DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL AÑO 2025. CASO: MICROEMPRESAS DEL SECTOR RESTAURANTERO DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ - VALLE DEL CAUCA

ANGIE LIZETH RAMOS SOLIS

LESLY VALERIA TENORIO LOPEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE TULUÁ

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ – VALLE DEL CAUCA

2025

DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL AÑO 2025. CASO: MICROEMPRESAS DEL SECTOR RESTAURANTERO DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ - VALLE DEL CAUCA

ANGIE LIZETH RAMOS SOLIS

LESLY VALERIA TENORIO LOPEZ

Trabajo de grado presentado en modalidad de monografía para optar al título de Administración de Empresas

DIRECTORA

LUZ KARINA GARCÍA CONTRERAS © PhD.

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN - ESPECIALISTA EN FINANZAS

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE TULUÁ

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ – VALLE DEL CAUCA

2025

DEDICATORIA

Queremos dedicar este logro primeramente a Dios porque sin Él nada es posible, a nuestras familias que fueron el pilar y sustento para la realización de cada uno de nuestros objetivos que contribuyeron al alcance de nuestras metas. En especial gracias a nuestras madres por brindarnos ese acompañamiento emocional que es un determinante en nuestras vidas y a nuestros hermanos porque son quienes nos motivan día a día a dar más de nosotras.

Angie Ramos y Lesly Tenorio

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, gracias a Dios por permitirnos llegar hasta este momento a pesar de la infinidad de obstáculos que se nos presentaron, por la fuerza y valentía que nos brindó para poder culminar con nuestro proyecto.

Queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a la profesora Luz Karina García Contreras, directora de nuestro Trabajo de Grado, por su apoyo, dedicación y constancia a lo largo del desarrollo de nuestro proyecto. Gracias por su orientación, motivación y confianza que fue clave en momentos de dificultad. En especial gracias por su tiempo y compromiso no solo para guiarnos en cómo hacer las cosas sino también para impartirnos su conocimiento y confianza en sí misma. Sin su apoyo el cumplimiento de este proyecto no sería posible.

Gracias a nuestro profesor Gustavo Linero González por su acompañamiento en nuestro proceso formativo e investigativo, gracias por su tiempo, dedicación y constancia que fueron determinantes en nuestro rumbo a seguir. Valoramos de todo corazón su apoyo que fue clave para el desarrollo de este proyecto.

Agradecemos a nuestra familia, amigos y personal de bienestar universitario por su apoyo y acompañamiento a lo largo de nuestro proceso formativo.

Angie Ramos y Lesly Tenorio

TABLA DE CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN 15
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 17
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 20
1.2.1 Formulación del Problema. 21
1.2.2 Sistematización del Problema. 21
1.2.3 Árbol del Problema. 22
2. OBJETIVOS 23
2.1 OBJETIVO GENERAL 23
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 23
3. JUSTIFICACIÓN 24
3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA 24
3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA 26
3.3 JUSTIFICACIÓN SOCIAL 27
4. MARCO REFERENCIAL 28
4.1 ESTADO DEL ARTE 28
4.2 MARCO TEÓRICO 35
4.2.1 Gestión Administrativa. 37
4.2.2 Diseño Organizacional. 42
4.2.3 Desarrollo del Ser Humano. 43
4.2.4 Producto(s) Relación Empresa – Entorno. 47
4.2.5 Investigación y Desarrollo del Ser Humano. 52
4.3 MARCO CONCEPTUAL 55
4.4 MARCO CONTEXTUAL 57
4.4.1 Sector Restaurantero. 57
4.4.2 Caracterización de Tuluá. 60
4.5 MARCO LEGAL 67

5. DISEÑO METODOLÓGICO....69
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN....69
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN....69
5.3 TÉCNICAS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN....69
5.3.1 Fuentes de información.....69
5.3.2.2 Técnicas de recolección de información.....70
5.3.2.3 Instrumento de recolección de información.....72
5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA....75
6. DESARROLLO DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN....76
6.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ, VALLE DEL CAUCA.....76
6.1.1 Análisis de la Caracterización.....86
6.2 IDENTIFICACIÓN Y CONTRASTE DE LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS ACTUALES DE LAS MICROEMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO CON LAS TEORÍAS Y MODELOS ADMINISTRATIVOS.....93
6.2.1 Gestión Administrativa.....93
6.2.2 Diseño Organizacional.....112
6.2.3 Desarrollo del Ser Humano.....114
6.2.4 Producto(s) Relación Empresa – Entorno.....122
6.2.5 Investigación y Desarrollo.....130
6.2.6 Hallazgos Generales.....134
6.3 DETERMINACIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE CONFIGURAN EL MODELO ADMINISTRATIVO PARA LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR RESTAURANTERO DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ, VALLE DEL CAUCA.....143
7. CONCLUSIONES....156
7.1 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN....160
8. RECOMENDACIONES....161
BIBLIOGRAFÍA....181

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Estado del Arte....28
Tabla 2. Clasificación del tamaño empresarial 59
Tabla 3. Empresas vigentes por sector económico en Tuluá....65
Tabla 4. Marco legal 67
Tabla 5. Formato de detalle de los instrumentos de recolección de información...70
Tabla 6. Instrumento de recolección de información 73
Tabla 7. Base de datos Cámara de Comercio de Tuluá 75
Tabla 8. Caracterización de los restaurantes....76
Tabla 9. Restaurante N° 1 77
Tabla 10. Restaurante N° 2 78
Tabla 11. Restaurante N° 3....78
Tabla 12. Restaurante N° 4 78
Tabla 13. Restaurante N° 5 79
Tabla 14. Restaurante N° 6 79
Tabla 15. Restaurante N° 7 79
Tabla 16. Restaurante N° 8 80
Tabla 17. Restaurante N° 9 80
Tabla 18. Restaurante N° 10 80
Tabla 19. Restaurante N° 11....81
Tabla 20. Restaurante N° 12 81
Tabla 21. Restaurante N° 13 81
Tabla 22. Restaurante N° 14 82
Tabla 23. Restaurante N° 15 82
Tabla 24. Restaurante N° 16 82
Tabla 25. Restaurante N° 17 83
Tabla 26. Restaurante N° 18 83
Tabla 27. Restaurante N° 19 83
Tabla 28. Restaurante N° 20 83
Tabla 29. Restaurante N° 21 84
Tabla 30. Restaurante N° 22 84
Tabla 31. Restaurante N° 23 84
Tabla 32. Restaurante N° 24 84
Tabla 33. Restaurante N° 25 85
Tabla 34. Restaurante N° 26 85
Tabla 35. Restaurante N° 27 85
Tabla 36. Restaurante N° 28 85
Tabla 37. Restaurante N° 29 86

Tabla 38. Restaurante N° 30 86
Tabla 39. Restaurante N° 31 86
Tabla 40. Análisis de la caracterización 87
Tabla 41. Componentes del Modelo Administrativo 151

LISTA DE ILUSTRACIONES

Pág.

Ilustración 1. Árbol de Problema 22
Ilustración 2. Marco Teórico 36
Ilustración 3. Necesidad de D.O.....46
Ilustración 4. Modelo del proceso de desarrollo organizacional 46
Ilustración 5. Ciclo PHVA de Ishikawa.....54
Ilustración 6. PIB 2023, tasa de crecimiento anual (%) por actividad económica 58
Ilustración 7. División política del departamento del Valle del Cauca.....60
Ilustración 8. Localización del municipio de Tuluá en el departamento del Valle del Cauca 61
Ilustración 9. División política del municipio de Tuluá 62
Ilustración 10. Mapa de Tuluá distribuido por comunas 64
Ilustración 11. Ubicación de las microempresas del sector restaurantero de la zona centro del municipio de Tuluá.....65
Ilustración 12. Mapa de la zona centro del municipio de Tuluá.....66
Ilustración 13. Propuesta de Modelo Administrativo.....144

LISTA DE GRÁFICAS

pág.

Gráfica 1. Pirámide poblacional por sexo y edad, año 2023 63
Gráfica 2. Cargo 88
Gráfica 3. Número de empleados 89
Gráfica 4. Años en el mercado 89
Gráfica 5. Productos ofertados 90
Gráfica 6. Puntos de venta adicionales del restaurante 91
Gráfica 7. División racional del trabajo 93
Gráfica *8.* Áreas funcionales 95
Gráfica *9.* Conocimientos Administrativos 97
Gráfica 10. Registro de la contabilidad 98
Gráfica 11. Responsable de la contabilidad 100
Gráfica 12. Establecimiento de objetivos 101
Gráfica 13. Normas, reglas y procedimientos 102
Gráfica 14. Direccionamiento estratégico 103
Gráfica 15. Toma de decisiones 104
Gráfica 16. Gestión del conocimiento 105
Gráfica 17. Subcontratación 107
Gráfica 18. Control de inventarios 108
Gráfica 19. Costos 109
Gráfica 20. Gastos 110
Gráfica 21. Precios 111
Gráfica 22. Cadena de mando y distribución de funciones 112
Gráfica 23. Incentivos 114
Gráfica 24. Motivación 116
Gráfica 25. Desarrollo organizacional 117
Gráfica 26. Selección de personal 118
Gráfica 27. Contratación de personal 119
Gráfica 28. Capacitación e inducción 121
Gráfica 29. Productos 122
Gráfica 30. Influencia del macroentorno 123
Gráfica 31. Influencia del macroentorno 125
Gráfica 32. Relación con proveedores 126
Gráfica 33. Variables para elección de proveedor 127
Gráfica 34. Uso de herramientas digitales 128
Gráfica 35. Retroalimentación de clientes 130

Gráfica 36. Sistema de retroalimentación 131
Gráfica 37. Comunicación 132
Gráfica 38. Resolución de problemas 133

LISTA DE ANEXOS

pág.

ANEXO A. Cuestionario para caracterizar e identificar las prácticas administrativas actuales de las microempresas objeto de estudio 162
ANEXO B. Carta de validación del cuestionario – Profesor Cristhian Beltrán 175
ANEXO C. Carta de validación del cuestionario – Profesora Diana Cardona.....176
ANEXO D. Carta de validación del cuestionario – Profesora Daniela Piedrahita 177
ANEXO E. Carta de validación del cuestionario – Profesor Alexis Rojas 178
ANEXO F. Evidencia fotográfica 1 - Aplicación de encuesta.....179
ANEXO G. Evidencia fotográfica 2 - Aplicación de encuesta.....180

RESUMEN

La presente investigación propone el diseño de un modelo administrativo para las microempresas del sector restaurantero de comida casera en la zona centro de Tuluá, Valle del Cauca, en el año 2025 debido a que como se destaca en el documento muchas de estas empresas operan sin un modelo estructurado, ni considerando sus necesidades, sino por el contrario basándose en la intuición y el pragmatismo, lo que limita su crecimiento y sostenibilidad. Por lo anterior, se diseña un modelo administrativo mediante la caracterización, identificación de prácticas administrativas de los restaurantes objeto de estudio y el contraste con la teoría para determinar cuáles son los elementos que configuran el modelo administrativo. Se analiza el impacto de la falta de planificación, la gestión basada en el empirismo, y la resistencia a adoptar modelos administrativos formales a partir de un análisis teórico y conceptual que comprende 28 corrientes de pensamiento obtenido mediante libros, artículos y demás documentos relacionados y, con el soporte de un análisis práctico recuperado a través de la aplicación de encuestas que validan el planteamiento del problema, se propone un modelo administrativo que integra prácticas efectivas de gestión empresarial, buscando mejorar la competitividad y estabilidad de estas microempresas.

Palabras clave: modelo administrativo, microempresas, empirismo, restaurantes.

ABSTRACT

This research proposes the design of an administrative model for microenterprises in the home-cooked food restaurant sector in the central zone of Tuluá, Valle del Cauca, for the year 2025. As highlighted in the document, many of these businesses operate without a structured model, disregarding their specific needs and instead relying on intuition and pragmatism, which limits their growth and sustainability.

Therefore, an administrative model is designed through the characterization and identification of administrative practices of the restaurants under study, as well as a contrast with existing theory to determine the key elements that configure the model. The impact of the lack of planning, management based on empiricism, and resistance to adopting formal administrative models is analyzed through a theoretical and conceptual framework that includes 28 schools of thought obtained from books, articles, and other related documents. Additionally, with the support of a practical analysis based on survey applications validating the problem statement, an administrative model is proposed that integrates effective business management practices to enhance the competitiveness and stability of these microenterprises.

Keywords: administrative model, microenterprises, empiricism, restaurants.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se enfoca en diseñar un modelo administrativo que sea adaptable a las microempresas del sector restaurantero de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca, pero que a su vez sea empleado por diversas empresas que presenten problemáticas similares, indistintamente del sector al que pertenezcan. El término “Comida casera” se refiere a el almuerzo corrientazo, emblemático de la cultura colombiana, es una comida económica y sustanciosa servida en comedores populares, que combina tradición y practicidad para ofrecer un menú completo a un precio accesible. Típicamente incluye una sopa o caldo, un "seco" con arroz, frijoles, alguna proteína como carne, pollo o pescado, acompañamientos como plátano maduro, papa o yuca, y una bebida casera como jugo de frutas o agua de panela. Este plato, representa la calidez del hogar y la diversidad de los ingredientes regionales, adaptados a las necesidades de los consumidores que buscan una opción rápida, nutritiva y económica. Se realiza la selección de este tipo de empresas debido a que según López (2015) el 51% de las empresas colombianas son microempresas, y la gran mayoría de ellas son negocios familiares. Sin embargo, muchas de estas empresas operan sin modelo administrativo que se adapte a las condiciones cambiantes del entorno (interno y externo), considerando que una de las causas más probables de esta problemática microempresarial es que no hay una visión empresarial sino de negocio, provocando rechazo de los modelos establecidos. Dado lo anterior, es importante precisar esta diferencia: la visión de negocio es el aprovechamiento coyuntural y oportuno de un negocio, mientras que la visión empresarial convoca un panorama a futuro en términos de crecimiento y desarrollo.

En cuanto al sector restaurantero se debe agregar que muchos emprendedores gastronómicos inician sus negocios sin una planificación adecuada. En lugar de realizar un estudio previo del mercado y definir un concepto sólido, suelen enfocarse primero en buscar un lugar y luego establecen el negocio. Esta falta de planeación, como consecuencia de la falta de conocimiento y la resistencia a buscar asesoría especializada, aumenta significativamente el riesgo de fracaso. Además, la falta de conocimientos en administración, operaciones y finanzas empeora considerablemente este problema (Conde y Pacheco, 2020).

Todo lo anterior resalta el empirismo en las prácticas administrativas empleadas por las microempresas, lo cual tiende a limitar su crecimiento y desarrollo, ocasionando rezago y cierre de los establecimientos. Esto se reafirma con las estadísticas de la

Cámara de Comercio de Tuluá (2024), donde se detecta que en los últimos cinco años han cancelado y desaparecido 4.486 empresas, las cuales aportaban 7.299 empleos y $671.187,90 millones de activos; Una de las razones de cancelación de las empresas corresponde a las matrículas depuradas por la Ley 1727 de 2014, es decir, las empresas que no han renovado su registro mercantil en los últimos cinco años. De ahí la importancia de diseñar un modelo administrativo que subsane estas problemáticas microempresariales.

En el desarrollo de esta investigación es necesaria la caracterización de las microempresas dedicadas a la comida casera en la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca; posteriormente se identifican las prácticas administrativas que aplican para contrastarlas con las teorías y modelos administrativos, para finalmente determinar los elementos que configuran el modelo.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT, 2022) “en Colombia hay más de 1.835.000 MiPymes activas en el Registro Único Empresarial y Social - RUES, lo que representa el 99,7% del tejido empresarial y generan más del 78% del empleo total del país” (párr. 2). A su vez, Datascoring (2019) expone que “estas sociedades se caracterizan por tener ciclos de vida cortos: solo el 50% sobrevive el primer año y el 20% al tercero” (párr. 1). De acuerdo con la investigación realizada por el Instituto Global McKinsey (2018) “el 62% de las MiPymes colombianas no tiene acceso a financiamiento, fundamental para su crecimiento y desarrollo. Además, la mayoría de ellas presentan educación financiera limitada y basan sus decisiones en personal con poco conocimiento del tema” (Como se citó en Datascoring 2019, párr. 2), entendiendo la administración financiera como un componente de la gestión administrativa; de este modo se evidencia la noción de la administración como práctica basada en el conocimiento pragmático.

Lo anterior, ha sido reafirmado por diferentes autores como Libreros (1984) el cual en su libro titulado *La pequeña y mediana industria en Colombia: Aproximaciones teóricas, metodológicas y operativas,* expone que las características que se destacan de la pequeña y mediana empresa son: decisiones de la dirección basadas en información insuficiente; ausencia de planificación, poca influencia ante organismos oficiales y gerentes con formación inadecuada, este último visto a que la pequeña y mediana industria desarrolla sus actividades dentro de las limitaciones propias que le imponen su escasa capacitación empresarial y su falta de educación adecuada, lo cual le impide en mayor o menor grado una visión de conjunto, en el manejo de la empresa, retardando la aceptación tecnológica y la alteración de los patrones tradicionales bajo los cuales se realiza la manufacturación de bienes.

Un claro ejemplo de la administración basada en el conocimiento pragmático son las empresas familiares, las cuales en los últimos 10 años han demostrado cierto nivel de desconocimiento frente a las prácticas administrativas debido a que, “el 51% de las empresas en Colombia se clasifican en microempresas, de las cuales el 80% son de carácter familiar. Estas han desarrollado su actividad económica con base en la evolución y comportamiento del mercado, donde su plan estratégico y

desarrollo se basa en la imitación de planes y programas desarrollados anteriormente por otros grupos de individuos o comerciantes" (López 2015, 12-13).

Dado lo anterior, se puede inferir, que los micronegocios carecen de un modelo administrativo que les sirva de referencia para el direccionamiento estratégico, siguiendo a López (2015) "más del 51% de estas empresas no implementan un modelo administrativo acorde con la necesidad (internas y externas) de mercado ni se han preocupado por construirlo" (p. 5), puesto que se tiene la hipótesis de que la administración se basa en la moda, empirismo, pragmatismo, imitación e intuición, más que en los modelos mismos. Entre las consecuencias inmediatas y futuras de la anterior situación que es catalogada como una problemática microempresarial se destacan los siguientes supuestos: estancamiento del crecimiento empresarial, poco desarrollo organizacional y baja competitividad que en últimas ocasiona rezago y cierre de los establecimientos.

Los autores Cortés y Henao (2018) en su artículo titulado como *Microempresas: análisis empírico de algunos problemas,* identifican que la gestión es uno de los principales problemas de las microempresas colombianas, debido a que se legitima en la tradición y la experiencia, en donde el conocimiento de la dirección se ha desarrollado a partir de la experiencia personal y familiar, lo cual no da lugar a otras miradas y posibilidades; además, muestran resistencia a adoptar nuevas técnicas administrativas, prefiriendo mantener las estrategias que les han funcionado en el pasado, lo cual limita su crecimiento y adaptación a los cambios del entorno. Por lo anterior, los autores afirman que las estrategias de gestión de las microempresas se fundamentan en su intuición o pericia.

Por otro lado, también es necesario precisar que muchos de estos emprendedores toman decisiones basadas en su intuición, debido al poco acceso que estos tienen sobre herramientas administrativas lo cual es reafirmado por González y Bermúdez (2010) en su artículo titulado como *Fuentes de información, indicadores y herramientas más usadas por gerentes de Mipyme en Cali, Colombia,* con el cual confirman la hipótesis que los microempresarios desconocen las herramientas gerenciales; "En la mayoría de los casos, esto se debe a la falta de conocimiento y capacitación sobre el uso de herramientas y técnicas para la gestión y para la toma de decisiones" (Cortés y Henao 2018, 191).

En lo que respecta al sector restaurantero, resulta pertinente mencionar que genera más de un millón de empleos (Semana, 2018) y de acuerdo con las estimaciones del DANE la informalidad ronda el 80% del total de los negocios gastronómicos (restaurantes, panaderías, cafeterías, servicios de catering) del país. Se debe agregar que muchos emprendedores gastronómicos inician sus negocios sin una

planificación adecuada. En lugar de realizar previamente un estudio del mercado y definir un concepto sólido, suelen enfocarse primero en buscar un lugar y luego le montan negocio al lugar. Esta falta de planeación, como consecuencia de la falta de conocimiento y la resistencia a buscar asesoría especializada, aumenta significativamente el riesgo de fracaso. Además, la falta de conocimientos en administración, operaciones y finanzas empeora considerablemente este problema (Conde y Pacheco, 2020).

Además, Vera (2018) en su trabajo de grado de maestría, titulado *"Caracterización de los recursos, capacidades, problemáticas y desempeño de los restaurantes Mipymes de los barrios Santa Isabel y San Fernando Viejo en Santiago de Cali"* señala que los restaurantes MiPymes enfrentan desafíos críticos que limitan su crecimiento y sostenibilidad. La falta de alianzas entre establecimientos y entidades locales refleja una cultura de desconfianza y competencia agresiva, obstaculizando oportunidades para compartir costos, innovar o acceder a apoyo académico o gubernamental. A esto se suma una formación desigual del talento humano: mientras algunos priorizan habilidades gastronómicas o de marketing, áreas clave como finanzas o tecnología quedan relegadas, afectando la eficiencia operativa. Del mismo modo, la planeación estratégica suele ser cortoplacista, sin una visión que integre tendencias de mercado o proyecciones a mediano plazo, lo que dificulta adaptarse a cambios en un sector dinámico. Finalmente, aunque existe acceso a herramientas digitales, persiste un rezago en adoptar tecnologías que optimicen procesos internos o mejoren la experiencia del cliente, como plataformas de pago o gestión especializada.

Lo descrito anteriormente refleja la situación por la que muchas microempresas del municipio de Tuluá son creadas. Tal es el caso de Gloria Amparo Vallecilla "La Negra del Sabor" quien tiene un restaurante de comida tradicional en la galería del municipio de Tuluá Valle. La microempresaria manifiesta que llegó alrededor de 30 años a administrar un restaurante que por mucho tiempo fue de su madre… su progenitora tomo la decisión de viajar al exterior para mejorar su situación y le pidió que administrara el restaurante por tres meses, pero nunca sucedió tal lo acordado, pues cuando volvió manifestó que no continuaría cocinando y desde entonces Gloria Amparo se ha dedicado a cumplirle la cita todos los días a la clientela que ha logrado fidelizar. (El Tabloide, 2021, párr. 4-5)

Por consiguiente, se evidencia en este caso en particular el empirismo, pragmatismo e intuición en sus prácticas administrativas debido a que el negocio fue adquirido por herencia familiar sin la realización de estudios previos para la adecuada gestión administrativa del establecimiento, lo cual puede jugar en contra en diferentes

ocasiones, puesto a que no se tiene establecido un mecanismo para afrontar las situaciones contingenciales del entorno.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El principal problema al que se enfrentan los restaurantes de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca es el empirismo en las prácticas administrativas. A pesar de implementar algunos aspectos y herramientas administrativas, los restaurantes no han logrado aplicar un modelo administrativo acorde con la necesidad (internas y externas) de mercado. Las razones detrás de esta problemática microempresarial son: “no hay una visión empresarial, sino de negocio” … “su plan estratégico y desarrollo por moda o imitación de planes y programas desarrollados anteriormente por otros grupos de individuos o comerciantes” (López 2015, 13), el conocimiento pragmático de la empresa, “la desconfianza por la adaptación de nuevas técnicas administrativas” (Cortés y Henao 2018, 190).

Debido a las prácticas administrativas basadas en el empirismo, es probable que algunas empresas presenten mínima capacidad competitiva, menores utilidades, menor valor de la empresa y bajo poder de negociación, lo cual las lleva forzosamente a cerrar.

Actualmente, a nivel nacional se evidencia un lento crecimiento empresarial, según el informe realizado por Confecámaras (s. f., p. 4) *Dinámica de Creación de Empresas en Colombia - 2023* “de acuerdo con los registros del RUES de las cámaras de comercio del país, en 2023 se crearon 305.997 nuevas empresas, un 1,5% menos que en 2022 cuando se establecieron 310.731 compañías” (…) De igual manera, esto afecta en gran proporción a las MiPymes debido a que “se evidenció una reducción del 1,4% en la creación de microempresas, una disminución del 31% en las pequeñas empresas, además de una reducción del 25% y 59% para las empresas medianas y grandes”

Por último, se podría considerar que el lento crecimiento empresarial se debe en gran parte al poco acceso que tienen las MiPymes a herramientas esenciales para el funcionamiento de la organización. Según la revista P&M algunos de los desafíos de las MiPymes son: acceso a financiamiento, estabilidad económica, transformación digital, cadena de suministro, talento y capacitación, sostenibilidad,

regulaciones y cambios legales (P&M, s. f.). Lo anterior ocasiona grandes problemáticas en el entorno interno de la organización, lo cual en caso de no ser resuelto la podría llevar a la quiebra y cierre total.

Lo anterior lleva a pensar en una solución que permita abarcar las diferentes problemáticas a las que se enfrentan los microempresarios, es por esto, que se diseña un modelo administrativo tomando como caso de aplicación a las microempresas del sector restaurantero de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca. Con el fin de ofrecer una mejor comprensión de la aplicabilidad del modelo por parte del lector y así lograr contrarrestar la influencia de las variables negativas en la organización.

1.2.1 Formulación del Problema.

¿Cómo puede diseñarse un modelo administrativo que sea adaptable a las microempresas del sector restaurantero de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca para el año 2025?

1.2.2 Sistematización del Problema.

¿Cuáles son las características actuales de las microempresas del sector restaurantero de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca?

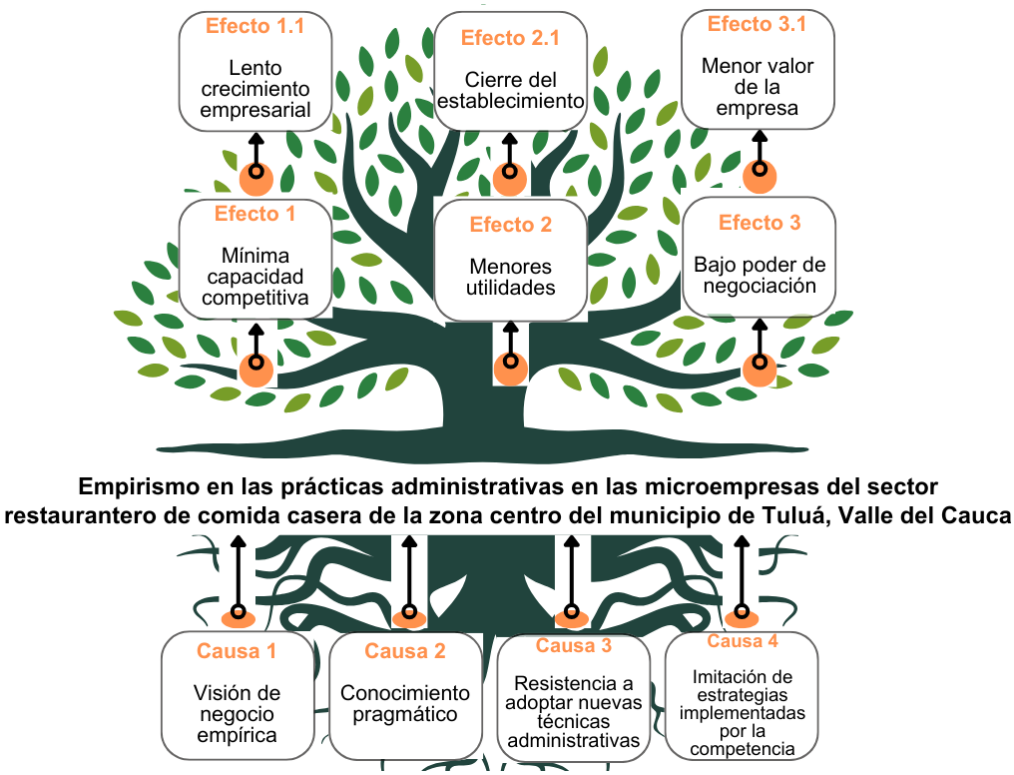
¿Qué prácticas administrativas se aplican actualmente en las microempresas del sector restaurantero de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca?

¿Cómo se comparan las prácticas actuales con las teorías y modelos administrativos?

¿Qué elementos claves deben integrarse en un modelo administrativo adaptado a las microempresas del sector restaurantero de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca?

1.2.3 Árbol del Problema.

Ilustración 1. Árbol de Problema



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2024)

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo administrativo para las microempresas del sector restaurantero de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca para el año 2025.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar las microempresas dedicadas a la comida casera en la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca.
- Identificar las prácticas administrativas aplicadas por las microempresas del sector restaurantero de comida casera en la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca.
- Contrastar las prácticas administrativas actuales de las microempresas objeto de estudio con las teorías y modelos administrativos.
- Determinar los elementos que configuran un modelo administrativo para las microempresas del sector restaurantero de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

A nivel nacional, se realizan estudios sobre las problemáticas en la gestión microempresarial, destacando la de (Libreros Illidge, 1984), (González & Bermúdez, 2010), (Arteaga & Reyes, 2012), (Monge & Zhunio, 2013a), (Cortés Jiménez & Henao Zapata, 2018); los cuales permiten inferir que la práctica empresarial colombiana, se basa en prácticas de administración pragmáticas - empíricas, que son desarrolladas sobre la base de las habilidades, experiencias y conocimientos de las actividades empresariales, lo que conlleva a la hipótesis de que los modelos y prácticas de administración colombianos tienen un componente natural - pragmático, basados en instrumentos sistemáticos y repetitivos que se llevan a la práctica desde la intuición, pragmatismo y empirismo.

Por consiguiente, los antecedentes teóricos acerca de la administración y modelos administrativos permiten centrar la investigación en torno a las prácticas administrativas empleadas por las microempresas del sector restaurantero de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca. Entre ellas se encontraron 28 corrientes de pensamiento de las cuales se resaltan: el modelo de Administración Científica de Taylor (Como citó Murillo, 2007) enfocado en la máxima prosperidad del patrón y sus empleados; el modelo de Administración Clásica planteado por Fayol (Como citó Murillo, 2007) el cual busca la eficiencia a través de la organización y coordinación entre áreas; la Administración Burocrática planteada por Weber (Como citó Aktouf et al., 2009) que reúne tres elementos importantes (potestad, influencia y propiedad); La Administración por Objetivos y resultados por George Odiorne (Como citó García, 1983) que busca un beneficio común para el empleador y empleado, también promueve el cumplimiento de objetivos y resultados organizacionales mediante la funcionalidad de las áreas en las cuales se establecen objetivos específicos; Cinco Fuerzas de Porter modelo holístico desarrollado por Michale Porter (Como citó Villamizar Oviedo et al., 2023) que establece la dinámica del mercado e interacción con el mismo; Relaciones Humanas propuesto por George Elton Mayo (Como citó Chiavenato, 2019) promueve la satisfacción y motivación de todos y con ello un ambiente laboral sano; Desarrollo Organizacional por Kurt Lewin, Edgar Schein, Warren Bennis y Douglas McGregor (Como citó Guízar, 2014) se encarga de la evolución de la organización, viendo esta como un todo; El menor costo del trabajo subsidiado planteado por

Charles Babbage (Como citó Murillo, 2007) divide el trabajo enfocándose en las capacidades del trabajador y evitando el incremento de costos; Pirámide de Necesidades por Abraham Maslow (Como citó Aruma & Hanachor, 2017) la cual se enfoca en el bienestar del trabajador; Teoría de las Necesidades planteada por McClelland (Como citaron Koontz et al., 2014) con un enfoque en la motivación y satisfacción de los trabajadores; Teoría de la Contingencia por (Chandler, 1966) brinda un enfoque en las variables que interfieren en la organización; Cibernética en la Administración por Norberh Wiener (1943 – 1947) (Como citó Martínez Fajardo (2002) su enfoque se encuentra en los procesos y la comunicación del sistema con el medio; Teoría de Sistemas por Hall (1973) y Koontz y Weifirich (2004) (Como citó chávez Salinas, 2016) se centra en la relación de las empresas con el entorno; Análisis del Entorno de Marketing (Kotler, 2013) se enfoca en como fuerzas externas interfieren en las dinámicas estructurales; Teoría de la Información se originó con los trabajos de Leo Szilar y H. Nyquist (Como citó Chiavenato, 2019) se interpreta los procesos y minimiza la incertidumbre; Teoría de la decisión e incertidumbre que según Aguiar (2004a) en su libro *Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos* analiza como las personas buscan la mejor opción en todas las posibles; Gestión del conocimiento según Mejía y Colín (2013) se basa crear un entorno organizacional que promueva la confianza; Outsource y outsourcing ” (Duque, González, y García, 2014, 16) determina que la subcontratación o tercerización no solo impacta los costos sino también el éxito o fracaso de la organización; Costos basados en las actividades (ABC) según Porporato y Tiepermann (2021a) se basa en asignar los costos de forma más exacta a los productos o servicios; Administración neoclásica planteada por (Peter F. Drucker, 1954a) se enfoca en que cada estructura organizacional es diseñada en función de los objetivos, tamaño, productos y/o servicios que se ofrece a la comunidad y demás aspectos esenciales en la organización; Diseño organizacional (Betancourt G, 2011) presenta un enfoque que permita afrontar los cambios provenientes del entorno en el menor tiempo posible; Freelance por (Monge & Zhunio, 2013a, p. 55) se centra en la realización de trabajos de manera autónoma para terceros; Coaching por (Lozano, 2008) que se centra en ayudar a las personas a conseguir resultados extraordinarios; Mentoring (Mentoría) de acuerdo con (Gasparotto et al., 2011a) es una técnica esencial para estimular el intercambio de conocimiento tácito; Administración estratégica se enfoca en llevar una administración eficaz y eficiente a través de estrategias que le permitan a la organización la adaptación a cualquier situación (David, 2003a); Administración de la Calidad planteada por M. Juran (Como citaron Schroeder et al., 2011) promueve la mejora continua en los procesos; Direccionamiento estratégico (Camacho M., 2002) determina un rumbo a seguir; Administración de Inventarios Waller y Esper,

(2017a) existen varios tipos de inventarios los cuales se anticipan a los cambios minimizando la incertidumbre y costos. Estas teorías y modelos aportan elementos importantes a la administración, los cuales permiten ver y analizar el por qué y cómo fueron creados, su desarrollo y su funcionalidad, al mismo tiempo que se evalúa la efectividad de estos a través del análisis de casos aplicativos. De este modo se rescatan e integran los aspectos relevantes en el diseño del modelo administrativo, de manera que éste recopila la mayoría de los aspectos esenciales en una organización para que se anticipe a las situaciones coyunturales, resuelva y supere los problemas que presentan muchas organizaciones en la actualidad por la aplicación de modelos administrativos incompatibles con sus necesidades.

3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

De acuerdo con el objetivo de investigación que consiste en *Diseñar un modelo administrativo para las microempresas del sector restaurantero de comida casera de la zona del municipio de Tuluá, Valle del Cauca* se requiere una investigación y análisis exhaustivo sobre las practicas empleadas por los microempresarios al igual que, las teorías y modelos administrativos que proporcionan los elementos necesarios para el diseño del modelo.

Para ello, se realiza una búsqueda de las microempresas que hacen parte del objeto de estudio como un primer acercamiento con el empresario, el cual permite contextualizar sobre el propósito de la investigación y facilita el acceso a información necesaria para el diseño del modelo. Simultáneamente, se emplean técnicas de recolección de información cualitativas, en este caso encuestas dirigidas a los gerentes, propietarios, administradores o empleados de las microempresas que se define a partir de una muestra no probabilística por conveniencia**,** con la cual se recopilan descripciones narrativas. Los datos recolectados por medio de la encuesta se analizan para darle cumplimiento al primer y segundo objetivo de la investigación.

El análisis de la realidad que envuelve a las empresas actualmente es explicado a través del conocimiento y experiencia adquirida en la investigación de teorías y modelos administrativos. Dicho lo anterior, se realiza una recolección de fuentes secundarias que se construye a través de buscadores digitales, como lo son: biblioteca digital de la Universidad del Valle y Google Académico; la página oficial del Ministerio de Educación Nacional (MEN) y la Cámara de Comercio de Tuluá, con lo cual se extraen los elementos necesarios que consolidan el diseño del modelo administrativo para las microempresas del sector restaurantero de comida casera

de la zona del municipio de Tuluá, Valle del Cauca, el cual puede ser usado por cualquier tipo de organización que requiera de su aplicación.

3.3 JUSTIFICACIÓN SOCIAL

Los restaurantes de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca son establecimientos donde muchos padres y madres de familia han logrado sacar adelante a sus familias, son establecimientos que son sinónimo de hogar, tradición y protección, lugares que son protagonistas del entorno alimentario, en el que los compradores van en búsqueda de platos de comida casera que satisfagan sus necesidades. Sin embargo, los restaurantes no solo ofrecen platos de comida casera, sino también desarrollo económico, social y cultural, al ofrecer oportunidades laborales y dinamizar la economía municipal.

Actualmente, se ha evidenciado que los restaurantes de comida casera del municipio de Tuluá no implementan un modelo administrativo acorde con la necesidad (internas y externas) de mercado, es posible que la administración se base en la moda, empirismo, pragmatismo, imitación e intuición, más que en los modelos mismos. Razón por la cual, la presente investigación no solo buscó fortalecer la administración de las microempresas del sector restaurantero, sino también la de diferentes empresas que presenten problemáticas similares indistintamente del sector al que pertenezcan, mediante el diseño de un modelo administrativo que extrapola aspectos claves de diferentes teorías y modelos administrativos que les posibilita aminorar el empirismo y pragmatismo en las prácticas administrativas, de modo que no solo mejoran su rentabilidad, sino también encaminarlas al desarrollo empresarial para garantizar su sostenibilidad a largo plazo y en consecuencia contribuir al dinamismo de este sector económico.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ESTADO DEL ARTE

A continuación, se exponen algunas de las investigaciones que dan soporte para la elaboración del diseño de un modelo administrativo para las microempresas del sector restaurantero de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca. De igual manera, al ser trabajos enfocados en modelos administrativos estos proporcionan elementos esenciales, conceptos y teorías que sirven de apoyo para la fundamentación de la presente investigación.

Tabla 1. Estado del Arte

Nivel	Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
Internacional	Sarango-Bermeo, M., & Jaya-Pineda, I. (2022).	"Los modelos administrativos en las pymes del sector comercial de la ciudad de Machala"	Aplicación del enfoque mixto utilizando la técnica de la encuesta y cualitativamente un caso de estudio. Se realizó el análisis descriptivo y muestreo por conveniencia.	En el objeto de estudio se evidencio que, con la aplicación de los modelos administrativos los microempresarios tendrán las herramientas necesarias para desarrollarse en la actividad comercial.
Internacional	Ojeda-Ojeda, E., & Rodríguez-Pillaga, R. (2022).	*"Modelo de gestión administrativa y organizacional"*	Estudio cualitativo con un alcance exploratorio, descriptivo. Se aplicaron encuestas y fichas de observación.	Los hallazgos más importantes del estudio indican que, la organización no cuenta con un organigrama, mapa de procesos, manual de funciones, lo cual dificulta el desarrollo de las actividades de una manera adecuada. Con base a lo anterior, se propone un modelo de gestión y administración bien definido que permita identificar y definir procesos organizacionales, áreas funcionales y líneas de comunicación.
Internacional	Encalada-Narváez, R., & Orbe-Guaraca, M. (2022).	"Modelo de gestión administrativa para una microempresa"	Investigación de tipo no experimental descriptivo.	Se evidencio que la principal falla de la gestión administrativa recae en los procesos de comunicación de la empresa. Por lo que se propone un modelo de gestión en

				los procesos y gestión administrativa.
Internacional	Barrezueta-Maldonado, K. Y., Guijarro-Cagua, M. A., & Benites-Valverde, L. A. (2017).	*"Elementos esenciales para lograr la efectividad de los modelos administrativos"*	Análisis documental y método sintético-analítico.	Los elementos claves para lograr la efectividad de un modelo administrativo son: el diseño, operativización e implementación adecuada.
Internacional	Antonio Olmedo Narbona (2011).	*"Modelos organizativos basados en el conocimiento. desde la gerencia de la información a la gestión del conocimiento"*	La metodología fue de tipo interpretativo o constructivista.	Se evidencio la existencia de diversos estudios relacionados lo que motivo al desarrollo de un modelo organizativo basado en el conocimiento.
Nacional	Salcedo Valderrama, L (2017).	*"Modelos administrativos con énfasis en la innovación y las principales características de implementación en el empresariado colombiano"*	Este estudio se basó en un procedimiento empírico, analizando datos e información existentes.	Se identificaron las variables clave para un modelo de innovación, los resultados revelaron una sorprendente falta de prioridad en la gestión del conocimiento. A pesar de su importancia fundamental, las empresas estudiadas no la consideran un pilar esencial para innovar. Esta situación evidencia una brecha en la comprensión del valor del conocimiento intangible en el empresariado colombiano, donde aún prevalece una visión tradicional que privilegia los activos tangibles y cuantificables.
Nacional	Dueñas Moreno, V., Garcia López, V. (2016).	*"Formulación del modelo administrativo para el turismo sostenible en la reserva natural La Mamapacha, del municipio de Garagoa Boyacá, Colombia"*	Para este trabajo se usó la metodología conocida como Estudio de caso. Complementando con la aplicación de un modelo Mixto.	El modelo administrativo de turismo sostenible es un modelo cambiante que depende de su entorno en el que este se encuentra y los lineamientos de la organización.
Nacional	Valencia Chala, J. (2016).	*"Propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la empresa Casa Club Créditos"*	Se llevó a cabo una investigación de carácter descriptivo y explicativo, se utilizó el método inductivo. La técnica de recolección de información fueron	Entre los principales hallazgos se destacan: 1) La empresa no tiene la estructura organizacional definida y ningún componente del direccionamiento estratégico. 2) No tiene misión, visión, valores, objetivos ni políticas. 3) A pesar de que se conoce hacia dónde va la

			entrevistas aplicadas a los empleados, como también la investigación documental de la empresa.	empresa, no hay nada documentado. Una vez identificado los problemas y falencias de la empresa, las autoras diseñaron una estructura organizacional fundamentada en las teorías tradicionales de la administración.
Nacional	Morales Marín, L. M., González Nolasco, L. M., & Mapura Bedoya, V. (2015).	*"Modelos administrativos adoptados por las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira"*	El tipo de investigación fue descriptiva. La técnica de recolección de información fue una prueba piloto con una ficha de cotejo.	En las conclusiones se destaca que la empresa carece de un modelo administrativo, sin embargo, implementan aspectos del modelo americano, por lo tanto, se plantea que la manera más eficiente, efectiva y eficaz de manejar una empresa es a través de la implementación del plan estratégico.
Nacional	Osorio G, J., Escobar Z, C., & Botero G, CA (2010).	*"Implementación de un Modelo administrativo para las Empresas que Pertenecen a Parquesoft Pereira"*	Se realizó una investigación tipo descriptiva debido a que era necesario realizar un diagnóstico estratégico para comprender la situación actual de las organizaciones.	Se propone la realización de capacitaciones en diferentes áreas de conocimiento en la organización al igual que, la gestión de recursos para las empresas beneficiarias.
Local	Cárdenas Zuluaga, S. & Polonía López, D. (2016).	*"Diseño de un modelo administrativo y organizacional para la organización ingeniería en transformadores S.A.S - INGETRAF"*	Tipo de investigación exploratoria y descriptiva, acompañados con el método de investigación cualitativo, a partir de la observación de cómo la organización y sus miembros interactúan y realizan sus tareas.	Se diseño el modelo administrativo y organizacional; se realizó el análisis de los factores internos y externos; se determinó el direccionamiento estratégico; se formularon indicadores para medir y evaluar los resultados, se caracterizaron los procedimientos y procesos; por último, se realizaron los manuales de funciones.

Local	López Montoya J. (2015).	*"Modelos administrativos adoptados por las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira"*	Estudio descriptivo, donde la investigación se realizó a 46 micro y pequeñas empresas pereiranas, los datos fueron recolectados por medio de encuestas y entrevistas.	Los resultados del estudio ponen de manifiesto que, 1) el modelo administrativo adoptado por las empresas objeto de estudio es el empírico con elementos del modelo americano; 2) Las microempresas establecen los objetivos en busca de aumentar la productividad y la calidad del producto y/o servicio; 3) no analizan las variables del microentorno y macroentorno; 4) Las pequeñas empresas tienden a copiar las estrategias de sus competidores más grandes; 5) No realizan planificación estratégica. Basándose en estos resultados, el autor propone que las micro y pequeñas empresas pereiranas deben adoptar un modelo administrativo que les permita formalizar los procesos, redireccionar la gestión administrativa y emplear la planeación estratégica.
Local	Casallas G., Manrique P., Ramírez C. (2014).	"Modelo administrativo para la finca ganadera San Miguel"	Se harán mesas de trabajo, clasificación de riesgos e impactos y, por último, mitigación con la aplicación del proyecto.	Para darle cumplimiento a la política de calidad establecida se tomará como base la Norma Internacional ISO 9001:2008 y la ISO 21500.
Local	Bermúdez Duque, J. (2013).	"Propuesta de diseño del modelo de gestión para la empresa Vivero el Rosal Basado en la norma NTC 6001"	Se utiliza un tipo de estudio descriptivo. En esta investigación se ha seleccionado como diseño de investigación al método deductivo.	Los resultados evidenciaron que a pesar de tener el conocimiento necesario sobre los procesos y necesidades de los clientes el vivero el rosal muestra una resistencia al cambio y poca aplicación de las normas, además de la limitación de recursos destinados a la certificación.
Local	Ruiz Camacho, W. (2012).	"Diseño de un modelo administrativo para la Fundación por un País Mejor"	La investigación fue de tipo descriptiva. La obtención de información fue a través de encuestas, entrevistas y revisión de documentos.	Se evidencio la falta de diferentes elementos esenciales dentro de la organización por lo cual, se recomienda una planeación estratégica.

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2024)

Es pertinente mencionar la importancia que tiene la elaboración de un modelo administrativo en las organizaciones debido a que dentro de su composición contiene los lineamientos específicos al momento de operar. Muchos de los problemas con los que lidian las empresas son desencadenados por la manipulación del gran flujo de información existente dentro de la organización y la falta de un modelo adecuado y comprensible, es por ello que (Ruiz Camacho Wilber, 2012) en su artículo titulado "Diseño de un Modelo Administrativo para la Fundación por un País Mejor" expone que la implementación de modelos administrativos reducen en gran proporción el riesgo que corren estas y agilizan la resolución de problemas puesto que al contar con una guía es más fácil la adopción de herramientas por parte de la organización.

Como se mencionaba anteriormente, debido al manejo de grandes volúmenes de datos e información (López Montoya, 2015) en su artículo titulado "Modelos administrativos adoptados por las Micro y Pequeñas Empresas de la Ciudad de Pereira" menciona que el modelo administrativo que adoptan las microempresas debería contener al menos estas herramientas: formalización de los procesos y el redireccionamiento administrativo. Lo anterior, brinda a las organizaciones una base sólida en cuanto a los procesos en general, debido a que mediante las acciones establecidas se logra mayor orden y control sobre las operaciones y con ello, la anticipación a posibles problemáticas. De acuerdo con esto, en las investigaciones "Modelo de gestión administrativa para una microempresa" por (Encalada-Narváez & Orbe-Guaraca, 2022) "Modelo de gestión administrativa y organizacional" por (Ojeda-Ojeda & Rodríguez-Pillaga, 2022) los autores proponen un modelo de gestión en los procesos y gestión administrativa que cuente con la aplicación de las herramientas mencionadas anteriormente, las cuales permitirán identificar y definir procesos organizacionales, áreas funcionales y líneas de comunicación.

Cabe resaltar que, al aplicar y hacer uso de modelos de análisis complejos puede generar cierto rezago dentro de la organización teniendo en cuenta que gran parte de ellas continúan con la antigua mentalidad centrada en el empirismo y aplicación por moda. Dicho esto algunas investigaciones como "Modelos administrativos con énfasis en la innovación y las principales características de implementación en el empresariado colombiano" por (Salcedo Valderrama, 2017) y "Propuesta de Diseño del Modelo de Gestión para la Empresa Vivero el Rosal Basado en la norma NTC 6001" por (Bermúdez Duque, 2013) resaltan la necesidad de priorizar la gestión del conocimiento y la implementación de métodos novedosos que le permitan a los integrantes de la organización familiarizarse y comprender el modelo de gestión administrativa de la organización, tener las herramientas y bases para realizar una planeación y poder participar en la elaboración del mismo.

En contraste con lo anterior, es necesario traer a colación investigaciones recientes acerca de algunos elementos fundamentales para la construcción del nuevo modelo. En donde entre muchos otros elementos es fundamental hablar acerca del comportamiento humano y las relaciones humanas, el cual es un aspecto decisorio e impredecible en toda organización por lo cual (Valencia Chala, 2016) en su investigación titulada "Propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la empresa Casa Club Créditos" propone una estructura organizacional basada en las teorías tradicionales de la administración, aplicando los propósitos del direccionamiento estratégico. Sin la exclusión del respectivo análisis de los factores internos y externos (DOFA) que determinaran el direccionamiento estratégico de la organización para el cual los autores (Cárdenas Zuluaga & Polonía López, 2016) en su investigación "Diseño de un modelo administrativo y organizacional para la organización ingeniería en transformadores S.A.S - INGETRAF" ofrecen un claro ejemplo de aplicación.

La importancia de cada uno de estos modelos radica en que permiten predecir escenarios futuros y anticiparse a posibles problemáticas salvaguardando así sus estados financieros y decisiones. Sin embargo, los autores (Osorio et al., 2010) en su investigación titulada "Implementación de un Modelo administrativo para las Empresas que Pertenecen a Parquesoft Pereira" enfatizan en la realización de algunas actividades de capacitación relacionada al módulo de mercados, modelos administrativos eficiente, ejecución del proyecto y por último, la gestión de recursos. Teniendo en cuenta que estos modelos traen consigo muchos desafíos frente a la manera de proceder para la organización en escenarios específicos, como manejar y usar el volumen de información y en muchos casos la comprensión de resultados por el tecnicismo de algunos modelos como se mencionaba anteriormente, el autor (Olmedo Narbona, 2011) en su investigación titulada "Modelos organizativos basados en el conocimiento. desde la gerencia de la información a la gestión del conocimiento" considera la relación estrecha que existe entre algunos modelos basados en la gestión del conocimiento y la calidad total para brindar propuestas enfocadas más a nivel estratégico que operativo, lo cual impulsa a que los modelos sean modificados al momento de ser aplicados de acuerdo con las necesidades de la organización.

Por lo que corresponde a la Teoría de las Contingencias, entendiéndose por contingencia a la posibilidad de que algo pueda suceder o no, es decir es algo incierto que genera incertidumbre en las organizaciones, por lo tanto, se recomienda a las organizaciones estar a la vanguardia frente a los cambios volátiles que pueden surgir en el entorno externo, deben adaptarse a su constante evolución para no quedarse rezagadas en el tiempo, si bien “la efectividad de una organización

depende de su capacidad para adaptarse a las demandas del entorno” (Crespo Omar, 2023). En contraste con lo anterior, en la investigación "Formulación del modelo administrativo para el turismo sostenible en la reserva natural La Mamapacha, del municipio de Garagoa Boyacá, Colombia” los autores (López García & Moreno Dueñas, 2017) exponen que el modelo que adopte la organización debe ser un modelo dinámico que sea capaz de ajustarse, al mismo tiempo que depende del entorno y los lineamientos de la organización, encaminadas a la sostenibilidad y bien común.

En cuanto a la búsqueda de la eficiencia basándonos en la Teoría de las Necesidades desarrollada por Abraham Maslow´s. (Aruma & Hanachor, 2017a) en su artículo “Abraham Maslow’s hierarchy of needs and assessment of needs in community development” expone que las organizaciones deben ofrecer un salario digno, condiciones de trabajo óptimas, estabilidad laboral, espacios de socialización afectiva, recompensas y reconocimientos para satisfacer las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, estima y autorrealización de los trabajadores, si bien cada uno se moviliza por necesidades diferentes. Teniendo en cuenta lo anterior en la investigación "Los modelos administrativos en las PYMES del sector comercial de la ciudad de Machala" los autores resaltan que se debe buscar obtener la satisfacción de todos los colaboradores con el objetivo de tomar las mejores decisiones para todos lo cual, es beneficioso puesto a que se tiene claridad de lo que se desea lograr permitiéndoles desarrollarse de manera efectiva y eficiente en el mercado.

Además, resalta que actualmente la Teoría de las Necesidades de Maslow contribuye a que el área de gestión humana fomente prácticas que estimulen el crecimiento personal y la motivación laboral, lo cual influye en el rendimiento laboral y por ende se retribuye en la organización de manera que logra que esta sea más eficiente de manejar a través de la implementación del plan estratégico como lo exponen los autores (Morales Marín et al., 2015) en su investigación "Modelos administrativos adoptados por las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira"

Referente a esto el Departamento Administrativo de la Función Pública ha actualizado el Modelo Integrado de Planeación y Gestión el cual, en pocas palabras, pretende dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión Institucional del MEN y sus Entidades Adscritas y Vinculadas, en términos de calidad e integridad del servicio (Ministerio de Educación Nacional, 2024). En esta actualización se le da cavidad a una política de mejora normativa y la política de compras y contratación en la dimensión de direccionamiento estratégico dando

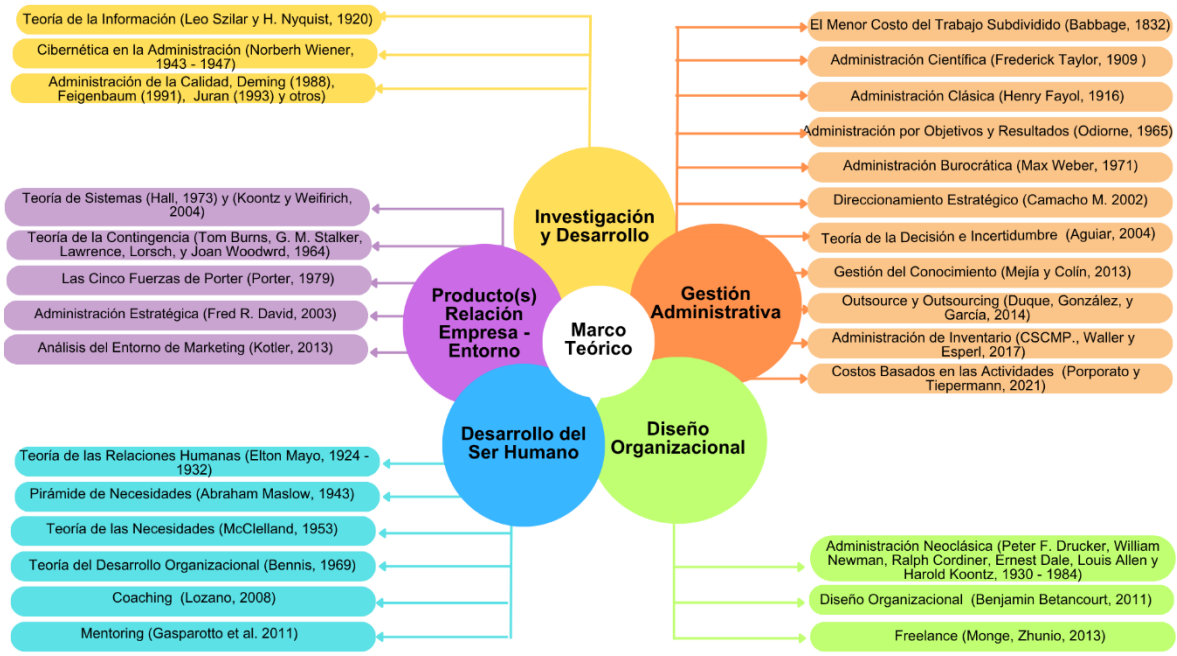
como resultado el adecuado funcionamiento de diferentes procesos al momento de ser implementados. Para lograr esto en el modelo administrativo tenemos como base los elementos planteados por (Barrezueta-Maldonado et al., 2017) en su investigación "Elementos esenciales para lograr la efectividad de los modelos administrativos"

Actualmente se hace un llamado a las organizaciones a que implementen la calidad en cada uno de los eslabones de la cadena de suministro, a través de la aplicación de técnicas de gestión de calidad, como lo son las normas ISO 9000, la Reingeniería, el Benchmarking, el Balanced Scorecard, el Six Sigma y el Lean Manufacturing, con el fin de reducir desperdicios, eliminar tiempos muertos y actividades que no agregan valor al proceso. Lo anterior, con el fin de lograr una mejora continua y asegurar la participación de todos los involucrados en el desarrollo del modelo y la producción de productos derivados como lo exponen en la investigación "Modelo administrativo para la finca ganadera San Miguel" los autores (Casallas Gómez et al., 2014).

4.2 MARCO TEÓRICO

El marco teórico al que se alude a continuación presenta desde la mirada de diversos autores conceptos básicos, teorías y modelos sobre: 1) Producto(s) relación empresa – entorno; 2) Estructura racional y gestión de conocimiento; 3) Estructura jerárquica, 4) Estructura de Investigación y desarrollo, por último; 5) Desarrollo del ser humano. Lo anterior, considerando que en la investigación se determinan los elementos que configuran un modelo administrativo.
En la ilustración 2 se puede evidenciar los cinco grandes temas sobre los cuales gira la investigación, citando los conceptos básicos, teorías y modelos más importantes para cada eje central.

Ilustración 2. Marco Teórico



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2024)

Antes de empezar con las referencias del marco teórico, resulta pertinente precisar la diferencia existente entre un concepto, una teoría y un modelo. El primero se refiere a una idea o representación mental de algo o alguien que se concibe a partir de experiencias y conocimientos; el segundo “capta la realidad por medio de los conceptos que es la idea o significado de los objetos. Comprende además leyes, hipótesis, definiciones y en los casos más precisos o formalizables: axiomas, teoremas y ecuación, entre otros” (Carvajal Villaplana, 2013, p. 3); por último, se precisa el sentido etimológico - epistemológico del término “modelo”, para entender el papel que toma esta investigación. Modelo, según Ferrater Mora (1994) plantea que el término puede usarse en “diversos sentidos” y de ellos se retoma el siguiente: “modelos de todo lo que es en la medida en que es. Siendo el modelo de una realidad equivalente a esta realidad en su estado de perfección, el modelo es aquello a que tiende toda realidad para ser lo que es, es decir, para ser plenamente sí misma en vez de ser una sombra, copia, disminución o desviación de lo que es”. El modelo, en este orden de ideas, es un paradigma, que puede ser utilizado o aplicarse en otras realidades sin dejar de ser esa realidad.

4.2.1 Gestión Administrativa.

4.2.1.1 El menor costo del trabajo subdividido. En 1832, Charles Babbage planteó el menor costo del trabajo subsidiado en su obra *On the Economy of Machinery and Manufactures*, examina los problemas surgidos por la administración y muestra gran preocupación por comprar la cantidad de trabajo necesario para cada tarea precisa, lo que le permite una mayor división del trabajo, no solamente en el trabajo físico sino también en el trabajo mental. Su objetivo era medir el rendimiento laboral de una persona en función de sus capacidades físicas y mentales. Para ello, analizaba factores como la edad, el sexo, las habilidades y las condiciones laborales, con el fin de determinar el máximo rendimiento posible sin que se produzca el agotamiento.

Por otro lado, Charles Babbage consideraba que la competencia se catalogaba como un mecanismo de presión para mantener los precios bajos, ocasionando un costo mínimo de producción, llevando de cierta forma a las industrias a contratar a las personas adecuadas para cada trabajo, considerando la cantidad y calidad necesarias, puesto que “La compra de cualidades reunidas por un solo hombre resultaba más caro que comprarlas por separado” (Babbage (1832) citado por Murillo, 2007, p. 51). A partir de allí se propuso la disminución del valor otorgado al trabajo al dividirlo en tareas muy pequeñas, con el fin de vender la mercancía de la manera más rentable posible, pues el objetivo era vender lo más rentable posible.

4.2.1.2 Administración Científica. Fue desarrollada por Frederick Winslow Taylor en 1909 (Citado por Murillo, 2007) en su libro titulado: *Principios de la Administración Científica*, ante la necesidad de aumentar la eficacia técnica de los sistemas de producción haciendo referencia a la fuerza laboral que en últimas vendría siendo el eje central de toda organización. El objetivo principal del modelo consistía en buscar un equilibrio entre los intereses de la organización y de cada uno de los empleados, la cual requería algo más que simplemente maximizar la producción, en donde el gerente buscaba mano de obra barata y los empleados salarios altos, obteniendo así beneficios mutuos, sin embargo, en aquella época los obreros simulaban trabajo para no aumentar su gasto energía y no perder su empleo en el mediano plazo, lo cual limitaba la productividad. Debido a esto Taylor decidió realizar un estudio del trabajo para eliminar el bajo rendimiento tanto natural como sistémico, al mismo tiempo disminuir en cierto grado los costos incurridos en el proceso de producción, optimizando los movimientos al eliminar los innecesarios y reemplazando los lentos por otros más ágiles, asimismo implementó la selección científica del trabajador y la división casi por igual de las responsabilidades entre dirección y el obrero.

Los principales principios de la administración científica son: Análisis detallado de cada tarea para el desglose de elementos; Selección de personal basado en criterios objetivos y científicos; Cooperación entre la gerencia y los colaboradores; Distribución de las responsabilidades entre quienes planifican y quienes ejecutan las tareas; Pago justo y equitativo basado en los resultados obtenidos.

Un aspecto a resaltar acerca de este modelo es la necesidad de buscar el beneficio mutuo para el patrono y sus subordinados con el único propósito de que la fuerza laboral sea más eficiente en el desarrollo de los diferentes procesos productivos de la organización, lo cual se pretende lograr según lo planteado por Frederick Taylor (1909) a través de la medición del desempeño otorgando así al obrero una remuneración por cumplir con dicho parámetro que en definitiva aumenta la rentabilidad de la organización y con ello maximiza las utilidades de los dirigentes.

4.2.1.3 Administración Clásica. Fue planteada por Henry Fayol en 1916 (como se citó en Murillo, 2007) en su obra titulada: *Administración Industrial y General*, el objetivo de este modelo se centra en la búsqueda de la eficiencia organizacional a través de la estructura y las relaciones entre las distintas operaciones, Fayol parte de la proposición de que la empresa puede ser dividida en seis operaciones, actualmente conocidas como áreas funcionales:

1. Operaciones Administrativas: Organiza y coordina todas las actividades.
2. Operaciones Comerciales: Compra, vende y negocia productos o servicios.
3. Operaciones Financieras: Administra el capital.
4. Operaciones Contables: Lleva el balance, inventario, precio de costo y estadística
5. Operaciones de Seguridad: Protege los bienes y personas.
6. Operaciones Técnicas: Producción, fabricación y transformación.

Uno de los aportes de Henry Fayol que tuvo más éxito fue el proceso administrativo, debido que fundamenta los elementos claves para alcanzar la eficacia organizacional, además dan la facilidad de implementarse a todas las operaciones y niveles de la organización, siendo son los siguientes:

1. Previsión: visualizar los posibles escenarios futuros y preparar un plan de acción.

2. Organización: construir la estructura organizacional para conseguir los fines, esto es proporcionar los componentes necesarios para el funcionamiento.
3. Dirección: guiar al equipo hacia el éxito, consiste en aprovechar las habilidades de cada uno de los integrantes del equipo.
4. Coordinación: unir los esfuerzos colectivos para lograr una meta común, en el que los medios se adapten a los fines.
5. Control: verificar que todo esté funcionando como se planifica.

La aplicación de este modelo que consiste en una división lógica de todas sus áreas pretende optimizar la gestión de la información dentro de la organización, puesto que en muchas ocasiones tiende a ser difícil el manejo de datos en las empresas debido a su falta de organización, sin embargo con la división de las áreas por departamentos no significa que estas vayan a dejar a un lado la Inter funcionalidad de las mismas, sino más bien que cada una puesto a su naturaleza contendrá objetivos específicos relacionados a sus funciones y en últimas estos aportaran al objetivo final.

4.2.1.4 Administración por Objetivos y Resultados (A.P.O.R.). La Administración por Objetivos y Resultados "es un proceso administrativo en el que el director y el obrero trabajando con una definición clara de las metas comunes y los aspectos relevantes de la organización, establecidas por la alta unidad de mando, identifican en forma conjunta las áreas principales a cargo de los individuos, en función de los resultados que se esperan de él, y utiliza esas medidas como orientación para manejar la interfuncionalidad y evaluar los aportes pertenecientes de cada uno de los miembros a la organización” (George Odiorne (1965) citado por García, 1983, p. 35).

La A.P.O.R. inicia con la planeación estratégica, antes de establecer los objetivos, dado a que se establecen métodos y lineamientos a seguir a través de una evaluación de aspectos relevantes que intervienen en el funcionamiento de la organización para poder así implementar estrategias y definir objetivos concretos en cada departamento que vayan encaminados a una misma meta.

4.2.1.5 Administración Burocrática. Max Weber define a la burocracia como aquella organización caracterizada por procedimientos siguiendo o no una sola unidad de mando, asignación de tareas, funciones o requerimientos específicos de

acuerdo con el campo, subordinación y relaciones entre los integrantes de la organización.

Weber (Como se citó por Aktouf et al., 2009) en sus estudios realizados hace referencia a tres elementos vitales para el desarrollo del ideal tipo de organización, el primero es la potestad, donde prevalece la capacidad de hacer valer o imponer la voluntad, dentro de una relación social; La segunda es la influencia, la cual resalta la dinámica de poder entre quienes dirigen y quienes siguen órdenes, y por último hace alusión a la propiedad.

Las características principales de la administración burocrática son:

1. Es una organización continua, no temporal ni pasajera
2. Sigue un conjunto de normas, reglas y procedimientos para cada situación que garantizan la uniformidad en sus acciones.
3. Tiene una estructura jerárquica clara, con diferentes niveles de autoridad.
4. Existe un plan carrera que define los requisitos para la selección de los empleados, basado en sus habilidades dentro de los cargos de este.
5. Los empleados tienen sueldos de acuerdo con el cargo y nivel y no reciben propinas o pagos adicionales por parte de los clientes.

Este modelo en especial aporta la importancia de definir funciones y limita de cierto modo las relaciones entre patrono y subordinados dándole un carácter formal a las mismas que a su vez permiten mantener aspectos de autoridad, mando y dominio de los directivos.

4.2.1.6 Direccionamiento estratégico. “Es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (Camacho M., 2002a, p. 7).

Componentes del direccionamiento estratégico:

1. Misión: es la razón de ser de la organización. Describe lo que la empresa hace, el mercado objetivo y el factor diferencial.
2. Visión: Conjunto de ideas de lo que será la empresa en el futuro, es decir muestra el rumbo organizacional.
3. Objetivos: Son los resultados que desea obtener la empresa en un periodo de tiempo determinado.

4.2.1.7 Teoría de la Decisión e Incertidumbre. Según Aguiar (2004a) en su libro *Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos,* esta analiza como las personas buscan elegir la mejor opción posible entre todas las disponibles, teniendo en cuenta la maximización de los beneficios dadas las preferencias. Dando como ejemplo la inversión o no en inmuebles, qué establecimiento comprar, incluso qué gerente contratar.

4.2.1.8 Gestión del Conocimiento. Según Mejía y Colín (2013) La gestión del conocimiento implica crear un entorno organizacional que promueva la confianza, la cooperación y el intercambio de conocimiento, con el objetivo de transformar el conocimiento tácito en explícito, entendiendo por conocimiento táctico a la cognición que se adquiere a través de la experiencia, la intuición y la práctica, y que a menudo se encuentra implícito en las acciones y decisiones; por su parte el conocimiento explícito es aquel que se ha formalizado y documentado en algún tipo de medio. Es decir, es el conocimiento que puede ser fácilmente comunicado, compartido y transmitido a otras personas. A modo de diferencia, mientras que el conocimiento táctico es subjetivo, el conocimiento explícito es objetivo.

Nonaka y Takeuchi (1995) (Cómo se citó por Mejía y Colín 2013), propusieron una secuencia en la que el conocimiento tácito se convierte en explícito a través de la interacción social, la utilización de analogías y metáforas, y la creación de conceptos compartidos que generan conceptos y arquetipos únicos para la organización.

4.2.1.9 Outsource y Outsourcing. El outsource es un servicio que, aunque es esencial para la empresa, opera de manera independiente bajo la responsabilidad de un proveedor externo, por lo cual el outsourcing (subcontratación o tercerización) consiste en la asignación de tareas que no agregan valor al producto o servicio a terceros, para un mayor enfoque de la empresa en su actividad. Lo anterior, pone en manifiesto que la subcontratación de procesos es una estrategia eficaz para optimizar costos y aumentar la productividad organizacional.

“Es entonces preciso destacar que toda organización no puede tomar la decisión de subcontratar o no, sin tener en cuenta muchos de los elementos fundamentales y consecuencias que esta estrategia de gestión puede traer junto con su implementación, pues no son los costos únicamente los que determinan el éxito o fracaso de una organización” (Duque, González, y García, 2014, 16).

4.2.1.10 Administración de Inventario. Un inventario es un registro preciso de todos los bienes y recursos que posee una empresa. De acuerdo con CSCMP., Waller y Esper, (2017a) existen muchos tipos de inventario, y muchas maneras de clasificarlos, sin embargo, destaca los siguientes tipos de inventarios inventario: de bienes terminados, de ciclo, de demostración, de materia prima, de piezas de repuesto, de seguridad y de trabajo en proceso.

El propósito del control de inventario consiste en: amortiguar las fluctuaciones del mercado, permitiendo una producción y adquisición de recursos de manera eficiente. Para un óptimo control de inventarios es necesario tener en cuenta el orden y visibilidad, el registro constante de la información, requisición de materia prima, método de inventario adecuado y corrección de faltantes.

El control de inventarios es fundamental e indispensable en las organizaciones, debido a que aumenta la satisfacción del cliente al garantizar la disponibilidad de productos y agilizar los procesos, además permite prever y adaptar los cambios en la demanda, reduciendo los costos de almacenamiento y transporte.

4.2.2.11 Costos Basados en las Actividades (ABC). El Costeo Basado en Actividades (ABC) es una metodología tiene como objetivo asignar los costos de forma más exacta a los productos o servicios que los originan y cuantificando su consumo de recursos. El ABC revela que la clave para optimizar los costos radica en analizar y mejorar las actividades que los originan, más que en simplemente reducir los gastos. Mejora la competitividad de la empresa al optimizar los costos y mejorar la toma de decisiones

Según Porporato y Tiepermann (2021a) El ABC se utiliza cuando los costos indirectos son altos, hay una presión competitiva por reducir costos y se necesita una asignación de costos más detallada para una gran cantidad de productos con diversos procesos de fabricación.

4.2.2 Diseño Organizacional.

4.2.2.1 Administración Neoclásica. Fue planteada por (Peter F. Drucker, 1954a). La teoría se enfoca en que cada estructura organizacional es diseñada en función de los objetivos, tamaño, productos y/o servicios que se ofrece a la comunidad y demás aspectos esenciales en la organización. Además, exponen que la organización formal se caracteriza por: la división del trabajo, especialización,

jerarquía, amplitud administrativa y el racionalismo. Para atender las situaciones cambiantes del entorno organizacional se proponen tres estructuras tradicionales:

Organización lineal: establece la jerarquía de poder y autoridad entre jefes y empleados. Se caracteriza por tener: niveles de jerarquía únicos y rígidos, comunicación directa (lineal), centralización de las decisiones, autoridad lineal, unidad de mando.

Organización funcional: es el tipo de organización que se encuentra dividida pero sus decisiones son descentralizadas y basadas en la especialización.

Organización línea staff: es la mezcla entre la organización lineal y funcional. Sus características principales son: comunicación formal, división operacional, asesoría y la jerarquía de mando.

Por otro lado, los pioneros enfatizan que a partir de las exigencias del entorno la organización se puede desarrollar una especialización vertical (niveles) y una horizontal (departamento). Por último, plantean que para el buen desarrollo organizacional de la empresa es necesario la presencia de los comités, que asesoren los niveles institucionales e intermedios para la toma de decisiones y el buen direccionamiento estratégico de determinada organización para el cumplimiento de objetivos.

4.2.2.2 Diseño organizacional: El autor (Betancourt G, 2011) presenta un enfoque convencional que aún siguen incorporando muchas organizaciones y las contrasta con los nuevos diseños que han surgido para brindar un diseño de fácil aplicabilidad que permita afrontar los cambios provenientes del entorno en el menor tiempo posible, al mismo tiempo que les permite anticipar algunas situaciones y reducir la incertidumbre en las organizaciones haciéndolas más eficiente.

4.2.2.3 Freelance. O trabajador independiente que se basa “en realizar trabajos propios de su ocupación, de forma autónoma, para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas, que generalmente le abonan su retribución en función del resultado obtenido” (Monge & Zhunio, 2013a, p. 55)

4.2.3 Desarrollo del Ser Humano.

4.2.3.1 Teoría de las Relaciones Humanas. Sintetizando lo expuesto por Chiavenato (2019a), la teoría de las Relaciones Humanas se propuso por George

Elton Mayo (1924 - 1932), quien conformó un grupo de expertos para analizar las problemáticas psicológicas y sociales de los trabajadores de la fábrica telefónica Western Electric en el barrio Hawthorne de la Ciudad de Chicago, en donde evidenció que el interés principal de la fábrica era conocer a fondo a sus trabajadores en lugar de aumentar la producción, lo cual tuvo concordancia con el objetivo perseguido por Elton Mayo de explorar la relación entre la satisfacción de los trabajadores y su productividad. A su investigación la nombró *experimento Hawthorne* y a partir del análisis de las fases del experimento se concluyó que ni los factores ambientales, pausas de descanso o los estímulos financieros tienen influencia en el rendimiento, sino que el factor clave de la productividad es la situación social que se manifiesta en el grado de satisfacción con las relaciones laborales, el nivel de participación en la toma decisiones, claridad de la información sobre el trabajo y sus fines.

En este modelo se plantea que las personas son la clave de la eficacia y la estrategia, dado a que son el factor que permite la implementación. Mientras un empleado cumple sus objetivos, metas, expectativas y satisface sus necesidades, también debe contribuir con su fuerza laboral y sus capacidades al logro de las metas organizacionales.

La teoría de las Relaciones Humanas permitió el surgimiento de las ciencias del comportamiento, la cual se fundamentan en hacer útil al empleado, y que considere que contribuye significativamente en la organización, el fin es hacer que se sienta valioso, visto a que es el eje central de toda organización.

4.2.3.2 Pirámide de Necesidades. Según Aruma y Hanachor (2017a) en su artículo titulado *Abraham Maslow's hierarchy of needs and assessment of needs in community development*, la hipótesis de Abraham Maslow (1943) se fundamenta en que los seres humanos tienen cinco necesidades (fisiológicas, seguridad, sociales, de estima y de autorrealización) y las ordena jerárquicamente según el nivel de necesidad de satisfacción. Se resalta que las necesidades situadas en la base de la pirámide se satisfacen mediante factores externos, comprende las necesidades fisiológicas y de seguridad; En cuanto a las necesidades situadas en la cúspide de la pirámide, se satisfacen mediante factores internos, corresponden a las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

Los principales planteamientos de Abraham Maslow son:

- Cada que se satisface una necesidad la siguiente se transforma en una necesidad domínate.

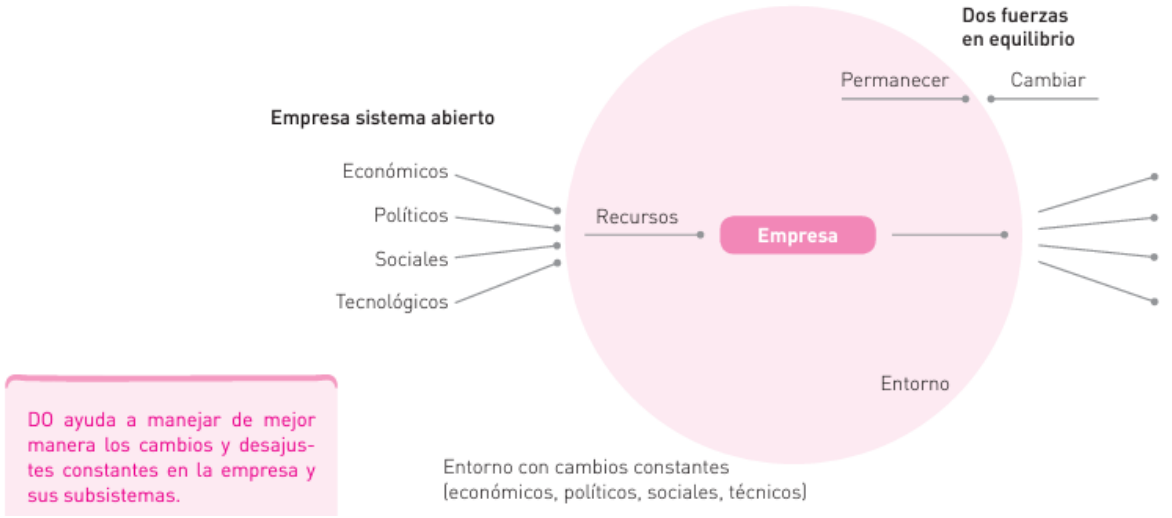
- Una necesidad satisfecha no genera motivación.
- Antes de aspirar a satisfacer las necesidades de orden superior, es necesario satisfacer las necesidades básicas, porque pueden tomar el control de los pensamientos conscientes de una persona.

4.2.3.3 Teoría de las Necesidades. Recopilando lo mencionado por Koontz, Weihrich, y Cannice (2014) en la Teoría de las Necesidades McClelland (1953) destaca que el entorno cultural en el que crecen las personas moldean sus impulsos motivacionales y estos a su vez influyen en la percepción de su trabajo y su vida. Con base a esto define tres necesidades que motivan la conducta:

1. Necesidad de poder: deseo de tener Impacto en sus organizaciones, de ser influyente y controlar a los demás. Una vez obtenido lo pueden usar de manera constructiva o destructiva.
2. Necesidad de afiliación: deseo de aprobación y reconocimiento social, lo que refleja su necesidad de pertenencia, anhelo de ser aceptado y querido por los demás.
3. Necesidad de logro: impulso de sobresalir y luchar por el éxito.

4.2.3.4 Teoría del Desarrollo Organizacional (DO). Para Bennis (1969) el desarrollo organizacional “es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de los cambios” (Como se citó en Guízar, 2014a, p. 6).

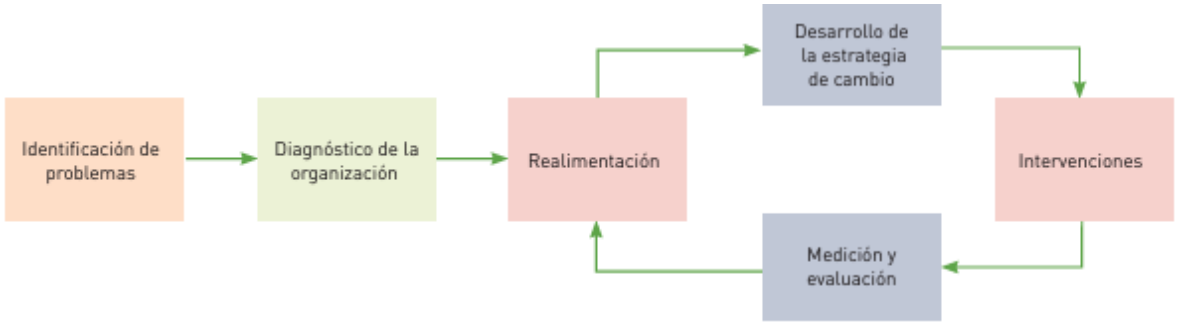
Ilustración 3. Necesidad de D.O



Fuente: Guízar 2014, p. 10 Desarrollo Organizacional

Koontz (2014a) en su libro *Administración: una Perspectiva Global y Empresarial* expone el modelo del proceso de desarrollo organizacional planteado por Rush (1973), tal como se muestra en la ilustración 4. Es una técnica diseñada para que se aplique en las empresas, a fin de mejorar su efectividad.

Ilustración 4. Modelo del proceso de desarrollo organizacional



Fuente: Rush (1973) como se citó por Koontz, Weihrich, y Cannice 2014, 361

4.2.3.5 Coaching. El coaching es "un proceso integral que busca ayudar a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones; a través del cual se mejora el desempeño, se profundiza en el conocimiento de sí mismos y mejora la calidad de vida, proporcionando un aprendizaje que genera transformación de comportamientos sostenidos en el tiempo, con acciones y reflexiones continuas" (Lozano, 2008, p. 128).

4.2.3.6 Mentoring (Mentoría). El mentoring o mentoría es proceso de aprendizaje basado en la transferencia de conocimiento de un mentor a un aprendiz.

De acuerdo con (Gasparotto et al., 2011a) el mentoring es una técnica para compartir conocimiento táctico que depende de un medio de interacción, que puede ser físico, virtual o una combinación de ambos. Es esencial para estimular el intercambio de conocimiento tácito, puesto que este está estrechamente ligado a su contexto.

4.2.4 Producto(s) Relación Empresa – Entorno.

4.2.4.1 Teoría de la contingencia. Se desarrolló por un conjunto de investigaciones realizadas por Chandler, Tom Burns, G. M. Stalker, Lawrence, Lorsch, Joan Woodwrd, Hall, Koontz y Weifirich, la teoría se enfoca en que no existe nada completamente cierto en las organizaciones ni en la teoría: debido a que todo puede cambiar y depende de algo más. Estas investigaciones surgieron para comprobar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en diferentes tipos de industrias.

1. Investigación de Chandler. De acuerdo con lo descrito por (Chandler, 1966) la estructura organizacional hace parte del diseño organizacional, es decir, a la forma que se alinea toda la organización para gestionar los recursos, por otro lado, la estrategia pertenece al objetivo determinado para cubrir la demanda externa. La variabilidad existente de ambientes obliga a que las organizaciones cambien sus estrategias, las cuales exigen estructuras organizacionales diferentes.

2. Investigación de Lawrence y Lorsch. Como resultado de la investigación (Lawrence & Lorsch, 1967a), los autores evidenciaron que algunos de los problemas organizacionales que se dan con más frecuencia en las organizaciones son la diferenciación y la integración. De igual manera, revelaron la dependencia que existe de la organización en su entorno la tecnología. A partir de ahí surge la teoría contingencial, la cual enfatiza en que las características de las organizaciones dependen más del entorno en el que estas se envuelven y la tecnología que adoptan que de ellas mismas.

3. Investigación de Burns y Stalker. (Burns & Stalker, 1994) la presente investigación se enfocó en comprobar la influencia de las prácticas administrativas y el entorno. Para ello, clasificaron las industrias investigadas en dos tipos: organizaciones “mecanicistas” y “orgánicas”. Esto permitió concluir que las

organizaciones que funcionan de manera mecánica son más apropiadas en condiciones ambientales relativamente estables, mientras que las que se rigen de forma orgánica tiende a ser más apropiada en condiciones ambientales de cambio e innovación. En resumen, existe una dependencia entre estas variables: el ambiente determina la estructura y el funcionamiento de las organizaciones.

4. Investigación de Joan Woodward. De acuerdo con lo expuesto por (Dawson, 2010a) existe una dominación por parte de la tecnología, puesto que esta es la que determina la estructura de las organizaciones y su comportamiento organizacional.

El autor proporciona algunos aportes básicos acerca los ambientes, los cuales son de suma importancia dado a que interfieren directamente en el funcionamiento de las organizaciones. Estos pueden analizarse en dos segmentos: ambiente general (influye de manera directa o indirecta) y ambiente de tarea (se extraen recursos)

4.2.4.2 Teoría de sistemas. De acuerdo con el ambiente general y el ambiente de tarea establecido por Woodward, los autores Hall (1973) y Koontz y Weifirich (2004) (Como citó chávez Salinas, 2016) complementan con las dimensiones estructurales y como estas interactúan con el entorno, al igual que menciona la importancia de que las organizaciones se adapten a los cambios del entorno para hacerle frente a las condiciones cambiantes que están inmersas en él. Entre los factores que establecen los autores se encuentran: (económicos, ecológicos, tecnológicos, políticos-legales y culturales).

- **Factores económicos:** Influyen en el acceso a financiamiento, el poder adquisitivo de los consumidores y la estabilidad del mercado. Ejemplo: inflación o tasas de interés.
- **Factores ecológicos:** Impacto ambiental, sostenibilidad, normativas ecológicas y presión social por prácticas empresariales responsables.
- **Factores tecnológicos:** Se relacionan con la innovación y el desarrollo de herramientas que optimizan la producción o mejoran la experiencia del cliente.
- **Factores políticos y legales:** Incluyen regulaciones gubernamentales, estabilidad política y tratados comerciales que pueden facilitar o dificultar la operación de las empresas.
- **Factores culturales:** Cambios demográficos, valores culturales, hábitos de consumo y expectativas de los clientes.

4.2.4.3 Análisis del entorno de marketing. El autor (Kotler, 2013) interpreta la relación de la organización y como está interactúa con las fuerzas del entorno, al igual que menciona la importancia de que las organizaciones se adapten a las fuerzas externas para hacerle frente a las condiciones cambiantes que están inmersas en él. Las fuerzas que determina el autor van desde: (demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas-sociales y culturales).

- **Demográficas:** Se enfoca en las características de la población (tamaño, densidad, ubicación, edad, género y otros datos estadísticos). Estas características influyen en las decisiones de marketing. Por ello, se deben analizar las tendencias y segmentar el mercado de acuerdo con sus características para satisfacer las necesidades de diferentes grupos de consumidores.
- **Económicas:** Abarca factores que afectan el poder de compra y gasto del consumidor, algunos de estos son: el nivel de ingresos, costo de vida, tasas de interés, etc. Estos varían su influencia dependiendo de sus niveles y distribución de ingresos, oportunidades de mercado, etc.
- **Naturales:** Hace referencia a los recursos naturales que las empresas necesitan como insumos o que son afectados por las actividades de marketing de la empresa. Esta fuerza es esencial debido a que determina la escasez de materias primas, el aumento de la contaminación y la intervención gubernamental en la gestión de recursos.
- **Tecnológicas:** Son las fuerzas que moldean la manera de hacer las cosas. A través de la tecnología se puede facilitar la realización de tareas, mejorar la eficiencia y seguimiento de productos, aunque también está en riesgo la privacidad. En este caso es importante la lectura del entorno y adaptarse a los cambios que sugiere para evitar la obsolescencia derivada de los cambios rápidos e inesperados del entorno tecnológico.
- **Políticas y sociales:** Se refiere a las leyes y agencias gubernamentales que influyen o limitan a las organizaciones e individuos en una sociedad. Por ende, las empresas deben mantenerse al día con las regulaciones cambiantes y comprender las leyes a nivel local, estatal, nacional e internacional para no incurrir en el incumplimiento de alguna.
- **Culturales:** Enfatiza en las instituciones y fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos de una sociedad. Las empresas deben anticiparse estos cambios para detectar nuevas oportunidades o amenazas y adaptar sus estrategias.

4.2.4.4 Las Cinco Fuerzas de Porter. (Villamizar Oviedo et al., 2023) en su tesis titulada Inteligencia artificial como herramienta empresarial para realizar planteamientos estratégicos mediante el uso de las cinco fuerzas de Porter hace un llamado a las empresas a poner en práctica la inteligencia artificial (IA) en las actividades del proceso de gestión estratégica, entendiendo por IA al desarrollo de programas que utilizan modelos matemáticos y algoritmos para la recolección de datos e información y análisis que facilitan la toma de decisiones. Además, resalta la importancia de usar este modelo, debido a que genera datos sobre la relación de los diferentes actores que se encuentran dentro del entorno en el que se encuentra una organización, los cuales al ser procesados mediante la IA sirven para el análisis de las situaciones que enfrenta la empresa y de esta manera permite la toma de decisiones de manera eficaz.

Este estudio les permitirá a las empresas “la disminución en los tiempos de análisis de la Información obtenida de la aplicación de las cinco fuerzas de Porter, disminución en la probabilidad de error en el análisis de la Información recolectada y reducción de los tiempos relacionados a la toma de decisiones gerenciales desde el punto de vista administrativo” (Villamizar Oviedo et al., 2023, p. 44)

Como parte de su estrategia para analizar y evaluar la rentabilidad o éxito de una empresa en un entorno con alto nivel de competitividad Michael E. Porter (1980) en su libro titulado *Techniques for analyzing industries and competitors* propone el siguiente modelo:

1. **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** Se refiere a que tan fácil o difícil es para las nuevas empresas ingresar al mercado. Algunas de las barreras que dificultan la entrada son las economías de escala, regulaciones gubernamentales, lealtad a marcas consolidadas o altas inversiones de capital. En los casos en que las barreras de entrada son bajas, la amenaza aumenta, lo cual genera presión en las empresas establecidas para proteger su participación en el mercado.
2. **Poder de negociación de los proveedores:** Mide la influencia que tienen los proveedores para imponer condiciones sobre las empresas de la industria. El poder aumenta cuando hay pocos proveedores, ofrecen productos únicos y diferenciados o tienen costos de cambio altos, lo que puede limitar la rentabilidad de la empresa, debido a la dependencia que tienen hacia ellos.
3. **Poder de negociación de los compradores:** Analiza el nivel de influencia que tienen los clientes en los precios y condiciones. Cuando los clientes son pocos, adquieren grandes volúmenes o los productos son genéricos, su

poder de negociación crece, forzando a las empresas a reducir precios o mejorar la calidad para mantener su preferencia.

4. **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Evalúa la probabilidad de que los clientes opten por alternativas que satisfagan necesidades similares. La calidad, el precio y la disponibilidad de sustitutos afectan la demanda de los productos en el mercado. La rentabilidad y el crecimiento de las organizaciones pueden limitarse, debido a l alta amenaza de productos y servicios sustitutos.
5. **Rivalidad entre competidores existentes**: Esta fuerza examina la intensidad de la competencia dentro del mercado. Factores como: costos fijos, número de competidores, diferenciación de productos y barreras de salida determinan la intensidad de la competencia. Una alta rivalidad puede reducir los márgenes de ganancia, obligando a las empresas a innovar o ajustar estrategias para mantener su participación y posicionamiento en el mercado.

4.2.4.5 Administración estratégica. Se enfoca en llevar una administración eficaz y eficiente a través de estrategias que le permitan a la organización la adaptación a cualquier situación. La administración estratégica según lo propuesto por (David, 2003a) se centra en la formulación, implementación y evaluación de estrategias en el ámbito empresarial. Para ello, se define el modelo a través de 5 conceptos clave:

1. **Formulación de estrategias:** Análisis del entorno, análisis interno, visión y misión.
2. **Herramientas analíticas:** Análisis FODA, matriz BCG, matriz de Ansoff.
3. **Estrategias competitivas:** Liderazgo en costos, diferenciación, enfoque.
4. **Implementación de estrategias:** Estructura organizacional, cultura organizacional, recursos y capacidades.
5. **Evaluación y control:** Indicadores de desempeño, análisis de desempeño, acciones correctivas.

4.2.5 Investigación y Desarrollo del Ser Humano.

4.2.5.1 Teoría de la Información. De acuerdo con Chiavenato *(2019a)* La teoría de la información se originó en 1920, con los trabajos de Leo Szilar y H. Nyquist, y se desarrolló con las contribuciones de Hartley, Claude Shannon, Kolmogorov, Norbert Wiemer y otros. Esta teoría permite la interpretación de los procesos del intercambio social de mensajes.

Es un modelo matemático que intenta matematizar la información para asegurar su exactitud, disminuir la incertidumbre por la persuasión y evitar malentendidos, debido a que enfatiza en la evaluación cuantitativa de la información. La teoría de la información se diferenciaba de las preexistentes al incorporar herramientas estadísticas y al adoptar una perspectiva macroscópica, centrándose en el análisis de los sistemas de comunicación a nivel global. Consta de seis componentes: 1) fuente; 2) transmisor; 3) canal; 4) receptor; 5) destinatario y 6) El ruido.

4.2.5.2 Cibernética en la Administración. La cibernética se desarrolló entre 1943 y 1947 por Norberh Wiener (Como citó Martínez Fajardo (2002), se define como una teoría de los sistemas de control que destaca la importancia de la comunicación entre los sistemas y el medio. Según Borberh Wiener esta se centra en los procesos y sistemas de transformación de los datos en información.

Los conceptos claves que se emplean en la cibernética basados en el estudio de sistemas son:

1. Entrada (input): lo que entra en la organización del entorno externo.
2. Salida (output): resultado final luego de todo el proceso interno y la integración de recurso en él.
3. Caja negra (black box): observaciones desde afuera.
4. Retroalimentación (feedback): comentarios acerca del producto para mejorarlo.
5. Homeostasis: capacidad de un sistema para mantener un equilibrio interno dinámico, ajustándose constantemente a los cambios externos.
6. Información: conocimiento disponible para el uso inmediato.

4.2.5.3 Administración de la Calidad. Con base a los conceptos de calidad planteados por los pioneros, tal como se citó por Schroeder, Goldstein, y Rungtusanatham (2011) es preciso sintetizar que para Juran (1993), la calidad se logra cuando un producto cumple las expectativas del cliente y está libre de

defectos. Deming (1988) la define como la consistencia y fiabilidad a un bajo costo, siempre enfocada en mejorar. Feigenbaum (1991), por su parte, ve la calidad como un proceso continuo que comienza con el diseño y termina con la satisfacción del cliente. Por último, según la ISO 9000 (International Organization for Standarization, 2005) la calidad es: "Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos".

A través de los años se han creado diferentes programas y procesos de Calidad que han permitido satisfacer los requerimientos del cliente y el grado con el cual un producto cumple con las especificaciones del cliente, entre ellos se destacan:

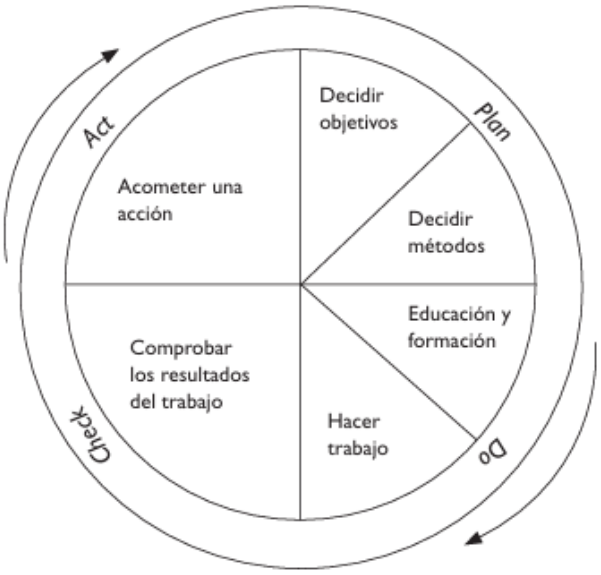
- Proceso de Control Estadístico (CEP): La mejora de la calidad requiere más que un aumento en el esfuerzo. Es fundamental contar con técnicas y herramientas estadísticas que permitan identificar las causas de variabilidad para tomar medidas correctivas y controlarlas.
- Familia ISO 9000: Un set de normas internacionales de gestión de calidad y garantías de calidad desarrollado para que las empresas implementen y documenten los procesos necesarios para garantizar la calidad eficiente de sus productos o servicios. Las normas publicadas inicialmente en 1987 no eran específicas a una industria, producto o servicio en particular. Estas normas fueron desarrolladas por la International Organization for Standarization (ISO).
- Reingeniería: La reingeniería de procesos implica una transformación radical de las operaciones de una empresa, requiriendo a menudo un rediseño completo y la adopción de nuevas tecnologías para lograr mejoras sustanciales.
- Benchmarking: El benchmarking es una metodología que permite a las organizaciones medir su desempeño frente a las empresas líderes de su industria, analizando sus estrategias, operaciones y procesos para identificar oportunidades de mejora
- Balanced Score Card: Un enfoque de gestión que permite a las organizaciones monitorear su desempeño en áreas críticas, alinear las acciones con la estrategia y tomar decisiones basadas en datos; Está vinculado con la mejora continua y el establecimiento de objetivos a corto y largo plazo. Al combinar indicadores financieros y no financieros, esta herramienta permite a las organizaciones identificar patrones emergentes en el entorno y responder de manera proactiva. Además, facilita la selección de indicadores clave que están directamente vinculados con la misión y los

objetivos estratégicos de la empresa, lo que a su vez contribuye a mejorar la productividad y la competitividad.

- Lean Manufacturing: Un método para optimizar los procesos productivos eliminando todo lo que no aporta valor al cliente final.
- La mejora continua de Procesos - Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar): Fue presentado por Deming en los años 50, pero el creador de este concepto es W.A Shewhart, quien lo publico en 1939. Según Camisón y colaboradores (2019) en su libro "*Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas"*, el ciclo PHVA es un proceso que aunado con la resolución de problemas permiten la mejora continua en los procesos de la organización.

  Ishikawa (1986, como se citó en Camisón et al., 2019) afirma que la "esencia de la Calidad Total reside en la aplicación repetida del proceso PDCA hasta la consecución del objetivo" (p.877). Este experto en calidad denomino al ciclo PHVA como *ciclo de control* (ver ilustración 5) y lo divide en cuatro grandes etapas, que requieren la realización de seis pasos que después de terminados se van repitiendo sucesivamente.

  Ilustración 5. Ciclo PHVA de Ishikawa



Fuente: Ishikawa 1986, como se citó en Camisón et al., 2019, p. 877

Siguiendo con el planteamiento de Ishikawa (1986, como se citó en Camisón et al., 2019), las etapas y pasos del ciclo son:

1. Planear (Plan)
   1) Definir los objetivos.
   2) Decidir los métodos a utilizar para alcanzar el objetivo.
2. Hacer (Do)
   3) Llevar a cabo la educación y la formación.
   4) Hacer el trabajo
3. Verificar (Check)
   5) Comprobar los resultados.
4. Actuar (Act)
   6) Aplicar una acción.

Una vez aplicada la acción correctora (paso 6) se debe volver a planificar para verificar si la acción correctora ha funcionado.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Partiendo de la concepción de (Corvo, 2021) un **modelo administrativo** es una herramienta que cuenta con un conjunto de elementos esenciales que proporciona a la empresa un tipo de guía para que estas puedan planificar, organizar, dirigir y controlar sus organizaciones. Existen diversos modelos administrativos los cuales se componen de características como: autoridad formal, liderazgo unidireccional, alta participación de los empleados, autonomía de parte de los trabajadores, enfoque por objetivos, seguimiento continuo en las actividades operacionales, enfoque en rendimientos, evaluación por cumplimiento, etc. Estas a su vez proporcionan ventajas en la toma de decisiones, proceso administrativo y operativos, líneas de apoyo, asignación de tareas/recursos y planes estratégicos de acuerdo con las necesidades propias de cada organización en pro de alcanzar un óptimo rendimiento.

Dicho lo anterior, a través de diversas investigaciones se evidencia que la aplicación de esta herramienta es fundamental para el pleno desarrollo de las organizaciones. Herramienta con la cual según (López Montoya, 2015) muchos de los microempresarios no cuentan debido a que este tipo de organizaciones en su mayoría son empresas familiares caracterizadas por basar sus decisiones en la **intuición** entendiendo esta como la comprensión de algo sin soporte alguno.

Lo que nos lleva a la administración basada en el **conocimiento pragmático** que hace referencia a los saberes obtenidos mediante la experiencia y a su vez derivado de la desconfianza que tienen los microempresarios por la adaptación de nuevas técnicas administrativas según lo expuesto por (Cortés y Henao, 2018) . Las características propias de estos elementos (intuición y conocimiento pragmático) van desde la falta de un proceso de análisis y reflexión antes y durante el proceso de funcionamiento, seguimiento de patrones existentes como en el caso de las tiendas de barrio, panaderías, restaurantes y demás, rapidez en la toma de decisiones, evidencia empírica, etc.

Este enfoque basado en las prácticas y experiencia en las organizaciones se ve reflejado en muchos casos de manera negativa puesto a que influye en su educación financiera (creación de microempresas con poco capital derivados de préstamos, herencias y demás), gestión del conocimiento deficiente (en cuanto a conocimientos y educación estos no son avalados sino que por el contrario se basan en prácticas y copia de la competencia) y gestión administrativa (elemento del cual carecen en su mayoría puesto a que como se evidencia en las diferentes investigaciones las microempresas son administradas por los mismos familiares que no cuentan con conocimientos básicos en administración). Lo anterior, repercute en la existencia de un aumento significativo del riesgo al fracaso.

Como consecuencia, la organización no conoce el entorno donde se envuelve, a donde quiere llegar, ni como estructurarse. En pocas palabras, carecen de un **direccionamiento estratégico** comprendido aquel como una “guía que determina hacia dónde va la organización y las actividades necesarias para llegar donde se requiere” (Camacho M., 2002a, p. 7). El direccionamiento estratégico garantiza el desarrollo óptimo de las funciones dentro de la organización al mismo tiempo que promueve el crecimiento de esta con la creación, implementación, adaptación y control de las operaciones.

El desconocimiento de estos elementos trae consigo consecuencias graves en el campo organizacional difíciles de remediar debido a que, una mala lectura del entorno externo puede fracturar las relaciones entre el cliente y la organización e incluso la comunidad en general al no estar alineados con los valores y requerimientos de esta. De igual manera, afecta de manera directa la interacción con su entorno interno en lo que se refiere a todos aquellos involucrados en la organización como trabajadores, accionistas, proveedores, etc. El deterioro de estas relaciones es perjudicial e incluso podría llevar a la empresa a la quiebra puesto que la falta de comunicación, alineamiento de metas y objetivos, toma de decisiones en el proceso y demás son aspectos contundentes que competen a todos por igual.

Adicionalmente se evidencia que las microempresas no tienen una **visión empresarial**, es decir, una ruta definida de desarrollo y crecimiento que los proyecte a futuro si no, por el contrario, cuentan con una **visión de negocio,** aprovechamiento coyuntural y oportuno de un negocio de acuerdo a lo descrito por (López Montoya, 2015). De acuerdo con lo descrito en las investigaciones de López los microempresarios al momento de crear una empresa buscan primero sonde situarse y después se enfocan en ver que actividades pueden desarrollarse dentro de este lugar. Es decir, una visión de negocio (a corto plazo).

Dicho lo anterior, se evidencia la principal barrera que enfrentan las microempresas a nivel nacional y es que al no seguir el hilo conductor (idea de negocio, plan de negocio, normatividad, financiamiento, lanzamiento, seguimiento y evaluación constante) que sería lo ideal para la creación de una empresa estas se encuentran en constante incertidumbre debido a que no hay un proceso, es decir, evidencia que asegure el éxito empresarial e indique los pasos a seguir en cada eslabón.

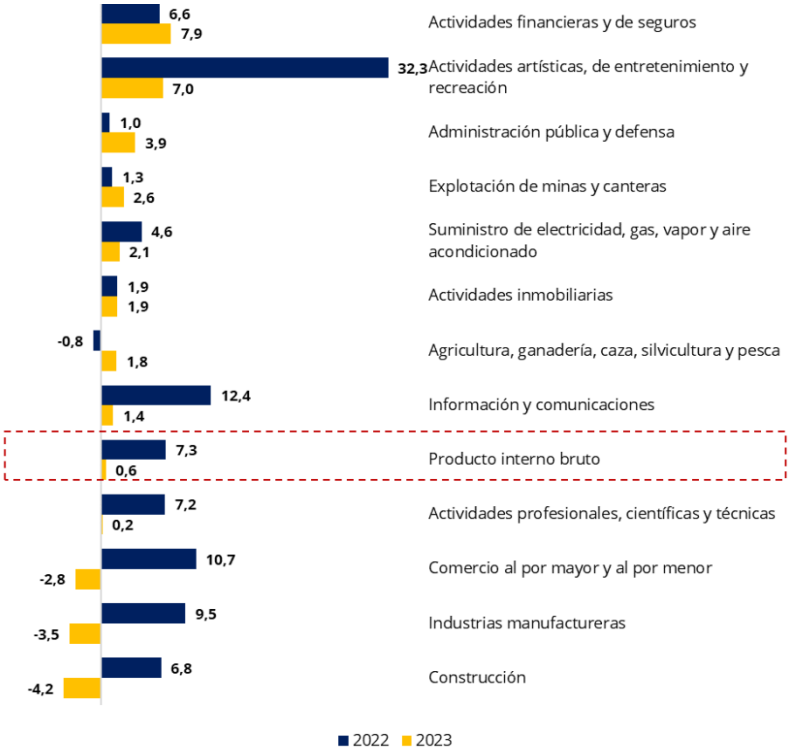
4.4 MARCO CONTEXTUAL

Para comprender mejor el entorno en el que operan las microempresas del sector restaurantero del municipio de Tuluá, se presenta a continuación un análisis del sector económico al que pertenecen. Asimismo, se incluyen datos sobre el departamento del Valle del Cauca e información relevante del municipio de Tuluá. La información recolectada proviene de fuentes oficiales como la Gobernación del Valle y la Cámara de Comercio de Tuluá, la Alcaldía Municipal de Tuluá, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el DANE.

4.4.1 Sector Restaurantero.

La economía colombiana durante el año 2023 registro un crecimiento del 0,6% frente a 2022, se trata del crecimiento más bajo del siglo XIX, exceptuando el año 2020, fuertemente impactado por la crisis sanitaria global. Lo anterior se explica por el comportamiento de múltiples sectores, sin embargo, se evidencia que las actividades económicas del comercio al por mayor y al por menor que incluye actividades como: reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida, tuvieron una contribución del -0,6% al valor agregado nacional. En la ilustración 5, se puede evidenciar la tasa de crecimiento anual por actividad económica.

Ilustración 6. PIB 2023, tasa de crecimiento anual (%) por actividad económica



Fuente: Asociación Nacional de Comercio Exterior (Analdex, s.f)

Por su parte, es pertinente mencionar que el sector restaurantero genera más de un millón de empleos (Semana, 2018) y de acuerdo con las estimaciones del DANE la informalidad ronda el 80% del total de los negocios gastronómicos (restaurantes, panaderías, cafeterías, servicios de catering) del país. A nivel nacional la Cámara del sector gastronómico de la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) agrupa más de 2038 restaurantes, es uno de los sectores con mayor dinamismo.

En un estudio del sector de bares y restaurantes de Colombia realizado por el Observatorio Económico de Asobares mostró que el “72,73% de los establecimientos ha presentado una reducción de sus ventas, y un 53,25% ha visto reducciones de más del 20% en el primer semestre de 2023” (Delgado, 2023, párr. 4). Por otro lado, de acuerdo con el DANE, el PIB del sector de alojamiento y servicios de comida disminuyó un 5.9% en el segundo trimestre de 2024 en comparación con el mismo periodo del año anterior, pasando de $8.8 billones a $8.3 billones. Esta caída equivale a una pérdida de $521 mil millones.

El Valle del Cauca es un referente nacional en industria, agroindustria y servicios. Su industria azucarera es particularmente relevante, concentrando la mayor parte

de la producción nacional. Es la tercera economía más grande del país, con una participación del 9,7% en el Producto Interno Bruto (PIB) nacional. En relación con la composición sectorial del PIB, la actividad de comercio, hoteles y reparación tienen el 18% de contribución al valor agregado departamental, seguida por las industrias manufactureras con una representación de 16,8%.

En cuanto al comercio exterior, se evidencia que entre 2013 y 2022 el Valle del Cauca exportó en promedio el 4,6% de las exportaciones nacionales, en productos como: azúcar (13,3%), café (5,7%), artículos de confitería (5,4%), acumuladores electrónicos (4%), medicamentos dosificados (3,9%), aceite de palma (3,5%), entre otros. Con destino principalmente a Estados Unidos, Ecuador, Perú, Chile, México, China, entre otros.

Con base al *Informe de Comportamiento Empresarial* publicado por la Cámara de Comercio de Tuluá (2024) para el año 2023 en el municipio estaban vigentes 785 empresas pertenecientes al sector de alojamiento y comidas, en lo que respecta al tamaño 778 son microempresas, 6 pequeñas y sólo una (1) se clasifica como gran empresa; en la tabla 2 se observa la clasificación del tamaño empresarial.

Tabla 2. Clasificación del tamaño empresarial

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT.

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT, s.f)

Las 785 empresas de alojamiento y comidas representan el 10,6% de los establecimientos existentes, con activos de $41.726,2 millones de pesos. Sector que genera 1.636 empleos que comprenden el 5,4% del total municipal.

A pesar de que el sector de alojamiento y comidas es el segundo con más empresas vigentes en el municipio de Tuluá y la cantidad de empleos que genera, las microempresas del sector restaurantero se enfrentan a la problemática del empirismo en las prácticas administrativas que afecta su capacidad competitiva y limita su crecimiento.

4.4.2 Caracterización de Tuluá.

De acuerdo con la información de la Unidad Ejecutora de Saneamiento del Valle del Cauca (Uesvalle, 2016) el departamento se encuentra en el suroccidente colombiano, abarcando zonas andinas y costeras del Pacífico. Geográficamente, se extiende entre los paralelos 05º02'08'' N y 03º04'02'' N, y los meridianos 72º42'27'' O y 74º27'13'' O. Con una extensión territorial de 22.140 kilómetros cuadrados, constituye el 1.9% del territorio colombiano y una población aproximada de 4.923.456 habitantes. Su capital es la ciudad Santiago de Cali. La organización político-administrativa del Valle del Cauca se compone de 42 municipios, así como de 417 corregimientos, 45 caseríos, 35 inspecciones de policía y 151 núcleos poblacionales, tal como se muestra en la ilustración 6.

Ilustración 7. División política del departamento del Valle del Cauca



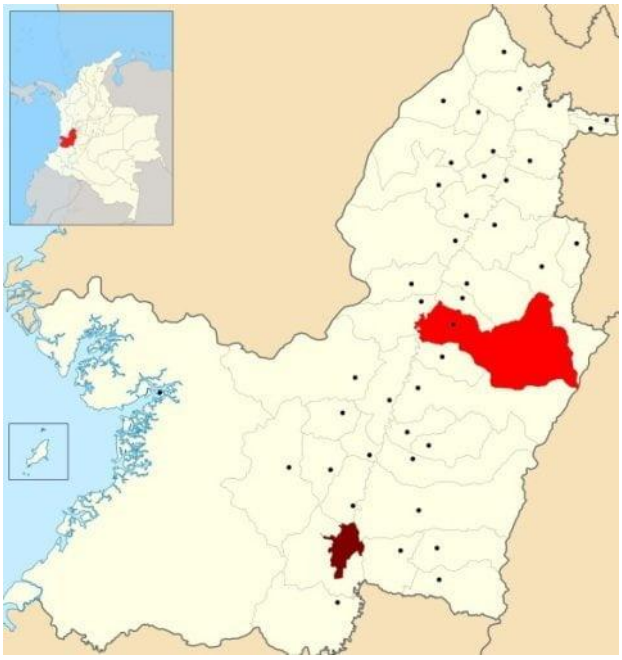
Fuente: Unidad Ejecutora de Saneamiento del Valle del Cauca (2016)

El municipio de Tuluá está comprendido dentro de la jurisdicción del departamento del Valle del Cauca, estratégicamente situado a 4° 05' Norte y 76° 12' Oeste, se erige como el corazón del Valle del Cauca. Su ubicación, a 102 km de Cali, a 172

km de Buenaventura y a 24 km de Buga. Con una extensión de 910.55 km², de las cuales el 98.78%, corresponde a zonas rurales. El área urbana, en contraste, ocupa una porción mucho más reducida, representando tan solo un 1.22% del territorio total. Su influencia se extiende a municipios vecinos como Andalucía, Bolívar, Buga y otras, conformando una zona de influencia con una población aproximada de 600.000 habitantes. Además, su territorio se extiende desde las fértiles llanuras hasta las zonas montañosas, ofreciendo una amplia gama de pisos térmicos. Esta diversidad natural ha favorecido el desarrollo de actividades productivas como la agricultura y la ganadería, convirtiéndolo en un motor económico de la región.

El municipio se divide en 24 corregimientos y 132 veredas que se presentan en la ilustración 7.

Ilustración 8. Localización del municipio de Tuluá en el departamento del Valle del Cauca



Fuente: Gobernación del Valle del Cauca

Ilustración 9. División política del municipio de Tuluá

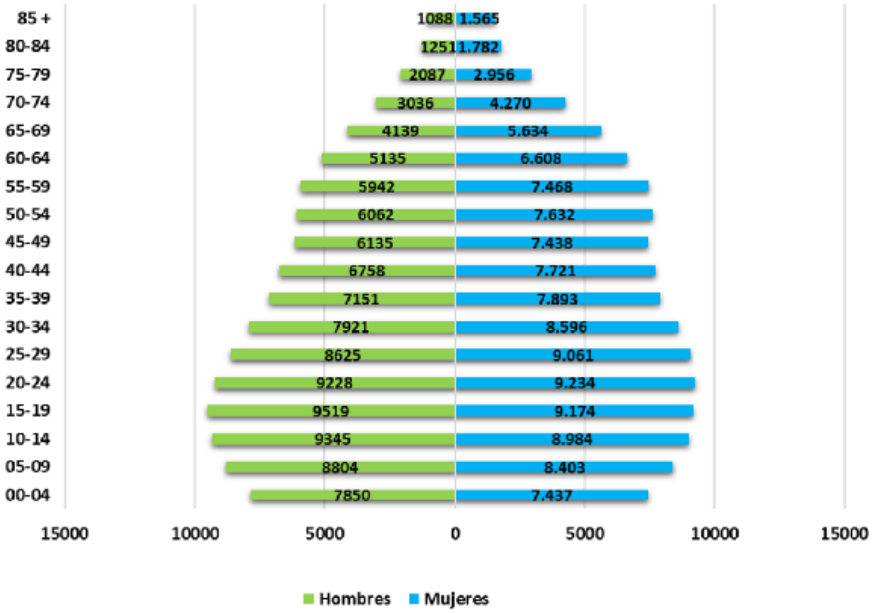


Fuente: Alcaldía de Tuluá

Tuluá es uno de los municipios más importantes del departamento y antes de la llegada de los españoles, Tuluá estaba habitada por grupos indígenas como los Pijaos, Quimbayas y Paeces. Geográficamente, estas tierras formaban parte del extenso llano de Buga, delimitado por el río de la Paila al norte, el río Bolo al sur, la Cordillera Central al oriente y el río Cauca al occidente. Sin embargo, no existen documentos históricos que establezcan con exactitud la fecha de fundación de Tuluá (Alcaldía Municipal de Tuluá, 2011).

Según proyecciones del DANE, la población total para 2023 es de 231,962 habitantes, con un crecimiento del 0.49% respecto al año anterior. La población urbana es de 190,010, mientras que la rural cuenta con 41,952 habitantes, mostrando una tendencia a la disminución en el ámbito rural.

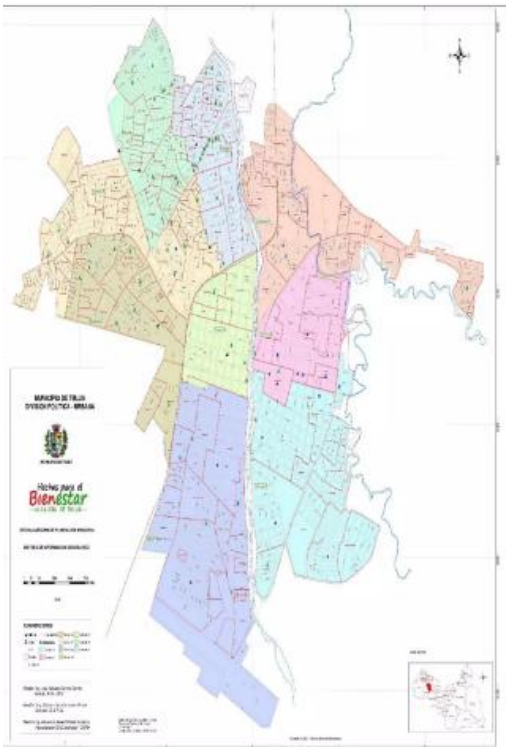
Gráfica 1. Pirámide poblacional por sexo y edad, año 2023



Fuente: Alcaldía Municipal de Tuluá (2023)

La división político-administrativa de la ciudad comprende un área urbana estructurada en 10 comunas y 150 barrios oficialmente reconocidos, y un área rural conformada por 25 corregimientos y 145 veredas, como se observa en la ilustración 9.

Ilustración 10. Mapa de Tuluá distribuido por comunas



Fuente: Alcaldía Municipal de Tuluá

Según datos de la Cámara de Comercio de Tuluá, los sectores de mayor representación son: comercio, reparaciones (49,2%), alojamiento y comidas (10,6%), industria manufacturera (10,1%) y otros servicios (4,6%). A continuación, se presenta un desglose detallado de los sectores económicos con mayor cantidad de empresas vigentes en el municipio (Tabla 3).

Tabla 3. Empresas vigentes por sector económico en Tuluá

Sector	No. Empresas 2023	% Empresas	No. Empresas 2022	Variación 2022 vs 2023	No. Empleos	% Empleos	Activos (Millones)	% Activos (Millones)
Comercio, Reparaciones	3.477	46,9%	3.613	-3,8%	9.460	31,1%	$ 852.629,4	15,7%
Alojamiento y Comidas	785	10,6%	793	-1,0%	1.636	5,4%	$ 41.726,2	0,8%
Industria Manufacturera	749	10,1%	810	-7,5%	5.822	19,1%	$ 1.981.755,7	36,6%
Otros Servicios	340	4,6%	386	-11,9%	563	1,9%	$ 26.061,0	0,5%
Serv. Administrativos	269	3,6%	284	-5,3%	1.136	3,7%	$ 35.653,6	0,7%
Construcción	263	3,6%	278	-5,4%	1.749	5,8%	$ 222.361,9	4,1%
Profesionales	260	3,5%	283	-8,1%	606	2,0%	$ 28.778,5	0,5%
Transporte y Almacén	241	3,3%	221	9,0%	1.246	4,1%	$ 91.875,0	1,7%
Salud y Asistencia Social	203	2,7%	197	3,0%	2.720	8,9%	$ 221.799,6	4,1%
Información y Comunicaciones	161	2,2%	171	-5,8%	1.842	6,1%	$ 28.912,5	0,5%
Agricultura	147	2,0%	150	-2,0%	1.521	5,0%	$ 291.202,6	5,4%
Financieras y Seguros	146	2,0%	148	-1,4%	532	1,7%	$ 1.099.893,9	20,3%
Artísticas y Recreación	143	1,9%	166	-13,9%	735	2,4%	$ 58.463,0	1,1%
Inmobiliarias	133	1,8%	130	2,3%	209	0,7%	$ 83.050,1	1,5%
Educación	47	0,6%	45	4,4%	182	0,6%	$ 2.720,5	0,1%
Agua	27	0,4%	32	-15,6%	309	1,0%	$ 109.832,9	2,0%
Admón. Pública, Defensa	9	0,1%	9	0,0%	71	0,2%	$ 2.821,8	0,05%
Electricidad y Gas	5	0,07%	5	0,0%	64	0,2%	$ 235.196,7	4,3%
Minería	2	0,03%	1	100,0%	1	0,003%	$ 308,8	0,006%
Total	7.407	100%	7.722	-4,1%	30.404	100%	$ 5.415.043,9	100%

Fuente: Cámara de Comercio de Tuluá (2024)

Las microempresas del sector restaurantero que serán objeto de estudio se encuentran ubicadas en la zona céntrica del municipio de Tuluá, como se muestra en la ilustración 11.

Ilustración 11. Ubicación de las microempresas del sector restaurantero de la zona centro del municipio de Tuluá



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2024) con base a Wikimapia

En la ilustración 12 se traza el recorrido en donde se encuentran ubicados los restaurantes de comida casera que serán objeto de estudio de nuestra investigación, esto con el fin de tener mayor precisión del mapa de la zona centro del municipio de Tuluá. Teniendo en cuenta lo anterior, el recorrido inicia en el punto rojo de la calle 28 con carrera 21, cerca del Supermercado Cañaveral. Desde allí, se avanza por la calle 28 hacia el este, pasando por la Galería (lugar donde se sitúan la mayoría de los restaurantes encuestados) hasta alcanzar el punto verde en la carrera 23. Al girar hacia la carrera 23, se baja hasta la calle 27, llegando al punto azul. Al recorrer la calle 27, se bordea un restaurante y se continúa hasta el punto rosado en calle 27 sur con carrera 27, descendiendo por el Parque Cespedes hasta llegar al punto gris situado en la esquina de la calle 26 con carrera 27, se transita toda la calle 26 hasta llegar a la carrera 20. Se baja por la carrera 20 hasta llegar a la calle 25 que lleva al punto negro, para girar por a mano izquierda de la calle 25 hasta llegar al punto naranja que está en la calle 26 con carrera 21. En el tramo final se asciende por la carrera 21 y se concluye en el punto rojo, integrando así la oferta gastronómica de comida casera de la zona centro de Tuluá.

Ilustración 12. Mapa de la zona centro del municipio de Tuluá



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025) con base a Google Maps

4.5 MARCO LEGAL

A continuación, se presentan algunas leyes que intervienen en el proceso de creación, formalización y sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas que conforman el tejido empresarial en el territorio colombiano.

Tabla 4. Marco legal

Ley	Descripción	Relación con el Proyecto
Ley 2125 de 2021 "Ley creo en ti"	La ley creo en ti ofrece incentivos a las microempresas lideradas por mujeres para la creación, formalización y fortalecimiento de sus emprendimientos.	Al ser una ley dirigida únicamente a los microempresarios garantiza que estos tengan acceso a herramientas de financiación, educación financiera y gestión administrativa que es lo que se pretende conseguir con la presente investigación.
Ley 2069 del 31 de diciembre 2020	Impulsa el emprendimiento en Colombia a través de un marco regulatorio que simplifica los procesos, tramites y tarifas para la consolidación y sostenibilidad de las empresas.	La presente ley con la simplificación de los procesos garantiza que las microempresas se mantengan en el mercado, lo cual también se quiere lograr con la presente investigación.
Ley 2024 del 23 de julio de 2020	Desarrolla medidas que protejan las personas naturales y jurídicas a través del principio de buena fe.	Brinda claridad a los empresarios acerca de los deberes que deben de cumplir al desarrollar su actividad económica.
Ley 1955 del 25 de mayo de 2019	Tiene como objetivo expandir las oportunidades en igualdad de condiciones para los colombianos a través de estímulos al emprendimiento que fortalezcan el tejido empresarial.	A través de diferentes herramientas la ley y el diseño del modelo administrativo buscan fortalecer el tejido empresarial colombiano.
Conpes 3946 del 8 de enero de 2019	Brinda toda la información necesaria acerca de la formalidad de las empresas.	Promueve el conocimiento legal aplicado a las empresas lo cual fortalece el desarrollo de estos establecimientos a la vez que brinda garantías de permanencia.
Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016	Reforma tributaria estructural para fortalecer la lucha contra la evasión y elusión fiscal.	Debido al desconocimiento por parte de los microempresarios en muchos temas la presente simplifica la información y brinda claridad sobre las disposiciones para no incurrir en faltas.
Ley 1793 del 7 de julio de 2016	Decreta la captación de recursos en entidades autorizadas sin necesidad de un saldo mínimo, ni cobro de comisiones.	Facilita mecanismos para que los clientes de bancos puedan captar dinero en diferentes cuentas sin tener que pagar comisión por ello, lo cual facilita la operación del emprendedor debido a que este no cuenta con educación financiera.
Ley 1780 del 2 de mayo de 2016	Impulsa la generación de empleo para los jóvenes entre 18 y 28 años.	Promueve mecanismos de apoyo que solidifican los emprendimientos en el territorio colombiano.
Ley 1735 del 21 de octubre de 2014	Promueve el acceso a los servicios financieros transaccionales.	Fortalece el crecimiento de las empresas a través del acceso a financiación.

Ley 1676 del 20 de agosto de 2013	Promueve el acceso al crédito y se dictan normas sobre garantías mobiliarias.	Fortalece el crecimiento de las empresas a través del acceso a financiación y al mismo tiempo brinda conocimientos básicos de educación financiera.
Ley 1429 del 29 de diciembre de 2010	Formaliza y genera de empleo.	Aumenta los beneficios y disminuye costos para las empresas que están en su etapa inicial lo cual fortalece el emprendimiento y disminuye la cifra de deserción.
Ley 1314 del 13 de julio de 2009	Referente a las entidades que intervendrán en la economía.	Tiene como objetivo educar a los emprendedores financieramente, la cual es una de las faltas evidenciadas en la investigación.
Ley 1014 del 26 de enero de 2006	Promueve el emprendimiento dentro de la educación.	Genera una cultura emprendedora lo cual fortalece la visión empresarial dentro de las empresas.
Ley 905 del 2 de agosto de 2004	Modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana.	Fomenta la creación y adecuado funcionamiento de las MiPymes.
Ley 590 del 10 de julio de 2000	Promueve el desarrollo de las microempresas.	Pretende estimular la participación en los mercados altamente competitivos para garantizar la sostenibilidad de las microempresas.
Ley 29 del 27 de febrero de 1990	Incentiva la innovación y desarrollo tecnológico.	Ayuda al cambio de mentalidad de los microempresarios y fomenta la creación de empresas que no se basen en imitación o moda.
Ley 344 del 27 de diciembre de 1996	Promueve la racionalización del gasto público.	Resuelve la problemática de acceso a financiamiento y asignación de recursos que tienen las empresas.

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo descriptiva, entendiendo a esta como un análisis profundo de la situación, que revela sus propiedades, como se manifiesta y que sucesos la acontecen (Méndez Álvarez, 2020). Adicionalmente, se realiza un diseño de campo bibliográfico, porque detalla las particularidades y características de los modelos administrativos adoptados por las microempresas.

La selección del tipo de investigación se fundamenta en la necesidad de diseñar un modelo de administración para las microempresas del sector restaurantero de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca. Al identificar los problemas, investigarlos, profundizarlos y dar una solución dentro de un contexto específico.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se emplea el método de investigación inductivo que según (Méndez Álvarez, 2020) se caracteriza por partir de la investigación de una situación en particular para generar resultados y conclusiones que pueden ser aplicados a otras situaciones con características similares. La aplicación del método de investigación se debe a que se parte de la formulación y explicación de un modelo administrativo aplicado a las microempresas del sector restaurantero de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca que sirva como referente para la aplicación del modelo en cualquier tipo de organización.

5.3 TÉCNICAS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.3.1 Fuentes de información.

5.3.1.1 Fuentes primarias. Según Méndez (2020) este tipo de fuente hace alusión a la información que los investigadores extraen directamente de las técnicas y procedimientos utilizados. Para la presente investigación se recolecta mediante

encuestas dirigidas a los gerentes, propietarios, administradores o empleados de las microempresas del sector restaurantero de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca.

5.3.1.2 Fuentes secundarias. Siguiendo a Méndez (2020) estas fuentes proporcionan información indirecta, es decir son datos existentes que fueron creados o investigados por otras personas. Siendo así, la investigación está respaldada en artículos, informes, libros, páginas web, revistas, tesis y entre otras fuentes que permitieron compendiar la información.

5.3.2.2 Técnicas de recolección de información. La técnica de recolección de información es de tipo cualitativa entendiéndose por esta a la presentación de datos de manera textual, semitabular, tabular o gráfica (Méndez, 2020), visto a que se realiza una revisión documental para recopilar descripciones narrativas como lo son los conceptos, teorías y modelos administrativos. Además, se diseña y aplica una encuesta con el fin de conocer las prácticas administrativas aplicadas por las microempresas.

La presente investigación se apoya de fuentes de información primarias y secundarias, tal como se evidencia en la tabla 5.

Tabla 5. Formato de detalle de los instrumentos de recolección de información

Objetivos de Investigación	Fuente de Información	Técnica Aplicada	Propósito	Actor/Autor
Caracterizar las microempresas dedicadas a la comida casera en la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca.	Primaria y secundaria	Fuente primaria: Encuesta Fuente secundaria: Revisión documental: - Directorios	Obtener información primaria esencial para la investigación: cantidad, ubicación, etc. Encuesta: Anexo A	- Microempresas del sector restaurantero de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca. - Cámara de Comercio de Tuluá
Identificar las prácticas administrativas aplicadas por las microempresas del sector restaurantero de comida casera en la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca.	Primaria	Fuente primaria: Encuesta	Conocer las prácticas administrativas aplicadas por las microempresas. Encuesta: Anexo A	- Microempresas del sector restaurantero de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca.
Contrastar las prácticas	Primaria y secundaria	Fuente primaria: Encuesta	Recopilar información del objeto de estudio	Microempresas del sector

administrativas actuales de las microempresas objeto de estudio con las teorías y modelos administrativos.		Fuente secundaria: Revisión documental: - Artículos - Informes - Libros - Páginas web - Revistas - Tesis	para analizar, interpretar y contrastar con teorías y modelos administrativos. Encuesta: Anexo A Marco Teórico: 28 conceptos, teorías y modelos	restaurantero de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca.
Determinar los elementos que configuran un modelo administrativo para las microempresas del sector restaurantero de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca	Secundaria	Revisión documental: - Artículos - Informes - Libros - Páginas web - Revistas - Tesis	Facilitar la recolección teórica de los elementos que configuran un modelo administrativo. Marco Teórico: 1. El Menor Costo del Trabajo Subdividido 2. Administración Científica 3. Administración Clásica 4. Teoría de la Información 5. Teoría de las Relaciones Humanas 6. Administración Neoclásica 7. Pirámide de Necesidades 8. Cibernética en la Administración 9. Teoría de las Necesidades 10. Teoría de la contingencia 11. Teoría de Sistemas 12. Análisis del Entorno de Marketing 13. Administración por Objetivos y Resultados 14. Teoría del Desarrollo Organizacional	1. Babbage (1832) 2. Frederick Taylor (1909) 3. Henry Fayol (1916) 4. Leo Szilar y H. Nyquist (1920) 5. Elton Mayo, (1924 - 1932) 6. Peter F. Drucker, William Newman, Ralph Cordiner, Ernest Dale, Louis Allen y Harold Koontz (1930 - 1984) 7. Abraham Maslow (1943) 8. Norberh Wiener, (1943 - 1947) 9. McClelland (1953) 10. Tom Burns, G. M. Stalker, Lawrence, Lorsch, Joan Woodwrd, Hall Koontz y Weifirich (1964) 11. Hall (1973) y Koontz y Weifirich (2004)

			15. Administración Burocrática 16. Las Cinco Fuerzas de Porter 17. Administración de la Calidad 18. Direccionamiento Estratégico 19. Administración estratégica 20. Teoría de la Decisión e Incertidumbre 21. Coaching 22. Diseño Organizacional 23. Gestión del Conocimiento 24. Freelance 25. Outsource y Outsourcing 26. Mentoring 27. Administración de Inventario 28. Costos Basados en las Actividades	12. Kotler (2013) 13. Odiorne (1965) 14. Bennis (1969) 15. Max Weber (1971) 16. Porter (1979) 17. Deming (1988), Feigenbaum (1991), Juran (1993), Ishikawa (1986) y otros) 18. Camacho M. (2002) 19. Fred R. David (2003) 20. Aguiar (2004) 21. Lozano (2008) 22. Benjamin Betancourt (2011) 23. Mejía y Colín (2013) 24. Monge, Zhunio (2013) 25. Duque, González, y García (2014) 26. Gasparotto et al. 2011) 27. CSCMP., Waller y Esperl (2017) 28. Porporato y Tiepermann (2021)

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2024)

5.3.2.3 Instrumento de recolección de información. En este orden de ideas se realizó el instrumento de recolección de información soportado en diversas teorías y conceptos de las cuales se extrajeron variables (ver tabla 6) con el fin de identificar de manera precisa los aspectos involucrados en la caracterización y las prácticas administrativas de los restaurantes de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá Valle.

El instrumento de recolección de información fue elaborado a partir de diferentes teorías y autores como: El menor costo del trabajo subdividido por Babbage, 1832 (Como citó Murillo, 2007); Administración Científica por Frederick Taylor, 1909 (Citado por Murillo, 2007); Diseño organizacional (Betancourt G, 2011); Administración Clásica por Henry Fayol, 1916 (Como citó Murillo, 2007); Administración por Objetivos y Resultados por Odiorne, 1965 (Como citó García, 1983), Administración Burocrática por Max Weber, 1971 (Como citó Aktouf et al., 2009); Direccionamiento Estratégico (Camacho M., 2002); Teoría de la Decisión e Incertidumbre (Aguiar González, 2004b); Gestión del Conocimiento (Mejía Rocha & Colín Salgado, 2013b); Outsource y Outsourcing (Duque, González, y García, 2014); Freelance (Monge & Zhunio, 2013); Administración de Inventario (CSCMP et al., 2017b); Costos Basados en las Actividades (Porporato & Tiepermann Recalde, 2021b); Administración Neoclásica (Peter F. Drucker, 1954a); Teoría de las Relaciones Humanas por Elton Mayo, 1924 – 1932 (Como citó Chiavenato, 2019); Pirámide de Necesidades por Abraham Maslow, 1943 (Como citó Aruma & Hanachor, 2017); Teoría de las Necesidades por McClelland, 1953 (Como citaron Koontz et al., 2014); Teoría del Desarrollo Organizacional por Bennis, 1969 (Como se citó en Guízar, 2014); Coaching (Lozano, 2008); Mentoring (Gasparotto et al., 2011a); Las Cinco Fuerzas de Porter (Como citó Villamizar Oviedo et al., 2023); Administración Estratégica (David, 2003a); Teoría de la contingencia (Chandler, 1966); Teoría de Sistemas por Hall (1973) y Koontz y Weifirich (2004) (Como citó chávez Salinas, 2016), Análisis del Entorno de Marketing (Kotler, 2013), Teoría de la Información por Leo Szilar y H. Nyquist, 1920 (Como citó Chiavenato, 2019); Cibernética en la Administración Norberh Wiener, 1943 - 1947 (Como citó Martínez Fajardo (2002); Administración de la Calidad por Deming (1988), Feigenbaum (1991), Juran (1993) y otros (Como citaron Schroeder et al., 2011)

Tabla 6. Instrumento de recolección de información

CATEGORIA	VARIABLES
CARACTERIZACIÓN	Cargo
	Empleados
	Antigüedad
	Portafolio de productos
	Puntos de venta
	Consentimiento
	División racional del trabajo
	Áreas funcionales
	Conocimientos Administrativos

GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Contabilidad
	Establecimiento de objetivos
	Normas, reglas y procedimientos
	Direccionamiento estratégico
	Toma de decisiones
	Gestión del conocimiento
	Subcontratación
	Control de inventarios
	Costos
	Gastos
	Precios
DISEÑO ORGANIZACIONAL	Jerarquización
DESARROLLO DEL SER HUMANO	Incentivos
	Motivación
	Desarrollo Organizacional
	Selección
	Contratación
	Capacitación e inducción
PRODUCTO RELACIÓN EMPRESA – ENTORNO	Producto
	Macroentorno
	Microentorno
	Poder de negociación con proveedores
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Digitalización
	Retroalimentación
	Mejora Continua

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Consecuentemente el instrumento fue validado por diferentes expertos (Ver anexo B, C, D y E), los cuales permitieron la elaboración y aplicación de la encuesta de manera precisa con el fin de abordar los objetivos 1 y 2 correspondientes a la caracterización e identificación de prácticas administrativas de los restaurantes de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá Valle.

5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población total son 31 microempresas del sector restaurantero dedicados a la preparación de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá – Valle del Cauca, esto en conjunto con los datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Tuluá Valle del Cauca, es necesario precisar, que debido a que la información no se encuentra actualizada, se procede a delimitar de manera presencial la zona centro del municipio, con el fin de enlistar todos los establecimientos. A continuación, en la tabla 6 se presenta la tabla a la que se alude:

Tabla 7. Base de datos Cámara de Comercio de Tuluá

CATEGORIA	RAZON SOCIAL	DIR-COMERCIAL	BARRIO-COMERCIAL	MUN-COMERCIAL	EMAIL-COMERCIAL	CIIU-1	CIIU-2	ACTIVIDAD	CANT-MUJERES	PERSONAL	ACTIVO-DEFINITIVOS
Persona Natural	TAMALERIA Y RESTAURANTE MI TIERRA	CL 29 22 22	00491 - SAJONIA	76834 - TULUA	jeissonrocha93@gmail.com	I5611 ** Expendio a la mesa de comidas preparadas		Expendio a la mesa de comidas preparadas	0	2	600.000
Persona Natural	USA CHICKEN	CL 25 33 A 06 ESQUINA	00451 - ALVERNIA	76834 - TULUA	quivercodc@hotmail.com	I5611 ** Expendio a la mesa de comidas preparadas		Expendio a la mesa de comidas preparadas.	0	3	2.500.000
Persona Natural	RESTAURANTE TIPICOS DE LAS ABUELAS	CL 27 NRO 3 OESTE-52 INTERIOR	00496 - ASOAGRIN FARFAN	76834 - TULUA	jbdadm@gmail.com	I5611 ** Expendio a la mesa de comidas preparadas		EXPENDIO A LA MESA DE COMIDAS PREPARADAS	0	2	1.180.000
Persona Natural	L FORE CAFE FASHION	CR 31 24 75	00452 - CESPEDES	76834 - TULUA	manuela2699@hotmail.com	I5611 ** Expendio a la mesa de comidas preparadas	G4759 ** Comercio al por menor de otros articulos domesticos en	EXPENDIO A LA MESA DE COMIDAS PREPARADAS. COMERCIO AL POR MENOR DE	0	1	2.500.000
Persona Natural	EL SUPER POLLO LOCO DE TULUA	CR 27 23 87	00480 - TOMAS URIBE	76834 - TULUA	he.c.f@gmail.com	I5611 ** Expendio a la mesa de comidas preparadas		EXPENDIO A LA MESA DE COMIDAS PREPARADAS	0	1	2.500.000
Persona Natural	BURGER HOUSE HAMBURGUESA ARTESANAL	CR 26 38 175	00492 - SALESIANO	76834 - TULUA	marzeg299@hotmail.com	I5611 ** Expendio a la mesa de comidas preparadas		VENTA DE COMIDAS RAPIDAS	0	0	15.500.000
Persona Natural	RESTAURANTE PABLITO JM	CR 20 26 32 LC 136	00476 - EL CENTRO	76834 - TULUA	deicy19-22@hotmail.com	I5611 ** Expendio a la mesa de comidas preparadas		Expendio a la mesa de comidas preparadas.	0	2	2.500.000
Persona Natural	ENJOY FOOD	CR 26 A NRO. 40 - 39	00486 - EL PRINCIPE	76834 - TULUA	enjoyfood.tulua@gmail.com	I5611 ** Expendio a la mesa de comidas preparadas		EXPENDIO A LA MESA DE COMIDAS PREPARADAS	0	1	15.000.000

Fuente: Cámara de comercio de Tuluá

Teniendo en cuenta lo anterior y la disposición de carácter voluntario de los microempresarios se decide la realización de una muestra por conveniencia con el fin de recolectar datos de manera oportuna para el avance de la investigación. Entendiendo esto fue posible la aplicación de 31 encuestas en las microempresas del sector restaurantero dedicados a la preparación de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá – Valle del Cauca.

6. DESARROLLO DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

6.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ, VALLE DEL CAUCA.

El presente capitulo se centra en la caracterización de las microempresas de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca. La relevancia de la caracterización radica en el propósito de delimitar una población especifica que cuente con características similares para a partir de ello entender las prácticas administrativas de dichos lugares. Para el cumplimiento del capítulo se recopila información técnica esencial de cada uno de los establecimientos como cargo, número de empleados, número de años en el mercado, productos que ofertan y si cuenta con puntos de venta adicionales en el municipio de Tuluá.

Para la selección de la muestra inicialmente se tomó como guía la base de datos de la Cámara de Comercio de Tuluá (Cámara de Comercio, 2023) en la cual presenta un listado de los restaurantes del municipio. Después de la revisión de los datos no fue posible totalizar la población debido a que no hay distinción de aquellos dedicados a la preparación de comida casera y la base de datos no se encuentra actualizada, de esta manera, se realiza un sondeo de manera presencial en la zona centro de la ciudad para determinar la población de los restaurantes de comida casera en el cual se identifican 31, los cuales fueron encuestados en su totalidad.

Tabla 8. Caracterización de los restaurantes

Número	Restaurante
1	Restaurante Nº 1
2	Restaurante Nº 2
3	Restaurante Nº 3
4	Restaurante Nº 4
5	Restaurante Nº 5
6	Restaurante Nº 6
7	Restaurante Nº 7
8	Restaurante Nº 8
9	Restaurante Nº 9
10	Restaurante Nº 10
11	Restaurante Nº 11

12	Restaurante Nº 12
13	Restaurante Nº 13
14	Restaurante Nº 14
15	Restaurante Nº 15
16	Restaurante Nº 16
17	Restaurante Nº 17
18	Restaurante Nº 18
19	Restaurante Nº 19
20	Restaurante Nº 20
21	Restaurante Nº 21
22	Restaurante Nº 22
23	Restaurante Nº 23
24	Restaurante Nº 24
25	Restaurante Nº 25
26	Restaurante Nº 26
27	Restaurante Nº 27
28	Restaurante Nº 28
29	Restaurante Nº 29
30	Restaurante Nº 30
31	Restaurante Nº 31

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

El estudio se centra en 31 restaurantes, los cuales a través de la información suministrada mediante la encuesta proporcionan datos valiosos los cuales permiten comprender de mejor manera las prácticas administrativas empleadas en los restaurantes de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá Valle.

Tabla 9. Restaurante N° 1

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 1	Cargo	Empleado
	Número de empleados	De 0 a 3
	Número de años en el mercado	De 1 a 2
	Productos ofertados	Platos de comida casera y bebidas
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 10. Restaurante N° 2

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 2	Cargo	Administrador(a)
	Número de empleados	De 0 a 3
	Número de años en el mercado	De 7 a 8
	Productos ofertados	Platos de comida casera y bebidas
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 11. Restaurante N° 3

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 3	Cargo	Gerente o propietario
	Número de empleados	De 0 a 3
	Número de años en el mercado	Más de 11
	Productos ofertados	Platos de comida casera y bebidas
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 12. Restaurante N° 4

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 4	Cargo	Empleado
	Número de empleados	De 4 a 7
	Número de años en el mercado	De 9 a 10
	Productos ofertados	Platos de comida casera y bebidas
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 13. Restaurante N° 5

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 5	Cargo	Gerente o propietario
	Número de empleados	De 0 a 3
	Número de años en el mercado	Más de 11
	Productos ofertados	Platos de comida casera
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 14. Restaurante N° 6

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 6	Cargo	Gerente o propietario
	Número de empleados	De 0 a 3
	Número de años en el mercado	De 5 a 6
	Productos ofertados	Platos de comida casera y postres
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 15. Restaurante N° 7

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 7	Cargo	Gerente o propietario
	Número de empleados	De 0 a 3
	Número de años en el mercado	De 1 a 2
	Productos ofertados	Platos de comida casera y bebidas
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 16. Restaurante N° 8

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 8	Cargo	Gerente o propietario
	Número de empleados	De 0 a 3
	Número de años en el mercado	De 1 a 2
	Productos ofertados	Platos de comida casera, bebidas y postres
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 17. Restaurante N° 9

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 9	Cargo	Gerente o propietario
	Número de empleados	De 0 a 3
	Número de años en el mercado	De 5 a 6
	Productos ofertados	Platos de comida casera y bebidas
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 18. Restaurante N° 10

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 10	Cargo	Empleado
	Número de empleados	De 4 a 7
	Número de años en el mercado	De 3 a 4
	Productos ofertados	Platos de comida casera y bebidas
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 19. Restaurante N° 11

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 11	Cargo	Empleado
	Número de empleados	De 4 a 7
	Número de años en el mercado	Más de 11
	Productos ofertados	Platos de comida casera y bebidas
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 20. Restaurante N° 12

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 12	Cargo	Gerente o propietario
	Número de empleados	De 0 a 3
	Número de años en el mercado	Más de 11
	Productos ofertados	Platos de comida casera y bebidas
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 21. Restaurante N° 13

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 13	Cargo	Gerente o propietario
	Número de empleados	De 0 a 3
	Número de años en el mercado	De 5 a 6
	Productos ofertados	Platos de comida casera
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 22. Restaurante N° 14

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 14	Cargo	Empleado
	Número de empleados	De 0 a 3
	Número de años en el mercado	De 5 a 6
	Productos ofertados	Platos de comida casera, bebidas, postres, snacks y fritanga
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 23. Restaurante N° 15

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 15	Cargo	Gerente o propietario
	Número de empleados	De 4 a 7
	Número de años en el mercado	De 1 a 2
	Productos ofertados	Platos de comida casera y bebidas
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 24. Restaurante N° 16

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 16	Cargo	Administrador(a)
	Número de empleados	De 0 a 3
	Número de años en el mercado	De1 a 2
	Productos ofertados	Platos de comida casera, bebidas y fritanga
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 25. Restaurante N° 17

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 17	Cargo	Administrador(a)
	Número de empleados	De 4 a 7
	Número de años en el mercado	Más de 11
	Productos ofertados	Platos de comida casera y bebidas
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 26. Restaurante N° 18

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 18	Cargo	Administrador(a)
	Número de empleados	De 0 a 3
	Número de años en el mercado	Más de 11
	Productos ofertados	Platos de comida casera
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 27. Restaurante N° 19

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 19	Cargo	Empleado
	Número de empleados	De 4 a 7
	Número de años en el mercado	Más de 11
	Productos ofertados	Platos de comida casera y bebidas
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 28. Restaurante N° 20

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 20	Cargo	Administrador(a)
	Número de empleados	De 0 a 3
	Número de años en el mercado	1 a 2
	Productos ofertados	Platos de comida casera y bebidas
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 29. Restaurante N° 21

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 21	Cargo	Empleado
	Número de empleados	De 4 a 7
	Número de años en el mercado	0
	Productos ofertados	Platos de comida casera
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 30. Restaurante N° 22

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 22	Cargo	Gerente o propietario
	Número de empleados	De 4 a 7
	Número de años en el mercado	7 a 8
	Productos ofertados	Platos de comida casera
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 31. Restaurante N° 23

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 23	Cargo	Gerente o propietario
	Número de empleados	De 4 a 7
	Número de años en el mercado	1 a 2
	Productos ofertados	Platos de comida casera y bebidas
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 32. Restaurante N° 24

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 24	Cargo	Administrador(a)
	Número de empleados	De 4 a 7
	Número de años en el mercado	3 a 4
	Productos ofertados	Platos de comida casera y bebidas
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 33. Restaurante N° 25

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 25	Cargo	Gerente o propietario
	Número de empleados	De 4 a 7
	Número de años en el mercado	Más de 11
	Productos ofertados	Platos de comida casera y bebidas
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 34. Restaurante N° 26

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 26	Cargo	Gerente o propietario
	Número de empleados	De 0 a 3
	Número de años en el mercado	5 a 6
	Productos ofertados	Platos de comida casera, postres y snacks
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 35. Restaurante N° 27

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 27	Cargo	Gerente o propietario
	Número de empleados	De 0 a 3
	Número de años en el mercado	Más de 11
	Productos ofertados	Platos de comida casera
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 36. Restaurante N° 28

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 28	Cargo	Gerente o propietario
	Número de empleados	De 0 a 3
	Número de años en el mercado	0
	Productos ofertados	Platos de comida casera
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 37. Restaurante N° 29

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 29	Cargo	Gerente o propietario
	Número de empleados	De 4 a 7
	Número de años en el mercado	1 a 2
	Productos ofertados	Platos de comida casera, bebidas y fritanga
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 38. Restaurante N° 30

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 30	Cargo	Gerente o propietario
	Número de empleados	De 0 a 3
	Número de años en el mercado	0
	Productos ofertados	Platos de comida casera
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Tabla 39. Restaurante N° 31

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ		
RESTAURANTE N° 31	Cargo	Gerente o propietario
	Número de empleados	De 0 a 3
	Número de años en el mercado	Más de 11
	Productos ofertados	Platos de comida casera
	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales en el municipio de Tuluá?	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

6.1.1 Análisis de la Caracterización.

Para la recolección de información de los restaurantes de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca se aplicó una encuesta a 31 restaurantes. Esta aplicación se realizó durante el mes de marzo de 2025.

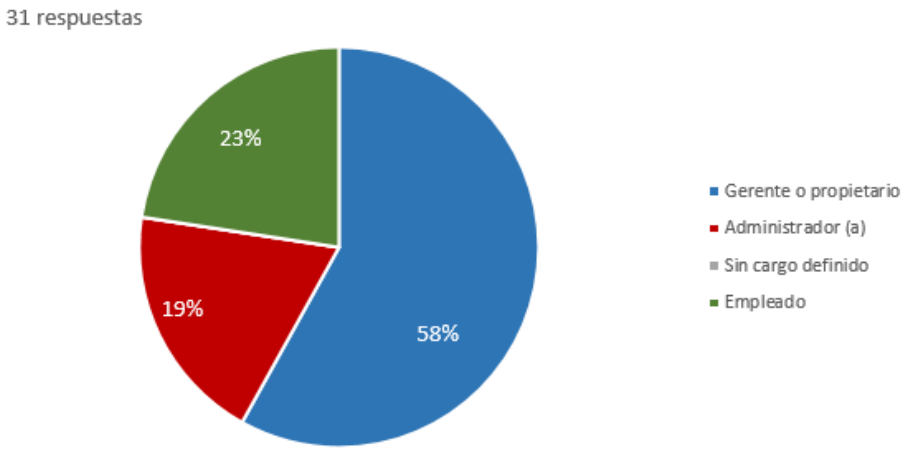
En la siguiente tabla se detalla de manera resumida las preguntas correspondientes a la caracterización, con el fin de observar de manera general las respuestas brindadas por los gerentes, propietarios, administradores o empleados.

Tabla 40. Análisis de la caracterización

Número de Empleados	Años en el Mercado	Productos Ofertados	La empresa cuenta con puntos adicionales
0 – 3	1 – 2	Platos de comida casera y bebidas	No
0 – 3	7 – 8	Platos de comida casera y bebidas	No
0 – 3	Más de 11	Platos de comida casera y bebidas	No
4 – 7	9 – 10	Platos de comida casera y bebidas	No
0 – 3	Más de 11	Platos de comida casera	No
0 – 3	5 – 6	Platos de comida casera y postres	No
0 – 3	1 – 2	Platos de comida casera y bebidas	No
0 – 3	1 – 2	Platos de comida casera, bebidas y postres	No
0 – 3	5 – 6	Platos de comida casera y bebidas	No
4 – 7	3 – 4	Platos de comida casera y bebidas	No
4 – 7	Más de 11	Platos de comida casera y bebidas	No
0 – 3	Más de 11	Platos de comida casera y bebidas	No
0 – 3	5 - 6	Platos de comida casera	No
0 – 3	5 - 6	Platos de comida casera, bebidas, postres, snacks y fritanga	No
4 – 7	1 - 2	Platos de comida casera y bebidas	No
0 – 3	1 - 2	Platos de comida casera, bebidas y fritanga	No
4 – 7	Más de 11	Platos de comida casera y bebidas	No
0 – 3	Más de 11	Platos de comida casera	No
4 – 7	Más de 11	Platos de comida casera y bebidas	No
0 – 3	1 – 2	Platos de comida casera y bebidas	No
4 – 7	0	Platos de comida casera	No
4 – 7	7 - 8	Platos de comida casera	No
4 – 7	1 - 2	Platos de comida casera y bebidas	No
4 – 7	3 - 4	Platos de comida casera y bebidas	No
4 – 7	Más de 11	Platos de comida casera y bebidas	No
0 – 3	5 - 6	Platos de comida casera, postres y snacks	No
0 – 3	Más de 11	Platos de comida casera	No
0 – 3	0	Platos de comida casera	No
4 – 7	1 - 2	Platos de comida casera, bebidas y fritanga	No
0 – 3	0	Platos de comida casera	No
0 – 3	Más de 11	Platos de comida casera	No

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Gráfica 2. Cargo

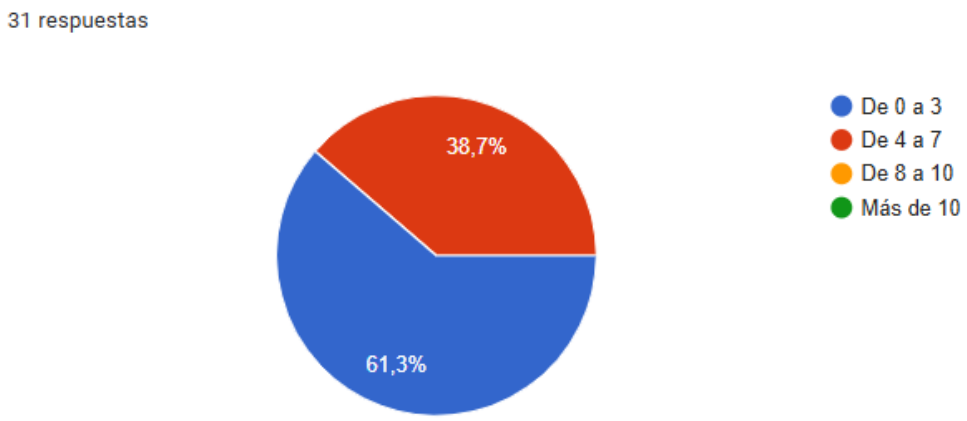


Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

De la recolección de datos a través de la encuesta aplicada a los restaurantes de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá Valle, se evidencia que 18 personas que corresponden al 58% de los encuestados son los gerentes o propietarios, así mismo, 7 personas correspondientes el 23% de la población son empleados y 6 personas que conforman el 19% son los administradores del restaurante.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible evidenciar que en los restaurantes hay una implementación de prácticas administrativas básicas como lo es definición de un cargo debido a que del total de los encuestados ninguno esta sin un cargo definido dentro de la microempresa y aquellos que trabajan dentro del restaurante tienen un cargo previamente establecido. Lo expuesto alude a los elementos básicos esenciales de una administración de los cuales se habla en el libro *"La administración por objetivos. Cuadernos de Administración"* (George Odiorne (1965) citado por García, 1983, p. 35) en el cual menciona que a los individuos se les debe asignar un cargo para el cumplimiento de metas comunes. Según Ballesteros, Prieto y Buitrago (2018) algunos de los elementos básicos esenciales que se mencionan favorecen en gran parte al proceso organizativo dentro de la microempresa y la estructuración de esta, debido a que la asignación de cargos se refleja en una mayor claridad y asertividad del integrante en cada uno de los puestos asignados.

Gráfica 3. Número de empleados

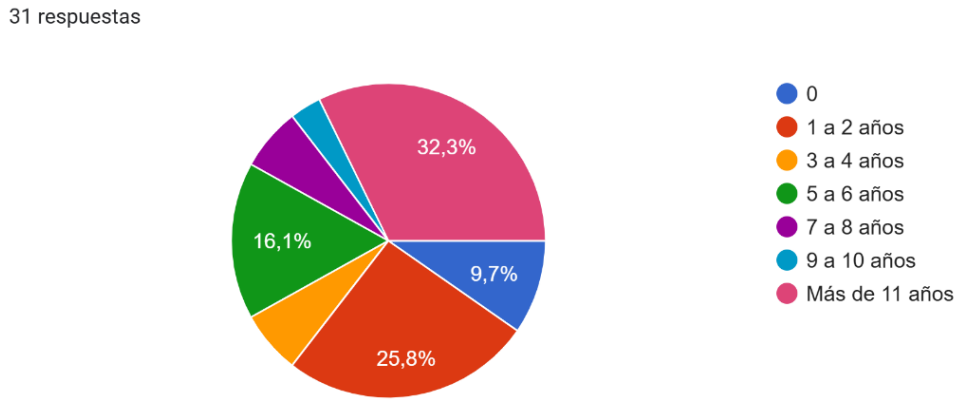


Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

En la gráfica anterior se evidencia que del total de encuestados (31), el 61,3% que corresponde a 19 establecimientos tienen entre 0 a 3 empleados y el otro 38,7% que corresponde a 12 restaurantes tienen entre 4 a 7 empleados. En cuanto a las opciones de respuesta de 8 a 10 y más de 10 se percata que estas no fueron marcadas por ninguna de las personas encuestadas.

Lo anterior refleja que los restaurantes de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá Valle son establecimientos pequeños por lo cual, este puede ser un determinante si se considera el termino head count que según Vargas (2024) se refiere al conteo total de empleados en una organización en aspectos como su capacidad productiva, costos laborales, cumplimiento normativo, toma de decisiones, etc.

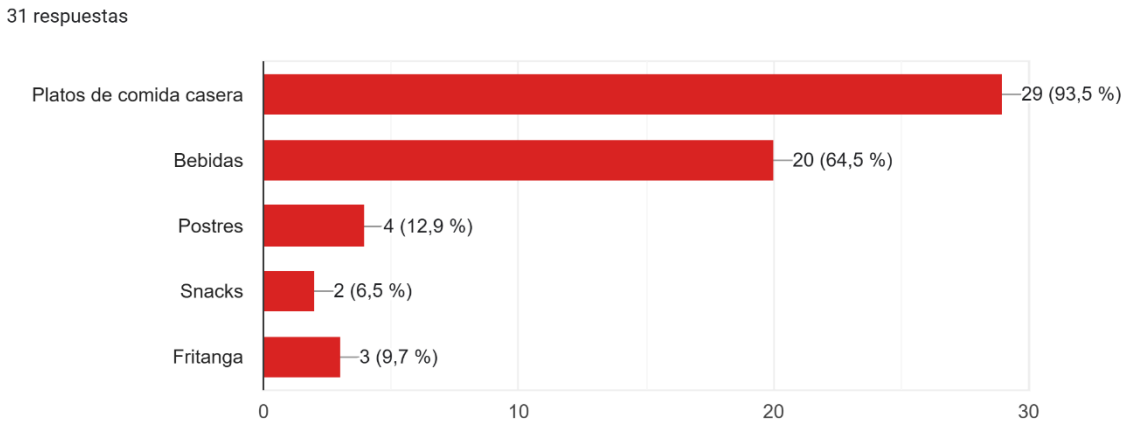
Gráfica 4. Años en el mercado



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Los datos obtenidos al aplicar la encuesta a restaurantes de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca, revelan un mercado dinámico. Casi 6 de cada 10 establecimientos (58,1%, 18 restaurantes) tienen menos de 6 años de operación, lo cual se relaciona con la teoría del ciclo de vida organizacional de Greiner (1998), donde estos negocios navegan la fase inicial de creatividad y enfrentan la crisis de liderazgo, dependiendo de su capacidad para organizar equipos y procesos sin perder agilidad. Un pequeño grupo que representa el 9,6% de la población (3 negocios) tienen entre 7 y 10 años, situándose en una fase de consolidación, etapa que Greiner (1998) asociaría con la necesidad de estructurar procesos para sostener el crecimiento, superando la crisis de liderazgo típica de ciclos organizacionales. Lo interesante son los 10 establecimientos (32,3%) que llevan más de 11 años operando, que demuestran la adaptación es clave para la sostenibilidad. Este dinamismo microempresarial describe a un sector donde la permanencia en el mercado depende tanto de la intuición como de pequeñas estrategias aprendidas en el día a día, algo que Simon (1947) llamaría racionalidad limitada, donde decisiones aparentemente simples, como mantener recetas tradicionales o ajustar precios, construyen lentamente legados. (Greiner, 1998).

Gráfica 5. Productos ofertados

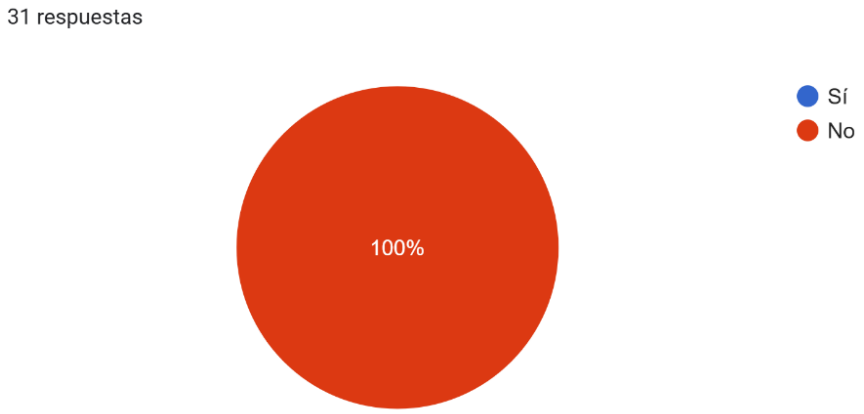


Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Al analizar sobre los productos que predominantes en los menús de los restaurantes de comida casera en el centro de Tuluá, los hallazgos revelaron que los platos tradicionales son el pilar de su propuesta de valor y la principal fuente de ingresos de estos negocios. Según los datos recopilados en los 31 establecimientos, casi la totalidad, aproximadamente 9 de cada 10 locales (93,5%), priorizan ofertar comidas

caseras, esto concuerda con el enfoque de ventajas competitivas planteado por Porter *(1985a)*, donde enfocarse en un producto clave se convierte en un punto fuerte frente a la competencia. Por otro lado, las bebidas se posicionan como complemento frecuente (64,5%), seguidas de opciones como postres (12,9%), fritanga (9,7%) y snacks (6,5%) tienen menor relevancia. Estos resultados muestran que los restaurantes apuestan por mantener su esencia tradicional, combinándola con alternativas que diversifican el menú y responden a las demandas de sus clientes.

Gráfica 6. Puntos de venta adicionales del restaurante



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

En el marco de la aplicación de la encuesta, se indagó sobre los puntos de venta adicionales y el estudio mostró que, de los 31 establecimientos encuestados, la totalidad (100%) no cuenta con locales adicionales en el municipio. Este dato refleja una tendencia marcada hacia la concentración de esfuerzos en un único local, posiblemente asociado a recursos limitados o desafíos para ampliar su zona de actuación en un entorno competitivo. Desde la teoría de la especialización de Adam Smith (1776), esto podría interpretarse como una forma de maximizar la eficiencia en un ambiente controlado, priorizando la calidad del servicio.

6.1.2 Hallazgos Generales.

Con el propósito de finalizar el capítulo referente a la caracterización de los restaurantes de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, resulta

pertinente resumir los resultados obtenidos. En primer lugar, los encuestados fueron en su mayoría los gerentes o dueños (58%), seguidos por los empleados (23%) y administradores (19%). Además, el número de empleados confirma su perfil microempresarial, visto a que 6 de cada 10 tienen entre 0 y 3 trabajadores y el resto de 4 a 7 empleados.

En relación con su experiencia en el mercado, más de la mitad (58,1%) está en sus primeros 6 años de operación, una etapa donde ser creativo y adaptativo es fundamental, como menciona Greiner (1998). Un pequeño grupo (9,6%) tiene entre 7 y 10 años, entrando en una fase de consolidación, mientras que el 32,3% sobrepasa la década de funcionamiento. Se infiere que estos últimos han aprendido tomar decisiones rutinarias (como ajustar precios o conservar recetas familiares) que, aunque simples, terminan consolidando su experiencia en el mercado.

Su portafolio de venta se basa principalmente en ofertar platos de comida casera (93,5%), usando esto como su principal diferenciador en el mercado, como sugiere Porter (1985a). Complementan postres, snacks y bebidas, pero siempre mantienen el enfoque en lo tradicional. Además, ninguno tiene locales adicionales, concentrando sus esfuerzos en un solo punto de venta. Esta especialización, desde el punto de vista de Adam Smith (1776), les permite aprovechar al máximo sus recursos en un entorno competitivo, priorizando la calidad sobre la expansión. Evidentemente, estos negocios combinan la experiencia con estrategias intuitivas, creando un ambiente donde lo pequeño y lo tradicional se vuelven sus fortalezas.

6.2 IDENTIFICACIÓN Y CONTRASTE DE LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS ACTUALES DE LAS MICROEMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO CON LAS TEORÍAS Y MODELOS ADMINISTRATIVOS.

En cumplimiento de los objetivos dos y tres de este estudio, se examinan las respuestas obtenidas en cada categoría principal. Estos datos revelan las prácticas administrativas empleadas en los establecimientos de comida casera de la zona centro de Tuluá, siendo estás determinantes de su declive, crecimiento o sostenibilidad. Finalmente, se establece un contraste entre prácticas empleadas actualmente en los negocios que fueron encuestados con los aspectos, teorías y herramientas administrativas.

En el presente capítulo se analizan cada una de las variables mencionadas en el instrumento de recolección de información, una de ellas es la toma de decisiones, la cual permite identificar si el responsable del restaurante tiene como base la intuición, experiencia, imitación, moda, pragmatismo o algún conocimiento administrativo para la resolución de situaciones coyunturales. Como también determinar si tienen visión empresarial o si por el contrario tienen una visión de negocio.

6.2.1 Gestión Administrativa.

Gráfica 7. División racional del trabajo



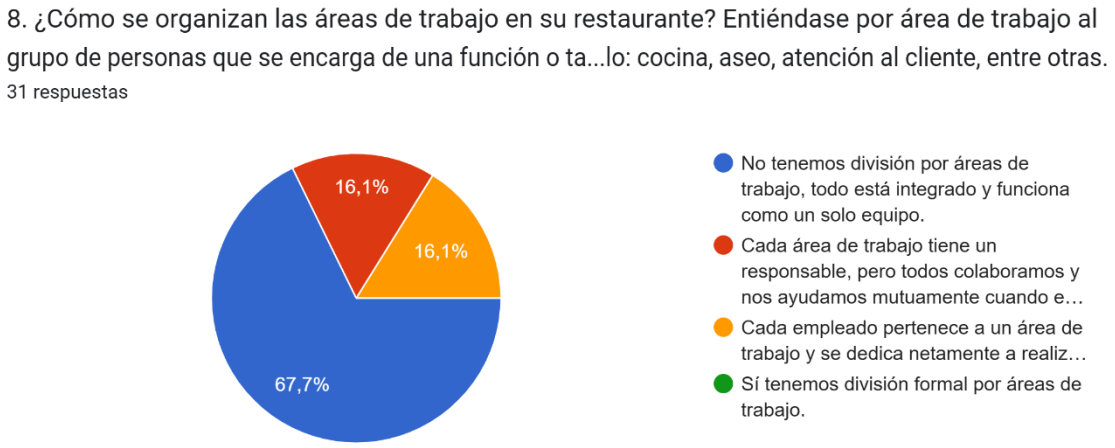
Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

En la gráfica se muestra que, de un total de 31 restaurantes, la mayoría con un 67.7%, opera bajo un modelo colaborativo donde cada empleado hace un poco de todo, y no tienen división de las tareas y responsabilidades. Por otro lado, un 19.4% menciona que las tareas se asignan verbalmente a una persona responsable, mientras que solo un 12.9% indica que tienen algunas tareas asignadas, aunque a veces todos ayudan donde se necesita. Esto contrasta con el principio de "el menor costo del trabajo subdividido" de Babbage (1832), quien argumenta que al dividir algunos procesos con alto grado de dificultad entre diferentes trabajadores estos reducen la implementación de sus habilidades y optimizan el tiempo. Sin embargo, es importante mencionar que ningún participante reporta tener un listado ordenado de tareas con nombres, lo que sugiere que la formalización es bastante escasa en la mayoría de los casos.

La alta proporción de trabajo colaborativo que alcanza el 67.7%, sin una clara división de tareas podría enfrentar riesgos de sobrecarga laboral, un fenómeno relacionado con el "síndrome del empleado multitarea", según un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (2016). Esto va en contra de los principios de la Administración Científica de Taylor (2004), quien sostenía que la mejor manera de realizar un trabajo era analizarlo cuidadosamente para determinar que habilidades requería y luego ser delegado a alguien con esas características o especialización. En contraste, el 19.4% refleja una cultura laboral flexible, aunque potencialmente ambigua, algo común en pequeños negocios o en entornos con estructuras jerárquicas informales que evidencian la falta de estandarización que según Taylor (2004) es un factor clave debido a que la deficiente planeación y documentación tienen una alta probabilidad de convertirse en tiempo muerto. La minoría del 12.9% que combina roles fijos con apoyo mutuo se alinea con el modelo de "metodologías ágiles" que de acuerdo a lo descrito por Flores Cerna et al (2022), mientras se asimilen las practicas agiles mejora la eficiencia en contextos de demanda fluctuante.

La falta de formalización (0% en listados ordenados de tareas) sugiere que los restaurantes priorizan la practicidad sobre una planificación estructurada, posiblemente debido a recursos limitados o dinámicas laborales tradicionales. Sin embargo, depender de acuerdos verbales (19.4%) podría complicar la escalabilidad del negocio, como señala la Universidad de Pamplona (2024) la ausencia de protocolos documentados (planeación) limita la consistencia en la comunicación al igual que el funcionamiento en la organización. Por ende, se indica que en los restaurantes de comida casera del municipio de Tuluá Valle es escasa la división racional del trabajo.

Gráfica *8.* Áreas funcionales



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

El 67.7% de los encuestados indican que no tienen división por áreas de trabajo, todo está integrado y funciona como un solo equipo (21/31), el 16.1% menciona que cada área tiene un responsable, pero colaboran mutuamente (5/31), otro 16.1% señala que cada empleado se dedica netamente a realizar tareas de su área (5/31), y ningún participante reporta tener una división formal por áreas funcionales (0%).

La predominancia de equipos integrados (67.7%) refleja la dinámica adaptativa de las microempresas restauranteras de la zona céntrica en Tuluá. En contextos con recursos limitados y equipos de trabajo reducidos, la flexibilidad es clave: al no existir divisiones formales por áreas funcionales, los empleados asumen múltiples roles para responder a las constantes demandas, como tareas urgentes o múltiples pedidos. Este enfoque, aunque eficiente en entornos reducidos, puede limitar la especialización y generar sobrecarga laboral, debido a que Brown (2023) destaca que la multitarea, común en entornos pequeños o con recursos limitados, puede ser perjudicial debido al costo asociado al cambio de contexto entre tareas. Este enfoque reduce la eficiencia al aumentar el tiempo necesario para completar proyectos complejos y genera desgaste mental en los empleados.

El 16.1% que mantiene responsables por área, pero con apoyo mutuo, sugiere un equilibrio entre estructura y colaboración, según Guerrero (2022) en su estudio sobre estructuras organizacionales sugiere que la integración y alineación de diferentes partes de una organización pueden mejorar su eficiencia. Por otro lado,

el mismo porcentaje que prioriza la especialización podría corresponder a negocios con mayor demanda de habilidades técnicas.

La ausencia total de la división por áreas funcionales (0%) confirma lo planteado por Grueso (2018), en su investigación titulada: *Propuesta de diseño de la estructura organizacional en la empresa "Restaurante El Rancho de Cira"*, en la cual infiere que, en muchos restaurantes familiares la comunicación directa entre los miembros del equipo es más común que la formalización de estructuras administrativas complejas. Esto se debe a que la confianza y la proximidad entre los empleados pueden sustituir la necesidad de una jerarquía formalizada. No obstante, los autores Castro, Ceballos y Diaz (2019) en su "*Proyecto diagnóstico organizacional para la empresa restaurante Pueblito Paisa de Girardot"* exponen que a medida que un restaurante crece, la falta de estructura organizacional puede dificultar su sostenibilidad. Esto se debe a que la informalidad en la comunicación y la toma de decisiones puede generar ineficiencias y conflictos a medida que aumenta el número de empleados y clientes.

El análisis previo revela una clara diferencia entre las prácticas administrativas empleadas en los restaurantes de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá y los principios de la Administración Clásica propuestos por Henry Fayol (1916, como se citó en Murillo, 2007). Mientras Fayol enfatiza en la especialización por áreas funcionales (como producción, finanzas y administración), en estos negocios predomina la flexibilidad, dado a que el 67.7% opera como un equipo integrado, sin roles estrictos. Esto contradice el enfoque de Fayol, que busca eficiencia mediante la delimitación clara de responsabilidades para evitar duplicidades.

Sin embargo, el 16.1% que asigna responsables por área, pero fomenta la colaboración, tiene un acercamiento parcial a Fayol (1916), considerando que reconoce la unidad de mando (un responsable por área), aunque flexibiliza la disciplina al permitir que las funciones sean realizadas de manera colaborativa. Por otro lado, el otro 16.1% que prioriza las tareas específicas sí se alinea con la especialización del fayolismo, pero en un contexto microempresarial.

La ausencia total de áreas funcionales (0%) es la mayor contradicción con Fayol (1916), cuyo modelo exige estructuras definidas para garantizar orden y estabilidad. En contraste, estos restaurantes optan por la adaptabilidad, sacrificando componentes administrativos. Esto podría justificarse por su dinámica microempresarial, donde la comunicación informal suple la estructura. No obstante, conforme crezcan, la falta de división funcional podría generar caos en la coordinación, afectando su eficiencia a largo plazo.

Gráfica *9.* Conocimientos Administrativos



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Por otro lado, resulta pertinente indagar sobre los conocimientos administrativos que poseen los responsables de la administración de los restaurantes, obteniendo que el 38.7% considera que su forma de administrar es suficiente por ahora, pero desea aprender más para hacer crecer su restaurante (12/31), el 25.8% admite que le falta conocimiento formal, pero se apoya en la experiencia (8/31), otro 25.8% afirma tener los conocimientos suficientes para administrar (8/31), y solo el 9.7% duda de la eficacia de su método, aunque le ha funcionado hasta ahora (3/31).

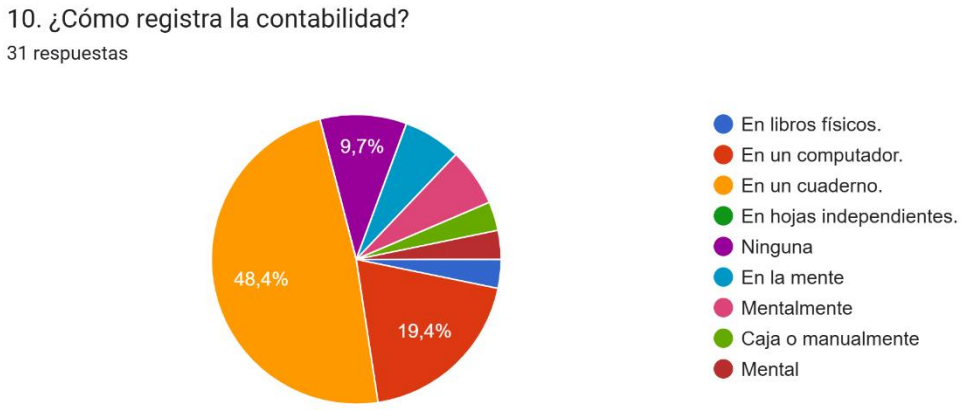
La predominancia de microempresarios que reconocen la necesidad de mejorar su gestión (38.7%) refleja una conciencia pragmática común en negocios pequeños, saben que la supervivencia depende de adaptarse, sin embargo carecen de herramientas administrativas y financieras esenciales para una toma de decisiones eficaz, como el análisis FODA, los sistemas de control interno y los indicadores financieros (Castillo Tabares, 2022). Esto contrasta con Fayol (1916, como se citó en Murillo, 2007), quien en su teoría clásica enfatizaba la planificación, organización, dirección y control como pilares indispensables para una administración eficaz. Mientras él defendía que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, muchos de estos restaurantes operan bajo la intuición y la experiencia inmediata, no bajo la planeación estratégica.

El 25.8% que siente la falta de conocimiento evidencia una brecha formativa, que “en la mayoría de los casos, esto se debe a la falta de conocimiento y capacitación

sobre el uso de herramientas y técnicas para la gestión y para la toma de decisiones" (Cortés y Henao 2018, 191). Fayol (1916) insistía en que la administración debía enseñarse, pero en contextos como Tuluá, los responsables de los negocios suelen aprender sobre la marcha, priorizando la práctica sobre la teoría. Se infiere que esto genera administraciones reactivas y no proactivas, además la falta de una estrategia formal de aprendizaje puede limitar la capacidad de las organizaciones para innovar y adaptarse a cambios externos (Carrión et al., 2022). Por otro lado, quienes creen tener suficientes conocimientos (25.8%) podrían estar subestimando desafíos futuros o situaciones contingenciales.

La minoría que duda de su método (9.7%) ilustra la tensión entre lo empírico y lo teórico. Para Fayol (1916), la división del trabajo y la unidad de mando son esenciales, pero en estos restaurantes, la gestión suele ser multifuncional y centralizada en el dueño, lo que limita la especialización. Esto no es necesariamente negativo, porque en etapas iniciales, la flexibilidad compensa la falta de estructura, pero en el fayolismo se advierte que, sin organización el crecimiento se convierte en caos.

Gráfica 10. Registro de la contabilidad



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

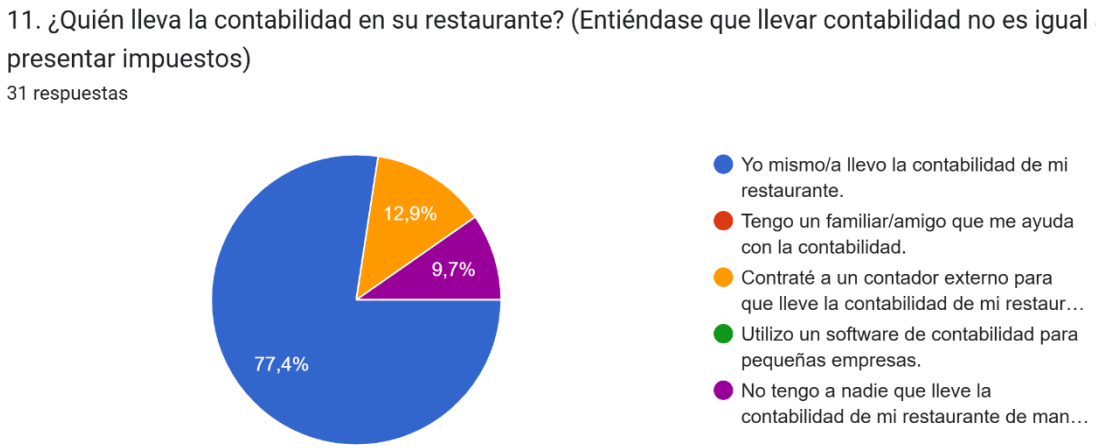
Con relación al registro de la contabilidad y teniendo en cuenta la gráfica 10, se evidencia que el 49% registra la contabilidad en un cuaderno (15/31), el 19% utiliza un computador (6/31), el 16% lo hace mentalmente (5/31), el 10% no lleva ningún registro (3/31), el 3% emplea libros físicos (1/31), otro 3% usa métodos manuales o de caja (1/31), y ningún participante recurre a hojas independientes (0%).

La preferencia por métodos rudimentarios como el cuaderno (49%) y el registro mental (16%) refleja una realidad común en las microempresas restauranteras, donde la informalidad se vuelve estrategia de supervivencia. En negocios con recursos limitados, la contabilidad suele minimizarse al máximo, priorizando la inmediatez sobre la precisión. Las dificultades que tienen con las prácticas contables, generan altas tasas de mortalidad y problemas de gestión (Pazzini & de Oliveira, 2008), debido a que genera riesgos como errores en el cálculo de costos o dificultades para determinar los gastos. Fayol (1916, como se citó en Murillo, 2007) en su teoría clásica, insistía en que “la previsión y el control son bases de una administración eficiente”, pero en el contexto microempresarial de los restaurantes que fueron objeto de estudio de la presente investigación, la prisa del día a día desplaza las herramientas contables.

El bajo uso de computadores (19%) evidencia una brecha tecnológica, visto a que muchos microempresarios desconocen la importancia de las TIC y las herramientas digitales en los procesos comerciales modernos (Esmeraldas et al., 2024) .Para Fayol (1916), la organización implica herramientas adecuadas para optimizar procesos, sin embargo, muchos de estos negocios carecen de recursos económicos, acceso o conocimientos para implementar software contable. En cambio, confían en métodos mentales y manuales, lo que limita su capacidad para analizar datos históricos o proyectar ganancias. Aun así, el 10% que no registra nada es alarmante, visto a que, sin datos, la toma de decisiones tiende a basarse en intuición, algo que Fayol (1916) llamaría *improvisación peligrosa*.

La ausencia de hojas independientes (0%) y el mínimo uso de libros físicos (3%) confirman que la flexibilidad prima sobre la rigidez y el control. Muchas micro y pequeñas empresas basan sus decisiones en la experiencia del propietario, con un uso limitado de información contable o herramientas de planificación estratégica (dos Santos et al., 2016). Sin embargo, como advierte la Teoría Clásica de la Administración: sin registros claros, no hay control posible, dado a que la contabilidad facilita el control financiero y la toma de decisiones (López, 2022).Esto podría explicar por qué muchas microempresas enfrentan crisis repentinas, porque sin una base contable sólida, es difícil anticipar problemas financieros.

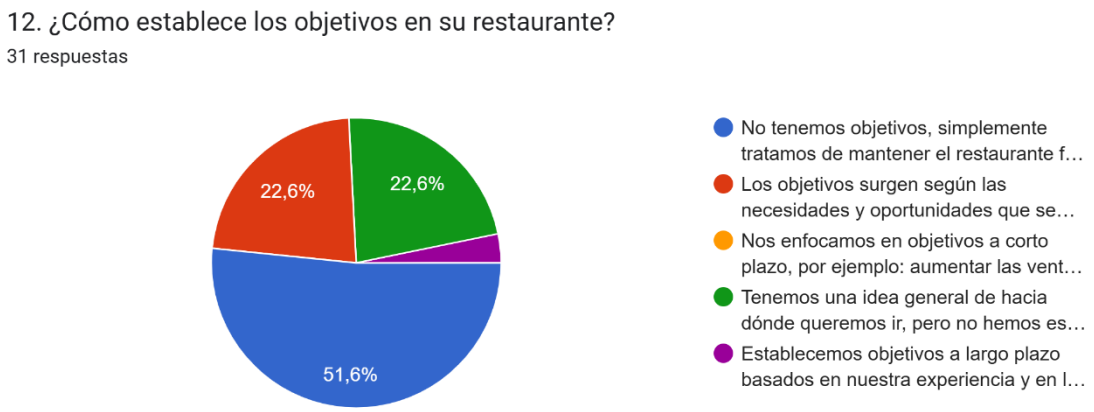
Gráfica 11. Responsable de la contabilidad



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

En el gráfico 11 se observa que el 77,4% de los encuestados lleva personalmente la contabilidad de su restaurante (24/31), el 12,9% contrata a un contador externo (4/31), y el 9,7% no tiene a nadie que maneje esta área de manera formal (3/31). Estos datos reflejan una notoria tendencia hacia la autogestión en microempresas de este sector, posiblemente por limitaciones económicas o desconfianza en terceros. Según Cortés y Henao (2018) muchas microempresas carecen de sistemas contables adecuados y desconocen los requisitos regulatorios, lo que lleva a posibles sanciones y una mala toma de decisiones . En estos restaurantes, la centralización de funciones en el responsable (quien asume roles contables sin formación específica) prioriza el control inmediato sobre la eficiencia, alineándose más con la unidad de mando que con la especialización. Esta práctica, aunque pragmática en contextos de recursos limitados, podría generar errores metódicos, contradiciendo el principio de Fayol (1916, como se citó en Murillo, 2007) de armonizar todos los esfuerzos para lograr objetivos claros. La baja adopción de software contable (0%) posiblemente por la escasez de recursos económicos sugiere rezagos en la innovación, lo cual es un desafío común en microempresas tradicionales. Los factores que obstaculizan el desarrollo tecnológico incluyen difícil acceso a financiamiento, falta de conocimiento sobre soluciones disponibles y apoyo gubernamental insuficiente (Toro et al., 2023).

Gráfica 12. Establecimiento de objetivos



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

En lo que respecta al establecimiento de objetivos, en la gráfica 12 se evidencia que, el 51.6% no define objetivos claros, limitándose a mantener el restaurante operativo y con ganancias (16/31), el 22.6% ajusta metas según urgencias diarias sin un plan estructurado (7/31), otro 22.6% tiene una visión general, pero sin trazar rutas específicas (7/31), y solo el 3.2% establece objetivos a largo plazo basados en experiencia y posibilidades reales (1/31). La opción de establecimiento de objetivos a corto plazo no registro respuestas (0%).

En relación con el resultado anterior, es evidente que la mayoría prioriza la supervivencia inmediata sobre la planificación estratégica, una tendencia arraigada en microempresas donde el presente tiene mayor relevancia que el futuro. Odiorne, padre de la Administración por Objetivos y Resultados (APOR), insistía en que “los objetivos deben ser específicos, medibles y alineados con una visión a largo plazo” (Odiorne, 1965, p. 27). Sin embargo, en estos negocios, el día a día impide trazar horizontes amplios, no es una falta de visión, sino una adaptación forzada a entornos volátiles y de incertidumbre, lo que según Moreta (2017) complica aún más la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas.

El 22.6% que improvisa según las situaciones coyunturales refleja una gestión reactiva, lejos del modelo de Odiorne (1965), que promueve la anticipación proactiva. Para él, no hay dirección, sin objetivos escritos; pero en el contexto de las microempresas objeto de investigación, la dirección se redefine en cada momento. Aun así, el 3.2% que sí proyecta a largo plazo sugiere que, en algunos casos, la experiencia y el empirismo sustituye a la teoría. Para finalizar con el

análisis de esta pregunta de investigación, es importante agregar que los estudios de Saldarriaga y Rengifo (2024) revelaron que las microempresas a menudo reconocen la importancia de la planificación estratégica, pero enfrentan desafíos significativos en su aplicación práctica, lo que lleva a cierres a mediano plazo.

Gráfica 13. Normas, reglas y procedimientos



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

En cuanto a los resultados de las normas, reglas y procedimientos contemplados en la gráfica 13, se observa que el 77.4% maneja normas y procedimientos básicos que se adaptan diariamente según la situación (24/31), el 19.4% no sigue ningún tipo de norma, ni procedimiento (6/31), y solo el 3.2% cuenta con un manual formal (1/31). La opción de tener manuales sin implementar no registro respuestas (0%).

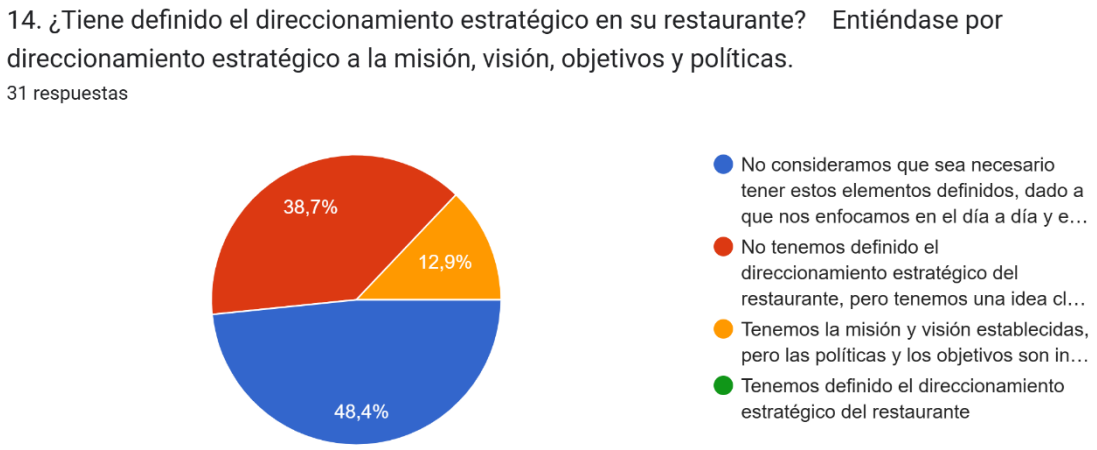
La flexibilidad extrema en el seguimiento de normas y procedimientos (77.4%) revela una dinámica común en microempresas, en donde la improvisación es visto como mecanismo de adaptación. De acuerdo con Jaime y colaboradores (2020) la falta de procesos y procedimientos estandarizados limita el potencial de crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en comparación con empresas más grandes.

En entornos donde la cantidad de trabajo depende de factores impredecibles, formalizar normas y procedimientos parece contraproducente. Esto choca directamente con la teoría de Weber (1997), quien defendía que la burocracia ideal se basa en la división de tareas, reglas y jerarquías claras. Para él, la estabilidad

organizacional depende de estructuras predecibles, pero en estos restaurantes, la prioridad es resolver los problemas del presente, sin seguir procedimientos.

El 19.4% que opera sin normas, ni procedimientos evidencia una gestión caótica desde la visión weberiana. Según el autor, la ausencia de regulaciones formales conduce a la arbitrariedad y la ineficiencia. Sin embargo, en negocios familiares, la confianza interpersonal y la comunicación directa suplen los manuales. El 3.2% con manuales formales, señala un intento por la formalización.

Gráfica 14. Direccionamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

De acuerdo con el gráfico 14, el 48.4% no considera necesario definir los elementos del direccionamiento estratégico, priorizando el día a día y la satisfacción inmediata de clientes (15/31), el 38.7% tiene una idea clara del direccionamiento del restaurante, pero sin formalizarlas (12/31), el 12.9% cuenta con misión y visión establecidas, aunque políticas y objetivos se basan en la práctica cotidiana (4/31), y ningún encuestado le tiene un direccionamiento estratégico definido al negocio (0%).

La predominancia de enfoques informales (48.4%) refleja una realidad donde lo urgente sobrepasa lo importante. La falta de definición de la misión, visión y objetivos es una consecuencia de la poca relevancia frente al tema, catalogado como un problema común en las microempresas que les impide adaptarse al mercado cambiante (Urgilés & Molina, 2019).

En algunas microempresas, la supervivencia diaria deja de lado el diseño de planes estratégicos. Camacho (2002), en su teoría, subraya que “el direccionamiento estratégico es la brújula que guía la toma de decisiones hacia la sostenibilidad” (p. 45). Sin embargo, en estos negocios, la inmediatez se ha vuelto una constante, dicho en otras palabras: resolver hoy, pensar mañana. Esto no implica falta de ambición, sino una adaptación pragmática a entornos donde la incertidumbre es la norma.

El 38.7% que opera con ideas no estructuradas sugiere una intuición estratégica, dado a que saben hacia dónde quieren ir, pero sin trazar rutas concretas. Para Camacho (2002), esto sería un mapa mental incompleto, ya que “la visión sin acción es un sueño, y la acción sin visión es un pasatiempo” (p. 72). El 12.9% con misión y visión parcialmente definidas evidencia un intento por alinear prácticas, aunque sin abandonar la flexibilidad que exige el contexto.

Gráfica 15. Toma de decisiones



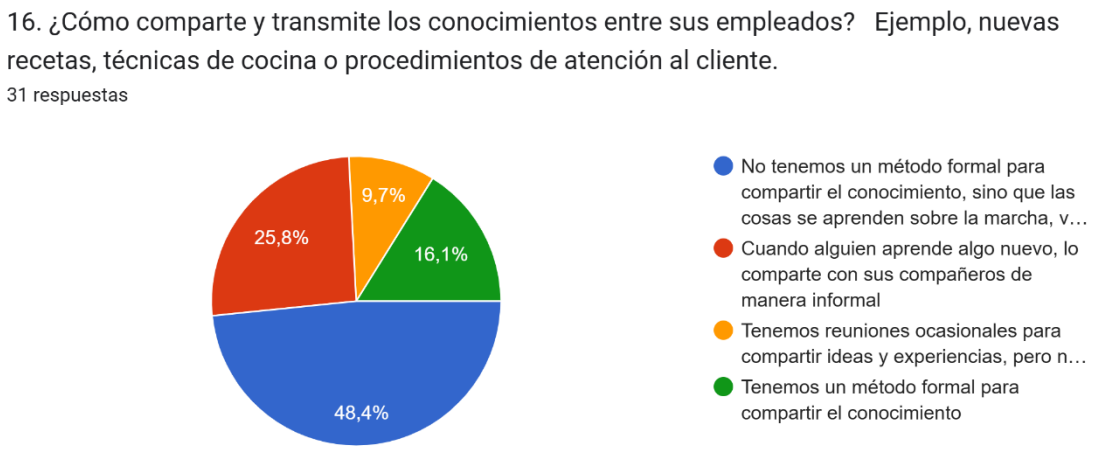
Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Como puede observarse en la gráfica 15, el 77.4% toma decisiones basándose en intuición y experiencia por falta de formación administrativa (24/31), el 16.1% analiza situaciones con conocimientos formales y evaluación de opciones (5/31), y el 6.5% imita prácticas de otros restaurantes locales (2/31). Las tendencias del momento no influyen en las decisiones (0%).

La preponderancia de la intuición (77.4%) revela como las microempresas navegan la incertidumbre con herramientas subjetivas, también como basan sus decisiones en la experiencia del propietario, con un uso limitado de información contable o herramientas de planificación estratégica (dos Santos et al., 2016). Aguiar (2004) señala que “en contextos ambiguos, los actores recurren a heurísticas (atajos mentales) para reducir la complejidad” (p. 112). Esto explica por qué, ante recursos limitados y presión constante, los responsables de los restaurantes confían en su experiencia y pericia, los cuales forjan un instinto que, aunque no sea académico, ofrece respuestas rápidas. Sin embargo, Aguiar (2004) advierte que “la dependencia excesiva en la intuición puede llevar a sesgos, como sobreestimar la experiencia propia” (p. 89), un riesgo latente en negocios que evitan datos objetivos y medibles.

El 16.1% que aplica conocimientos formales refleja una minoría que intenta equilibrar empirismo y teoría. Para Aguiar, “la decisión óptima emerge de combinar información objetiva con juicio contextual” (2004b, p. 134), algo difícil en entornos cambiantes, donde el tiempo es limitado. El 6.5% que copia a competidores sugiere una estrategia de benchmarking segura, que acelera la mejora al aprender de otros que han demostrado excelencia (Lema & Price, 1995), es una forma de mitigar riesgos, aunque sin innovar.

Gráfica 16. Gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

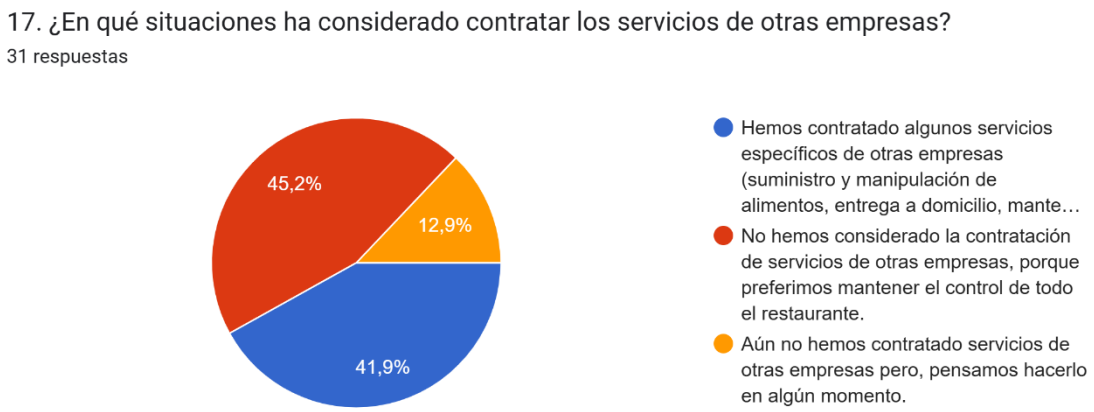
La gráfica 16 muestra que, 48.4% no utiliza métodos formales para compartir conocimiento, aprendiendo sobre la marcha al observar a otros compañeros

(15/31), el 25.8% intercambia saberes de manera informal entre colegas de trabajo (8/31), el 16.1% cuenta con un sistema formal (5/31), y el 9.7% realiza reuniones esporádicas sin periodicidad fija (3/31).

La predominancia de métodos informales (48.4%) refleja una dinámica arraigada en microempresas, el conocimiento fluye como conversación, no como manual, si bien las PYMES a menudo carecen de estrategias formales para compartir conocimientos, y en su lugar dependen de métodos de comunicación informales (Pacola, 2022). En negocios con equipos reducidos y alta rotación, formalizar métodos para la gestión del conocimiento parece una tarea ardua. Mejía y Colín (2013b) defienden que “la gestión del conocimiento formaliza el aprendizaje colectivo para evitar la fuga de expertise” (p. 89), pero aquí, la inmediatez manda. La falta de definición de métodos y técnicas para compartir y transmitir el conocimiento en las organizaciones es riesgosa, porque si el experto se va, el conocimiento se va con él. Asimismo, la naturaleza centralizada del liderazgo y la ausencia de políticas formalizadas para compartir conocimientos pueden obstaculizar la transferencia efectiva de conocimientos (Pacola, 2022).

El 25.8% que comparte de manera informal opera bajo lógicas de confianza laboral: el conocimiento es un bien común que se traspasa en charlas entre turnos. Para Mejía y Colín (2013b), esto sería un capital intelectual no estructurado, útil a pequeña escala, pero frágil ante el crecimiento. El 16.1% con métodos formales sugiere que algunos negocios reconocen la necesidad de sistematizar la transmisión del conocimiento, debido a que asimilan que la implementación de estrategias de gestión del conocimiento puede mejorar el talento humano, la productividad y la competitividad en las microempresas (Alcívar et al., 2020).

Gráfica 17. Subcontratación



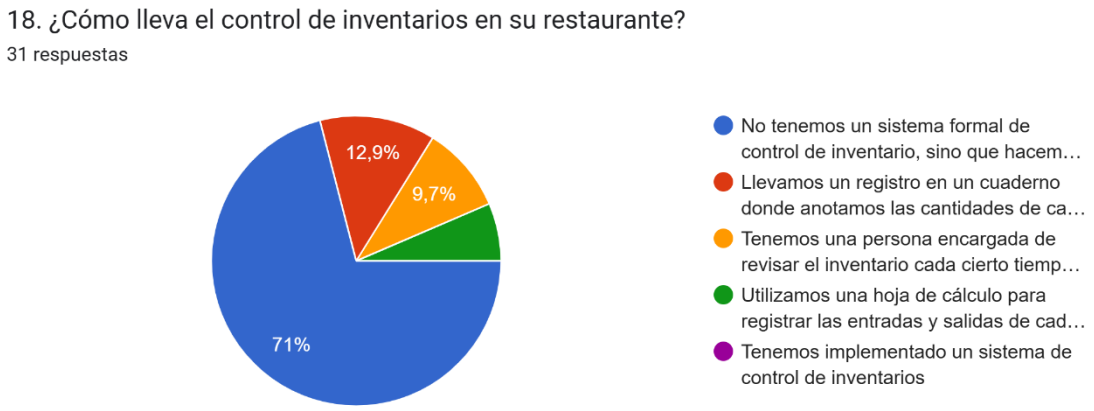
Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

La gráfica refleja las respuestas de 31 restaurantes sobre su disposición a contratar servicios externos. Los resultados muestran que un 45.2% no ha considerado la contratación de servicios de otras empresas, porque prefieren mantener el control de todo el restaurante, el 41, 9% han contratado algunos servicios específicos de otras empresas (suministro y manipulación de alimentos, entrega a domicilio, mantenimiento, limpieza, etc…) y solo un 12.9% expresan que aún no han contratado servicios de otras empresas pero, piensan hacerlo en algún momento, lo cual revela una tendencia creciente hacia la especialización y colaboración con terceros dado a que más del 50% ha contratado o piensa contratar servicios externos, aunque también persisten resistencias en una minoría significativa.

La alta proporción de restaurantes que externalizan (41.9%) podría sugerir un enfoque a la definición de Duque-Ceballos et al. (2014) sobre la reducción de costos operativos al externalizar actividades de baja complejidad lo cual, soporta la teoría de Porter & Millar (1985) sobre la ventaja competitiva de la especialización, donde delegar tareas no centrales (como logística) permite enfocarse en la experiencia del cliente. El 12.9% que planea externalizar se alinean con la investigación de Monge & Zhunio (2013) que refuerza la idea de que las microempresas que adoptan el freelance en sus procesos tienen mayor flexibilidad para proyectos cortos, lo cual sugiere un cambio cultural en el sector. Como explica (KPMG, 2022), *"el 89% de las compañías considera introducir políticas de trabajo híbrido o ya las ha introducido en su entorno laboral"*.

En contraste, el 45.2% que rechaza la externalización refleja el temor a perder autonomía, un fenómeno analizado por (Cisneros et al., 2011) en su artículo académico: *"Control en la empresa familiar"* . Lo anterior, puede ser una respuesta a los riesgos presentes que pueden enfrentar los restaurantes al implementar el outsourcing en sus procesos debido a que dicha actividad según Reyes González Ramírez et al. (2007) requiere de una dirección y control de proveedores en gran o mínima cantidad lo cual puede derivar conflictos internos y afectar las relaciones con proveedores.

Gráfica 18. Control de inventarios



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

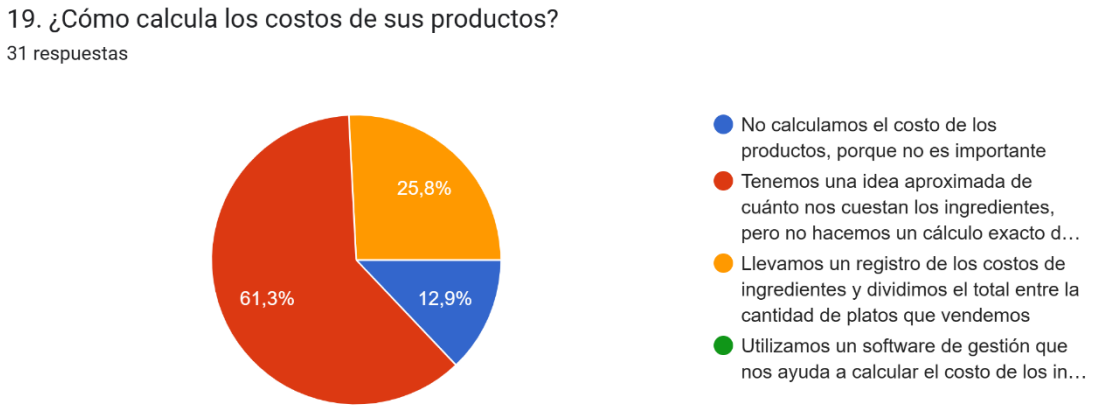
En el marco de la investigación se realiza pregunta relacionada con el control de inventarios, cuyos resultados se muestran en la gráfica 18, en la que el 71% de los restaurantes encuestados expresan que no tiene un sistema formal de control de inventario, realizando conteos visuales para determinar compras (22/31), el 12.9% registra cantidades en un cuaderno (4/31), el 9.7% delega la revisión a una persona específica (3/31), y el 6.5% usa hojas de cálculo sin actualizarlas constantemente (2/31). Ningún participante cuenta con un sistema implementado formalmente (0%).

La dependencia abrumadora de métodos informales (71%) revela una brecha entre la teoría y la realidad en microempresas, en donde el conteo visual puede acarrear problemas microempresariales, como lo son las políticas insuficientes, determinación inadecuada de existencias y la ausencia de manuales de responsabilidad del personal (Jadán & López, 2021). Waller y Esperl (2017b) argumentan que “los sistemas formales minimizan el desperdicio y optimizan costos

mediante datos precisos y actualizados" (p. 132). Sin embargo, en estos restaurantes, el tiempo, los recursos y la capacitación son limitados. El tamaño pequeño del establecimiento los hace cuestionar constantemente en: ¿para qué invertir en software si un vistazo rápido al almacén dice qué falta? Es una solución de bajo costo que, aunque es propensa a innumerables errores (sobrestock o rotura de stock), se ajusta a la urgencia de operar con lo justo.

El 12.9% que usa cuadernos y el 6.5% con hojas de cálculo desactualizadas reflejan pequeños intentos por la organización, el orden y el control, pero sin priorizar la consistencia. Para Waller y Esperl (2017b) "la falta de actualización en registros invalida cualquier intento de control" (p. 89). No obstante, en negocios donde el dueño debe cocinar, atender y administrar, sentarse a digitalizar datos parece una tarea extenuante. El 9.7% que asigna a una persona la revisión sugiere un avance hacia el control y organización, aunque sin integrar tecnología. Abordar los desafíos del control de inventarios mediante prácticas mejoradas y herramientas tecnológicas puede mejorar la competitividad y el desempeño de las microempresas en el mercado (Arias et al., 2021).

Gráfica 19. Costos



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

Para la investigación se realiza pregunta sobre los costos, en donde en la gráfica 19 se obtuvo como resultado que el 61.3% maneja una idea aproximada de los costos de ingredientes, sin cálculos exactos (19/31), el 25.8% registra costos y los divide entre platos vendidos (8/31), el 12.9% no considera relevante calcular costos (4/31), y ningún participante utiliza software especializado (0%).

La predominancia de la estimación vaga de los costos (61.3%) evidencia una brecha entre la teoría y la realidad en microempresas. Los estudios muestran que las microempresas a menudo operan empíricamente sin una planificación de costos o mantenimiento de registros adecuados (Jiménez & Narváez, 2021). Porporato y Tiepermann (2021b), en su enfoque de Costos Basados en Actividades (ABC), sostienen que “la precisión en la asignación de costos a cada proceso es vital para identificar márgenes reales” (p. 78). Sin embargo, en estos negocios, el tiempo y los recursos limitados convierten los cálculos detallados en una tarea impracticable. Es un cálculo donde la urgencia desplaza la exactitud, aunque esto derive en precios subestimados o ganancias excesivas.

El 25.8% que divide costos totales entre platos opera bajo una lógica de promedios simples, útil para negocios con poca variedad, pero ciega ante las fluctuaciones del mercado. Para los Costos Basados en Actividades (ABC), esto sería un error operativo, debido a que “los costos deben rastrearse hasta su origen, no diluirse en generalidades” (Porporato & Tiepermann Recalde, 2021b, p. 102). El 12.9% que ignora los costos refleja una despreocupación financiera, algo que la teoría tacha de “suicidio empresarial”, pero que en la práctica surge de priorizar la supervivencia inmediata sobre la planificación. Los expertos recomiendan desarrollar modelos de planificación de costos que incluyan el mapeo de la producción, la previsión de la demanda y la estructuración de costos para abordar estos problemas (Cynthia, 2024; Jiménez & Narváez, 2021)

Gráfica 20. Gastos



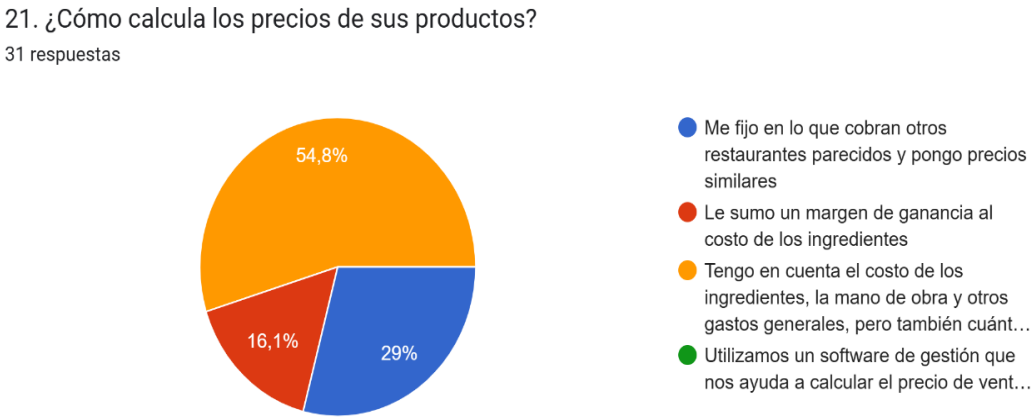
Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

En la gráfica 20 se evidencia que, el 80.6% siempre separa los gastos personales de los del restaurante (25/31), mientras que el 19.4% no mantiene una división clara al depender económicamente del negocio (6/31). Las opciones de intentar separarlos o estar comenzando a hacerlo no registraron respuestas (0%).

La mayoría de los responsables de los restaurantes que separan los gastos (80.6%) refleja un esfuerzo por mejorar la gestión, algo alineado con la teoría de Costos Basados en Actividades (ABC), que exige “delimitar rigurosamente los flujos financieros para asignar costos con precisión” (Porporato & Tiepermann, 2021, p. 67). Sin embargo, el 19.4% que mezcla los gastos evidencia la realidad a la que se enfrentan los negocios nacientes, que tienen como principal y única fuente de ingreso al negocio. Para Porporato y Tiepermann (2021b) esta fusión sería un error caótico, dado a que “la ambigüedad en los costos distorsiona la rentabilidad real” (p. 93). Además, esta confusión puede generar dificultades financieras y obstaculizar el crecimiento (Mairena et al., 2020)

La alta tasa de separación (80.6%) podría deberse a un aprendizaje empírico: quienes llevan años en el sector saben que mezclar cuentas complica detectar las salidas de dinero. En igual forma, un control financiero adecuado ayuda a las empresas a conseguir mejores condiciones con los proveedores, gestionar el flujo de caja y mantener la planificación personal y empresarial (Cassiolato, 2022). Aun así, los Costos Basados en Actividades (ABC) insistiría en que, sin segregación, no hay análisis de actividades, ni mejora continua. El 19.4% restante, muestra cómo la supervivencia inmediata (pagando deudas o cubriendo emergencias) justifica la mezcla de los gastos.

Gráfica 21. Precios



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

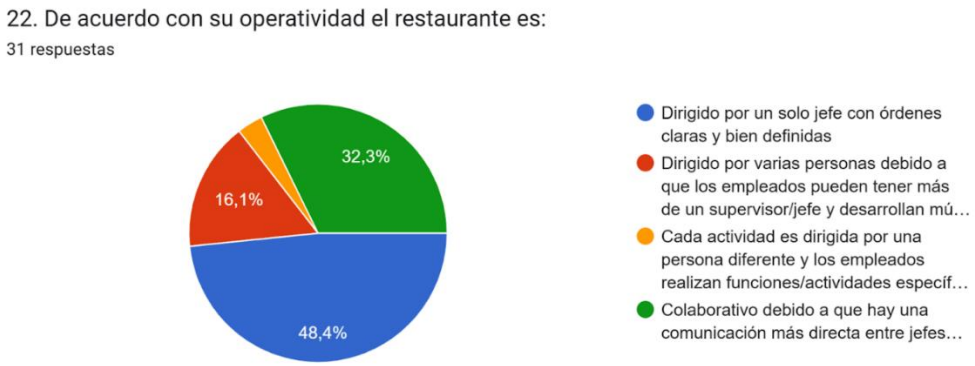
De acuerdo con la gráfica 21, el 54.8% fija precios considerando costos de ingredientes, mano de obra, gastos generales y percepción del cliente (17/31), el 29% imita precios de competidores (9/31), el 16.1% aplica un margen sobre el costo de ingredientes (5/31), y ningún participante usa software de gestión (0%).

La mayoría (54.8%) mezcla cálculo de costos con lo que los clientes están dispuestos a pagar, una estrategia híbrida común en microempresas. Aunque, Silva y Araújo (2024) en su artículo de investigación titulado: "*Desafíos na formação de preços em pequenas empresas do município de Tomé – Açu no Pará*" plantean que, una fijación de precios eficaz requiere una comprensión exhaustiva de los costos, la dinámica del mercado y la percepción de los clientes. Por su parte, Porporato y Tiepermann (2021b), desde la teoría de Costos Basados en Actividades (ABC) sugiere que "los precios deben reflejar el costo real de cada actividad, no estimaciones subjetivas" (p. 122). Sin embargo, en microempresas, calcular el costo exacto por cada una de las tareas que implica preparar un plato de comida casera, resulta ser exhausto.

El 29% que copia precios de competidores opera bajo una lógica de supervivencia gregaria. Para ABC, esto sería delegar la estrategia en otros, pero en la práctica, es una forma de evitar conflictos con clientes acostumbrados a rangos de precios fijos. El 16.1% evidencia que algunas pequeñas empresas tienen dificultades para calcular costos con precisión, recurriendo a menudo a métodos simplistas, como añadir un margen porcentual a los costos directos sin tener en cuenta todos los gastos (Cardenas et al., 2022; Domínguez et al., 2017), algo que la teoría tacha de miopía financiera.

6.2.2 Diseño Organizacional.

Gráfica 22. Cadena de mando y distribución de funciones



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

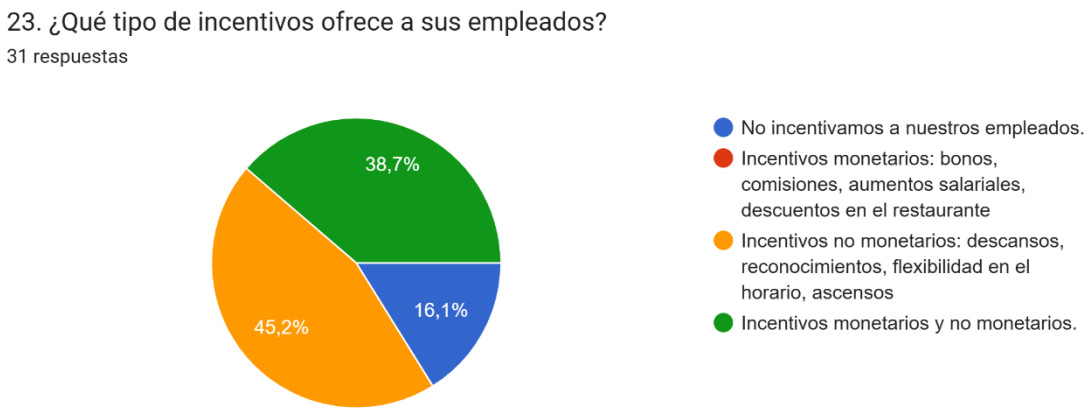
En la gráfica se presentan las percepciones de 31 establecimientos sobre su estructura operativa. Se evidencia que el 48.4% es dirigido por un solo jefe con órdenes claras y bien definidas, seguido por un 32.3% que se cataloga como colaborativo debido a que hay una comunicación más directa entre jefes y empleados lo cual resulta en una toma de decisiones más rápida, el 16.1% es dirigido por varias personas debido a que los empleados pueden tener más de un supervisor/jefe y desarrollan múltiples actividades y tan solo el 3.2% indica que cada actividad es dirigida por una persona diferente y los empleados realizan funciones/actividades específicas dentro de la empresa.

El predominio del modelo con jefe único (48.4%) se alinea con los principios de Peter F. Drucker (1954) el cual resalta que la unidad de mando no solo es algo descrito por la organización sino que también requiere un grado de responsabilidad. Adicionalmente, representa el modelo tradicional analizado por Weber (1997), aún vigente en restaurantes familiares el cual establece que la centralización en la toma de decisiones hace más fácil y rápido los procesos y realización de actividades. El modelo colaborativo 32.3% refleja una tendencia hacia estructuras horizontales. Este enfoque es típico en negocios donde la comunicación ágil como en cocinas o atención al cliente es crítica y determinante.

Por otro lado, el 16.1% con múltiples supervisores y actividades podría indicar desafíos de coordinación. De acuerdo con Drucker las estructuras matriciales debido a la dualidad de mando generan confusión en roles sino existen mecanismos establecidos para afrontar los conflictos. Mientras que la poca asignación del modelo "por actividades" (3.2%) sugiere que los restaurantes evitan la hiperespecialización, posiblemente por su dinámica multifuncional. Lo cual valida el fundamento de Dale (1971) que sugiere que la delegación de actividades en entornos poco estandarizados no funciona o es poco eficiente debido a la flexibilidad que se maneja en la cultura organizacional.

6.2.3 Desarrollo del Ser Humano.

Gráfica 23. Incentivos



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

En lo que respecta a los incentivos que ofrecen los restaurantes de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, en la gráfica 23 se contempla que el 45.2% ofrece incentivos no monetarios, como lo son los descansos, reconocimientos, flexibilidad horaria o ascensos (14/31); el 38.7% combina incentivos monetarios y no monetarios (12/31); y el 16.1% no brinda ningún tipo de incentivo a sus empleados (5/31). La opción de solo incentivos monetarios no registró respuestas (0%).

La preferencia por incentivos no monetarios (45.2%) refleja una comprensión intuitiva de las necesidades humanas básicas o fisiológicas. Según Maslow (1943, citado en Aruma & Hanachor, 2017b), los empleados primero buscan seguridad (empleo) y luego afiliación o reconocimiento, porque antes de aspirar a satisfacer las necesidades de orden superior, es necesario satisfacer las necesidades básicas, debido a que pueden tomar el control de los pensamientos conscientes de una persona. Sin embargo, en microempresas con presupuestos ajustados, los responsables de los restaurantes priorizan lo accesible, como el agradecimiento en público o permitir salir temprano. No es que ignoren la importancia del dinero, sino que, como diría McClelland (1953, como se citó en Koontz et al., 2014b), están atendiendo la necesidad de afiliación (sentirse parte de un equipo) y logro (reconocimiento), antes que la de poder (deseo de ser influyente y controlar a los demás). También reconocen que los incentivos no monetarios, como el salario emocional y el equilibrio entre la vida laboral y personal, son percibidos

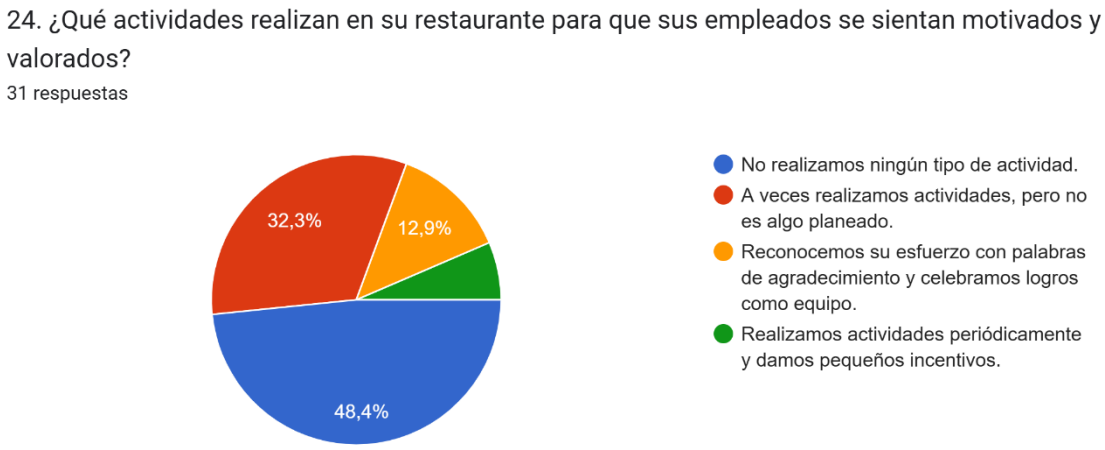
favorablemente por los trabajadores y pueden influir en la satisfacción laboral (Campuzano & Viteri, 2017).

El 38.7% que brinda incentivos monetarios y no monetarios intenta cubrir varias necesidades al mismo tiempo. Experimentos han demostrado que tanto los incentivos monetarios como los no monetarios afectan los niveles de esfuerzo individual y grupal (Hernán, 2017). Pero en la práctica, muchos lo hacen por conveniencia y dependiendo de la rentabilidad que tenga el restaurante, visto a que, si un mes hay ganancias, dan un extra; si no, expresan el agradecimiento con palabras. Es una estrategia reactiva, no planificada.

El 16.1% que no incentiva a sus empleados evidencia una brecha crítica. Para McClelland (1953, como se citó en Koontz et al., 2014b) la ausencia de incentivos bloquea el desempeño, pero en estos casos, la supervivencia del negocio (comprar insumos, pagar el arriendo y salarios) limita incentivar al talento humano.

Para dar por finalizado el análisis de la variable de los incentivos, es válido mencionar que Moreno (2020) en su tesis titulada: *"Construcción de un portafolio de incentivos y valoración de su efecto en la productividad de una organización",* analizó cómo diseñar incentivos laborales según las motivaciones individuales. Descubrió que factores como la edad, el contexto cultural o aspectos psicológicos determinan si las personas prefieren recompensas económicas (bonos) o beneficios como horarios flexibles o formación profesional. Estos incentivos, al alinearse con las necesidades de cada trabajador, no solo mejoran su rendimiento, sino que potencian la eficiencia de las empresas. Por lo anterior, las empresas están llamadas a escuchar a sus empleados para ofrecer incentivos acordes con la necesidad de cada trabajador.

Gráfica 24. Motivación



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

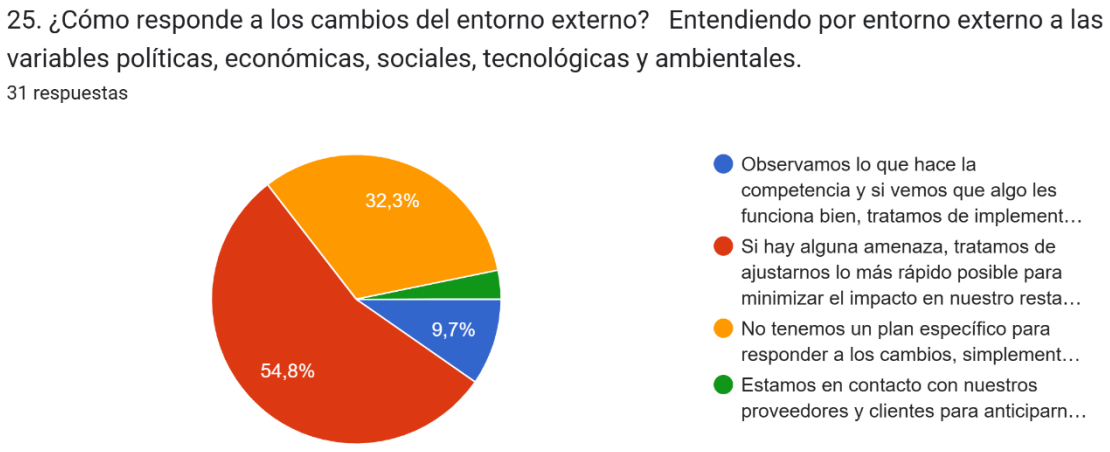
En la gráfica 24 se evidencia que, el 48.4% de los responsables de los restaurantes no realiza actividades para motivar a sus empleados (15/31), el 32.3% organiza acciones esporádicas sin planificación (10/31), el 12.9% reconoce esfuerzos con agradecimientos verbales o celebraciones colectivas (4/31), y solo el 6.5% implementa actividades periódicas con pequeños incentivos (2/31).

La alta proporción de negocios que omiten estrategias de motivación (48.4%) refleja una brecha entre la teoría y la realidad operativa. De acuerdo con Valadez y Estrada (2016), la falta de motivación puede conducir a una disminución de la productividad, apatía y altas tasas de rotación. Por su parte, Maslow (1943, citado en Aruma & Hanachor, 2017b) señala que las necesidades sociales y de estima (como la asociación y el reconocimiento) son de gran importancia tras cubrir necesidades fisiológicas y de seguridad como la alimentación, vivienda, salud y empleo. Sin embargo, en microempresas, donde el enfoque está en mantener las ventas y aumentar las ganancias, actividades como celebrar logros o cumpleaños parecen ser de segundo plano. Si bien las grandes empresas a menudo implementan recompensas económicas y planes de desarrollo profesional, las pequeñas empresas tienden a centrarse en el reconocimiento personal o pueden descuidar la motivación por completo (Gelvez & Pérez, 2018). Esto no implica desinterés, ni mucho menos indiferencia, sino una lógica invertida: primero garantizar que el negocio subsista y luego pensar en el bienestar de los empleados.

El 32.3% que realiza actividades de manera improvisada y el 12.9% que usa reconocimiento verbal se alinean parcialmente con la Teoría de las Necesidades de McClelland (1953, como se citó en Koontz et al., 2014b), quien destaca que la necesidad de afiliación (anhelo de ser aceptado y querido por los demás) y logro (impulso de sobresalir y luchar por el éxito) son motores clave. Un “buen trabajo” dicho en el momento correcto puede suplir la falta de bonos, especialmente en entornos donde el trato cercano sustituye a las estructuras formales. No obstante, para Maslow (1943), esto sería insuficiente, puesto que “la estima requiere refuerzos consistentes, no gestos aislados” (Aruma & Hanachor, 2017b)

El 6.5% con actividades periódicas sugiere un intento por motivar y hacer sentir a sus empleados valorados, aunque limitado por recursos. McClelland (1953) argumentaría que “los incentivos, aunque pequeños, alimentan la ambición y la lealtad” (Koontz et al., 2014b, p. 298). A pesar del intento por motivar y hacer sentir a los empleados valorados con actividades periódicas, Gelvez y Pérez (2018) en su artículo titulado: “*Motivation in Small and Large Companies”* mencionan que en las empresas pequeñas, normalmente no existe una infraestructura definida ni personal capacitado; a menudo, sus actividades comerciales se generan empíricamente, la mayoría de estas empresas consideran que el salario es el único factor motivador. Sin embargo, para crecer, es clave que definan metas claras y diseñen estrategias a medida.

Gráfica 25. Desarrollo organizacional



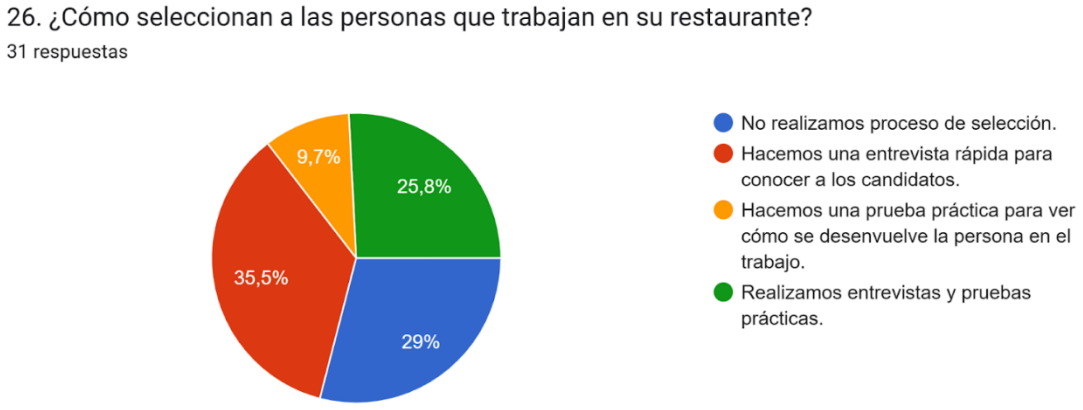
Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

En la gráfica 25, se revela que el 54.8% se ajusta rápidamente ante amenazas para minimizar impactos (17/31), el 32.3% prioriza flexibilidad y adaptación, pero no tienen planes específicos (10/31), el 9.7% imita estrategias exitosas de competidores (3/31), y solo el 3.2% se anticipa mediante contacto con proveedores y clientes (1/31).

La predominancia de respuestas reactivas e inmediatas antes los cambios del entorno externo (54.8%) refleja una gestión improvisada pero ágil, muy común en las microempresas con recursos limitados, donde la supervivencia depende de la agilidad, no de la previsión. Según Bennis (1969, citado en Guízar, 2014b) pionero del Desarrollo Organizacional, “la adaptación efectiva requiere diagnósticos sistemáticos y cambios planificados” (p. 89). Por el contrario, en estos negocios, el tiempo y los costos de diagnosticar y planificar son vistos como barreras. Es una supervivencia táctica, no estratégica, donde la velocidad sustituye a la profundidad.

El 32.3% que confía en la flexibilidad sin planes, evidencia una adaptación intuitiva, alineada con la idea de Bennis (1969) de que la capacidad de cambio define el desarrollo organizacional, pero en este contexto se da sin metodologías claras, lo que para él, esto sería un desarrollo incompleto, porque la improvisación constante debilita al equipo y limita el crecimiento. La minoría que imita a los competidores (9.7%) opera bajo una estrategia mínima de riesgo, debido a que solo toma de la competencia lo que le es útil y válido para su contexto microempresarial, esto se alinea con la idea de Bennis (1969) de que las organizaciones son sistemas abiertos influenciados por su entorno.

Gráfica 26. Selección de personal



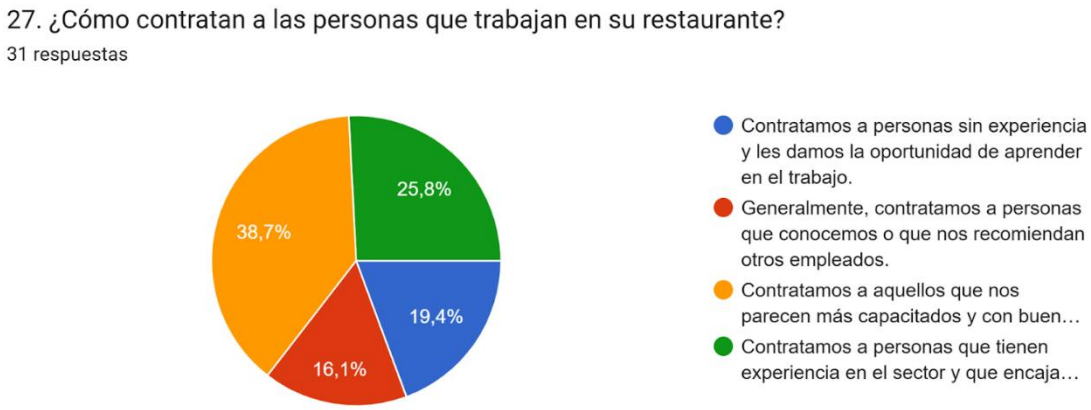
Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

La gráfica revela cómo 31 establecimientos gestionan la incorporación de personal. Un 35.5% opta por realizar una entrevista rápida para conocer a los candidatos, mientras que un 29% no realizan proceso de selección. Llama la atención que solo el 25.8% realiza entrevistas y pruebas prácticas, y un 9.7% realiza una prueba práctica para ver cómo se desenvuelve la persona en el trabajo.

El predominio de las entrevistas rápidas para conocer a los candidatos (35.5%) y no realizar ningún proceso de selección (29%) sugiere realidades preocupantes que podrían estar descuidando dimensiones clave. Como sugiere Useche (2004) el coaching consiste en inspirar o transmitir un pensamiento de victoria a través de la motivación y liderazgo para el aprendizaje y desarrollo de habilidades. Los restaurantes al realizar la selección de personal omitiendo dichos factores fracturan la visión de liderazgo y apoyo que deben dar a sus colaboradores dado a que las primeras impresiones en entrevistas predicen en cierto grado el futuro.

Lo contrario sucede con la implementación de entrevistas y pruebas (25.8%) puesto a que sigue las recomendaciones de Lozano Correa (2008) en cuanto a la implementación del coaching durante las pruebas rápidas debido a que estos métodos reducen sesgos en la selección al mostrar los talentos ocultos de los candidatos. Por último, referente a las pruebas prácticas (9.7%) refleja la naturaleza performativa del sector el cual ignora en gran parte la implementación del mentoring en la post-contratación (elemento crucial en la organización). Este elemento según lo menciono por Gasparotto puede convertir las “competencias técnicas en desarrollo sostenible” (Como citó Pérez Cely & Soriano Herrera, 2020)

Gráfica 27. Contratación de personal



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

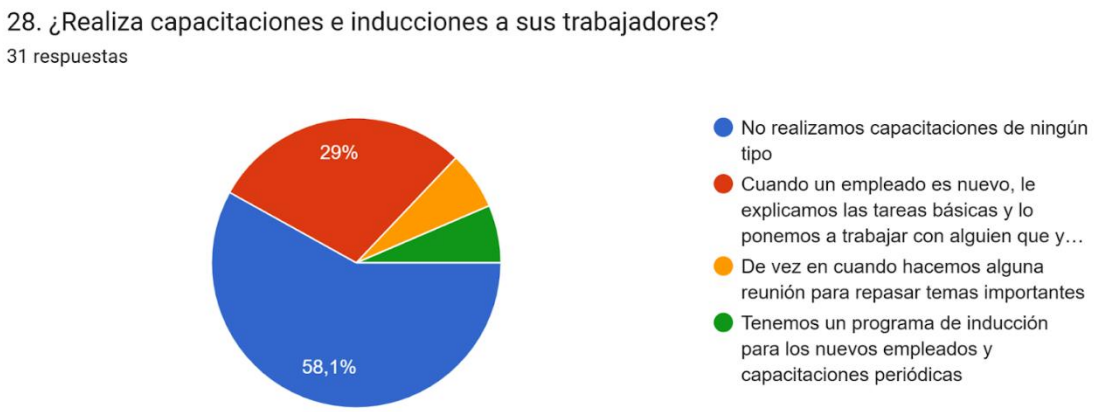
En la gráfica se evidencian los métodos de contratación en 31 restaurantes de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá Valle. La opción más frecuente (38.7%) es contratar a aquellos que parecen más capacitados y con buena actitud, seguido por el 25.8% que representan a aquellos establecimientos que contratan a personas que tienen experiencia en el sector y que encajan con la cultura del restaurante, el 19.4% contratan a personas sin experiencia y le dan la oportunidad de aprender en el trabajo y un 16.1% optan por contratar personas que conocen o recomiendan otros empleados. Estos porcentajes dibujan un panorama donde conviven la apuesta por el potencial (19.4%) con la búsqueda de garantías (38.7% + 25.8%), además de mostrar la persistencia de redes informales de contratación (16.1%).

El predominio (38.7%) de contratar a los más capacitados contradice uno de los elementos esenciales del coaching por Lozano Correa (2008) el cual menciona que la simple evaluación de que alguien es o no “capacitado” sin la realización de ningún estudio tiene una predicción menor que la evaluación que se obtiene al implementar herramientas de coaching. Por su parte, el 25.8% que prioriza experiencia previa sigue la lógica descrita por Gasparotto et al. (2011) quien prima por los programas de mentoring post-contratación debido a que reducen en gran proporción la adaptación de los empleados. Sin dejar de lado la capacitación continua que es un complemento para el mayor desempeño.

Consecuentemente, aquellos establecimientos que incorporan la formación in situ (19.4%) reflejan una realidad práctica del sector. Como señala Fine (1996) en su investigación sobre culturas laborales en restaurantes, las cocinas profesionales operan bajo un modelo de práctica donde los trabajadores desarrollan sus habilidades a través de la repetición y corrección. Este enfoque, aunque costoso en tiempo, permite moldear al empleado según la cultura del local. Sin embargo, se advierte que esta práctica puede generar alta rotación cuando el aprendizaje no va acompañado de un plan de desarrollo claro.

El 16.1% que contrata por recomendación evidencia el riesgo que corren los restaurantes al tomar decisiones importantes sin considerar las habilidades, capacidades o destrezas de los colaboradores. Este método, aunque eficiente para generar confianza rápida, puede perpetuar sesgos por lo cual se recomienda la adopción del mentoring y coaching con el fin de aminorar el riesgo.

Gráfica 28. Capacitación e inducción



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

La gráfica revela datos significativos sobre cómo los 31 restaurantes abordan la formación de sus empleados. Un preocupante 58.1% admite no realizar capacitaciones de ningún tipo, mientras que el 29% menciona que cuando un empleado es nuevo le explican las tareas básicas y lo ponen a trabajar con alguien que ya tiene experiencia. Solo un 6.5% de vez en cuando realizan alguna reunión para repasar temas importantes y el otro 6.5% implementa programas de inducción para los nuevos empleados y capacitaciones periódicas. Estos resultados pintan un panorama donde predomina la no formación o formación informal, con escasa planificación a largo plazo.

El alto porcentaje de no capacitación (58.1%) contradice el argumento de Lozano Correa (2008) en su investigación “El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales” el cual resalta que la inversión en coaching es sumamente importante y necesaria debido a que este incrementa la productividad al implementarlo de manera continua en la organización. Según Aguinis & Kraiger (2009) la falta o deficiente capacitación reduce el desempeño laboral y aumenta significativamente el riesgo a accidentes evidenciando así una barrera cultural a la cual se enfrentan estos establecimientos de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá Valle.

Mientras que el 29% que representa la explicación de tareas básicas y el 6.5% en representación de reuniones ocasionales deja en evidencia el interés de los restaurantes por capacitar a los empleados, lo cual puede potenciarse de manera

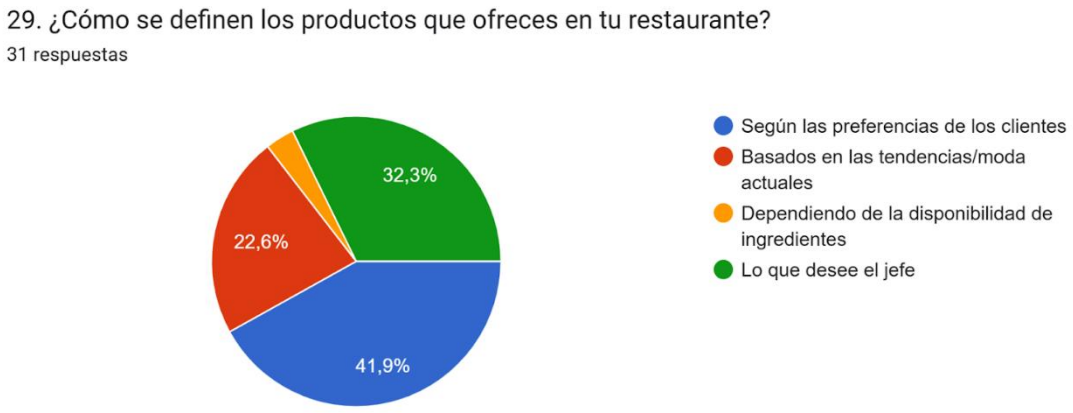
escalonada con la integración del mentoring en sus procesos como lo sugiere Baldwin & Ford (1988).

Por otro lado, el reducido grupo con programas formales (6.5%) coincide con el perfil de lo que se denominan "organizaciones de alto rendimiento" en su investigación Combs et al. (2006) explican que el desarrollo humano es el responsable del 19.4% de la varianza del desempeño organizacional hablando en términos de servicios en los que se requiere la mano de obra.

La preferencia por la no capacitación y métodos informales que representan más del 80% podría responder a lo que Christenson & Sachs (1980) denominan "aprendizaje single-loop" que hace referencia a soluciones rápidas para problemas inmediatos, es decir, resuelven los problemas superficiales sin indagar más a fondo.

6.2.4 Producto(s) Relación Empresa – Entorno.

Gráfica 29. Productos



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

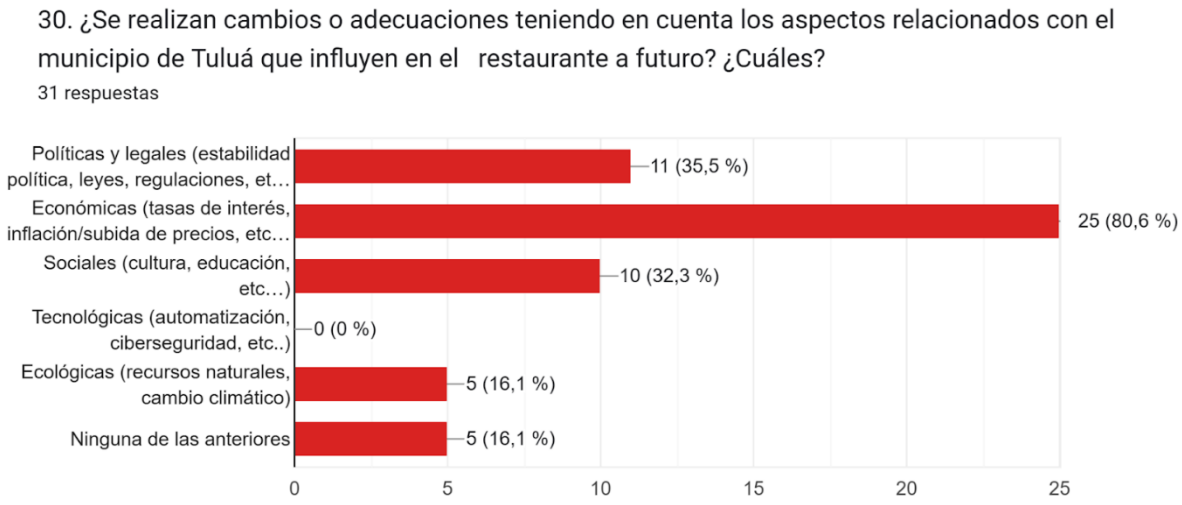
La gráfica ilustra las respuestas de 31 establecimientos sobre cómo definen los productos que ofrecen en sus restaurantes. Los resultados muestran que la mayoría (41.9%) prioriza las preferencias de los clientes, seguido por un 32.3% que elige de acuerdo con lo que desee el jefe, un 22.6% que se guía por las tendencias/modas actuales, y sólo una minoría (3.2%) definen sus productos dependiendo de la disponibilidad de ingredientes.

La tendencia hacia las preferencias de los clientes (41.9%) se alinea con la teoría “Las cinco fuerzas de Porter” donde de acuerdo a lo descrito por Porter & Millar

(1985) cuando los clientes tienen alto poder de negociación las empresas deben destacar con la personalización, lo cual es clave para la fidelización en el sector servicios. Caso contrario a la segunda opción "lo que desee el jefe" la cual de acuerdo con Porter (2008) podría indicar una cultura jerárquica en algunos establecimientos y una baja rivalidad competitiva por lo cual no existe la presión de implementar estrategias para ampliar el mercado, sino que se basan en decisiones centralizadas tomadas por inercia.

Por otro lado, la preferencia por las tendencias (22.6%) sugiere que, aunque la innovación es valorada, no es prioritaria frente a factores pragmáticos como los ingredientes. Teniendo en cuenta lo anterior, los establecimientos deben balancear las modas pasajeras implementando estrategias en periodos de tiempo acordes con las tendencias/modas actuales para mantener ventajas sostenibles. En cuanto a la opción minoritaria rígida por la disponibilidad de ingredientes refleja una práctica inusual en la industria gastronómica, donde la logística y el abastecimiento son factores manejables por la variedad de proveedores existentes, pero, estos actores cuentan con gran influencia en los procesos debido a que tienen poder sobre diferentes variables (calidad, precio, cantidad, etc.)

Gráfica 30. Influencia del macroentorno



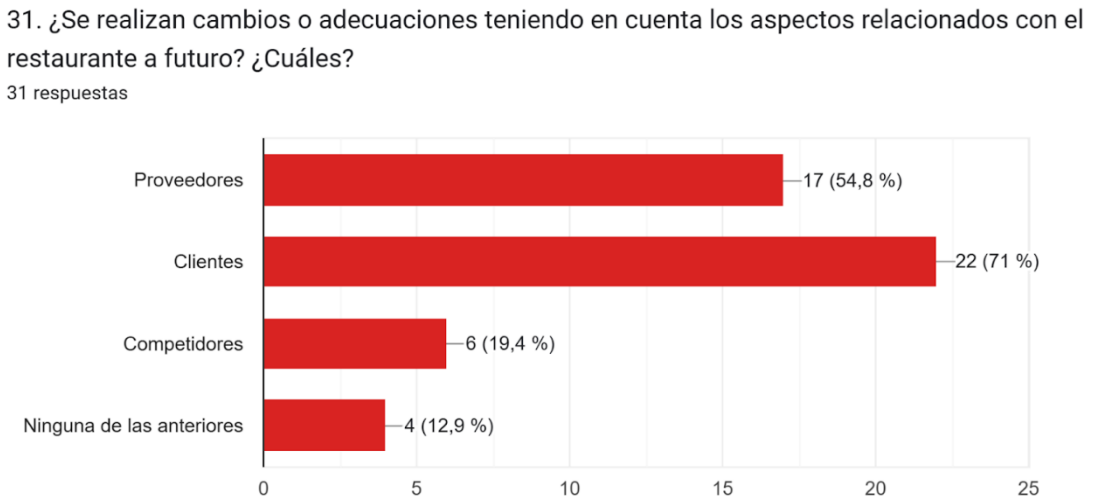
Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

La gráfica evidencia cómo 31 restaurantes de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá se preparan para los cambios contextuales. Destaca que un 80.6% considera factores económicos, mientras solo 35.5% atiende aspectos políticos-legales. Las variables sociales con un 32.3%, las ecológicas rondan el 16.1% al igual que, también la opción de respuesta “ninguna de las anteriores” en la que respondieron el 16.1% de los encuestados dejando de lado las variables tecnológicas lo cual sorprende debido a la tendencia creciente de la tecnología en el ámbito empresarial.

La predominancia de lo económico (80.6%) refleja la realidad inmediata del sector en cuanto a la priorización en crisis debido a que este factor es trasversal en los establecimientos por lo cual cualquier cambio en él puede significar daños irreparables en el restaurante. Lo anterior es validado por la teoría de la administración científica en la cual David (2003) señala que las empresas que se encuentran en entornos cambiantes tienden a priorizar el factor económico al corto plazo para asegurar su rentabilidad pero dejan de lado las otras variables que interfieren en el proceso. Teniendo en cuenta la naturaleza del objeto de estudio (microempresas que cuentan con pocos recursos y conocimientos administrativos) es comprensible que los establecimientos prevalezcan el factor económico sobre los demás, pero, si no se realiza una adopción de otras variables es muy probable que su ciclo de vida sea corto. Como sugieren Lawrence & Lorsch (1967) y Burns & Stalker (1994) para una adaptación exitosa y sostenibilidad en el mercado a largo plazo se requiere de la integración de diferentes variables externas de acuerdo al contexto.

La poca o nula atención en factores políticos, sociales, ecológicos y tecnológicos contradicen la teoría de la contingencia y de administración estratégica debido a la relevancia de los factores en las organizaciones en el cual, los factores políticos y legales representan y definen gran parte del entorno competitivo pues si bien la implementación de dichas variables aumenta la ventaja competitiva en los establecimientos. Adicionalmente los autores Hall (1973), Koontz y Weifirich (2004) (Como citó Chávez Salinas, 2016) y (Kotler, 2013) proponen que es necesario el enfoque en cada una de las condiciones del entorno para una adaptación a las condiciones cambiantes y permanencia en el mercado. Al igual que las variables ecológicas las cuales pueden afectar el proceso productivo debido a la escasez de insumos para la preparación de alimentos. Como sugiere Joan Woodward Citado por Dawson (2010) las organizaciones deben analizarse de acuerdo a su ambiente general y el ambiente de tarea que es de donde se extraen los recursos para el proceso productivo.

Gráfica 31. Influencia del macroentorno



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

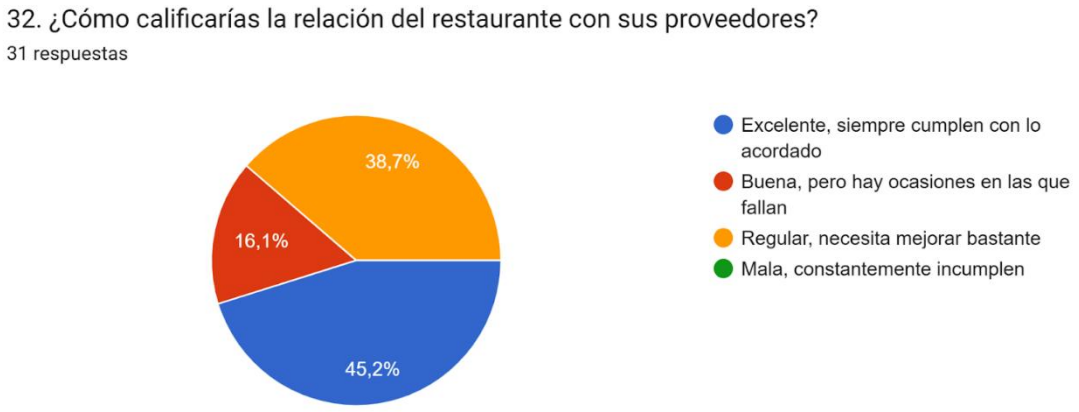
La gráfica muestra cómo 31 restaurantes se adaptan a factores clave para su futuro. Un destacado 71% realiza ajustes basados en clientes, seguido por un 54.8% que considera proveedores. Solo 19.4% monitorea competidores, y un 12.9% no realiza adaptaciones. Estos datos revelan una clara jerarquía en las prioridades estratégicas, con el cliente como eje central, pero también exponen oportunidades desaprovechadas en ventaja competitiva.

El enfoque en clientes (71%) refleja la evolución del sector hacia la personalización lo cual se acopla a la administración estratégica por David (2003). Sin embargo, el autor resalta que para el éxito de la empresa no es necesario solo el enfoque en la satisfacción del cliente sino también, integrar a él un análisis de la competencia para lograr una ventaja competitiva. Por otro lado, la atención a proveedores (54.8%) coincide con hallazgos de los pioneros en la teoría de la contingencia Lawrence & Lorsch (1967) quienes mencionan que la integración entre áreas internas y externas fortalecen la adaptación efectiva de las empresas.

Sin embargo, es preocupante la baja consideración de competidores (19.4%) y el 12.9% que no considera ninguna de las opciones debido a que de acuerdo con lo descrito por David el análisis de los competidores es un aspecto fundamental en la matriz FODA puesto a que determina y establece las estrategias a llevar a cabo para la diferenciación del establecimiento dentro del mercado. De acuerdo con lo anterior, se es necesaria una implementación de la teoría de la contingencia como

sugieren Burns & Stalker (1994) debido a que los restaurantes al estar en entornos cambiantes deben ser flexibles para una mejor adaptación y establecer estrategias que involucren a todos los stakeholder (clientes, competidores y proveedores) no solo a uno.

Gráfica 32. Relación con proveedores



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

La gráfica revela las percepciones de 31 restaurantes sobre sus proveedores: mientras un 45.2% califica la relación como excelente debido a que siempre cumplen con lo acordado, un 38.7% la considera regular y que necesita mejorar bastante. Sin embargo, un preocupante 16.1% la describe como buena, pero hay ocasiones en las que los proveedores fallan y ninguno de los encuestados considera la relación con sus proveedores como mala. Estos datos pintan un panorama donde predominan relaciones funcionales, pero en un sector que enfrenta desafíos logísticos críticos.

El alto porcentaje de valoraciones positivas (61.3% sumando Excelente y Buena) reflejan alianzas estratégicas que de acuerdo a los descrito por Porter (2008) reducen significativamente la amenazas de sustitución de los productos al tener una relación de dependencia mutua entre el proveedor y el establecimiento. Sin embargo, el 16.1% que representan las relaciones buenas, pero con fallas refuerzan el argumento de Porter al asegurar que estas relaciones de dependencia en ocasiones carecen de poder de negociación y por ello, toleran las fallas e incumplimientos lo cual afecta los procesos productivos.

El 38.7% con problemas persistentes evidencia la "brecha logística" existente en este tipo de relaciones, esto puede deberse en gran parte a las barreras elevadas de entrada que afectan mayormente a los proveedores no estandarizados. De acuerdo con Flynn et al. (2016) en los países que se encuentran en desarrollo muy pocos de los proveedores cuentan en un 100% con los estándares globales de calidad y al carecer de poder negociación por parte de los establecimientos estos no pueden exigir condiciones óptimas.

No obstante, es necesario resaltar la tendencia en aumento de la fortaleza de relaciones con proveedores en las cuales en ocasiones presentan fallas o es regular, pero puede mejorarse con una buena comunicación. Tang & Tomlin (2008) aseguran que la flexibilidad que maneje el proveedor disminuye significativamente la necesidad de buscar alternativas y consecuentemente fortalece las relaciones de dependencia entre los restaurantes y proveedores.

Gráfica 33. Variables para elección de proveedor



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

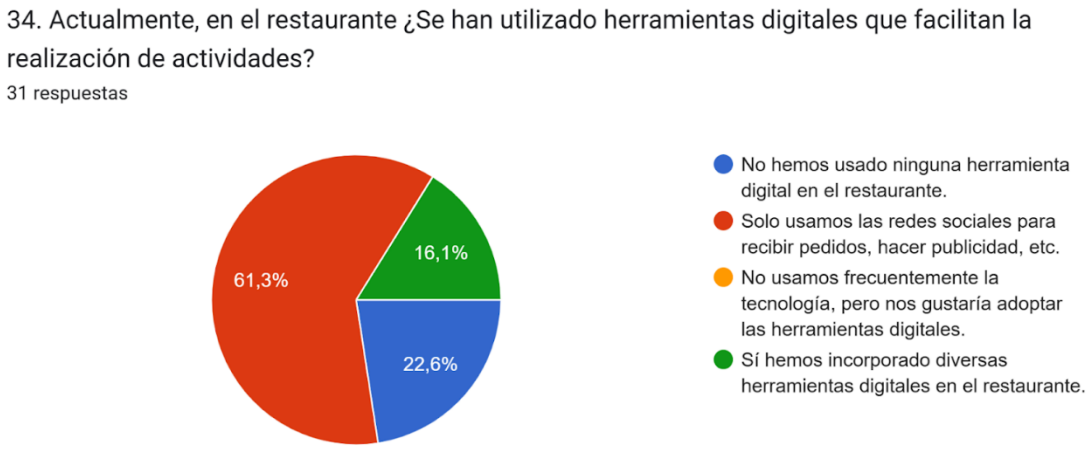
La gráfica revela una decisión fundamental para 31 restaurantes: al elegir proveedores, un contundente 67.7% prioriza la calidad, mientras que el 22.6% se enfoca exclusivamente en Precio. Variables como ubicación-tiempo de entrega y calidad-precio tienen una participación de 3.2% respectivamente. Mientras que ningún establecimiento se enfoca en la disponibilidad de insumos y un 3.2% menciona que no considera importante ninguna de las variables al momento de elegir un proveedor. Estos datos muestran una madurez en la toma de decisiones, donde prima el equilibrio calidad sobre el costo.

La preferencia por la calidad (67.7%) y la relación calidad-precio (3.2%) según Porter (2008) reflejan que los establecimientos buscan proveedores que se diferencien del resto lo cual disminuye su poder de negociación con proveedores genéricos mientras que aumenta significativamente el poder de negociación con proveedores confiables generando así, una relación de dependencia.

El 22.6% que solo considera precio refleja un mercado donde según Porter la competencia basada en costos lleva a los establecimientos a una fractura de la rentabilidad y menor innovación. Lo anterior valida la afirmación de Narasimhan & Das (2001) y González Benito (2006) las empresas que compran sus insumos solo considerando el precio tienen mayor riesgo de ruptura en la cadena de suministros. Estas estrategias basadas en costos fracasan cuando la calidad percibida cae en un estado crítico.

Referente a la ubicación-tiempo de entrega (3.2%) como factor independiente y la falta de consideración por disponibilidad no sorprende debido a que en el sector alimenticio de la ciudad de Tuluá hay mucha demanda de productos por lo cual se podría considerar que siempre habrá disponibilidad en cualquier lugar. Sin embargo, Porter advierte que no asegurar los suministros claves deja al establecimiento expuesto a diferentes riesgos lo cual, puede incurrir en la quiebra de restaurantes por falta de proveedores tal como sugieren Tang & Tomlin (2008).

Gráfica 34. Uso de herramientas digitales



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

En la gráfica que presenta las respuestas de 31 restaurantes encuestados se revela una transformación digital en curso con un significativo 61.3% de los 31 establecimientos ha incorporado el uso de las redes sociales para recibir pedidos, hacer publicidad, etc. Mientras que un 22.6% manifiesta no usar ningún tipo de herramienta digital en el restaurante y solo un 16.1% que han incorporado diversas herramientas digitales en el restaurante.

El predominio de restaurantes limitado a redes sociales (61.3%) para recibir pedidos o hacer publicidad evidencia la "brecha digital operativa" que según Burns & Stalker (1994) ejemplifican a las organizaciones con “estructuras mecánicas” donde la tecnología que se adopta se hace en poca proporción o de manera inadecuada, lo cual logra aumentar la visibilidad pero no mejora la eficiencia operativa debido a que implementan la tecnología digital de manera reactiva pero no estratégica.

El grupo rezagado (22.6%) que no adoptan ninguna herramienta digital enfrenta riesgos críticos debido a que de acuerdo con Joan Woodward Citado por Dawson (2010) las empresas que no se adaptan a los cambios del entorno, en este caso los cambios tecnológicos quedan fueran del mercado. Lo anterior, contrasta con la investigación de Chatterjee et al. (2022) titulada “Emprendimiento de las PYME y digitalización: las potencialidades y el papel moderador de los factores demográficos” en la cual se expone que los establecimientos que no incorporan la digitalización tienen más probabilidad de quiebra debido a la brecha digital operativa.

Por otro lado, los establecimientos que usan herramientas digitales diversas (16.1%) reflejan una “estructura orgánica” donde según Joan Woodward citado por Dawson (2010) la implementación de diversas herramientas digitales mejoran la coordinación y desempeño de los procesos. Dicho esto, se refuerza la teoría de la contingencia al validar que las estructuras e implementación de estrategias basadas en las condiciones externas logran adaptarse fácilmente y mejorar la eficiencia.

6.2.5 Investigación y Desarrollo.

Gráfica 35. Retroalimentación de clientes



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

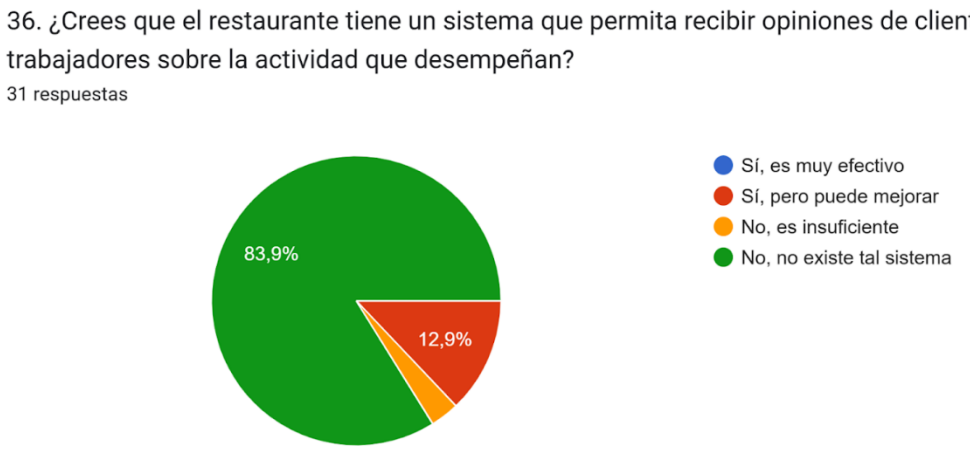
En la gráfica se evidencia que mientras un abrumador 77.4% de los 31 restaurantes encuestados afirma siempre valorar cada comentario de los clientes, solo un 19.4% considera las opiniones frecuentemente, pero no siempre y solo el 3.2% no le da importancia.

El predominio de la categoría “siempre se valora cada comentario” con un 77.4% coincide con el perfil que denominó Nyquist Como citó Chiavenato (2019) en la teoría de la información como “canal de comunicación óptimo” donde la información fluye de manera eficiente y sin distorsión entre el restaurante y el cliente, lo cual permite a las empresas una mayor precisión al momento de realizar cambios o adecuaciones en pro de la mejora del servicio.

Por otra parte, aquellos establecimientos que consideran las opiniones de los clientes frecuentemente pero no siempre (19.4%) refleja lo que Szilard (1964) denomina “ruido en el canal de comunicación” debido a que por la falta de procesos estructurados y estandarizados se pierde información que puede ser valiosa para le mejora continua del establecimiento. Lo anterior, contrasta con los estudios de Homburg Como citó Venkatesan (2017) quien menciona que gran parte de las empresas escuchan los comentarios negativos e ignoran los aportes importantes que pueden venir de retroalimentaciones positivas por parte de los clientes.

La minoría de respuestas en la categoría "nunca" (3.2%) ejemplifica lo que Szilard llamó “entropía informacional” que se refiere a como la falta o ineficientes mecanismos de absorción de feedback hace que se pierda información valiosa.

Gráfica 36. Sistema de retroalimentación



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

La gráfica revela una situación paradójica: mientras un significativo 83.9% de los 31 restaurantes encuestados afirma no tener sistemas para recibir opiniones de clientes y trabajadores, un 12.9% reconoce que sí cuentan con tal sistema, pero puede mejorar y solo un 3.2% mencionan que es insuficiente. Estos datos pintan un panorama donde la cultura del feedback no se ha instalado en el mayor de los casos y, en aquellos en los que sí se ha logrado su incorporación debe mejorar.

Analizando los datos bajo el marco de la teoría cibernética en la administración por Norberh Wiener como citó Martínez Fajardo (2002) el alto porcentaje que no cuentan con un sistema de feedback (83.9%) refleja lo que Wiener llamó "sistemas abiertos sin circuito cerrado" donde la falta de retroalimentación impiden la regulación y adaptación de las empresas a los entornos donde se desenvuelven. Lo anterior, es validado a través de diferentes investigaciones como “Tushman, Michael L.: a practice - informed explorer and organizational scholar with a focus on viable organizations” por Sackmann (2021) y “Information processing as an integrating concept in organizational design” por Tushman & Nadler (1978)

Referente al 12.9% que sí cuentan con tal sistema, pero mencionan que puede mejorar reflejan sistemas de retroalimentación incompletos donde a pesar de que se obtengan los comentarios por parte de los clientes esta información no se gestiona o se gestiona de manera ineficiente para convertirse en acciones correctivas. Por último, el 3.2% que mencionan que es insuficiente y la ausencia

total de respuestas en la categoría "sí, es muy efectivo" (0%) ejemplifica lo que Szilard (1964) llamó “entropía informacional” que se refiere a como la falta o ineficientes mecanismos de absorción de feedback hace que se pierda información valiosa.

Gráfica 37. Comunicación



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

La gráfica revela un desafío crítico en la gestión de restaurantes: mientras un 74.2% de los 31 establecimientos encuestados reconoce que su comunicación siempre es clara, el 16.1% menciona que es buena, pero a veces falta claridad, solo un 6.5% afirma que no informan adecuadamente y el 3.2% menciona que la comunicación es poco clara.

Bajo el marco de la administración de la calidad total la predominancia de la categoría que afirma comunicación siempre clara (74.2%) coincide con el principio de “mejora continua” de Deming (1988) como citaron Schroeder et al. (2011) donde se asegura que la claridad en la comunicación reduce significativamente los defectos operativos y por ende los reprocesos, optimizando así el tiempo y costos. Caso contario al 16.1%, 6.5% y 3.2% que ejemplifican lo que Juran llamó “el costo de la no calidad” debido a que la falta de claridad en la comunicación y no informar adecuadamente generan repetición de los procesos y mermas dentro de la empresa.

Sin embargo, de manera global se evidencia que los restaurantes de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá Valle tienen una buena comunicación

interna en los establecimientos debido a que del total de encuestados la mayoría expresaron que si informan claramente.

Gráfica 38. Resolución de problemas



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

En la gráfica se evidencia la percepción de empleados o colaboradores respecto a la capacidad del restaurante para solucionar problemas. Un 80.6% afirma que los problemas siempre se solucionan, mientras que otros (19.4%) reconocen que, si se solucionan, pero a veces no es de la manera correcta. Este dato sugiere un esfuerzo por parte de la gestión, pero con posibles deficiencias en metodología o comunicación. Por otro lado, en cuanto a las opciones negativas no hubo respuesta por ninguno de los encuestados en los 31 establecimientos de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá Valle.

El alto porcentaje de respuestas positivas (80.6%) “sí, siempre se solucionan” y (19.4%) “sí, pero a veces no de la manera correcta” podría indicar una cultura de "gestión reactiva", donde los problemas se atienden, pero no siempre de manera sistemática. Esto coincide con lo expuesto por Dean & Bowen (1994) que señalan que son pocas las PYMES que integran metodologías estructuradas para resolver problemas. En este caso, el 80,6% refleja parcialmente el Ciclo PHVA de Deming “planificar – hacer – verificar - actuar” como citaron Schroeder et al. (2011), pero la existencia de un 19.4% con soluciones incorrectas sugiere fallas en la etapa de verificación.

Las organizaciones con enfoque reactivo suelen resolver problemas de forma inmediata, pero carecen de estrategias preventivas, lo que genera soluciones parciales. Por lo anterior, existe una oportunidad de mejora para el 19.4% si se implementa la aplicación de herramientas de calidad como: diagramas de Ishikawa (para identificar causas raíz) y 5 porqués (para un análisis profundo de los problemas).

6.2.6 Hallazgos Generales.

Para profundizar en los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los 31 restaurantes de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca se realiza una síntesis de los análisis de cada una de las categorías que son objeto de estudio de la presente investigación.

En primer lugar, el análisis de las respuestas proporcionadas en la categoría de **Gestión Administrativa** revela la predominancia de prácticas microempresariales marcadas por la informalidad, pragmatismo, carencias de estructura organizacional y direccionamiento estratégico, inapropiado manejo de la contabilidad, costos e inventarios y la fuerte dependencia a la experiencia y empirismo para tomar decisiones.

En la división del trabajo, predomina un enfoque colaborativo sin roles definidos (67.7%), lo que, aunque fomenta flexibilidad, podría limitar la eficiencia a largo plazo. Esta integración se refleja en las áreas funcionales, donde el 67.7% opera como un solo equipo, sin delegación áreas de trabajo, lo que sugiere una resistencia a modelos jerárquicos clásicos.

En conocimientos administrativos, el 38.7% reconoce la necesidad de formación para hacer crecer el restaurante, mientras el 25.8% se basa únicamente de la experiencia, evidenciando una brecha formativa. Esto se correlaciona con la toma de decisiones, donde el 77.4% prioriza la intuición y experiencia sobre el análisis detallado de alternativas de solución; También con el direccionamiento estratégico, en la cual casi la mitad (48.4%) desestima la misión, visión, objetivos y políticas, enfocándose en únicamente en la gestión del presente.

La contabilidad se registra manualmente (49% en cuadernos) y mayormente por los dueños (77.4%), esto, junto con el control de inventarios basado en el conteo visual (71%) y el cálculo aproximado de costos (61.3%), refleja una gestión financiera rudimentaria. En cambio, es de destacar que la mayoría separa los gastos personales de los del restaurante (80.6%), mostrando conciencia básica de responsabilidad en la gestión financiera.

El 77.4% usa normas y procedimientos adaptables a la situación del restaurante, pero sin nada definido; mientras que la gestión del conocimiento depende de aprendizaje informal (48.4%), lo que limita la transformación del conocimiento tácito en explícito. Aunque persiste resistencia a la subcontratación (45.2%), el 54.8% ha considerado o contrata productos y/o servicios de otras empresas, insinuando una apertura naciente a la externalización de tareas.

En cuanto a la fijación de precios, se evidencia que combinan los costos y la percepción del cliente para su determinación (54.8%), pero sin herramientas digitales, lo que podría influir en la rentabilidad frente a la competencia.

En segundo lugar, la categoría correspondiente al **Diseño Organizacional** revela que la mayoría de los establecimientos (48.4%) priorizan una estructura jerárquica centralizada, con un único líder que define órdenes claras, lo que sugiere una búsqueda de control operativo. Sin embargo, un 32.3% opta por un modelo colaborativo, donde la comunicación fluida agiliza la toma decisiones, reflejando adaptabilidad ante exigencias. En contraste, el 16.1% enfrenta posibles desafíos de coordinación al operar con múltiples supervisores, mientras que apenas el 3.2% apuesta por la delegación de tareas y roles específicos. Esto evidencia una diversidad en la cadena de mando y en la distribución de funciones, mientras algunos privilegian la eficiencia vertical, otros prefieren la horizontal.

En tercer lugar, el análisis de los resultados de la categoría del **Desarrollo del Ser Humano** evidencia que, en la variable de incentivos, predomina un enfoque en recompensas no monetarias (45.2%) y un 38.7% las combina con incentivos monetarios, reflejando un intento por fomentar la motivación en sus empleados. Sin embargo, el 16.1% no ofrece ningún estímulo, lo que podría influir en la retención de talento humano.

Con respecto a la motivación, casi la mitad (48.4%) no implementa actividades que impulsen a los empleados a alcanzar objetivos, mientras que solo el 6.5% las realiza periódicamente, lo que sugiere una subvaloración del impacto de la motivación en la productividad. Esto se vincula con la capacitación, donde el 58.1% no instruye a sus empleados, priorizando la enseñanza informal (29%) o la ausencia total de preparación.

En desarrollo organizacional, más de la mitad (54.8%) reacciona ante problemas coyunturales sin ningún plan de acción, y solo el 3.2% se anticipa, lo que refleja una gestión reactiva más que estratégica. En la selección de personal, el 35.5% realiza entrevistas rápidas y el 29% no evalúa a los candidatos, en contratación con el 38.7% que prioriza las capacidades percibidas sobre experiencia del candidato.

Esto muestra una preferencia por la recomendación y apariencias percibidas, antes que métodos sistemáticos.

En cuarto lugar, los resultados de la categoría **Producto(s) Relación Empresa - Entorno** revela que, en la elección de los productos ofertados, predominan los gustos y preferencias de los clientes (41.9%), aunque un 32.3% priorizan decisiones unilaterales del jefe, lo que sugiere tensiones entre flexibilidad y autoridad. Solo el 3.2% considera disponibilidad de ingredientes, evidenciando posibles riesgos en gestión de inventario.

En el macroentorno, la mayoría atiende factores económicos (80.6%), pero descuida aspectos tecnológicos (0%), a pesar de su relevancia actual. Además, un 16.1% ignora todas las variables, limitando su capacidad de anticipación. Por otro lado, en el microentorno, el cliente es el eje central (71%) para realizar cambios en el restaurante, seguido por proveedores (54.8%) y competidores (19.4%).

Sobre las relaciones con proveedores, aunque el 45.2% las califica como excelentes, un 38.7% admite necesidad de mejora al calificarlas como regulares, y un 16.1% enfrenta fallas esporádicas, pero aun así las califica como buenas. Esto, sumado a que en la elección de proveedores se prioriza calidad (67.7%) sobre precio (22.6%), mostrando la importancia que se le da a estos criterios, pero se podrían subestimar variables logísticas como disponibilidad (0%), influyendo en las reservas de los ingredientes.

Finalmente, en herramientas digitales, el 61.3% usa redes sociales, indicando avances en digitalización básica, pero el 22.6% aún opera sin estas herramientas, arriesgando su competitividad. Estos negocios se destacan por su enfoque en el cliente, pero requieren implementar tecnología para potenciar su sostenibilidad y crecimiento.

En quinto lugar, la variable de retroalimentación de la categoría de **Investigación y Desarrollo** destaca que el 77.4% valora significativamente los comentarios de los clientes, lo que evidencia una disposición en gestionarlos. Sin embargo, esta voluntad choca con la realidad, si bien el 83.9% carece de métodos formales para recopilar opiniones.

En cuanto a la comunicación, el 74.2% percibe claridad en sus procesos, pero el 19.4% admite fallas ocasionales, lo que podría relacionarse con la falta de canales definidos para validar si la información fluye efectivamente entre empleados y empleadores. Finalmente, en resolución de problemas, aunque el 80.6% asegura resolverlos siempre, el 19.4% reconoce que las soluciones no siempre son adecuadas, revelando una brecha entre la rapidez y la eficacia.

La consolidación de las prácticas administrativas de los 31 restaurantes de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá Valle evidenciadas a través del análisis de las encuestas aplicadas al objeto de estudio validan o niegan algunas de las teorías propuestas por diferentes autores.

En cuanto a la división racional del trabajo se evidencia que en el objeto de estudio predomina la falta de división de tareas y responsabilidades siendo el modelo "colaborativo" el de mayor participación. Debido a esto se sugiere que la implementación de este modelo se debe a la optimización de tiempo que resulta de su aplicación en los establecimientos, lo cual se respalda mediante la teoría **el menor costo del trabajo subdividido** propuesta por Babbage (1832), en la cual se argumenta que al dividir algunos procesos difíciles entre varios trabajadores se reduce la implementación de sus habilidades y optimizan el tiempo.

Por otro lado, se refleja en las prácticas administrativas empleadas por los establecimientos una contradicción a los principios de la **administración científica** de Taylor (2004), debido a que se sostiene que la mejor manera de realizar un trabajo es analizarlo y determinar qué habilidades requiere para ser delegado a la persona correcta. Lo cual no se cumple en este caso debido a que la realización de tareas se desarrollan mayormente en colaboración con varios trabajadores evidenciando así, la flexibilidad y falta de estandarización en los procesos que de igual manera, contradicen la teoría del **diseño organizacional** por Betancourt G (2011) debido a que los pequeños negocios cuentan con una estructura laboral flexible y con estructuras jerárquicas informales que dejan en evidencia la deficiente planeación y documentación lo cual podría complicar la escalabilidad de los restaurantes.

Consecuentemente, también se evidencia una contradicción en las prácticas administrativas empleadas a los principios de la **administración clásica** propuestos por Henry Fayol (1916) como citó Murillo, 2007) debido a que el autor hace énfasis en la especialización por áreas funcionales (como producción, finanzas y administración), lo cual no es aplicado en los establecimientos. Aunque gran parte de los restaurantes (38.7%) reconoce que su gestión administrativa no es la adecuada, no existe una implementación de prácticas administrativas basadas a la teoría clásica debido a que no se cuenta con las herramientas para tal fin, lo cual sumado a la dinámica del sector (ágil y en masa) hace que los encargados de las diferentes microempresas no cuenten con el tiempo suficiente y recursos para la indagación y aplicación de dichas herramientas. Por lo anterior, hay una tendencia a la aplicación de métodos y herramientas mentales en los procesos productivos lo cual limita la innovación y análisis de la actividad económica.

Debido a los entornos cambiantes se encuentra que en las prácticas administrativas empleadas aunque se cuente con un propósito, estas no establecen objetivos a largo plazo, sino que por el contrario se rigen bajo las condiciones que surgen día a día lo cual no corresponde con lo sugerido por Odiorne, padre de la **administración por objetivos y resultados (APOR)**, el cual resalta que "los objetivos deben ser específicos, medibles y alineados con una visión a largo plazo" (Odiorne, 1965, p. 27) (Como citó García, 1983). Lo anterior, se alinea al establecimiento de normas, reglas y procedimientos que al igual que los objetivos en la mayoría de los establecimientos (77.4%) evidencian una adaptación constante (diariamente) de acuerdo a la situación. Esta flexibilidad y falta de estandarización contradicen los argumentos de la **administración burocrática** de Weber (1997) (Como citó Aktouf et al., 2009), quien sugirió que las organizaciones para un buen funcionamiento debían realizar una clara división de tareas, reglas y jerarquías. Por el contrario, se conducirá a la ineficiencia en los procesos productivos como consecuencia de falta de un **direccionamiento estratégico** que acoge más del 80% de la población encuestada.

Respecto a la toma de decisiones se evidencia que en los restaurantes solo el 16.1% aplican conocimientos administrativos en el proceso de tomar una decisión, los demás establecimientos revelan que se basan en la intuición, experiencia y copia de acciones implementadas por la competencia validando así los argumentos que propone Aguiar (2004a) en la **teoría de la decisión e incertidumbre** en la cual menciona que debido a lo complejidad de estos entornos los actores se basan en su experiencia dado a que les brinda una respuesta rápida y logra contrarrestar los recursos limitados y la presión constante. Sin embargo, el autor propone que un balance entre la experiencia y conocimiento sería la condición ideal para el desarrollo de actividades y procesos dentro de la organización.

Como consecuencia de lo anterior, se ve reflejada en la mayor parte de la población objeto de estudio una dinámica empresarial informal en cuanto a la gestión del conocimiento de los empleados. En los resultados se revela que más del 80% no comparten conocimientos sino que integran a los empleados y estos aprenden sobre la marcha, se les comparten conocimientos/experiencia de manera informal o a través de reuniones ocasionales lo cual va en contra del argumento teórico de la **gestión del conocimiento** propuesta por Mejía y Colín (2013) debido a que los autores sostienen que la adecuada gestión del conocimiento desarrolla gran parte del aprendizaje en el individuo haciendo que se asimile de manera correcta evitando las fugas de información.

En cuanto a la subcontratación se evidencian prácticas administrativas alineadas con la teoría **outsource y outsourcing** por (Duque, González, y García, 2014, 16) y **freelance** propuesta por Monge & Zhunio (2013)debido a que más del 50% ha contratado o piensa contratar servicios externos para el desarrollo de actividades de baja complejidad lo cual les permite desarrollar una mayor flexibilidad, especialización y disminución de costos operativos para generar una ventaja frente a la competencia. Sin embargo, es necesario prestar atención a ese 45% que no considera la subcontratación como una opción debido a que prefieren mantener el control de todos los procesos puesto a que esto podría significar grandes riesgos para el establecimiento.

Por otro lado, es preocupante la gestión del control de inventarios en las microempresas debido a que de acuerdo al análisis realizado a partir de las encuestas aplicadas se evidencia que el 100% de la población no hace un control de inventarios adecuado como se plantea en la teoría **administración de inventario** por CSCMP et al. (2017) en la cual se establece que los inventarios son necesarios para llevar un registro de los bienes e insumos que posee la empresa los cuales para anticiparse a los cambios del entorno minimizando la incertidumbre y costos. Por el contrario, las microempresas objeto de estudio realizan conteos visuales de los insumos, registra cantidades en un cuaderno, delega la revisión a una persona o acude al uso de hojas de cálculo, pero no las actualiza constantemente.

De acuerdo a los **costos basados en las actividades** por (Porporato & Tiepermann (2021) en el cálculo de los costos de los productos que realizan los restaurantes se evidencia una contradicción debido a que más del 60% no realiza cálculos exactos, cerca del 26% registra costos y los divide entre el total de platos vendidos y el 12.9% no considera relevante calcular costos. Lo anterior, dificulta la precisión al momento de establecer los costos de actividades/procesos y también limita la correcta lectura de las fluctuaciones de mercado. Sin embargo, en relación a la estipulación de precios de los platos de comida se evidencia una práctica mayoritariamente acorde a la teoría debido a que cerca del 55% considera los costos de ingredientes, mano de obra, gastos generales y percepción del cliente para fijar el precio de los productos. No obstante, es necesario la reestructuración del sistema implementado por el 29% de los establecimientos imita precios de competidores y el 16.1% que aplica un margen sobre el costo de ingredientes. Por último, cabe aclarar que aunque las prácticas no se alineen en totalidad con los argumentos de la teoría acerca de la precisión de costos y rentabilidad real, si lo hace mayormente en lo que se refiere a los gastos donde se evidenció que más del 80% de la población siempre separa los gastos personales de los del restaurante.

En la jerarquización de las microempresas objeto de estudio se evidencia que cerca del 84% de las prácticas administrativas se acoplan a la **administración neoclásica** planteada por Peter F. Drucker (1954) debido a que el 48.4% de los restaurantes tienen una organización lineal, el 32.3% una organización línea staff y solo el 3.2% manejan una organización funcional y el resto de prácticas la contradicen debido a que los autores sostienen que la unidad de mando requiere de un grado de responsabilidad y una estructura organizacional diseñada acorde a los objetivos, tamaño, productos y/o servicios, lo cual no se cumple en el 16.1% de los establecimientos que cuentan con múltiples supervisores y actividades que podría indicar desafíos de coordinación.

Referente al aspecto de incentivos y motivación en las prácticas administrativas se evidencia que se acoplan en gran parte a la **teoría de las relaciones humanas** propuesta por Elton Mayo (1924 - 1932) como citó Chiavenato (2019), **pirámide de necesidades** por Abraham Maslow (1943) como citó Aruma & Hanachor (2017) y **teoría de las necesidades** por McClelland (1953) como citaron Koontz et al. (2014) debido a que más del 83% de los establecimientos ofrecen incentivos no monetarios y combinan incentivos monetarios y no monetarios. Por otro lado, enfocado en la motivación se evidenció que solo el 51.6% motiva de alguna manera a los empleados lo cual refleja la comprensión intuitiva de las necesidades humanas básicas o fisiológicas. Sin embargo, en cuanto a la motivación es necesario hacer énfasis en el gran porcentaje que no motiva a los trabajadores debido a que puede reflejar la pérdida de una oportunidad. Tal cual como enfatizan los autores al empleador alinearse con las necesidades de cada trabajador, no solo se ve reflejado en su rendimiento, sino que también potencian la eficiencia de las empresas. Por lo anterior, las empresas están llamadas a escuchar a sus empleados para ofrecer incentivos acordes con la necesidad de cada trabajador y así lograr motivarlos.

De acuerdo con el desarrollo organizacional en las prácticas administrativas se refleja que el 87% de la población predominan respuestas reactivas e inmediatas o adaptaciones intuitivas para enfrentar las amenazas del entorno y minimizar su impacto, lo cual refleja una gestión improvisada pero ágil. Por ende, se afirma que existe una con traducción con la **teoría del desarrollo organizacional** debido a que Bennis (1969) como se citó en Guízar (2014) sugiere que la capacidad de cambio y la adaptación efectiva a los cambios requieren de un diagnóstico del entorno y planificación estandarizada de estrategias para hacerle frente a las situaciones que se presenten.

En lo que respecta a la selección, contratación y capacitación e inducción se evidencia una tendencia por la implementación de metodologías y herramientas

informales que contradicen los argumentos teóricos del **coaching** propuesto por Lozano (2008) y **mentoring** por Gasparotto et al. (2011) debido a que gran parte de la población no realizan entrevistas, pruebas o procesos de capacitación, algunas realizan entrevistas o pruebas rápidas, otras explican tareas mientras se desarrolla la labor y se contrata personal que tiene buena actitud o a simple vista se ven más capacitados y cuentan con experiencia en el sector. Lo anterior, refleja la poca o deficiente aplicación de metodologías formales que según los autores reducen sesgos en la selección al mostrar los talentos ocultos de los candidatos y de igual manera, inspiran o transmiten motivación y liderazgo para el aprendizaje y desarrollo de habilidades. La omisión de dichos factores fractura la visión de liderazgo y apoyo que deben dar a sus colaboradores.

Se evidencia en aspectos como la definición del producto y relaciones con proveedores una integración de **las cinco fuerzas de Porter** (1979) como citó Villamizar Oviedo et al. (2023) debido a que para definir qué productos van a vender, los microempresarios se enfocan mayormente en las preferencias de los clientes y tendencias/moda actuales que sumados dan 64.5% de la población total. Lo anterior, según el autor al destacar que la personalización es clave para la fidelización en el sector servicios. Respecto a la relación con proveedores se refleja una calificación de excelente en un 45.2% de la población en las cuales predominan las características de calidad en más del 66% como condición para elegir un proveedor. Por ende, las alianzas establecidas reducen significativamente las amenazas de sustitución del producto, pero generar una relación de dependencia, lo cual en el caso del 54.8% que no tiene relaciones excelentes con los proveedores podría representar un grande riesgo puesto a que al no tener esa confianza con el proveedor puede provocar ineficiencias a lo largo de la cadena de suministros.

Para el análisis de las prácticas administrativas en cuanto al macro y microentorno se encuentra que un 80.6% considera factores económicos como más importantes al momento de realizar cambios o adecuaciones, al igual que, un destacado 71% realiza ajustes basados en clientes, seguido por un 54.8% que considera proveedores. De acuerdo con la teoría de la **administración estratégica** por David (2003), la **teoría de la contingencia** por (Chandler, 1966), Lawrence & Lorsch (1967), Burns & Stalker (1994), Joan Woodward citado por Dawson (2010), **La teoría de sistemas** por Hall (1973) y Koontz y Weifirich (2004) (Como citó Chávez Salinas, 2016) y el **análisis del entorno de marketing** por (Kotler, 2013) se sugiere que la predominancia del factor económico se debe a la transversalidad que existe en la actividad productiva y los daños irreparables que puede provocar debido a los escasos recursos de los establecimientos. De igual manera, en cuanto a los clientes y proveedores se evidencia una tendencia a la personalización generando una

ventaja competitiva y fortalecimiento de las relaciones con proveedores que es vital para la integración entre áreas internas y externas que refuerzan la adaptación efectiva de las empresas.

No obstante, es esencial el enfoque en otros aspectos que son poco considerados por los microempresarios al momento de realizar cambios o adecuaciones como los políticos-legales, variables sociales, ecológicas y tecnológicas debido a que estas representan y definen gran parte del entorno competitivo, pueden afectar el proceso productivo y adicionalmente, la implementación de diversas herramientas digitales mejora la coordinación y desempeño de los procesos.

Un destacable 77.4% de los restaurantes afirman valorar cada comentario de los clientes y un 19.4% considera las opiniones frecuentemente, lo cual genera una perspectiva positiva puesto a que más del 96% del total de la población tiene en cuenta los comentarios. Alineándose a la **teoría de la información** planteada por Leo Szilar y H. Nyquist como citó Chiavenato (2019) se evidencia la existencia de un "canal de comunicación óptimo" donde no se distorsiona el mensaje, lo cual permite mayor precisión al momento de realizar cambios o adecuaciones. Sin embargo, el 100% de los encuestados mencionan que no cuentan con un sistema establecido para la retroalimentación por parte de los clientes o cuentan con él pero es insuficiente lo cual es preocupante debido a que de acuerdo con la teoría **cibernética en la administración** propuesta por Norberh Wiener como citó Martínez Fajardo (2002) a falta de retroalimentación o sistema deficiente impiden la regulación y adaptación de las empresas a los entornos donde se desenvuelven debido a la pérdida de información valiosa.

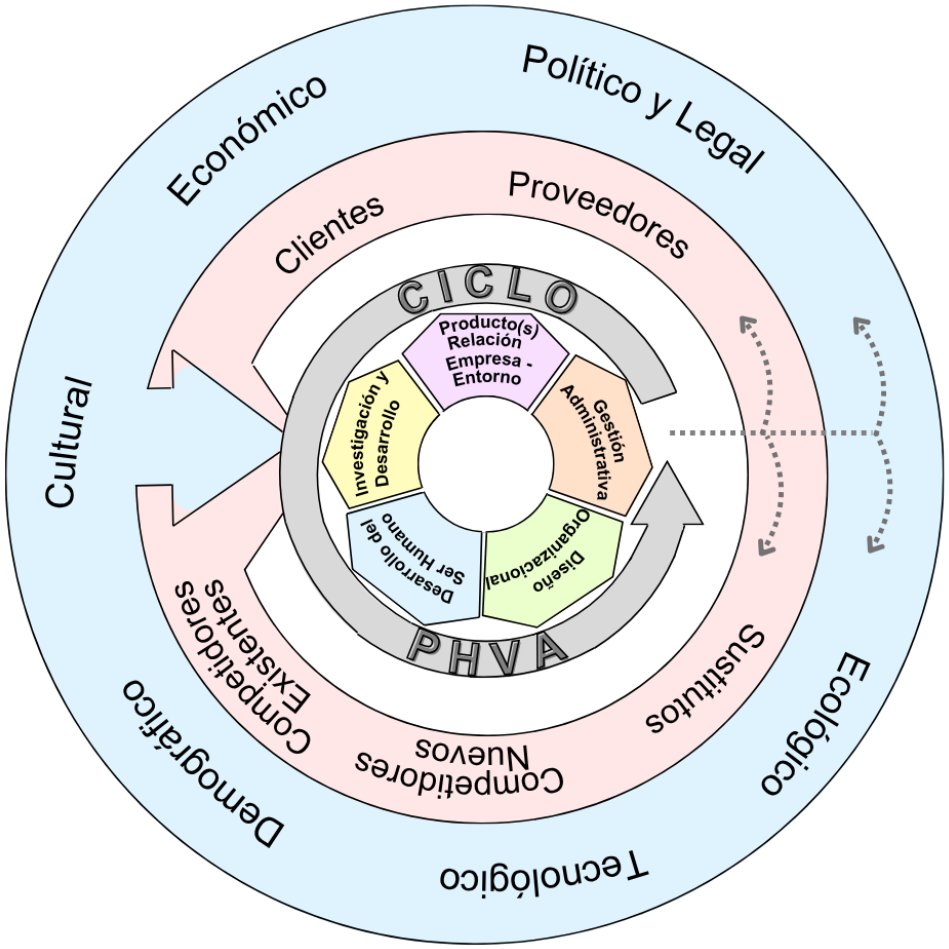
Por último, haciendo énfasis en la **administración de la calidad** propuesta por Deming (1988), Feigenbaum (1991), Juran (1993) y otros como citaron Schroeder et al. (2011) se evidencia una relación positiva respecto la comunicación y resolución de problemas debido a que un 74.2% de los 31 establecimientos encuestados reconoce que su comunicación siempre es clara y un 80.6% afirma que los problemas siempre se solucionan, mientras que otros (19.4%) reconocen que, si se solucionan, pero a veces no es de la manera correcta. Por ende, a pesar de que sean buenas cifras es necesario enfocarse en la comunicación y resolución de problemas debido a que contemplan gran parte de la calidad y los autores aseguran que la claridad en la comunicación reduce significativamente los defectos operativos y por ende los reprocesos, optimizando así el tiempo y costos. De igual manera, se debe incorporar la implementación de estrategias preventivas e implementación de herramientas de calidad como: diagramas de Ishikawa (para identificar causas raíz) y 5 porqués (para un análisis profundo de los problemas).

6.3 DETERMINACIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE CONFIGURAN EL MODELO ADMINISTRATIVO PARA LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR RESTAURANTERO DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ, VALLE DEL CAUCA.

De acuerdo con los capitulos anteriores en el presente capitulo se determinan los elementos esenciales que configuran el modelo administrativo para las microempresas del sector restaurantero de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca.

En este sentido se recopilan algunas variables extraidas de teorias y conceptos elaborados por diferentes autores que a su vez se ajustan a las caracteristicas de las microempresas objeto de estudio gracias a que surgen de su propio diagnóstico y de las prácticas administrativas empleadas por estas. Estos elementos van desde la composicion interna de la organización en categorias clave como: la gestión administrativa, el diseño organizacional, el desarrollo del ser humano, la investigación y desarrollo, finalmente el producto(s) que elimina la brecha entre la empresa y el entorno que conforman los dos niveles mas amplios del modelo donde se encuentran las variables del microentorno: clientes; proveedores; sustitutos; competidores nuevos; competidores existentes, al igual que las variables del macroentorno: cultural; económico; político; legal; ecológico; tecnológico y demográfico. Todo lo anterior, sin dejar de lado la retroalimentación que proporciona la mejora continua en los procesos internos de la organización “Ciclo PHVA”

Ilustración 13. Propuesta de Modelo Administrativo



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

El modelo administrativo recopila los elementos fundamentales e inherentes en el desarrollo de la actividad económica de las microempresas del sector restaurantero de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá, Valle del Cauca que a su vez buscan fortalecer aquellas prácticas administrativas que emplean actualmente las microempresas. Como punto focal se plantean 5 categorías que contemplan los procesos organizacionales.

Inicialmente, se encuentra la categoría de **Gestión Administrativa** en la cual se evidencia que los restaurantes operan mayoritariamente bajo un modelo colaborativo donde cada empleado hace un poco de todo, sin tener una división de

tareas y responsabilidades clara, al igual que predomina la asignación de tareas verbalmente, la gestión suele ser centralizada en el dueño, no hay una planeación estratégica, prevalece la gestión reactiva frente a los cambios del entorno, no hay procesos ni procedimientos estandarizados, toman decisiones basándose en intuición/experiencia e imitación de prácticas de otros restaurantes y prefieren mantener el control de todo el restaurante antes que delegar algunas actividades de baja complejidad.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente y de la mano con los aportes de Babbage (1832) (Como citó Murillo, 2007), Taylor (2004), Betancourt G (2011) y Henry Fayol (1916) (Como citó Murillo, 2007) los establecimientos deben analizar detalladamente cada una de sus actividades para determinar que habilidades requieren y con base en esto realizar una división clara de tareas que evite la dependencia de acuerdos verbales debido a que podría enfrentar riesgos de sobrecarga laboral y esto podría comprometer la escalabilidad de las microempresas. Adicionalmente, deben contemplar la especialización por áreas funcionales (como producción, finanzas y administración) y la constante planeación y documentación de cada una de las tareas a realizar para disminuir los tiempos muertos que surgen entre la realización de dichas actividades y reducir gran parte de la incertidumbre. Igualmente, de acuerdo con lo propuesto por Fayol (1916), es esencial una mayor adopción de conocimientos basados en la teoría no solo por parte del microempresario sino también de todo el núcleo organizacional en el cual se integren herramientas adecuadas para optimizar procesos, registros claros y de manera periódica para llevar un control, facilitar la toma de decisiones y aumentar la capacidad de resistencia a los riesgos que se presenten.

Adicionalmente, siguiendo las teorías de Porporato & Tiepermann (2021), Weber (1997), Odiorne (1965) y CSCMP., Waller y Esper (2017) los establecimientos deben realizar la estandarización de procesos y procedimientos debido a que son los que le darán la estabilidad a la organización al proporcionar un camino claro a seguir junto con la planeación estratégica que se anticipa a los cambios que puedan surgir en la dinámica del mercado debido a que según Camacho (2002) “el direccionamiento estratégico es la brújula que guía la toma de decisiones hacia la sostenibilidad” (p. 45). Por otro lado, en cuanto a la toma de decisiones y gestión del conocimiento es necesario que los microempresarios consideren los conocimientos administrativos proporcionados por expertos en el presente documento como la teoría de Aguiar (2004) y Mejía y Colín (2013) que resaltan la importancia en que no solo se basen en la intuición o imitación de prácticas de otros restaurantes puesto a que esto aunque funciona en muchas ocasiones también podría sesgar la toma de decisiones haciendo que no se proceda de la manera

correspondiente. De igual manera el conocimiento debe ser adoptado por toda la organización de manera equilibrada con el fin de generar autonomía en decisiones que no requieran alto nivel de complejidad y disminuir las brechas que acarrean la centralización.

Por último, como una estrategia de optimización de tiempo y costos deben integrar la teoría de Porter & Millar (1985) sobre la ventaja competitiva de la especialización, donde delegar tareas no centrales (como logística) permite enfocarse en la experiencia del cliente lo cual brinda mayor valor a la organización y por ende permitirá la ampliación del mercado, al igual que la diversificación de productos y establecimientos. Lo anterior, lo deben implementar bajo los modelos de Monge & Zhunio (2013) y Duque, González, y García (2014) que se enfocan en delegar a terceros algunas tareas que no agregan valor al producto.

Continuando con la categoría de **Diseño Organizacional** en las microempresas se evidencia la prevalencia de una toma de decisiones centralizada y colaborativo, para lo cual se exige una alineación con los principios de Peter F. Drucker (1954) el cual establece que el diseño organizacional debe de estar alineado al direccionamiento estratégico del cual carecen las microempresas y adicionalmente se debe considerar el tamaño de la organización, los productos o servicios que ofrecen y demás aspectos esenciales para un adecuado funcionamiento. El autor establece diferentes alternativas como una organización lineal (basada en el poder/autoridad de jefes y toma de decisiones centralizadas), la organización funcional (basada en la especialización y descentralización de toma de decisiones) y la organización línea staff (una mezcla de la lineal y funcional).

En la categoría de **Desarrollo del Ser Humano** se evidencia la predominancia de incentivos no monetarios, omisión de estrategias para la motivación del personal, ajuste rápido ante amenazas del entorno externo para minimizar impactos, coexistencia entre entrevistas rápidas y la falta estructuración de planes para el proceso de selección, ausencia de capacitación formal, contratación del personal de acuerdo con percepciones subjetivas del empleador y con experiencia en el sector restaurantero.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta categoría evoca la integración de los elementos expuestos por diferentes teóricos para generar soluciones que contemplen las falencias, ausencias y carencias que existen en cada una de las variables. En este sentido, y considerando que Elton Mayo (citado en Chiavenato, 2019b), expone que las personas son la clave de la eficacia y la estrategia, dado a que son el factor que permite la implementación; es necesario que las organizaciones tengan la situación social (que se manifiesta en el grado de satisfacción con las relaciones laborales)

como el factor clave de la productividad, realizando actividades extralaborales que motiven a los colaboradores y fomentando la participación de los empleados en la toma decisiones, pero sin relegar la autoridad, lo cual permite que el empleado contribuya significativamente en la organización, haciéndolo sentir valioso.

Además, se debe contemplar a cabalidad las cinco necesidades (fisiológicas, seguridad, sociales, de estima y de autorrealización) expuestas por Abraham Maslow (1943, como se citó en Aruma & Hanachor, 2017b), aunadas con las necesidades de poder, afiliación y logro expuestas por McClelland por (1953, citado por Koontz, Weihrich, y Cannice, 2014) en la Teoría de las Necesidades con el propósito de ofrecer incentivos monetarios y no monetarios acordes con la necesidad dominante en cada trabajador para influir indirectamente en los niveles de esfuerzo individual y grupal (Hernán, 2017), porque mientras un empleado cumple sus objetivos, metas, expectativas y satisface sus necesidades, contribuye con su fuerza laboral y sus capacidades al logro de las metas organizacionales, potenciando la eficiencia de la empresa.

Siguiendo los planteamientos de Bennis (1969, como se citó en Guízar, 2014b), en esta categoría se deben analizar constantemente las variables del macroentorno (económicas, políticas, sociales y tecnológicas) para identificar aquellos factores que pueden influir en la operación de la organización, con el fin dar repuesta al cambio mediante la transformación de creencias, actitudes valores y estructuras de las organizaciones. Si bien es cierto que, para encaminar a la organización hacia el desarrollo, es indispensable involucrar al personal en el planteamiento de estrategias de cambio, dado a que son el factor que permite la implementación. Es necesario aplicar el "*Modelo del proceso de desarrollo organizacional"* propuesto por Bennis (1969).

Finalizando con esta categoría, se plantea al coaching propuesto por Lozano (2008a) y al mentoring expuesto por Gasparotto (2011b) como procesos necesarios para la transferencia y transformación de conocimientos en las organizaciones, fundamentales en los procesos de contratación, selección y capacitación del personal, puesto a que la buena implementación permite producir resultados extraordinarios en los negocios porque mejora el desempeño, profundiza conocimientos y genera la transformación de comportamientos.

Investigación y Desarrollo es la cuarta categoría del presente modelo administrativo, en el cual los resultados revelan el valor que los microempresarios le dan la retroalimentación de los clientes, comunicación clara, gestión ágil de conflictos y la percepción positiva que tienen los propietarios sobre la solución de problemas. Estos hallazgos permiten proponer al "canal de comunicación óptimo"

expuesto por Leo Szilar y H. Nyquist (1920, citado por Chiavenato, 2019b) como elemento esencial para la comunicación clara en la organización, donde la información fluye de manera eficiente y sin distorsión entre la empresa y el cliente, lo cual permite a las empresas una mayor precisión al momento de realizar cambios o adecuaciones en pro de la mejora del servicio.

Para la comunicación entre la organización y el medio se deben definir los canales de recepción de los datos e información (buzón, correo electrónico, llamada telefónica, entre otros) y tener en cuenta los procesos y sistemas de transformación de los datos en información presentado por Norberh Wiener (1943 - 1947) para mantener un equilibrio interno dinámico, ajustándose constantemente a los cambios externos. Por otro lado, siguiendo el principio de “mejora continua” de Deming (1988, como citaron Schroeder et al., 2011b) para reducir significativamente los defectos operativos y los reprocesos, es importante que a los empleados se les comuniquen las situaciones que se presentan en la organización de manera clara y oportuna para optimizar tiempo y costos.

Considerando que la categoría de investigación y desarrollo hace referencia a las actividades que se llevan a cabo para mejorar o desarrollar procesos, procedimientos, productos y servicios, es imprescindible que las organizaciones tengan un enfoque en calidad para mejorar continuamente los procesos y poder así, satisfacer los requerimientos de los clientes de acuerdo con sus expectativas. Este enfoque en la calidad requiere de la aplicación de normas y herramientas como: a) Proceso de Control Estadístico (CEP) para identificar las causas de variabilidad para tomar medidas correctivas y controlarlas; b) Reingeniería para la transformación radical de operaciones y la adopción de nuevas tecnologías para lograr mejoras sustanciales; c) Benchmarking para medir el desempeño frente a las empresas líderes de su industria, analizando sus estrategias, operaciones y procesos para identificar oportunidades de mejora; d) Balanced Score Card para monitorear el desempeño en áreas críticas, alinear las acciones con la estrategia y tomar decisiones basadas en datos; e) Lean Manufacturing para optimizar los procesos productivos eliminando todo lo que no aporta valor al cliente final; f) Familia ISO 9000: Un set de normas internacionales de gestión de calidad y garantías de calidad desarrollado para que las empresas implementen y documenten los procesos necesarios para garantizar la calidad eficiente de sus productos o servicios.

Por último, pero no menos importante, se encuentra la categoría **Producto(s) Relación Empresa – Entorno,** en donde los hallazgos evidencian la priorización en las preferencias de los clientes para la oferta de los productos, la predominancia de

los factores económicos para realizar cambios o adecuaciones en el establecimiento, y el uso incipiente de herramientas digitales.

Teniendo en cuenta que a través del producto gira toda la relación empresa – entorno, en tanto a que es el factor clave en la organización, es preciso aclarar que en esta se abarcan los niveles dos y tres correspondientes al microentorno y macroentorno. A pesar de que en estos niveles la organización no tiene ningún tipo de control sobre las variables, es de vital importancia gestionarlas, con el fin de adaptarse y estar a la vanguardia de las situaciones contingenciales, dado a que no existe nada completamente cierto en las organizaciones ni en la teoría, visto a que todo puede cambiar y depende de algo más.

Por lo anterior, en la categoría Producto(s) Relación Empresa – Entorno, específicamente en el nivel dos, se deben considerar las cinco fuerzas de Porter para analizar la competitividad y atractividad de la organización. A continuación, se detallan cada una de ellas: 1) Rivalidad entre competidores existentes: se debe determinar el número de competidores, diferenciación de productos, costos fijos y barreras de salida para evaluar el grado de competencia dentro del sector. 2) Amenaza de nuevos entrantes: es necesario identificar las barreras como economías de escala, lealtad de marca, regulaciones, capital requerido y acceso a canales de distribución para analizar la facilidad con la que nuevas empresas pueden ingresar al mercado. 3) Poder de negociación de los proveedores: se requiere determinar si hay muchos o pocos proveedores, productos únicos o altos costos de cambio para examinar cuánto control tienen los proveedores sobre los precios y condiciones. 4) Poder de negociación de los compradores: es de rigor evaluar la influencia de los clientes en los precios y calidad, porque los compradores con alto poder (pocos clientes grandes, productos poco diferenciados, facilidad de cambio) pueden presionar a la baja los precios. 5) Amenaza de productos o servicios sustitutos: es conveniente considerar la probabilidad de que los clientes opten por sustitutos con mejor precio, calidad o conveniencia, lo que puede reducir la demanda de los productos en el mercado.

En cuanto al tercer nivel del modelo administrativo, relacionado con el macroentorno y tomando como referente la investigación de Burns y Stalker (1994)**,** en donde se expone que en las organizaciones existe una dependencia entre el ambiente y la estructura, dado a que el ambiente determina la estructura y el funcionamiento de las organizaciones. De acuerdo con lo expuesto por Joan Woodward (citado por Dawson, 2010a) existe una dominación por parte de la tecnología, puesto que esta es la que determina la estructura de las organizaciones y su comportamiento organizacional, visto a que según Lawrence y Lorsh (1967a) las características de

las organizaciones dependen más del entorno en el que estas se envuelven y la tecnología que adoptan que de ellas mismas.

A la luz de los aportes de estos autores se recomienda realizar un análisis del macroentorno descrito por los autores Hall (1973), Koontz y Weifirich (2004) (Como citó chávez Salinas, 2016) Kotler (2013), comprendido por los entornos: demográfico, económico, tecnológico, ecológico, cultural, político y legal. Seguidamente se describirán más a detalle cada uno de ellos: 1) Entorno demográfico: es necesario identificar las características de la población, como lo es el tamaño, densidad, edad, género, raza, ocupación, nivel educativo; como también las tendencias demográficas, tales como las tasas de natalidad y mortalidad, migraciones y cambios en la estructura; las cuales influyen en el perfil del cliente objetivo y en las necesidades del mercado. 2) Entorno económico: es conveniente monitorear las variaciones del PIB, inflación, tasas de interés, desempleo, poder adquisitivo, políticas monetarias y fiscales, entre otros factores que afectan los costos de producción y la capacidad de compra de los consumidores, puesto a que permiten determinar la demanda de productos/servicios y las decisiones de financieras de las organizaciones. 3) Entorno cultural: es importante identificar los cambios en el comportamiento del consumidor, como por ejemplo los estilos de vida, valores, creencias, tradiciones y normas culturales. 4) Entorno tecnológico: se debe estar a la vanguardia de los avances tecnológicos y las innovaciones disruptivas, como las nuevas herramientas, procesos, plataformas digitales, inteligencia artificial, automatización, comercio electrónico y demás, los cuales pueden llegar a transformar herramientas, actividades y estrategias organizacionales, en busca de alcanzar la competitividad empresarial. 5) Entorno político y legal: es de gran importancia tener en cuenta las políticas fiscales y comerciales, regulaciones gubernamentales, leyes laborales, de protección al consumidor, de propiedad intelectual, de comercio internacional, entre otros factores que condicionan las operaciones empresariales y las estrategias de expansión. 6) Entorno ecológico: se debe considerar el cambio climático, los límites a emisiones, uso de recursos naturales y demás practicas sostenibles.

Los anteriores entornos hacen ineludible la aplicación de herramientas analíticas propuestos por David (2003a) como el DOFA que contrasta oportunidades con amenazas y fortalezas con debilidades, la matriz BCG para priorizar portafolios y la de Ansoff que explora caminos de crecimiento.

Estas cinco categorías no funcionan de manera independiente, sino que debe existir una sinergia entre ellas, es decir una interacción entre los elementos y herramientas administrativas expuestas para producir un resultado mayor o más eficiente que la

suma de sus contribuciones individuales. Por sobre todo, en cada una de las categorías propuestas, se debe implementar el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) presentado por Ishikawa (1986, como se citó en Camisón et al., 2019) para mejorar continuamente los procesos de la organización, este ciclo se compone por cuatro grandes etapas, que requieren la realización de seis pasos que después de terminados se van repitiendo sucesivamente: el proceso inicia al Planear (Plan), donde es crucial definir los objetivos y decidir los métodos a utilizar para alcanzar el objetivo de cada categoría administrativa. Posteriormente, en la fase de Hacer (Do), se lleva a cabo la educación y la formación necesarias, además de hacer el trabajo según lo establecido. Luego, al Verificar (Check), se comprueban los resultados obtenidos frente a lo esperado. Para culminar, en la etapa de Actuar (Act), donde se aplica una acción basada en los hallazgos, cerrando el ciclo con ajustes que aseguren la mejora continua, pero una vez aplicada la acción correctora se debe volver a planificar para verificar si la acción correctora ha funcionado. Este ciclo permite que en cada categoría se mejore continuamente, con el fin de hacerle frente a las variables del microentorno y macroentorno, permitiendo aprovechar las fortalezas, minimizar amenazas, potencializar las fortalezas e identificar y abordar debilidades.

A continuación, se presenta la tabla 41 que muestra un panorama general del modelo administrativo propuesto, detallando sus niveles, categorías, hallazgos detectados, teorías relacionadas y elementos propuestos.

Tabla 41. Componentes del Modelo Administrativo

NIVEL	CATEGORÍA	HALLAZGOS DETECTADOS EN LA INVESTIGACIÓN	TEORÍAS RELACIONADAS	ELEMENTOS PROPUESTOS
UNO		- Modelo colaborativo sin roles definidos. - Falta de división por áreas de trabajo. - Conocimientos suficientes y disposición para ampliarlos. - Contabilidad manual. - Propietarios responsables de la contabilidad. - Ausencia de definición de objetivos claros. - Flexibilidad en normas y	1. El menor costo del trabajo subdividido (Babbage, 1832) 2. Administración Científica (Frederick Taylor, 1909) 3. Administración Clásica (Henry Fayol, 1916) 4. Administración por Objetivos y Resultados (Odiorne, 1965) 5. Administración Burocrática (Max Weber, 1971) 6. Direccionamiento Estratégico (Camacho M. 2002)	- Realizar una división clara de tareas. - Contemplar la especialización por áreas funcionales. - Planear y documentar las tareas a realizar. - Adoptar conocimientos teóricos que integren herramientas para la optimización de procesos. - Realizar estandarización de procesos y procedimientos. - Establecer el direccionamiento estratégico.

	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	procedimientos básicos. - Percepción innecesaria del direccionamiento estratégico. - Decisiones basadas en intuición y experiencia. - Ausencia de métodos formales para compartir conocimiento. - Inconsideración de la subcontratación - Control visual de inventarios. - Cálculo aproximado de costos. - Separación de los gastos personales con los del negocio. - Fijación de precios con base a cotos directos e indirectos.	7. Teoría de la Decisión e Incertidumbre (Aguiar, 2004) 8. Gestión del Conocimiento (Mejía y Colín, 2013) 9. Outsource y Outsourcing (Duque, González, y García, 2014) 10. Administración de Inventario (CSCMP., Waller y Esperl, 2017) 11. Costos Basados en las Actividades (Porporato y Tiepermann, 2021)	- Gestionar el conocimiento en toda la organización. - Delegar tareas no centrales para enfocarse en la experiencia del cliente. - Diversificar los productos y establecimientos. - Delegar a terceros algunas tareas que no agregan valor al producto.
	DISEÑO ORGANIZACIONAL	- Estructuras jerárquicas centralizadas.	12. Administración Neoclásica (Peter F. Drucker, William Newman, Ralph Cordiner, Ernest Dale, Louis Allen y Harold Koontz, 1930 - 1984) 13. Diseño organizacional (Benjamin Betancourt, 2011) 14. Freelance (Monge, Zhunio, 2013)	- Alinear el diseño organizacional al direccionamiento estratégico, tamaño, productos o servicios de la organización. - Definir o establecer el tipo estructura organizaciones.
	DESARROLLO DEL SER HUMANO	- Prevalencia de incentivos no monetarios. - Omisión de actividades para la motivación del personal. - Adaptación rápida ante las amenazas	15. Teoría de las Relaciones Humanas (Elton Mayo, 1924 - 1932) 16. Pirámide de Necesidades (Abraham Maslow, 1943) 17. Teoría de las Necesidades (McClelland, 1953) 18. Teoría del Desarrollo	- Tener la situación social como el factor clave de la productividad. - Realizar actividades extralaborales que motiven a los colaboradores. - Fomentar la participación de los empleados en la toma decisiones, pero sin relegar la autoridad. - Analizar y contemplar las necesidades (fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización, poder, afiliación y logro) para motivar e incentivar a los empleados.

		del entorno externo para minimizar impactos. - Coexistencia entre entrevistas rápidas y la falta estructuración de planes para el proceso de selección - Ausencia de capacitación formal - Contratación del personal de acuerdo con percepciones subjetivas del empleador y con experiencia en el sector restaurantero.	Organizacional (Bennis, 1969) 19. Coaching (Lozano, 2008) 20. Mentoring (Gasparotto et al. 2011)	- Ofrecer incentivos acordes con la necesidad dominante en cada trabajador. - Dar repuesta al cambio mediante la transformación de creencias, actitudes valores y estructuras organizacionales. - Aplicar el "*Modelo del proceso de desarrollo organizacional"* propuesto por Bennis (1969). - Implementar procesos de coaching y mentoring para la contratación, selección y capacitación del personal.
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	- Valoración de la retroalimentación del cliente. - Inexistencia de sistema de retroalimentación. - Comunicación clara. - Resolución oportuna de problemas.	21. Teoría de la Información (Leo Szilar y H. Nyquist, 1920) 22. Cibernética en la Administración (Norberh Wiener, 1943 - 1947) 23. Administración de la Calidad, Deming (1988), Feigenbaum (1991), Juran (1993) y otros)	- Establecer un canal de comunicación óptimo. - Realizar cambios o adecuaciones en pro de la mejora del servicio. - Definir los canales de recepción de datos. - Tener en cuenta los procesos y sistemas de transformación de los datos en información presentado por Norberh Wiener (1943 – 1947). - Comunicar oportunamente a los empleados las situaciones que se presentan en la organización. - Aplicar normas y herramientas de calidad como: a) Proceso de Control Estadístico (CEP). b) Reingeniería. c) Benchmarking. d) Balanced Score Card. e) Lean Manufacturing. f) Familia ISO 9000.
UNO, DOS Y TRES		- Priorización de las preferencias de los clientes. - Cambios y adecuaciones basadas solo en variables del entorno económico. - Cambios y adecuaciones	24. Teoría de la contingencia (Tom Burns, G. M. Stalker, Lawrence, Lorsch, Joan Woodwrd, Hall Koontz y Weifirich, 1964)	En esta categoría se abarcan los niveles dos y tres, correspondientes al microentorno y macroentorno. **NIVEL DOS – MICROENTORNO** **Cinco fuerzas de Porter:**

	PRODUCTO RELACION EMPRESA – ENTORNO	basadas en los clientes. - Excelencia en relación con los proveedores. - Preeminencia de la calidad en elección de proveedor - Falta de uso de herramientas digitales	25. Las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979) 26. Administración Estratégica (Fred R. David, 2003) 27. Teoría de sistemas por (Hall, 1973) y (Koontz y Weifirich, 2004) 28. Análisis del entorno de marketing por (Kotler, 2013)	1) Rivalidad entre competidores existentes: determinar el número de competidores, diferenciación de productos, costos fijos y barreras de salida. 2) Amenaza de nuevos entrantes: identificar economías de escala, lealtad de marca, regulaciones, capital requerido y acceso a canales de distribución. 3) Poder de negociación de los proveedores: determinar si hay muchos o pocos proveedores, productos únicos o altos costos de cambio. 4) Poder de negociación de los compradores: evaluar la influencia de los clientes en los precios y calidad. 5) Amenaza de productos o servicios sustitutos: calcular la probabilidad de que los clientes opten por sustitutos con mejor precio. **TERCER NIVEL – MACROENTORNO** 1) Entorno demográfico: identificar las características de la población y las tendencias demográficas. 2) Entorno económico: monitorear las variaciones del PIB, inflación, tasas de interés, desempleo, poder adquisitivo, políticas monetarias y fiscales. 3) Entorno cultural: identificar los cambios en el comportamiento del consumidor. 4) Entorno tecnológico: Estar a la vanguardia de las nuevas herramientas, procesos, plataformas digitales, inteligencia artificial, automatización o comercio electrónico. 5) Entorno político y legal: Tener en cuenta las políticas fiscales y

				comerciales, regulaciones gubernamentales, leyes laborales, de protección al consumidor, de propiedad intelectual, de comercio internacional, entre otras. 6) Entorno ecológico: Considerar el cambio climático, los límites a emisiones, uso de recursos naturales y demás practicas sostenibles. - Realizar el DOFA y contrastar oportunidades con amenazas y fortalezas con debilidades. - Realizar matriz BCG para priorizar portafolios. - Elaborar matriz Ansoff para explorar caminos de crecimiento.
UNO	En cada una de las categorías propuestas, se debe implementar el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) presentado por Ishikawa (1986) para mejorar continuamente los procesos: a) Planear (Plan): Definir los objetivos y decidir los métodos a utilizar b) Hacer (Do): Educar, formar y hacer el trabajo según lo establecido. c) Verificar (Check): Comprobar los resultados obtenidos d) Actuar (Act): aplicar acción basada en los hallazgos. - Realizar ajustes que aseguren la mejora continua Nota: Una vez aplicada la acción correctora se debe volver a planificar para verificar si la acción correctora ha funcionado.			

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

7. CONCLUSIONES

En el proceso investigativo sobre la caracterización de las microempresas del sector restaurantero de comida casera de la zona centro del municipio de Tuluá Valle se evidenció que los establecimientos cuentan con una estructura administrativa básica pero funcional, donde la mayor parte de los encuestados son propietarios o gerentes, y el resto se divide entre empleados y administradores. Esto refleja una asignación clara de roles, lo que favorece la operatividad diaria, aunque su tamaño reducido sugiere que las decisiones recaen principalmente en los dueños, lo cual limita la especialización de funciones. Sin embargo, una cuarta parte de los restaurantes supera los 11 años, demostrando adaptación a crisis y cambios de demanda, la mayoría son negocios jóvenes indican un mercado dinámico, pero con alta rotación y los hace vulnerables a fluctuaciones económicas.

De igual manera, se encontró que la oferta se centra en platos tradicionales, con complementos como bebidas o postres lo cual, ofrece una ventaja de diferenciación ante la competencia. Sin embargo, es evidente que su valor está en la cocina casera y la falta de innovación podría limitar su atracción a nuevos clientes. Por ende, se sugiere una estrategia conservadora, basada en la lealtad del consumidor local lo cual podría restar competitividad frente a tendencias (ej.: comida saludable o digitalización). Consecuentemente, la escasez de empleados y la falta de puntos de venta adicionales revelan restricciones para expandirse posiblemente por falta de capital, gestión profesionalizada o acceso a mercados más amplios que terminan limitando su adaptación a nuevos hábitos de consumo.

Conforme a lo expuesto, se percibe que los restaurantes de comida casera en Tuluá son microempresas familiares con una base administrativa funcional pero mínima, cuya fortaleza radica en la autenticidad y la especialización. Sin embargo, su bajo crecimiento laboral, la concentración geográfica y la dependencia de un modelo tradicional revelan desafíos para escalar o competir en entornos cambiantes. Para sostenerse, requerirían innovar en productos, adoptar tecnologías de gestión o explorar mercados satélites sin perder su esencia.

Seguidamente, en las prácticas administrativas aplicadas a las microempresas del sector restaurantero de la zona centro del municipio de Tuluá se logró identificar un panorama microempresarial marcado por prácticas informales, adaptabilidad pragmática y desafíos estructurales. En Gestión Administrativa, predominó un modelo colaborativo sin roles definidos con decisiones basadas en intuición y experiencia, lo que limita la eficiencia a largo plazo. La preeminencia de la contabilidad manual, el control visual de inventarios y el cálculo aproximado de

costos reflejaron una gestión financiera rudimentaria, aunque con conciencia básica en la separación de los gastos personales con los del negocio. En Diseño Organizacional, coexistieron estructuras jerárquicas centralizadas y modelos colaborativos, evidenciando tensiones entre control operativo y la flexibilidad.

En Desarrollo del Ser Humano, predominaron los incentivos no monetarios y ausencia de planes de capacitación formal, en cambio en la contratación de personal hubo una tendencia por priorizar las percepciones subjetivas sobre métodos sistemáticos, limitando la identificación de competencias claves para el desempeño de una tarea determinada. En Producto(s) Relación Empresa - Entorno, prevalecieron las preferencias de los clientes para determinar la oferta de los productos, como también los factores económicos para realizar cambios o adecuaciones en el establecimiento. Aunque existió un uso incipiente de herramientas digitales (solo redes sociales), se descuida por completo la influencia de las variables tecnológicas para realizar cambios y adecuaciones en el restaurante, lo cual posibilitó deducir la ausencia de sistemas formales para recibir opiniones de clientes y trabajadores. Finalmente, en la categoría de Investigación y Desarrollo se identificó la precepción de eficacia en la solución de problemas y la importancia que tiene la retroalimentación del cliente en la operación del negocio. La comunicación clara y la gestión ágil de conflictos reflejaron fortalezas operativas, pero persisten brechas en planeación estratégica y estandarización de procesos.

Estos establecimientos operan bajo un equilibrio entre pragmatismo adaptativo y limitaciones teórico-prácticas, donde la informalidad y el empirismo sustituyen las herramientas y modelos administrativos. Es probable que, su sostenibilidad futura dependa de la integración de herramientas tecnológicas y la implementación de un modelo administrativo acorde con las necesidades internas y externas, que les permita aminorar el empirismo y pragmatismo en las prácticas administrativas, de modo que no solo mejoren su rentabilidad, sino que también las encamine al desarrollo empresarial para seguir contribuyendo con el dinamismo del sector.

Comprendiendo el tercer y último capítulo, al realizar el análisis de las prácticas administrativas y contrastarlas con diferentes corrientes del pensamiento se encontró un tejido de realidades, desafíos y oportunidades que configuran el día a día de los pequeños restaurantes de comida casera de Tuluá. Lo anterior, da vida al diseño de un modelo que nace a partir de los resultados evidenciados los cuales comprenden cómo estos negocios familiares resisten, improvisan y crecen, incluso cuando la planeación estratégica se escribe en cuadernos y las decisiones se toman entre charlas y el bullicio del mediodía.

El modelo administrativo más que imponer estructuras rígidas, busca conservar la esencia de estos emprendimientos. Sí, es cierto que hace falta dividir tareas con más claridad, documentar procesos y dejar de depender tanto de la memoria oral. Pero también reconocemos que su fuerza está en la confianza de lo colaborativo, en esa capacidad de "hacer de todo" que nace del arraigo y el compromiso. Por lo anterior, las teorías de los diferentes autores complementan la sabiduría práctica de quienes han sostenido estos negocios por años donde la clave está en el equilibrio: especializar sin perder la flexibilidad, planear sin ahogar la espontaneidad que caracteriza a la cocina casera.

Las particularidades del modelo invitan a que los empleados no solo sigan órdenes, sino que se sientan parte de algo propio. Las ideas de Maslow y McClelland nos recuerdan que detrás de cada empleado hay sueños, necesidades y un deseo de sentirse valorado. Al igual que, un salario justo es importante, pero también lo es el reconocimiento, la confianza para proponer un nuevo plato o la flexibilidad para atender un asunto familiar. Estos detalles humanos, aparentemente pequeños, son los que construyen lealtad y calidad en el servicio. En cuanto al avance de la tecnología y el entorno se plantean desafíos inevitables: clientes que piden reservas por WhatsApp, competidores que aparecen en redes sociales o los vaivenes económicos que encarecen los ingredientes. Sin embargo, la investigación reveló que estos negocios saben identificar preferencias de los clientes de manera intuitiva y esa cercanía es su mayor ventaja. Por lo anterior, el modelo no pide que abandonen esa intuición, sino que la complementen con herramientas sencillas adicionando en los procesos el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) que no es solo un “protocolo industrial" sino un ritmo natural de aprendizaje. La mejora continua ya existe en los restaurantes; solo falta sistematizar sin burocratizar la pasión que ponen en cada plato.

En última instancia, este modelo es un puente entre el conocimiento académico y la tradicionalidad de estos restaurantes. No pretende homogenizar, sino ofrecer opciones: ¿qué pasa si delegamos la logística en una persona de confianza para que el dueño pueda enfocarse en innovar el menú? ¿Cómo aprovechar las redes sociales sin perder el toque personal del "hola, ¿qué va a llevar hoy?”?

El estudio evidencia que las microempresas del sector restaurantero de comida casera de la zona centro de Tuluá operan bajo estructuras administrativas empíricas, sin modelos estratégicos bien definidos, lo que genera dificultades para su sostenibilidad y crecimiento en un entorno de alta competitividad. A partir de la caracterización y el contraste con diversas teorías administrativas, el modelo diseñado responde a estas problemáticas mediante una propuesta estructurada que

integra gestión administrativa, diseño organizacional, desarrollo del ser humano, investigación y desarrollo y la vinculación del producto con la empresa y el entorno, ofreciendo herramientas de planificación, control y toma de decisiones fundamentadas en criterios técnicos y estratégicos.

Se encontró que uno de los principales retos identificados es la falta de división de tareas y especialización en funciones clave. La propuesta del modelo corrige esta falencia a través de un diseño organizacional basado en áreas funcionales claramente establecidas, delegación efectiva y procesos definidos que optimizan la operatividad del restaurante. También se aborda el problema de la administración financiera rudimentaria, proporcionando estrategias para una gestión contable formal, separación clara de los gastos personales y empresariales, y técnicas para la adecuada fijación de precios que garanticen rentabilidad sin comprometer la competitividad.

Por lo anterior, el impacto esperado del modelo es significativo en múltiples niveles. En el corto plazo, permitiría mejorar la eficiencia operativa, reducir costos innecesarios y aumentar el control sobre las variables del negocio, facilitando la toma de decisiones informada. A mediano y largo plazo, la aplicación de estrategias de desarrollo organizacional fortalecería la competitividad de los restaurantes, incrementando su capacidad de adaptación a cambios en el mercado y promoviendo una cultura organizacional más estructurada y eficiente.

Asimismo, la gestión del talento humano y la implementación de incentivos monetarios y no monetarios generarían un ambiente laboral más atractivo, motivador y productivo, elevando los estándares de servicio y fidelización de clientes. Finalmente, la integración de herramientas tecnológicas y el análisis estratégico del macroentorno posicionarían a estos negocios como actores competitivos dentro del sector gastronómico, consolidando su sostenibilidad y crecimiento en el tiempo. La aplicación de este modelo administrativo representa una oportunidad para transformar las prácticas actuales, fortaleciendo la administración de los restaurantes y contribuyendo al desarrollo económico y social del municipio de Tuluá.

7.1 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Poca información acerca de las prácticas administrativas en las empresas.
- En los últimos años son pocos los autores que se interesan o hablan de prácticas administrativas.
- Debido a la cantidad de restaurantes en el municipio de Tuluá se delimito el objeto de estudio y adicionalmente se aplicó una muestra no probabilística por conveniencia.
- La disponibilidad de los encuestados fue poca debido a la naturaleza de su actividad económica, por lo cual, la aplicación de las encuestas se dio en diferentes días y horarios para poder abarcar todo el objeto de estudio.
- La aplicación de la encuesta se dio a manera de conversatorio donde eran las investigadoras quienes realizaban las preguntas y respondían de acuerdo con lo dicho por el encuestado debido a que muchos de ellos se encontraban en sus labores al momento de la aplicación de la encuesta.
- Se aplicó la encuesta tanto a los microempresarios como a los empleados debido a que algunos no se encontraban en el lugar, estaban realizando otras actividades, etc.
- Se recurrió a estrategias motivadoras (detalles elaborados por las investigadoras) debido a que algunos encuestados mostraban indiferencia para participar.

8. RECOMENDACIONES

- Dividir los roles y responsabilidades de manera clara y justa.
- Fomentar la participación de los empleados en la toma decisiones, pero sin relegar la autoridad.
- Implementar los elementos del modelo administrativo, sin perder de vista la propuesta de valor del negocio.
- Involucrar al personal en el planteamiento de estrategias de cambio.
- Crear sinergia entre las cinco categorías del modelo administrativo.
- Aplicar continuamente el ciclo PHVA hasta lograr la consecución del objetivo.
- No eliminar o descuidar las practicas administrativas que aplican actualmente, sino que se debe realizar un análisis general de la organización, con el propósito de identificar las falencias, ausencias o carencias para aplicar los elementos del modelo administrativo que brinden solución a la situación.
- Adoptar tecnologías emergentes que permitan mejorar la experiencia del cliente y realizar cambios en el establecimiento.

ANEXOS

ANEXO A. Cuestionario para caracterizar e identificar las prácticas administrativas actuales de las microempresas objeto de estudio

VARIABLE	PREGUNTA	ITEM	SOPORTE CONSULTADO	OPCIONES DE RESPUESTA
Cargo	1	Cargo.	Preguntas de caracterización del sujeto de estudio.	a) Gerente o propietario. b) Administrador(a). c) Sin cargo definido. d) Otra _____
Empleados	2	Número de empleados.	Preguntas de caracterización del sujeto de estudio.	a) De 0 a 3. b) De 4 a 7. c) De 8 a 10. d) Más de 10.
Antigüedad	3	Años en el mercado.	Preguntas de caracterización del sujeto de estudio.	a) 0. b) 1 a 2 años. c) 3 a 4 años. d) 5 a 6 años. e) 7 a 8 años. f) 9 a 10 años. g) Más de 11 años.
Portafolio de productos	4	Productos ofertados.	Preguntas de caracterización del sujeto de estudio.	Opción múltiple a) Platos de comida casera. b) Bebidas. c) Postres. d) Snacks. e) Fritanga.
Puntos de venta	5	¿Cuenta con puntos de ventas adicionales al restaurante?	Preguntas de caracterización del sujeto de estudio.	a) Sí. b) No.
Consentimiento	6	El proceso investigativo requiere de información verídica por parte del restaurante para ser validada de manera confidencial y segura de acuerdo con los parámetros establecidos por la Ley 1581 de 2012, que garantiza la protección de sus datos personales... De acuerdo con lo anterior ¿Acepta ser parte de la investigación?	Preguntas de caracterización del sujeto de estudio.	a) Sí. b) No.

División racional del trabajo	7	¿Cómo se dividen las tareas y responsabilidades entre los empleados?	El menor costo del trabajo subdividido (Babbage, 1832) Administración Científica (Frederick Taylor, 1909) Diseño organizacional (Benjamin Betancourt, 2011)	a) Cada empleado hace un poco de todo, no tenemos divididas las tareas y responsabilidades. b) Tenemos algunas tareas asignadas, pero a veces todos ayudamos donde se necesita. c) Hemos asignado de manera verbal al responsable para cada una de las tareas. d) Contamos con un listado ordenado de tareas con el nombre de los empleados asignado a cada una de ellas.
Áreas funcionales	8	¿Cómo se organizan las áreas de trabajo en su restaurante? Entiéndase por área de trabajo al grupo de personas que se encarga de una función o tareas específicas, ejemplo: cocina, aseo, atención al cliente, entre otras.	Administración Clásica (Henry Fayol, 1916)	a) No tenemos una división formal por áreas, todo está integrado y funciona como un solo equipo. b) Cada área tiene un responsable, pero todos colaboramos y nos ayudamos mutuamente cuando es necesario. c) Cada empleado pertenece a un área de trabajo y se dedica netamente a realizar las tareas específicas. d) Sí tenemos una división formal por áreas de trabajo.
Conocimientos Administrativos	9	¿Considera que la forma en que lleva la administración es suficiente para planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de su restaurante?	Administración Clásica (Henry Fayol, 1916)	a) No estoy seguro de si mi forma de administrar es la mejor, pero hasta ahora me ha funcionado. b) Siento que me falta conocimiento técnico, pero mi experiencia me ha enseñado a manejar el restaurante. c) Creo que mi forma de administrar es suficiente por ahora, pero me gustaría aprender más para hacer crecer mi

				restaurante. d) Tengo los conocimientos técnicos para administrar mi restaurante.
Contabilidad	10	¿Cómo registra la contabilidad?	Administración Clásica (Henry Fayol, 1916)	a) En libros físicos. b) En un computador. c) En un cuaderno. d) En hojas independientes. e) Otra _____
Contabilidad	11	¿Quién lleva la contabilidad en su restaurante? (Entiéndase que llevar contabilidad NO es igual a presentar impuestos)	Administración Clásica (Henry Fayol, 1916)	a) Yo mismo/a llevo la contabilidad de mi restaurante. b) Tengo un familiar/amigo que me ayuda con la contabilidad. c) Contraté a un contador externo para que lleve la contabilidad de mi restaurante d) Utilizo un software de contabilidad para pequeñas empresas. e) No tengo a nadie que lleve la contabilidad de
Establecimiento de objetivos	12	¿Cómo establece los objetivos en su restaurante?	Administración por Objetivos y Resultados (Odiorne, 1965)	a) No tenemos objetivos, simplemente tratamos de mantener el restaurante funcionando y obtener ganancias. b) Los objetivos surgen según las necesidades y oportunidades que se presentan en el día a día, sin embargo, no tenemos un plan definido. c) Nos enfocamos en objetivos a corto plazo, por ejemplo: aumentar las ventas este mes o mejorar la satisfacción

				del cliente. d) Tenemos una idea general de hacia dónde queremos ir, pero no hemos establecido objetivos. e) Establecemos objetivos a largo plazo basados en nuestra experiencia y en lo que creemos que es posible lograr.
Normas, reglas y procedimientos	13	¿Cómo manejan las normas y procedimientos en el día a día de su restaurante?	Administración Burocrática (Max Weber, 1971)	a) No seguimos ningún tipo de norma, ni procedimientos. b) Tenemos algunas normas, reglas y procedimientos básicos que cambian según el día y la situación, pero no hay nada definido. c) Tenemos un manual con algunas normas, reglas y procedimientos generales, pero aún no los hemos implementado completamente. d) Tenemos establecidas las normas, reglas, y procedimientos en un manual.
Direccionamiento estratégico	14	¿Tiene definido el direccionamiento estratégico en su restaurante? Entiéndase por direccionamiento estratégico a la misión, visión, objetivos y políticas.	Direccionamiento Estratégico (Camacho M. 2002)	a) No consideramos que sea necesario tener estos elementos definidos, dado a que nos enfocamos en el día a día y en la satisfacción de los clientes. b) No tenemos definido el direccionamiento estratégico del restaurante, pero tenemos una idea clara de lo que queremos lograr y cómo queremos lograr. c) Tenemos la misión y visión establecidas, pero las políticas y los objetivos son informales

				y se basan en la práctica diaria. d) Tenemos definido el direccionamiento estratégico del restaurante.
Toma de decisiones	15	Cuando tiene que tomar una decisión importante para su restaurante, ¿qué factores o elementos considera más relevantes?	Teoría de la Decisión e Incertidumbre (Aguiar, 2004)	a) Me baso principalmente en mi intuición y experiencia, dado a que no tengo conocimientos formales en administración. b) Suelo observar lo que hacen otros restaurantes de la zona y trato de adaptarlo a mi propio negocio. c) A veces me dejo llevar por las tendencias o modas del momento, pero trato de no perder de vista la esencia de mi restaurante. d) Analizo la situación teniendo en cuenta mis conocimientos de administración y considero diferentes opciones antes de tomar una decisión.
Gestión del conocimiento	16	¿Cómo comparte y transmite los conocimientos entre sus empleados? Ejemplo, nuevas recetas, técnicas de cocina o procedimientos de atención al cliente.	Gestión del Conocimiento (Mejía y Colín, 2013)	a) No tenemos un método formal para compartir el conocimiento, sino que las cosas se aprenden sobre la marcha, viendo cómo lo hacen los demás. b) Cuando alguien aprende algo nuevo, lo comparte con sus compañeros de manera informal. c) Tenemos reuniones ocasionales para compartir ideas y experiencias, pero no es algo muy frecuente. d) Tenemos un método

				formal para compartir el conocimiento.
Subcontratación	17	¿En qué situaciones ha considerado contratar los servicios de otras empresas?	Outsource y Outsourcing (Duque, González, y García, 2014) Freelance (Monge, Zhunio, 2013)	a) Hemos contratado algunos servicios específicos de otras empresas (suministro y manipulación de alimentos, entrega a domicilio, mantenimiento, limpieza, etc.…) b) No hemos considerado la contratación de servicios de otras empresas, porque preferimos mantener el control de todo el restaurante. c) Aún no hemos contratado servicios de otras empresas, pero pensamos hacerlo en algún momento.
Control de inventarios	18	¿Cómo lleva el control de inventarios en su restaurante?	Administración de Inventario (CSCMP., Waller y Esperl, 2017)	a) No tenemos un sistema formal de control de inventario, sino que hacemos un conteo visual de lo que necesitamos comprar. b) Llevamos un registro en un cuaderno donde anotamos las cantidades de cada ingrediente que tenemos. c) Tenemos una persona encargada de revisar el inventario cada cierto tiempo y hacer los pedidos a los proveedores. d) Utilizamos una hoja de cálculo para registrar las entradas y salidas de cada ingrediente, pero no siempre la mantenemos actualizada. e) Tenemos implementado un

				sistema de control de inventarios.
Costos	19	¿Cómo calcula los costos de sus productos?	Costos Basados en las Actividades (Porporato y Tiepermann, 2021)	a) No calculamos el costo de los productos, porque no es importante. b) Tenemos una idea aproximada de cuánto nos cuestan los ingredientes, pero no hacemos un cálculo exacto del costo de cada producto. c) Llevamos un registro de los costos de ingredientes y dividimos el total entre la cantidad de platos que vendemos. d) Utilizamos un software de gestión que nos ayuda a calcular el costo de los ingredientes.
Gastos	20	¿Realiza una clara separación entre los gastos personales y los gastos del restaurante?	Costos Basados en las Actividades (Porporato y Tiepermann, 2021)	a) No tengo una separación clara entre los gastos personales y los del restaurante, dado a que es mi principal fuente de ingresos. b) Intento separar los gastos, pero a veces es difícil porque uso el mismo dinero para ambas cosas. c) Estoy empezando a separar los gastos del restaurante de los personales. d) Siempre he separado los gastos personales de los del restaurante.
Precios	21		Costos Basados en las Actividades	a) Me fijo en lo que cobran otros restaurantes parecidos y

		¿Cómo calcula los precios de sus productos?	(Porporato y Tiepermann, 2021)	pongo precios similares. b) Le sumo un margen de ganancia al costo de los ingredientes. c) Tengo en cuenta el costo de los ingredientes, la mano de obra y otros gastos generales, pero también cuánto creo que la gente está dispuesta a pagar. d) Utilizamos un software de gestión que nos ayuda a calcular el precio de venta de los platos.
Jerarquización	22	De acuerdo con su operatividad su negocio es:	Administración Neoclásica (Peter F. Drucker, William Newman, Ralph Cordiner, Ernest Dale, Louis Allen y Harold Koontz, 1930 - 1984)	a) Dirigido por un solo jefe con órdenes claras y bien definidas. b) Dirigido por varias personas debido a que los empleados pueden tener más de un supervisor/jefe y desarrollan múltiples actividades. c) Cada actividad es dirigida por una persona diferente y los empleados realizan funciones/actividades específicas dentro de la empresa. d) Colaborativo debido a que hay una comunicación más directa entre jefes y empleados lo cual resulta en una toma de decisiones más rápida.
Incentivos	23	¿Qué tipo de incentivos ofrece a sus empleados?	Pirámide de Necesidades (Abraham Maslow, 1943) Teoría de las Necesidades (McClelland, 1953	a) No incentivamos a nuestros empleados. b) Incentivos monetarios: bonos, comisiones, aumentos salariales, descuentos en el restaurante. c) Incentivos no monetarios: descansos, reconocimientos,

				flexibilidad en el horario, ascensos. d) Incentivos monetarios y no monetarios.
Motivación	24	¿Qué actividades realizan en su restaurante para que sus empleados se sientan motivados y valorados?	Teoría de las Relaciones Humanas (Elton Mayo, 1924 - 1932) Pirámide de Necesidades (Abraham Maslow, 1943) Teoría de las Necesidades (McClelland, 1953)	a) No realizamos ningún tipo de actividad. b) A veces realizamos actividades, pero no es algo planeado. c) Reconocemos su esfuerzo con palabras de agradecimiento y celebramos logros como equipo. d) Realizamos actividades periódicamente y damos pequeños incentivos.
Desarrollo Organizacional	25	¿Cómo responde a los cambios del entorno externo? Entendiendo por entorno externo a las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales.	Teoría del Desarrollo Organizacional (Bennis, 1969)	a) Observamos lo que hace la competencia y si vemos que algo les funciona bien, tratamos de implementarlo nosotros también. b) Si hay alguna amenaza, tratamos de ajustarnos lo más rápido posible para minimizar el impacto en nuestro restaurante. c) No tenemos un plan específico para responder a los cambios, simplemente tratamos de ser flexibles y adaptarnos a las nuevas circunstancias. d) Estamos en contacto con nuestros proveedores y clientes para anticiparnos a los cambios y tomar decisiones informadas.
Selección	26	¿Cómo seleccionan a las personas que trabajan en su restaurante?	Coaching (Lozano, 2008)	a) No realizamos proceso de selección. b) Hacemos una

			Mentoring (Gasparotto et al. 2011)	entrevista rápida para conocer a los candidatos. c) Hacemos una prueba práctica para ver cómo se desenvuelve la persona en el trabajo. d) Realizamos entrevistas y pruebas prácticas.
Contratación	27	¿Cómo contratan a las personas que trabajan en su restaurante?	Coaching (Lozano, 2008) Mentoring (Gasparotto et al. 2011)	a) Contratamos a personas sin experiencia y les damos la oportunidad de aprender en el trabajo. b) Generalmente, contratamos a personas que conocemos o que nos recomiendan otros empleados. c) Contratamos a aquellos que nos parecen más capacitados y con buena actitud. d) Contratamos a personas que tienen experiencia en el sector y que encajan con la cultura de nuestro restaurante.
Capacitación e inducción	28	¿Realiza capacitaciones e inducciones a sus trabajadores?	Coaching (Lozano, 2008) Mentoring (Gasparotto et al. 2011)	a) No realizamos capacitaciones de ningún tipo. b) Cuando un empleado es nuevo, le explicamos las tareas básicas y lo ponemos a trabajar con alguien que ya tiene experiencia. c) De vez en cuando hacemos alguna reunión para repasar temas importantes. d) Tenemos un programa de inducción para los nuevos

				empleados y capacitaciones periódicas.
Producto	29	¿Cómo se definen los productos que ofrece en su restaurante?	Las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979)	a) Según las preferencias de los clientes. b) Basados en las tendencias/modas actuales. c) Dependiendo de la disponibilidad de ingredientes. d) Lo que desee el jefe.
Macroentorno	30	¿Se realizan cambios o adecuaciones teniendo en cuenta los aspectos relacionados con el municipio de Tuluá que influyen en el restaurante a futuro? ¿Cuáles?	Administración Estratégica (Fred R. David, 2003) Teoría de la contingencia (Tom Burns, G. M. Stalker, Lawrence, Lorsch, Joan Woodwrd, Hall Koontz y Weifirich, 1964) Teoría de sistemas por (Hall, 1973) y (Koontz y Weifirich, 2004) Análisis del entorno de marketing por (Kotler, 2013)	a) Políticas y legales (estabilidad política, leyes, regulaciones, etc.…) b) Económicas (tasas de interés, inflación/subida de precios, etc.…) Sociales (cultura, educación, etc.…) c) Tecnológicas (automatización, ciberseguridad, etc..) d) Ecológicas (recursos naturales, cambio climático) e) Ninguna de las anteriores.
Microentorno	31	¿Se realizan cambios o adecuaciones teniendo en cuenta los aspectos relacionados con el restaurante a futuro? ¿Cuáles?	Administración Estratégica (Fred R. David, 2003) Teoría de la contingencia (Tom Burns, G. M. Stalker, Lawrence, Lorsch, Joan Woodwrd, Hall Koontz y Weifirich, 1964)	a) Proveedores. b) Clientes. c) Competidores. d) Ninguna de las anteriores.

Poder de negociación con proveedores	32	¿Cómo calificarías la relación del restaurante con sus proveedores?	Las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979)	a) Excelente, siempre cumplen con lo acordado. b) Buena, pero hay ocasiones en las que fallan. c) Regular, necesita mejorar bastante. d) Mala, constantemente incumplen.
Poder de negociación con proveedores	33	¿Cuál es la variable que considera más importante al momento de elegir un proveedor?	Las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979)	a) Calidad. b) Precio. c) Ubicación/tiempo de entrega. d) Disponibilidad de insumos. e) Ninguna de las anteriores. f) Otra _____
Digitalización	34	¿Se han utilizado herramientas digitales que facilitan la realización de actividades?	Teoría de la contingencia (Tom Burns, G. M. Stalker, Lawrence, Lorsch, Joan Woodwrd Hall Koontz y Weifirich, 1964) Teoría de sistemas por (Hall, 1973) y (Koontz y Weifirich, 2004) Análisis del entorno de marketing por (Kotler, 2013)	a) No hemos usado ninguna herramienta digital en el restaurante. b) Solo usamos las redes sociales para recibir pedidos, hacer publicidad, etc. c) No usamos frecuentemente la tecnología, pero nos gustaría adoptar las herramientas digitales. d) Sí hemos incorporado diversas herramientas digitales en el restaurante.
Retroalimentación	35	¿Consideras que las opiniones de los clientes son tomadas en cuenta en el restaurante?	Teoría de la Información (Leo Szilar y H. Nyquist, 1920)	a) Siempre, se valora cada comentario. b) Frecuentemente, pero no siempre. c) Raramente, casi no se consideran. d) Nunca, no se les da importancia.
Retroalimentación	36	¿Crees que el restaurante tiene un sistema que permita	Cibernética en la Administración	a) Sí, es muy efectivo. b) Sí, pero puede mejorar.

		recibir opiniones de clientes y trabajadores sobre la actividad que desempeñan?	(Norberh Wiener, 1943 - 1947)	c) No, es insuficiente. d) No, no existe tal sistema.
Mejora Continua	37	¿Crees que el restaurante comunica de buena manera las situaciones que se presentan?	Administración de la Calidad, Deming (1988), Feigenbaum (1991), Juran (1993) y otros)	a) Sí, siempre informan claramente. b) Sí, pero a veces falta claridad. c) No, es poco claro. d) No, no informan adecuadamente.
Mejora Continua	38	¿Crees que el restaurante busca solucionar los problemas que se presentan?	Administración de la Calidad, Deming (1988), Feigenbaum (1991), Juran (1993) y otros)	a) Sí, siempre se solucionan. b) Sí, pero a veces no de la manera correcta. c) No, algunas veces no son resueltos. d) No, nunca se les presta atención.

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

ANEXO B. Carta de validación del cuestionario – Profesor Cristhian Beltrán

Tuluá, 25 de febrero de 2025

Estudiantes

ANGIE LIZETH RAMOS SOLIS

LESLY VALERIA TENORIO LOPEZ

Administración de Empresas

Universidad del Valle, Seccional Tuluá

Cordial saludo,

Me permito informar que el instrumento de recolección de información (encuesta) presentado para mi evaluación en el marco del proyecto de investigación titulado: "DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL AÑO 2025. CASO: MICROEMPRESAS DEL SECTOR RESTAURANTERO DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ - VALLE DEL CAUCA", realizado por las estudiantes Angie Lizeth Ramos Solís y Lesly Valeria Tenorio López, del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle Seccional Tuluá.; en mi criterio cumplen con lo esperado para este tipo de instrumentos de recolección de información y el objetivo específico que pretende resolver a partir de estos, así mismo, confirmo que se han incorporado las sugerencias que se realizaron a partir de la evaluación.

Muchas gracias por la atención,

Cristhian Beltrán Z

CRISTHIAN ANDRÉS BELTRÁN ZÚÑIGA

Docente

Universidad del Valle Seccional Tuluá

ANEXO C. Carta de validación del cuestionario – Profesora Diana Cardona

Tuluá, 04 de marzo de 2025

Estudiantes

ANGIE LIZETH RAMOS SOLIS

LESLY VALERIA TENORIO LOPEZ

Administración de Empresas

Universidad del Valle Seccional Tuluá

Cordial saludo,

Me permito informar que el instrumento de recolección de información (encuesta) presentado para mi evaluación en el marco del proyecto de investigación titulado: "DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL AÑO 2025. CASO: MICROEMPRESAS DEL SECTOR RESTAURANTERO DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ - VALLE DEL CAUCA", realizado por las estudiantes Angie Lizeth Ramos Solís y Lesly Valeria Tenorio López, del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle Seccional Tuluá.; en mi criterio cumplen con lo esperado para este tipo de instrumentos de recolección de información y el objetivo específico que pretende resolver a partir de estos, así mismo, confirmo que se han incorporado las sugerencias que se realizaron a partir de la evaluación.

Muchas gracias por la atención,



DIANA CAROLINA CARDONA GONZÁLEZ

Docente

Universidad del Valle Seccional Tuluá

ANEXO D. Carta de validación del cuestionario – Profesora Daniela Piedrahita

Tuluá, 25 de febrero de 2025

Estudiantes
ANGIE LIZETH RAMOS SOLIS
LESLY VALERIA TENORIO LOPEZ
Administración de Empresas
Universidad del Valle Seccional Tuluá

Cordial Saludo

Me permito informar que el instrumento de recolección de información (encuesta) presentado para mi evaluación en el marco del proyecto de investigación titulado: "DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL AÑO 2026. CASO: MICROEMPRESAS DEL SECTOR RESTAURANTERO DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ - VALLE DEL CAUCA", realizado por las estudiantes Angie Lizeth Ramos Solís y Lesly Valeria Tenorio López, del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle Seccional Tuluá.; en mi criterio cumplen con lo esperado para este tipo de instrumentos de recolección de información y el objetivo específico que pretende resolver a partir de estos, así mismo, confirmo que se han incorporado las sugerencias que se realizaron a partir de la evaluación.

Muchas gracias por la atención,



DANIELA MARIA PIEDRAHITA PINEDA
Docente
Universidad del Valle Seccional Tuluá

ANEXO E. Carta de validación del cuestionario – Profesor Alexis Rojas

Tuluá, 25 de febrero de 2025

Estudiantes

ANGIE LIZETH RAMOS SOLIS

LESLY VALERIA TENORIO LOPEZ

Administración de Empresas

Universidad del Valle Seccional Tuluá

Cordial Saludo,

Me permito informar que el instrumento de recolección de información (encuesta) presentado para mi evaluación en el marco del proyecto de investigación titulado: "DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL AÑO 2025. CASO: MICROEMPRESAS DEL SECTOR RESTAURANTERO DE COMIDA CASERA DE LA ZONA CENTRO DEL MUNICIPIO DE TULUÁ - VALLE DEL CAUCA", realizado por las estudiantes Angie Lizeth Ramos Solís y Lesly Valeria Tenorio López, del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle Seccional Tuluá; en mi criterio cumplen con lo esperado para este tipo de instrumentos de recolección de información y el objetivo específico que pretende resolver a partir de estos, así mismo, confirmo que se han incorporado las sugerencias que se realizaron a partir de la evaluación.

Muchas gracias por la atención,

Alexis Rojas Ospina.

ALEXIS ROJAS OSPINA

Docente

Universidad del Valle Seccional Buga

ANEXO F. Evidencia fotográfica 1 - Aplicación de encuesta



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

ANEXO G. Evidencia fotográfica 2 - Aplicación de encuesta



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras (2025)

BIBLIOGRAFÍA

Aguiar González, F. (2004a). Teoría de la decisión e incertidumbre: Modelos normativos y descriptivos. *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales*, *0*(8), 139. https://doi.org/10.5944/empiria.8.2004.982

Aguiar González, F. (2004b). Teoría de la decisión e incertidumbre: Modelos normativos y descriptivos. *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales*, *0*(8), Article 8. https://doi.org/10.5944/empiria.8.2004.982

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, *60*(Volume 60, 2009), 451-474. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505

Aktouf, O., Boiral, O., Ebrahimi, M., Saives, A.-L., Boutros-Ghali, B., Cavagnaro, C. María., Tenorio, I. C., & Nivia Gil, S. (2009). *La administración entre tradición y renovación* (4a ed). Artes Gráficas del Valle; WorldCat.

Alcaldía Municipal de Tuluá. (2011). *Anuario Estadístico de Tuluá, año 2010* (p. 240). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.unisdr.org/campaign/resilientcities/uploads/city/attachments/3877-10707.pdf

Alcaldía Municipal de Tuluá. (2023). *Anuario Estadístico «Tuluá Datos 2023»* (p. 236).

Alcívar, M. J., Holguín-Briones, A. J., & Ferrín-Schettini, H. M. (2020). *Talento humano y la gestión del conocimiento en las microempresas*. https://doi.org/10.23857/FIPCAEC.V5I5.312

Analdex. (s.f). *Informe Producto Interno Bruto de 2023*. https://analdex.org/2024/03/04/informe-producto-interno-bruto-de-2023/

Arias, L. L., Ramón, D. S., Pacheco, A. M., & Romero, W. E. (2021). Software y métodos de control: Herramientas claves para el manejo de inventarios microempresariales. *593 Digital Publisher CEIT, 6*(3), 308-324. https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.586

Arteaga, T., & Reyes, P. (2012, septiembre 22). *Presentación final Modelos y/o Paradigmas Gerenciales*. SlideShare. https://es.slideshare.net/slideshow/presentacin-final-modelos-yo-paradigmas-gerenciales/14407714

Aruma, E. O., & Hanachor, M. E. (2017a). Abraham Maslow's hierarchy of needs and assessment of needs in community development. *International Journal of Development and Economic Sustainability*, *5*(7), 15-27.

Aruma, E. O., & Hanachor, M. E. (2017b). Abraham Maslow's hierarchy of needs and assessment of needs in community development. *International Journal of Development and Economic Sustainability*, *5*(7), Article 7.

Augusta, M. (2017). Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias. *Revista UTCiencia*, *4*(3). http://investigacion.utc.edu.ec/index.php/utciencia/article/view/83

Babbage, C. (1832). *Las obras de Charles Babbage Vol 9*. https://doi.org/10.4324/9781003548362

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, *41*(1), 63-105. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x

Ballesteros, D. C., Prieto Figueroa, A., & Buitrago Maldonado, L. Y. (2018). *Importancia del análisis y la descripción de los perfiles de cargos en las organizaciones*.

Barrezueta-Maldonado, K. Y., Guijarro-Cagua, M. A., & Benites-Valverde, L. A. (2017). Elementos esenciales para lograr la efectividad de los modelos administrativos. *Dominio de las Ciencias*, *3*, 352-359. https://doi.org/10.23857/dc.v3i1.402

Bermúdez Duque, J. (2013). *Propuesta de diseño del modelo de gestión para la empresa Vivero El Rosal basado en la norma NTC 6001.* https://repositorio.uceva.edu.co/handle/20.500.12993/480

Betancourt G, B. (2011). *Diseño organizacional la estructura de las estructuras verticales a las organizaciones horizontales*.

Brown, R. (2023). *Multitasking Gets You There Later*. InfoQ. https://www.infoq.com/articles/multitasking-problems/

Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). Management Structures and Systems. En T. Burns & G. M. Stalker (Eds.), *The Management of Innovation* (p. 0). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198288787.003.0005

Burns, T., & Stsalker, G. M. (1994). The Market Context. En T. Burns & G. M. Stalker (Eds.), *The Management of Innovation* (p. 0). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198288787.003.0004

Camacho M., M. (2002a). Direccionamiento estratégico: Análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud N°21 2002*, *21*, 6-12. https://oes.org.co/revista-via-salud/revista-via-salud-no21-2002/

Camacho M., M. (2002b). Direccionamiento estratégico: Análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud N°21 2002*, *21*, Article 21. https://oes.org.co/revista-via-salud/revista-via-salud-no21-2002/

Cámara de Comercio. (2023). *Restaurantes Tuluá*.

Cámara de Comercio de Tuluá. (2024). *Informe de Comportamiento Empresarial* (p. 22). PDF. https://camaratulua.org/es/informe-comportamiento-empresarial

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2019). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://porquenotecallas19.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf

Campuzano, E. E., & Viteri, D. T. (2017). *Incentivos no Monetarios y Antecedentes de su Efecto en la Satisfacción Laboral: Una Revisión Teórica*. http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/1609

Cardenas, I., Garcia, A. L., Villalpa, H., Hernández, L. J., & Vásquez, S. A. (2022). The Importance of the Costs for Sales Prices Determination in Micro and

Small Commercial Enterprises in Tulancingo of Bravo Hidalgo. *Atena Editora*, *2*(10), 1-8. 10.22533/at.ed.2162102216069

Cárdenas Zuluaga, S., & Polonía López, D. (2016). *Diseño de un modelo administrativo y Organizacional para la organización Ingeniería en Transformadores S.A.S - INGETRAF* [Trabajo de Grado, Universidad Tecnológica de Pereira]. PDF. https://repositorio.utp.edu.co/entities/publication/ef19a9c9-5322-4321-a1a1-12ea71ad7d42

Carrión, N. G., Naranjo, F. G., & Salinas, B. V. (2022). El aprendizaje organizacional: Conceptualizaciones, teorías e implicaciones. *Vision Empresarial*, *12*, 103-113. https://doi.org/10.32645/13906852.1179

Carvajal Villaplana, Á. (2013). Teorías y modelos: Formas de representación de la realidad. *Revista Comunicación*, *12*(1), 33-46. https://doi.org/10.18845/rc.v12i1.1212

Casallas Gómez, A. M., Manrique Parra, L. A., & Ramírez Camargo, H. A. (2014). Modelo administrativo para la Finca Ganadera San Miguel. *instname: Universidad Piloto de Colombia*. http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/3897

Cassiolato, J. F. S. (2022). A GESTÃO FINANCEIRA EM EMPREENDIMENTOS INCUBADOS: UM ESTUDO SOBRE A SEPARAÇÃO DE CONTAS PESSOAIS E EMPRESARIAIS. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, *23*(2). https://doi.org/10.25110/receu.v23i2.9081

Castillo Tabares, F. (2022). Caracterización de la gestión financiera para las empresas del sector de construcción del municipio de San Gil, Santander, Colombia. *Revista Activos*, *20*(1), 109-133. https://doi.org/10.15332/25005278

Castro, J. A., Ceballos, D., & Diaz, A. V. (2019). *Proyecto diagnóstico organizacional para la empresa restaurante Pueblito Paisa de Girardot* [Trabajo de Grado - Pregado, Universidad Piloto de Colombia]. http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/6418

Chandler, A. D. (1966). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Beard Books.

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2022). SME entrepreneurship and digitalization – the potentialities and moderating role of demographic factors. *Technological Forecasting and Social Change*, *179*, 121648. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121648

Chávez Salinas, E. (2016). *Teoría de la contingencia* [Acádemica]. Studocu. https://www.studocu.com/pe/document/universidad-cesar-vallejo/administracion/admin-teoria-de-sistemas/5180734

Chiavenato, I. (2019a). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Décima edición). Published. https://www.mheducation.com.co/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-9781456269821-col-group

Chiavenato, I. (2019b). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Décima edición). Published. https://www.mheducation.com.co/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-9781456269821-col-group

Christenson, J. A., & Sachs, C. E. (1980). The Impact of Government Size and Number of Administrative Units on the Quality of Public Services. *Administrative Science Quarterly*, *25*(1), 89-101. https://doi.org/10.2307/2392228

Cisneros, L., Ramírez, G., & Hernández, A. (2011). *Control en la empresa familiar*.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, *59*(3), 501-528. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x

Conde Artunduaga, I. A., & Pacheco Bernal, C. L. (2020). *Retos y oportunidades para el sector gastronómico: Un llamado para reinventar su modelo de negocio* [Trabajo de Grado - Especialización, Universidad Católica de Colombia]. https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/965b098e-7172-4237-a403-116474036207

Confecámaras. (s. f.). *Informe-Dinamica-de-creacion-de-empresas-2023 (1)*. PDF.

Cortés Jiménez, J. H., & Henao Zapata, M. (2018). Microempresas: Análisis empírico de algunos problemas. *Revista En-contexto*, *6*(8), Article 8. https://doi.org/10.53995/23463279.486

Corvo, H. (2021). *Modelos administrativos: Concepto, características y tipos*. https://www.lifeder.com/modelos-administrativos/

Crespo Omar. (2023). *(7) Teoría de Contingencias en el Mundo actual de los Negocios | LinkedIn*. https://www.linkedin.com/pulse/teor%C3%ADa-de-contingencias-en-el-mundo-actual-los-negocios-omar-crespo-/

CSCMP, Waller, M. A., & Esper, T. L. (2017a). *Administración de Inventarios* (Primera Edición). Pearson Educación.

CSCMP, Waller, M. A., & Esper, T. L. (2017b). *Administración de Inventarios* (Primera Edición). Pearson Educación.

Cynthia, R. (2024, mayo 31). Lineamientos teóricos para la determinación de costos en microempresas del sector industrial de manufactura. *Horizontes Empresariales*, *23*(1). https://doi.org/10.22320/hem.v23i1.6620

Dale, E. (1971). The great organizers. *(No Title)*. https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000794200133760

Datascoring. (2019, julio 6). *Financiación alternativa, oportunidad de oro para las pymes*. https://www.datascoring.co/financiacion-alternativa-oportunidad-de-oro-para-las-pymes/

David, F. R. (2003a). *Conceptos de administración estratégica*.

David, F. R. (2003b). *Conceptos de administración estratégica* (9a ed.). Pearson Educación.

Dawson, S. (2010a). Joan Woodward: A style fit for the task. En *Technology and Organization: Essays in Honour of Joan Woodward* (world; Vol. 29, pp. 29-34). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2010)0000029008

Dawson, S. (2010b). Joan Woodward: A style fit for the task. En *Technology and Organization: Essays in Honour of Joan Woodward* (world; Vol. 29, pp. 29-34). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2010)0000029008

Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, *19*(3), 392-418. https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412271803

Delgado, Á. (2023). *Una mirada al sector de bares y restaurantes en Colombia*. https://www.revistalabarra.com/es/noticias/una-mirada-al-sector-de-bares-y-restaurantes-en-colombia

Domingues, O. G. D., Tinoco, J. E. P., Yoshitake, M., Paulo, W. L. de, & Claro, J. A. C. dos S. (2017). GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA PRATICADO PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036*, *9*(1), 77-96. https://doi.org/10.21680/2176-9036.2017v9n1ID8558

dos Santos, V., Dorow, D. R., & Beuren, I. M. (2016). Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *Revista ambiente contábil*, *8*(1), 153-186. https://doi.org/10.21680/2176-9036.2016v8n1ID7271

Duque-Ceballos, J. L., González-Campo, C. H., & García-Solarte, M. (2014a). Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia. *Entramado*, *10*(1), 12-29. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265431574002

Duque-Ceballos, J. L., González-Campo, C. H., & García-Solarte, M. (2014b). Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica

de la Agencia. *Entramado*, *10*(1), Article 1. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265431574002

El Tabloide. (2021, noviembre 8). Gloria Amparo, “La Negra del Sabor”. *EL TABLOIDE - Noticias de Tuluá, el centro y norte del Valle del Cauca*. https://eltabloide.com.co/mas/gloria-amparo-la-negra-del-sabor/

Encalada-Narváez, R. D., & Orbe-Guaraca, M. P. (2022). Modelo de gestión administrativa para una microempresa. *CIENCIAMATRIA*, *8*(3), Article 3. https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.946

Esmeraldas, E. del C. O., Lucas, J. M. V., & Mera, G. J. A. (2024). Las nuevas tecnologías para el crecimiento de las microempresas en Leonidas Plaza. *ULEAM Bahía Magazine (UBM) e-ISSN 2600-6006*, *5*(9), 140-145.

Ferrater Mora, J. (1994). Modelo. En *Diccionario Ferrater Mora*.

Fine, G. A. (1996). Justifying Work: Occupational Rhetorics as Resources in Restaurant Kitchens. *Administrative Science Quarterly*, *41*(1), 90-115. https://doi.org/10.2307/2393987

Flores Cerna, F., Sanhueza Salazar, V. manuel, Valdés González, H. M., & Reyes Bozo, L. (2022). *Metodologías ágiles: Un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación*.

Flynn, B. B., Koufteros, X., & Lu, G. (2016). On Theory in Supply Chain Uncertainty and its Implications for Supply Chain Integration. *Journal of Supply Chain Management*, *52*(3), 3-27. https://doi.org/10.1111/jscm.12106

García, O. (1983). La administración por objetivos. *Cuadernos de Administración*, *6*(8), 35-44. https://hdl.handle.net/10893/7842

Gasparotto, L. M., Alliance Partner, Murray, M., & Vila De Prado, R. (2011a). Mentoring, estrategia clave para la de gestión del conocimiento. *Revista Aportes de la Comunicación y la Cultura*, *15*, 105-118. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2306-86712011000100010&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Gasparotto, L. M., Alliance Partner, Murray, M., & Vila De Prado, R. (2011b). Mentoring, estrategia clave para la de gestión del conocimiento. *Revista Aportes de la Comunicación y la Cultura*, *15*, Article 15. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2306-86712011000100010&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Gelvez, A. M., & Pérez, W. E. (2018). Motivation in Small and Large Companies. *Apuntes de Administración (Universidad Francisco de Paula Santander)*, *3*(1). https://doi.org/10.22463/25394649.3604

González Benito, J. (2006). *Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras*. 12.

González, P. G., & Bermúdez, T. (2010). Fuentes de información, indicadores y herramientas más usadas por gerentes de Mipyme en Cali, Colombia. *Contaduría y Administración*, *232*, Article 232. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2010.235

Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. 1972. *Harvard Business Review*, *76*(3), 55-60, 62-66, 68.

Grueso, J. A. (2018). *Propuesta de diseño de la estructura organizacional en la empresa "Restaurante El Rancho de Cira". Puerto Tejada, Cauca, período*

2019 [Trabajo de Grado - Pregado, Universidad del Valle]. https://hdl.handle.net/10893/18318

Guerrero, D. A. (2022). *Estructura organizacional de la fundación Runaq´aya a partir del modelo de la estrella de Jay Galbraith y Amy Kates* [Trabajo de grado - Maestría, Universidad EAFIT]. http://hdl.handle.net/10784/31418

Guízar, R. (2014a). *Desarrollo Organizacional—Principios y aplicaciones* (Cuarta Edición). McGraw-Hill.

Guízar, R. (2014b). *Desarrollo Organizacional—Principios y aplicaciones* (Cuarta Edición). McGraw-Hill.

Hernan, R. E. (2017). ¿Qué podemos aprender sobre incentivos a través de experimentos? *Economía Industrial*, *403*, 29-37. https://api.semanticscholar.org/CorpusID:158847296

ISO. (2005). *ISO 9000:2005(es), Sistemas de gestión de la calidad—Fundamentos y vocabulario*. https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es

Jadán, V., & López, C. (2021). Buenas prácticas de control y gestión de inventarios para la Asociación Productores Agropecuarios Llanitos Verdes. *CIENCIAMATRIA*, *7*(2). https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.510

Jaime, L. P. M., Molina, Y. M. N., Barragán, W. M. P., & Pí, M. L. P. (2020). Procesos administrativos: Un estudio al desarrollo empresarial de las pymes: Procesos administrativos: Un estudio al desarrollo empresarial. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, *4*(4), 29-40.

Jiménez, M., & Narváez, C. (2021). Control y gestión de costos para la toma de decisiones. *CIENCIAMATRIA*, *7*(2). https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.503

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2014a). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial* (Decimocuarta Edición). McGraw-Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2014b). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial* (Decimocuarta Edición). McGraw-Hill.

Kotler, P. (2013). Análisis del Entorno de Marketing. En *Fundamentos de Marketing 11a Edition* (11.ª ed.).

KPMG, T. (2022, abril 26). Trabajo híbrido e impacto en la organización. *KPMG Tendencias*. https://www.tendencias.kpmg.es/2022/04/consolidacion-trabajo-hibrido-impacto-organizacion/

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967a). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. División of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967b). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Lema, N. M., & Price, A. D. F. (1995). Benchmarking: Performance Improvement Toward Competitive Advantage. *Journal of Management in Engineering*, *11*(1), 28-37. https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(1995)11:1(28)

Libreros Illidge, A. (1984). *La pequeña y mediana industria en Colombia: Aproximaciones teóricas, metodológicas y operativas*. Universidad del Valle. Departamento de Biblioteca.

López García, V., & Moreno Dueñas, V. (2017). *Formulación del modelo administrativo de turismo sostenible en la reserva natural cerro la Mamapacha, Garagoa Boyacá, Colombia*. http://hdl.handle.net/11349/6508

López Montoya, J. G. (2015). *Modelos administrativos adoptados por las Micro y Pequeñas Empresas de la Ciudad de Pereira* [Trabajo de Grado, Universidad La Gran Colombia]. PDF. http://hdl.handle.net/11396/4142

López, V. Y. L. (2022). Contabilidad, desarrollo efectivo dentro de las microempresas. *Publicaciones e Investigación*, *16*(2). https://doi.org/10.22490/25394088.6211

Lozano Correa, L. J. (2008a). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, *63*, 127-137. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611455009

Lozano Correa, L. J. (2008b). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, *63*, Article 63. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611455009

Mairena, R., Martínez, J., & Laguna, M. (2020). *Manejo conjunto de las finanzas personales con lasfinanzas de las mipymes y su incidencia en los resultadosfinancieros de las mipymes del barrio Milena Hernández de la ciudad de Estelí durante el primer semestre de 2019.* http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/13386

Martínez Fajardo, C. E. (2002). Nuevos enfoques de eficiencia, productividad y calidad en la teoría de gestión. *Innovar*, *12*(20), 9-16.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-50512002000200001&lng=en&nrm=iso&tlng=es

Mejía Rocha, M. I., & Colín Salgado, M. (2013a). Gestión del Conocimiento y su Importancia en las Organizaciones. *Trilogía*, *5*(9), 25-35.

Mejía Rocha, M. I., & Colín Salgado, M. (2013b). Gestión del Conocimiento y su Importancia en las Organizaciones. *Trilogía*, *5*(9), Article 9.

Méndez Álvarez, C. E. (2020). *Metodología de la investigación diseño y desarrollo del proceso de investigación en ciencias empresariales*.

MINCIT. (2022, junio 25). *Mincomercio se une a la celebración del Día de las Mipymes* [Prensa]. https://www.mincit.gov.co/Prensa/Noticias/Industria/Celebracion-del-Dia-de-las-Mipymes

MINCIT. (s.f). *Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande*. https://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median

Ministerio de Educación Nacional. (2024). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión | Ministerio de Educación Nacional*. https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-institucionales/Modelo-Integrado-de-Planeacion-y-Gestion/

Monge, E., & Zhunio, B. (2013a). *APLICACIÓN DE MODELOS GERENCIALES EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL CENTRO HISTÓRICO DE QUITO*.

Monge, E., & Zhunio, B. (2013b). APLICACIÓN DE MODELOS GERENCIALES EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL CENTRO HISTÓRICO DE QUITO. *RICIT: Revista Turismo, Desarrollo y Buen Vivir*, *5*, 40-68.

Morales Marín, L. M., González Nolasco, L. M., & Mapura Bedoya, V. (2015). *Modelos administrativos adoptados por las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pereira*. https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/763

Moreno, J. (2020). *Construcción de un portafolio de incentivos y valoración de su efecto en la productividad de una organización* [Trabajo de grado - Doctorado, Universidad Nacional de Colombia]. https://api.semanticscholar.org/CorpusID:226095914

Murillo, G. (2007). *Teorías clásicas de la organización y el management*. Ecoe Ediciones; Digitalia. https://www.digitaliapublishing.com/a/70445

Narasimhan, R., & Das, A. (2001). The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, *19*(5), 593-609. https://doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00055-9

Odiorne, G. S. (1965). Management by objectives: A system of managerial leadership. *(No Title)*.

Ojeda-Ojeda, E. A., & Rodríguez-Pillaga, R. T. (2022). Modelo de gestión administrativa y organizacional. *CIENCIAMATRIA*, *8*(3), Article 3. https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.945

Olmedo Narbona, A. (2011). *Modelos organizativos basados en el conocimiento. Desde la gerencia de la información a la gestión del conocimiento*. https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/4972

Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Estrés en el trabajo*.

Osorio, J., Escobar, C., & Botero, C. A. (2010). Implementación de un modelo administrativo para las empresas que pertenecen a Parquesoft Pereira. *Scientia et Technica*, *1*(44), Article 44. https://doi.org/10.22517/23447214.1793

Pacola, L. W. (2022). O compartilhamento do conhecimento tácito no processo sucessório em micro e pequenas empresas no município de Umuarama-PR. *Perspectivas Em Gestão &Amp*, *12*(2), 40-60. https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417x.2022v12n2.59620

Pazzini, C., & de Oliveira, L. (2008). Contabilidade para Pequenas Empresas: A Utilização da Contabilidade como Instrumento de Auxílio às Micro e Pequenas Empresas. *Revista Contabilidade & Amazônia*, *1*(1), 8-17.

Pérez Cely, A. J., & Soriano Herrera, R. J. (2020). *Caracterización de variables para la implementación de programas formales de mentoring en las pymes de alimentos y bebidas en la ciudad de Bogotá*. EAN.

Peter F. Drucker (with Internet Archive). (1954a). *The practice of management*. Harper & Brothers Publishers. http://archive.org/details/practiceofmanage0000pete

Peter F. Drucker (with Internet Archive). (1954b). *The practice of management*. Harper & Brothers Publishers. http://archive.org/details/practiceofmanage0000pete

P&M, R. (s. f.). *Desafíos y oportunidades para las empresas en 2024— Comunicación | Revista P&M*. Revista PYM. Recuperado 24 de septiembre de 2024, de https://www.revistapym.com.co/articulos/comunicacion/70451/desafios-y-oportunidades-para-las-empresas-en-2024

Porporato, M., & Tiepermann Recalde, J. (2021a). Costos Basados en las Actividades (ABC): Aplicando una herramienta para la gestión estratégica en empresas de servicios. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, *17*(32). https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i32.3448

Porporato, M., & Tiepermann Recalde, J. (2021b). Costos Basados en las Actividades (ABC): Aplicando una herramienta para la gestión estratégica en empresas de servicios. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, *17*(32), Article 32. https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i32.3448

Porter, M. E. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy. New York: Free*, *1*.

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.

Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985a). *How information gives you competitive advantage*.

Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985b). *How information gives you competitive advantage*.

Reyes González Ramírez, M., Gascó Gascó, J. L., & Llopis Taverner, J. (2007). *El outsourcing de sistemas de información: Un estudio descriptivo y longitudinal*.

Ruiz Camacho Wilber. (2012). *Diseño de un modelo administrativo para la fundación por un país mejor*. https://bibliotecadigital.usb.edu.co/entities/publication/0768ecec-d5ab-43cb-947d-74d7b0899a60

Sackmann, S. (2021). Tushman, Michael L.: A Practice-Informed Explorer and Organizational Scholar with a Focus on Viable Organizations. En D. B. Szabla (Ed.), *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers* (pp. 1799-1816). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-38324-4_97

Salazar, M. E. S., & Bayona, A. A. (2024). Planeación estratégica: Herramienta para el éxito de las microempresas colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, *29*(12), 1650-1666.

Salcedo Valderrama, L. G. (2017). *Modelos administrativos con énfasis en la innovación y las principales características de implementación en el empresariado colombiano* [doctoralThesis]. https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/3067

Schroeder, R. G., Goldstein, S. M., & Rungtusanatham, M. J. (2011a). *Administración de Operaciones: Conceptos y Casos Contemporáneos* (Quinta Edición). McGraw-Hill.

Schroeder, R. G., Goldstein, S. M., & Rungtusanatham, M. J. (2011b). *Administración de Operaciones: Conceptos y Casos Contemporáneos* (Quinta Edición). McGraw-Hill.

Semana. (2018, febrero 15). *El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017*. Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo. https://www.semana.com/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322/

Silva, A. M. C. da, & Araújo, E. T. de. (2024). Desafios na formação de preços em pequenas empresas do município de Tomé – Açu no Pará. *CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES*, *17*(12), e12905. https://doi.org/10.55905/revconv.17n.12-277

Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior; a study of decision-making processes in administrative organization.*

Smith, A. (1776). Investigación acerca de la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones. *Barcelona: Folio*.

Szilard, L. (1964). On the decrease of entropy in a thermodynamic system by the intervention of intelligent beings. *Behavioral Science*, *9*(4), 301-310. https://doi.org/10.1002/bs.3830090402

Tang, C., & Tomlin, B. (2008). The power of flexibility for mitigating supply chain risks. *International Journal of Production Economics*, *116*(1), 12-27. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.07.008

Taylor, F. W. (2004). *Scientific Management*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203498569

Toro, W. R., Hidalgo, I. V., Morejón, B. V., & Morejón, L. S. (2023). USO DE INSTRUMENTOS TECNOLÓGICOS EN LAS MICROEMPRESAS DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS: Códigos JEL: D24. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, *5*(5), 53-77.

Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design. *Academy of Management Review*, *3*(3), 613-624. https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305791

Uesvalle. (2016). *Valle del cauca*. https://www.uesvalle.gov.co/publicaciones/237/valle-del-cauca/

Universidad de Pamplona. (2024). *Diagnóstico de las barreras de la comunicación basado en protocolos organizacionales—Falta o—Studocu*. https://www.studocu.com/co/document/universidad-de-pamplona/comunicacion-social/diagnostico-de-las-barreras-de-la-comunicacion-basado-en-protocolos-organizacionales/76517881?origin=organic-success-document-viewer-cta

Urgilés, F. G. P., & Molina, M. A. C. (2019). Análisis de la arquitectura empresarial como oportunidad de mejora en las microempresas de la ciudad de Cuenca. *Dominio de las Ciencias*, *5*(3), 487-512.

Useche, M. C. (2004). *EL COACHING DESDE UNA PERSPECTIVA EPISTEMOLÓGICA*.

Valadez, C. M., & Estrada, T. K. (2016). LA AFECTACIÓN ECONÓMICA A LOS ZAPATEROS DE PURÍSIMA DEL RINCÓN POR FALTA DE MOTIVACIÓN LABORAL. *JÓVENES EN LA CIENCIA*, *2*(1), 11-15. https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/721

Valencia Chala, J. S. (2016). *PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA CASA CLUB CRÉDITOS*.

Vargas. (2024, mayo 20). Guía completa sobre el concepto de head count en empresas. *Byron Vargas ®*. https://www.byronvargas.com/web/que-es-el-head-count/

Venkatesan, R. (2017). Executing on a customer engagement strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *45*(3), 289-293. https://doi.org/10.1007/s11747-016-0513-6

Vera Jaramillo, F. (2018). *Caracterización de los recursos, capacidades, problemáticas y desempeño de los restaurantes Mipymes de los barrios Santa Isabel y San Fernando Viejo en Santiago de Cali* [Trabajo de grado - Maestría, Universidad del Valle]. https://hdl.handle.net/10893/11443

Villamizar Oviedo, J. D., Jiménez Fernández, J. J., López Barón, A., & Sotelo Cardoso, F. J. (2023). *Inteligencia artificial como herramienta empresarial*

para realizar planteamientos estratégicos mediante el uso de las cinco fuerzas de Porter. http://hdl.handle.net/10882/12698

Weber, M. (1997). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Economica.