

APLICACIÓN DE MODELOS GERENCIALES EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL CENTRO HISTÓRICO DE QUITO

Application of managerial models in the food and drink establishments of the Quito's Historic Center.

Autores: M.Sc. Elena Monge, M.Sc. Bladimir Zhunio

Universidad de Especialidades Turísticas- UCT, emonge@uct.edu.ec,
bzhunio@uct.edu.ec

Quito-Ecuador

Manuscrito recibido el 18 de marzo del 2013. Aceptado para publicación, tras revisión de pares interno y externo, el 15 de abril del 2013.
Monge E., Zhunio B. Autores 2013

Aplicación de modelos gerenciales en los establecimientos de alimentos y bebidas del centro histórico de Quito.

RICIT No.5 (pp. 40 - 68) ISSN: 1390-6305

Resumen

El centro histórico de Quito, Patrimonio Cultural de la Humanidad, alberga en su interior iglesias, capillas, monasterios y conventos coloniales, plazas, museos, edificaciones republicanas y una interesante arquitectura de inicios del siglo XX, así como también establecimientos que ofertan a los turistas alimentos y bebidas.

La presente investigación pretende conocer la forma de administración de estos establecimientos a través de un estudio de los modelos gerenciales y su aplicación en los mencionados establecimientos.

Se inicia con una recopilación y conceptualización bibliográfica de los

principales modelos gerenciales y su impacto en las organizaciones, para luego a través de la aplicación de una encuesta realizada a los gerentes y administradores de los establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en centro histórico de Quito, poder conocer cuáles son los modelos gerenciales que aplican y los resultados que han obtenido en su gestión.

Una vez que se ha aplicado la encuesta de manera directa, se encontró que la mayoría de los establecimientos de alimentos y bebidas encuestados, tienen un administrador y/o gerente como responsable, los mismos que tienen instrucción en administración general o administración de empresas, aplican modelos gerenciales como calidad total, que es más conocido, se pudo evidenciar también el desconocimiento de otros modelos gerenciales citados en la encuesta como: freelance (este es muy utilizado en las empresas de turismo como agencias de viaje u operadoras), mentoring, outsourcing que disminuyó su aplicación en el país con la eliminación de la contratación de personal tercerizado y las tercerizadoras de personal.

Palabras clave:

Modelo gerencial, justo a tiempo, benchmarking, coaching, espíritu emprendedor, turismo, administración turística.

Summary

Quito's historic center, Cultural Heritage of the Humankind, houses inside churches, chapels, monasteries and colonial convents, squares, museums, republican buildings and an interesting architecture of the XX century beginnings, as well as establishments which offer food and drinks to the tourists.

This research tries to know the management way of these establishments through a study of the managerial models and their implementation at the mentioned establishments.

It starts with a compilation and bibliographic conceptualization of the main managerial models and their impact in the organizations, then through the application of an inquiry directed to the managers and administrators of the food and drink establishments located at the Quito's historic center, to know what are the managerial models which apply and the obtained results of their management.

Key words:

Managerial model, just on time, benchmarking, coaching, entrepreneurship.

INTRODUCCIÓN

La ciudad de San Francisco de Quito, capital del Ecuador y de la provincia de Pichincha, que se encuentra a 2.800 metros sobre el nivel del mar, es dueña de un gran patrimonio cultural como es su centro histórico que data desde la época de la colonia, se extiende por más de 320ha, alberga invaluable iglesias, capillas, monasterios y conventos coloniales, plazas, museos, edificaciones republicanas y una interesante arquitectura de inicios del siglo XX. Comprende los alrededores de la Plaza de la Independencia, las iglesias de Santo Domingo, La Merced, La Catedral, San Francisco y la Basílica. Así como también los sectores de los teatros Bolívar y Sucre.

En septiembre de 1978, la Unesco (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) describe a Quito como *“un ensamble sui generis armónico, donde las acciones del hombre y la naturaleza se han juntado para crear una obra única y trascendental en su categoría”* y la declaró como Primer Patrimonio Cultural de la Humanidad, este hecho ha significado que Quito sea considerada como un lugar para visitarlo de manera habitual por turistas tanto nacionales como extranjeros.

Esto a su vez ha despertado el interés por parte de inversionistas en optar por la adecuación de muchos de los espacios, casas y locales del centro histórico para convertirlos en establecimientos de servicios para aquellos grupos, estos servicios son entre otros los siguientes: alojamiento, alimentación, bebidas, médicos, etc., en este aspecto sobresalen aquellos establecimientos puestos a consideración de los turistas, y que tienen que ver con la alimentación, que sin lugar a dudas y en función de los requisitos que cumplen según el Reglamento General a la Ley de Turismo, que en el art 43 literal b, menciona *“que se entiende por servicio de alimentos y bebidas a las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios como diversión, animación y entretenimiento”*, que tendrán la respectiva categorización (primera, segunda, tercera categoría) y clasificación (bares, restaurantes, fuentes de soda, cafeterías, etc.) en función de los servicios complementarios que ofrezcan.

problemas. Esto lleva a pensar entonces que la gerencia debe entender que la aplicación por sí sola de uno o varios modelos en su gestión (paradigmas), no bastan para alcanzar los fines propuestos, hay que conjugarlos además con la creatividad, la innovación, la investigación y de acuerdo con las necesidades propias de cada empresa y de cada individuo, especialmente de aquel que está al frente de la organización, considerando sobre todo el tiempo de permanencia que éste tiene en la empresa, así como su formación, liderazgo, competencias, y, por qué no mencionar el grado de comprometimiento que tiene con la organización.

Estudios de la Universidad de La Sabana, Colombia mencionan que, *“los modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas del pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia así como tampoco los modelos de Management (palabra inglesa para gerencia o administración que asume como sinónimos), se convierten en escuelas de pensamiento”*¹³. Es importante destacar que estos paradigmas o modelos gerenciales constituyen herramientas estratégicas que les permiten a las empresas promover, mantener o impulsar con eficiencia y eficacia su gestión.

Muchos de estos modelos o instrumentos de gestión, han aparecido como supuestos medios para solucionar los problemas empresariales, incluso se ha llegado a adoptarlos tal cual sin detenerse a pensar por un momento en la conveniencia o no de su implantación, imaginando tal vez que como es algo que está de moda entonces hay que sumarse a esa corriente, pensando además que éstos serán la varita mágica para poner fin a situaciones dificultosas, sean éstas permanentes o temporales en la empresa.

Los denominados modelos clásicos de gestión empresarial, que a pesar de que ha transcurrido mucho tiempo desde que aparecieron, aún se mantienen vigentes, que decir de los modelos contemporáneos y otros más actuales que surgen por momentos y tienden a perderse cuando pasa la novedad, como si fueran una prenda de vestir que hoy y de manera efímera está de moda, es importante destacar en este sentido que muchos de estos modelos fueron pensados por grupos consultores, en función de satisfacer ciertos requerimientos del mercado el que de ninguna manera es estandarizado u homogéneo, más bien, por el contrario, cada empresa o empresario constituyen un mundo diferente aunque estén involucrados en el mismo sector, ya sea ofreciendo el “mismo producto y/o el mismo servicio” en donde no hay que olvidar que la forma en que se llevan a cabo los procesos son diferentes en tantas cuantas empresas existan.

En la tabla que se muestra continuación constan algunos de los modelos de gestión empresarial que surgieron entre 1960 y 1980.

¹³ <http://gerenciaturismo.obolog.com/resumen-modelos-gerenciales-55353>, visitada el día martes 8 de enero de 2013, 16H00

Tabla No. 1 MODELOS DE GESTIÓN POR DÉCADA

Década de los años 60	Década de los años 70	Década de los años 80
- Matriz de gestión basada en el árbol de decisiones	- Gestión por objetivos	- Diversificación
- Gestión por contingencias	- Gestión por conglomerados	- Descentralización
- Modelo de los satisfactores e insatisfactores de Herzberg	- Teoría Z	- Gestión del portafolio
- Teoría X y teoría Y de McGregor	- Matriz BCG (Boston Consulting Group)	- Matrices de gestión
- Programa PROM de General Electric	- Unidades estratégicas de negocios	- Teoría de las limitaciones de Goldratt
- Matriz direccional (o DPM) de GE	- Modelo de las "7S" de McKinsey	- Kanban
- Matriz de Ansoff de opciones de desarrollo	- Organización por redes de trabajo	- Intra-emprendedores
- Matriz de los vacíos de mercado	- Organización "circular"	- Cultura corporativa
- Matriz ADL de opciones estratégicas	- Matriz para el desarrollo de nuevos productos de BAH	- La pirámide invertida
- Presupuesto "base cero"	- Los modelos de Porter: la estructura de los sectores, las tres estrategias genéricas, la cadena del valor	- "Gerente al minuto"
- La organización matricial		- Gestión de la calidad total
- Análisis transaccional		- Enfoque configuracional de Mintzberg
		- Modelo del rol directivo de Mintzberg
		- Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral
		- Gestión de la calidad total (TQM)

Fuente: SORIANO, Claudio, RG Pymes, recursos de gestión para Pymes. Italia

Como se ve la proliferación de modelos de gestión que se han puesto a disposición de los empresarios, ha tenido un repunte significativo, en donde muchos de ellos son promovidos como un elemento clave que contribuirá a la empresa a enfrentar con mayores probabilidades de éxito el entorno en el que operan (Soriano: 2009), al parecer los efectos resultan contrarios a los esperados, pues esta proliferación induce a la confusión, lo que obliga a los empresarios a desechar un modelo y a tomar otro generando así un efecto de parálisis por el exceso de información, contrario a lo que propone.

Todos los paradigmas deben cumplir con una tarea específica según el énfasis o necesidad de éste en cada una de las seis variables básicas de la administración a saber¹⁴:

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos, editorial Mc Graw Hill

- En las tareas: administración científica
- En las personas: teoría de las relaciones humanas, teoría del comportamiento organizacional y teoría del desarrollo organizacional
- En el ambiente: teoría estructuralista¹⁵ y teoría de la contingencia
- En la tecnología: teoría de la contingencia¹⁶,
- En la competitividad: nuevos enfoques en la administración

Edward W Deming, en 1950 manifestó que: *“sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa: Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento”*, esta mejora constante puede y debe estar fundamentada en la implementación del modelo adecuado en la gestión de la empresa, en donde la constancia en el propósito será primordial en su futuro desarrollo, no basta con tomar en cuenta cierto o ciertos modelos y luego desecharlos porque ya apareció uno nuevo y que tal vez se piense de modo errado que será mejor que el anterior, entonces la constancia radica en obtener buenos resultados sobre todo considerando el largo plazo en función de los planes estratégicos propuestos y

¹⁵ Teoría estructuralista.- modelo del pensamiento administrativo, representa una visión crítica de la organización formal

¹⁶ Teoría que centra su atención en el ambiente externo de la empresa

no solamente especulando en la obtención de logros coyunturales y que finalmente no van a tener mayor trascendencia en la empresa.

La idea fundamental en la implementación de tal o cual modelo de gestión tiene que ver indudablemente con la consecución de ventajas competitivas, ya sea en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en los costos, en la tecnología etc. (Porter, 2004)

Las necesidades de adopción de un modelo gerencial, trae implícitas consigo la posibilidad de llegar a convertirse para la empresa en una realidad y que corre el riesgo de permanecer anclada por mucho tiempo en el mismo lugar, es decir es muy probable que este paradigma se transforme a menor velocidad que el entorno que le rodea, cayendo sí en un desfase paradigma realidad, en donde éste último deja de ser útil (Soriano 2010).

Si bien los modelos de gestión creados, marcaron y seguirán marcando la pauta para el mejoramiento de manera preferente en las empresas de producción es digno de destacar el beneficio que los mismos han proporcionado a las empresas de servicios, y de manera especial en este sector en las empresas vinculadas con la actividad turística como es el caso de los restaurantes y hoteles, que vieron en ellos (modelos) la posibilidad de mejoras y transformaciones permanentes, por lo que las empresas no pueden seguir esforzándose por conseguir utilidades mediante la producción de servicios de baja

calidad o permaneciendo estáticas sin asumir riesgos, según (RR Rico) es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos que pueden ser como un esquema global para producir esa constante mejora y transformación:

- Incrementar la percepción del cambio
- Determinar cuáles son los nuevos comportamientos del entorno interno y externo
- Abandonar oportunamente los viejos paradigmas
- Generar soluciones creativas e innovadoras al margen de los viejos paradigmas y modelos para crear los paradigmas que respondan a las nuevas realidades.

Según RR Rico, si una empresa no adopta estos cuatro enfoques como parte integral e ineludible de su visión, muy difícilmente podrá subsistir en los mercados actuales, tanto a corto, medio y largo plazo. El objetivo principal para los ejecutivos y empresarios será desarrollar permanentemente nuevos paradigmas que les permitan adelantarse a las futuras realidades, considerando sobre todo que la única constante en los actuales momentos es el cambio.

Los gestores de las empresas de servicios y particularmente dentro de estas las que tienen que ver con el turismo, - que en los actuales momentos es muy relevante a nivel mundial, debido a que el movimiento de turistas es

cada vez más significativo al igual sus requerimientos - , deben incluir en su proceso de gestión, aquellos modelos más apropiados, que le permitan conseguir los mejores resultados en todo sentido, por lo tanto para gestionar con éxito este tipo de empresas, al igual que en la industria, es imprescindible conocer la Misión y Visión, siendo fundamental que los valores, y objetivos puestos a consideración, sean asumidos por todos sus miembros (Gallego F, 2005) y ajustar esos modelos en función de satisfacer los requerimientos, tanto de clientes internos y externos, y claro está los de los empresarios.

Por lo tanto, vale la pena conocer al menos brevemente los principales modelos empleados por varias empresas de éxito alrededor del mundo, como, en el caso de alimentos y bebidas, Mc. Donald's que utiliza modelos gerenciales como planificación estratégica, gerencia de servicios, coaching o capacitación permanente, espíritu emprendedor, entre otros. Al citar empresas de turismo, se tiene el caso de Disney que aplica también los mismos modelos, que han contribuido al crecimiento de estas organizaciones que se mantienen a lo largo del tiempo como empresas de éxito.

Luego de la década de los 80s, aparecieron nuevos modelos de gestión, que en la actualidad son los más conocidos y aplicados, razón por la cual se van a citar las principales características de los siguientes:

- Planificación estratégica
- Calidad total
- Mejoramiento continuo Kaizen
- Justo a tiempo (Just in Time)
- Reingeniería
- Benchmarking
- Empoderamiento (EMPOWERMENT)
- Outsourcing (Tercerización)
- Mentoring.
- Coaching
- ABCosting.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Aníbal¹⁷ fue quien inició la definición de su reino cuando planeaba conquistar Roma, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa hoy en día el concepto de planificación estratégica que se aplica en algunas empresas.

Igor Ansoff¹⁸, identifica la aparición de la planificación estratégica en la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern, distinguidos matemáticos, en su obra “La teoría del juego”

Peter Drucker¹⁹ propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas “correctas” – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas “correctamente” . De estos dos criterios, Drucker sugiere que; la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos

¹⁷ Aníbal Barca, conocido generalmente como Aníbal, nacido en el 247 a. C. en Cartago y fallecido en el 183 a. C. en Bitinia, fue un general y estadista cartaginés, considerado como uno de los más grandes estrategas militares de la Historia

¹⁸ Igor Ansoff nació en Vladivostok, Rusia en 1918, es considerado el pionero de la introducción de la cultura del pensamiento estratégico en el mundo empresarial y académico, y fue el primer autor reconocido de un libro sobre estrategia empresarial, introductor de los conceptos y términos que han servido de base para todo el amplio desarrollo que ha tenido en todo el mundo.

¹⁹ Es considerado el más grande filósofo del management en el siglo XX. Fue autor de más de 35 libros, y sus ideas fueron decisivas en la creación de la corporación moderna.

de la planeación: establecer las metas ‘correctas’ y después elegir los medios ‘correctos’ para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales en el proceso administrativo.

Este modelo contribuye a formalizar el proceso administrativo integral y organiza las líneas de acción tendientes al logro de los objetivos organizacionales, a través de un adecuado análisis del entorno, un pormenorizado estudio del mercado, la formulación y diseño de las estrategias que direccionen a la empresa a la consecución de sus objetivos de negocio.

Cualquier etapa del ciclo de vida del negocio es propicia para implantar éste modelo, previo a la realización de un análisis detallado de la situación actual. A través de un documento denominado “Plan Estratégico”, el cual contiene de manera detallada los objetivos generales y específicos de las empresas. Se reevalúa cada año, regularmente durante el último trimestre después de una revisión de los resultados del año en curso y se pondera, a través de proyectar los resultados esperados para el año siguiente. Para un mejor resultado de éste es necesario involucrar a todos los miembros de la organización, durante su formulación e implantación. Este modelo permite determinar en dónde estamos y hacia dónde vamos.

CALIDAD TOTAL

El concepto de calidad ha existido desde siempre, en la antigüedad, reyes, faraones y jefes de tribus ya utilizaban la calidad cuando imponían sanciones a quienes fabricaban productos defectuosos.

En los años 1950 y 1960, Armand V. Feigenbaum²⁰ fijó los principios básicos del control de la calidad total (Total Quality Control, TQC).

Consiste en promover un proceso continuo que garantice y asegure el mantenimiento de estándares adecuados, se enfoca al logro de la satisfacción del cliente y del mercado, además sirve para posicionar la imagen de la empresa, mejorar su participación en el mercado a través de la generación de valor agregado a sus productos y/o servicios, controlar sus costos y asumir una mayor responsabilidad en la producción de bienes y prestación de servicios. Es posible implementarlo cuando el negocio está orientado al cliente tanto externo como interno, en ambientes externos de alta competencia y competitividad, cuando se requiere mejorar integralmente el producto y/o el servicio, para mejorar la cadena de proveedores, mejora continua; y, cuando se trabaja con indicadores de gestión.

²⁰ Armand Vallin Feigenbaum, empresario estadounidense y experto en control de calidad. Diseñó el concepto del Control Total de la Calidad, conocido como Administración de Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés).

Tabla No. 2 ETAPAS DE LA CALIDAD TOTAL

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas sin importar que sean de calidad (se identifica la producción con calidad).	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (eficacia + plazo = calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costos mediante la calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo
Posguerra (resto del mundo)	Producir, cuanto más, mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de calidad	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la calidad	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costos. Ser competitivo.
Calidad total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora continua.

Fuente: GONZÁLEZ, Carlos. *Conceptos Generales de Calidad Total*

MEJORAMIENTO CONTINUO (KAIZEN)

En 1949 se formó la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) como respuesta a la necesidad de mejorar la calidad de los productos que se fabricaban en ese país y con el propósito de difundir el concepto de calidad. El Dr. William Edwards Deming que había desarrollado una metodología basada en estadísticas insistía en no describir funciones cerradas, suprimir objetivos numéricos, no pagar por horas, romper las barreras departamentales y dar más participación

a las ideas innovadoras de los trabajadores. En 1954 es invitado por la JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) para introducir un seminario sobre la administración del control de calidad siendo esta la primera vez que este tema es tratado desde la perspectiva general de la administración.

La reestructuración y reconstrucción de la industria japonesa con la denominada “Administración Kaizen”, reemplaza la inspección tradicional de productos y se convierte en la principal estrategia de management japonés.

Modelo semejante a la calidad. Se diferencia de ésta en la manera como se implementa; la calidad se lleva a cabo como un “proceso de choque”, mientras que el Kaizen se lleva a cabo de manera gradual y con un gran énfasis en la participación de la gente. Trabaja específicamente tres niveles de la calidad:

- El mantenimiento de procesos
- El mejoramiento de aquellos cuyo diagnóstico así lo definió
- La innovación de toda clase y en todos los puntos del proceso productivo.

El Kaizen sirve para mejorar, en especial los procesos de las empresas de producción, además de la gente que labora en ella. Se lo implementa cuando como parte de un proceso de calidad la empresa quiera mejorar integralmente el proceso productivo o de servicio contando con sus trabajadores en todos los niveles. Para la implantación de este modelo hay que poner gran atención en el proceso educativo dirigido a todos los empleados de la organización, además se le da un gran énfasis al proceso denominado P. H. V. A. (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), se promueve los llamados “círculos de participación” a los que acuden de manera voluntaria los trabajadores de la empresa para presentar sus sugerencias de mejora.

En la cultura japonesa la vida laboral es una prolongación de la vida familiar de los trabajadores, por lo que el sentido de pertenencia y el compromiso de estos son inmanentes a la misma. A diferencia de la cultura japonesa, nuestra cultura (generalmente confrontativa entre trabajadores y dueños) no facilita ese nivel de identificación de los trabajadores con su trabajo, por lo tanto los procesos de calidad y Kaizen en nuestra cultura generalmente deben ser establecidos desde los valores, principios y creencias.

El mayor beneficio para la empresa consiste en la creación y mantenimiento de una cultura basada en la exigencia por mantener altos estándares de gestión y producción.

JUSTO A TIEMPO – JUST IN TIME – (J. I. T.)

El JIT es un modelo de calidad esencialmente diseñado para los procesos de producción, enfatiza una filosofía de “calidad en la fuente”, lo que significa

que deben hacerse bien las cosas desde la primera vez con un control adecuado del proceso de alistamiento, la primera empresa que adoptó este modelo fue la Toyota en Japón, debido al éxito de la aplicación de este modelo, su director y vicepresidente, Taiichi Ohno se nombró el padre del justo a tiempo.

Tiene como objetivo principal mejorar ostensiblemente los procesos de producción en línea. Permite establecer estándares e indicadores en el manejo del tiempo de producción y reducir los procesos improductivos en tiempo, mano de obra y materia prima. Es importante que todos los trabajadores de la empresa participen en la identificación de los problemas de producción, a fin de integrar la estrategia de stock 0 o cero inventarios, el control de desperdicios permite eliminar pasos innecesarios en el proceso de manufactura.

BENCHMARKING



Fuente: <http://www.e-economic.es>

En 1979, Xerox inició un proceso denominado benchmarking competitivo. Benchmarking se inició primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios.

Es un proceso sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado, continuo y a largo plazo, que sirve para evaluar, comprender, diagnosticar, medir y comparar las mejores prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones y funciones de aquellas organizaciones que consideramos líderes y que de alguna manera se constituyen en nuestra competencia.

El constante empuje de la competencia, el surgimiento de nuevos productos y servicios, y el fuerte posicionamiento de los existentes, hace que sea absolutamente necesaria la utilización de una estrategia de Benchmarking, considerando sobre todo la facilidad de las comunicaciones en donde la tecnología es su principal aliado bien sea por medio del internet, extranet e intranet. Además las empresas de hoy destacan la importancia de trabajar mancomunadamente y compartir algunos de sus procesos en un mundo globalizado.

El egoísmo y la “miopía empresarial” no conjugan positivamente con este modelo. El egoísmo hace que creamos que somos únicos y la miopía o ceguera impide ver esa realidad. Cada día se vuelve más difícil ser “totalmente innovadores” pues la velocidad de la información se ha incrementado

tanto, que es prácticamente factible conseguir lo que sea en tiempos muy cortos. Por eso se dice que el nuevo concepto de competencia está en el servicio y en la gestión del conocimiento. Hoy en día el Benchmarking se considera la antesala de las alianzas estratégicas y de las decisiones de negocio para trabajar como “clusters” (agrupamientos) en aras de lograr una mayor competitividad.

REINGENIERÍA

Es la revisión y replanteamiento fundamental de la organización enfocada al rediseño radical y rápido de toda clase de procesos de valor agregado y de todos aquellos sistemas de apoyo con el fin de alcanzar mejoras espectaculares en el rendimiento de los costos, la calidad, los servicios, la productividad (eficiencia más eficaz), y la optimización de las tareas.

Reingeniería significa volver a empezar desde cero, se evalúa el estado total de los procesos de la empresa y una vez obtenido el diagnóstico se establece con claridad “los cómo” volver a hacerlo de manera tal, que ese nuevo comienzo represente un cambio fundamental a partir del cual se logren niveles óptimos de efectividad administrativa, comercial y operacional. Es oportuno implementar este modelo cuando la productividad ha bajado de tal manera que se hace un diagnóstico y el rediseño total de la organización. El primer impacto positivo es la disminución de los trámites ineficaces y la agilización de procesos que indudablemente benefician a los clientes.

EMPODERAMIENTO “EMPOWERMENT”

La filosofía del empoderamiento tiene sus orígenes en la educación popular desarrollada en los años 60 a partir del trabajo de Paulo Freire²¹,

El término “empoderamiento” ha ampliado su campo de acción, en sus inicios solamente se utilizaba para los grupos vulnerables, hoy en día se lo utiliza en estudios sobre el desarrollo, trabajo comunitario y social, o la cooperación para el desarrollo.

Este modelo gerencial, se refiere a la habilidad de la gerencia o la dirección de la empresa, cuya práctica y ejercicio implican un estilo de liderazgo que desarrolle en la gente la capacidad de autonomía en su desempeño y además demuestren su habilidad para asumir riesgos calculados y tomar decisiones sin necesidad de mediación o presencia de una autoridad o la presión de una supervisión. Se reconoce que una persona está empoderada cuando sus acciones y comportamientos se caracterizan por capacidad de decisión, automotivación,

²¹ Hijo de una familia de clase media pobre de Recife - Brasil, trabajó principalmente entre los pobres que no sabían leer ni escribir, tuvo la primera oportunidad de aplicar de manera significativa sus teorías, cuando enseñó a leer y escribir a 300 trabajadores de plantíos de caña de azúcar en tan solo 45 días

creatividad, asunción de riesgos y orientación al logro. En una empresa en donde el control y la auditoría son exagerados, jamás dará resultado un proceso de empoderamiento.

OUTSOURCING (subcontratación, tercerización o externalización)

La externalización de actividades inicia en los Estados Unidos en los años 60, con la subcontratación de servicios menores como limpieza, seguridad, etc., para luego encargar actividades más especiales como el diseño de productos o la comercialización.

Es un proceso planificado en el que se transfieren ciertas actividades para que sean realizadas por subcontratistas o terceros. Se lo realiza a través de la asociación entre una compañía principal y un tercero, a quien se le delega procesos que no generan valor agregado al negocio principal de la empresa.

Hay un dicho popular “zapatero a sus zapatos”, dando un significado de que la empresa debe dedicarse al desarrollo y ejercicio de sus competencias centrales. De esta manera se optimiza integralmente el proceso productivo cuando se toma la decisión de dedicarse de manera exclusiva al negocio de la empresa eliminando todo aquello que no le genera valor agregado.

DOWNSIZING

Este modelo gerencial surgió como una necesidad de solucionar el exceso de burocracia existente en muchas organizaciones, lo que, además de la morosidad, dificultaba la tomada de decisiones y la adaptación a las nuevas realidades ambientales.

De la implementación del downsizing resulta una disminución de los niveles de gestión y de la dimensión de la organización a consecuencia de la supresión de áreas productivas no esenciales, permitiendo a la empresa centrarse en lo que mejor sabe hacer y subcontrata al exterior (outsourcing) actividades no fundamentales para el negocio, logrando una mayor flexibilidad y disminución de la estructura organizacional. No obstante, la aplicación práctica del downsizing consistió, en la mayoría de las veces, en el corte de costos en áreas dichas no esenciales, resultando, en general, en el despido de trabajadores, lo que ha ocasionado que muchas personas estén en contra de este modelo.

FREE LANCE

El término “freelance” llega gracias a Sir Walter Scott²², el creador de la novela *Ivanhoe* (1819), en la que se relata a los guerreros mercenarios conocidos como freelancers, que significa “lanza

²² Sir Walter Scott, fue un prolífico escritor del Romanticismo británico, especializado en novelas históricas, género que creó él tal y como lo conocemos hoy, además de poeta y editor escocés.

libre”. Eran soldados que ponían su lanza al servicio de aquel que pagará, y por lo tanto eran libres para elegir el bando de lucha o a quién prestaban servicios. Y como los freelance actuales, una vez finalizado el servicio, buscaban un nuevo señor quien pagara bien.

Se denomina trabajador **freelance** o **freelancer** (o trabajador autónomo, cuenta propia o trabajador independiente) a la persona cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma, para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas, que generalmente le abonan su retribución no en función del tiempo empleado sino del resultado obtenido, sin que las dos partes contraigan obligación de continuar la relación laboral más allá del encargo realizado.

ESPIRITU EMPRENDEDOR



Fuente: <http://elblogdeavantia.blogspot.com>

El espíritu emprendedor incluye un conjunto de cualidades y habilidades que pueden promoverse desde la educación de los estudiantes más jóvenes hasta los niveles superiores.

Desde la óptica de las cualidades personales, el espíritu emprendedor supone desarrollar la iniciativa personal, la confianza en uno mismo, la creatividad, el dinamismo, el sentido crítico, la asunción de riesgos, y otros muchos valores que hacen a las personas activas ante las circunstancias que los rodean, cuando el empresario deja que sus trabajadores desarrollen su espíritu emprendedor, los beneficios pueden ser múltiples para la empresa.

rodean, cuando el empresario deja que sus trabajadores desarrollen su espíritu emprendedor, los beneficios pueden ser múltiples para la empresa.

En el área de las habilidades sociales, el espíritu emprendedor conlleva el desarrollo de actitudes de cooperación y de trabajo en equipo, así como el hábito de asumir nuevos roles en una sociedad en continuo cambio. También significa capacidad de relación con el entorno y sensibilidad ante las necesidades de los otros.

Si se enfoca desde las habilidades de dirección, el espíritu emprendedor supone capacidad para planificar, dirigir equipos, tomar decisiones y aceptar responsabilidades. También significa poder de comunicación.

Las personas con espíritu emprendedor están dotadas de espíritu innovador, tienen la voluntad de ensayar nuevas experiencias o hacer las cosas de manera diferente, simplemente por la existencia de posibilidades de cambio. Emprender supone desarrollar capacidades para llevar a cabo cambios, experimentar con ideas propias y ajenas y reaccionar con intuición, apertura y flexibilidad

Como parte indispensable del espíritu emprendedor se pueden citar los siguientes valores.

- ✓ Creatividad
- ✓ Autonomía
- ✓ Confianza en uno mismo
- ✓ Tenacidad
- ✓ Sentido de la responsabilidad
- ✓ Capacidad para asumir riesgos
- ✓ Liderazgo
- ✓ Espíritu de equipo
- ✓ Solidaridad

CAPITAL INTELECTUAL

Es un bien complejo que a pesar de que es parte de la empresa, no la pertenece, no es de su propiedad, pero es el que nutre los procesos de la organización.

El saber hacer las cosas o el Know how es lo que hace del capital intelectual lo más valioso dentro de la organización.

El trabajador intelectual y la empresa se necesitan mutuamente para satisfacer al cliente que es el personaje central de la economía moderna.

COACHING

El Coaching inició hace miles de años en la antigua Grecia, uno de sus precursores fue, el filósofo Sócrates quien utilizaba con sus discípulos un método que promovía el empleo del diálogo para llegar al conocimiento.

A mediados de los años 70, Timothy Gallwey –un Coach deportivo- se dió cuenta de que el peor enemigo de un deportista era su propia mente, por esta razón desarrolló una serie de libros para ayudarlos a superar bloqueos y mejorar su rendimiento.

El modelo de Coaching actual se le atribuye a Thomas J. Leonard²³, quien se encargó de adaptar el método para hacerlo aplicable a la vida diaria.

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también, un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Coaching, procede del verbo inglés “to coach” que significa “entrenar” es una actividad que mejora el **desempeño** en forma permanente. Es una conversación que involucra al menos dos personas, que en algunos casos pueden ser compañeros de trabajo o un superior y su equipo de trabajo, con la intención de mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo

Pero es importante aclarar que, si como resultado de esa conversación no ha existido un cambio positivo no ha habido coaching.

MENTORING

La palabra mentoring tiene su origen en la obra “La Odisea”, cuando Ulises le encarga la custodia de su hijo Telémaco a su mejor amigo Mentor. Mentor es un sinónimo de consejero, amigo, profesor y persona sabia.

Es un proceso de aprendizaje personal por el que una persona asume la propiedad y la responsabilidad de su propio desarrollo personal y profesional. Para ello, se establece una relación personalizada dirigida por el mentorizado a través de la cual el mentor invierte su tiempo, comparte su conocimiento y dedica su esfuerzo para que el mentorizado disponga de nuevas perspectivas, enriquezca su forma de pensar y desarrolle todo su potencial como persona y como profesional.

ABCosting

El sistema de costos ABC (Activity Based Costing), actividad basada en el cálculo de los costos, permite conocer con exactitud el costo de producción y ventas de los productos y servicios que se ofertan.

El conocimiento del costo permite a las empresas definir el precio de los

²³ Thomas J. Leonard, fusionó conceptos empresariales, psicológicos, filosóficos, deportivos y espirituales, para crear un proceso que apoyará a la gente en la creación de una vida ideal. Gracias a él, son cada día más las personas que han dejado atrás la resignación y el conformismo, y hoy en día tienen la profesión, las relaciones y/o la vida que se atrevieron a soñar. <http://coachenlinea.wordpress.com>

productos o servicios y ser competitivos en el mercado, así como también, permite la implementación de controles encaminados al mejoramiento y control de los costos.

Entre los beneficios que se originan del uso de este modelo, se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Facilita la determinación de la rentabilidad
- ✓ Se puede tener un cálculo exacto de los costos de los procesos
- ✓ Permite identificar las razones por las que se sube el costo

8.- Métodos

La metodología que se aplicó para la realización de la presente investigación fue la recopilación teórica de información de fuentes bibliográficas, luego de esto, se realizó una encuesta, que fue aplicada a los gerentes y/o administradores de 50 de los 57 establecimientos de alimentos y bebidas categorizados como primera categoría y que se encuentran ubicados en el centro histórico de Quito.

Para calcular el tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula:

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

Donde:

N = Universo

e = error

$$n = \frac{57}{(0.05)^2(57-1) + 1}$$

n = 50

El modelo de la encuesta aplicada, se indica a continuación:

ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS MODELOS GERENCIALES MÁS APLICADOS EN LAS EMPRESAS DE PRIMERA CATEGORÍA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, UBICADOS EN EL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE QUITO.

OBJETIVO: Determinar la aplicación de modelos gerenciales en la gestión administrativa de los principales establecimientos de A & B del centro histórico del Distrito Metropolitano de Quito.

1.- Tipo de establecimiento

Restaurante Cafetería Bar Otro

2.- ¿Qué capacidad tiene el establecimiento?

3.- ¿Qué tipo de alimentos ofrecen?

Nacional Internacional

En caso de ser nacional, de alguna región o ciudad en particular?

En caso de ser internacional, de qué país?

4.- ¿Qué tipo de servicios adicionales ofrece?

Parqueadero Domicilio Servicio al auto

Otro

5.- ¿Qué tiempo tiene el establecimiento en el mercado?

6.- Cuál es el horario de atención?

7.- ¿Cuántos personas trabajan en el establecimiento?

8.- ¿Cuántos personas trabajan en el área administrativa?

Hombres..... Mujeres.....

9.- ¿Cuántos personas trabajan en el área operativa?

Hombres..... Mujeres.....

10.- ¿Trabajan personas con capacidades especiales? Cuántas

Hombres..... Mujeres

11.- El establecimiento cuenta con un administrador o gerente?

SI Administrador Gerente NO

12.- ¿Qué instrucción tiene?

Básica Media Tecnológico
Superior Cuarto nivel

13.- Área de instrucción?, especifique

14.- Tiempo de trabajo en este cargo?

15.- Cuál(es) de estos modelos gerenciales aplica en su gestión?

- BENCHMARKING
- OUTSOURCING
- DOWNSIZING
(REDDUCCION DE PERSONAL)
- EMPOWERMENT
- FREE-LANCE
- CALIDAD TOTAL
- ESPÍRITU EMPRENDEDOR
- COACHING
- ABCosting
- MENTORING
- CAPITAL INTELECTUAL
- REINGENIERIA
- JUST IN TIME
- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
- MEJORAMIENTO CONTINUO

16.- ¿Cómo califica el resultado obtenido con la aplicación de ese(os) modelo(s) de gestión?

Excelente Muy bueno Bueno Malo

17.- ¿Ha pensado usted aplicar otro(s) modelo(s) de gestión?

SI NO

18.- De ser positiva su respuesta, cuál sería este nuevo modelo?

.....

iii GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !!

9.- Resultados

Los resultados que se obtuvieron en la investigación sobre la aplicación de modelos gerenciales, se describe a continuación.

Gráfico No.1

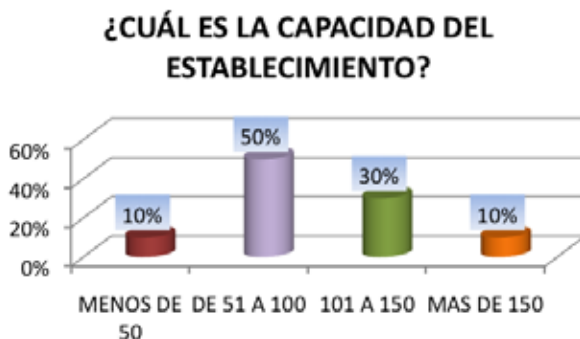


Fuente: Encuesta realizada en marzo del 2012

Elaborado por: Monge Elena y Zhunio Bladimir

Los establecimientos en los que se realizó la encuesta fueron restaurantes, cafeterías y bares, de éstos el 90% restaurantes, el 40% cafeterías y el 10% bares, por lo que puede concluir que la gran mayoría de establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en el centro histórico de Quito son restaurantes ya que los turistas que acuden a conocer el centro, buscan buenos sitios para su alimentación.

Gráfico No.2

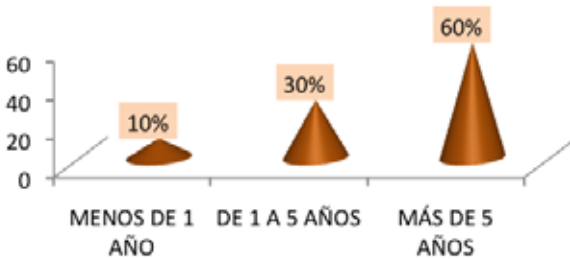


Fuente: Encuesta realizada en marzo del 2012

Elaborado por: Monge Elena y Zhunio Bladimir

El 50% de los establecimientos tienen una capacidad entre 51 y 100 clientes el 30% entre 101 y 150, el otro 20% se distribuyen entre capacidades extremas de menos de 50 y más de 150 clientes, lo que indica que la mayoría tiene capacidad entre 50 y 150 clientes, apenas el 10% tiene capacidad menor a 50 puestos, esto se debe a que la afluencia de clientes es alta, especialmente cuando acuden grupos de turistas o personal de las oficinas aledañas.

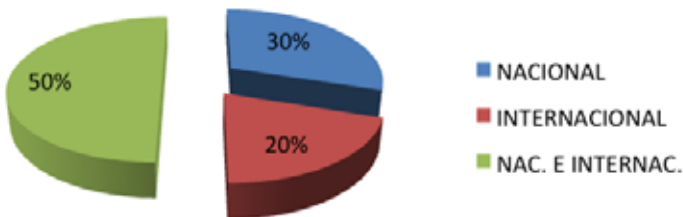
Gráfico No.3
¿QUÉ TIEMPO DE PERMANENCIA TIENE EN EL MERCADO?



Fuente: Encuesta realizada en marzo del 2012
Elaborado por: Monge Elena y Zhunio Bladimir

El 60% de los establecimientos tienen una permanencia en el mercado de más de 5 años, el 30% está en el mercado entre 1 y 5 años, y, apenas el 10% de ellos están menos de un año, lo que demuestra que los establecimientos de alimentos y bebidas de primera categoría tienen una permanencia amplia en el tiempo.

Gráfico No.4
TIPO DE ALIMENTACIÓN QUE OFRECE

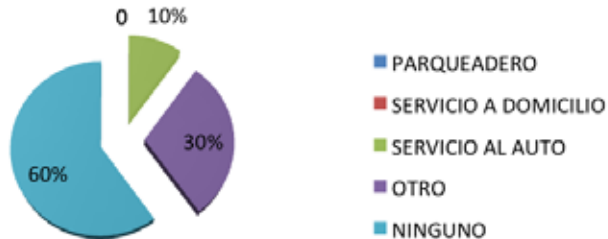


Fuente: Encuesta realizada en marzo del 2012
Elaborado por: Monge Elena y Zhunio Bladimir

El 50% de los establecimientos encuestados ofrecen comida nacional e internacional, mientras que el 30% de ellos ofrece únicamente comida nacional, y el 20% comida internacional, esto se debe a la variedad de clientes que acuden al sector y buscan todo tipo de comida.

Gráfico No.5

¿QUÉ TIPO DE SERVICIOS ADICIONALES OFRECE?



Fuente: Encuesta realizada en marzo del 2012
Elaborado por: Monge Elena y Zhunio Bladimir

El 60% de los establecimientos no ofrece servicios adicionales a sus clientes, el 30% ofrece otros tipos de servicio diferente a los planteados en la pregunta y todos coincidieron que ofrecen el desarrollo de eventos, mientras que el 10% ofrece servicio al auto; parqueadero y servicio a domicilio no ofertan los establecimientos encuestados en el centro histórico de Quito especialmente por la falta de espacios.

Gráfico No.6

¿TIENE ADMINISTRADOR O GERENTE?

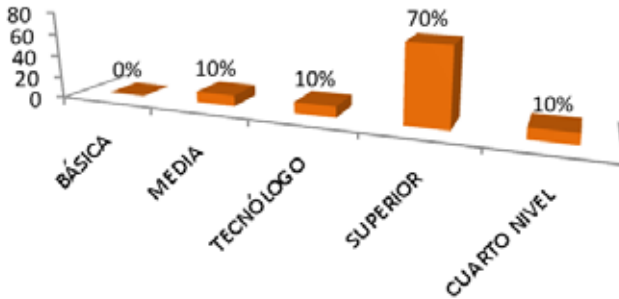


Fuente: Encuesta realizada en marzo del 2012
Elaborado por: Monge Elena y Zhunio Bladimir

El 60% de los establecimientos encuestados tienen un administrador al frente del negocio, y, el 40% tiene un gerente. Todos los establecimientos tienen una persona responsable al frente que es la encargada de la administración y representación del mismo.

Gráfico No.7

¿QUÉ TIPO DE INSTRUCCIÓN TIENE?

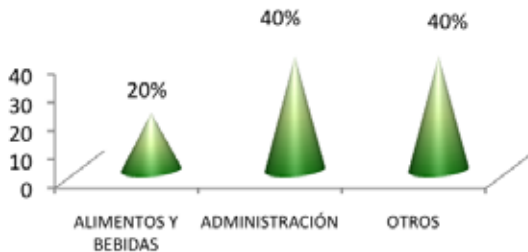


Fuente: Encuesta realizada en marzo del 2012
Elaborado por: Monge Elena y Zhunio Bladimir

El 70% de los gerentes o administradores de los establecimientos encuestados tienen instrucción superior, el 10% tiene educación media, el 10% instrucción tecnológica y el 10% restante tiene instrucción de cuarto nivel. Esto indica la preocupación y el empeño de los propietarios de tener personas preparadas a cargo de los establecimientos, sin embargo, hay un porcentaje de personas que están al frente de los negocios que tienen educación media, pero están en el cargo por su experiencia.

Gráfico No. 8

ÁREA DE ESPECIALIZACIÓN

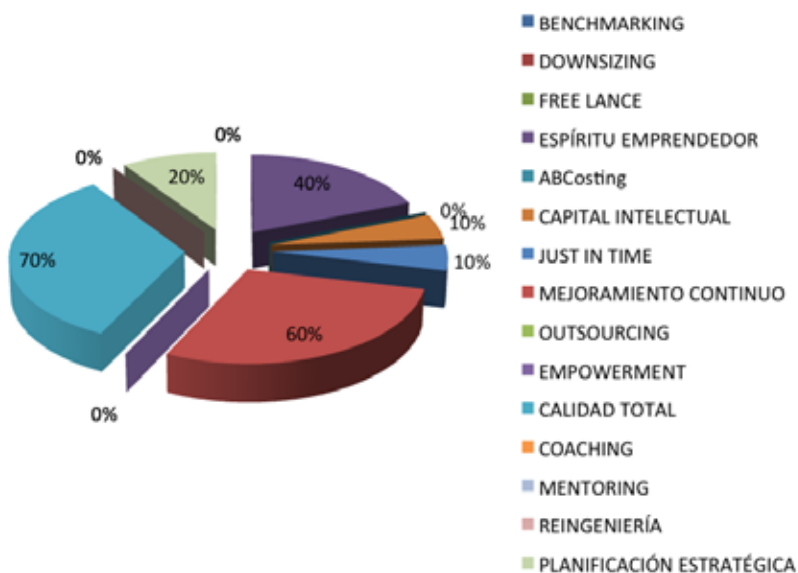


Fuente: Encuesta realizada en marzo del 2012
Elaborado por: Monge Elena y Zhunio Bladimir

El 20% de los gerentes y / o administradores tiene instrucción en alimentos y bebidas, el 40% en el área administrativa y el otro 40% tiene instrucción en otras áreas diferentes. La mayoría que es el 60% tiene preparación empresarial sea en el área de hotelería o administración, lo que garantiza el trabajo y servicio brindado en estos establecimientos.

Gráfico No. 9

¿QUÉ MODELO GERENCIAL APLICA EN LA EMPRESA?

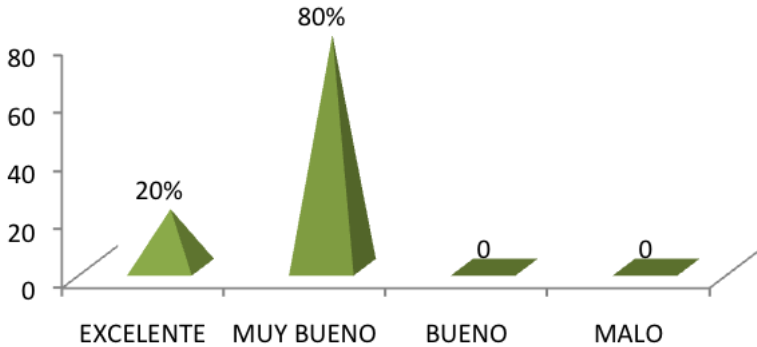


Fuente: Encuesta realizada en marzo del 2012
Elaborado por: Monge Elena y Zhunio Bladimir

En el gráfico No. 9 se puede observar que los modelos gerenciales más conocidos y más aplicados en los establecimientos de alimentos y bebidas encuestados son la calidad total con el 70%, ya que es el más conocido y más fácil de relacionar con las actividades en los negocios, de la misma manera, siempre se habla de calidad en el producto y calidad en el servicio; y, mejoramiento continuo con 60%, este modelo en cambio se lo relaciona con el cambio y renovación para mejorar que debe realizar una empresa; el 40% aplica espíritu emprendedor valiéndose de las iniciativas del personal, el 20% planificación estratégica porque planifican el negocio para un largo tiempo, y el 10% justo a tiempo y capital intelectual. Se puede evidenciar la falta de conocimiento de los otros modelos que no han sido citados por las personas encuestadas.

Gráfico No. 10

CÓMO CALIFICA EL RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE LOS MODELOS GERENCIALES



Fuente: Encuesta realizada en marzo del 2012
Elaborado por: Monge Elena y Zhunio Bladimir

El 80% de los gerentes y administradores encuestados afirman que han tenido muy buenos resultados con la aplicación de los modelos gerenciales en su empresa, el 20% dice que el resultado es excelente y que es la razón de su éxito.

Gráfico No. 11

¿APLICARÍA OTRO MODELO DE GESTIÓN EN SU EMPRESA?



Fuente: Encuesta realizada en marzo del 2012
Elaborado por: Monge Elena y Zhunio Bladimir

En el gráfico No. 11 se puede observar que el 60% de los encuestados dijo que sí aplicaría otro modelo de gestión, entre los que se pueden citar: espíritu emprendedor, reingeniería e innovación, mientras que el 40% dijeron que no lo cambiarían en vista de que con la aplicación actual están satisfechos y han conseguido mantenerse en el mercado con la aceptación de sus clientes.

10.- Conclusiones

Luego de haber realizado la investigación relacionada con la aplicación de los modelos de gestión que emplean los administradores de los establecimientos de alimentos y bebidas de primera categoría que están ubicados en el centro histórico de la ciudad de Quito, se concluye lo siguiente:

La oferta de establecimientos de alimentos y bebidas de primera categoría en el centro histórico de Quito es amplia, tanto en el número de establecimientos como en el número de plazas, lo cual ayuda al desarrollo del turismo y a lograr la satisfacción de los turistas.

Los establecimientos tienen amplia experiencia y permanencia en el mercado y ofertan tanto comida nacional como internacional debido a que el centro histórico es visitado por turistas nacionales y extranjeros con capacidad económica para acceder a las tarifas de primera categoría.

La mayor parte de establecimientos de alimentos y bebidas de primera categoría ubicados en el centro histó-

rico son administrados por personal con instrucción superior especializada en las ramas de administración de empresas, administración hotelera o gastronomía con la denominación de administradores y/o gerentes, esto garantiza el trabajo gerencial y la aplicación de modelos.

Pero, también se puede apreciar que la mayoría de los administradores y/o gerentes de los establecimientos encuestados desconocen y/o no aplican otros modelos gerenciales, distintos a los tradicionales que ya aplican porque son los más comunes o por tradición.

Los modelos gerenciales más conocidos y más aplicados en los establecimientos de alimentos y bebidas encuestados son la calidad total y el mejoramiento continuo ya que son los más conocidos y se los relaciona con la calidad del producto o servicio y con el cambio y renovación en la empresa.

Son importantes todos los modelos gerenciales, pero, a más de los mencionados anteriormente, es importante dentro de cualquier organización aplicar la planificación estratégica y el espíritu emprendedor, estos porque se debe conocer cuál es el camino a seguir en el futuro, aprovechando las iniciativas de los colaboradores.

Los modelos que no se aplican en los establecimientos de alimentos y bebidas del centro histórico de Quito son: ABCosting, outsourcing, coaching, mentoring, empowerment por ser los menos conocidos y relacionados con el medio.

Referencias

BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, editorial Mc. Graw Hill, 2002.

GALLEGO, Jesús Felipe, *Gestión de hoteles una nueva visión*, 2005.

GITLOW, Howard, GITLOW, Shelly, *Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming*, grupo editorial Norma, 1993.

PORTER, Michael, *Estrategia Competitiva*.

SORIANO, Claudio, *RG Pymes, recursos de gestión para Pymes*. Italia

TIBISAY y REYES, *Modelos y/o paradigmas gerenciales desde su inicio hasta la actualidad*, Universidad de Oriente, coordinación de Posgrados, Ciencias Administrativas, Núcleo de Anzoátegui

EN INTERNET

ABCosting en: <http://www.e-economic.es>, revisado el 20/05/2012

Capital intelectual en: <http://www.ilvem.com/shop>, revisado el 19/03/2013

Centro Histórico de Quito en: <http://www.quito.com.ec/index.php/explora-y-disfruta/centro-historico>, revisado el 20/05/2012

Conceptos Generales de Calidad Total en <http://www.calidadtotal.com> revisado 11/03/2013

Couching en: <http://coachenlinea.wordpress.com>, revisado el 22/05/2013

Downsizing en: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/downsizing.htm>, revisado el 19/03/2013

El nuevo modelo gerencial en: <http://sabanet.unisabana.edu.co/postgrados/gerenciaservicio/>, revisado el 11/03/2013

Espíritu emprendedor en: <http://alerce.pntic.ec.es/>, revisado el 11/03/2013

Mentoring en :<http://www.new.unicomer.deusto.es>, revisado el 19/03/2013

Modelos gerenciales y técnicas modernas en: <http://modelosgerencialestecnicasmodernas.blogspot.com>, revisado el 11/03/2013.

Planeación estratégica, apuntes de administración en: <http://www.elprisma.com>, revisado el 19/03/2013