

Modelo de gestión administrativa para las pequeñas empresas de la industria del *catering* de la economía popular y solidaria de la ciudad de Riobamba, Ecuador

(Administrative management model for small enterprises of the catering industry of the popular and solidary economy of the city of Riobamba, Ecuador)

Luis Carrión*, Jorge Zula** Wladimir Palacios*** Laura Castillo****

Enviado: 03/06/2016

Aceptado: 08/10/2016

RESUMEN

Se presenta la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa para las Pequeñas Empresas de la Industria del Catering de la Economía Popular y Solidaria de la ciudad de Riobamba. El modelo se apoya en los fundamentos teóricos revisados en la literatura sobre el tema e incluye los principios, premisas y enfoques correspondientes. Se parte de la conceptualización teórica del mismo haciendo énfasis en los enfoques que en él priman, sus principios y premisas. Posteriormente se precisa el procedimiento general para la Operacionalización del modelo, a través de la descripción de los procedimientos específicos para cada proceso. La validación del modelo se efectuó mediante los criterios de un grupo de expertos con amplios conocimientos y experiencia en el tema.

Palabras Clave: modelo de gestión administrativo, catering, pequeñas empresas, economía solidaria, validación del modelo, Riobamba

ABSTRACT

The proposed of the administrative management model is presented for the catering industry's small businesses of the People's Solidarity Economy in Riobamba city in Ecuador. The model is based on the theoretical foundations reviewed in the literature on the subject and includes the principles, assumptions and relevant approaches. It starts from the theoretical conceptualization of it making emphasis on its prevailing approaches, principles and premises. Subsequently, the general procedure for the operationalization of the model is required, through the description of the specific procedures for each process. The model validation was performed by the criteria of a group of experts with extensive knowledge and experience in the subject.

Key words: administrative management model, catering, small business, solidarity economy, model validation, Riobamba.

JEL CLASIFICACION: J18, L9.

* Docente titular principal de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Riobamba-Ecuador, 593 987362146, lcarrion@esPOCH.edu.ec

** Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Riobamba-Ecuador, 593 995614331, jzula@hotmail.com

*** Docente de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Manabí, Ecuador. apalacios@espam.edu.ec

**** Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Riobamba-Ecuador, 593 995613008, laura.castillo@esPOCH.edu.ec

I INTRODUCCIÓN

El objetivo del modelo que se propone es mejorar el funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de catering de la Economía Popular y Solidaria (EPS) en Riobamba. La aplicación de este modelo en la gestión administrativa de estas pequeñas empresas debe conducir a una mejoría en los servicios que ofertan y una mayor satisfacción de los clientes a los que sirven (Pérez, 2003; Pérez et al., 2009; Prieto, 2012) a la vez proponer que estas PYMES obtengan ganancias o las mejoren (De la Garza y Neffa, 2011; Molina et al., 2013; Armas, 2014) sin abandonar los principios de la Economía Popular y Solidaria.

Los modelos han demostrado su utilidad con este fin, manifestándose como una fuerte herramienta transformadora de las organizaciones (Mascareñas, 2001; Velásquez, 2003; Gupta y Roth, 2007; Alizo et al., 2010).

En la elaboración del modelo propuesto se han utilizado los datos resultantes de los instrumentos de diagnóstico empleados en esta investigación, que pusieron de manifiesto las insuficiencias de la gestión administrativa de las PYMES de catering de la EPS en Riobamba.

II DESARROLLO

II.1 Conceptualización teórica del modelo propuesto

Los principios que sustentan el modelo son los siguientes:

- a) Economía Popular y Solidaria: Está refrendado en el Artículo 283 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) cuando plantea que el sistema económico del país es social y solidario, reconociendo como sujeto y fin de la producción y los servicios al ser humano a través de una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado.
- b) Buen Vivir: También conocido como Sumak Kawsay, está expresado en el Plan Nacional del Buen Vivir (SENPLADES, 2013). Es una filosofía de vida que busca lograr la armonía entre la naturaleza y el ser humano,

para garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que conduzcan a alcanzar la total satisfacción del individuo en su existencia, lo cual está en plena concordancia con la misión de estas organizaciones.

- c) Responsabilidad social corporativa: Se basa en el comprometimiento con valores sociales elementales y un comportamiento coherente con estos, lo que implica no tener solamente como objetivo el beneficio económico sino dos dimensiones más, la social y la ambiental (Dyer y Whetten, 2006; Jiménez y Paternostro, 2010; Galván, 2013). En el contexto ecuatoriano, amenazado por el consumo creciente de comida “chatarra” (Saltos, 2012; Oleas, 2014) la responsabilidad social corporativa de estas PYMES adquiere una significación especial en cuanto a la calidad del alimento que se ofrece a los niños (Bustos et al., 2010; Gómez et al., 2011; Salinas et al., 2013).

El modelo propuesto debe funcionar apoyado en las siguientes premisas:

- Dinámica familiar: Las pequeñas empresas de este tipo surgen generalmente como una asociación voluntaria de familiares y amigos (Romero, 2006; Jiménez y Paternostro, 2010; Acosta et al., 2016) y así siguen funcionando sin crecer demasiado en cantidad de socios y propósitos futuros. Esta característica no puede obviarse porque es parte de la identidad de estas PYMES; sin embargo, debe ser manejada con cuidado porque puede afectar su supervivencia (Romero, 2009; Rodríguez y Chauca, 2012; Taxis et al., 2016).
- Liderazgo: Como cualquier organización, las PYMES de catering de la EPS en la ciudad de Riobamba deben sustentarse en una gerencia proactiva (Daza, 2013; Rincón, 2014; Chaparro et al., 2015) que sea capaz de avanzar hacia metas superiores mediante la aplicación del modelo propuesto.
- Competitividad: Sin duda, las PYMES de la industria de catering deben

funcionar sobre la base de un estilo competitivo (Mejía y Bravo, 2010) que garantice su perdurabilidad en el tiempo y su éxito económico.

- Colaboración: Es imposible para estas pequeñas empresas subsistir por sí solas, sobre todo porque dependen del abastecimiento de una amplia gama de productos que precisan para su funcionamiento (Vásquez et al., 2014). Una manifestación específica de esta premisa es la colaboración con centros capaces de impartir capacitación y proporcionar asesorías (Aranguren et al., 2013; Alomoto et al., 2014) que eleven el desempeño de estas PYMES.
- Sostenibilidad: Muy vinculado al principio de la responsabilidad social corporativa, la sostenibilidad total es una consecuencia de este. El triángulo de la sostenibilidad (Ávila et al., 2014) tiene en cada uno de sus vértices a las dimensiones económicas, ecológicas y sociales de la empresa, y de cara al futuro de la sociedad ninguno de ellos puede descuidarse. Las pequeñas empresas, además, pueden contribuir de manera decisiva al desarrollo sostenible de los territorios en los que están enclavadas (Algarín, 2010; Delmas y Gergaud, 2014; Iturrioz y Aragón, 2014).
- Transparencia: Avala el derecho de los asociados a la información sobre la gestión de la empresa, el uso del presupuesto, la reutilización de las ganancias y otros elementos financieros (Ávila, 2013), así como el derecho de los clientes a ser informados sobre los servicios que reciben. Bajo las regulaciones a las que están sujetas este tipo de organizaciones, esta premisa debe manifestarse no sólo en las rendiciones de cuentas, sino como un modo de proceder cotidiano en la gestión administrativa (Becerril y Hernández, 2013).
- Mejora continua: Es una premisa esencial que sustenta la necesidad de evaluar constantemente cada una de las funciones del modelo y a este como un todo. Según cita Chapman

(2006) su origen está en el concepto japonés de Kaizen (mejoramiento continuo de los procesos) y se orienta hacia la detección de los errores e insuficiencias en los procedimientos y su corrección para mejorar el producto o servicio, lo que se materializa en una mayor satisfacción del cliente (Matadamas et al., 2015).

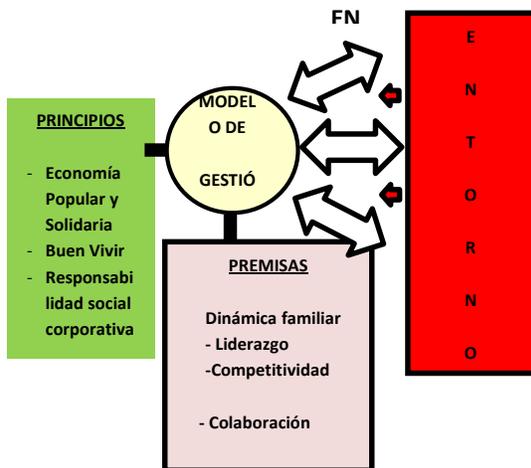
Finalmente, se propone que el modelo utilice como formas de actuación los siguientes enfoques:

- Enfoque sistémico: Contempla a todas las partes integrantes del modelo con una estrecha interdependencia entre ellas, como componentes de un sistema en el cual una afectación en una de sus partes, se refleja sobre las otras, y un cambio positivo en una función debe conducir a un mejoramiento de la calidad total del sistema (Carlsson et al., 2013; Gay, 2016).
- Enfoque estratégico: Los beneficios de la planeación están debidamente documentados académicamente; en cambio, la evidencia de su aplicación en las pequeñas y medianas empresas es escasa (Arrieta et al., 2015). No obstante, la dirección estratégica de los procesos de gestión administrativa favorece el cumplimiento de la misión y su avance hacia la visión de la organización, para posicionarse como líder en su espacio de acción (Saavedra, 2012; Eddleston et al., 2013). El Estado ecuatoriano está impulsando la creación de pequeñas empresas en el marco de la Economía Popular y Solidaria, por lo que es posible que en el futuro nuevas asociaciones se incorporen al mercado del catering en este marco. Considerando la influencia de las fuerzas competitivas de Porter (1980), un enfoque estratégico bien delineado puede proteger a las que actualmente existen de su desaparición.
- Enfoque de contingencia: El entorno constituye una fuente de oportunidades y amenazas para las organizaciones empresariales, sobre las que influye constantemente (Martins et al., 2012). De la capacidad

que tengan las empresas para adaptarse a su entorno y brindar soluciones prácticas a las situaciones que este impone dependerá su crecimiento, su accionar estable e incluso su supervivencia (Uzcátegui y Solano, 2015). Para ello las organizaciones deberán disponer de una estrategia flexible para abordar los problemas y ejecutar las soluciones ante las contingencias que el entorno determina (Magalhães, 2015).

En la Figura 1 se muestra una representación esquemática de la conceptualización teórica del modelo propuesto.

Figura 1.
Conceptualización teórica del modelo de gestión administrativa para las PYMES de la industria de catering de la Economía Popular y Solidaria en la ciudad de Riobamba



Fuente: elaboración propia

I.1 Operacionalización del modelo

La Operacionalización del modelo que se propone incluye su estructura general, las funciones que lo integran y las relaciones entre ellas, así como las fichas de las funciones, de manera que los usuarios (PYMES de catering de la EPS en Riobamba) posean una guía básica para implementar el modelo. Seguidamente se detallan estos componentes.

II.2 Estructura del modelo

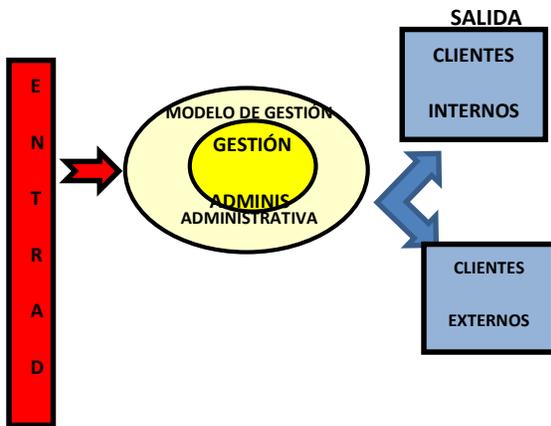
La estructura contiene:

- **Núcleo central del modelo:** Determina cuál debe ser el objetivo central hacia el que deben apuntar todas sus funciones, como filosofía de comportamiento de las organizaciones. En la contemporaneidad empresarial latinoamericana se desarrolla una tendencia para las PYMES que plantea que su gestión administrativa debe enfocarse no sólo a la obtención de ganancias, sino a la satisfacción de necesidades sociales, a la vez de la preservación de la identidad y las tradiciones de los pueblos, y que esta debe ser la expresión fundamental de su cultura organizacional. Así lo señalan -por citar sólo tres ejemplos- en Brasil, Parente (2014), en Costa Rica, Borge y Li (2015) y en Ecuador, Pilco (2016). El caso de las PYMES de catering de la EPS se adecúa perfectamente a esta tendencia, y teniendo en cuenta además que el requisito fundamental para su funcionamiento es su certificación por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), se considera que el núcleo central del modelo debe ser la gestión administrativa solidaria.
- **Entradas del modelo:** Normas que establecen el marco legal en el que funcionan las organizaciones, las cuales pueden cambiar el sentido de orientación de estas. Las normas y legislaciones que rigen a las PYMES de catering son la Constitución de la República del Ecuador (2008), la Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social (2010), la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011), el Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2012), la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (2014) y los Reglamentos Internos de las Asociaciones de Catering de la Economía Popular Solidaria.
- **Salidas del modelo:** El modelo debe ser útil para su manejo, en primer lugar, por los clientes internos, que se corresponden con las Juntas de Dirección y Vigilancia de las PYMES, como directivos de las organizaciones y escoltas de la legalidad de su

funcionamiento (Mendoza et al., 2011); en segundo lugar se encuentran los clientes externos (Cárcel y Roldán, 2013; Cano et al., 2015) a los que sirven las PYMES de catering que en este momento son los Centros Infantiles del Buen Vivir y las Unidades Educativas del Milenio.

La Figura 2 muestra estos elementos en el modelo propuesto.

Figura 2.
Estructura del modelo de gestión administrativa para las PYMES de la industria de catering de la Economía Popular y Solidaria en la ciudad de Riobamba



Fuente: elaboración propia

1.2 Funciones del modelo y relaciones inter-funcionales

Es imprescindible definir las funciones que integran el modelo y las relaciones inter-funcionales para que el modelo pueda implementarse (Velásquez, 2003; González, 2015). De esa forma los usuarios pueden operacionalizar cada una de estas funciones y establecer las relaciones entre ellas, con lo que se garantiza la coordinación de las acciones entre las funciones del modelo, el intercambio de información y la racionalización de los recursos.

Las bases para la determinación de las funciones del modelo de gestión administrativa para las PYMES de catering de la EPS en Riobamba fueron los fundamentos teóricos obtenidos a partir de la revisión de la literatura y los resultados del diagnóstico de las debilidades de la gestión administrativa en esas organizaciones. A partir de estos

elementos, las funciones que se definen para el modelo son las siguientes:

- a) **Planificación:** La planificación es el primer paso de cualquier proceso de gestión (Mora, 2015) y desde su enfoque estratégico permite a los directivos plantearse sus objetivos y las acciones para cumplirlos en un período de tiempo. Oré (2013) se refiere a la planificación como un valioso instrumento que facilita la optimización de los recursos materiales y humanos, y allana el camino hacia el crecimiento de las organizaciones empresariales. En el caso de las PYMES la planificación puede conducir a avances sustanciales, ya que por lo general este tipo de organizaciones por su origen familiar, su reducido tamaño y el desconocimiento sobre el tema no suele realizar una planificación de sus acciones (Moura, 2015).
- b) **Organización:** La organización del trabajo como función de los modelos de gestión es determinante. En esta función juegan un rol decisivo la calificación del personal y los requerimientos del puesto (Fajn, 2014). Según Martínez et al. (2016) la correcta organización del trabajo posibilita la identificación de las reservas productivas existentes y con ello una consecuente mejora de los indicadores de productividad. Además permite determinar si la organización cuenta con la infraestructura necesaria para la innovación y desarrollo de nuevos productos, lo que la colocaría en ventaja competitiva con respecto a otras (Barreto y Azeglio, 2013).
- c) **Formación del talento humano:** En las últimas décadas del siglo veinte los modelos de gestión reconocieron la importancia de valorar los recursos intangibles -como el talento humano- para intentar gestionarlos adecuadamente. En este sentido, se estima que el capital intelectual de una organización supone la mayor parte de su valor de mercado aunque éste no se vea reflejado en los estados contables (Barreto y Azeglio, 2013). En las pequeñas y medianas

empresas se encuentran abundantes debilidades en la formación y desarrollo del talento humano (Paniagua, 2010) que conducen a la poca especialización y a la reducida división del trabajo. Otro de los elementos débiles es el planeamiento de la sucesión en el liderazgo de las organizaciones, que por su naturaleza familiar funciona generalmente en línea hereditaria sin considerar el nivel de desarrollo de los individuos (Gilding et al., 2013).

- d) Mercadeo: Las empresas deben tener una estrategia definida que les permita posicionarse en su nicho de mercado, mantener su status, aprovechar las oportunidades y crecer en función de estas. Sin embargo, por lo general los empresarios de las PYMES poseen conocimientos empíricos y debilidades en el dominio teórico en el área de mercado (Schlesinger y Useche, 2005). Esto genera un mal manejo de los recursos y pobres estrategias de desarrollo y comercialización de los bienes y servicios. Entre los factores que determinan la estrategia de mercadeo se encuentran las tendencias de consumo, la calidad del producto, los canales que se usan para el mercadeo, las tecnologías asociadas (valor agregado) y la competencia (Cantillo, 2013).
- e) Comunicación: Entre los elementos que garantizan el buen funcionamiento de una organización está la comunicación en todos los sentidos (Matadamas et al., 2015). La buena comunicación debe existir tanto a lo interno como a lo externo, o sea debe garantizar el flujo de información entre directivos-empleados, empleados-empleados (a lo interno) y de la organización con sus clientes (Bock, 2015). Además, Castellanos et al. (2015) mencionan a la comunicación como uno de los procesos o funciones que son decisivos en el avance la gestión organizacional en las PYMES.
- f) Evaluación: La función de evaluación tiene tres objetivos en las organizaciones: el primero es evaluar

el desempeño del capital humano (Medina et al., 2012), el segundo medir los resultados de las restantes funciones de la gestión (Caiden y Caiden, 2001) y el tercero tener un criterio sobre el desempeño integral de la propia organización (Pérez y Cortés, 2009) con respecto a sus objetivos. La evaluación como componente de la gestión en las PYMES de catering de la EPS de la ciudad de Riobamba se midió en los instrumentos aplicados (entrevista y encuestas) y en todos los casos hubo coincidencias en cuanto a la inexistencia de un procedimiento organizado para efectuar esta operación. Considerando la importancia de la evaluación y las debilidades en su desarrollo en las PYMES en las que se pretende aplicar el modelo, queda clara la trascendencia de incluir esta función.

II.3 Relaciones inter-funcionales:

Carlsson et al. (2013) y Gay (2016) definen el enfoque sistémico que ha sido considerado como uno de los pilares del modelo que se propone para las PYMES de catering de la EPS de la ciudad de Riobamba. Sobre la base de este enfoque, se establecen las relaciones entre las funciones del modelo propuesto.

La integración de las variables (funciones) es la única manera en que los modelos de gestión pueden funcionar como un todo, y proyectar acciones estratégicas que favorezcan el crecimiento de las organizaciones (Nikulin y Becker, 2015). La influencia de la integración de las funciones en la gestión organizacional es un factor determinante sobre la competitividad de estas, y sobre sus posibilidades de sobrevivir en entornos cambiantes (Estrada et al., 2015). Las PYMES, además, pueden generar aportes relativamente significativos al desarrollo local (Algarín, 2010; Delmas y Gergaud, 2014; Iturrioz y Aragón, 2014) pero para eso es necesario que las variables que se manejen en la gestión administrativa se integren entre sí (Castro et al., 2015) de forma que las estrategias innovadoras repercutan en todos los ámbitos.

Para poder llevar a cabo un proceso de gestión transparente -y la transparencia es una de las premisas de este modelo- que garantice el derecho ciudadano a recibir información sobre los servicios (Ávila, 2013) lo cual está previsto en la legislación ecuatoriana (Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social, 2010) es necesaria la integración de las funciones del modelo. Así, la información compartida entre las funciones puede entregarse a los clientes de forma que satisfaga sus expectativas, y se cumple con lo exigido por la Contraloría (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 2002). A lo interno, compartir la información de manera integral favorece el manejo conjunto de los riesgos organizacionales (Becerril y Hernández, 2013).

La planificación es el primer proceso (función) de la gestión administrativa en cualquier tipo de organización, e involucra a todas las restantes. Es la base para determinar las necesidades de recursos de todo tipo, el aseguramiento para el cumplimiento de los objetivos y el sostén para la implementación y medición de la gestión de la calidad (Ríos, 2014). La planificación en la actualidad tiene un enfoque estratégico (Albert y Hernández, 2008) que implica a los procesos, las acciones, los términos de cumplimiento de estas, sus líderes, colaboradores y recursos necesarios para la ejecución de las tareas. Su papel como guía hacia una gestión administrativa que fortalezca el crecimiento y desarrollo de las PYMES está documentada (Roca, 2014; Pico, 2016).

La organización es otra función que se relaciona con todas. Estrechamente vinculada con la gestión del talento humano (Fajn, 2014; Martínez et al., 2016) tiene un papel decisivo en la determinación de la división de las tareas en las empresas, el establecimiento de las normas de trabajo y la adecuada evaluación del desempeño del personal. Asociada a la planificación, descubre insuficiencias y por lo tanto proporciona datos sobre las necesidades de personal, recursos, tecnología y otros factores asociados a la competitividad empresarial (Barreto y Azeglio, 2013).

El motor impulsor de una organización de cualquier clase es, sin duda alguna, el individuo. De nada vale un modelo de gestión bien diseñado, planificado, organizado, si no

se dispone de personas capaces de ejecutarlo y de comunicar a las instancias correspondientes las deficiencias -para su corrección- y los logros, para compartirlos e implementarlos en bien de todos. Este enfoque humanista se ha ido imponiendo en los conceptos modernos de la gestión del talento humano (Moreno, 2012) en contraposición a los principios fordistas que dominaban esta actividad en épocas pretéritas. Sin embargo, en las pequeñas y medianas empresas, como resultado del desconocimiento sobre el tema, predomina el manejo empírico de los recursos humanos, conducente a una débil formación del personal, poca especialización y baja eficiencia, lo que se ha puesto de manifiesto en los resultados de los instrumentos aplicados en esta investigación. Será preciso, por tanto, potenciar el papel de la formación del talento humano en las PYMES de catering de la EPS en la ciudad de Riobamba e integrarlo con las restantes funciones del modelo para lograr un alto desempeño de estas.

La función de mercadeo, que tiene una naturaleza intrínseca en este tipo de organizaciones -puesto que es imprescindible para su supervivencia- requiere de una adecuada planificación, organización y gestión del talento humano, así como de una comunicación transparente y fluida. La superación de las debilidades que se detectan en los estudios de este tipo en las PYMES (Schlesinger y Useche, 2005) demanda un enfoque sistémico que permita aprovechar todas las potencialidades de la empresa, corregir sus insuficiencias y proyectarse hacia el crecimiento organizacional.

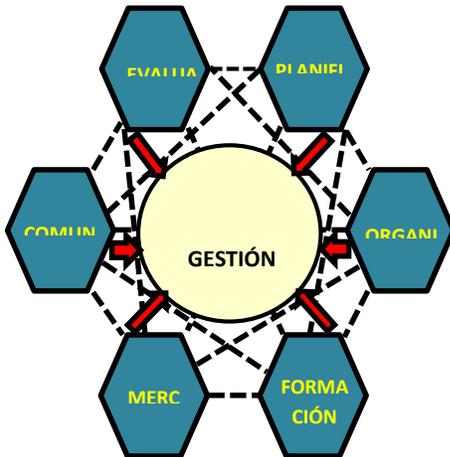
La comunicación es un punto de apoyo esencial para la ejecución satisfactoria de la gestión administrativa de las organizaciones. Muy vinculada a la gestión del talento humano y la organización del trabajo (dada su naturaleza social) está claro que si en las empresas existe una comunicación fluida y transparente, las orientaciones de la dirección se transmiten, la información administrativa se comparte y el grado de satisfacción de los trabajadores se incrementa (Carrillo et al., 2013).

En cuanto a la evaluación, esta función es el elemento controlador y mejorador de todas las demás funciones del modelo (Pérez, 2003) y

si se aplica correctamente permitirá la detección y corrección de sus debilidades. Para que la evaluación propicie el desarrollo organizacional, sería conveniente considerar los criterios de los directivos de las funciones, los empleados que las ejecutan y los clientes del modelo (Méndez et al., 2016). Por lo tanto en el modelo propuesto, la evaluación se relaciona con todas las funciones definidas.

Las relaciones entre las funciones del modelo resultantes de este análisis se presentan en la Figura 3.

Figura 3.
Relaciones inter-funcionales en el modelo de gestión administrativa para las PYMES de catering de la EPS en la ciudad de Riobamba.



Fuente: elaboración propia

Puede apreciarse que existen relaciones entre todas las funciones, lo cual expresa el enfoque sistémico del modelo y favorece las posibilidades de desarrollar una mejor gestión administrativa (Castro et al., 2015). Asimismo se observa que todas las funciones apuntan hacia el núcleo central del modelo (gestión administrativa solidaria) como forma de desarrollar las operaciones administrativas de la organización sin abandonar las tradiciones y manifestaciones culturales de los pueblos (Parente, 2014; Borge y Li, 2014; Pilco, 2016).

II.4 Fichas de las funciones del modelo

El próximo paso en la operacionalización del modelo es la confección de las fichas de las funciones. Las fichas son indicaciones generales para la ejecución de cada una de las funciones (Mendoza et al., 2011) que permiten la implementación de éstas a los

directivos de las organizaciones, y expresan también las relaciones inter-funcionales.

Además varios autores informan su utilidad como guías para procesos complementarios como el control de informaciones, el control del personal y la medición de los avances en la innovación tecnológica en las organizaciones (Aranda et al., 2010; Montoya, 2014; Espinosa y Salinas, 2015).

Las fichas de las funciones del modelo de gestión administrativa para las PYMES de catering de la EPS en la ciudad de Riobamba son fundamentales para su funcionamiento, similares a la que se muestra en la Figura 4.

Figura 4.
Ficha de funciones del modelo

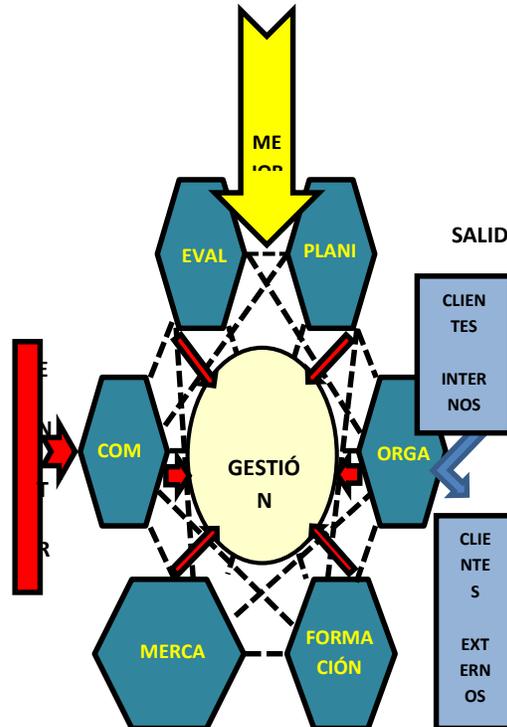
CIUDAD DE RIOBAMBA			
ASOCIACIONES DE CATERING DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA			
GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
FICHA DE FUNCIÓN			
Código: ACEPS-001		Título: Planificación	
Responsable de la Función Administrador		Alcance y limitaciones Miembros de la Junta Directiva	
Objetivo: Planificar las necesidades de la gestión administrativa en las asociaciones de catering de la Economía Popular y Solidaria de la ciudad de Riobamba			
Entradas -Calendario fiscal - Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento -Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno -Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado -Reglamento de la asociación -Necesidades de la asociación -Planes del año anterior -Estado de ejecución de las finanzas -Actas de rendiciones de cuentas		Salidas -Plan de adquisición de recursos -Plan de ventas -Plan de mercadeo	
Proveedores -Ministerios y organismos que emiten resoluciones -Junta Directiva -Junta de Vigilancia		Clientes -Junta Directiva -Centros Infantiles del Buen Vivir -Unidades Educativas del Milenio	
Controles -Indicadores -Documentos elaborados		Actividades incluidas -Revisión de las regulaciones emitidas por los Ministerios y organismos competentes en el año anterior -Revisión de las necesidades de la asociación a partir de las actas de rendiciones de cuentas y su estado de cumplimiento -Revisión del cumplimiento de los planes del año anterior -Revisión del estado de ejecución de las finanzas -Elaboración de los planes del año fiscal	
Funciones relacionadas: Organización, formación del talento humano, mercadeo, comunicación, evaluación			
Indicadores: Cumplimiento del plan de ventas, cumplimiento del plan de adquisición de recursos, cumplimiento del plan de mercadeo, estado de ejecución de las finanzas, nivel de satisfacción de los clientes, informe anual de resultados de la función			
REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN			
Elaborado por: Nombres y apellidos	Fecha: (aa/mm/dd)	Revisado por: Nombres y apellidos	Fecha: (aa/mm/dd)

Fuente: elaboración propia

La mejora continua completa el modelo propuesto (Figura 5). Al cumplimiento de esta premisa se llegará a través de la función de

evaluación y de los criterios que se recogerán de los usuarios y clientes del modelo. Su aplicación constante permitirá la identificación de las debilidades e insuficiencias en las funciones y redundará en una mayor satisfacción a los clientes de las PYMES (Matadamas et al., 2015).

Figura 5.
Modelo de gestión administrativa para las PYMES de catering de la EPS en la ciudad de Riobamba



Fuente: elaboración propia

III VALIDACIÓN DEL MODELO POR EXPERTOS SELECCIONADOS

La valoración del modelo se realizó a través de los criterios de expertos en la gestión administrativa de empresas de catering, la docencia en carreras afines o el manejo de los procesos de supervisión de esta actividad.

Para escoger los expertos se hizo una preselección de 21 posibles, que reunieran estos criterios de forma preliminar, y se les envió un cuestionario para valorar su potencial de experticia. El cuestionario (Anexo 1) estaba compuesto de 5 preguntas con las que se pretendía valorar estos elementos. Cada pregunta se valoró en un puntaje de 0 a 4,

para una suma total de 20 puntos. Para determinar el potencial de experticia se establecieron tres rangos: de 1 a 6 puntos se consideró como bajo, de 7 a 12 como medio y de 13 a 20 como alto.

En el Anexo 2, se muestran los resultados de la determinación del potencial de experticia. Dos de los posibles expertos no respondieron el cuestionario, por lo que fueron eliminados. Además se eliminaron a otros 4 que obtuvieron puntajes entre 1 y 6 (potencial de experticia bajo). De esta manera el grupo de expertos para la validación del modelo quedó conformado por 15 personas, de las cuales 5 poseían un potencial de experticia alto y las restantes obtuvieron valores de potencial de experticia medio. La relación final de los expertos, con las funciones que los vinculan a la actividad de catering, aparece en el Anexo 3.

A los 15 expertos se les envió el cuestionario para la validación del modelo (Anexo 4). El cuestionario incluía 8 preguntas relacionadas con elementos sustanciales del modelo propuesto: pertinencia; fundamentación teórica; solidez metodológica; conexión entre sus partes; factibilidad de su aplicación; utilidad; sustentabilidad, e importancia de los beneficios esperados de su aplicación. Se utilizó una escala descendente de 5 a 1.

Para realizar el análisis de las respuestas de los expertos al cuestionario se empleó la metodología ANOCHI. En la figura 6 se presentan las respuestas de los expertos a cada una de las 8 preguntas y la tabla de diferencia de rango máximo. El factor de concordancia obtenido fue de 0,895 lo que lo clasifica como elevado o muy bueno.

Cuadro 2.
Resultados de la aplicación del método ANOCHI en la validación del modelo propuesto

EXP	PER	FT	SM	CL	FAC	UT	SUS	IMP
1	5	5	5	4	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	4	4	4	4
8	5	5	5	5	4	5	5	5
9	5	4	5	5	4	5	5	5
10	5	5	5	5	4	4	3	5
11	5	5	5	5	4	4	5	4
12	5	5	5	5	4	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5
MEDIAS								
DR	0	14	0	14	54	32	50	26
ID	0	0,06	0	0,06	0,24	0,14	0,22	0,12
FC	1	0,94	1	0,94	0,76	0,86	0,78	0,88
n	15		(número de expertos)					
n/2	7,5							
Ns	8		(número de preguntas)					
Ni	4		(valor de complejidad)					
Dmáxima	224							

Fuente: elaboración propia. EX: Experto, PER: Pertinencia, FT: Fundamentación Teórica, SM: Solidez Modelo, CL: Conexión Lógica, FAC: Factibilidad, UT: Utilidad, SUS: Sustentabilidad, DR: Diferencia de Rangos, ID: Índice de Discrepancia, FC: Factor de Concordancia.

Dos de las ocho preguntas, correspondientes a la pertinencia y la solidez del modelo propuesto, fueron evaluadas de 5 por todos los expertos (factor de concordancia=1). Las respuestas a la evaluación de la fundamentación teórica y la conexión lógica entre los elementos del modelo alcanzaron también un factor de concordancia muy elevado (0,94). En los cuatro elementos restantes (factibilidad de aplicación, utilidad, sostenibilidad e importancia de los beneficios esperados) el factor de concordancia varió entre 0,76 y 0,88.

Algunos expertos emitieron también valoraciones cualitativas sobre el modelo, las que aparecen en la Tabla 1.

Tabla 1.
Valoraciones cualitativas de los expertos sobre el modelo propuesto

Criterios favorables	Luego de leer detenidamente la propuesta se puede concluir que es factible e importante para la comunidad y que sin lugar a dudas servirá para fortalecer los procesos de las pequeñas industrias de catering.
	La propuesta es pertinente ya que las PYMES de catering de EPS no cuentan con la organización suficiente ni los conocimientos ni las herramientas para incrementar sus ventas ni desarrollarse al nivel de una empresa bien organizada. En este sentido una buena segmentación de mercado será una excelente herramienta para poder llegar con efectividad a sus clientes externos.
	Como profesionales del área es importante dar el apoyo en la asistencia técnica a las asociaciones de catering de la economía solidaria para que potencialicen y mejoren permanentemente la parte operativa y administrativa de las mismas.
	La propuesta es muy interesante ya que es de gran importancia para el apoyo de las PYMES, la misma ayudará al mejoramiento continuo en la calidad y el servicio hacia los clientes.
	Es una propuesta pertinente que aporta significativamente a un sector popular de la sociedad con oportunidades de emprendimiento.
Recomendaciones útiles	Es pertinente aplicar la propuesta en las asociaciones pero sin olvidar los principios fundamentales de la EPS que son la solidaridad, reciprocidad y cooperación.
	Añadir fundamentos recopilados con la problemática local en la ciudad en mención.

Fuente: elaboración propia

Cinco de estas valoraciones son evidentes manifestaciones de apoyo al modelo propuesto, y las dos restantes constituyen recomendaciones vinculadas precisamente a la factibilidad de aplicación del modelo, que fue uno de los elementos que recibieron puntajes más bajos en la evaluación por los expertos. Por ello deberán tenerse en cuenta en la etapa de su implementación en las

asociaciones de catering de la EPS en Riobamba.

El método ANOCHI ha sido empleado exitosamente para validar otras propuestas de modelos; entre ellas se incluye la puesta en funcionamiento de repositorios de conocimiento (Madrid et al., 2013), estrategias formuladas para la reducción de la pobreza (Cujía, 2014), proyectos turísticos (Fernández, 2015) y modelos de gestión (Souto, 2015).

Sobre la base de estos resultados, que incluyen la confiabilidad del método de evaluación y los criterios cuantitativos y cualitativos emitidos por los expertos, se considera el modelo como pertinente, sólido, útil, adecuadamente fundamentado, con enfoque sistémico, factible, sostenible y con posibles beneficios para las organizaciones usuarias.

Es posible por lo tanto, a partir de los resultados científicos expuestos durante la presente investigación, pasar a la etapa de implementación del modelo en las asociaciones de catering de la Economía Popular y Solidaria en la ciudad de Riobamba.

Durante esa fase será preciso realizar los ajustes pertinentes que emanen de la propia implementación, de las recomendaciones de los expertos y de los criterios de los usuarios y clientes, aplicando la mejora continua para su perfeccionamiento.

IV CONCLUSIONES

La gestión administrativa solidaria como centro del modelo permite mejorar los resultados de las pequeñas empresas de la industria del catering que pertenecen al sector, de tal forma que generen u optimicen sus utilidades y beneficios.

Las pequeñas empresas que pertenecen a la Economía Popular y Solidaria del Ecuador requieren por sus particularidades un nuevo modelo para gestionarse en base a los principios de participación, equidad, solidaridad, responsabilidad social y distribución de la riqueza; que permita a aquellos que se encuentran inmersos en este sistema alcanzar el Buen Vivir.

El modelo de gestión administrativo propuesto cubre un vacío en las pequeñas empresas de la industria del catering de la economía solidaria de la ciudad de Riobamba, ya que proporciona una herramienta para su desarrollo como organización.

REFERENCIAS

Libros y revistas

- Acosta, C., Rodríguez, E., Rojas, L. E. & Reyes, A. O. (2016). Percepción de la cultura de la calidad en propietarios de microempresas familiares del sector servicios. *Acta Universitaria* 26 (2): 77-92.
- Albert, M. E. & Hernández, M. (2008). Sistema de control de gestión para la integración estratégica. *Ingeniería Industrial XXIX* (1): 19-23.
- Alizo, M. A., Graterol, A. & Chávez, B. (2010). Gestión económica vinculada con la innovación y adquisición de tecnológica en los emprendimientos emergentes de negocio tipo PYME. *Revista Venezolana de Gerencia* 15 (51): 462-485.
- Algarín, C. A. (2010). Implicaciones, alcances y límites de la acción social de las empresas PYMES. *Psicogente* 13 (24): 241-258.
- Alomoto, N., Acuña, C., Salvador, M., Ortiz, J. & Ruiz, A. (2014). La gestión de la cadena de suministro en Ecuador: caso de las PYMES. *Formación Gerencial* 13 (2): 170-196.
- Aranda, H., De la Fuente, M. L. & Becerra, M. N. (2010). Propuesta metodológica para evaluar la gestión de la innovación tecnológica (GIT) en pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Quinta Época XIV* (26): 226-238.
- Aranguren, N., Ganzarain, J. & Valls, J. (2013). Collaboration model between a technological centre and a SME for the innovation management. *DYNA* 88 (2): 226-240.
- Armas, R. P. (2014). *Desarrollo de un modelo de gestión administrativo para MIPYMES florícolas comunitarias*. Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Mención Planeación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Arrieta, D., Figueroa, E. G., Luna, J. R., Rivera, M. A., Meléndez, M. A. & Sotelo, J. G. (2015). La planeación estratégica en la innovación y permanencia de las Mipymes. *Revista Global de Negocios* 3 (5): 1-14.
- Ávila, F. M. (2013). Plan de Responsabilidad Social Empresarial: una propuesta para pequeñas y medianas empresas industriales de la provincia de Tundama. *Criterio Libre* 18: 217-228.
- Ávila, M. J., De las Heras, A., Aguayo, F., Lama, J. R. & Marcos, M. (2014). MEDESEA a model for eco-innovation in SME and the life cycle analysis of its sustainability. *18th International Congress on Project Management and Engineering*, Alcañiz.
- Barreto, A. & Azeglio, A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las MIPYMES de alojamiento turístico de la ciudad de Buenos Aires-Argentina. *Estudios y Perspectivas en Turismo* 22: 1140-1159.
- Becerril, M. C. & Hernández, M. A. (2013). The importance of provisions and contingent liabilities creation in risk management of micro, small and medium enterprises. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*. 8 (2): 896-903.
- Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo*. Barcelona: Editorial Conecta.
- Borge, D. & Li, F. (2014). Economía social, economía solidaria y economía laboral: un abordaje comparativo desde sus perspectivas conceptuales. *IX Congreso RULESCOOP*, La Plata.

- Bustos, N., Kain, J., Leyton, B., Olivares, S. & Vio, F. (2010). Colaciones habitualmente consumidas por niños de escuelas municipalizadas: motivaciones para su elección. *Revista Chilena de Nutrición* 37 (2): 178-183.
- Caiden, G. E. & Caiden, N. J. (2001). Enfoques y lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público. *Revista do Serviço Público* 52 (1) 78-104.
- Cano, P., Orue, F., Martínez, J. L., Mayett, Y. & López, G. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y Administración* 60 (1): 181-203.
- Cantillo, E. C. (2013). Factores claves en la gestión de mercadeo que inciden en la competitividad del sector de comunicaciones gráficas de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios* 75: 142-151.
- Carlsson, B., Braunerhjelm, P., McKelvey, M., Olofsson, C., Persson, L. & Ylinenpää, H. (2013). The evolving domain of entrepreneurship research. *Small Business Economics* 41 (4): 913-930.
- Carrillo, M. V., Tato, J. L., & García, M. (2013). El panorama de las políticas de comunicación integral y gestión de la RSC en las PYMES mexicanas. *Intangible Capital*. 9 (1): 20-45.
- Castellanos, O. F., Gálvez, B. J., Montoya, L. A., Lagos, Y. A. & Montoya, I. A. (2013). Medición del potencial de investigación y desarrollo de las pymes a partir de su capacidad de gestión organizacional. *Revista EAN* 57: 159-172.
- Castro, N. A., Díaz, J. & Benet, M. (2015). La integración de la ciencia, los sistemas locales de innovación y la gestión local de calidad de vida. *Medisur* 11 (3): 252-264.
- Chaparro, R. J., Hernández, J., Hernández, T. & Primera, A. (2015). Gerencia y liderazgo: elementos incidentes en la cultura organizacional. *Entelequia* 18: 267-276.
- Chapman S.N. (2006) *Planificación y control de la producción*. México: Pearson Educación.
- Cujía, E. (2014). *Propuesta de estrategia para atenuar la pobreza en el municipio de Riohacha, departamento de la Guajira, Colombia*. Tesis de Doctorado en Ciencias Económicas, Universidad de La Habana.
- Daza, Y. A. (2013). Liderazgo en la gestión pública. *Revista UNACIENCIA* 10: 45-55.
- Delmas, M. A., & Gergaud, O. (2014). Sustainable certification for future generations. The case of family business. *Family Business Review* 7 (3): 228-243.
- Dyer, G. & Whetten, D. (2006): Family firms and social responsibility: preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30: 785-802.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Crittenden, V. L. & Crittenden, W. F. (2013). Planning for growth: life stage differences in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 37 (5): 1177-1202.
- Espinosa, F. F. & Salinas, G. E. (2015). Definición de los requerimientos de información y funciones para la gestión de mantenimiento mediante un proceso de análisis constructivo. *Información Tecnológica* 26 (6): 65-76.
- Estrada, J. A., Silveira, Y. & Cabeza, D. (2015). *Aproximación teórica a un modelo integrador de competitividad para la gestión de empresas*. XXIII Congreso EBEN, Sevilla.
- Fajn, G. (2014). Empresas recuperadas: calificaciones y trayectorias laborales. *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas* 10: 3-19.

- Fernández, L. R. (2015). *Programa para la mejora del servicio de restauración de comida típica en el sector turístico del cantón Pastaza, Ecuador*. Tesis de Doctorado en Ciencias Económicas, Universidad de La Habana.
- Galván, D. (2013). *Responsabilidad social corporativa*. Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Zaragoza.
- Gilding, M., Gregory, S. & Cosson, B. (2013). Motives and outcomes in family business succession planning. *Entrepreneurship Theory and Practice* 39 (2): 299-312.
- Gómez, L., Jacoby, E., Ibarra, L., Lucumí, D., Hernández, A., Parra, D., Florindo, A. & Hallal, P. (2011). Patrocinio de programas de actividad física por parte de la industria de bebidas azucaradas: ¿salud pública o relaciones públicas? *Revista Saúde Pública* 45 (2): 423-427.
- González, C. J. (2015). La adaptabilidad organizacional desde el enfoque de la teoría de contingencia y la escuela de configuración. *Revista Global de Negocios* 3 (4) 69:81.
- Gupta, S. & Roth, A. V. (2007). Martin K. Starr: a visionary proponent for system integration, modular production and catastrophe avoidance. *Production and Operations Management* 16 (1): 1-12.
- Iturrioz, C. & Aragón, C. (2014). *La PYME familiar: un pilar para el desarrollo sostenible del territorio*. Boletín de Estudios Económicos LXIX (213): 533-548.
- Jiménez, J. J. & Paternostro, S. (2010). La participación de los grupos de interés como instrumento de responsabilidad social corporativa. El caso de las pequeñas y medianas empresas familiares. *Revista de Estudios Empresariales* (Segunda época) 2: 7-34.
- Madrid, A., Bustos, R., Ortiz, J. & Ríos, A. (2013). Diseño de una metodología para la implementación de un repositorio electrónico de conocimiento. *Revista Administración & Finanzas* 6 (5): 1-16.
- Magalhães, A. M. (2015). *A manutenção da performance das PME em ambientes incertos e recessivos: uma abordagem contingente aos efeitos da estratégia e processos na performance*. Tesis de Doctorado en Administración de Negocios y Gerencia de Mercado, Universidad de Sevilla.
- Martins, I., Uribe, F. & Mesa, D. (2012). Contribución de la orientación emprendedora a la rentabilidad de las PYMES: un análisis contingente considerando la función del entorno. *Ecos de Economía* 16 (35): 45-71.
- Martínez, R., Sánchez, A., García, G. & Pérez, R. (2016). Gestión de las reservas productivas en una PYME de Santo Domingo de los Tsáchilas. *Enfoque UTE* 7 (1): 59-74.
- Mascareñas, J. (2001). *Manual de funciones y adquisiciones de empresas*. España: McGraw-Hill.
- Matadamas, L. S., Morgan, J. & Díaz, E. S. (2015). *Gestión por procesos como factor de competitividad de PYMES del sector industrial en el estado de Querétaro*. Memorias del IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, Bogotá.
- 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.
- Mejía, A. & Bravo, M. (2010). *Gestión de la competitividad sostenible en las organizaciones: Una aproximación desde la perspectiva sistémica*. Cali: Universidad San Buenaventura.

- Méndez, R. M., Muñoz, M. A. M. V. & Román, J. G. (2016). Gestión ambiental empresarial en las micro y pequeñas empresas procesadoras de alimentos ubicadas en Puebla, México. *Revista Global de Negocios* 4 (4): 53.
- Mendoza, J., Hernández, M. A. & Taberero, C. (2011). Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno. *Revista de Ciencias Sociales* XVII (1): 110-125.
- Molina, V. M., García, L. J. & Salas, V. V. (2013). Modelo de negocios de las Pyme: un análisis de sus manejos financieros. *Revista Panorama Administrativo* 7 (13): 69-82.
- 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.
- Mora, E. H., Vera, M. A. & Melgarejo, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales* 31: 79-87.
- Moreno, L. P. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. 7a ed. México: Ediciones Díaz de Santos.
- Moura, R. V. (2015). *Gestión empresarial en el proceso de contabilidad de la pequeña y mediana empresa (PYMES) sector comercial del municipio José Félix Ribas del Estado Aragua*. Tesis de Maestría en Ciencias Contables, Universidad de Carabobo.
- Nikulín, C. & Becker, G. (2015). A systematic and creative methodology to drive strategic management: Chilean case study in Atacama-region. *Journal of Technology Management & Innovation* 10 (2): 127-144.
- 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.
- Oré, E. (2013). Cadenas de suministro y estrategias de crecimiento para las pymes de la región Ayacucho. *LOGOS* 3 (1): 1-7.
- Paniagua, R. A. (2010). Las MiPymes colombianas, escenario estratégico para la creatividad e innovación del talento humano. *Escenarios* 8 (2): 31-39.
- Parente, S. M. (2014). *Economía solidaria, desarrollo local y microfinanzas: una convergencia posible*. Tesis de Doctorado en Economía, Universidad Autónoma de Madrid.
- Pérez, J. & Cortés, J. A. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas* 17 (22): 251-271.
- Pérez, R. I. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyMES innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios* 47: 46-65.
- Pico, J. C. (2016). *La planificación financiera y la toma de decisiones de la Empresa Curtiduría Pico de la Ciudad de Ambato*. Tesis de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica de Ambato.
- Pilco, M. E. (2016). *De la producción individual a la asociatividad en los actores de la Economía Popular y Solidaria - Un estudio al programa Hilando el Desarrollo del Cantón Píllaro*. Tesis de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica de Ambato.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

- Prieto, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. 4ta ed. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Rincón, Y. (2014). Vinculación de relaciones públicas, comunicación corporativa, y logística en la organización. *Revista Encuentros* 12 (1): 47-59.
- Ríos, S. Y. (2014). *Relación entre la implementación de sistemas de gestión de calidad y la planeación estratégica en las PYMES en Colombia*. Tesis de Especialización en Control Interno, Universidad Militar de Nueva Granada.
- Roca, R. R. (2014). *La planificación estratégica como factor de éxito en el desarrollo y crecimiento de las PYMES en el Ecuador*. Tesis de Maestría en Economía y Gestión Empresarial, FLACSO-Ecuador.
- Rodríguez, A. M. & Chauca, P. M. (2012). Desempeño de las micros y pequeñas empresas familiares en Michoacán. *INCEPTUM VII* (12): 39-74.
- Romero, J. (2009). Dinámica interna de la empresa familiar exportadora. Un estudio de caso. *Finanzas y Política Económica* 1 (2): 53-70.
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares PYMES. *Revista EAN* 57:131-142.
- Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la PYME latinoamericana. *Pensamiento y Gestión* 33: 93-124.
- Salinas, J., Correa, F. & Vio, F. (2013). Marco normativo para promover una alimentación saludable en escuelas básicas de Chile. *Revista Chilena de Nutrición* 40 (3): 274-282.
- Saltos, 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.
- Schlesinger, M. W. & Useche, M. (2013). Mercadeo en las pymes y cooperativas en el estado Zulia. *Revista EAN* 53: 126-135.
- SENPLADES (2013). Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. Quito: SENPLADES.
- Souto, L. (2015). *Modelo de gestión de recursos humanos para la organización superior de dirección empresarial del Ministerio de Comercio Exterior de Cuba*. Tesis de Doctorado en Ciencias Económicas, Universidad de La Habana.
- Texis, M., Ramírez, M. & Aguilar, J. G. (2016). Microempresas de base social y sus posibilidades de supervivencia. *Contaduría y Administración* 61: 551-567.
- Vásquez, G., Guerrero, J. F. & Núñez, T. (2014). Gestión de conocimiento, capital intelectual y competitividad en PYMES manufactureras en México. *Revista Retos* 7 (1): 29-43.
- Velásquez, A. (2003). Modelo de gestión de operaciones para PYMES innovadoras. *Revista Escuela de Administración De Negocios* 47: 66-87.

Recursos electrónicos

- Cárcel, F. J. & Roldán, C. (2013). *Principios básicos de la Gestión del Conocimiento y su aplicación a la empresa industrial en sus actividades tácticas de mantenimiento y explotación operativa: Un estudio cualitativo*. En: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.341> (Consulta 2/07/2016).
- Constitución de la República del Ecuador (2008). En: http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf (Consulta 23/09/2015).

- De la Garza, E. & Neffa, J. C. (2011). *Modelos económicos, modelo productivo y estrategias de ganancia: conceptos y problematización. Cuadernos del Pensamiento Crítico Latinoamericano*. En: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20120509033657/cuadernos39.pdf> (Consulta 01/07/2016).
- Gay, A. (2016). *Los sistemas y el enfoque sistémico*. En: http://www.manuelugarte.org/modulos/biblioteca/g/texto_2_aquiles_gay.pdf (Consulta 1/07/2016).
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2002). En: <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/RegLeyOrgCGE.pdf> (Consulta 29/06/2016).
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero (2011). En: <http://www.cpccs.gob.ec/docs/normativaDocs/1275286.pdf> (Consulta 29/06/2016).
- Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social (2010). En: http://www.seguridad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/ley_or_ganica_de_participacion_ciudadana.pdf (Consulta 29/06/2016).
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (2014). Sistema de Rentas Internas. En: www.lexis.com.ec (Consulta 17/2/2016).
- Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2012). Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. En: <http://www.ieps.gob.ec> (Consulta 15/2/2016).
- Uzcátegui, C. & Solano, J. (2015). *Influencia del liderazgo, estrategia y entorno en la competitividad empresarial de la PYME ecuatoriana*. Munich Personal RePEc Archive. En: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/69430/1/MPRA_paper_69430.pdf (Consulta 2/07/2016).

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario sobre potencial de experticia

Estimado (a) Señor (a)

Sobre la base de su experiencia y prestigio, usted ha sido considerado como potencial experto para validar la propuesta de un modelo de gestión para asociaciones de catering. Le rogamos que conteste el siguiente cuestionario y le agradecemos su valiosa colaboración en esta etapa de la investigación:

Nombre y apellidos:

Institución en la que trabaja:

Título universitario o grado científico obtenido (maque con una "X"):

Licenciado o Ingeniero	
Máster en Ciencias	
Doctor en Ciencias (PhD)	

1. Años de experiencia (marque con una "X"):

De 5 a 10	
De 10 a 15	
De 15 a 20	
Más de 20	

2. Cantidad de proyectos de los que ha sido líder o en los que ha participado (marque con una "X"):

Menos de 5	
Entre 5 y 8	
Entre 8 y 10	
Más de 10	

3. Publicaciones científicas (Marque con una "X"):

Entre 1 y 5	
Entre 5 y 8	
Entre 8 y 10	
Más de 10	

4. Participación en asesorías, consultorías, elaboración de documentos estratégicos, informes y normativas metodológicas (Marque con una "X"):

Entre 1 y 5	
Entre 5 y 8	
Entre 8 y 10	
Más de 10	

Anexo 2

Determinación del potencial de experticia

Rango (sobre el puntaje total): De 1 a 6: Bajo De 7 a 12: Medio De 13 a 20: Alto

	Nombre	Puntaje 1 (0-4)	Puntaje 2 (0-4)	Puntaje 3 (0-4)	Puntaje 4 (0-4)	Puntaje 5 (0-4)	Puntaje total (sobre 20 puntos)	Potencial de experticia	
1	Mauricio Armendáris	1	4	4	2	4	15	Alto	
2	Edwin Antamba	3	2	1	1	2	9	Medio	
3	Santiago Granda	1	4	1	0	2	8	Medio	
4	César Oña	3	1	2	1	1	8	Medio	
5	Ricardo Rivas	4	4	3	4	3	18	Alto	
6	Eduardo Espín	No contestó el cuestionario de experticia							
7	Sonia Guerrero	3	2	4	0	4	13	Alto	
8	David Guambi	3	2	2	0	1	8	Medio	
9	Dimitri Hidalgo	3	4	2	1	3	13	Alto	
10	Pablo Díaz	3	4	2	1	2	12	Medio	
11	Efraín Romero	3	1	1	1	1	7	Medio	
12	Medardo Olivo	No contestó el cuestionario de experticia							
13	David Naranjo	1	1	4	0	1	7	Medio	
14	Sofía Guerrero	1	1	4	0	1	7	Medio	
15	Dolores Malán	0	1	1	0	0	2	Bajo	
16	Gloria Bonifáz	0	1	1	0	0	2	Bajo	
17	Luzmila Orna	0	1	1	0	0	2	Bajo	
18	Geovany Oleas	1	1	1	0	0	3	Bajo	
19	Ramiro Estévez	1	3	1	0	1	7	Medio	
20	Franklin Proaño	3	2	1	1	1	8	Medio	
21	Carlos Gallardo	3	4	4	4	2	17	Alto	

Anexo 3

Relación de expertos seleccionados para la evaluación del modelo

No.	Nombre	Función que desempeña el experto
1	Mauricio Armendáris	Presidente de la Asociación de Chefs del Ecuador
2	Edwin Antamba	Representante de la Asochefs Ecuador, Chimborazo Director gastronómico de la feria RAÍCES
3	Santiago Granda	Secretario General del ISAC Asesor Gastronómico del GAD Municipal de Guayaquil
4	Ricardo Rivas	PhD, docente de la cátedra de gerencia de servicios de alimentación en la UTE
5	Sonia Guerrero	Consultora y capacitadora en gestión de emprendimientos gastronómicos para programas de GADs provinciales, cantonales y parroquiales Consultor de pequeñas y medianas empresas de servicios de alimentación
6	David Guambi	Docente en gestión de empresas gastronómicas Universidad Dos Hemisferios Máster en Gestión de la calidad
7	Dimitri Hidalgo	Decano de la Facultad de Gastronomía de la UDLA Coordinador de la carrera de Gastronomía de la UTE 2011-2015
8	Pablo Díaz	Gerente de Alimentos y bebidas del hotel Grand Mercure Alameda Plaza 2000-2011
9	Efraín Romero	Director carrera de Gastronomía de la ESPOCH, Riobamba
10	Sofía Guerrero	Técnico Asesor del IEPS, Chimborazo para las asociaciones de catering
11	David Naranjo	Técnico Asesor del IEPS, Chimborazo para las asociaciones de catering
12	Ramiro Estévez	Empresario privado de catering
13	Franklin Proaño	Empresario privado de catering
14	Carlos Gallardo	Investigador gastronómico
15	César Oña	Representante para Chimborazo de la Mesa de los Chefs

Anexo 4

Cuestionario para la validación de la propuesta por expertos

Estimado (a) señor (a):

Le adjuntamos un resumen de la propuesta que le hemos solicitado evaluar, donde encontrará los resultados principales de la investigación en curso.

Le pedimos que realice la valoración de la propuesta a partir de la siguiente esta escala de valoración, marcando una X en la tabla:

1. Muy baja o insuficiente
2. Débil o baja
3. Moderada o regular
4. Satisfactoria o buena
5. Elevada o muy buena

No.	Criterio de evaluación:	Valoración				
		5	4	3	2	1
1	Pertinencia de la propuesta					
2	Fundamentación teórica de la propuesta					
3	Solidez del modelo metodológico en que se basa la propuesta					
4	Conexión lógica de las partes integrantes de la propuesta					
5	Factibilidad de la aplicación de la propuesta en las asociaciones para las que está concebida					
6	Utilidad de la propuesta					
7	Sustentabilidad de la propuesta					
8	Importancia de los beneficios esperados de la aplicación de la propuesta					

Si lo estima pertinente, puede añadir otros criterios puntuales o recomendaciones sobre la propuesta:

Le agradecemos nuevamente su colaboración.