



**Formulación de estrategias para la Gestión Administrativa en la Gerencia de
pequeños restaurantes en el Barrio Cedritos, Bogotá.**

Diego Mauricio Álvarez Paz

Pablo Andrés Guerrero Quiroz

Ximena Katerine Medina Maldonado

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Facultad de Ingeniería

Facultad de Ingeniería

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Maestría en Gerencia de proyectos

Maestría en Gerencia de proyectos

Bogotá, Colombia

Agosto 2025

**Formulación de estrategias para la Gestión Administrativa en la Gerencia de
pequeños restaurantes en el Barrio Cedritos, Bogotá.**

Diego Mauricio Álvarez Paz

Pablo Andrés Guerrero Quiroz

Ximena Katerine Medina Maldonado

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas y Magister en Gerencia de Proyectos

Director:

Javier Roberto Ospina Bermeo

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Facultad de Ingeniería

Facultad de Ingeniería

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Maestría Gerencia de Proyectos

Maestría Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

Agosto 2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Agradecimientos

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por haberme dado la fortaleza y la perseverancia para culminar este importante proceso académico.

A mi familia, por estar incondicionalmente. Gracias por su comprensión y apoyo constante, incluso en los momentos más desafiantes. Su presencia ha sido mi mayor fuente de inspiración.

A mis compañeros de este trabajo, quienes con generosidad compartieron su tiempo, sus ideas y su experiencia. Su colaboración ha sido invaluable en el desarrollo de esta monografía.

A la Universidad EAN, por brindarme la oportunidad de crecer profesional y personalmente.

A mis profesores, quienes con dedicación y compromiso nos han guiado, motivado y enriquecido con sus enseñanzas.

Cada uno de ustedes ha dejado una huella en este camino de aprendizaje.

Diego, Pablo y Ximena.

Resumen

La investigación analiza la gestión administrativa en pequeños restaurantes del barrio Cedritos, Bogotá, identificando su impacto en la competitividad y sostenibilidad. Se parte de la problemática de estructuras administrativas empíricas, carentes de planificación estratégica, que limitan el crecimiento de estos negocios frente a grandes cadenas. El objetivo principal fue proponer estrategias administrativas basadas en las funciones de planeación, organización, dirección y control. Se adoptó un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, utilizando encuestas aplicadas a 133 restaurantes seleccionados de una población de 204 establecimientos.

Los resultados evidencian deficiencias en planificación financiera, gestión de inventarios, fidelización de clientes y administración del talento humano. Se constató que aquellos restaurantes con prácticas administrativas formales muestran mayor estabilidad y mejores perspectivas de crecimiento. Entre las estrategias formuladas se destacan la implementación de manuales de procedimientos, planes estratégicos periódicos, capacitación del personal, y sistemas de control de calidad.

La investigación concluye que fortalecer la gestión administrativa es clave para mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad en un entorno altamente competitivo. Además, ofrece insumos prácticos para empresarios, académicos y futuras investigaciones en el sector gastronómico.

Palabras clave: Gestión administrativa, restaurantes, competitividad, sostenibilidad, planeación, estrategias.

Abstract

The research analyzes the administrative management of small restaurants in the Cedritos neighborhood, Bogotá, identifying their impact on competitiveness and sustainability. It is based on the problem of empirical administrative structures, lacking strategic planning, which limit the growth of these businesses compared to large chains. The main objective was to propose administrative strategies based on the functions of planning, organization, management and control. A quantitative, descriptive approach was adopted, using surveys applied to 133 restaurants selected from a population of 204 establishments.

The results show deficiencies in financial planning, inventory management, customer loyalty and human talent management. It was found that those restaurants with formal administrative practices show greater stability and better growth prospects. Among the strategies formulated were the implementation of procedure manuals, periodic strategic plans, personnel training, and quality control systems.

The research concludes that strengthening administrative management is key to improving profitability and sustainability in a highly competitive environment. In addition, it offers practical inputs for entrepreneurs, academics and future research in the gastronomic sector.

Keywords: Administrative management, restaurants, competitiveness, sustainability, planning, strategies, strategies)

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas	12
Lista de Anexos	13
Introducción	14
Objetivos	17
<i>Objetivo general</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>17</i>
Justificación.....	18
Hipótesis	22
<i>Hipótesis General.....</i>	<i>22</i>
<i>Hipótesis Específica</i>	<i>22</i>
Marco Teórico	23
<i>Teoría de la Gestión Administrativa Clásica</i>	<i>23</i>
<i>Teoría de los recursos y capacidades (TRC).....</i>	<i>30</i>
<i>Teoría General de los Sistemas (TGS).....</i>	<i>33</i>
<i>Enfoques de la gestión administrativa</i>	<i>35</i>
<i>Estado del arte</i>	<i>39</i>
<i>Definición conceptual</i>	<i>45</i>
VARIABLES.....	50
<i>Variables evaluadas en el instrumento</i>	<i>52</i>
<i>Validación de instrumentos</i>	<i>53</i>
<i>Validación por método de Aiken</i>	<i>53</i>
<i>Juicio de Expertos.....</i>	<i>54</i>

<i>Herramientas para el análisis de la información</i>	55
Metodología	57
<i>Tipo de Monografía</i>	57
<i>Enfoque y alcance de la investigación</i>	58
<i>Población</i>	60
<i>Muestra</i>	61
<i>Instrumento</i>	62
Trabajo de Campo	65
<i>Procesamiento de los datos</i>	65
<i>Análisis de resultados</i>	82
<i>Validación y Resultado de la Hipótesis</i>	85
<i>Propuesta de solución a la problemática</i>	86
<i>Enfoques administrativos versus prácticas administrativas</i>	87
<i>Propuesta de solución al problema planteado</i>	93
<i>Estrategias para la mejora de la gestión administrativa de los pequeños restaurantes en el barrio Cedritos</i>	93
Discusión	102
Conclusiones y Trabajo Futuro	107
<i>Conclusiones</i>	107
<i>Trabajo futuro</i>	108
Referencias	110
Anexos	123

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Comparación jerárquica entre el modelo tradicional de Fayol y su adaptación organizacional contemporánea	29
Figura 2. Enfoques según las Teorías de la Administración	35
Figura 3. Funciones de la Administración.....	52
Figura 4. Resultados pregunta 1, Categoría Planeación	67
Figura 5. Resultados pregunta 2, Categoría Planeación	68
Figura 6. Resultados pregunta 3, Categoría Planeación	68
Figura 7. Resultados pregunta 4, Categoría Planeación	69
Figura 8. Resultados pregunta 5, Categoría Planeación	70
Figura 9. Resultados pregunta 6, Categoría Organización	71
Figura 10. Resultados pregunta 7, Categoría Organización	72
Figura 11. Resultados pregunta 8, Categoría Organización	72
Figura 12. Resultados pregunta 9, Categoría Organización	73
Figura 13. Resultados pregunta 10, Categoría Organización	74
Figura 14. Resultados pregunta 11, Categoría Dirección	75
Figura 15. Resultados pregunta 12, Categoría Dirección	75
Figura 16. Resultados pregunta 13, Categoría Dirección	76
Figura 17. Resultados pregunta 14, Categoría Dirección	77
Figura 18. Resultados pregunta 15, Categoría Dirección	77
Figura 19. Resultados pregunta 16, Categoría Control	79
Figura 20. Resultados pregunta 17, Categoría Control	79
Figura 21. Resultados pregunta 18, Categoría Control	80

Figura 22. Resultados pregunta 19, Categoría Control	81
Figura 23. Resultados pregunta 20, Categoría Control	81
Figura 24. Matriz DOFA	94
Figura 25. Estrategias matriz DOFA.....	95

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Funciones de la Administración según Fayol	26
Tabla 2. Principios de la Administración según Fayol	27
Tabla 3. Definiciones término administración.....	30
Tabla 4. Comparación de enfoques vs prácticas en Planeación	87
Tabla 5. Comparación de enfoques vs prácticas en Organización.....	88
Tabla 6. Comparación de enfoques vs prácticas en Dirección.....	89
Tabla 7. Comparación de enfoques vs prácticas en Control	90
Tabla 8. Cumplimiento objetivos específicos	106

Lista de Anexos

	Pág.
A. Anexo. Encuesta	124
B. Anexo: Validación	126
C. Anexo: Tabla de referencias teóricas para las preguntas de la encuesta	127

Introducción

En un entorno empresarial representado por la alta competitividad y la globalización, la gestión administrativa desempeña un conjunto de actividades necesarias en la sostenibilidad y eficiencia de las empresas, ya que su adecuada implementación permite optimizar los recursos, mejorar la resolución estratégica y respaldar el funcionamiento eficiente de las organizaciones en distintos sectores ([Mallar, 2010](#)). En el caso del sector restaurantero, esta gestión, aunque es fundamental para la optimización de procesos internos, también influye considerablemente en la rentabilidad y sostenibilidad de los establecimientos. Dentro de este panorama, los pequeños restaurantes enfrentan grandes desafíos debido a la falta de estrategias administrativas estructuradas que les permitan competir en un mercado dinámico y en constante evolución ([González et al., 2019](#)).

Lo anterior es relevante al momento del análisis, debido a que el sector gastronómico en la ciudad de Bogotá hace parte importante de la economía local, ya que genera empleo y, por este motivo, también enriquece la oferta cultural de la ciudad. Sin embargo, a pesar de esa importancia, muchas pequeñas y medianas empresas que componen este sector se rigen por estructuras administrativas empíricas, carentes de planificación formal, limitando con ello su desarrollo y su capacidad para responder flexible a las variaciones del mercado ([Izquierdo et al., 2020](#)). Esta problemática se hace quizás más evidente en el barrio Cedritos, lugar en el que muchos pequeños restaurantes tienen serias dificultades para sostenerse en el tiempo, empujados por deficiencias en su gestión administrativa.

Ahora bien, a continuación, se muestran algunos de los problemas más típicos que enfrentan estos pequeños restaurantes, incluyendo la falta de planificación financiera, la falta de estrategias de fidelización de clientes, el mal manejo de inventarios y

proveedores, y problemas relacionados con el manejo del personal que a menudo resulta difícil establecer ([Sánchez, 2017](#)). Por otro lado, la competencia con las grandes cadenas y franquicias de alimentación agrava todavía más dicha situación. Estas empresas tienen estructuras administrativas sólidas que les permiten implementar estrategias para reducir costos y mejorar el servicio, entonces sin las herramientas administrativas necesarias los pequeños restaurantes tienen muchas dificultades para permanecer en el mercado con algunas garantías o ajustar el comportamiento de la misma en el largo plazo ([Gómez & Hernández, 2023](#)).

Distintos estudios ya han evidenciado que en los pequeños restaurantes el no tener planes de administración impacta la rentabilidad de este tipo de restaurantes. En Ecuador la investigación ha demostrado cómo la falta de estrategias de administración impacta negativamente en el crecimiento de los pequeños restaurantes y también en su propia permanencia dentro del mercado ([Caicedo & Zambrano, 2023](#); [Ortiz, 2019](#)). En territorio venezolano la aplicabilidad del sistema de APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) trajo consigo una mejora notable en el tema de la inocuidad alimentaria y de la satisfacción del cliente, mostrando un impacto positivo de un modelo administrativo estructurado ([Vázquez-Rueda et al., 2019](#)).

Asimismo, en Colombia, en el caso de Tolima y Medellín, se encontró que la ausencia de tecnología administrativa era un factor limitante de la competitividad de los pequeños restaurantes ([Campos & Mora, 2019](#); [Ramírez & Garavito, 2018](#)), mientras que en Bogotá los sectores de Usaquén, la Zona G y el Parque de la 93 se institucionalizaron como referencia gastronómica, en parte debido a una administración más eficiente ([Barón et al., 2022](#)). También se encontraron hallazgos en el barrio Cedritos, donde la administración empírica se mantiene entre los pequeños restaurantes y eso limita el

crecimiento y la competitividad de estos negocios de comida y bebidas ([Vergara, 2018](#); [Gómez & Hernández, 2023](#)).

Ante este panorama, es necesario atender la incidencia de la administración en los establecimientos gastronómicos de pequeña escala del barrio Cedritos, en el sentido de conocer cómo la administración adecuada puede impactar su competitividad y sostenibilidad. Por tal motivo, con esta investigación se pretende dar respuesta a ¿Qué estrategias de gestión administrativa pueden ser formuladas para mejorar el rendimiento de los pequeños restaurantes en el Barrio Cedritos, Bogotá?

Para dar respuesta a este planteamiento, la estructura del trabajo es la siguiente: en primer lugar, se presentan los fundamentos teóricos de la investigación haciendo referencia a conceptos de gestión administrativa y su aplicabilidad en la industria restaurantera; luego se exponen los antecedentes empíricos y bibliográficos de nivel internacional, nacional y local; luego se da paso al capítulo de metodología en donde se hace referencia a el enfoque investigativo, los instrumentos de recolección de información y el análisis de la misma; y por último se presentan los hallazgos, la discusión y las conclusiones sobre la incidencia de la administración organizacional de los pequeños restaurantes del barrio Cedritos, Bogotá.

Objetivos

Objetivo general

Proponer estrategias para los pequeños restaurantes en Cedritos que conlleven a mejorar la gestión administrativa.

Objetivos específicos

- Identificar los enfoques de gestión administrativa que podrían aplicarse desde la gerencia en pequeños restaurantes del barrio Cedritos.
- Determinar las prácticas de la gestión administrativa actuales empleadas por los gerentes en sus restaurantes en el barrio Cedritos, Bogotá.
- Comparar los enfoques de gestión administrativa versus las prácticas administrativas en pequeños restaurantes en el barrio Cedritos, Bogotá.
- Formular estrategias para la mejora de la gestión administrativa de los pequeños restaurantes en el barrio Cedritos.

Justificación

En el contexto del barrio Cedritos, Bogotá, Colombia los pequeños restaurantes influyen en la economía local, generando empleo y contribuyendo al desarrollo gastronómico de la ciudad. Pero, la gestión administrativa en estos establecimientos representa un desafío constante, ya que la mayoría de ellos operan sin una planificación estratégica adecuada, lo que limita su competitividad y sostenibilidad. Según [Bravo \(2019\)](#) esta situación es consistente con hallazgos en otras áreas de Bogotá. Por ejemplo, un estudio titulado *"Análisis de competitividad en las pymes de la industria gastronómica en las localidades de Chapinero, Barrios Unidos, Teusaquillo y Usaquén de Bogotá, Colombia"* encontró que diversas empresas de menor y mediana escala (pymes) dentro de la zona gastronómica enfrentan problemáticas semejantes en términos de competitividad debido a la falta de planificación estratégica.

En un marco económico cada vez más difícil, la ausencia de los modelos de administración estructurados afecta notablemente los ingresos y el potencial operativo de adaptación de estas empresas. A partir de [Menoscal y Montenegro \(2022\)](#), en su indagación centrada en microempresas del sector de restaurantes en Guayaquil, se encuentran debilidades asociadas a la gestión administrativa y a las estrategias utilizadas, que restringen su competitividad y sostenibilidad.

De acuerdo con esta idea, el objetivo de la investigación que nos ocupa es analizar la forma en que la administración organizacional tiene incidencia en el modo de funcionamiento y en el desarrollo de los pequeños restaurantes y servicios de restauración, al mismo tiempo que según se dice, se aporta una información valiosa que puede contribuir a mejorar su gestión partiendo de la figura del empresario, propietario y/o administrador del local.

De acuerdo a lo que se ha dicho, la relevancia de la investigación se centra en la posibilidad de poder dotar de herramientas a los propietarios de restaurante, a los administradores y a los consultores del sector de la restauración. Dado que puesto que obtener el conocimiento de los puntos fuertes y débiles de los enfoques administrativos actuales, los empresarios podrían tener opciones de mejorar la manera en que se gestionan las operaciones o mejorar la optimización de los recursos y la estructura de trabajo de las operaciones del restaurante en desarrollo o también de las estrategias para mejorar la competitividad en mercados sometidos a constantes cambios. Asimismo, desde un enfoque académico, el estudio aportará un sólido sustento teórico a la gestión administrativa en miniempresas del sector restaurantero, para generaciones futuras para cualquier investigación que sirva de insumo, a la vez que podrá utilizarse en procesos formativos relacionados con ella.

En los últimos años, la evolución de las tendencias económicas ha evidenciado la importancia de ajustar los modelos de gestión a nuevos desafíos, tales como la digitalización de procesos, la automatización de tareas y la puesta en marcha de acciones para mantener la lealtad del cliente. [López \(2022\)](#) destaca que la transformación digital en las empresas implica integrar tecnologías digitales para mejorar las relaciones comerciales y desarrollar nuevas competencias digitales en el personal, esencial para la supervivencia y capacidad para destacar en el entorno comercial contemporáneo. Estos cambios requieren estructuras administrativas flexibles y eficientes que permitan a los pequeños restaurantes enfrentar la creciente competencia de cadenas y franquicias establecidas.

Según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES), la pandemia provocó un cierre permanente de más de 22 mil restaurantes, de un total de 90 mil que operaban terminando el año 2019, representando un 24,4%, en Bogotá fue de 18

mil, lo que representa un 20% del total de restaurantes de Colombia y la pérdida de más de 320.000 empleos directos en el sector ([Pymas, 2023](#)). A esto se suma el incremento de hasta un 45 % en los costos operativos a causa del aumento en los costos de los insumos, lo que ha afectado la rentabilidad de los establecimientos más pequeños, limitando su capacidad de inversión y crecimiento ([Portafolio, 2023](#)).

Ante este panorama, la investigación permitirá evaluar si los modelos administrativos utilizados por los pequeños restaurantes están alineados con las nuevas exigencias del sector y, en caso contrario, identificar estrategias para su mejora. Se planea que los resultados de la presente investigación no solamente beneficien a los empresarios del ámbito gastronómico, sino que también contribuyan en la generación de políticas y recomendaciones que fortalezcan la sostenibilidad de éstos en el tiempo.

Desde un ámbito profesional, la investigación constituye una forma de comprender y aplicar modelos de administración en el ámbito del sector restaurantero, ya que ofrece evidencias empíricas sobre su efectividad; pero al mismo tiempo, constituirá un aspecto que dará guías para la mejora de la gestión administrativa de los pequeños restaurantes y servirá a su vez para estudios posteriores sobre la sostenibilidad y la competitividad en sectores similares.

El barrio Cedritos en Bogotá fue seleccionado como espacio de estudio debido a su alta concentración de pequeños restaurantes que operan bajo diferentes esquemas de gestión administrativa, lo cual permite observar una amplia diversidad de prácticas empresariales. Además, se trata de una zona reconocida por su dinámica comercial y competitividad en el sector gastronómico, lo que constituye un escenario propicio para analizar las buenas prácticas y las dificultades que enfrentan las pymes del sector. La elección también responde a la accesibilidad y disponibilidad de información de los

establecimientos, lo que facilita la aplicación de instrumentos de recolección de datos y asegura la pertinencia del análisis en el contexto urbano.

Finalmente, los beneficiarios del estudio concluido en este trabajo serán la totalidad de los propietarios, administradores y empleados de los restaurantes en Cedritos, ya que se verán beneficiados al recibir herramientas prácticas para la mejora de los procesos administrativos y operativos. De igual manera, el impacto positivo de este trabajo se verá trasladado a la comunidad local y, a su vez, a otros actores implicados en la cadena de valor, como los proveedores y los clientes, lo que fortalecerá la dinámica de la economía del sector. Esta investigación, a su vez, representa un importante aporte a la maestría, ya que permite articular metodologías aplicadas con las secuencias de planeación estratégica, acción operativa y revisión de resultados de las estrategias de gestión, fomentando la mejora continua y la aparición de prácticas novedosas en los procedimientos administrativos en el sector restaurantero.

Hipótesis

Hipótesis General

La aplicación efectiva de una gestión administrativa estructurada desde la gerencia contribuye al mejoramiento de los pequeños restaurantes en el barrio Cedritos, Bogotá, Colombia.

Hipótesis Específica

Los pequeños restaurantes en Cedritos que desde la gerencia aplican de manera integral las funciones de la gestión administrativa, planeación: proyección estratégica, coordinación u organización: estructuración de recursos, dirección: liderazgo operativo y control: supervisión de actividades, logran un mejoramiento en su gestión.

Marco Teórico

En el panorama actual de los negocios, la gestión administrativa no solo se enfoca en la eficiencia interna, sino también en la adaptabilidad y la respuesta a los cambios del entorno. Autores contemporáneos como Henry Mintzberg han revisado las funciones gerenciales clásicas, argumentando que la realidad diaria de un gerente es mucho más fragmentada y compleja de lo que sugieren los modelos tradicionales. Según [Mintzberg et al. \(2009\)](#), la gestión es, ante todo, una práctica, un arte, que se basa en la intuición, la experiencia y el juicio; el análisis y la planeación son importantes, pero en raras ocasiones son el núcleo de la actividad gerencial en tiempo real. Esta visión resalta la importancia de la capacidad de respuesta y la toma de decisiones ágil, características esenciales para la supervivencia y el crecimiento de los pequeños restaurantes, que operan en un entorno altamente competitivo y dinámico.

Teoría de la Gestión Administrativa Clásica

Esta teoría fue desarrollada por [Fayol \(1916\)](#) y se centra en la eficiencia organizacional a través de una organización sólida para gestionar de forma integral todos los elementos de una empresa. Según [Espinoza \(2009\)](#), Fayol argumenta que, para que una organización funcione eficientemente, no solo es necesario optimizar el trabajo individual de los empleados, sino también diseñar una estructura jerárquica clara, con reglas y principios racionales que guíen las actividades organizacionales; y que son sustentadas bajo principios universales que pueden aplicarse a toda clase de organización, independientemente de su dimensión o ámbito de actividad.

Por otro lado, el objetivo principal de [Fayol \(1916\)](#) al crear esta teoría era establecer una doctrina administrativa que pudiera enseñarse y aplicarse en cualquier ámbito organizacional, comprendiendo primeramente que, la administración debía ser

comprendida como un proceso estructurado y mejorado, a través de principios bien definidos, permitiendo así que las organizaciones operen de manera más coherente y eficiente. De esta forma, se percibía a la administración como una habilidad fundamental que debería formar parte de cualquier actividad humana organizada.

De este modo, se garantiza que todos los medios disponibles y actividades estén acordes para satisfacer las metas establecidas durante la fase de planificación. Ahora bien, el control, por su parte, se encarga de verificar que todo se ejecute conforme a lo planeado; y Fayol lo entendía como una tarea continua que involucra el seguimiento, evaluación y corrección de posibles desviaciones en la ejecución, asegurando así el uso eficiente de los recursos y que la organización permanezca encaminada hacia el cumplimiento de sus metas ([Gaitán & Golovina, 2021](#)).

Con base en lo anterior, estas funciones proporcionan una estructura lógica y eficiente para gestionar todas las organizaciones sin excepción alguna, indistinta de su tamaño o sector, garantizando que los recursos se empleen eficientemente, las actividades estén alineadas y los objetivos empresariales se alcancen de forma efectiva. A raíz de lo expuesto, según [Chiavenato \(2019\)](#), Fayol agrega que, conforme a lo establecido en las funciones básicas, la administración eficiente no solo es esencial para realizar tareas de manera efectiva, sino también para permitir a las empresas mantenerse competitivas en el mercado.

Por otro lado, es necesario insertar el concepto de administración que, en relación con las funciones básicas, representan el ciclo de gestión continuo y dinámico que cualquier organización debe llevar a cabo. Desde esta perspectiva, este concepto no es solo un conjunto de reglas abstractas; es un proceso activo que requiere la aplicación de estas funciones para guiar, optimizar y adaptar los recursos organizacionales de manera efectiva. Considerando esto, la administración, según [Paredes y Velasco \(s.f.\)](#), Se

entiende como una serie de etapas que agregan la planeación, la estructura organizacional, direcciones, coordinación, supervisión y administración de los medios disponibles en la entidad para alcanzar sus fines de forma óptima.

Incluye la planificación y uso eficiente de los recursos humanos, económicos, logísticos y tecnológicos como la toma de decisiones estratégicas que buscan optimizar las operaciones de la organización. Según [Fayol \(1916\)](#), la administración no es solo una actividad práctica, sino un conjunto de principios que, cuando se aplican correctamente, permiten el buen funcionamiento de cualquier organización.

Asimismo, Fayol vincula estrechamente el concepto de administración con sus principios de administración, mencionando que estos surgen como una respuesta a la necesidad de estructurar y organizar las empresas de manera más eficiente, especialmente en un contexto industrial creciente donde la gestión de grandes grupos humanos y recursos se volvía cada vez más compleja. Además, este autor consideraba que la administración debía ser sistemática y podía ser aplicada en cualquier tipo de organización, pretendiendo estandarizar las prácticas administrativas y hacerlas aplicables de manera universal ([Beltrán & López, 2018](#)).

A partir de esta noción, surgen los principios de administración de Fayol, que según [Mendoza- Fernández y Moreira-Choéz \(2021\)](#) ofrecen una visión global para gestionar cualquier organización, fomentando la eficiencia, la equidad y la cohesión, factores importantes para avalar la eficacia empresarial a un plazo extenso. En este sentido, se introduce la división del trabajo como el primer principio, donde Fayol sostiene que la especialización mejora la productividad al asignar tareas específicas a individuos con las competencias apropiadas.

A diferencia de otros autores, Fayol centró su propuesta en funciones administrativas específicas (**ver Tabla 1**), las cuales siguen siendo base de muchos modelos contemporáneos.

Tabla 1

Funciones de la Administración según Fayol

Función	Descripción	Objetivo Principal
Planeación	Consiste en prever el futuro, establecer metas precisas y definir los pasos necesarios para lograrlas. Permite adaptarse al entorno y mitigar riesgos.	Guiar estratégicamente a la organización hacia sus objetivos y adaptarse a los cambios del entorno.
Organización	Crea una estructura formal para distribuir eficientemente los recursos físicos y humanos. Exige división del trabajo y asignación clara de responsabilidades.	Alcanzar los objetivos de forma óptima mediante una estructura eficiente y funcional.
Dirección	Liderar, motivar y supervisar al personal. No solo implica dar órdenes, sino guiar al equipo hacia la eficiencia, manteniendo la moral y coherencia con los fines institucionales.	Lograr que los empleados trabajen de forma coherente y eficiente con los propósitos organizacionales.
Coordinación	Asegura que todas las acciones se realicen de manera armónica y alineada. Evita duplicidades o conflictos entre actividades y recursos.	Unificar esfuerzos y medios para cumplir con los objetivos establecidos durante la planificación.
Control	Verifica que todo se ejecute conforme a lo planeado. Involucra seguimiento, evaluación y corrección de desviaciones.	Garantizar el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de los objetivos trazados.

Fuente: Elaboración propia a partir de Fayol (1916) citado por Chiavenato (2019).

Entonces, [Fayol \(1916\)](#), al observar estas problemáticas, estableció sus principios para estandarizar y sistematizar la gestión, permitiendo a las organizaciones funcionar de forma más efectiva, eficiente y con menos conflictos, orientándolas hacia no solo hacia el desarrollo de la eficiencia operativa, sino también con la intención de promover la equidad y el respeto a la autoridad dentro de su estructura interna, considerándoles elementos que contribuyen al éxito y sostenibilidad a largo plazo.

Es pertinente mencionar la estructura jerárquica que organiza los niveles de mando dentro de una empresa, que como lo explica [Viana \(2023\)](#), para [Fayol \(1916\)](#), la estructura jerárquica constituye una pirámide dentro de una organización que se diseña con el propósito de establecer una clara distribución de la autoridad y la responsabilidad, lo que no solo permite delimitar de manera precisa las funciones de cada nivel de mando, sino que a su vez, permite una mejor orientación en la toma de decisiones al asegurar que cada superior cuente con el poder necesario para dirigir y coordinar a sus subordinados de manera eficaz.

Además de establecer funciones administrativas, Henry Fayol propuso catorce principios fundamentales que buscan garantizar una gestión eficiente y estructurada dentro de las organizaciones modernas (**ver Tabla 2**).

Tabla 2

Principios de la Administración según Fayol

Nº	Principio	Explicación detallada
1	División del trabajo	Se trata de capacitar a los trabajadores de modo que se especialicen en la ejecución de tareas específicas, todo ello con el fin de mejorar su eficacia y aumentar la productividad. Fayol argumenta que la repetición de tareas contribuye a reducir el esfuerzo y a incrementar la destreza en su ejecución.
2	Autoridad y responsabilidad	La autoridad permite a los gerentes dar órdenes, pero debe ir acompañada de responsabilidad. El equilibrio entre ambas garantiza una gestión eficaz y ética.
3	Disciplina	Requiere el respeto y la obediencia en las normas de comportamiento de todos los miembros de la organización, para él la disciplina garantiza un orden, una lealtad e incluso el cumplimiento de los objetivos.
4	Unidad de mando	Cada empleado debe recibir órdenes únicamente de un superior. Esta claridad en la línea de autoridad evita confusión, conflictos y duplicidad de instrucciones.
5	Unidad de dirección	Todas las actividades que persiguen el mismo objetivo deben estar dirigidas por un solo plan y un solo líder. Esto permite coherencia y coordinación estratégica.
6	Subordinación del interés individual al general	El bien común de la organización debe estar por encima de los intereses personales. Este principio fomenta la cohesión institucional y el trabajo en equipo.

7	Remuneración	La compensación debe ser justa y proporcional al trabajo realizado, motivando al personal y promoviendo la estabilidad laboral. Incluye tanto incentivos económicos como morales.
8	Centralización	Se refiere al grado de concentración de la toma de decisiones. Fayol afirma que debe haber un equilibrio entre la autoridad central y la participación de niveles inferiores.
9	Cadena escalar (jerarquía)	Es la línea de autoridad que va desde los niveles más altos hasta los más bajos. Una jerarquía clara facilita la comunicación y la rendición de cuentas.
10	Orden	Cada persona debe estar en el lugar que le corresponde, y cada recurso debe utilizarse adecuadamente. El orden favorece la eficiencia y el aprovechamiento óptimo de los medios.
11	Equidad	El trato justo y amable hacia los empleados genera lealtad y compromiso. La equidad implica combinar justicia y firmeza en las relaciones laborales.
12	Estabilidad del personal	La alta rotación perjudica la productividad. Por tanto, se debe promover la permanencia del personal para fortalecer la experiencia institucional y el desempeño.
13	Iniciativa	Permitir que los empleados expresen ideas y participen en la toma de decisiones estimula la creatividad, el compromiso y la innovación organizacional.
14	Espíritu de equipo (unidad)	La unión y armonía entre los miembros del personal fortalecen la cooperación y el sentido de pertenencia, lo cual impacta directamente en el rendimiento colectivo.

Fuente: Elaboración propia.

En consonancia con esto, la estructura jerárquica se ha vuelto menos relevante en algunas áreas, dando lugar a formas de organización más horizontales y flexibles, como las estructuras matriciales, que permiten a los empleados tener más de un superior, dependiendo de su función o del proyecto en el que trabajen, lo que contrasta con el postulado de unidad de mando establecido por Henry Fayol. Entonces, a manera general, en lugar de desaparecer, la pirámide se ha adaptado, manteniendo ciertos elementos clave, como la responsabilidad jerárquica, pero integrando nuevos enfoques, como la implicación del personal más descentralizada ([Alvarado, 2019](#)).

La evolución del pensamiento administrativo ha generado transformaciones significativas en la estructura organizacional. Mientras que Fayol propuso un modelo

jerárquico basado en principios de estabilidad, centralización y unidad de mando, las organizaciones contemporáneas han transitado hacia esquemas más flexibles, colaborativos y adaptativos (ver Figura 1). A continuación, se presenta una comparación gráfica entre ambos enfoques.

Figura 1

Comparación jerárquica entre el modelo tradicional de Fayol y su adaptación organizacional contemporánea



Fuente: Elaboración propia.

Según [Chiavenato \(2019\)](#), la administración consiste en un conjunto de funciones orientadas a la planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles en una organización, con el propósito de lograr metas definidas de forma eficiente y efectiva.

El término administración ha sido definido por diversos autores, quienes coinciden en que su propósito central es coordinar recursos y esfuerzos para alcanzar objetivos

organizacionales mediante funciones claves como la planificación, organización, dirección y control (**ver Tabla 3**).

Tabla 3

Definiciones término administración

Autor	Definición
Koontz y Wehrich (1998)	"La administración consiste en coordinar de manera sistemática las actividades de los integrantes de una organización, así como la utilización eficiente de sus recursos, mediante la planificación, organización, dirección y control, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos".
Chávez y Franco (2015)	"La administración se define como un conjunto de funciones orientadas a gestionar los recursos y coordinar las tareas organizacionales mediante la planificación, organización, dirección y control, con el fin de alcanzar las metas propuestas de forma eficiente y efectiva". (p.4).
Baltodano y Badilla (2009)	En el contexto actual, el director o gerente educativo cuenta con diversas herramientas propias de la administración moderna, las cuales le permiten orientar eficazmente a la institución educativa hacia el logro de la calidad. Para alcanzar este propósito, debe desempeñar funciones alineadas con las etapas del proceso administrativo, tales como la planificación, organización, dirección y control de las actividades del centro educativo.
Robbins y Coulter (2015)	A comienzos del siglo XX, el empresario francés Henri Fayol formuló una propuesta teórica innovadora sobre la administración que todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. A mediados de la década de 1950, en un libro de texto aparecieron por primera vez, como marco teórico, las funciones de planear, organizar, reunir personal, dirigir y controlar. En la actualidad, la mayor parte de los libros de texto (y éste no es la excepción) están organizados en cuatro funciones administrativas muy importantes: planear, organizar, dirigir y controlar.
Chiavenato (2019)	La administración se define como un conjunto de funciones orientadas a la planificación, organización, dirección y control de los recursos, con el fin de alcanzar las metas trazadas por la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Teoría de los recursos y capacidades (TRC)

Aporte formulado por Jay Barney en 1991, quien plantea que, las organizaciones obtienen ventajas al aprovechar de manera óptima sus recursos y capacidades internas.

Bajo esta premisa, se fundamenta la heterogeneidad de las empresas, es decir, estas como entidades competitivas, poseen dispensarios y habilidades únicas que no son replicadas con facilidad por los competidores, lo que les permite obtener una rentabilidad superior y mantener su competitividad a largo plazo ([Vargas-Hernández, 2014](#)).

En respuesta a lo anterior, si bien la teoría clásica de Fayol, por un lado, y la teoría de recursos y capacidades (TRC) de Barney, pertenecen a corrientes diferenciadas, ambas teorías presentan un punto común que se basa en la importancia de los factores internos para que el éxito organizativo se pueda producir. [Fayol \(1916\)](#) indica que la eficacia administrativa que tiene su base en funciones planificación, organización, dirección y control, permite a las organizaciones rendir de manera coherente y eficiente y además, considerar el rendimiento como un objetivo organizativo.

[Barney \(1991\)](#) también establece que las empresas son capaces de desarrollar ventajas competitivas sostenibles cuando saben hacer uso de sus recursos y capacidades internas, especialmente si estos son valiosos, escasos, inimitables y no sustituibles. De esta manera, se entiende que tanto la gestión administrativa como los activos internos bien gestionados son condiciones necesarias para la competitividad sostenida.

Conforme a los recursos, según [Mena \(2019\)](#), estos son todos aquellos activos, procesos, conocimientos, y atributos que una organización posee que le permiten emplear planes de acción que mejoren su eficiencia; y pueden ser tangibles (físicos o financieros) e intangibles (conocimiento, reputación o capacidades organizacionales), los cuales son fundamentales para generar ventajas competitivas. En general, el papel de estos recursos en las organizaciones es vital, ya que constituyen la base sobre la que se desarrollan las estrategias empresariales. Según esta teoría, cada organización posee una combinación única de recursos de difícil acceso a través de los canales comerciales

convencionales, lo que les da ventaja, reforzando la premisa de que la heterogeneidad de recursos explica las diferencias en el desempeño de las organizaciones ([Monsalve & Rodríguez, 2013](#)).

En complemento, la clave de estos medios radica en la sinergia entre los diferentes recursos de la organización, que, al combinarse, crean competencias difíciles de replicar. Por ejemplo, un recurso intangible como el conocimiento especializado de los empleados puede ser mucho más valioso si se complementa con tecnología avanzada y una estructura organizativa adecuada. Así, el verdadero valor de los recursos radica no solo en su existencia, sino en la capacidad de la empresa para movilizarlos y explotarlos de forma estratégica para alcanzar un rendimiento superior y mantener una ventaja competitiva ([Fong et. al, 2017](#)).

Según Porter (1985) La ventaja competitiva crece fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores que excede el costo de la empresa por crearlo. La ventaja competitiva es lo que permite a una empresa superar a sus rivales de forma constante, ya sea por ofrecer el costo más bajo o un producto único.

Las competencias que emergen del uso habitual de los recursos se refuerzan a lo largo del tiempo, lo que permite a las empresas no solo competir en el mercado, sino también diferenciarse por su capacidad para adaptarse a nuevas circunstancias y capitalizar oportunidades, lo que conlleva un proceso de aprendizaje y ajuste constante que asegura una ventaja competitiva duradera ([Chaca & Contreras, 2022](#)).

En primer lugar, un recurso es considerado valioso si permite que la empresa aproveche oportunidades o neutralice amenazas del entorno cambiando su operatividad, bien sea para mejorar su eficiencia o bien su eficacia. En segundo lugar, un recurso es considerado raro si no se puede obtener fácilmente por un número elevado de

competidores. Bajo la perspectiva de este modelo, una empresa que posee recursos restringidos tendría una ventaja competitiva en el mercado ([Pereira et al., 2019](#)).

El tercer criterio, la inimitabilidad, hace referencia a la dificultad que tienen otras organizaciones para imitarla o reproducir dicho recurso, ya sea por condiciones históricas, ambigüedad causal, complejidad social, o acumulación de la experiencia. Finalmente, el criterio de organización se refiere a que la empresa debe contar con la estructura interna adecuada (procesos, cultura, sistemas, y liderazgo) para explotar los recursos adecuadamente. Solo cuando un recurso cumple con los cuatro criterios del modelo VRIO puede considerarse una fuente de ventaja, que ofrece beneficios únicos, difíciles de replicar y plenamente aprovechados por la organización. ([Bustos, 2020](#)).

En este sentido, para los pequeños restaurantes del barrio Cedritos de Bogotá, el modelo VRIO representa una guía estratégica para reconocer aquellos recursos como recetas propias, atención personalizada, ubicación privilegiada o cultura organizacional, que les otorgan diferenciación real en el mercado. De esta manera, su correcta evaluación y gestión desde la gerencia puede fortalecer la toma de decisiones, consolidar su posición frente a la competencia y mejorar su sostenibilidad a largo plazo.

Teoría General de los Sistemas (TGS)

Desarrollada por Ludwig Von Bertalanffy, se define como un marco teórico que permite analizar la dinámica de relación entre los componentes de un sistema para entenderlo como un todo integrado que, a diferencia de los enfoques analíticos clásicos, que fragmentaban los objetos de estudio en sus partes constitutivas, la TGS se enfoca en las similitudes que hay en los elementos de un sistema y cómo estas relaciones generan propiedades emergentes que no pueden explicarse solo desde las partes individuales ([Von Bertalanffy, 1986](#)).

Por último, la información es un elemento clave dentro de los sistemas, ya que es el principal recurso que permite a los sistemas abiertos adaptarse y reaccionar ante cualquier problemática; y la sinergia también es un concepto clave, ya que se refiere a cómo las relaciones funcionales entre los componentes del sistema crean un todo que es mayor que la suma de sus partes ([Costa & Costa, 2024](#)).

Por su parte, esta teoría surge como alternativa frente a las restricciones de los modelos tradicionales reduccionistas, que no podían explicar fenómenos complejos en áreas como la biología, las ciencias sociales y los sistemas organizacionales. En este sentido, [Von Bertalanffy \(1986\)](#) reconoció que muchos sistemas, incluidos los organismos vivos, no podían entenderse completamente desde la suma de sus partes, lo que llevó a la creación de un nuevo paradigma que abordara la complejidad de los sistemas abiertos, caracterizados por su intercambio constante de materia y energía con el entorno.

De acuerdo con lo anterior, los sistemas generales se definen como conjuntos de elementos interrelacionados que funcionan de forma grupal para lograr un objetivo común, que pueden estar formados por componentes físicos, conceptuales o abstractos, y su comportamiento global trasciende la agregación de comportamientos individuales de sus partes ([Ramírez, s.f.](#)). En adición, dentro de esta teoría se establece que los sistemas existen dentro de otros sistemas más grandes y, a su vez, se componen de subsistemas que interactúan de manera dinámica, lo que genera una complejidad inherente.

Esta interacción dinámica entre los subsistemas y entre el sistema y su entorno mayor genera una complejidad inherente, ya que los cambios en un subsistema o en el entorno externo pueden influir en el comportamiento global del sistema. Así, los sistemas deben adaptarse constantemente, lo que aumenta su complejidad y la necesidad de un enfoque integrador para comprender su funcionamiento ([Becerra, 2020](#)).

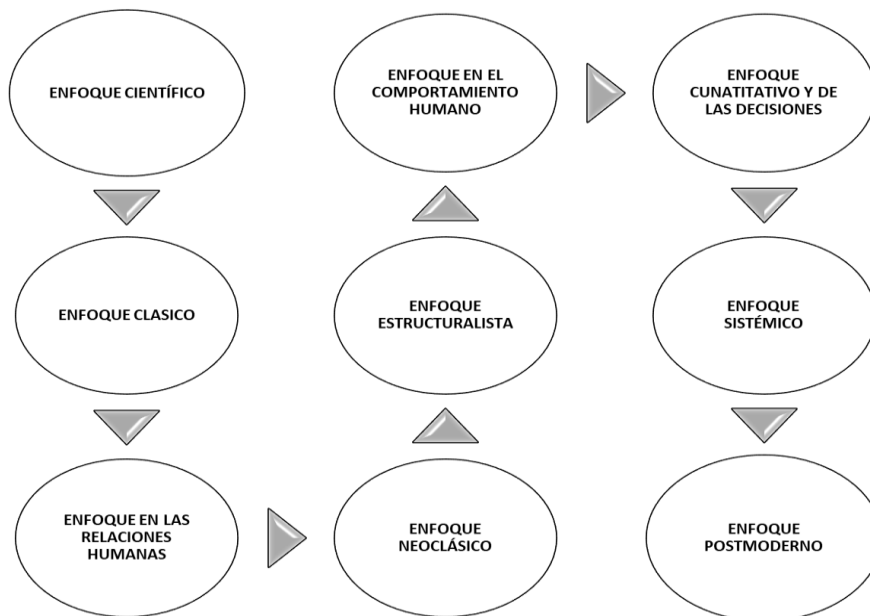
En este sentido, los sistemas abiertos son fundamentales para la capacidad de ajustarse y desarrollarse dentro de un contexto determinado cambiante, mientras que los sistemas cerrados son importantes para el control y la estabilidad en situaciones que requieren aislamiento de factores externos, por lo tanto, ambos tipos de sistemas son esenciales dependiendo de las circunstancias, de la estructura organizacional y del contexto de aplicación ([Von Bertalanffy, 1986](#)).

Enfoques de la gestión administrativa

A lo largo del tiempo, la teoría administrativa ha transitado por distintos enfoques que reflejan los cambios sociales, económicos y tecnológicos de cada época. Desde el enfoque científico hasta las perspectivas postmodernas, cada corriente ha aportado elementos clave para la comprensión y gestión de las organizaciones (ver Figura 2).

Figura 2

Enfoques según las Teorías de la Administración



Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2019).

Enfoque de la Teoría Científica

Este enfoque fue desarrollado por Frederick W. Taylor a comienzos del siglo XX. Su propósito era aumentar la eficiencia operativa mediante el estudio sistemático del trabajo, apoyándose en la observación, la medición del tiempo y el análisis de movimientos. Taylor consideraba que había una "mejor manera" de realizar cada tarea, la cual debía descubrirse científicamente ([Chiavenato, 2019](#)).

Enfoque de la Teoría Clásica

Propuesta por Henri Fayol, esta teoría se centra en la estructura organizacional formal y los principios universales de la administración como la división del trabajo, unidad de mando y disciplina. Fayol sostuvo que la administración era una habilidad que podía enseñarse, y que existían principios aplicables a todas las organizaciones ([Chiavenato, 2019](#)).

Enfoque de la Teoría de las Relaciones Humanas

Esta corriente surge como respuesta a los enfoques mecanicistas, destacando la importancia del factor humano en las organizaciones. En los estudios de Elton Mayo en Hawthorne se descubrió que aspectos como el reconocimiento, el trabajo en equipo y la comunicación eran claves para mejorar la productividad ([Münch, 2014](#)). Se comienza a ver al trabajador como un ser social.

Enfoque Neoclásico

Este enfoque retoma elementos de la teoría clásica, pero con una orientación más práctica y flexible. Se pone énfasis en los objetivos organizacionales, la eficiencia y los resultados. Los autores neoclásicos adaptan los principios clásicos al contexto moderno, promoviendo una administración por objetivos ([Chiavenato, 2019](#)).

Enfoque Estructuralista

El estructuralismo integra elementos de la teoría clásica, la burocrática y la de relaciones humanas. Concibe a la organización como un sistema social complejo con estructuras formales e informales. Examina las relaciones de poder, los conflictos internos y la interdependencia entre las partes ([Chiavenato, 2019](#)).

Enfoque de la Teoría del Comportamiento Humano

Esta teoría pone énfasis en el comportamiento organizacional, la motivación, el liderazgo y la toma de decisiones. Se apoya en las teorías de Maslow, McGregor (Teoría X y Y) y Herzberg. La administración debe comprender al ser humano como un ente complejo, motivado por múltiples necesidades ([Robbins & Coulter, 2018](#)).

Enfoque Sistémico

Este enfoque considera a la organización como un sistema abierto compuesto por subsistemas interdependientes que interactúan entre sí y con el entorno. La eficiencia de la organización depende de su capacidad para adaptarse al entorno y lograr sinergia entre sus partes ([Velásquez, 2000](#)).

Enfoque de la Escuela Cuantitativa o de las Decisiones

Se apoya en técnicas matemáticas, modelos estadísticos y herramientas cuantitativas para la resolución de problemas administrativos. Permite mejorar la planificación y la toma de decisiones, reduciendo la incertidumbre mediante el análisis racional y objetivo ([Münch, 2014](#)).

Enfoques postmodernos de la administración

Teoría Z: Propuesta por William Ouchi, esta teoría combina prácticas administrativas japonesas y estadounidenses. Se basa en la confianza, la estabilidad del empleo, la participación en la toma de decisiones y la preocupación por el bienestar de los trabajadores ([Chiavenato, 2019](#)).

Teoría de la Calidad Total (TQM): Impulsada por autores como W. Edwards Deming y Joseph Juran, este enfoque promueve la mejora continua, la satisfacción del cliente y la participación de todos los miembros de la organización en el aseguramiento de la calidad ([Chacón & Rugel, 2018](#)).

Reingeniería de Procesos: Planteada por Hammer y Champy, la reingeniería consiste en el rediseño radical de los procesos organizacionales para lograr mejoras significativas en productividad, calidad y costos. No se trata de mejorar lo existente, sino de replantearlo completamente ([Hernández, 2001](#)).

Administración Basada en el Valor: Este enfoque busca maximizar el valor económico agregado (EVA) para los accionistas. Evalúa la rentabilidad real que genera una organización, más allá de los estados financieros tradicionales ([Stern et al., 1995](#); [Brigham & Ehrhardt, 2005](#)).

Teoría de Recursos y Capacidades: Propone que la ventaja competitiva sostenida se logra a través de recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles. La fuente del éxito organizacional está en sus competencias internas (Barney, 1991; Grant, 2006).

Gestión del Conocimiento: Este enfoque reconoce el conocimiento como un recurso estratégico. Se trata de crear, compartir y utilizar el conocimiento dentro de la organización para obtener ventajas competitivas ([Pérez & Coutín, 2005](#)).

Pensamiento Sistémico: Peter Senge sostiene que las organizaciones deben entender los problemas como parte de un sistema interconectado, en el que las soluciones aisladas no resuelven los problemas estructurales. Promueve el aprendizaje continuo y la visión holística ([Senge, 2012](#)).

Organizaciones que Aprenden: También desarrollado por Senge, este enfoque plantea que una organización debe aprender más rápido que sus competidores para sobrevivir. Fomenta la reflexión, el aprendizaje colectivo y la innovación ([Senge, 2012](#)).

Administración Ágil: La agilidad organizacional implica capacidad de adaptación, colaboración, ciclos cortos de trabajo y respuesta rápida al entorno. Se basa en equipos multidisciplinarios y autogestionados ([Rigby et al., 2016](#)).

Teoría de los Stakeholders: Robert Freeman propone que la empresa debe atender a todos sus grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, comunidad, etc.) y no solamente a los accionistas. Esto promueve una visión más ética y sostenible de la gestión ([Freeman, 1984](#)).

Estado del arte

Durante las últimas décadas las funciones de la gestión administrativa en pequeños restaurantes han sido investigadas. A este respecto, los estudios a presentar se centran en identificar los límites operativos, la ausencia de lineamientos estratégicos claros, el escaso uso de las tecnologías administrativas, que tienen repercusiones en la competitividad de estos negocios. El estado del arte sobre la gestión administrativa en restaurantes presenta diferentes maneras de dividirlo y unas conclusiones de estudios recientes que se analizan a continuación.

En **Bogotá, Colombia**, se desarrolló una investigación sobre la competitividad en las pymes de la industria gastronómica en las localidades de Chapinero, Barrios Unidos, Teusaquillo y Usaquén, en la que se evidenció que muchas de estas empresas operan sin una estructura administrativa formal ni planificación estratégica. El estudio demostró que aquellas pymes que implementan prácticas administrativas estructuradas, como manuales de procedimientos y estrategias de fidelización, logran una mayor estabilidad operativa y mejores resultados financieros. En contraste, los negocios que carecen de estas herramientas presentan dificultades para sostenerse en el mercado. La investigación resalta la necesidad de fortalecer la gestión administrativa a través de

capacitación y el uso de tecnologías de gestión como vía para mejorar la competitividad en el sector gastronómico ([Bravo 2019](#)).

En **Manizales, Colombia**, se llevó a cabo la investigación titulada “Gestión administrativa y su impacto en el desempeño financiero de la empresa familiar Caferatto en la ciudad de Manizales – Colombia”. Este estudio analizó cómo la implementación de prácticas de gestión administrativa como la formalización de procesos contables, control interno y planificación estratégica influyó en los resultados financieros de una pequeña empresa del sector gastronómico familiar. Los hallazgos revelaron que Caferatto mejoró sus indicadores de liquidez, rentabilidad y eficiencia tras adoptar una estructura administrativa más sólida ([Oviedo, 2022](#)).

En **Guayaquil, Ecuador**, se realizó una investigación sobre la influencia de la administración organizacional sobre el desempeño financiero de los establecimientos gastronómicos ubicados en la ciudadela Urdesa durante 2018-2019, en donde se demostraron que los establecimientos con estructuras organizativas formales y manuales de procedimientos lograron un leve aumento en su rentabilidad. En cambio, aquellos de menor tamaño, que no contaban con dichas herramientas administrativas, mostraron una menor rentabilidad. En este estudio resalta la necesidad de efectuar sistemas de gestión de calidad y programas de capacitación para el personal en los pequeños restaurantes como una estrategia para mejorar su sostenibilidad económica ([Cedeño, 2020](#)).

Así mismo en **Ecuador**, [Toala \(2023\)](#) investigó la administración y su congruencia con la comercialización en restaurantes del cantón 24 de mayo, utilizando métodos deductivos e inductivos y encuestas aplicadas a propietarios, encontrando que los restaurantes que aplican las funciones de la gestión administrativa formales lograron mantenerse operativos a lo largo del tiempo, mientras que los nuevos negocios con una gestión menos desarrollada enfrentaron mayores desafíos. Conforme a lo anterior, la

autora sugiere que la implementación de herramientas administrativas y estrategias de comercialización es crucial para fortalecer el desarrollo de microempresas en este sector.

También, En la parroquia San Lorenzo del cantón Manta, Ecuador, [Valverde \(2022\)](#) investigó la relación entre las funciones administrativas y la eficiencia de la administración en el Bar Restaurante Tortuga. Con una metodología descriptiva con un enfoque mixto, la autora recolectó datos a través de encuestas y entrevistas, evidenciando que la falta de una planificación formal, así como la carencia de herramientas para la organización, limita la efectividad en la gestión del restaurante. En consecuencia, los hallazgos evidencian que la administración de este establecimiento es empírica, lo que impacta negativamente en su rentabilidad y sostenibilidad. Por lo tanto, Valverde Cornejo recomienda implementar procesos administrativos formales, como manuales de funciones y procedimientos de control, para evolucionar el control de recursos y facilitar el crecimiento sostenible del negocio en el sector turístico.

De otro lado, en la **Parroquia Rural José Luis Tamayo, Ecuador, [Riofrio \(2023\)](#)** analizaron la gestión administrativa en negocios formales de comida rápida para determinar su grado de posicionamiento en el mercado. Utilizando una metodología cuali-cuantitativa y aplicando encuestas a 384 consumidores y entrevistas a cuatro gerentes, el estudio evaluó factores como la frecuencia de consumo, calidad del servicio, ambiente físico y desempeño del personal. Los resultados sugieren que, aunque estos negocios tienen el potencial de posicionarse en la comunidad, su éxito depende de la implementación de mejoras en planificación y control administrativo, así como en la calidad del servicio y del entorno físico.

Los autores concluyen que adoptar prácticas de planificación, organización, dirección y control empresarial contribuiría al fortalecimiento de estos negocios en un mercado competitivo.

En Perú, [Suclupe \(2022\)](#) propuso estrategias de la administración para aumentar la renta de una empresa en Talara. Por su parte, la investigación utilizó un enfoque no experimental y se basó en el estudio documental para identificar estrategias que aborden las funciones esenciales de la gestión administrativa: planificación, organización, dirección y liderazgo y supervisión o control. En base a esta metodología, los resultados mostraron un incremento en la rentabilidad del restaurante durante el primer semestre de 2021, tras la reactivación económica postpandemia, lo que subraya la efectividad de una gestión administrativa, estratégica y bien estructurada.

En Perú, en otro estudio relevante, [Calderón y Sandoval \(2024\)](#) analizaron la similitud entre el impacto de la administración organizacional y la percepción del cliente en un establecimiento gastronómico de Paimas, Perú, utilizando un enfoque cuantitativo e instrumentos como encuestas a clientes, determinaron la presencia de un vínculo claro entre ambas variables. De acuerdo con esto, se plantea que, una gestión administrativa efectiva, incluso a niveles medios, se asocia con niveles medios de satisfacción del cliente, lo que destaca la necesidad de desarrollar y optimizar las prácticas administrativas en establecimientos gastronómicos para mejorar el servicio y la rentabilidad.

En Lima, Perú, [Sirlopú \(2017\)](#) analizó la administración y la motivación laboral en el restaurante temático "Rincón Cerveceros". Utilizando un diseño correlacional y una encuesta en escala Likert aplicada a 50 empleados, el estudio evaluó cómo los aspectos de planeación, organización, dirección y control en la gestión administrativa influyen en la motivación del personal. Los resultados demostraron que una gestión bien estructurada tiene aspectos positivos en el desempeño de los trabajadores, reflejándose en una mejor atención al cliente. Con lo obtenido, Sirlopú concluye que la implementación de las funciones administrativas formales y la mirada a las necesidades motivacionales de los

empleados son fundamentales para optimizar el servicio, destacando que una adecuada gestión administrativa no solo beneficia la satisfacción laboral, sino que también optimiza la experiencia de los clientes, lo cual es clave para la competitividad del restaurante.

En complemento, otro estudio, en Perú realizado por [Cárdenas \(2021\)](#) en los restaurantes de la Zona Sapotal en Santa Anita, aborda la gestión administrativa y su atención durante la pandemia de COVID-19. Este trabajo utilizó un diseño descriptivo-correlacional, basado en encuestas a 375 clientes, con un α de Cronbach de 0.981, indicando alta fiabilidad. Los resultados muestran que el 46.67% y el 54.67% de los investigados consideraron buena la administración y la calidad de servicio. El análisis estadístico indicó una correlación óptima (Rho de Spearman de 0.803, $p < 0.05$), sugiriendo una mejor administración, ya que está significativamente relacionado con una mayor satisfacción en la calidad del servicio.

Ahora, en el Distrito de Surquillo, Perú, [Arenas y Lindoro \(2020\)](#) se investigó la incidencia del manejo de costos de inventario en el desempeño financiero de restaurantes de comida criolla. Utilizando un enfoque mixto con datos cualitativos y cuantitativos, el estudio evaluó cómo una gestión deficiente de inventarios afecta negativamente la rentabilidad de los negocios gastronómicos; y a través de encuestas y un análisis de sensibilidad, los autores demostraron que el manejo inadecuado de costos relacionados con el ordenamiento, almacenamiento y escasez de inventarios genera pérdidas económicas significativas para estos restaurantes, resaltando la pertinencia de efectuar sistemas de control de inventarios y capacitaciones en administración de costos como estrategia para mejorar la sostenibilidad financiera y reducir las mermas en el sector.

En contraste, en el estudio realizado por [Vásquez \(2024\)](#) en el Hotel-Restaurante **Monterrico, Olmos (Perú)**, se exploró la congruencia entre la gestión administrativa y la

calidad de servicio bajo un enfoque cuantitativo correlacional, empleando el diseño no experimental y transversal. La muestra abarcó tanto empleados como clientes, evaluando la calidad del servicio mediante encuestas, de los cuales se obtuvo que, la gestión administrativa del hotel se ubicaba en un nivel regular para el 48% de la muestra, mientras que el 24 % la evaluó como óptima.

Por otro lado, la calidad del servicio se reportó en un nivel regular en un 49,8 %, siendo óptima solo para el 17,2 % de los participantes. Mediante el coeficiente de Rho de Spearman (0,447*), se estableció una correlación positiva, significativa y moderada entre la gestión administrativa y la calidad de servicio. Estos resultados sugieren que una administración estructurada y orientada a optimizar los procesos de gestión puede mejorar la calidad del servicio ofrecido y, consecuentemente, la satisfacción del cliente.

En Guatemala, el estudio de [Morazán \(2022\)](#) propone implementar un sistema de gestión administrativa enfocados en la normatividad ISO 9001:2015 en una sociedad restaurantera de carnes importadas en Jutiapa. Utilizando el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), esta investigación analiza los momentos clave de la gestión administrativa con el objetivo de identificar y mejorar las áreas operativas y administrativas del restaurante. Entre los hallazgos destacados, se observó que la falta de implementación de las funciones administrativas, generaba problemas en la dirección del talento humano, lo cual afectaba la productividad y la satisfacción del cliente, por ende, el estudio concluye que la ejecución adecuada de las funciones de la gestión administrativa no solo potenciaría la jerarquía de la empresa y la efectividad del servicio, sino que incrementaría la satisfacción del cliente.

Estas investigaciones coinciden en la importancia de formalizar y estructurar procesos administrativos en restaurantes para garantizar su adecuada dirección en un entorno económico dinámico. En este contexto, a nivel regional, estos hallazgos sugieren que la

falta de herramientas administrativas y estrategias de comercialización adecuadas limita el crecimiento y sostenibilidad de estos negocios, resaltando la necesidad de implementar programas de capacitación y sistemas de gestión de calidad que fortalezcan su desempeño en el mercado ([Gualaco et al., 2020](#)).

Definición conceptual

La variable gestión administrativa es un proceso cíclico, dinámico e interactivo, la cual está conformada por cuatro funciones básicas administrativas. A continuación, se relacionan los cuatro conceptos que son soporte de la gestión administrativa ([Chiavenato, 2019](#)).

Planear

Es la función inicial del proceso administrativo, el cual establece que objetivos plantear para ser alcanzando y sus recursos. El planear establece a donde se debe llegar, como, cuando y con qué. Tener claros los objetivos es el punto de inicio de la planeación. Igualmente, estos son los productos futuros a los que se desea llegar. En la planeación se determinan la misión, se formula objetivos, definen la manera de lograrlos y se programan las actividades que nos llevaran a logra las metas deseadas por la organización. La planificación es la base de la gestión administrativa, también conocida como proceso administrativo, ya que establece los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos, influyendo en el desempeño organizacional ([Chiavenato, 2023](#)).

Organizar

Esta segunda función de la gestión administrativa tiene como objetivo el acto de organizar, estructurar los recursos e instrumentos que se incluyen en la ejecución y su interrelación entre ellos. La organización establece los pasos específicos para el alcance de los objetivos planeados. Donde se juntan las actividades de una forma lógica, se asignan actividades y responsables de forma específica. Una correcta organización

permite la asignación adecuada de recursos y responsabilidades, lo que es fundamental para la efectividad de la gestión administrativa o proceso administrativo ([Gómez, 2019](#)).

Dirigir

La tercera función de la gestión administrativa corresponde a la dirección, la cual depende de los procesos de la planeación y organización para su desarrollo. En este proceso se desarrollan las actividades que son ejecutadas por las personas que conforman el equipo de trabajo del área funcional de la organización. El recurso humano encargado de la ejecución de las actividades a desarrollar debe tener claro su cargo (rol) y funciones para lograr los resultados que se esperan en la organización. La dirección es crucial en la gestión administrativa, ya que guía y motiva al personal hacia el logro de los objetivos organizacionales ([Robles, 2021](#)).

Controlar

Por último, esta función de la gestión administrativa o del proceso administrativo está concebida para verificar que lo planeado y dirigido alcance las metas previstas. Así como la consolidación de estrategias marca el punto de partida de la gestión administrativa, el control lo cierra. Las etapas que conforman el control son los siguientes: determinación de metas específicas, observación continua del desarrollo operativo, comparación entre el rendimiento real y el esperado, y ajuste de acciones para mejorar resultados. El control administrativo garantiza que las actividades se entrelacen con las actividades previstas, ajustándose en tiempo real para mejorar la gestión ([Pérez & Barbarán, 2021](#)).

Gestión administrativa

Alude al conjunto de funciones o actividades orientadas a coordinar y administrar los recursos disponibles a través de un proceso estructurado que incluye la planeación, organización, dirección y control, buscando siempre la eficiencia en el logro de las metas, también es conocido como el proceso administrativo. En las microempresas, una correcta

administración es pertinente para asegurar la operatividad y mejorar su competitividad en el mercado ([Soledispa-Rodríguez et al., 2022](#)).

Microempresas

Son pequeñas unidades económicas que se caracterizan por tener entre uno (1) y diez (10) empleados; su estructura jerárquica generalmente es de dos niveles: jefe y trabajadores, el dueño suele ser el principal responsable de la gestión tanto administrativa como operativa y cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales son inferiores o iguales a 23.563 UVT (Unidades de Valor Tributario), de acuerdo a la Legislación Colombiana [Decreto 1074 \(2025\)](#). Las microempresas juegan un papel crucial en la economía local, pero suelen enfrentarse a problemáticas relacionadas con la administración, la falta de materia prima y la competencia ([González, 2021](#))

Pequeños restaurantes

Un pequeño restaurante es un establecimiento gastronómico de tamaño reducido que se dedica a la preparación y venta de alimentos y bebidas para el consumo inmediato, caracterizado por contar con una capacidad operativa limitada, un equipo de trabajo compacto y una atención personalizada al cliente. Generalmente, estos negocios operan bajo un modelo de gestión familiar o microempresarial, ofreciendo menús accesibles tanto en precio como en variedad ([Salazar et al., 2020](#)). A pesar de su dimensión, este tipo de establecimiento debe cumplir con los requisitos legales y sanitarios exigidos por la normativa colombiana vigente, particularmente lo establecido en la [Resolución 2674 \(2013\)](#) del Ministerio de Salud y Protección Social, que regula las condiciones higiénico-sanitarias para la manipulación y expendio de alimentos ([Resolución 2674, 2013](#))

Aunque en el país existen restaurantes informales que operan sin el cumplimiento riguroso de estas disposiciones, el presente estudio se enfoca exclusivamente en

pequeños restaurantes formales, es decir, aquellos que cuentan con registro ante la Cámara de Comercio, cumplen con la normatividad sanitaria y poseen una estructura organizativa básica. Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2021), los pequeños restaurantes hacen parte del sector de microempresas, ya que poseen activos totales inferiores a 500 SMMLV y emplean menos de 10 personas, ajustándose a lo definido por la [Ley 590 \(2000\)](#) sobre el régimen de Mipymes en Colombia.

Adicionalmente, estos negocios desempeñan un papel relevante en la economía urbana, ya que contribuyen a la generación de empleo, dinamizan el comercio local y permiten el acceso a servicios alimentarios en zonas residenciales y comerciales. Su gestión, aunque limitada en recursos, exige altos niveles de responsabilidad en términos administrativos, sanitarios y de servicio al cliente, lo que convierte a la gestión administrativa en un factor determinante para su sostenibilidad y competitividad en un entorno de mercado altamente dinámico.

Gestión de Proyectos

Según el Project Management Institute (2017) La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con sus requisitos. Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Según Kerzner (2013) El ciclo de vida de un proyecto comprende las distintas etapas por las que pasa desde su concepción hasta su cierre, lo cual permite estructurar y organizar mejor las actividades y los recursos.

La gestión de proyectos es esencial en la formulación de estrategias para la gestión administrativa de los pequeños restaurantes en el barrio Cedritos, Bogotá, porque permite concebir cada iniciativa de mejora como un proyecto con fases definidas (inicio, planificación, ejecución y cierre), garantizando así un proceso ordenado y medible. Al tratar las acciones administrativas como proyectos, se facilita la asignación adecuada de recursos, la identificación de riesgos y la evaluación de resultados, evitando la improvisación que caracteriza a muchas pequeñas empresas. De este modo, la gestión de proyectos no solo estructura las estrategias, sino que también impulsa la creación de una cultura organizacional orientada a la planificación y al logro de objetivos, incrementando las posibilidades de sostenibilidad y crecimiento en un entorno desafiante.

Variables

En el presente estudio, la definición y delimitación de las variables constituye un elemento clave para establecer los aspectos específicos que serán analizados mediante la recolección y tratamiento de datos. Esta precisión metodológica permite comprender con mayor claridad el impacto que tienen ciertas prácticas organizacionales en la gestión y el desempeño de los pequeños restaurantes ubicados en el barrio Cedritos, Bogotá, Colombia.

En este contexto, se ha determinado que la variable central del estudio es la gestión administrativa, la cual se clasifica como variable independiente, dado que representa el conjunto de funciones, procesos, prácticas y estrategias aplicadas desde la gerencia con el propósito de coordinar eficientemente los recursos disponibles: humanos, financieros, materiales y tecnológicos y con ello optimizar el funcionamiento organizacional, mejorar la eficiencia operativa y garantizar la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Esta variable independiente es estudiada desde cuatro funciones básicas que operativizan su aplicación en los centros de estudios. La primera función hace alusión al concepto de planificación, que se entiende como el nivel de establecimiento de metas, previsión de gasto, programación de compras y gestión del presupuesto como mecanismos que anticipan y guían la acción organizativa. En segundo lugar, está la función de organización, lo que hace referencia a la forma en que se encuentran estructuradas internamente las actividades, como se distribuyen las tareas y como se asignan responsabilidades en el interior del restaurante.

La tercera función está vinculada con la dirección, la cual involucra los procesos de liderazgo, la toma de decisiones estratégicas, la orientación del talento humano y la aplicación de políticas que permiten llevar a cabo la motivación del equipo y la alineación

de su accionar a los objetivos institucionales. La cuarta y última función es el control, que implica garantizar el cumplimiento de los programas establecidos y mantener el rumbo de la organización con el fin de evitar desviaciones, búsquedas de nuevas trayectorias o accidentes. Finalmente, el control constituye la función que permite el monitoreo continuo del desempeño a través de indicadores de gestión, la evaluación de resultados y la aplicación de acciones correctivas para mejorar el rendimiento organizacional.

Por otra parte, el desempeño organizacional de los pequeños restaurantes se constituye como variable dependiente, en este caso el nivel de eficacia y sostenibilidad alcanzados por los pequeños restaurantes dependiendo de su capacidad operativa, de la organización interna, de su productividad, de la calidad en la atención al cliente y a la rentabilidad económica. Esta variable depende directamente de la calidad y estructuración de la gestión administrativa implementada, por lo que su análisis se centra en observar las transformaciones, resultados o mejoras que emergen como efecto de las prácticas gerenciales aplicadas.

En este sentido, la relación entre ambas variables, gestión administrativa como variable independiente y desempeño organizacional como variable dependiente es fundamental para la presente investigación, ya que permite establecer una conexión causal entre las decisiones tomadas desde la gerencia y los resultados observables en el funcionamiento del restaurante. La medición de sus funciones y el análisis de sus efectos contribuyen al diseño de estrategias administrativas más eficaces, que favorezcan el crecimiento, la sostenibilidad y la competitividad del sector gastronómico en contextos urbanos altamente demandantes como el de Cedritos en Bogotá.

En este estudio, el desempeño organizacional se ha definido como la variable de resultado (o dependiente). El objetivo principal de la investigación es analizar cómo las prácticas de gestión administrativa (la variable independiente) influyen directamente en la

rentabilidad, la productividad y la sostenibilidad de los pequeños restaurantes. Este enfoque permite establecer una relación causal entre las decisiones gerenciales y los resultados observables en el negocio, lo cual es fundamental para el rigor metodológico del trabajo.

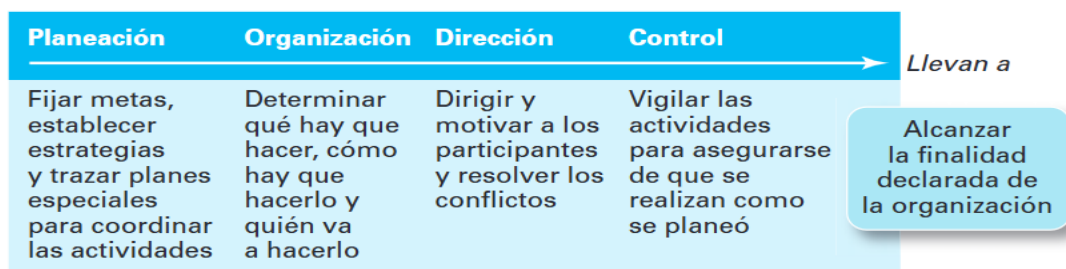
Variables evaluadas en el instrumento

La gestión administrativa se fundamenta en las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar objetivos de manera eficiente y eficaz. Las categorías de la encuesta se alinean con las funciones fundamentales de la administración.

La gestión administrativa se compone de funciones interrelacionadas que permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos de manera eficaz y eficiente. Diversos autores han coincidido en destacar cuatro funciones fundamentales: planeación, organización, dirección y control (ver Figura 3). Este modelo, ampliamente difundido, sintetiza la lógica operativa de la administración contemporánea.

Figura 3

Funciones de la Administración



Fuente: Tomado de [Robbins y Coulter \(2015\)](#).

Para el diseño del instrumento de recolección de datos, se tomó como base un marco teórico sólido que orienta cada ítem del cuestionario en función de las categorías: planeación, organización, dirección y control (**ver Tabla 4**). Esta tabla presenta las

definiciones teóricas, autores de referencia y las opciones de respuesta utilizadas en cada pregunta de la encuesta.

Validación de instrumentos

[Hernández y Barrera \(2018\)](#) señalan que para la validación del instrumento de investigación (encuesta), la misma debe proporcionar toda fiabilidad al momento de realizar su aplicabilidad.

La validación de instrumentos es un proceso esencial para garantizar que una herramienta de recolección de datos mida de manera precisa y consistente el fenómeno que se desea estudiar. Al respecto, [Hernández et al. \(2014\)](#) explican que "la validación de un instrumento implica determinar en qué medida éste mide realmente la variable que pretende medir, asegurando su pertinencia, claridad y precisión en el contexto del estudio" (p. 75).

Validación por método de Aiken

Con el objetivo de garantizar un nivel más alto de confiabilidad en la información recolectada, se efectúa un proceso de validación del contenido de la encuesta a través de la evaluación de expertos, utilizando el coeficiente propuesto por [Aiken \(1980\)](#). Dicha medida permite analizar cuán apropiado es cada ítem respecto al constructo al que está asociado.

Con el fin de verificar la validez de la encuesta, se reconocieron diversos elementos de variables y un grupo preguntas que las describen. Los evaluadores califican cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, con relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia.

- **Claridad:** la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.
- **Pertinencia:** la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.

- **Relevancia:** se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

La validación por expertos permite asegurar que cada ítem evalúe de manera precisa los aspectos clave de la gestión administrativa en pequeños restaurantes, evitando ambigüedades o interpretaciones erróneas. El método de Aiken, al calcular un índice que refleja la concordancia entre las valoraciones de los expertos, proporciona una medición objetiva del grado de claridad (que la pregunta sea comprensible), pertinencia (que esté directamente relacionada con el objetivo del estudio) y relevancia (que la pregunta aporte información valiosa para el análisis). De este modo, la validación fortalece la credibilidad de los resultados y asegura que las estrategias formuladas se basen en datos confiables y bien fundamentados.

Juicio de Expertos

El juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” ([Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008, p. 29](#)).

Según [Garrote y Rojas \(2015\)](#) Tras someter un instrumento de cotejo a la consulta y al juicio de expertos éste ha de reunir dos criterios de calidad: validez y fiabilidad. La validez de contenido suele determinarse en dos contextos principales: el primero se relaciona con el proceso de elaboración de una prueba, y el segundo con la validación de un instrumento que ha sido traducido y estandarizado, con el fin de ajustarse a diferentes significados culturales. En este punto, la intervención del especialista adquiere un papel esencial al encargarse de depurar elementos que carecen de relevancia, incorporar los que son imprescindibles y/o modificar aquellos que lo requieran.

La encuesta aplicada como instrumento de recopilación de datos fue sometida al proceso de validación a través de juicio de expertos, la cual fue evaluada por 5 expertos, quienes utilizaron método de Aiken para realizar la respectiva validación de cada una de las preguntas. Ver anexo B

Herramientas para el análisis de la información

El análisis de la información es un proceso fundamental dentro de la investigación, ya que permite transformar los datos recopilados en hallazgos significativos que contribuyan a la comprensión del fenómeno estudiado. Se entiende como herramienta de procesamiento de datos el medio por el cual el investigador registra, mide y organiza la información con el fin de dar respuesta a las preguntas de investigación o validar las hipótesis planteadas ([Pineda et al., 1994](#)). Cabe incluir que, la correcta selección de estas herramientas garantiza la confiabilidad y validez de los resultados obtenidos.

Para esta investigación, se utiliza como herramienta para la tabulación y procesamiento de datos la aplicación Microsoft Excel, con la que se puede organizar la información recolectada a través de encuestas de manera estructurada, por lo que con esta herramienta se lleva a cabo la sistematización de los datos obtenidos, lo que facilita su interpretación y análisis de manera eficiente.

El análisis de los resultados se realiza mediante la generación de gráficas, lo que permite representar visualmente la distribución de las respuestas y la identificación de tendencias dentro de la gestión administrativa de los pequeños restaurantes en Cedritos. Estas representaciones gráficas facilitan la comparación de datos, brindando una visión clara sobre los patrones observados en las prácticas administrativas de los establecimientos evaluados.

Del procesamiento de los datos obtenidos se extraen conclusiones que respondan a los objetivos planteados de identificar en la investigación, fortalezas y debilidades en la

gestión administrativa de los restaurantes, otorgando información valiosa para la formulación de estrategias de mejora.

Metodología

Este capítulo establece los lineamientos metodológicos que orientan la investigación, es decir, pone de manifiesto una estructura que garantiza la rigurosidad del estudio, que establece los parámetros que determinan el enfoque de la investigación, el diseño metodológico escogido, la caracterización de la población y de la muestra, los instrumentos de recolección de datos y las técnicas utilizadas para analizar la información.

Dada esta situación, la pertinencia de la selección de tales aspectos metodológicos está ligada a la veracidad y fiabilidad de los hallazgos obtenidos en relación con la comprensión que se llegue a tener del fenómeno que nos ocupa, así como también a la presentación de una guía pormenorizada sobre los procedimientos que han sido llevados a cabo en la recolección de datos y en la interpretación de hallazgos, para que se pueda replicar la investigación en circunstancias semejantes.

La definición de tales aspectos metodológicos fundamenta además la forma en que llega a analizar la significación de la administración en los pequeños restaurantes del barrio Cedritos de la ciudad de Bogotá y a desarrollar estrategias de mejora para la administración y sostenibilidad de los mismos.

Tipo de Monografía

La investigación se presenta como una monografía de investigación, que se centra en la formulación de las estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa desde la gerencia de los pequeños restaurantes de barrio Cedritos, en la ciudad de Bogotá. A partir de un enfoque analítico y de carácter descriptivo, pretende esclarecer cuáles son las funciones de la gestión administrativa que resultan más relevantes, examinar cuáles son las prácticas que llevan a cabo los gerentes, establecer comparaciones entre teoría y práctica y analizar los factores que afectan la gestión administrativa. Esto, con el objetivo

de desarrollar estrategias que continúen mejorando la organización y la dirección de estos pequeños negocios.

La elección del formato monográfico se justifica a partir del hecho de que a la misma se le da un enfoque especializado en un tema concreto de forma más integrada, ya que se prevé una revisión de la teoría, así como la recolección de datos mediante encuestas realizadas a los gerentes; lo que permite contrastar las funciones administrativas que deben ser tenidas en cuenta, con lo que realmente sucede en los pequeños restaurantes, detectando debilidades y posteriormente, plantear acciones de mejora. También hay que tener en cuenta que la estructuración metodológica de la monografía, que va desde la formulación de los objetivos hasta la generación de conclusiones aplicables, facilita obtener resultados, que pueden resultar de utilidad tanto en el ámbito académico como contribuir a mejorar la situación de los pequeños negocios que existen en el barrio.

Enfoque y alcance de la investigación

En consonancia con la problemática expuesta, es pertinente delimitar el enfoque del estudio desde una perspectiva clara que permita orientar el análisis de la información y la interpretación de la misma. [Rojas \(2022\)](#) define que la estructura metodológica reúne los procedimientos, herramientas y técnicas seleccionadas para orientar la solución de un problema de investigación. (p. 131).

Esto sirve como guía para establecer una estructura metodológica que, a partir de los objetivos del estudio, permita la recolección de información, su clasificación y análisis, lo que a su vez posibilita una interpretación precisa de los hallazgos obtenidos. De esta forma, el presente estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, ya que este admite recopilar datos numéricos que acceden a la identificación de patrones y la relación entre variables.

La investigación cuantitativa se caracteriza por la objetividad en el análisis de datos y la posibilidad de establecer relaciones estadísticas que permitan evaluar fenómenos a gran escala. Según [Creswell \(2014\)](#), este enfoque busca examinar las conexiones entre variables mediante información medible, permitiendo no solo describir tendencias, sino también generar inferencias que pueden ser aplicadas a poblaciones más amplias.

En esta ocasión el estudio tiene como objetivo indagar la influencia de la gestión administrativa en los pequeños restaurantes de la localidad Cedritos, Bogotá. Para ello se utilizan encuestas estructuradas dirigidas a los propietarios y administradores, lo que permite obtener información objetiva sobre las funciones administrativas que se llevan a cabo en dichos negocios.

El diseño de la investigación es no experimental de tipo transversal, dado que la recolección de los datos se realiza en un único momento, sin manipulación de variables y observando el fenómeno tal como ocurre en su contexto natural. ([Hernández et al., 2014](#)). En este sentido, el estudio se limita a recolectar información sobre las prácticas administrativas en restaurantes del sector Cedritos, sin intervenir directamente en su funcionamiento, lo que permite comprender la realidad desde una perspectiva objetiva y contextualizada.

A su vez, esta investigación es de tipo descriptiva ya que busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población ([Hernández et al., 2014](#)). Su interés es caracterizar, lo que va en la línea de indicar el estado actual de la gestión administrativa por parte de la gerencia de los pequeños restaurantes del barrio Cedritos. Una investigación de tipo descriptiva tiene como fin poder describir los fenómenos investigados y dar a conocer sus características. De este modo, mediante la recolección de datos se identifican fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades dentro de la

gestión administrativa de los pequeños restaurantes que permitan generar estrategias de mejora amparadas en los datos obtenidos.

En resumen, la investigación es de tipo estructurado, basada en un enfoque cuantitativo que tiene como diseño no experimental de tipo transversal, un alcance descriptivo, características que darán cuenta de la importancia de la gestión administrativa de los pequeños restaurantes de Cedritos, suministrando información para la toma de decisiones relacionadas con el actuar de la gerencia del sector gastronómico, dado que se logra de esta manera documentar la situación actual y la generación de insumos para la mejora de la gestión administrativa en los pequeños restaurantes.

Población

Una población es el “conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación” ([Arias, 2012, p. 81](#)). En el contexto de este estudio, la población objeto de análisis corresponde a los restaurantes ubicados en el barrio Cedritos de la ciudad de Bogotá, Colombia, específicamente aquellos establecimientos de servicio de comidas que operan legalmente en la zona. Estos restaurantes representan un sector clave dentro de la economía local, ya que contribuyen a la generación de empleo y al dinamismo del mercado gastronómico.

Según datos de (ACODRÉS) y del Directorio de Restaurantes en Línea: Plataformas como Degusta ofrecen listados de restaurantes por zonas específicas, en el barrio Cedritos existen aproximadamente 204 restaurantes legalmente constituidos, los cuales ofrecen una amplia variedad de comidas a la carta, adaptándose a las necesidades y preferencias de los consumidores.

Muestra

[Tamayo y Tamayo \(2006\)](#) definen la muestra como “el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada” (p. 176). La elección de la muestra constituye una etapa clave en la investigación, ya que de ella depende que los datos recolectados sean representativos y que los resultados obtenidos sean válidos y generalizables.

Para determinar el tamaño de la muestra, se hace uso de la calculadora estadística [Netquest \(2024\)](#), herramienta que permite calcular el número de elementos necesarios para obtener resultados confiables dentro de un margen de error aceptable.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Para el presente estudio se empleó un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Para calcular el tamaño de la muestra, se asumió una distribución de probabilidad binaria con una probabilidad del 50% (p) para el éxito y del 50% (q) para el fracaso, ya que no se tiene conocimiento previo de la proporción de la población.

El valor crítico de la distribución Z para un nivel de confianza del 95% en una prueba de dos colas es de 1.96. Este valor se utiliza para determinar los límites de la zona de aceptación en el cálculo del tamaño de la muestra.

Z= Valor en la tabla del 95% es de 1.96.

p= 50%

q= 50%

N= 204 restaurantes.

e= 5%.

$$n = \frac{(204) * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(0,05)^2 * (204 - 1) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = 133$$

De acuerdo con este cálculo, para una población de 204 restaurantes, se selecciona una muestra de 133 establecimientos, los cuales son analizados mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos. Esta muestra se determinó con un nivel de confianza del 95%, asegurando que los resultados obtenidos sean representativos del comportamiento administrativo en los restaurantes de Cedritos.

La selección de la muestra permite obtener información detallada sobre las prácticas de las funciones administrativas en los restaurantes del barrio, facilitando el análisis de sus formas de planificación, organización, dirección y control. De esta manera, la investigación genera hallazgos significativos que contribuyen al fortalecimiento del sector gastronómico y a la formulación de estrategias de mejora en la administración de estos establecimientos.

Para seleccionar a los participantes de la investigación, se contactó directamente a los gerentes de los pequeños restaurantes ubicados en el barrio Cedritos. Se priorizó a aquellos que mostraron interés y disposición para colaborar con el estudio. Este enfoque permitió recopilar información de diversos negocios del sector gastronómico de la zona, asegurando una muestra accesible y relevante para los objetivos del trabajo.

Instrumento

[Feria et al. \(2020\)](#) define la técnica como

El conjunto de reglas y procedimientos que le permiten al investigador establecer relación con el objeto o sujeto de la investigación y, de ese modo, rigen la producción, manipulación y control de los hechos. Esta definición la acerca al método con el fin de analizarla y sacar conclusiones. (p. 67)

Para esta investigación, la técnica de recolección de datos utilizada es la encuesta, la cual permite recopilar información a partir de la percepción de los participantes. Según [Rojas \(2022\)](#), “La encuesta es una conversación que se realiza entre encuestador y encuestado guiada por una serie de preguntas cerradas, estructuradas en un cuestionario previamente definido” (p. 154). Esta técnica facilita la obtención de datos cuantificables y comparables, lo que resulta fundamental para el análisis de la aplicación de las funciones de la gestión administrativa en los pequeños restaurantes del barrio Cedritos

El instrumento de recolección de datos (encuesta) es el recurso del cual se vale el investigador para acercarse a los involucrados y así obtener la información ([Hernández et al., 2014](#)). En este estudio, se utiliza una encuesta basada en la escala de Likert, que es ampliamente utilizada en investigaciones sociales para medir actitudes, percepciones y opiniones. [Likert \(1932\)](#) plantea que este tipo de escala permite evaluar la intensidad de las respuestas de los participantes en función de una serie de afirmaciones o juicios predefinidos.

La encuesta se diseña considerando como categorías las cuatro funciones de la gestión administrativa, es decir, planear, organizar, dirigir y controlar. La formulación de las preguntas se realiza de manera estructurada y alineada con los objetivos de la investigación.

Las afirmaciones incluidas en la encuesta cuentan con una escala de respuesta tipo Likert, estableciendo los siguientes valores: Siempre (5), Casi Siempre (4), Algunas Veces (3), Casi Nunca (2) y Nunca (1) (Ver Anexo A). Esta estructura permite medir con precisión la percepción de los participantes respecto a las prácticas de la gestión administrativa en sus establecimientos.

Los datos obtenidos a través de la encuesta aportan a la resolución del objetivo específico 2 de la investigación, el cual está orientado a identificar el impacto de la gestión administrativa desde la gerencia en los pequeños restaurantes. Posteriormente, con base en los hallazgos encontrados, se le dará cumplimiento al objetivo 3.

Comparando los resultados con los postulados teóricos se formulan las estrategias necesarias para dar cumplimiento al objetivo 4, enfocadas en la optimización de los procesos administrativos dentro del sector gastronómico analizado.

Ahora bien, la utilización de la técnica de encuesta haciendo uso de la escala de Likert conlleva a la recopilación de información estructurada y confiable, permitiendo una evaluación objetiva del impacto de la gestión administrativa en los pequeños restaurantes del barrio Cedritos y arrojando datos cuantificables que contribuyen al desarrollo de estrategias de mejora basadas en los datos recopilados.

Trabajo de Campo

La labor investigativa desarrollada en este estudio analizó el impacto de la gestión administrativa en los pequeños restaurantes del barrio Cedritos, Bogotá. Para ello, se realizó un trabajo de campo riguroso, el cual se basó en la aplicación de encuestas a los gerentes de 133 establecimientos gastronómicos legalmente constituidos en la zona, seleccionados a partir de un cálculo muestral con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5 %.

El instrumento que se utilizó fue la encuesta con preguntas de respuesta tipo Likert, compuesto por ítems que se distribuyeron en categorías según las funciones de la administración: planificación, organización, dirección y control. Con la aplicación de las encuestas se realizó la fase de recolección de datos.

Procesamiento de los datos

Se realizó el procesamiento de los datos mediante herramientas estadísticas para la organización de las respuestas en tablas, que luego fueron plasmadas mediante gráficos circulares, para identificar tendencias acerca de la gestión en los restaurantes evaluados.

De la interpretación de los datos, se establecen las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en torno a las funciones administrativas, dando paso a la formulación de estrategias para mejorar la productividad de estos negocios en un entorno altamente competitivo. Por último, la sistematización de hallazgos contrastó la teoría con la realidad del contexto local.

Para la elaboración de las gráficas de los resultados obtenidos en la encuesta, se agruparon las respuestas positivas de la escala de Likert con el fin de facilitar la interpretación y el análisis de los datos. Específicamente, se unieron las categorías “Siempre” y “Casi siempre”, ya que ambas reflejan una percepción favorable o una alta

frecuencia de ocurrencia en relación con los ítems evaluados. Esta agrupación permite identificar con mayor claridad las tendencias positivas en las respuestas de los encuestados, simplificando la presentación gráfica y mejorando la comprensión de los resultados por parte de los lectores.

Los datos recolectados en esta investigación fueron procesados mediante herramientas como Microsoft Excel, para garantizar precisión en el análisis de la información obtenida a través de las encuestas aplicadas.

Los resultados son presentados en representaciones gráficas, para visualizar las tendencias relevantes identificadas en la muestra. Este procesamiento cuantitativo de los datos permitió estructurar la información para el análisis posterior de los hallazgos y su vinculación con los objetivos planteados en el estudio.

Las respuestas representadas en un gráfico circular, de cada una de las preguntas, teniendo en cuenta las 4 categorías, con su respectiva interpretación se presentan a continuación.

Categoría Planeación

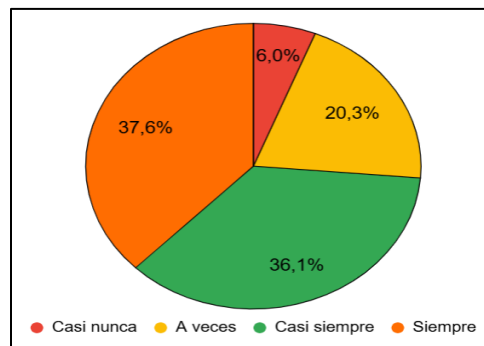
En el análisis de la categoría de Planificación, se encontró un alto grado de adopción de prácticas estratégicas entre los pequeños restaurantes de Cedritos, con la mayoría de los gerentes reportando la implementación de acciones clave en esta área. En promedio, más del 70% de los encuestados afirmó que siempre o casi siempre establece metas de crecimiento, cuenta con planes estratégicos actualizados y evalúa los posibles riesgos antes de implementar nuevas estrategias. Estos resultados sugieren que el sector ha adoptado un enfoque proactivo en la gestión. No obstante, es importante señalar que un porcentaje minoritario de los restaurantes (entre 4.5% y 15.8% dependiendo del ítem) aún no realiza estas prácticas de forma consistente. Este grupo podría enfrentar riesgos

operativos y una pérdida de competitividad, lo que resalta la necesidad de una implementación total de estas funciones para garantizar el éxito a largo plazo.

1. ¿Con qué frecuencia establece metas claras para el crecimiento del restaurante?

Figura 4

Resultados pregunta 1, Categoría Planeación



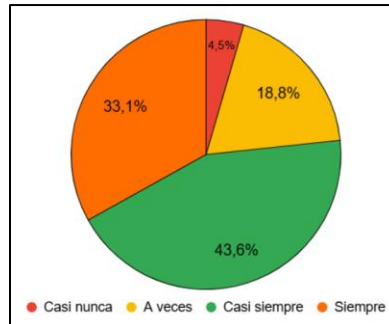
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados, el 73,7% (siempre y casi siempre) de los restaurantes del sector Cedritos establecen metas claras para su crecimiento. Este resultado refleja que la mayoría de los restaurantes tienen un enfoque estratégico en su modelo de negocios, lo cual coincide con [Valverde \(2022\)](#) quien destaca la importancia de establecer objetivos claros para el crecimiento sostenible de los negocios. Sin embargo, un 6% de los restaurantes casi nunca fija metas, lo cual podría llevarlos a enfrentar desafíos similares a los identificados por Valverde tales como falta de una planificación formal, así como la carencia de herramientas para la organización, gestión empírica, débil control administrativo e impacto negativo en rentabilidad y sostenibilidad.

2. ¿Cuenta el restaurante con un plan estratégico actualizado periódicamente para alcanzar sus objetivos a largo plazo?

Figura 5

Resultados pregunta 2, Categoría Planeación



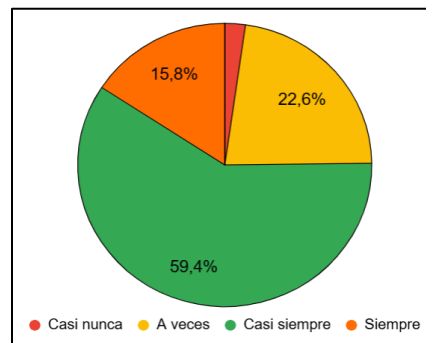
Fuente: Elaboración propia.

En opinión de los gerentes de los restaurantes el 76,7% (siempre y casi siempre) disponen de planes estratégicos actualizados periódicamente, Este nivel de adopción es consistente con lo planteado por Riofrío (2023), [Vásquez \(2024\)](#), quienes señalan que una gestión administrativa estructurada refleja una mayor satisfacción en la calidad del servicio y la sostenibilidad del negocio. Sin embargo, el 4,5% casi nunca diseña ni actualiza sus planes estratégicos, lo cual podría afectar enfrentar riesgos operativos y pérdida de competitividad.

3 ¿Evalúa los posibles riesgos antes de implementar nuevas estrategias?

Figura 6

Resultados pregunta 3, Categoría Planeación



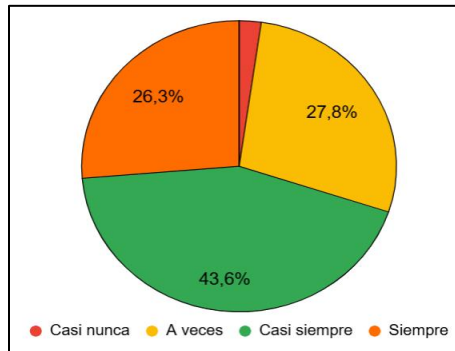
Fuente: Elaboración propia.

En relación con la prevención de riesgos, el 75,2% (Siempre y casi siempre) de los restaurantes del sector evalúa riesgos regularmente. La evaluación de riesgos es crucial para la planificación estratégica como lo afirma [Morazán \(2022\)](#). No obstante, el 15,8% que no realiza esta práctica podría enfrentar limitaciones identificadas por Arenas y Lindoro (2020) en la gestión de inventarios, afectando la sostenibilidad financiera.

4 ¿Utiliza herramientas de planificación?

Figura 7

Resultados pregunta 4, Categoría Planeación



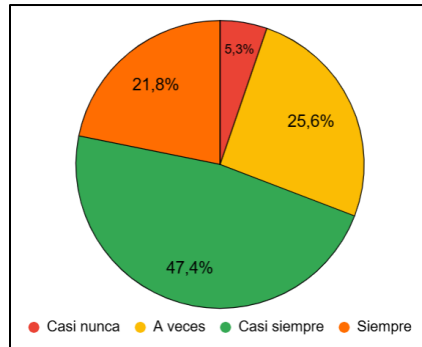
Fuente: Elaboración propia.

Las herramientas de planificación son conocidas y aplicadas en los restaurantes en un 69,9% (Siempre y casi siempre). Este resultado coincide con [Morazán \(2022\)](#) y [Sirlopú \(2017\)](#) quienes destacan que las herramientas administrativas son clave para la competitividad empresarial. Sin embargo, un 27,8% ocasionalmente las usa, lo que podría llevar a enfrentar desafíos en su desempeño organizacional precisamente en termino de competitividad empresarial.

5 ¿Considera factores externos en sus planes de gestión?

Figura 8

Resultados pregunta 5, Categoría Planeación



Fuente: Elaboración propia.

El 69,2% (Siempre y casi siempre) de los planes de gestión en los restaurantes incluye los factores externos en su planificación. Siguiendo a [Calderón y Sandoval \(2024\)](#) la consideración de factores externos es esencial para optimizar el servicio. No obstante, el 25,6% ocasionalmente los considera. Esta situación refleja una debilidad estratégica en la consideración de factores externos en sus planes de gestión similar a la documentada por [Cárdenas \(2021\)](#) en restaurantes familiares peruanos.

Categoría Organización

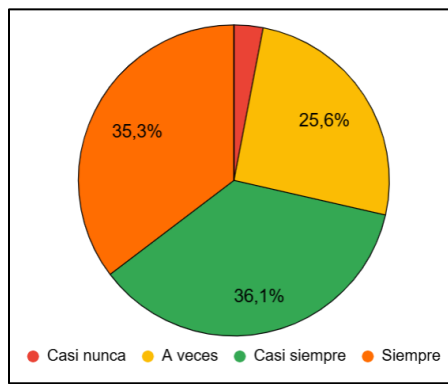
El análisis de la categoría de Organización mostró una fuerte implementación de prácticas estructuradas en la mayoría de los establecimientos. Un promedio del 72% de los gerentes reportó que siempre o casi siempre verifica que el personal cumpla con sus funciones, utiliza manuales de procedimientos estandarizados, y emplea herramientas para organizar los recursos. De igual forma, más de dos tercios de los gerentes mantienen una comunicación interna de calidad y han implementado políticas claras para garantizar la calidad del servicio. No obstante, en cada uno de estos aspectos se identificó que aproximadamente una cuarta parte de los gerentes (entre 24.1% y 27.1%)

realiza estas prácticas solo de forma ocasional, lo que podría afectar el desempeño organizacional y la efectividad de los procesos administrativos.

- 6 ¿Verifica periódicamente que el personal cumpla adecuadamente sus funciones y responsabilidades?

Figura 9

Resultados pregunta 6, Categoría Organización



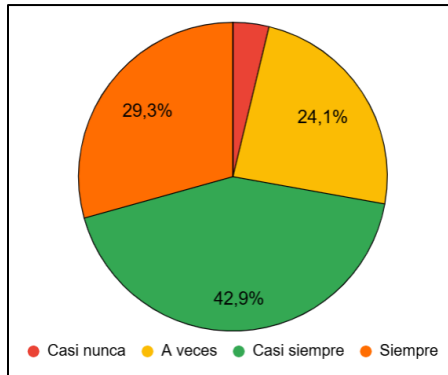
Fuente: Elaboración propia.

El 71,4% (Siempre y casi siempre) de los gerentes de los restaurantes verifican de manera periódica que el personal cumpla adecuadamente sus funciones y responsabilidades. [Morazán \(2022\)](#) señala que una correcta gestión administrativa y de procesos incrementa la eficiencia de los recursos. No obstante, el 25,6 % ocasionalmente los verifica, con lo cual podría enfrentar desafíos en la efectividad del proceso administrativo.

- 7 ¿Existen manuales de procedimientos estandarizados para la operación diaria?

Figura 10

Resultados pregunta 7, Categoría Organización



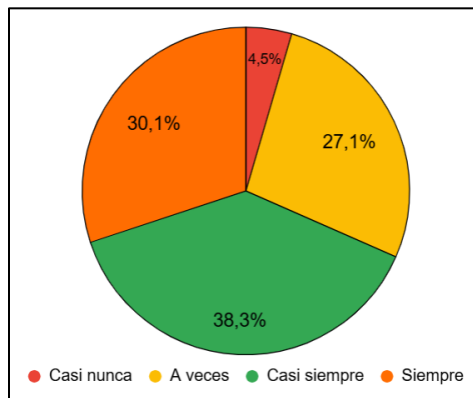
Fuente: Elaboración propia.

El 72,2% (Siempre y casi siempre) de los restaurantes, disponen de manuales de procedimientos estandarizados para la operación de sus procesos, mientras que un 24,1% ocasionalmente los tiene. Según [Cedeño \(2020\)](#) los manuales de procedimientos son fundamental para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad en pequeños restaurantes.

8 ¿Mantiene una comunicación interna de calidad entre el personal y la gerencia?

Figura 11

Resultados pregunta 8, Categoría Organización



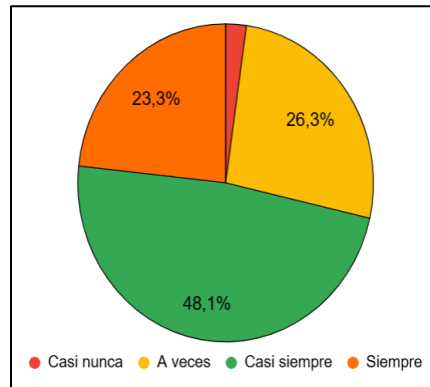
Fuente: Elaboración propia.

El 68,4% (Siempre y casi siempre) de los gerentes de los restaurantes, mantienen una comunicación interna de calidad entre el personal y la gerencia. Al respecto [Sirlopú \(2024\)](#) destaca que una comunicación efectiva mejora la motivación laboral y el desempeño organizacional. Sin embargo, el 27,1% u ocasionalmente realiza esta práctica, lo cual podría afectar el desempeño organizacional.

9 ¿Cuenta con herramientas para organizar los recursos del restaurante?

Figura 12

Resultados pregunta 9, Categoría Organización



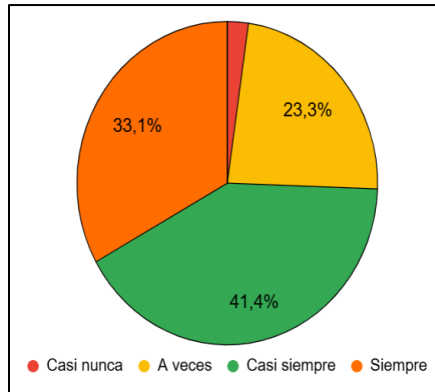
Fuente: Elaboración propia.

El 71,4% (Siempre y casi siempre) de los gerentes de los restaurantes, disponen de herramientas para organizar los recursos del restaurante. Siguiendo a [Gómez \(2019\)](#) una adecuada organización facilita el alcance de los objetivos planteados. Sin embargo, un 26,3% ocasionalmente, las aplica, lo cual podría enfrentar retos para la estabilidad y permanencia del negocio.

10 ¿Ha implementado políticas claras para garantizar la calidad en el servicio al cliente?

Figura 13

Resultados pregunta 10, Categoría Organización



Fuente: Elaboración propia.

Los entrevistados señalan que en un 74,5% (Siempre y casi siempre) implementan políticas claras para garantizar la calidad en el servicio al cliente. En este sentido, [Calderón y Sandoval \(2024\)](#) reconocen que la adopción de políticas claras mejora la satisfacción del cliente y la competitividad. Sin embargo, un 23,3% ocasionalmente las implementa, situación que afectaría el alcance de los objetivos y el reconocimiento del negocio en el medio.

Categoría Dirección

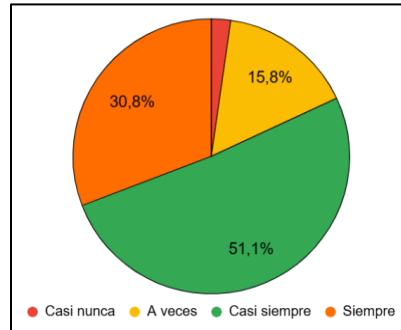
En la categoría de Dirección, los resultados revelan que los gerentes de pequeños restaurantes de Cedritos valoran la interacción y el desarrollo de su equipo. Un promedio del 70% de los gerentes afirma que siempre o casi siempre brinda retroalimentación, evalúa la capacidad del personal para resolver problemas y fomenta la innovación. Estos resultados reflejan un estilo de liderazgo que busca la proactividad del personal. Sin embargo, un hallazgo notable es que la capacitación muestra el porcentaje más bajo de aplicación constante, con solo un 57% de los gerentes ofreciendo oportunidades de capacitación de forma regular. Esto es un área de oportunidad importante, ya que la

capacitación continua es esencial para mejorar la sostenibilidad del negocio y la lealtad de los clientes.

11. ¿Con que frecuencia brinda retroalimentación al personal sobre su desempeño?

Figura 14

Resultados pregunta 11, Categoría Dirección



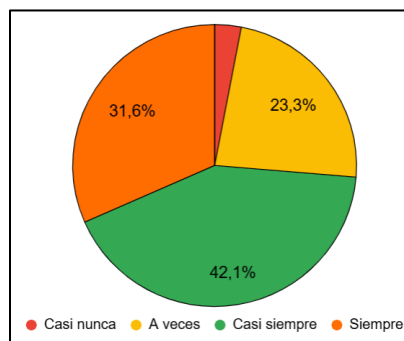
Fuente: Elaboración propia.

El 81,9% (Siempre y casi siempre) de los gerentes aplica la retroalimentación al personal sobre su desempeño en el restaurante. Siguiendo a [Robles \(2021\)](#) la retroalimentación es clave para guiar al personal hacia los objetivos organizacional. No obstante, un 15,8% ocasionalmente realiza esta práctica lo cual podría afectar su rendimiento y compromiso con los objetivos de la organización.

12. ¿Promueve un estilo de liderazgo que genere satisfacción en el personal?

Figura 15

Resultados pregunta 12, Categoría Dirección



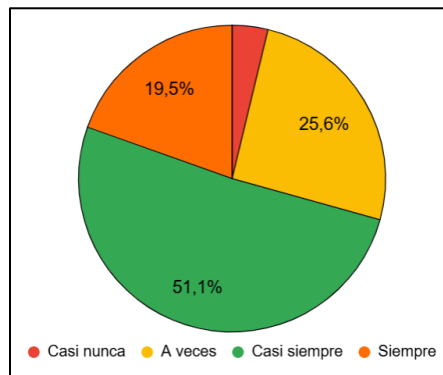
Fuente: Elaboración propia.

El 73,7% (Siempre y casi siempre) de los entrevistados consideran que en sus restaurantes el estilo de liderazgo genera satisfacción en el personal. Según [Sirlopú \(2017\)](#) un liderazgo efectivo mejora el compromiso laboral y la atención al cliente. No obstante, existe un 23,3% que ocasionalmente su estilo de liderazgo promueve la satisfacción en el personal lo cual podría enfrentar desafíos en el ambiente de trabajo y el compromiso laboral y la atención al cliente, esenciales para la sostenibilidad del negocio.

13 ¿Fomenta que el personal proponga ideas innovadoras para el restaurante?

Figura 16

Resultados pregunta 13, Categoría Dirección



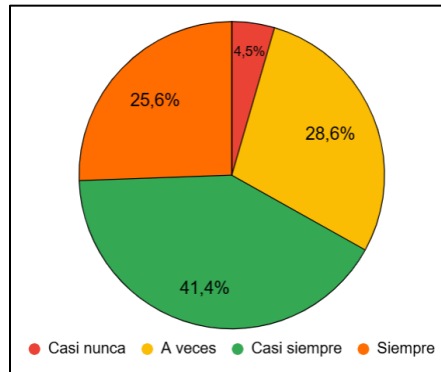
Fuente: Elaboración propia.

El 70,6% (Siempre y casi siempre) de los entrevistados incluyen al personal en la proposición de ideas innovadoras para el restaurante. Según [Chiavenato \(2023\)](#) fomentar la innovación fortalece la dirección estratégica. Sin embargo, un 25,6% a veces, situación que podría enfrentar desafíos para el crecimiento y sostenibilidad del negocio.

14 ¿Brinda oportunidades de capacitación a su equipo de trabajo?

Figura 17

Resultados pregunta 14, Categoría Dirección



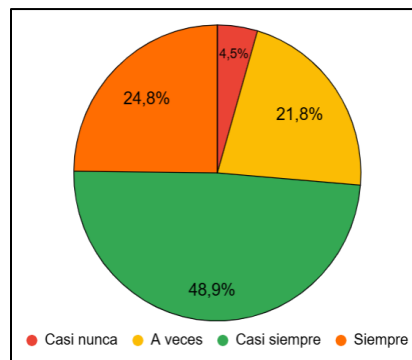
Fuente: Elaboración propia.

El 57% (Siempre y casi siempre) de los encuestados afirman que ofrecen oportunidades de capacitación a su equipo de trabajo. En [Cedeño \(2020\)](#) los programas de capacitación son esenciales para mejorar la sostenibilidad de las organizaciones. Mientras que un 26.6% ocasionalmente los aplica; situación que podría afectar la lealtad de los clientes, la rentabilidad y sostenibilidad económica del negocio.

15 ¿Evalúa la capacidad del personal para resolver problemas imprevistos comunes del sector?

Figura 18

Resultados pregunta 15, Categoría Dirección



Fuente: Elaboración propia.

El 73,7% (Siempre y casi siempre) de los entrevistados evalúan la capacidad del personal para resolver problemas o imprevistos del sector. Siguiendo a [Robles \(2021\)](#),

evaluar las habilidades operativas mejora la efectividad organizacional, dado que de estos análisis se derivan acciones para identificar y corregir las ineficiencias. Mientras que un 21,8% ocasionalmente las aplica, lo cual podría afectar el desempeño laboral y el compromiso con la organización.

Categoría Control

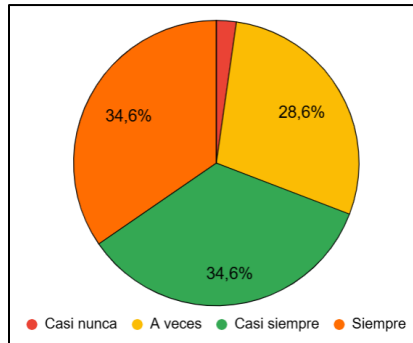
Finalmente, el análisis de la categoría de Control evidencia que la mayoría de los restaurantes implementan prácticas de monitoreo para asegurar la salud financiera y operativa del negocio. Un promedio del 70% de los gerentes reportó que siempre o casi siempre evalúa los resultados financieros, utiliza indicadores de desempeño (KPI) y realiza controles periódicos para la calidad de los productos. Sin embargo, en esta categoría se observa un porcentaje significativo de ocasionalidad (alrededor del 27%) en la aplicación de estas prácticas, especialmente en la evaluación financiera.

Adicionalmente, el monitoreo del inventario es la práctica menos frecuente, con solo el 60.1% de los encuestados realizando auditorías de forma constante. Este hallazgo es preocupante, ya que la falta de control de inventarios puede llevar a pérdidas económicas y debilitar la gestión interna.

16 ¿Con que frecuencia evalúa los resultados financieros del restaurante?

Figura 19

Resultados pregunta 16, Categoría Control



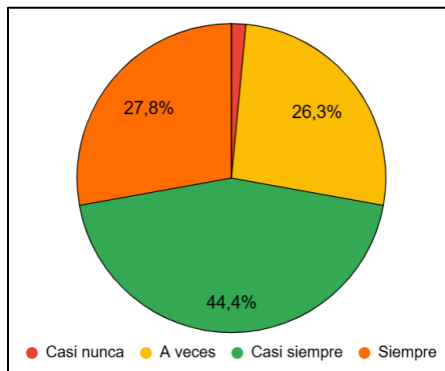
Fuente: Elaboración propia.

El 69,2% (Siempre y casi siempre) de los establecimientos realiza la evaluación de sus resultados financieros. Al respecto, [Pérez y Barbarán \(2021\)](#) señalan que evaluar los resultados financieros asegura alineación con los planes establecidos. Mientras que un 28,6% solo realiza esta evaluación de manera ocasional, lo que podría generar consecuencias negativas en la sostenibilidad financiera, como una inadecuada toma de decisiones, falta de control sobre los recursos y desvíos en el cumplimiento de metas institucionales.

17 ¿Realiza controles periódicos para evaluar la calidad de los productos ofrecidos?

Figura 20

Resultados pregunta 17, Categoría Control



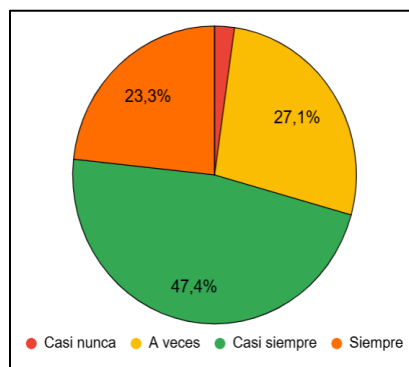
Fuente: Elaboración propia.

Un 72,2% (Siempre y casi siempre) de los establecimientos realiza controles periódicos para evaluar la calidad de los productos ofrecidos. Siguiendo a [Calderón y Sandoval \(2024\)](#) los controles periódicos mejoran la satisfacción del cliente. Sin embargo, un 26,3% ocasionalmente los aplica, lo cual podría comprometer los resultados de los equipos de trabajo en relación con el cumplimiento de las expectativas de los clientes.

18 ¿Utiliza indicadores de desempeño (KPI) para medir el rendimiento general del negocio?

Figura 21

Resultados pregunta 18, Categoría Control



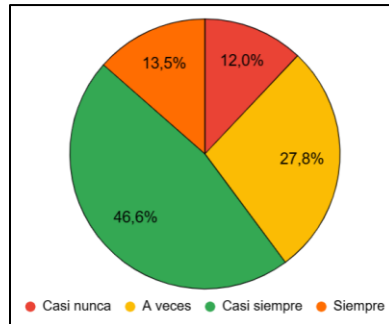
Fuente: Elaboración propia.

El 70,7% (Siempre y casi siempre) emplea indicadores de desempeño (KPI) para medir el rendimiento general del negocio. Al respecto, [Calderón y Sandoval \(2024\)](#) y [Vásquez \(2024\)](#) señalan que los KPI son fundamentales para mejorar procesos administrativos. No obstante, el 27,1% ocasionalmente mide el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos de los establecimientos, lo cual podría afectar la visión general de sus propietarios sobre el rendimiento o evolución de su negocio.

19 ¿Lleva a cabo auditoria para monitorear el inventario regularmente?

Figura 22

Resultados pregunta 19, Categoría Control



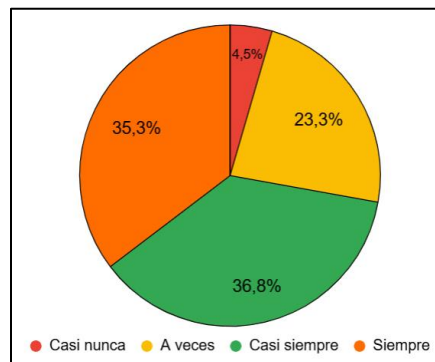
Fuente: Elaboración propia.

El 60,1% (Siempre y casi siempre) de los gerentes, realizan auditorias para monitorear el inventario en sus establecimientos. En este sentido, [Arenas y Lindoro \(2020\)](#) resaltan que las auditorias recuden las pérdidas económicas por debilidades en la gestión. Sin embargo, un 27,8% ocasionalmente aplican estas herramientas para la verificación de existencias en su inventario, lo cual podría afectar la gestión de los productos, reduciendo riesgos y pérdidas, al mismo tiempo que fortalece el control interno de la organización.

20 ¿Evalúa la satisfacción del cliente que permita identificar áreas de mejora?

Figura 23

Resultados pregunta 20, Categoría Control



Fuente: Elaboración propia.

El 72,1% (Siempre y casi siempre) de los entrevistados evalúa la satisfacción del cliente, con el fin de identificar áreas de mejora en sus establecimientos. Al respecto, los estudios de [Cárdenas \(2021\)](#) evidencian una correlación positiva entre gestión administrativa y satisfacción del cliente en los restaurantes familiares de la Zona Sapotal en Santa Anita, Perú. Mientras que un 23,3% ocasionalmente aborda la satisfacción del cliente para identificar áreas de mejora en sus restaurantes, dejando en evidencia los desafíos de la gestión administrativa ante la calidad del servicio.

Análisis de resultados

El análisis de los resultados se realizó con base en los datos obtenidos en las encuestas aplicadas a los gerentes de 133 pequeños restaurantes ubicados en el barrio Cedritos, Bogotá. Para el análisis de los resultados de la encuesta, se agruparon las preguntas de acuerdo con las categorías correspondientes a las funciones de la Gestión Administrativa: planeación, organización, dirección y control. Cada una de estas funciones fue considerada como una categoría de análisis, permitiendo integrar las respuestas de los ítems relacionados con cada una de las funciones de. De esta manera, se realizó un análisis general por categorías, lo cual facilitó la identificación de fortalezas, debilidades y patrones comunes en la gestión evaluada, ofreciendo una visión más estructurada y comprensiva de los resultados obtenidos.

Para la categoría de planeación, se evidenció que, aproximadamente un 65% de los encuestados, establecen metas claras para el crecimiento del negocio, sin embargo, solo el 40 % indicó contar con un plan estratégico actualizado. Esto refleja la consolidación de objetivos generales sin un acompañamiento sistemático de planificación formal, lo cual limita la proyección organizacional a largo plazo y la sostenibilidad de esta.

Respecto a la categoría organización, los resultados muestran que el 72 % de los gerentes o propietarios verifica periódicamente el cumplimiento de funciones del personal, mientras que solo el 38 % cuenta con manuales de procedimientos estandarizados. Esta brecha sugiere que, si bien existe una supervisión directa, persiste una carencia de documentación formal que estandarice procesos y reduzca la dependencia de la experiencia empírica.

En cuanto a la categoría dirección, el 58 % de los participantes afirmó brindar retroalimentación frecuente al personal, y un 62 % manifestó que promueve la participación de los empleados en la generación de ideas. No obstante, apenas un 41 % ofrece oportunidades constantes de capacitación. Estos datos dan cabida a un enfoque en liderazgo motivacional, pero con deficiencias en el desarrollo de competencias del talento humano, que a fin de cuentas puede afectar la innovación y el compromiso a largo plazo.

Por último, en la categoría control, el 66 % de los encuestados declaró realizar seguimiento periódico a los resultados financieros, pero menos del 30 % utiliza indicadores de desempeño (KPI) o auditorías regulares de inventario. Esto demuestra que, aunque hay un interés por controlar la rentabilidad, las herramientas formales para el monitoreo continuo y estratégico de la gestión aún no están plenamente implementadas.

Los resultados permiten validar parcialmente la hipótesis específica planteada, en la medida en que se evidencia que los pequeños restaurantes que aplican las funciones de la gestión administrativa tienden a mostrar mejores niveles de organización interna, seguimiento financiero y gestión del talento humano. Sin embargo, la validación es solo parcial debido a que ninguna de las categorías es implementada de manera integral y plena en los establecimientos.

Por ejemplo, aunque el 65 % afirma establecer metas de crecimiento, solo el 40 % cuenta con un plan estratégico formalizado, lo que limita el alcance de la planificación. En organización, pese a que existe supervisión directa, el escaso uso de manuales de funciones (38 %) indica una debilidad en la estandarización de procesos. En dirección, se promueve la participación y la retroalimentación, pero la baja inversión en capacitación (41 %) revela una gestión limitada del talento humano.

Finalmente, en control, si bien el 66 % realiza seguimiento financiero, menos del 30 % aplica herramientas formales como indicadores de desempeño o auditorías. Estos vacíos demuestran que, si bien hay avances en la adopción de prácticas administrativas, la ausencia de un enfoque sistemático, documentado y sostenido impide una validación completa de la hipótesis, lo que justifica que su cumplimiento se considere solo de manera parcial.

Prácticas de la gestión administrativa empleadas por los gerentes en sus restaurantes en el barrio Cedritos, Bogotá.

Después de analizados los datos recolectados en el trabajo de campo, donde fue posible identificar de manera clara las debilidades y fortalezas que caracterizan la gestión administrativa de los pequeños restaurantes ubicados en el barrio Cedritos de la ciudad de Bogotá, se identificaron las siguientes prácticas de gestión administrativa: actuales empleadas por los gerentes en sus restaurantes:

En este contexto la mayoría de los restaurantes analizados opera bajo esquemas empíricos con escasa planificación formal y limitada estructuración organizacional acompañada de mecanismos de control poco desarrollados. Esto se traduce en una gestión operativa reactiva, sin dirección estratégica ni herramientas adecuadas para anticiparse a los cambios del entorno, lo cual dificulta la sostenibilidad de estos negocios a mediano y largo plazo.

Durante el estudio, se pudo comprobar que, si bien los propietarios y administradores tienen claridad sobre la importancia de mantener su negocio competitivo, no siempre cuentan con los conocimientos técnicos o con el acompañamiento necesario para aplicar principios administrativos de manera estructurada. Es común encontrar establecimientos que, aunque poseen objetivos de crecimiento, carecen de planes definidos para alcanzarlos, dejando muchas decisiones al azar o a la experiencia personal. La carencia de manuales de funciones y registros sistemáticos junto con la ausencia de indicadores de desempeño y la limitada capacitación del personal refuerza la necesidad de intervenir en las distintas funciones de la gestión administrativa para mejorar su desempeño general.

A pesar de este panorama, existen aspectos positivos como la disponibilidad de los gerentes a recibir formación y aplicar mejoras administrativas siempre que estas se presenten de forma práctica y adaptable a su realidad operativa. Además, el avance tecnológico actual ofrece una gama de herramientas digitales gratuitas o de bajo costo que podrían facilitar la gestión en áreas como la evaluación financiera o la programación de tareas.

Por otro lado, diversas entidades del sector público y privado ofrecen programas de formación y asesoría para microempresarios, lo que representa una oportunidad para construir alianzas que permitan acompañar procesos de mejora sin que ello represente una carga económica adicional para los propietarios.

Validación y Resultado de la Hipótesis

La hipótesis general del estudio, que postula que una gestión administrativa estructurada contribuye al mejoramiento de los pequeños restaurantes, fue validada a

través de los resultados obtenidos en el trabajo de campo. El instrumento principal de validación fue una encuesta aplicada a 204 gerentes del barrio Cedritos.

Los datos recolectados mostraron una clara correlación entre la aplicación de prácticas de gestión administrativa (variable independiente) y el desempeño de los restaurantes. Específicamente, los resultados indicaron que la gran mayoría de los gerentes (más del 70%) implementan de manera consistente las funciones de planificación, organización, dirección y control, lo que sugiere que estas prácticas son clave para el buen funcionamiento de los negocios. Por lo tanto, se concluye que la hipótesis es válida. Sin embargo, la investigación también reveló la existencia de áreas de mejora, como la baja aplicación de la capacitación y el control de inventarios, lo que muestra que, si bien la gestión administrativa se aplica, aún existen brechas que, de ser abordadas, podrían optimizar aún más el desempeño de estos establecimientos.

Propuesta de solución a la problemática

Situación actual

Los resultados obtenidos evidencian que, si bien una mayoría de pequeños restaurantes del sector Cedritos aplica prácticas administrativas de manera frecuente, aún persisten debilidades importantes. Entre un 20% y 30% de los establecimientos evalúa su gestión solo de forma ocasional, y un grupo minoritario no implementa acciones clave como la planificación estratégica, el uso de indicadores, la evaluación de riesgos o la retroalimentación al personal. Esta situación limita la eficiencia organizacional, afecta la sostenibilidad financiera y pone en riesgo la permanencia de estos negocios en el mercado.

Oportunidades de mejora

Los hallazgos muestran que existe un conocimiento parcial y disposición favorable hacia la mejora administrativa. La implementación de herramientas de gestión, el fortalecimiento

del liderazgo, y el uso de indicadores de desempeño son aspectos valorados por una mayoría. Con base en esto se diseñan estrategias diferenciadas según el nivel de madurez de cada restaurante, impulsando desde acciones básicas hasta el perfeccionamiento de procesos ya existentes, lo que puede traducirse en mayor competitividad, rentabilidad y calidad del servicio.

Enfoques administrativos versus prácticas administrativas

Con el fin de contrastar los enfoques teóricos con las prácticas reales observadas en el contexto del estudio, se realizó un análisis comparativo que permite identificar brechas entre el ideal administrativo y la realidad organizacional. Esta comparación se centró en el componente de la planeación, relacionando teorías clave con los datos obtenidos a través de la encuesta. (ver **Tabla 4**).

Tabla 4

Comparación de enfoques vs prácticas en Planeación

Enfoques teóricos relevantes	Prácticas observadas	Brechas identificadas
Teoría Clásica/Neoclásica: Enfatiza la necesidad de establecer metas claras y planes estratégicos para guiar la organización.	Fijación de Metas Claras (73.7%): La mayoría de los restaurantes establece metas, lo que se alinea con la APO y la Teoría Clásica. Esto sugiere una comprensión básica de la necesidad de dirección.	Brechas Identificadas (Según el Análisis Final): A pesar de los altos porcentajes en preguntas individuales, el análisis general indica que solo el 65% establece metas claras y solo el 40% cuenta con un plan estratégico actualizado. Esto sugiere que, aunque hay conciencia, la sistematicidad y la formalidad de la planificación a largo plazo son débiles. La consolidación de objetivos no siempre va acompañada de una planificación formal y sistemática.
Teoría de Sistemas/Contingencia: Resalta la importancia de considerar factores externos y la evaluación de riesgos para adaptarse al entorno.	Planes Estratégicos Actualizados (76.7%): Un alto porcentaje reporta tener planes, indicando una adopción razonable de la planeación estratégica. Evaluación de Riesgos (75.2%): Una gran mayoría evalúa riesgos, reflejando una práctica acorde con la Teoría de Sistemas/Contingencia y la gestión proactiva.	
Administración por Objetivos (APO): Subraya la fijación de metas SMART (específicas, medibles,	Uso de Herramientas de Planificación (69.9%): Casi 7 de	

alcanzables, relevantes, con plazo definido).	cada 10 restaurantes las aplican, lo cual es positivo.
	Consideración de Factores Externos (69.2%): La mayoría los incluye en sus planes, lo cual es vital para la adaptabilidad (Teoría de Sistemas/Contingencia).

Fuente: Elaboración propia.

La categoría organizacional también fue analizada contrastando los enfoques teóricos clásicos y conductuales con las prácticas reales identificadas en los restaurantes encuestados. Esto permitió evidenciar fortalezas y debilidades en la aplicación de principios organizativos como la estandarización, la división de funciones y la comunicación interna (**ver Tabla 5**).

Tabla 5

Comparación de enfoques vs prácticas en Organización

Enfoques teóricos relevantes	Practicas observadas	Brechas identificadas
Teoría Clásica/Científica/Burocrática: Propugnan la división del trabajo, la definición de funciones y responsabilidades, la estandarización de procedimientos (manuales) y una estructura jerárquica clara.	Verificación del Cumplimiento de Funciones (71.4%): La mayoría supervisa al personal, alineado con el control en la Teoría Clásica. Manuales de Procedimientos Estandarizados (72.2%): Un buen porcentaje cuenta con manuales, lo que refleja una práctica de estandarización acorde con la Teoría Científica y Burocrática.	El análisis general muestra que mientras el 72,2% verifica el cumplimiento de funciones, solo el 27,8% cuenta con manuales estandarizados. Esto revela una dependencia excesiva de la supervisión directa y una falta de documentación formal que asegure la consistencia y reduzca la dependencia de la experiencia empírica.
Teoría de las Relaciones Humanas/Comportamiento Organizacional: Subrayan la importancia de la comunicación interna y la calidad en el servicio al cliente a través del personal.	Comunicación Interna de Calidad (68.4%): Un porcentaje significativo mantiene buena comunicación, coincidiendo con la Teoría de las Relaciones Humanas.	

Herramientas para Organizar Recursos (71.4%): La mayoría las utiliza, lo que es coherente con la necesidad de eficiencia.

Políticas Claras de Calidad en el Servicio (74.5%): La implementación de estas políticas es crucial y se alinea con la TQM y la Teoría de las Relaciones Humanas.

Fuente: Elaboración propia.

En la categoría de dirección, se analizaron las prácticas relacionadas con el liderazgo, la retroalimentación, la participación del personal y el desarrollo de competencias, contrastándolas con enfoques teóricos centrados en el factor humano, como la Teoría de las Relaciones Humanas, la Teoría Z y el Desarrollo Organizacional (**ver Tabla 6**). Este análisis permitió identificar fortalezas en el liderazgo motivacional, así como debilidades en la formación continua del talento humano.

Tabla 6

Comparación de enfoques vs prácticas en Dirección

Enfoques teóricos relevantes	Practicas observadas	Brechas identificadas
Teoría de las Relaciones Humanas/Comportamiento Organizacional: Enfatizan la motivación del personal, el liderazgo participativo, la retroalimentación, la promoción de ideas y el desarrollo de competencias (capacitación).	Retroalimentación al Personal (81.9%): Un alto porcentaje brinda retroalimentación, lo cual es fundamental para el desarrollo del personal.	Si bien el 58% brinda retroalimentación y el 62% promueve ideas, solo el 41% ofrece oportunidades de capacitación. Esto sugiere un enfoque fuerte en el liderazgo motivacional, pero una deficiencia en el desarrollo formal de competencias y habilidades del talento humano, lo que a largo plazo podría afectar la innovación y el compromiso.
Teoría Z: Propone la participación de los empleados y la confianza mutua.	Estilo de Liderazgo que Genera Satisfacción (73.7%): La mayoría cree en un liderazgo que motiva, alineado con las teorías humanísticas. Fomento de Ideas Innovadoras (70.6%): Promover la participación del	

o Desarrollo Organizacional (DO): Aboga por la capacitación continua y la mejora del ambiente laboral.	personal en la innovación es una práctica positiva.
	o Evaluación de Capacidad para Resolver Problemas (73.7%): Un buen porcentaje evalúa esta habilidad, lo cual es vital para la autonomía y eficacia.

Fuente: Elaboración propia.

La categoría de control fue abordada desde una perspectiva comparativa entre los enfoques teóricos clásicos, cuantitativos y de calidad total, y las prácticas reales observadas en los restaurantes participantes. Este contraste permite evidenciar fortalezas en el seguimiento financiero y la satisfacción del cliente, así como debilidades en el uso de herramientas sistemáticas de medición del desempeño (**ver Tabla 7**).

Tabla 7

Comparación de enfoques vs prácticas en Control

Enfoques teóricos relevantes	Prácticas observadas	Brechas identificadas
Teoría Clásica/Neoclásica: Destacan la importancia de la evaluación financiera, los controles periódicos y la medición del desempeño.	Evaluación de Resultados Financieros (69.2%): Una buena parte de los restaurantes monitorea sus finanzas.	Aunque el 66% realiza seguimiento financiero, menos del 30% utiliza KPI o auditorías regulares de inventario. Esto indica un interés en la rentabilidad, pero una implementación deficiente de herramientas formales y sistemáticas para un monitoreo continuo y estratégico, lo que limita una visión completa del rendimiento del negocio.
Escuela Cuantitativa: Utiliza indicadores de desempeño (KPI) y herramientas de auditoría.	Controles de Calidad de Productos (72.2%): La mayoría realiza estos controles, lo cual es coherente con TQM. Uso de Indicadores de Desempeño (KPI) (70.7%): Más de dos tercios los utilizan, lo cual es una práctica moderna.	
Gestión de La Calidad Total (TQM): Enfatiza los controles de calidad y la evaluación de la satisfacción del cliente para la mejora continua.	Auditorías de Inventario (60.1%): Una mayoría realiza auditorías, aunque este es el porcentaje más bajo en control.	

Evaluación de Satisfacción del
Cliente (72.1%): Un porcentaje
alto evalúa la satisfacción,
crucial para la mejora continua.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados validan parcialmente la hipótesis de que los pequeños restaurantes que aplican de manera integral las funciones de la gestión administrativa logran mejores niveles de organización y control. Se observa una buena intención y un nivel de adopción generalizado en la mayoría de las prácticas administrativas en todas las categorías, reflejando una base que, en teoría, debería conducir a una mejor gestión.

En la categoría de planificación, si bien un 73.7 % establece metas claras y un 76.7 % afirma contar con planes estratégicos, solo el 40 % dispone de un plan estratégico actualizado, lo que indica una debilidad en la sistematización y proyección a largo plazo. En la categoría organización, aunque el 72.2 % verifica funciones, apenas el 27.8 % cuenta con manuales de procedimientos, lo que evidencia una dependencia del conocimiento empírico más que de estructuras formalizadas. En la categoría dirección, los datos muestran un liderazgo participativo y motivacional (más del 70 % fomenta ideas y resuelve problemas), pero la oferta de capacitación solo alcanza el 41 %, lo que refleja un déficit en el desarrollo de competencias clave. Por último, en la categoría de control, aunque el 69.2 % realiza seguimiento financiero y el 72.2 % controla la calidad de productos, menos del 30 % aplica indicadores de desempeño o auditorías formales, restringiendo así la gestión basada en datos objetivos.

Estos hallazgos confirman que, aunque existe una base favorable y una disposición hacia la implementación de la gestión administrativa, la falta de formalización, estandarización y continuidad en la aplicación de herramientas claves limita el impacto real de estas prácticas. Por esta razón, se concluye que la hipótesis del estudio, según la

cual los restaurantes que aplican de forma integral la gestión administrativa alcanzan mejores niveles de gestión, solo puede validarse parcialmente, en tanto que las brechas identificadas afectan el rendimiento organizacional esperado.

Sin embargo, el análisis consolidado de los datos revela brechas importantes. Las falencias más significativas se encuentran en la planificación estratégica formal y sistemática (planes actualizados), la documentación (manuales de procedimientos estandarizados), el desarrollo de competencias del talento humano (capacitación constante), y el uso de herramientas de control avanzadas (KPIs y auditorías regulares de inventario).

Esto sugiere que, aunque los gerentes de los restaurantes tienen una conciencia de la importancia de la administración (lo que se alinea con los enfoques teóricos), su implementación práctica no es siempre profunda ni sistemática, lo que restringe el alcance total de los beneficios esperados de una gestión administrativa verdaderamente estructurada y robusta. La gestión tiende a ser más reactiva o basada en la supervisión directa y la experiencia empírica, que en la aplicación integral y formal de los principios administrativos derivados de las teorías.

Los gerentes de pequeños restaurantes en el barrio Cedritos de Bogotá combinan prácticas de diversos enfoques teóricos de gestión, clásico, sistémico, relaciones humanas y calidad total, pero de forma parcial y poco sistemática. Aunque aplican herramientas como fijación de metas, supervisión o evaluación del cliente, presentan deficiencias como la baja actualización de planes estratégicos, escasa formalización de manuales y uso limitado de indicadores de desempeño. En cada función administrativa (planeación, organización, dirección y control) se evidencian intentos de alineación con teorías reconocidas, pero sin una estructura consolidada, lo que genera una gestión

fragmentada, basada más en la experiencia empírica que en una institucionalización efectiva de los modelos teóricos.

Propuesta de solución al problema planteado

En Cedritos, Bogotá, muchos pequeños restaurantes enfrentan dificultades por la falta de planificación estratégica, lo que limita su competitividad y sostenibilidad. Según Bravo (2019), esta situación también se presenta en otras zonas de Bogotá, donde las pymes gastronómicas muestran debilidades similares en su gestión administrativa.

Como propuesta concreta de investigación, se plantea el diseño de un conjunto de estrategias para mejorar la gestión administrativa de los pequeños restaurantes en Cedritos. Estas estrategias se basan en los hallazgos del estudio y estarán dirigidas a dos segmentos: uno que ya aplica buenas prácticas y requiere consolidarlas, (respuestas favorables: siempre y casi siempre) y otro que necesita comenzar con acciones fundamentales de gestión (respuestas desfavorables, casi nunca y nunca). El aporte de esta investigación consiste en brindar una serie de estrategias, adaptadas a las condiciones reales del sector, que contribuya a fortalecer la organización interna, el liderazgo, la planificación y el control en estos negocios. El objetivo general de esta propuesta es proporcionar herramientas que permitan a los restaurantes mejorar su gestión administrativa y asegurar su sostenibilidad en un entorno cada vez más competitivo.

Estrategias para la mejora de la gestión administrativa de los pequeños restaurantes en el barrio Cedritos

A partir de los resultados del instrumento se determinan factores internos y externos para la construcción de la Matriz DOFA, la cual se presenta a continuación: Con el fin de

sintetizar los hallazgos obtenidos y facilitar la formulación de estrategias de mejora de forma genérica, se construyó una matriz DOFA que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno organizacional analizado. Las estrategias propuestas se presentan de forma global para todos los establecimientos, de modo que cada uno pueda adaptarlas y aplicarlas según sus necesidades y contextos particulares. La matriz DOFA es una herramienta que brinda una visión integral de los factores internos y externos que inciden en el desempeño de los restaurantes objeto de estudio (ver Figura 24).

Figura 24

Matriz DOFA

FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
F1: Gerentes con metas claras y algunos con planes estratégicos actualizados. F2: Alta supervisión de funciones del personal. F3: Buena comunicación interna. F4: Liderazgo motivacional y apertura a ideas. F5: Evaluación de la capacidad de resolución de problemas del personal. F6: Evaluación financiera (presupuesto ventas, costos y gastos vs la ejecución de los mismos) y control de calidad desde la adquisición, preparación y entrega final de los alimentos. F7: Alta evaluación de la satisfacción del cliente.	O1: Crecimiento y dinamismo del barrio Cedritos. O2: Tendencias hacia experiencias gastronómicas y diversidad culinaria. O3: Disponibilidad de software y aplicaciones para gestión y promoción. O4: Posibilidad de alianzas con proveedores o negocios complementarios. O5: Mayor uso de plataformas de delivery (domicilios).
DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)

<p>D1: Débil formalización de la planificación estratégica.</p> <p>D2: Ausencia de manuales de procedimientos estandarizados.</p> <p>D3: Pocas oportunidades de capacitación constante.</p> <p>D4: Bajo uso de indicadores de desempeño (KPIs).</p> <p>D5: Baja frecuencia en auditorías de inventario.</p> <p>D6: Alta rotación de personal</p>	<p>A1: Alta competencia en el sector gastronómico local.</p> <p>A2: Fluctuaciones en los costos de insumos y materias primas.</p> <p>A3: Cambios rápidos en gustos y tendencias del consumidor.</p> <p>A4: Dificultad para atraer y retener talento calificado.</p> <p>A5: Entorno económico incierto (inflación, poder adquisitivo).</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis DOFA, se cruzan los factores internos (fortalezas y debilidades) con los factores externos (oportunidades y amenazas), con el fin de formular estrategias viables de mejora y sostenibilidad para los restaurantes analizados. El resultado de este cruce se presenta en la matriz estratégica que incluye estrategias FO, FA, DO y DA (ver **Figura 25**).

Figura 25

Estrategias matriz DOFA

Factores Internos / Externos	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
FORTALEZAS (F)	Estrategias FO (Fortaleza + Oportunidad): Aprovechar fortalezas para usar oportunidades	Estrategias FA (Fortaleza + Amenaza): Usar fortalezas para enfrentar amenazas
	<p>E1 F6 + F2 + O3: Potenciar el uso de herramientas tecnológicas apalancándose en el buen control de calidad y financiero y la supervisión activa.</p> <p>E2 F3 + F5 + O2: Implementar planes de fidelización y experiencias gastronómicas innovadoras aprovechando la buena comunicación interna y retroalimentación al personal.</p> <p>E3 F1 + F4 + O4: Desarrollar alianzas estratégicas locales con base en la</p>	<p>E5 F6 + F5 + A1: Enfrentar la alta competencia con diferenciación basada en la buena calidad del servicio y retroalimentación activa.</p> <p>E6 F4 + A4: Contrarrestar la rotación de personal fortaleciendo el liderazgo motivacional y la autonomía del equipo.</p> <p>E7 F6 + A5: Gestionar mejor la incertidumbre económica apoyándose en la evaluación financiera y control de calidad.</p>

	<p>planificación existente y liderazgo motivacional.</p> <p>E4 F7 + O5: Fortalecer el servicio al cliente en plataformas de delivery (domicilios) con base en la alta evaluación de la satisfacción.</p>	
DEBILIDADES (D)	<p>Estrategias DO (Debilidad + Oportunidad): Superar debilidades aprovechando oportunidades</p>	<p>Estrategias DA (Debilidad + Amenaza): Minimizar debilidades y evitar amenazas</p>
	<p>E8 D2 + O3: Implementar manuales de procedimientos usando soluciones digitales accesibles.</p> <p>E9 D3 + O4: Crear una cultura de capacitación continua aliándose con instituciones locales.</p> <p>E10 D4 + D5 + O3: Incorporar indicadores de desempeño y control de inventarios a través de herramientas tecnológicas.</p> <p>E11 D1 + O1: Aprovechar el crecimiento de Cedritos para justificar inversiones en formalización estratégica.</p> <p>E12 D4 + O1 Fortalecer la cultura organizacional mediante y comportamientos compartidos.</p>	<p>E13 D1 + D2 + A1 + A5: Formalizar procesos estratégicos y estandarizar funciones para mantener el nivel de calidad constante.</p> <p>E14 D3 + A3 + A4: Fortalecer la capacitación del personal para responder a cambios en preferencias gastronómicas y minimizar rotación.</p> <p>E15 D5 + A2: Mejorar la gestión de inventarios frente a la fluctuación de precios.</p> <p>E16 D6 + A5: Desarrollar un programa de retención y crecimiento del talento humano</p>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describen las 16 estrategias con acciones concretas según las opciones de mejora identificadas en las respuestas de la encuesta aplicada a los gerentes de 133 pequeños restaurantes en Cedritos, Bogotá. Cada estrategia se vincula con una variable (planeación, organización, dirección, control) y los tipos de respuestas según los resultados favorables (siempre/casi siempre) o desfavorables (nunca/casi nunca).

Estrategia 1: Potenciar el uso de herramientas tecnológicas apalancándose en el buen control de calidad y financiero y la supervisión activa.

- Variable: Control.
- Tipo de respuesta: Favorable.
- Acciones: Capacitar al personal en el uso de software de gestión (contabilidad, inventario, ventas). Automatizar reportes financieros. Implementar sistemas de retroalimentación digital.

Estrategia 2: Implementar planes de fidelización y experiencias gastronómicas innovadoras aprovechando la buena comunicación interna y retroalimentación al personal.

- Variable: Dirección.
- Tipo de respuesta: Favorable.
- Acciones: Diseñar programas de lealtad. Establecer espacios semanales de lluvia de ideas con el equipo. Usar redes sociales para mostrar novedades. Medir percepción del cliente post-visita.

Estrategia 3: Desarrollar alianzas estratégicas locales con base en la planificación existente y liderazgo motivacional.

- Variable: Planeación y Dirección.
- Tipo de respuesta: Favorable.
- Acciones: Identificar negocios complementarios (panaderías, cafeterías, proveedores). Establecer convenios de colaboración. Realizar mesas de trabajo conjuntas.

Estrategia 4: Fortalecer el servicio al cliente en plataformas de delivery (domicilios) con base en la alta evaluación de la satisfacción.

- Variable: Control.
- Tipo de respuesta: Favorable.

- Acciones: Optimizar tiempos de entrega. Incluir seguimiento de pedidos. Crear protocolos para empaques. Analizar calificaciones de plataformas para mejoras.

Estrategia 5: Enfrentar la alta competencia con diferenciación basada en la buena calidad del servicio y retroalimentación activa.

- Variable: Dirección.
- Tipo de respuesta: Favorable.
- Acciones: Crear un estilo de servicio propio. Capacitar en atención personalizada. Aplicar encuestas breves de satisfacción. Adaptar la carta según sugerencias de clientes.

Estrategia 6: Contrarrestar la rotación de personal fortaleciendo el liderazgo motivacional y la autonomía del equipo.

- Variable: Dirección.
- Tipo de respuesta: Favorable.
- Acciones: Diseñar planes de incentivos. Fomentar la participación en decisiones. Promover ascensos internos. Hacer reconocimientos mensuales.

Estrategia 7: Gestionar mejor la incertidumbre económica apoyándose en la evaluación financiera y control de calidad.

- Variable: Planeación y Control.
- Tipo de respuesta: Favorable.
- Acciones: Simular escenarios de crisis. Controlar costos por receta. Establecer presupuestos mensuales. Negociar con proveedores precios estables.

Estrategia 8: Implementar manuales de procedimientos usando soluciones digitales accesibles.

- Variable: Organización.
- Tipo de respuesta: Desfavorable.

- Acciones: Diseñar manuales en formato digital (PDF o apps). Capacitar al personal en su uso. Actualizarlos cada seis meses. Usar videos cortos para explicar tareas.

Estrategia 9: Crear una cultura de capacitación continúa aliándose con instituciones locales.

- Variable: Dirección.
- Tipo de respuesta: Desfavorable.
- Acciones: Firmar convenios con instituciones como el SENA y Cajas de Compensación. Planificar talleres mensuales. Incentivar asistencia con beneficios. Hacer evaluaciones de impacto.

Estrategia 10: Incorporar indicadores de desempeño y control de inventarios a través de herramientas tecnológicas.

- Variable: Control.
- Tipo de respuesta: Desfavorable.
- Acciones: Identificar 3 KPI's clave (rotación, ventas, desperdicio). Usar hojas de cálculo. Capacitar al personal en su medición. Monitorear semanalmente.

Estrategia 11: Aprovechar el crecimiento de Cedritos para justificar inversiones en formalización estratégica.

- Variable: Planeación.
- Tipo de respuesta: Desfavorable.
- Acciones: Estudiar el mercado local. Establecer misión-visión formal. Formular planes con metas a 1-3 años. Hacer seguimiento semestral de avances.

Estrategia 12: Fortalecer la cultura organizacional mediante hábitos y comportamientos compartidos.

- Variable: Dirección.

- Tipo de respuesta: Desfavorable.
- Acciones: Realizar talleres sobre valores y cultura organizacional. Reconocer comportamientos alineados. Establecer rutinas diarias compartidas. Evaluar avances en cultura empresarial.

Estrategia 13: Formalizar procesos estratégicos y estandarizar funciones para mantener el nivel de calidad constante.

- Variable: Planeación y Organización.
- Tipo de respuesta: Desfavorable.
- Acciones: Crear estructuras organizacionales básicas. Asignar funciones por rol. Elaborar cronogramas. Capacitar en cumplimiento de estándares.

Estrategia 14: Fortalecer la capacitación del personal para responder a cambios en preferencias gastronómicas y minimizar rotación.

- Variable: Dirección.
- Tipo de respuesta: Desfavorable.
- Acciones: Hacer encuestas de tendencias. Programar capacitaciones trimestrales. Evaluar habilidades actuales. Promover adaptabilidad del personal.

Estrategia 15: Mejorar la gestión de inventarios frente a la fluctuación de precios.

- Variable: Control.
- Tipo de respuesta: Desfavorable.
- Acciones: Establecer políticas de compras. Controlar entradas y salidas con formatos. Negociar descuentos por volumen. Revisar inventarios cada semana.

Estrategia 16: Desarrollar un programa de retención y crecimiento del talento humano

- Variable: Dirección.
- Tipo de respuesta: Desfavorable

- Acciones: Abordar el impacto de la alta rotación de personal para asegurar la efectividad de las estrategias propuestas. Es crucial implementar:

Un plan de formación y capacitación continua para el personal en áreas clave (servicio al cliente, manejo de inventarios, etc.).

Establecer un sistema de incentivos y reconocimientos (bonificaciones por desempeño, empleado del mes) para motivar al equipo.

Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro del negocio, como ascensos a roles de mayor responsabilidad.

Mejorar las condiciones laborales para fomentar un ambiente de trabajo positivo y reducir la insatisfacción.

Discusión

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten confirmar parcialmente la hipótesis planteada, según la cual los pequeños restaurantes del barrio Cedritos que aplican de forma integral la gestión administrativa tienden a mejorar su desempeño. Sin embargo, es importante reconocer que los hallazgos también revelan una serie de limitaciones estructurales, operativas y contextuales que afectan directamente la implementación eficaz de los principios administrativos en estos establecimientos.

Uno de los aspectos más relevantes es la brecha existente entre el conocimiento empírico que poseen los gerentes y la aplicación formal de herramientas administrativas. Aunque se identificó una alta disposición para adoptar prácticas organizadas, la falta de formación técnica en temas de planeación, control o liderazgo estratégico limita su aplicación efectiva. Asimismo, se evidenció la escasa documentación de procesos y la ausencia de manuales operativos, lo cual impide la estandarización y replicabilidad de tareas. A esto se suma la limitada o inexistente oferta de oportunidades de capacitación, que dificulta el desarrollo de competencias técnicas y gerenciales.

Otro hallazgo importante es el bajo o nulo uso de indicadores de desempeño (KPIs), lo que restringe la posibilidad de medir, evaluar y mejorar la gestión. También se identificó una deficiente gestión de inventarios, caracterizada por la falta de controles regulares y formatos estandarizados, lo que genera ineficiencias y pérdidas. En cuanto al liderazgo, se observan prácticas informales que obstaculizan la consolidación de una cultura organizacional fuerte y compartida, mientras que la toma de decisiones estratégicas sigue estando basada en la intuición más que en datos o herramientas formales. Finalmente, a pesar de la disponibilidad y bajo costo de herramientas tecnológicas, su implementación en la gestión y promoción de los restaurantes sigue siendo limitada.

Esta situación ha sido documentada también en estudios como el de [Cedeño \(2020\)](#), quien evidencia que muchos negocios gastronómicos en Guayaquil operan con estructuras informales que comprometen su rentabilidad, pese a que sus propietarios reconocen la necesidad de mejorar.

En esta línea, la investigación de [Toala \(2023\)](#) en Ecuador resalta que la implementación de procesos administrativos bien definidos contribuye a la estabilidad operativa de los restaurantes. Esto coincide con lo encontrado en Cedritos, donde los establecimientos que aplican parcialmente herramientas como planes de acción, manuales de funciones o evaluaciones periódicas muestran mejores niveles de organización y control. No obstante, en la mayoría de los casos, estas acciones no responden a un modelo estructurado, sino a decisiones puntuales sin continuidad o seguimiento.

Una de las limitaciones principales identificadas en este estudio es el carácter transversal del análisis, lo cual impide observar la evolución de la implementación de las funciones de la gestión administrativa a lo largo del tiempo. Si bien se logró caracterizar el estado actual de la gestión en los restaurantes encuestados, se considera que si las estrategias propuestas se implementan generará cambios sostenibles. En este sentido, investigaciones como la de [Suclupe \(2022\)](#) sugieren que la evaluación del impacto de estrategias administrativas debe hacerse a mediano plazo para garantizar su efectividad.

Por otro lado, es necesario reconocer que la muestra utilizada, aunque representativa, se restringe al barrio Cedritos, sector de estudio de la presente investigación, lo cual limita la generalización de los resultados a otros contextos urbanos de Bogotá. Tal como lo plantean [Calderón y Sandoval \(2024\)](#), la gestión administrativa puede variar significativamente entre zonas de la misma ciudad, debido a factores como el perfil del consumidor, el tipo de cocina, el nivel socioeconómico del entorno y el acceso a recursos

financieros o tecnológicos. Por ello, futuras investigaciones podrían comparar las dinámicas administrativas en otros sectores gastronómicos de la ciudad para ampliar la comprensión del fenómeno.

En cuanto a la categoría de planeación, se evidenció que los gerentes tienen nociones básicas sobre metas y objetivos, pero carecen de instrumentos que les permitan traducir esas metas en planes concretos. Esta situación ha sido señalada por [Campos y Mora \(2019\)](#), quienes concluyen que la falta de planificación estratégica es uno de los factores que más afectan la competitividad de los pequeños restaurantes en Colombia. La ausencia de presupuestos, cronogramas o análisis del entorno limita la capacidad de los negocios para anticiparse a los cambios del mercado.

Respecto a la categoría de organización, la investigación confirma lo que autores como [Chiavenato \(2022\)](#) han sostenido durante años: sin estructuras claras, las organizaciones operan de manera ineficiente. La escasez de manuales, la confusión de roles y la falta de protocolos generan ambientes de trabajo poco cohesionados, lo que se refleja en fallos operativos recurrentes. Aunque algunos restaurantes han intentado definir funciones, estas suelen ser difusas o adaptadas de manera improvisada según las necesidades del momento.

En la categoría de dirección, se observa una tendencia positiva hacia el liderazgo participativo, lo que se alinea con los postulados de [Yukl \(2013\)](#), quien afirma que la motivación del equipo es fundamental para el logro de objetivos organizacionales. Sin embargo, el liderazgo efectivo requiere más que buena disposición; demanda habilidades específicas que muchos de los administradores aún no han desarrollado, como la resolución de conflictos, la comunicación asertiva y el manejo del tiempo. Esto refuerza la necesidad de promover procesos de formación gerencial adaptados a las realidades de los pequeños empresarios.

En lo que respecta a la categoría de control, los resultados muestran una clara debilidad en la implementación de indicadores y mecanismos de seguimiento. A pesar de la importancia de monitorear variables clave como ventas, satisfacción del cliente o inventarios, la mayoría de los encuestados no utiliza herramientas de medición. Esto coincide con lo planteado por [Kaplan y Norton \(1996\)](#), quienes señalan que los indicadores son esenciales para el aprendizaje organizacional y la mejora continua. La ausencia de controles adecuados impide tomar decisiones con base en datos y dificulta la corrección oportuna de errores.

La discusión de estos hallazgos confirma que, si bien existen avances en algunos aspectos de la gestión administrativa, persisten importantes desafíos estructurales que requieren atención. La propuesta formulada en el presente estudio representa un punto de partida viable, pero su implementación efectiva dependerá del acompañamiento institucional, del acceso a recursos de formación y del compromiso de los actores involucrados.

Cumplimiento objetivos específicos

El cumplimiento del objetivo general se logra en la medida en que se alcanzan los objetivos específicos, ya que estos abordan de manera puntual los distintos aspectos del problema de investigación y permiten construir una visión integral que da soporte al propósito central del estudio.

Los objetivos específicos orientan el desarrollo del estudio y sirven como guía para dar cumplimiento al objetivo general, ya que permiten abordar de forma detallada los aspectos clave del problema de investigación. En el presente proyecto los objetivos específicos permiten identificar prácticas administrativas, evaluar la frecuencia con que se aplican y detectar debilidades en la gestión, lo que en conjunto proporciona los elementos necesarios para alcanzar el propósito general del estudio.

A continuación, como resultado del análisis de los datos recolectados en el trabajo de campo, en la tabla 8, se presenta el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos.

A saber:

Tabla 8

Cumplimiento objetivos específicos

Objetivo específico	Cumplimiento	Ubicación
1. Identificar los enfoques de gestión administrativa que podrían aplicarse desde la gerencia en pequeños restaurantes del barrio Cedritos.	Marco teórico	Pág. 35 a 39
2. Determinar las prácticas de la gestión administrativa actuales empleadas por los gerentes en sus restaurantes en el barrio Cedritos, Bogotá.	Análisis de resultados	Pag 84 a 85
3. Comparar los enfoques de gestión administrativa versus las prácticas administrativas en pequeños restaurantes en el barrio Cedritos, Bogotá.	Oportunidades de mejora	Pag 87 a 93
4. Formular estrategias para la mejora de la gestión administrativa de los pequeños restaurantes en el barrio Cedritos.	Propuesta de solución al problema planteado	Pag 95 a 101

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Trabajo Futuro

Conclusiones

Los resultados permiten validar parcialmente la hipótesis específica planteada, en la medida en que se evidencia que los pequeños restaurantes que aplican las funciones de la gestión administrativa tienden a mostrar mejores niveles de organización interna, seguimiento financiero y gestión del talento humano. Sin embargo, la validación es solo parcial debido a que ninguna de las categorías es implementada de manera integral y plena en los establecimientos. A continuación, relacionamos las conclusiones por cada una de las cuatro variables – funciones trabajadas en el presente documento:

- 1. En cuanto a la planeación,** se concluye que una de las brechas más significativas está relacionada con la inexistencia de planes estratégicos y la improvisación en la toma de decisiones. Aunque los gerentes manifiestan interés en mejorar, no cuentan con herramientas claras ni conocimientos técnicos que orienten una planificación eficaz. También se observa una escasa proyección a mediano y largo plazo, así como una débil capacidad para analizar el entorno y anticipar cambios del mercado, lo cual reduce las posibilidades de adaptación y crecimiento.
- 2. En lo que respecta a la organización,** se identifican vacíos importantes en la definición de estructuras y funciones. La mayoría de los restaurantes carecen de manuales de procesos o asignación formal de responsabilidades, lo que genera desorden operativo y dependencia excesiva del propietario. Las tareas suelen distribuirse de forma intuitiva, sin criterios de eficiencia o especialización. Además, se evidencia una gestión empírica del talento humano, sin procesos definidos para la selección, capacitación o evaluación del personal.
- 3. En lo que respecta a la dirección,** se destaca un ejercicio de liderazgo basado más en la experiencia que en principios técnicos o estratégicos. La comunicación interna

tiende a ser informal y poco estructurada, lo cual genera confusión e impide la alineación del equipo con los objetivos del negocio. No se promueve una cultura de retroalimentación ni mecanismos sistemáticos para motivar, orientar o evaluar el desempeño del personal, lo que limita el fortalecimiento de competencias y el compromiso del equipo de trabajo.

4. Respecto al control, se evidencia una baja utilización de herramientas para el seguimiento y evaluación del desempeño. Las decisiones suelen tomarse con base en percepciones y no en indicadores claros. No existen mecanismos consistentes para monitorear inventarios, controlar costos o medir la satisfacción del cliente, lo cual impide detectar fallas a tiempo o aprovechar oportunidades de mejora. Esta ausencia de datos confiables dificulta una gestión más técnica, orientada a resultados.

En resumen, los pequeños restaurantes del barrio Cedritos muestran avances parciales en su gestión administrativa, aunque persisten limitaciones estructurales y prácticas empíricas que dificultan su fortalecimiento. Si bien los gerentes tienen compromiso y experiencia, es necesario un mayor apoyo técnico y herramientas sencillas para profesionalizar su labor. Los principios de Fayol siguen siendo aplicables, siempre que se ajusten a contextos con estructuras informales y recursos limitados. Más que transformar radicalmente, la propuesta busca fortalecer lo existente con acciones progresivas y viables. Su éxito reside en hacer un trabajo arduo sobre la cultura organizacional, fomentando el compromiso de gerentes, empleados y proveedores hacia prácticas sostenibles y eficaces.

Trabajo futuro

El desarrollo de esta investigación permitió no solo evidenciar problemáticas en la gestión administrativa de los pequeños restaurantes del barrio Cedritos, sino también

identificar múltiples oportunidades para profundizar el conocimiento y diseñar estrategias de mejora.

Entre las principales líneas de trabajo futuro se propone realizar un seguimiento longitudinal de las estrategias sugeridas, combinando mediciones cuantitativas con entrevistas cualitativas que permitan validar su impacto real.

Asimismo, sería valioso desarrollar estudios comparativos entre zonas gastronómicas de diferentes localidades e incluso de otras ciudades con características similares a las de la localidad de Cedritos, con el fin de establecer tipologías de gestión administrativa según variables contextuales. Otra línea relevante es la exploración de los factores socioculturales que dificultan la adopción de modelos administrativos formales, especialmente en negocios familiares, donde persisten dinámicas informales.

También resulta clave investigar la relación entre gestión administrativa y uso de tecnologías digitales, dadas las barreras de apropiación tecnológica evidenciadas, así como las necesidades formativas en temas gerenciales por parte de los administradores, en su mayoría sin formación formal en administración.

Desde una perspectiva más amplia, se propone conectar estos hallazgos con procesos de innovación social y desarrollo local sostenible, fomentando redes con productores, prácticas ecológicas y promoción cultural.

Finalmente, se sugiere la creación de una plataforma colaborativa para compartir estrategias, recursos y experiencias, que articule universidades, instituciones de formación, entidades gubernamentales y emprendedores, como vía para cerrar brechas y fortalecer la formalización del sector.

En resumen, este estudio no solo aporta una mirada integral sobre la situación actual de la gestión administrativa en Cedritos, sino que abre nuevas posibilidades para avanzar hacia una economía gastronómica más sostenible, innovadora e inclusiva.

Referencias

- Aiken, L. R. (1980). Content validity and reliability of single items or questionnaires. *Educational and Psychological Measurement*, 40, 955-959.
- Alvarado, O. C. (2019). *La teoría de la organización en la administración pública. Hacia una redimensión convergente*. Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C.
- Arenas, F. G., & Lindoro, G. E. (2020). *El impacto de la gestión de costos de los inventarios en la rentabilidad de los restaurantes de comida criolla en el distrito de Surquillo durante el año 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652520/Arenas_QF.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6ª ed.). Editorial Episteme.
- Baltodano, V. J., & Badilla, A. R. (2009). Aportes de la administración moderna a la gerencia educativa. *Revista Electrónica Educare*, 13(2), 147-158.
<https://doi.org/10.15359/ree.13-2.11>
- Barney, J. A. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barón, J. A., Cote, S. P., Barragán, M. C., & Torres, S. D. M. (2022). Análisis del Uso del Comercio Electrónico de los Restaurantes de la Zona Gastronómica de la Localidad de Usaquén (Bogotá). *Revista En-Contexto*, 10(16), 201–221.
<https://doi.org/10.53995/23463279.1156>

- Becerra, G. (2020). La Teoría de los Sistemas Complejos y la Teoría de los Sistemas Sociales en las controversias de la complejidad. *Convergencia*, 27, e12148.
- Beltrán, J. A., & López, J. A. (2018). *Evolución de la administración*. Universidad Católica Luis Amigó.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2005). *Financial Management: Theory and Practice*. Thomson/South-Western.
- Bravo, C. T. (2019). *Análisis de competitividad en las pymes de la industria gastronómica en las localidades de Chapinero, Barrios Unidos, Teusaquillo y Usaquén de Bogotá, Colombia* [Tesis de maestría Universidad de La Sabana]. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/37804>
- Bustos, K. L. (2020). *Formulación de una estrategia para definir un modelo de negocio en el ámbito valuatorio y de planeación territorial* [Tesis de especialización, Universidad Distrital José de Caldas]. <https://repository.udistrital.edu.co/server/api/core/bitstreams/4ff7f54c-db92-463b-a177-b755a858bd5f/content>
- Caicedo, C. R., & Zambrano, E. J. (2023). Gestión de la rentabilidad económica en restaurantes del cantón Chone, Ecuador. *Uniandes Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(2), 261-273.
- Calderón, L. L., & Sandoval, T. L. (2024). *La gestión administrativa y satisfacción del cliente en el Restaurante-Pollería El Paimañito en el distrito de Paimas, 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/149417/Calderon_QLL- Sandoval_YTL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/149417/Calderon_QLL-Sandoval_YTL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Campos, E., & Mora, D. J. (2019). *Software de gestión de productos en el restaurante Alejho de Melgar, Tolima* [Tesis de pregrado, Corporación Universitaria Minuto

de Dios]. <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/73e7af05-bbe1-4466-9ccf-e432821af92a/content>

Cárdenas, J. (2021). *Gestión Administrativa y la Calidad de Servicio en tiempos de pandemia en Restaurantes Familiares, Zona Sapotal – Santa Anita, 2021* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/88324/Cardenas_RJ-SD.PDF?sequence=1&isAllowed=y

Cedeño, G. G. (2020). *Incidencia de la gestión administrativa en la rentabilidad de los restaurantes de la Ciudadela Urdesa, parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2018 – 2019* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil].

<http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/1206>

Congreso de Colombia. (2000, 10 de julio). *Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

Costa, A., & Costa, S. (2024). Teoría de los sistemas, principio de sinergia y rendimiento en equipos de alto desempeño. *Entrelíneas*, 3(2), e030201.

<https://doi.org/10.56368/Entrelineas321>

Chaca, A. E., & Contreras, L. A. (2022). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021* [Tesis de maestría, Universidad Continental].

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_M_RHGO_T_E_Chaca_Contreras_2022.pdf

Chacón, J., & Rugel, S. (2018). Artículo de Revisión. Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. *Revista Espacios*, 32(50), 14.

Chávez, O. V., & Franco, M. L. L. (2015). La influencia de la tecnología en la administración.

Contribuciones a la Economía, 13(1), 24.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9163389>

Chiavenato, A. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (10ª. ed.).

McGraw- Hill.

Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional* (4ª ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, A. (2023). *Planeación estratégica. De la intención a los resultados en la administración estratégica* (5ª. ed.). McGraw- Hill.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Daft, R. L. (2017). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*.

Ediciones Díaz de Santos

Drucker, P. F. (2006). *El ejecutivo eficaz: La guía definitiva para hacer las cosas bien*.

HarperBusiness.

Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36.

https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion

Espinoza, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, (1), 53-62.

Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. El Ateneo.

Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿Métodos o técnicas de indagación empírica? *Revista Didasc@lia*, 11(3), 62-79.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman.

Fong, C., Flores, K. E., & Cardoza, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades:

un análisis Bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(2), 411 – 440.

Gaitán, F. J., & Golovina, N. S. (2021). La competitividad de la micro, pequeña y

mediana empresa mediante la gestión de sus recursos. *Revista Científica*

Estelí, 115–135. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11611>

Garrote, P. R., & Del Carmen Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos

investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de*

lingüística aplicada a la enseñanza de lenguas, (18), 124-139.

Gómez, V. (2019). *Tratado Sobre el Proceso Administrativo (LJCA)*. Tirant Lo Blanch.

Gómez, J., & Hernández, R. A. (2023). *Sistema administrativo modular para*

restaurantes [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia].

<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/55926/3/jgomezarro.pdf>

González, G. (2021). *Importancia de las mipymes en el desarrollo económico de*

México. Universidad Nacional Autónoma de México.

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica:

herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1),

242-26.7

Gualaco, A. M., Rodríguez, Y. A., & Ruíz, J. A. (2020). *Propuesta para la formalización*

Tributaria en Pequeñas Empresas del sector de servicios de restaurantes del

municipio de El Espinal Tolima [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia].

[https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/24ea73d7-5e57-498d-](https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/24ea73d7-5e57-498d-8cc2-011db4967832/content)

[8cc2-011db4967832/content](https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/24ea73d7-5e57-498d-8cc2-011db4967832/content)

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Principios de administración de*

operaciones: Bienes y servicios sostenibles. Pearson Educación.

Hernández, M. (2001). La Reingeniería de procesos y su aplicación práctica.

Investigación Administrativa, 30(89), 87-105.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª. ed.). McGraw- Hill.

Hernández, H. A., & Barrera, A. E. P. (2018). Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental. *RIAA*, 9(1), 5-15.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Gestión del comportamiento organizacional: Liderazgo en recursos humanos*. Prentice Hall.

Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2014). *Gestión estratégica: Teoría: Un enfoque integrado*. Cengage Learning.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencia*. Pearson Educación.

Izquierdo, A. M., García, M. E., Baque, L. K., & Salcedo, R. L. (2020). Procesos administrativos para restaurantes de comida típica en la provincia de los ríos. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(1), 21–28.
<https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/mikarimin/article/view/1026>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El Cuadro de Mando Integral: Traduciendo la Estrategia a la Acción*. Harvard Business School Press.

Kerzner, Harold. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 11ª edición. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2013.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill Interamericana.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global*. McGraw-Hill.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22, 140- 155.

López, Y. (2022). *Transformación digital en la empresa*. Ediciones de la U.

Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro*, 13(1), 1-23.

Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>

Mendoza-Fernández, V. M., & Moreira-Choéz, J. S. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *FIPCAEC*, 6(3), 608-620. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>

Menoscal, L. A., & Montenegro, E. S. (2022). *Modelo administrativo-financiero para mejorar la rentabilidad de microempresas del sector restaurantes en Guayaquil* [Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/66159>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013, 22 de julio). *Resolución 2674 de 2013. Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones*. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=54030>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Safari de estrategia: Una guía por la selva de la planificación estratégica*. Pearson Educación.

Monsalve, M. A., & Rodríguez, R. H. (2013). Aplicación de la teoría de los recursos y las capacidades a una organización de mujeres estudio de caso en Colombia. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, (16), 23-48.

Morazán, F. J. (2022). *Propuesta de implementación de un sistema de gestión administrativo y de procesos según Norma ISO 9001:2015 en restaurante de carnes importadas, en el Departamento de Jutiapa* [Tesis de pregrado, Universidad de San Carlos de Guatemala].

<http://www.repositorio.usac.edu.gt/16925/1/Francisco%20Jos%C3%A9%20Moraz%C3%A1n%20Escobar.pdf>

Münch, L. (2014). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2ª. ed.). Pearson Educación.

Netquest. (2024). *Calculadoras estadísticas*.

<https://www.netquest.com/es/panel/calculadora-muestras/calculadoras-estadisticas>

Ortiz, C. A. (2019). *La gestión administrativa en la pyme “asadero el sabor Riobambeñito” Riobamba 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo].

<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/6317/1/LA%20GESTI%C3%93N%20ADMINISTRATIVA%20EN%20LA%20PYME.pdf>

Oviedo, C. A. (2022). *Gestión administrativa y su impacto en el desempeño financiero de la empresa familiar Caferatto en la ciudad de Manizales – Colombia* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente].

<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3450805>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: Una escala de múltiples ítems para medir la percepción del consumidor sobre la calidad del servicio. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

Paredes, E., & Velasco, M. E. (s.f.). *Teoría General de la Administración*. Universidad de Pamplona.

https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre1/11092015/teoriageneraladmin.pdf

Pereira, E., Añez, M. E., Gómez, D., Dant, M. L. (2019). Factores que crean una ventaja competitiva: consonancias y diferencias entre gestores y estudiantes de

instituciones educativas. *Contaduría y administración*, 64(3), e111.

<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1581>

Pérez, J. D., & Barbarán, H. P. (2021). Control administrativo en la gestión pública.

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(1), 267-279.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.224

Pérez, Y., & Coutín, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo La gestión del

conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial enfoque en la
gestión empresarial. *Acimed*, 13(6), 1-74.

Pineda, B. E., De Alvarado, E. L., & De Canales, F. H. (1994). *Metodología de la*

Investigación: Manual para el Desarrollo de Personal de Salud (2ª. ed.).

Organización Panamericana de la Salud.

Portafolio. (2023, 18 de enero). *Sector gastronómico en Colombia se encuentra en*

'modo supervivencia'. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-gastronomico-en-colombia-se-encuentra-en-modo-supervivencia-577030>

Porter, M. E. (1980). *Extracts from Competitive Strategy: techniques for analyzing*

industries and competitors: with a new introduction. The Free Press USA.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior*

Performance. Free Press.

Presidente de la República de Colombia. (2015, 26 de mayo). *Decreto 1074 de 2015*.

Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo.

<http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DE>

[CRETO%201074%20DEL%2026%20DE%20MAYO%20DE%202015.pdf](http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%201074%20DEL%2026%20DE%20MAYO%20DE%202015.pdf)

Project Management Institute (PMI), 2017

Pymas. (2023). *Los cuatro retos que enfrenta el sector gastronómico en Colombia para*

su reactivación. <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/finanzas-para-pymes/sector-gastronomico-en-colombia>

Ramírez, P. A., & Garavito, M. J. (2018). *Propuesta estratégica para el mejoramiento de la gestión Administrativa en los procesos* [Tesis de pregrado, Universidad de San Buenaventura Colombia].

<https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/8d95380e-8553-42d1-b019-c281ae642274/content>

Ramírez, S. (s.f.). Teoría general de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy. En S.

Ramírez, *Perspectivas en las teorías de sistemas* (pp. 23-36). Universidad Nacional Autónoma de México.

Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). *Embracing Agile*. Harvard Business Review.

Riofrio, M. A. (2023). *Análisis de la gestión administrativa de negocios legales de comidas rápidas de la parroquia rural José Luis Tamayo del Cantón Salinas, Santa Elena, del año 2021, para determinar el grado de posicionamiento en el mercado* [Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana Ecuador].

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/26793/1/MSQ773.pdf>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2015). *Administración de empresas: selección de capítulos de Administración, Stephen Robbins y Mary Coulter*. Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Robles, F. A. (2021). *Programa para la evaluación de la Gestión de Riesgos de Prácticas Colombia S.A., desde la óptica de la tercera línea de defensa. 'El aseguramiento como aliado estratégico para el cumplimiento de los objetivos'*

[Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia].

<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/aabed8ff-6472-4c6d-8aa4-de5484304e95/content>

Rojas, N. (2022). Metodología de la investigación para anteproyectos: Research Methodology for Preliminary Projects. *Educación Superior*, (34), 206.

<https://doi.org/10.56918/es.2022.i34.pp206>

Salazar, A., Alvarado-Peña, L., Vega, L., & Salaiza, F. (2020). Indicadores en el servicio en las pequeñas y medianas empresas restauranteras en México: un abordaje comparativo. *Telos*, 22(3), 551-566.

Sánchez, M. (2017). *La Gestión Contable y su Influencia en la Gestión Administrativa del Restaurante "El Zarco" de Cajamarca, 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Cajamarca].

<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/3549/La%20gesti%C3%93n%20contable%20y%20su%20influencia%20en%20la%20gesti%C3%93n%20administrativa%20del%20restaurante%20%E2%80%9cel%20zarco%E2%80%9d%20de%20ca.pdf?sequence=1&isallowed=y>

Senge, P. M. (2012). *La quinta disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Ediciones Granica S.A.

Sirlopú, K. A. (2017). *Gestión administrativa y motivación laboral de los trabajadores del restaurante temático Rincón Cervezero* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28744/Sirlop%C3%BA_FKA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Soledispa-Rodríguez, X. E., Pionce-Choez, J. M., & Sierra-González, M. C. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 280-294.

Stern, J. M., Stewart, G. B. & Chew, D.H. (1995). The Eva® Financial Management

System. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8(2), 32-46.

Suclupe, R. J. (2022). *Estrategia de gestión administrativa para incrementar rentabilidad en un restaurante en Talara* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94366/Suclupe_SRJ-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Tamayo y Tamayo, M. (2006). *Técnicas de Investigación*. (2ª Edición). Editorial McGraw Hill.

Toala, M. M. (2023). *Gestión administrativa y la comercialización de los restaurantes del cantón 24 de mayo* [Tesis de pregrado, Universidad Estatal del Sur de Manabí].

[https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/6051/1/TOALA%20BAQUE%20MARI TZA%20MARILU.pdf](https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/6051/1/TOALA%20BAQUE%20MARI%20TZA%20MARILU.pdf)

Torres-Barreto, M., Vecino, C., & Alfonso, C.A. (2018). Los recursos, las capacidades y sus interrelaciones en el tejido industrial colombiano. *Universidad Industrial de Santander*, 1- 25.

Valverde, D. M. (2022). *Los procesos administrativos y su incidencia en la gestión administrativa del Bar Restaurante Tortuga, de la parroquia Rural San Lorenzo, del cantón Manta* [Tesis de pregrado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí].

<https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/4532/1/ULEAM-ADM-0161.pdf>

Vargas-Hernández, J. G. (2014). La teoría de recursos y capacidades y el emprendimiento, caso de una microempresa agropecuaria rural. *Universidad de Guadalajara*, 169-182.

Vásquez, R. (2024). *Gestión administrativa y su relación con la calidad del servicio en el*

Hotel - Restaurante Monterrico, Olmos – 2022 [Tesis de pregrado,

Universidad Señor de Sipán].

[https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/13028/Rafael%20](https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/13028/Rafael%20Vasquez%20Wilma.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[Vasquez%20Wilma.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/13028/Rafael%20Vasquez%20Wilma.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vázquez-Rueda, L., Peraza, F. J., Valdivia, R., & López, S. (2019). Competitividad

interna de las empresas sociales para incrementar su impacto

socioeconómico. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y*

desarrollo regional, 29(53). <https://doi.org/10.24836/es.v29i53.694>

Velásquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso

administrativo. *Estudios Gerenciales*, 16(77), 27-40.

Vergara, R. (2018). Modelo de Control Interno para pequeños y medianos restaurantes.

Libre Empresa, 15(2), 75–97. <https://doi.org/10.18041/1657->

[2815/libreempresa.2018v15n2.5284](https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2018v15n2.5284)

Viana, R. J. (2023). *Apuntes de administración. La teoría y la práctica*. Universidad

Nacional de Misiones.



Von Bertalanffy, L. (1986). *Teoría General de los Sistemas*. Fondo de Cultura

Económica.

Yukl, G. (2013). *Liderazgo en las Organizaciones*. Pearson.

Anexos

A. Anexo. Encuesta

	UNIVERSIDAD EAN FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONOMICAS FACULTAD DE INGENIERIA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MAESTRIA EN GERENCIA DE PROYECTOS ENCUESTA PROYECTO DE GRADO	
---	--	---

Encuesta



Esta encuesta tiene como finalidad recopilar información clave sobre la gestión administrativa en pequeños restaurantes, en marco de la investigación titulada "Formulación estrategias para la Gestión Administrativa en la Gerencia de pequeños restaurantes en el barrio créditos, Bogotá".

Su participación es voluntaria y confidencial, conforme a la ley 1581/2012 y el Decreto 1377/2013 sobre el tratamiento de datos personales.

Instrucciones: Por favor, marque la opción que mejor refleje la realidad de su restaurante, donde:

5: Siempre | 4: Casi Siempre | 3: A veces | 2: Casi Nunca | 1: Nunca

Categoría	Pregunta	5	4	3	2	1
Planeación	1. ¿Con qué frecuencia establece metas claras para el crecimiento del restaurante?					
	2. ¿Cuenta el restaurante con un plan estratégico actualizado periódicamente para alcanzar sus objetivos a largo plazo?					
	3. ¿Evalúa los posibles riesgos antes de implementar nuevas estrategias?					
	4. ¿Utiliza herramientas de planificación?					
	5. ¿Considera factores externos en sus planes de gestión?					
Organización	6. ¿Verifica periódicamente que el personal cumpla adecuadamente sus funciones y responsabilidades?					
	7. ¿Existen manuales de procedimientos estandarizados para la operación diaria?					
	8. ¿Mantiene una comunicación interna de calidad entre el personal y la gerencia?					
	9. ¿Cuenta con herramientas para organizar los recursos del restaurante?					
	10. ¿Ha implementado políticas claras para garantizar la calidad en el servicio al cliente?					
Dirección	11. ¿Con que frecuencia brinda retroalimentación al personal sobre su desempeño?					
	12. Promueve un estilo de liderazgo que genere satisfacción en el personal.					
	13. ¿Fomenta que el personal proponga ideas innovadoras para el restaurante?					
	14. ¿Ofrece oportunidades de capacitación a su equipo de trabajo?					
	15. ¿Evalúa la capacidad del personal para resolver problemas imprevistos comunes del sector?					

	UNIVERSIDAD EAN FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONOMICAS FACULTAD DE INGENIERIA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MAESTRIA EN GERENCIA DE PROYECTOS ENCUESTA PROYECTO DE GRADO	
---	--	---

Control	16. ¿Con que frecuencia evalúa los resultados financieros del restaurante?					
	17. ¿Realiza controles periódicos para evaluar la calidad de los productos ofrecidos?					
	18. ¿Utiliza indicadores de desempeño (KPI) para medir el rendimiento general del negocio?					
	19. ¿Lleva a cabo auditoria para monitorear el inventario regularmente?					
	20. ¿Evalúa la satisfacción del cliente que permita identificar áreas de mejora?					

C. Anexo: Tabla de referencias teóricas para las preguntas de la encuesta

Categoría	Pregunta	Autor de Referencia	Definición	Opción de Respuesta
Planeación	1. ¿Con qué frecuencia establece metas claras para el crecimiento del restaurante?	Koontz y Weihrich (2012)	La planeación es el proceso de establecer objetivos y determinar el curso de acción para lograrlos	5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca
	2. ¿Cuenta el restaurante con un plan estratégico actualizado periódicamente para alcanzar sus objetivos a largo plazo?	David (2013)	La planificación estratégica permite a las organizaciones definir su dirección y asignar recursos para lograr ventajas competitivas	5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca
	3. ¿Evalúa los posibles riesgos antes de implementar nuevas estrategias?	Hill et al. (2014)	La gestión estratégica requiere la evaluación de riesgos para minimizar incertidumbres y mejorar la toma de decisiones.	5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca
	4. ¿Utiliza herramientas de planificación?	Robbins y Coulter (2018)	El uso de herramientas de planificación permite una mejor coordinación y control de los recursos.	5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca
	5. ¿Considera factores externos en sus planes de gestión?	Mintzberg et al. (2009)	El análisis del entorno es clave en la formulación de estrategias efectivas en la planeación empresarial	5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca
Organización	6. ¿Verifica periódicamente que el personal cumpla	Chiavenato (2019)	La organización implica la distribución de	5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A veces

	adecuadamente sus funciones y responsabilidades?		tareas y la definición de roles dentro de la empresa.	2 = Casi Nunca 1 = Nunca
	7. ¿Existen manuales de procedimientos estandarizados para la operación diaria?	Fayol (1916)	La estandarización de procesos es esencial para una gestión eficiente y un mejor control organizacional	5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca
	8. ¿Mantiene una comunicación interna de calidad entre el personal y la gerencia?	Daft (2017)	La comunicación efectiva es clave en la estructura organizativa para evitar conflictos y mejorar la eficiencia.	5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca
	9. ¿Cuenta con herramientas para organizar los recursos del restaurante?	Robbins y Judge (2019)	El uso de sistemas administrativos mejora la gestión de recursos y optimiza el desempeño organizacional.	5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca
	10. ¿Ha implementado políticas claras para garantizar la calidad en el servicio al cliente?	Parasuraman et al. (1988)	La calidad del servicio se basa en la confiabilidad, seguridad y capacidad de respuesta.	5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca
Dirección	11. ¿Con que frecuencia brinda retroalimentación al personal sobre su desempeño?	Hersey et al. (2012)	La retroalimentación es un componente esencial del liderazgo situacional para mejorar el desempeño.	5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca
	12. Promueve un estilo de liderazgo que genere satisfacción en el personal.	Yukl (2013)	El liderazgo efectivo influye directamente en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.	5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca

	13. ¿Fomenta que el personal proponga ideas innovadoras para el restaurante?	Robbins y Judge (2019)	Un ambiente participativo fomenta la creatividad y el compromiso de los empleados.	5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca
	14. ¿Brinda oportunidades de capacitación a su equipo de trabajo?	Chiavenato (2019)	El desarrollo del talento humano es clave para el crecimiento organizacional. .	5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca
	15. ¿Evalúa la capacidad del personal para resolver problemas imprevistos comunes del sector?	Drucker (2006)	La capacidad de respuesta ante problemas define la competitividad de una empresa en entornos cambiantes.	5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca
Control	16. ¿Con que frecuencia evalúa los resultados financieros del restaurante?	Horngren et al. (2012)	El control financiero es fundamental para la sostenibilidad de cualquier negocio.	5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca
	17. ¿Realiza controles periódicos para evaluar la calidad de los productos ofrecidos?	Deming (1989)	El control de calidad es un pilar en la mejora continua de los procesos organizacionales.	5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca
	18. ¿Utiliza indicadores de desempeño (KPI) para medir el rendimiento general del negocio?	Kaplan y Norton (1996)	El uso de indicadores clave de desempeño (KPI) facilita la toma de decisiones basada en datos.	5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca
	19. ¿Lleva a cabo auditoria para monitorear el inventario regularmente?	Heizer et al. (2017)	Las auditorías de inventario permiten minimizar pérdidas y mejorar la eficiencia operativa	5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca
	20. ¿Evalúa la satisfacción del cliente que permita identificar áreas de mejora?	Kotler y Keller (2016)	La retroalimentación del cliente es esencial para mejorar la	5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A veces 2 = Casi Nunca 1 = Nunca

calidad del
servicio y la
experiencia de
compra.

Fuente: Elaboración propia.