

**EMPRENDIMIENTO Y GERENCIA ESTRATÉGICA EN LOS RESTAURANTES  
DEL DISTRITO ESPECIAL, TURÍSTICO Y CULTURAL DE RIOHACHA**

**BEATRIZ ELENA AMAYA MENDOZA**



**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
RIOHACHA, LA GUAJIRA, 2022**

**EMPRENDIMIENTO Y GERENCIA ESTRATÉGICA EN LOS RESTAURANTES  
DEL DISTRITO ESPECIAL, TURÍSTICO Y CULTURAL DE RIOHACHA**

**BEATRIZ ELENA AMAYA MENDOZA**

Trabajo presentado como requisito para optar el título de  
Magister en Administración de Empresas

Director  
**EDGAR BONILLA BLANCHAR**  
Doctor en Ciencias Gerenciales



**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
RIOHACHA, LA GUAJIRA, 2022**

## CONSTANCIA APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Yo, **EDGAR BONILLA BLANCHAR**, identificado con la cedula de ciudadanía No. 84.036.737, expedida en San Juan del Cesar, departamento de La Guajira, por medio del presente hago constar que el trabajo de grado, presentado por la señora **BEATRIZ AMAYA MENDOZA**, identificado con la cédula de ciudadanía No. 40.940.842, expedida en Riohacha, departamento Guajira, **Emprendimiento y gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha**, con el propósito de optar el título en magister en Administración de Empresas (MBA), reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a consideración del jurado evaluador designado y su posterior sustentación en presentación pública.

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, a los 02 días del mes de febrero de 2022.



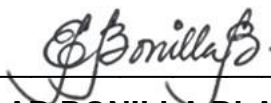
---

**EDGAR BONILLA BLANCHAR**  
Director del Trabajo de Grado

## CERTIFICACIÓN ANTIPLAGIO

Como director de este trabajo de grado como requisito para optar por título de Magister en Administración de Empresas, presentado por la señora **BEATRIZ ELENA AMAYA MENDOZA**, con el título: **Emprendimiento y gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha**, afirmo haber revisado el informe arrojado por el software antiplagio «Turnitin» con un 8,6% de coincidencias con otros trabajos y que las fuentes utilizadas detectadas por el mismo en el trabajo en mención, se encuentran debidamente citadas de acuerdo a las normas APA vigentes, por lo que el proyecto de investigación es de su total autoría.

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, 02 de febrero de 2022.



---

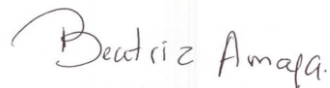
**EDGAR BONILLA BLANCHAR**  
Directora del Trabajo de Grado

## DERECHOS DE AUTOR

Yo, **BEATRIZ ELENA AMAYA MENDOZA**, identificado con la cédula de ciudadanía No. 40.940.842, expedida en Riohacha, departamento de La Guajira, autor del trabajo de grado titulado: **Emprendimiento y gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha**, para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura, consulta y aporte a los procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando respeten mis derechos de autor (a).

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, 02 días de febrero de 2022.

A handwritten signature in cursive script that reads "Beatriz Amaya". The signature is written in black ink and is positioned above a horizontal line.

---

**BEATRIZ AMAYA MENDOZA**

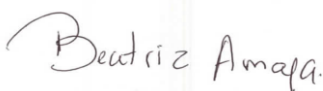
## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, **BEATRIZ ELENA AMAYA MENDOZA**, identificado con la cédula de ciudadanía No. 40.940.842, expedida en Riohacha, departamento de La Guajira, autor del trabajo de grado titulado: **Emprendimiento y gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha**, La Guajira, declaro bajo la gravedad del juramento que:

- a) El presente trabajo de grado es de mi autoría;
- b) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada parcial ni totalmente;
- c) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional;
- d) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad de La Guajira y el país.

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, 02 de febrero de 2022.



---

**BEATRIZ ELENA AMAYA MENDOZA**

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo principalmente a Dios, por darme la vida, la fortaleza y sabiduría para continuar en este proceso y permitirme llegar hasta este momento tan importante en mi formación profesional.

A mi esposo Raúl Mier, quien con su apoyo incondicional me dio su mano en todo momento para lograr este título.

A Madre y mi padre, por motivarme a seguir adelante con sus ejemplos.

A mi hijo, Raúl David Mier, ha sido mi gran inspiración para el logro de mis metas y para seguir adelante, que esto le sirva de ejemplo y modelo para sus logros.

A mis hermanos, y demás familiares quienes comparten esta alegría.

A mis amigos maestrantes, quienes me brindaron su apoyo incondicional, así como el valor de la verdadera amistad.

A todas aquellas personas que de una u otra forma confiaron en mi capacidad, valor y esfuerzo para alcanzar esta meta.

**Beatriz Amaya Mendoza**

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Dios Todopoderoso le doy gracias por darme su amor y fortaleza para alcanzar este logro.

A la Universidad de La Guajira, por darme la oportunidad de formarme en la maestría de Administración de Empresa, logrando alcanzar un peldaño más hacia el éxito en mi carrera profesional.

A mi tutor Edgar Bonilla, por su asesoría y apoyo incondicional durante el desarrollo de la investigación, mil gracias.

A todas aquellas personas, quienes me prestaron su colaboración y amistad, durante toda la maestría.

A todos gracias.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>XV</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>XVI</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>17</b>
<b>1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>19</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.1.1. Formulación del problema.....	24
1.1.2. Sistematización del problema.....	24
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
1.2.1. Objetivo general.....	25
1.2.2. Objetivos específicos.....	25
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
1.4.1. Delimitación temática.....	27
1.4.2. Delimitación espacial de la investigación.....	27
1.4.3. Delimitación temporal.....	28
<b>2. MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>29</b>
2.1. MARCO TEÓRICO.....	29
2.1.1. Antecedentes de la investigación.....	29
2.1.2. Fundamentos teóricos.....	37
2.1.2.1. Emprendimiento.....	37
2.1.2.1.1. Factores que impactan el emprendimiento.....	38
2.1.2.1.2. Competencias empresariales para el emprendimiento.....	45
2.1.2.2. Gerencia estratégica.....	51

2.1.2.2.1. Procesos administrativos de la gerencia estratégica .....	53
2.1.2.2.2. Evaluación de la estrategia .....	59
2.2. MARCO CONTEXTUAL.....	66
2.3. MARCO LEGAL .....	67
2.4. SISTEMA DE VARIABLES.....	69
2.4.1. Definición conceptual.....	69
2.4.2. Definición operacional.....	70
<b>3. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>72</b>
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	72
3.2. TIPO DE ESTUDIO .....	73
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	75
3.4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	76
3.4.1. Fuentes primarias .....	77
3.4.2. Información secundaria.....	78
3.5. POBLACIÓN.....	78
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	80
3.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....	82
3.7.1. Validez del instrumento.....	82
3.7.2. Confiabilidad del instrumento.....	83
3.8. ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	85
<b>4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>89</b>
4.1. EMPRENDIMIENTO .....	89
4.1.1. Factores que impactan el emprendimiento .....	89
4.1.2. Competencias empresariales para el Emprendimiento .....	94
4.2. GERENCIA ESTRATÉGICA .....	99
4.2.1. Procesos administrativos de la gerencia estratégica.....	100

4.2.2. Técnica de evaluación de la estrategia .....	105
4.3. CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES.....	109
4.4. PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....	110
4.4.1. Objetivo.....	110
4.4.2. Justificación .....	111
4.4.3. Estructura de los lineamientos .....	111
4.4.4. Lineamientos estratégicos .....	111
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>114</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>117</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>119</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Restaurantes ubicados en Riohacha.....	137
Tabla 2. Alternativas de respuesta.....	81
Tabla 3. Resultados de la validación de contenido .....	83
Tabla 4. Categorías de la confiabilidad del instrumento.....	84
Tabla 5. Resumen de procesamiento de casos .....	85
Tabla 6 Estadísticas de fiabilidad.....	85
Tabla 7. Categorías de interpretación de la media .....	87
Tabla 8. Categorías de interpretación de la desviación estándar.....	87
Tabla 9. Categorías de interpretación de la correlación.....	88
Tabla 10. Indicadores de los factores que impactan el emprendimiento.....	90
Tabla 11. Indicadores de competencias empresariales para el Emprendimiento ..	95
Tabla 12. Procesos administrativos de la gerencia estratégica .....	100
Tabla 13. Técnica de evaluación de la estrategia .....	105
Tabla 14. Correlación entre el emprendimiento y gerencia estratégica .....	110
Tabla 15. Lineamientos estratégicos .....	112

## LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Indicadores de factores que impactan el emprendimiento.....	94
Gráfico 2. Indicadores de competencias empresariales para el emprendimiento ..	99
Gráfico 3 Indicadores procesos administrativos de la gerencia estratégica .....	104
Gráfico 4. Indicadores técnica de evaluación de la estrategia .....	109

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Matriz de consistencia .....	131
Anexo B. Cuestionario definitivo .....	132
Anexo C. Validación del instrumento por expertos .....	135
Anexo D. Confiabilidad del instrumento .....	136
Anexo E. Restaurantes ubicados en Riohacha.....	137

AMAYA MENDOZA, Beatriz Elena. Emprendimiento y gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha. Universidad de La Guajira, Programa de Maestría en Administración de empresas. Riohacha, La Guajira, 2022.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar el emprendimiento y la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha. Como dimensiones se encuentran: factores que impactan el emprendimiento, competencias empresariales, procesos administrativos de la gerencia estratégica y técnica de evaluación estratégica. Soportado teóricamente por David (2013), Hernández (2016), Serna (2015), Robbins y Coulter (2014), Rodríguez (2014), Chiavenato (2014), Ruiz y Cadenas (2013), Curto (2012), Munch y García (2012), Leiva (2010), Pérez y Ramírez (2010), entre otros autores.

Metodológicamente, se encuentra bajo el enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue aplicada, explicativa y transeccional, el diseño de investigación fue no experimental, y de campo. La población, estuvo conformada por veinte (20) sujetos, gerentes de los restaurantes en estudio. La técnica e instrumento de recolección de información utilizada fue una encuesta tipo cuestionario de 40 ítems, teniendo las siguientes alternativas: Siempre (5), Casi Siempre (4), Algunas veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1). En cuanto a la validez del instrumento, fue validado por (4) expertos, se aplicó la confiabilidad de coeficiente Alpha de Cronbach cuyo índice fue 0,913 encontrándose con muy alta confiabilidad, lo cual, indica que es confiable para ser aplicado a la población objeto de estudio.

Concluyendo que está en presencia alta, destacando el emprendimiento a través de las competencias empresariales resaltando que el éxito de la empresa se debe a la visión de negocio que tuvieron al concebir la idea inicial, además tienen como fortaleza la demanda social mediante los factores que impactan en el mismo, ofreciendo productos variados para satisfacer preferencias de los diferentes grupos de consumidores; por otra parte tienen presente los procesos administrativos en la gerencia estratégica, teniendo la planificación y organización mayor peso, no obstante existe debilidad en las técnicas de evaluación de estrategias, esto motivado que los resultados reales de la empresa en ocasiones son comparados con las metas propuestas través de su medición de indicadores.

**Palabras clave:** emprendimiento, visión de negocio, gerencia estratégica, procesos administrativos, técnicas de evaluación de estrategias.

Amaya Mendoza, Beatriz Elena. Entrepreneurship and strategic management in the restaurants of the Special, Tourist and Cultural District of Riohacha. University of La Guajira, Master's Program in Business Administration. Riohacha, La Guajira, 2022.

## ABSTRACT

The general objective of this research was to analyze entrepreneurship and strategic management in the restaurants of the Special, Tourist and Cultural District of Riohacha. As dimensions are: factors that impact entrepreneurship, business skills, administrative processes of strategic management and strategic evaluation technique. Theoretically supported by David (2013), Hernández (2016), Serna (2015), Robbins y Coulter (2014), Rodríguez (2014), Chiavenato (2014), Ruiz y Cadenas (2013), Curto (2012), Munch y García (2012), Leiva (2010), Pérez y Ramírez (2010), among other authors.

Methodologically, it is under the quantitative approach, the type of research was applied, explanatory and transactional, the research design was non-experimental, and field. The population consisted of twenty (20) subjects, managers of the restaurants under study. The data collection technique and instrument used was a 40-item questionnaire survey, with the following alternatives: Always (5), Almost Always (4), Sometimes (3), Almost Never (2), and Never (1). Regarding the validity of the instrument, it was validated by (4) experts, the reliability of Cronbach's Alpha coefficient was applied, whose index was 0.913, finding very high reliability, which indicates that it is reliable to be applied to the population under study.

Concluding that it is in a high presence, highlighting entrepreneurship through business skills, highlighting that the success of the company is due to the business vision they had when conceiving the initial idea, they also have social demand as a strength through the factors that impact in the same, offering varied products to satisfy preferences of the different groups of consumers; On the other hand, they have in mind the administrative processes in strategic management, with planning and organization having greater weight, however there is a weakness in the techniques of evaluating strategies, this is motivated by the fact that the real results of the company are sometimes compared with the proposed goals. through its measurement of indicators.

**Keywords:** entrepreneurship, business vision, strategic management, administrative processes, strategy evaluation techniques.



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el fortalecimiento de las empresas a través del emprendimiento, es un factor que centra la atención cada vez más de diversos sectores económicos, toda vez que es una alternativa para lograr un mayor desarrollo social y económico reflejado directamente en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

La gerencia de una organización entre sus objetivos supervisa que sus gerentes cuenten con competencias donde puedan desenvolverse y cumplir con las asignaciones de actividades propias del cargo. Además, tener la capacidad para planificar, dirigir, controlar, tomar decisiones, trabajar en equipo, comunicación, entre otras; con el firme propósito de lograr resultados exitosos, talento humano, administrativo, para ello debe tener consolidadas estas competencias, mediante la gerencia estratégica.

Sin lugar a dudas, la gerencia estratégica , se constituye en la mejor prueba de la excelencia administrativa, por tanto se urge la necesidad, de modelar organizaciones proactivas en la cual, las estrategias sean planes de acción que debe tener la gerencia para posicionar a la organización, competir con éxito, y lograr un buen desempeño, además, es determinante en toda organización, ya que permite a los gerentes tomar decisiones en cuanto a la obtención, asignación, utilización de los recursos tanto humanos como económicos para medir el cumplimiento de las actividades en la empresa.

Por tanto, la presente investigación tuvo como objetivo analizar el emprendimiento y la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha; la misma se estructuró en cuatro capítulos de la siguiente manera: El Capítulo 1 referido al problema de investigación, donde se describe el planteamiento de problema, objetivo general, específicos, justificación de la investigación y delimitación; seguido del Capítulo 2, marco referencial contentivo de los

antecedentes de la investigación; bases teóricas, marco contextual y la sistematización de las variables, con su respectiva matriz de operacionalización.

El Capítulo 3, referente al marco metodológico, que está conformado por el paradigma y enfoque metodológico, así como el tipo de estudio y el diseño de la investigación, las fuentes de información, la población, la muestra y las técnicas e instrumento para la recolección de datos, conjuntamente con la validez y confiabilidad de los resultados, además, se describen las técnicas de análisis y los procedimientos de investigación.

Finalmente, en el Capítulo 4 se presenta el análisis de los resultados, para lo cual presenta una serie de estadísticos donde se expone el porcentaje obtenido por cada una de las opciones correspondientes a cada ítem del instrumento, lo que a su vez es contrastado con los autores que sirvieron de soporte a la investigación. Con esta información, se establecieron las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El emprendimiento puede concebirse como todos los esfuerzos realizados para hacer dinero, obtener ganancias y crear riqueza al tiempo que presenta características que comprende el asumir riesgos, la gestión del liderazgo, la innovación y priorización de tareas para incrementar la eficiencia productiva. No puede ser definido desde un solo aspecto, sino desde una perspectiva multidisciplinar, que incluyen la economía clásica y neoclásica, la psicología, la sociología y por supuesto la administración (Kuratko, 2005; Gartner, 1989). En este proceso se hace identificación de oportunidades para el cambio, y de necesidades insatisfechas generando valor económico (Salamanca, 2016).

Existen varios modelos de emprendimiento siendo los de mayor relevancia aquellos de carácter tradicional seguido por el de tipo social, el primero abarca “actividades que transforman o comercializan bienes o servicios, para obtener un interés netamente económico por parte de los inversionistas, y el segundo se basa en el desarrollo de actividades económicas que buscan generar valor en la construcción de capital social” (Alvarado y Rodero, 2021; Silva et al., 2014; Curto, 2012). De acuerdo a Ken Morse (ABC, 2013), los modelos de emprendimiento en los últimos años giran en torno a tres principales: el emprendimiento de negocio, tecnológico y geográfico.

Para el Global Entrepreneurship and Development Institute, los países que actualmente encabezan el ranking mundial de países con mejor ecosistema en emprendimiento son Estados Unidos, seguido por Suiza y Canadá. Con respecto a países latinoamericanos, considera a Chile y México como los países con un ecosistema emprendedor más avanzado en la región, seguido por Costa Rica y por Colombia quien se viene destacando en el modelo de emprendimiento geográfico en América Latina. Cabe resaltar, que este instituto elabora anualmente el Índice

Global de Emprendimiento, cuyo objetivo es medir la salud de los ecosistemas emprendedores en 137 países (GEM, 2021).

Un estudio del 2002 realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, concluyó que en América Latina, el emprendimiento se caracterizaba por conformación de empresas pequeñas en su mayoría con bajo crecimiento, emprendedores jóvenes menores de 30 años, siendo aproximadamente el 90% de género masculino, bajo acompañamiento institucional, pocas políticas públicas de fomento del emprendimiento, desconocimiento por parte de los emprendedores de los programas y servicios de apoyo que ofertan las instituciones, y falencias en la gestión estratégica aplicada, además se identificó que los ahorros personales eran la principal fuente de financiamiento del emprendimiento, seguido de fuentes alternativas como la solicitud de ayuda de clientes/proveedores (BID, 2002).

En el 2014 un informe del Banco Mundial destacó que el sector emprendedor en América Latina “es mayor que en otros países y regiones comparables y, quizás inesperadamente, el porcentaje de empresas formales también es elevado”, no obstante, identificó escasez de innovación en empresas grandes y pequeñas (Lederman et al., 2014). Por ello, dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente en el cuarto objetivo sobre Educación de Calidad, la meta 4.4 establece: “De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, incluidas técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento” (Organización de las Naciones Unidas. [ONU], 2015 p. 115).

A nivel nacional, de acuerdo al informe de Colombia Tech Report de 2021, el ecosistema de emprendimiento e innovación se ha fortalecido en los últimos cuatro años, especialmente en las Startups que en la actualidad existen 11 en el país. Las regiones con mayor ecosistema emprendedor son Cundinamarca, Antioquía y Valle del Cauca, siendo también las regiones responsables del 50% del PIB en Colombia. Se considera a Bogotá como la ciudad de emprendedores por tener la tasa más alta

en actividad emprendedora (19,2%), superando incluso la media nacional y otras ciudades de América Latina (Cámara de Comercio de Bogotá et al., 2021).

El emprendimiento desde las políticas públicas viene acompañando a las mipymes principalmente, no obstante, el apoyo gubernamental se está reenfocando a fomentar los emprendimientos sin importar el tamaño. Este ecosistema emprendedor a nivel nacional se viene trabajando desde 2006, a través de la ley 1014 de 2006 conocida como ley de Fomento del emprendimiento, Fondo Emprender, posterior con INNpulsa Colombia, creado en el año 2012, siendo la “agencia de emprendimiento e innovación del gobierno nacional, adscrita al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, busca la aceleración de emprendimientos de alto potencial y de los procesos innovadores, para generar más desarrollo económico, equidad y oportunidades para todos” (Vesga, 2015). Actualmente, cuenta con el programa CEmprende que desde 2019 viene articulando los proyectos en las diferentes regiones que conforman el territorio nacional (Cámara de Comercio de Bogotá et al., 2021).

A partir de la pandemia de COVID-19 para el año 2020, varias entidades del Gobierno Nacional, actores del ecosistema de emprendimiento y del sector privado entre ellos, gremios, empresarios y expertos formularon e impulsaron la Ley 2026 de 2020, conocida como Ley de Emprendimiento cuyo objeto es “establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad” (Ley 2026, 2020, art.1).

Dentro de las conclusiones de todas estas políticas y experiencias en materia de fomento del emprendimiento se ha establecido que éste y la gestión estratégica se entretujan a fin de conseguir el crecimiento económico y la sostenibilidad de una organización, ya sean nuevas empresas o existentes. Reconociendo que ningún emprendimiento comercial puede llegar hasta un grado de sostenibilidad y éxito deseado sin contemplar desde un inicio, una interacción de los dos conceptos como

parejas que se unen para tener crecimiento económico y creación de riqueza. Esto a fin de superar el rasgo característico de los emprendimientos colombianos que según varios autores entre estos Martelo et al. (2019), aproximadamente el 50%, no logran subsistir durante los cinco años iniciales.

En virtud de lo anteriormente planteado, se considera que el fomento del emprendimiento en los diferentes sectores debe llevar toda una planificación que involucre conocimientos técnicos, y competencias gerenciales estratégicas a fin de ser competitivos en el sector en que se desarrolle el emprendimiento y sostenibles en el tiempo, contribuyendo así al desarrollo de la economía local, regional y nacional.

En lo correspondiente al concepto de la gerencia estratégica se puede definir de acuerdo a Prieto (2017), como una técnica gerencial que facilita a la organización ser proactiva para formular sus escenarios futuros, con el fin de visualizar los hechos más probables y resultados a obtener. Siendo un proceso participativo en donde se dirige y se decide para beneficio común. De acuerdo a Porter (2015), el concepto de gerencia estratégica es evolutivo pasando por tres etapas, en la primera surge la planeación estratégica; en la segunda se genera planeación de habilidades, y en la tercera aparece la respuesta administrativa.

Existen diferentes modelos de gerencia estratégica, dentro de los cuales destacan los modelos de Russel Ackoff, Fred David, H. Igor Ansoff, y Porter, este último se diferencia de los otros, dado que incorporó la variable de competitividad la cual se ajusta a sectores económicos más dinámicos (Vitola y Ojeda, 2017).

En resumen, la gerencia estratégica es una herramienta administrativa para la toma de decisiones a través de la valoración del entorno y las propias competencias de una organización, valorando las fortalezas y las debilidades e identificando las oportunidades en donde la organización tuviera una ventaja competitiva.

Independientemente del sector empresarial todo emprendimiento tiene un direccionamiento y algún tipo de estrategia que repercute en la competitividad y

supervivencia de dicha organización, no obstante, esta gestión debe ser formal y preestablecida y las estrategias planteadas deben ejecutarse cumpliendo una planificación (González, et al., 2019). “El sector servicios y particularmente, el sector empresarial de restaurante es considerado como eje impulsor del crecimiento económico, por su capacidad de generar empleos; también al constituir un eslabón fundamental en la cadena de producción” (Globofran, 2016; Alvarado y Rodero, 2021).

En este sentido se conoce que, en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, en los últimos cinco (5) años el emprendimiento gastronómico ha tenido un crecimiento, dado que han abierto diversos restaurantes con variedades en su gastronomía, ofreciendo a su clientela diferentes platos, de este modo se percibe la transformación de la variedad y calidad de oferta. Las posibles razones del auge se deben a la diversificación de gustos y el aumento de consumo por parte de los habitantes.

La situación antes descrita, probablemente, traerá consecuencias y posibles desviaciones en la visión de futuro de las organizaciones del sector de los restaurantes ya establecidas, lo que podría alterar el propósito de las mismas, dificultando, tanto, el alcance de los objetivos trazados como el mantenimiento de su posicionamiento en el mercado, y estrategias no acordes con los objetivos esperados.

Actualmente, de acuerdo a la Cámara de Comercio del departamento de la Guajira del total de empresas activas, solo un 2,34% son PYMES, y el 99,8% son MiPymes. En 2020, de acuerdo con la creación de empresas según rama de actividad económica, el sector comercio al por mayor y al por menor es el que tuvo una contribución del 47,8% con 1.378 nuevas empresas, seguido de alojamiento y servicios de comida con 337 empresas (11,7%), industrias manufactureras con 230 empresas (8%) y transporte y almacenamiento con 211 (7,3%). Desde el 2009 con

la creación de la Red Regional de Emprendimiento de la Guajira se viene fomentando el crecimiento económico y el emprendimiento en este departamento.

Esta Red, se conforma por la Alcaldía Distrital de Riohacha, SENA, Universidad de La Guajira, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Fundación Cerrejón Fortalecimiento Institucional, Instituto Gardner, Fundación Guajira Competitiva, Corpoguajira, Fundación Coomeva y un representante de los emprendedores (Cámara de Comercio de la Guajira, 2020). Cabe resaltar, que no se conoce que tipo de modelos de gerencia empresarial y en qué nivel han sido implementados en estos sectores.

Por lo anterior, el problema planteado es la necesidad de analizar el emprendimiento y la gerencia estratégica en el sector de restaurantes del Distrito Especial de Riohacha, de forma tal que permita obtener información sobre los elementos del diagnóstico interno y externo de las organizaciones, los factores que impactan en el emprendimiento, así como las competencias gerenciales para el mismo, sobre la cual puedan plantearse recomendaciones que faciliten la toma de decisiones y la aplicación de las correcciones necesarias en estas empresas a fin de garantizar su crecimiento, competitividad y supervivencia en el mercado.

#### **1.1.1. Formulación del problema**

¿Cómo es el emprendimiento y la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha?

#### **1.1.2. Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son los factores que impactan el emprendimiento en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha?
- ¿Cuáles son las competencias empresariales para el emprendimiento de los gerentes de los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha?



- ¿Cuáles son los procesos administrativos de la gerencia estratégica presentes en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha?
- ¿Cuál es la técnica de evaluación estratégica utilizada en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha?
- ¿Cuál es el grado de relación del emprendimiento y la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha?
- ¿Cuáles son los lineamientos estratégicos que armonizan el emprendimiento y la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha?

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Objetivo general**

Analizar el emprendimiento y la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Identificar los factores que impactan el emprendimiento en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha.
- Determinar las competencias empresariales para el emprendimiento de los propietarios o directivos en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha.
- Señalar los procesos administrativos de la gerencia estratégica presentes en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha.
- Establecer la técnica de evaluación estratégica utilizada en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha.
- Determinar el grado de relación del emprendimiento y la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha.

- Proponer los lineamientos estratégicos que armonicen el emprendimiento y la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es pertinente, en vista que no se cuenta con un diagnóstico de las condiciones actuales en torno al emprendimiento y la gerencia estratégica aplicada en el sector de Restaurantes, atendiendo que hace parte de la segunda actividad económica (alojamiento y servicios de comida) más importante en la dinamización de la economía del departamento de la Guajira. Por ello, llevar a cabo este estudio se justifica plenamente según diferentes niveles de observación, estos son: teórico, práctico, metodológico y social.

Se tiene que, a nivel teórico, este trabajo se fundamenta en las premisas de autores relacionados con el tema de emprendimiento y la gerencia estratégica, así como su correlación con las actividades económicas y su desarrollo, como es el caso de los restaurantes, que serán confrontados con los resultados logrados, para la generación de nuevos conocimientos que contribuirán al enriquecimiento de las ciencias administrativas a nivel departamental.

Por su parte a nivel práctico, la investigación propone lineamientos estratégicos que puedan fomentar el emprendimiento para optimizar la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha. Debe entenderse que son propuestas, las cuales son sugerencias para ser adoptadas por las empresas en busca de su mejoramiento.

En lo referente a nivel metodológico, la investigación se justifica toda vez que se diseñará un instrumento para la recolección de los datos, su procesamiento, análisis e interpretación, alcanzando el objetivo de este estudio, además de servir de referencia para futuras investigaciones a desarrollarse sobre estas mismas temáticas. Reflejándose en un importante aporte académico a la región en el tema de emprendimiento y gerencia empresarial.

Correspondiente al ámbito social, la investigación promueve el tema de promover el emprendimiento, y la importancia de contar con un modelo de gestión estratégica aplicado para su desarrollo, supervivencia y sostenibilidad en el mercado. Esto con el propósito de promover emprendimientos que generen estabilidad económica regional y local y contribuir a la generación de empleo para la comunidad en general. Esto resultaría beneficioso para la población que reside en Distrito Especial de Riohacha, ya que se estaría construyendo una ciudadanía con capacidad innovadora, competencias gerenciales, mentalidad productiva y con igualdad de condiciones para el desarrollo social y obtener calidad de vida en los próximos años.

#### **1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.4.1. Delimitación temática**

La presente investigación se desarrolló en la línea de investigación de emprendimiento y empresarismo, del Programa de Maestría en Administración de Empresas, de la Universidad de La Guajira. Básicamente, se desarrollarán las variables emprendimiento y gerencia estratégica. Para la primera se analizarán las siguientes dimensiones: factores que impactan el emprendimiento y competencias empresariales para el emprendimiento; en la segunda variable, procesos administrativos de la gerencia estratégica y técnica de evaluación de la estratégica, basado en los postulados teóricos de David (2013), Hernández (2016), Serna (2015), Robbins y Coulter (2014), Rodríguez (2014), Chiavenato (2014), Ruiz y Cadenas (2013), Curto (2012), Munch y García (2012), Leiva (2010), Pérez y Ramírez (2010), entre otros.

##### **1.4.2. Delimitación espacial de la investigación**

El estudio se realizó en el sector de los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha, departamento de La Guajira, Colombia.

### **1.4.3. Delimitación temporal**

El estudio se llevó a cabo con información recolectada en un periodo de tiempo comprendido entre el primer semestre 2019 hasta el segundo periodo del 2020.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo, como la sustentación de la presente investigación en referencia, al marco teórico se han tenido en cuenta diversas investigaciones, que por su concordancia y similitud con las variables emprendimiento y gerencia estratégica, se han tomado como referencia; además, se han considerado las profundizaciones de los aportes de los autores que han escrito para fundamentar el trabajo.

#### 2.1.1. Antecedentes de la investigación

Para sustentar el presente trabajo se tomaron como referentes previos los siguientes trabajos nacionales e internacionales relacionados al área del emprendimiento en el ámbito empresarial, científico, cultural, así como la gerencia estratégica, la mayoría de éstas relacionadas con empresas, organizaciones e instituciones en contextos similares al objeto de estudio que involucra estas dos variables.

En referencia a la variable emprendimiento en primer lugar, se tiene en cuenta la investigación adelantada por Alvarado y Sánchez (2018), titulada: *“Fortalecimiento del énfasis en emprendimiento empresarial en la institución Francisco Vela González”*, para optar al título de Magíster en Educación en la Universidad Pontificia Bolivariana, Leticia, Colombia. Sustentado teóricamente con los autores: Núñez (2012); Sandoval (2009); Donnelly (2008), Becker (2008), Castañeda (2008), Chiavenato (2007), entre otros.

Con este trabajo se concluye que gran cantidad de integrantes de la comunidad educativa, así como los padres de familia desconocen los énfasis ofrecidos por la institución, de igual manera, gran parte de los docentes no los aplica en su área de desempeño. Para ello, se proponen alternativas que pudieran contribuir a la mejora del diseño y el fortalecimiento del énfasis.

El antecedente sirvió como referencia para desarrollar el marco teórico, el cual es requerido al formalizar los fines de construir una base que respalde el estudio de la variable emprendimiento, soportando de esta manera el punto de vista de la investigadora y permitiendo sustentar los resultados con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

También, se tuvo en cuenta el estudio realizado por Camino (2018), titulada: *“Sostenibilidad de los emprendimientos del sector comercial de Santa Rosa, El Oro, periodo 2016 – 2018”*, para la obtención del título de magíster en administración de empresas Universidad de Machala, Ecuador. Apoyado en autores como Jaramillo, 2008; Vicens & Grullón, 2011; Salinas & Osorio, 2012; Minniti, 2012; Proaño, 2014; Marín & Rivera, 2014; Ramos, 2006; Álvarez & Salazar, 2011; Aguilera & Becerra, 2012; Orozco & Núñez, 2013; Contreras & Rojas, 2015.

Esta tesis concluyó que a los emprendimientos comerciales de la ciudad de Santa Rosa les faltan visión y misión lo que conlleva a un direccionamiento ineficiente. Este antecedente refleja un bajo nivel de gestión estratégica en estos emprendimientos comerciales, guardando relación con la línea de investigación del presente estudio.

Seguidamente, se relaciona el trabajo llevado a cabo por Pérez (2018), titulado: *“Educación en emprendimiento y la cultura emprendedora de los estudiantes de las Facultades de Ciencias Económicas y de Economía y Negocios de la Universidad de Cartagena y la Universidad Tecnológica de Bolívar 2006-2015”*. Tesis Doctoral. Cartagena. Colombia. Para su desarrollo se apoyó en los autores: Pigüe, 2003; Shumpeter, 1934; Peter Drucker, 1985; Timmons, 1994; Castillo, 1999.

Como conclusión se obtuvo que la motivación y la educación en emprendimiento que desarrollan las facultades, ha contribuido en la generación de ideas, la creación, puesta en marcha y mantenimiento de 213 empresas, en un porcentaje del 100% pymes, y 174 o un porcentaje de 81.69% de ellas ubicadas en el sector servicios, proyectando 146 del total de las empresas, entre 0 y 10 empleos

cada una, mientras que 21 emprendedores, crearán entre 11 y 49 empleos nuevos, por empresa. Potencialmente, generarían un mínimo de 377 empleos y un máximo de 2.489, durante los próximos 3 años. Este antecedente demuestra la importancia de fortalecer el fomento del emprendimiento desde las instituciones y el campo educativo para sentar las bases hacia la estabilidad financiera y la creación de empleos.

Otro antecedente tenido en cuenta fue la investigación efectuada por Villacres (2017), con su tesis titulada: "*Gestión del emprendimiento y su impacto en la competitividad de las mipymes manufactureras de la provincia de Bolívar, en el Ecuador*", para optar al grado de Doctor en Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Mayor San Marcos, en Perú. Esta investigación se sustentó teóricamente con estos autores: David (2013), Koontz et al. (2012), Valencia y Patlán (2011), entre otros.

Este estudio concluyó que existe una correlación favorable entre una gestión eficiente de las mipymes, la planificación estratégica, la capacitación del personal y el conocimiento del mercado; influyendo en la competitividad y la supervivencia en un mercado cada vez más retador. Se observó que un importante porcentaje de emprendimientos en la provincia Bolívar, incorporó herramientas importantes en la gestión como es la capacitación permanente del personal, control de calidad de los productos, implementar un sistema de comercialización integrado, esto repercute en una mejor ganancia y supervivencia en el mercado para estas mipymes.

La investigación anteriormente planteada será de utilidad en el desarrollo de las bases conceptuales de la variable emprendimiento, lo cual facilitará contrastar los postulados con la realidad estudiada específicamente en la dimensión factores que impactan el emprendimiento, generando un soporte importante para el desarrollo del estudio.

También, se consultó el trabajo de Ariza (2016), titulado: "*Emprendimiento social en los productores de artesanía Wayuu en comunidades colombianas*",

realizado en la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín para obtener el título de Maestría en Gerencia Empresarial. Maracaibo, Venezuela. Este analizó el emprendimiento social en los productores de artesanía Wayuu en comunidades colombianas, teniendo como dimensiones: Tipo de emprendimiento social, atributos y características. Soportado por las bases teóricas de los siguientes autores: Blanco (2013), Núñez (2010), Chiavenato (2009), Céspedes (2009), Amaru (2008), Munch (2007), González (2007), Soto y Cárdenas (2007), entre otros.

Este antecedente es de gran aporte para el presente estudio, puesto que presenta un panorama local en relación a esta investigación aportando el análisis de las condiciones del emprendimiento social en el departamento de la Guajira, con relevancia en la comunidad Wayuu. Además, se constituye en una guía en el componente metodológico para desarrollar el diseño de recopilación de datos.

Por su parte, Romero y Milone (2016), elaboraron un artículo titulado: “*El emprendimiento en España: intención emprendedora, motivaciones y obstáculos*”, publicado en la Revista Journal GCG. Con sustento teórico de los autores: Hoskisson et al., 2011; Bird et al., 2012; Carlsson et al., 2013, entre otros.

Este estudio concluyó en la manera positiva de percibir el emprendimiento como alternativa de una mejora de condiciones económicas y realización personal. El antecedente se considera pertinente con la presente investigación, por cuanto expresa las acciones para fomentar más emprendedores, mostrando la situación actual del emprendimiento en España y la percepción de la sociedad en torno a este.

Para la variable gerencia estratégica se tiene, primeramente, el artículo sobre “*Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*”, desarrollado por González, et al. (2019). Donde se aborda el análisis sobre la gerencia estratégica en las organizaciones como una herramienta que permite tomar decisiones y poder dar respuesta a los requerimientos y



exigencias del entorno competitivo. Este antecedente permite abordar las diferentes reflexiones de autores especializados en el tema.

Otro antecedente que se tuvo en cuenta fue el estudio adelantado por Hernández (2018), titulado: "*Gerencia estratégica en las Empresas de Telecomunicaciones del Municipio Maracaibo*", para optar al grado de Magister en Gerencia Empresarial en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Para ello, su investigación está basada en los siguientes autores: Serna (2010), David (2008), Gabaldon (2008), Martínez (2012), Zambrano (2011), Carro et al. (2008), Varga y Col (2010), Thompson y Strickland (2012), Sainz (2012), Munch (2008), Dezerega (2008), Corredor (2012), Garrido (2008), entre otros.

La metodología utilizada fue de tipo descriptiva, con un diseño no experimental y de campo. En cuanto a los resultados obtenidos, se concluye que la variable casi nunca es ejecutada por el personal gerencial de las empresas objeto de estudio, se evidenciaron fallas en las dimensiones diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, formulación estratégica, las cuales demostraron una tendencia baja, a veces estudian el aprovechamiento de las oportunidades existentes para crear otras nuevas diferentes para el futuro, 4,88% expresó que casi siempre dentro de las empresas de telecomunicaciones la gerencia estratégica es asumida como un enfoque objetivo así como sistemático para la toma de decisiones en una organización otro 1,18% respondió que siempre.

Se considera que la investigación es relevante con el presente estudio, por cuanto al igual que la gerencia estratégica en las empresas de telecomunicaciones se puede demostrar la importancia del gerente dentro de la gerencia, identificando los procesos administrativos representando en la planificación, organización, dirección y control, además de los atributos, comportamiento, los mecanismos operativos, que deben tener los directivos entre otros.

Seguidamente se consultó el estudio realizado por Pacheco (2018), titulado: "*Modelo de gestión estratégica para la industria de energías renovables bajo el*

*escenario de cambio de la matriz energética del Ecuador*”, a fin de optar al grado de magister en Dirección de Empresas, realizado en la Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. Propuso un modelo de gestión estratégica para la industria de energías renovables de las pequeñas y medianas empresas bajo el escenario de cambio de la matriz energética del Ecuador. Dentro de las conclusiones, se identificó que a pesar de ser un mercado relativamente nuevo hay una alta competitividad entre las empresas de este sector. Además, de la ausencia de un modelo de gestión estratégica implementado para las empresas de este sector energético de energías renovables en específico.

En referencia al aporte dejado por este antecedente al presente trabajo, se consideró de gran utilidad en las bases teóricas de la dimensión técnica de evaluación de estrategias, las cuales serán de mucha utilidad para el desarrollo de la misma y de los indicadores que la conforman, como: revisión de estrategias, indicadores y medición de desempeño.

Por su parte, Guerra (2018) realizó una investigación, titulada: “*Gestión estratégica y rendimiento laboral en instituciones prestadoras de salud de Colombia*”, para optar al título de magister en Gerencia de Recursos Humanos, otorgado por la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Maracaibo, Venezuela. Su objetivo fue analizar la relación entre gestión estratégica y rendimiento laboral del personal que labora en las instituciones prestadoras de salud de Colombia. La Investigación se sustentó teóricamente con los aportes de las teorías de los autores: Mintzberg (2008), Koontz (2012), Robbins (2009); Mondy y Noé (2010), Dolan (2012), entre otros.

Este estudio concluyó una correlación entre gestión estratégica y rendimiento laboral del personal que labora en las instituciones prestadoras de salud de Colombia, reflejando que una inadecuada gestión estratégica, afecta negativamente el rendimiento laboral.

El aporte de este trabajo se hará tomándolo como referente en lo que respecta a gestión estratégica y sus indicadores en el componente metodológico del presente estudio.

También, se usó como antecedente, a Vitola y Ojeda (2017), quienes hicieron una investigación, titulada: *“Modelo de gerencia estratégica en las empresas hoteleras del departamento de Sucre, en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, Subregión Golfo de Morrosquillo y Sincelejo”*, en la Universidad Tecnológica de Bolívar, en la Maestría en Dirección de Empresas y Organizaciones Turísticas Sincelejo, Sucre, Colombia. Siendo su objetivo diseñar un modelo de gerencia estratégica en las empresas hoteleras del departamento de Sucre, en los municipios de Santiago de Tolú como de Coveñas.

Generando información de valor sobre el estado de la gerencia estratégica en el sector servicios, en específico el sector hotelero de esta importante zona turística, la cual encontraron no consolidada y con ciertas falencias. Dentro de las conclusiones de esta investigación se encontró que las empresas hoteleras aprovechan los avances generados por la globalización, pero parcialmente. Se recomienda que deben buscar el avance en procesos de aplicación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones – Tics, teniendo en cuenta la disponibilidad de sus recursos, esto a través del establecimiento de alianzas con otros organismos y entidades. También, se identificó que la estrategia para competir se ha basado en la guerra de precios, lo cual destruye valor en vez de construir, afectando el negocio turístico. No obstante, se reconoce que existe la conciencia de cambiar, comenzando a ver empresas que buscan diferenciarse con servicios especializados.

La temática abordada en la investigación, aporta teorías y la necesidad de establecer una gestión acorde a las actividades de la empresa, así mismo abordó la dimensión evaluación de la estrategia, la cual tiene incidencia en la investigación

que se realizó, así mismo fue de aporte metodológico, al igual que de su técnica de recolección de datos, vinculante en el trabajo.

Aracil (2016), con la investigación titulada: “*Gestión estratégica de la reputación. Eje central de la gestión empresarial*”, para optar al grado de doctor en la Universidad Complutense de Madrid, España, analizó la reciente evolución de la comunicación empresarial y del contexto social en el que se produce proponiendo como producto de este análisis un modelo de organización de su gestión que permita responder a los requerimientos y exigencias del futuro previsible.

Se concluyó que la comunicación como función estratégica integrada en la dirección de la empresa se centra en la gestión de la reputación de esta y correlaciona a los agentes sociales relevantes dentro de los cuales se encuentran medios de comunicación y políticos, en particular, y exceptuando clientes o usuarios, proveedores y accionistas, también se pudo identificar su abordaje sobre el análisis de riesgos y la prevención y manejo de situaciones de crisis, el análisis de intereses y expectativas de esos públicos, así como la medición de la reputación de la empresa.

Finalmente, se tuvo en cuenta el trabajo de investigación de Duarte (2016), titulado: “*Gerencia estratégica como elemento fortalecedor de equipos de alto desempeño*”, a fin de presentarlo para optar al de grado de Doctorado en Gestión, título otorgado por la Universidad EAN de Bogotá, Colombia. Su propósito fue analizar la incidencia de la gerencia estratégica como elemento fortalecedor de equipos de alto desempeño en empresas de comercialización de productos lácteos del departamento del Cesar.

Este estudio concluyó, que una adecuada gerencia estratégica tiene una fuerte incidencia en la gestión de talento humano, dentro de las recomendaciones finales se propuso incrementar la capacitación académica del personal que se encuentra en ocupaciones de relevancia como de mediana responsabilidad en las empresas de productos lácteos del Cesar.

Esta investigación fue de carácter relevante a nivel teórico, pues reúne diversas definiciones que se corresponden con la variable gerencia estratégica, por lo cual los indicadores de las dimensiones serán bien nutridos por los autores que establecen sus análisis sobre el tema. Además de ello, el tratamiento de análisis de datos será de referencia para visualizar a través de ejemplos el soporte metodológico.

### **2.1.2. Fundamentos teóricos**

En esta sección se hace referencia a la fundamentación teórica, en la cual resulta pertinente el desarrollo de las teorías que permitirán desarrollar el trabajo. De esa forma, se tiene que toda investigación incluye una serie de conceptos que conformarán una determinada perspectiva desde la cual se explica el problema planteado.

#### **2.1.2.1. Emprendimiento**

El emprendimiento se concibe como un plan, que requiere de esfuerzo para ser llevado a cabo, puesto que se enfrenta a muchas dificultades a fin de alcanzar una meta determinada. También, como el desarrollo de un proyecto, que busca un fin determinado ya sea de tipo económico, político o social, entre otros, el cual va acompañado siempre de cierta incertidumbre e innovación (Formichela, 2004).

Al respecto Urbano y Toledano (2011) mencionan que “es la forma de pensar, razonar, actuar, vinculada y suscitada por la búsqueda de una oportunidad de negocio” (p. 58). Por su parte, Curto (2012) dentro de sus afirmaciones concibe al emprendimiento como un proceso en el cual se transforma una idea nueva en una innovación exitosa empleando ciertas habilidades, visión, creatividad, persistencia y también, la exposición al riesgo. Este autor destaca lo relevante que se constituye el incluir métodos empresariales e iniciativas sociales como clave de las empresas

sociales, adoptando un enfoque de tipo empresarial innovador a la provisión de servicios comunitarios.

Robbins y Coulter (2014), coinciden con el autor anterior, puesto que lo conciben también como “un proceso en donde un individuo o un grupo empeña sus esfuerzos organizados en la búsqueda de oportunidades para crear valor, así como crecer, satisfaciendo deseos y necesidades mediante la innovación y la diferenciación, independientemente de los recursos disponibles” (p. 47).

Al confrontar a los autores sobre el emprendimiento, se tiene que este concepto involucra tener visión, crear oportunidades y generar valor, no solo desde una perspectiva económica sino desde un impacto social positivo. Por su parte, la investigadora al considerar estos fundamentos, plantea la conveniencia de fijar posición con el planteamiento de Curto (2012) en vista de las puntualidades ofrecidas por la fuente, y por la caracterización facilitada para ser considerada como base en el desarrollo de dimensiones e indicadores de esta variable. Por lo cual, infiere que la noción de emprendimiento es llevada a cabo por una persona o varias, teniendo presente ideas sobre algo nuevo o innovador, las cuales pueden relacionarse para llevar adelante un proyecto, haciendo referencia a la existencia de oportunidades, así como a situaciones en las cuales pueda generarse un nuevo contexto al hacer una recombinação de los recursos de forma beneficiosa.

#### **2.1.2.1.1. Factores que impactan el emprendimiento**

Son muchos los factores que permiten el éxito en el emprendimiento, entre ellos, se encuentra, el conocimiento y análisis por parte del emprendedor; esto motivado en que en ocasiones puede enfrentarse a factores que impacten de una manera distinta a la expectativa sobre el proyecto a realizar.

De acuerdo a lo que propone Frixone (2012), los factores clave son “visión de trabajar sobre tiempo al empezar un negocio; ambición; ser independiente, tener un programa de capacitación continua; usar conocimientos adquiridos como empleado

de otra organización al crear la empresa propia, generando una ventaja competitiva en los emprendedores profesionales” (p. 76).

Mientras, para Curto (2012), los factores que impactan el emprendimiento están influenciados por la combinación de la creatividad existente y el resultado final parece ser algo superior y diferente que el producido por otra persona, empleando los mismos elementos, combinándolos, de diferentes maneras. En este sentido se encuentran: la generación de la idea, la búsqueda de ventajas competitivas, el posicionamiento, la política de recursos humanos, la publicidad, el paquete de servicio a ofrecer, el análisis de factibilidad y la rentabilidad que trae el proyecto.

Al confrontar los autores analizados, con respecto a los factores que impactan en las personas que emprenden destacan principalmente, el conocimiento de adaptación al cambio, actualización tecnológica, así como la de productos. Se debe destacar que los factores clave del emprendimiento contemplan el entorno socioeconómico, financiamiento, oportunidad de mercado y la demanda social. A continuación, se hace una descripción de estos.

#### **a) Entorno socioeconómico**

El entorno socioeconómico, se orienta a los factores sociales y económicos que afectan la realización de una idea emprendedora. En este sentido, es necesario realizar un análisis de la situación económica y social de la zona en la que está instalada la empresa, asimismo visualizar las zonas con las que interactúa, todo ello por supuesto puede verse afectado por diversos factores externos.

Para Serna (2015), el entorno socioeconómico se concibe como el ambiente donde se desenvuelven las empresas, realizando un análisis al comportamiento de la economía y de la sociedad, tanto nacional como a nivel internacional; fundamentado en un índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingreso per cápita PIB, comportamiento de la economía internacional, así mismo son determinantes en la capacidad de compra e influyen en los patrones de consumo.

Desde la perspectiva de Cáceres y Salcedo (2017), en referencia al entorno socioeconómico, el mismo identifica varios indicadores para estudiar el fenómeno que él denomina contexto socioeconómico, entre los cuales se encuentran: niveles de riqueza, grado de desempleo, apoyos del gobierno o iniciativas empresariales y oportunidades económicas.

Según Pérez y Ramírez (2010), el entorno socioeconómico hace referencia a lo que se encuentra alrededor para estudiar la factibilidad de los proyectos, por lo cual, todo emprendedor debe considerar el entorno socio económico y tienen en cuenta el seguimiento de ciertas variables económicas como inflación, desempleo, tipo de interés, PIB u otras variables socioeconómicas que probablemente puedan afectar la idea de negocios, estos pueden servir para analizar las oportunidades que tiene una empresa en el mercado.

Atendiendo a lo anterior, en relación con el entorno socioeconómico, al confrontar a los autores, se tiene Serna (2015) están relacionados con el comportamiento de la economía y de la sociedad, según Cáceres y Salcedo (2017), el contexto socioeconómico son: niveles de riqueza, grado de desempleo, apoyos del gobierno o iniciativas empresariales y oportunidades económicas, para Pérez y Ramírez (2010), todo emprendedor debe tomar en consideración el entorno socio económico, estos posiblemente sea útil en el análisis de oportunidades que tiene una empresa en el mercado. Se fija posición con Pérez y Ramírez (2010).

## **b) Financiamiento**

Los emprendedores cuentan con escasos instrumentos financieros a disposición, esto dado en parte a la poca profundización en general de los mercados financieros latinoamericanos y, también por la dificultad a la hora de evaluar el riesgo de los nuevos emprendimientos. Sin embargo, la política de emprendimiento, se centra en la financiación, procurando se den las condiciones necesarias para el fomento de



una cultura de inversión, además de facilitarle a los emprendedores el acceso al financiamiento.

Según Hernández (2016), el financiamiento se define como el conjunto de recursos monetarios financieros que se requieren para el desarrollo de una actividad económica, con la particularidad de tratarse de sumas tomadas en calidad de préstamo para complementar recursos propios. A fin de cubrir un déficit presupuestario, las instituciones e incluso gobiernos recurren a financiamiento.

De acuerdo con Boscán y Sandrea (como se citó en Ramos, 2018), se considera el financiamiento como la obtención de recursos, destinados a la adquisición de los bienes de capital los cuales son necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos, además para el desarrollo de estrategias operativas a través de la inversión, lo que facilita un crecimiento de la producción, expandirse, poder comprar nuevos equipos o llevar a cabo alguna otra inversión que se considere benéfica para sí misma o que permita se genere alguna oportunidad que se suscite en el mercado.

Aguilar (2015), citado por León (2020, p. 28) define el financiamiento como: “un préstamo concedido a los clientes a cambio de una promesa de pago que debe cumplirse en una fecha estipulada en un contrato. Se debe devolver esta cantidad, sumándole intereses, cuyo porcentaje será acordado previamente por las partes involucradas”. También es considerada como “el conjunto de recursos monetarios financieros requerido para realizar una actividad económica, siendo una cantidad de dinero que llegan a manos de las empresas, o bien de algunas gestiones de gobierno y permiten complementar los recursos propios” (León, 2020, p. 28).

Por otra parte, la OCDE (2013) menciona que, a diferencia del financiamiento por proyectos, está el financiamiento institucional, considerado como un financiamiento general sin seleccionar de manera directa los proyectos o programas de I+D. Casos de países como Alemania, Israel y Nueva Zelanda usan el

financiamiento por proyectos, mientras que en Bélgica y Corea aplican el financiamiento institucional.

Ambos tipos de financiamiento pueden brindar aportes significativos a la I+D, no obstante, la diferencia está en que la institucional garantiza un financiamiento a largo plazo, mientras que el financiamiento por proyectos tiene un tiempo más limitado, sin embargo, permite fomentar la competencia dentro del sistema de investigación y determina áreas estratégicas.

De acuerdo a Kantis (2012), el financiamiento a los emprendedores se dificulta a causa de un nivel bajo de confianza de los entes financieros a proyectos emprendedores o porque se establecen condiciones de pago a corto plazo insostenibles para el emprendedor. Esta situación es un rasgo distintivo en el emprendimiento en América Latina.

Al confrontar a los autores citados con respecto al financiamiento, se tiene que, para Hernández (2016) y Aguilar (2015), el concepto de financiamiento es similar y que Boscán y Sandra (2006), lo concibe solo como un préstamo para el cumplimiento netamente de objetivos empresariales (como se citó en Ramos 2018). En consecuencia, se fija posición con Hernández (2016), toda vez que el mismo hace mayor énfasis al indicador financiamiento y se ajusta más a los objetivos de la presente investigación.

Desde la perspectiva de la investigadora el financiamiento es el abastecimiento y uso eficiente del dinero mediante un préstamo, el cual puede ser a través de líneas de crédito y fondos de cualquier clase que se emplean en la realización de un proyecto, en este caso particular de un emprendimiento. En este sentido, el financiamiento en mayor o menor grado que tiene toda empresa obedece a toda una estrategia a consideración con aspectos como origen de fuente de financiamiento, el monto máximo y mínimos que otorgan, el costo, el tiempo máximo de espera.

### **c) Oportunidades de mercado**

Las oportunidades de mercado, se consideran también como factor externo para generar emprendimiento científico, ya que las variables que afectan los gustos, intereses y consumos del entorno deben tomarse en cuenta para medir las posibilidades de éxito de una idea emprendedora, donde la creatividad, la innovación, forma parte de los elementos necesarios para formar emprendedores y emprendedoras.

Según Kotler y Keller (2016), las oportunidades de mercado son aquellas que se encuentran en una determinada situación donde ya sean “personas, empresas u organizaciones tengan una necesidad o deseo, poder adquisitivo y cuenten con la disposición para comprar; y en donde existe probabilidad alta de que esa necesidad o deseo a cambio de obtener un beneficio o utilidad” quede satisfecho.

Alcaide et al. (2013) considera que:

Las oportunidades de mercado son situaciones favorables que se le presentan a las organizaciones para ser competitivas, rentables, a favor de su crecimiento, analizando los cambios existentes en el entorno bien sea en desarrollo tecnológico y científico, este comprende fortalecimiento de los vínculos, la creación de barreras al cambio, necesidades insatisfechas, evolución de nuevas tecnologías, entre otras. (p. 19)

Desde la perspectiva de Ruiz y Cadenas (2013), las oportunidades de mercado surgen cuando existe la posibilidad de ingresar un producto o servicio que necesitan los usuarios, así como generar información nueva, identificar y sacar provecho de las “ineficiencias de mercado derivadas de la asimetría de la información, se genera una reacción ante el alza de los costes relativos o descubren beneficios de usos alternativos para los recursos económicos”.

Al confrontar a los autores sobre oportunidades de mercado, para Kotler y Keller (2016), las oportunidades de mercado se encuentran en una determinada situación donde hay personas, empresas u organizaciones con una necesidad y es cubierta, Alcaide et al. (2013) señalan que son situaciones favorables que se le

presentan a las organizaciones para ser competitivas, y Ruiz y Cadenas (2013) manifiestan que en el momento que se crea nueva información, descubriendo beneficios de usos alternativos para los recursos. En consecuencia, se fija posición con Kotler y Keller (2016).

Para la investigadora las oportunidades del mercado, son aquellas donde existe una necesidad, un vacío y las personas aprovechan esta situación y emprenden en sus negocios para poder cubrir esa necesidad a la comunidad, u organizaciones, esto también se logra mediante un estudio de mercado para conocer que hace falta y los deseos de los individuos.

#### **d) Demanda social**

Este indicador, es un factor influyente para emprender tanto en el ámbito científico como en la creación de productos y servicios. Según explican Ruiz y Cadenas (2013), la demanda social, es la necesidad de proporcionar accesibilidad a “las personas a bienes y servicios. Por lo que consisten, precisamente, tanto las reglas como las acciones que tienen como objetivo resolver para dar respuestas a la multiplicidad de necesidades, intereses y preferencias tanto de grupos como de personas que integran una sociedad”.

Curto (2012) considera la demanda social como la interpretación mayoritaria de los intereses generales de la sociedad que el Estado debe hacer y satisfacer esas necesidades a través de las políticas públicas, definida previamente en la presente investigación. Por lo cual la demanda social se convierte en termómetro valioso para el Estado, las universidades y sociedades científicas en general en la cual pueden registrar las prioridades que exigen los grupos sociales en áreas como la salud, vivienda, alimentación, recreación, transporte, vialidad, comunicaciones, entre otros.

En opinión de Toro y Salazar (2011), el emprendimiento brinda un servicio humanitario, siendo una forma organizada que promueve la participación

ciudadana, concentrándose en la identificación de problemas de índole social, cultural o ambiental. Hacen parte de sus objetivos defender los derechos humanos, la lucha contra la injusticia, la educación, el mejoramiento de la calidad de vida, la conservación de la salud, y la cultura de las poblaciones marginadas.

Al confrontar a los autores sobre demanda social, para Ruiz y Cadenas (2013), es la necesidad de brindar acceso de las personas a bienes y servicios. Para Curto (2012), la demanda social es la interpretación mayoritaria de los intereses generales de la sociedad que debe realizar el Estado y satisfacer esas necesidades a través de las políticas públicas, y para Toro y Salazar (2011), se centra en identificar problemas de índole social, cultural o ambiental. Se fija posición con Ruiz y Cadenas (2013).

#### **2.1.2.1.2. Competencias empresariales para el emprendimiento**

Las competencias empresariales para el emprendimiento son un conjunto de atributos que debe tener en cuenta tanto para la empresa como para el emprendedor, considerando ciertas competencias, habilidades y actitudes que una persona debe poseer para un desempeño en diferentes puestos y en distintos tipos de organizaciones, es importante resaltar que al talento humano para ejercer un cargo gerencial se le considera por la capacidad que tiene para conducir y administrar a otros.

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2017), las competencias gerenciales constituyen el conjunto de comportamientos, conocimientos, actitudes y habilidades, que un individuo debe contar para poder ejercer un cargo directivo y en distintas clases de organizaciones, es importante resaltar que al talento humano para ejercer un cargo gerencial se le considera por la capacidad que tiene para conducir y administrar a otros.

Benavides (2012) considera que las competencias gerenciales son las capacidades que posee el talento humano relacionados con el rendimiento, cualidades personales, así como con el desempeño en sus laborales; este proporciona un enfoque competitivo innovador en el ámbito laboral y en especial en el área del recurso humano, buscando las mejores herramientas, desarrollando habilidades internas de los miembros a fin de posicionarse y mantenerse en el mercado laboral en donde los procesos de producción continuamente están mejorando.

Para Gutiérrez (2011), las competencias gerenciales son:

parte del conjunto de responsabilidades que se le atribuyen a quienes se encuentran en funciones directivas y de coordinación en una organización, también se definen como un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes y directores a fin de resolver situaciones concretas vinculadas a la dirección y coordinación de la organización.

Al realizar la confrontación de teorías sobre las competencias gerenciales, se tiene que para Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) se centran en las competencias y habilidades del talento humano, para Benavides (2012), en las capacidades que posee el talento humano relacionados con el rendimiento y para Gutiérrez (2011) las competencias gerenciales son parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales. Por lo cual, se infiere que las competencias gerenciales son una serie de conocimientos característicos de cada individuo.

#### **a) Iniciativa empresarial**

La iniciativa empresarial es concebida de acuerdo a Varela (2001), como “un proceso que busca generar ideas de negocio, estudiando permanentemente las necesidades que se presentan en el entorno, capacidad intelectual de los seres humanos lo que ha permitido el desarrollo y crecimiento en las diferentes actividades económicas”.

Al respecto, afirma Auletta (2011), que pocas iniciativas constituyen realmente innovaciones. Las experiencias recientes de emprendedores, revelan que el grado de innovación de sus iniciativas depende, en gran medida, de sus habilidades y características personales. Por otra parte, Nieto (2012) manifiesta que los componentes para lograr la Innovación empresarial, se sitúan en tres grandes factores: el conocimiento disponible (clasificado en conocimiento público, investigación y desarrollo; conocimiento tácito de cada empresa), la geografía en donde se materializa el proceso (sociedad, cultura, espacio socioeconómico) como el tiempo de llegada de la meta razonable (cambios innovativos en el día a día e innovaciones radicales).

De acuerdo con Curto (2012), la iniciativa empresarial alude al acto de ver oportunidades, establecerse por cuenta propia y comenzar un negocio en lugar de trabajar para el negocio de otra persona. En este sentido, el emprendedor quiere hacer algo nuevo, poniendo en práctica la creación para generar ideas de negocio, en otras palabras, es la capacidad intelectual de los seres humanos la que permite el crecimiento en las diferentes actividades económicas.

Al confrontar a los autores citados se tiene que para Auletta (2011), pocas iniciativas constituyen realmente innovaciones. El grado de innovación de sus iniciativas depende, en gran medida, de sus habilidades y características personales. De otra parte, Nieto (2012) expresa que los componentes para lograr la innovación empresarial, se sitúan en tres grandes factores: el conocimiento disponible, la geografía en donde se materializa el proceso y el tiempo de llegada de la meta razonable. Mientras, Curto (2012) lo ve como la idea, creación de un negocio potencialmente exitoso, a partir del comportamiento del mercado interno y externo. Se fija posición con Curto (2012), quien resalta que es la iniciativa de comenzar un negocio exitoso.

Para la investigadora la iniciativa empresarial tiene como objetivo generar oportunidades que se presentan en el entorno empresarial proponiendo y

desarrollando cosas nuevas y novedosas impactando positivamente en el cumplimiento de metas económicas y sociales beneficiando al capital humano de la organización como a la comunidad que forma parte de su entorno.

## **b) Capacidad de trabajo en equipo**

La capacidad de trabajar en equipo, se refiere a la habilidad en la resolución de problemas cotidianos, resolver y crear productos u ofrecer servicios valiosos al interior del propio ámbito. Para Robbins y Coulter (2014), es aquella que trata de un grupo de personas donde sus miembros trabajan intensamente en un objetivo común, dándole uso a su sinergia positiva, responsabilidad mutua e individual y destrezas complementarias.

Según Luengo (2013), profundiza en las habilidades de todos sus miembros, ya que hay un trabajo conjunto, la formación de un empleado especializado en algún área específica podrá ser de utilidad en su gestión. Así mismo, el gerente, debe tratar de estimular en los empleados la experimentación, la innovación, entre otros.

Por su parte, Alles (2016) expone que la capacidad de trabajo en equipo se traduce en habilidades de un grupo para el desempeño de labores determinadas que no son tan bien dominadas por un solo empleado y que pueden ser efectuadas de una mejor manera en conjunto, así como la capacidad cognitiva, realizando una determinada tarea mediante su conocimiento, buscando conseguir sus objetivos y solventando problemas.

Al confrontar a los autores citados, Robbins y Coulter (2014), lo define como aquella que trata de un grupo de personas donde sus miembros trabajan intensamente en un objetivo común, Luengo (2013), profundiza en las habilidades de todos sus miembros, ya que hay un trabajo en conjunto y Alles (2016) lo percibe como aquellas capacidades de trabajar juntos para realizar con mayor facilidad el trabajo designado, esta investigación fija posición con la perspectiva de Robbins y Coulter (2014).



Desde el punto de vista de la investigadora, la capacidad de trabajo en equipos, es aquella habilidad en la cual puede desarrollar actividades junto con otras personas, enfocados en un propósito en común logrando ese objetivo con éxito. Así mismo, para que se aumenten las posibilidades de desarrollo personal se adopta una actitud empática y social, integrando a todos los miembros de la empresa.

### **c) Percepción de riesgos**

En toda organización asumir riesgos, se considera como un rasgo característico del emprendimiento. En todo caso, el riesgo es todo aquello lo cual puede generar la posibilidad de que los beneficios obtenidos sean menores a los esperados o que no haya un retorno en absoluto. Es de decir, la posibilidad de como el emprendedor considera y percibe los riesgos en el negocio.

En referencia a esto, Aponte (2014) refiere que la percepción de riesgos es aquella donde el emprendedor tiene el instinto de identificar las dificultades que presenta su negocio para avanzar, sin embargo, esto puede ocurrir por poco tiempo, por lo cual es capaz de influir en el resultado de su acción. En otras palabras, es la incertidumbre que surge durante la consecución los objetivos propuestos en los negocios.

Desde la perspectiva de Ruesga (2012), la percepción de riesgos alude a como una persona tiene la habilidad necesaria para presentir que el negocio puede tener algún fracaso, por lo cual le permitirá actuar ante tal percepción. Mientras, Brunet (2009) expone que se refiere a la acción en función de probabilidades de ocurrir para bien (éxito) o mal (fracaso), los mismos pueden ser financieros, de marketing, sociales, operacional, entre otros.

Confrontando a los autores se tiene que para Aponte (2014), todo emprendedor asume riesgos en la medida que es capaz de influir en el resultado de su acción. De otra parte, Ruesga (2012) lo considera como algo relativo: si se piensa que se tiene la habilidad suficiente para conseguir los objetivos propuestos.

Mientras, Brunet (2009) apunta que los riesgos para el emprendedor se rigen en función de probabilidades de ocurrencia. Se fija posición con Aponte (2014), toda vez que el mismo indica como el emprendedor asume cualquier eventualidad en su negocio, corre el riesgo de asumirlo.

Por lo cual, el riesgo se refiere a la incertidumbre asociada en la organización, donde se puede entender como existe la posibilidad de que los beneficios obtenidos sean menores a los que se esperan o de hecho no haya un retorno en absoluto, por tanto, abarca la posibilidad de ocurrencia en cualquier evento derivándose en consecuencias negativas. En el caso de los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha, el riesgo debe ser analizado por la gerencia para evitar cualquier eventualidad no deseada el cual pueda afectar la gestión.

#### **d) Visión de negocio**

La visión de negocio de un emprendedor está dada por una perspectiva multidimensional y sistémica, en donde este se proyecta a futuro el cumplimiento de las metas y expectativas de sus ideas empresariales convirtiéndolas en acciones.

Kiyosaki (2014) percibe que el emprendedor cuenta con habilidades que incluyen una visión clara de futuro, autoconfianza y capacidad de sacrificio, lo que se refleja en la consecución de un negocio exitoso basado en el cumplimiento de sus expectativas, es decir aquel que observó con sentido visionario tienen en común el esfuerzo además de entrega, dedicando tiempo hacia la consecución de sus planes estratégicos.

Por su parte, Auletta (2011) explica que se considera que un emprendedor tiene visión de negocio siempre que cuente con un enfoque de creatividad, transformando las ideas que tiene para su negocio en situaciones del entorno los cuales son visibles para todos. Mientras, Urbano y Toledano (2011) consideran que la misma va referida a como visualiza su negocio en el futuro, tomando en cuenta,

varios aspectos entre los cuales se encuentran los objetivos, estrategias, programación, presupuesto, y la rentabilidad esperada.

Al confrontar la concepción sobre la visión de negocio de un emprendedor que tiene los autores Kiyosaki (2014), Auletta (2011), y Urbano y Toledano (2011). Se fija posición es Kiyosaki (2014), el cual hace mayor énfasis en la definición y elementos de la visión de negocio.

La investigadora infiere que la visión de negocio va referida a como un emprendedor visualiza su empresa en un futuro, así como considera las actividades, procesos, las cuales se llevarán a cabo en su desempeño, de igual manera se visiona lo relativo a sus posibles clientes, mercado objetivo, y todo ello llevando a cabo estrategias para el logro de los objetivos propuestos.

#### **2.1.2.2. Gerencia estratégica**

En la actualidad, el gerente requiere alcanzar la excelencia de la organización, esto por medio del uso de herramientas, como las funciones que debe cumplir en cada una de sus organizaciones, para lograr la optimización a partir del cumplimiento responsable y la participación de todos sus miembros en los procesos inherentes al servicio brindado. De esta manera, la gerencia estratégica se puede entender como un proceso que abarca de forma coherente los principales objetivos, políticas y procedimientos como un todo.

Según Serna (2015), es el proceso de desarrollar la dirección estratégica, que permite alinear las metas como recursos de la empresa con sus oportunidades cambiantes en el mercado. Los tres niveles en que se desarrolla son la gerencia estratégica corporativa, la funcional o táctica y la operativa.

Desde la perspectiva de David (2013), esta se considera como el arte y la ciencia en la formulación, implementación, y evaluación de decisiones multifuncionales que posibilitan que una organización logre sus objetivos, esto mediante la integración armónica de aspectos tales como, la administración, , las

finanzas y la contabilidad, el marketing cuyo fin es beneficiarse de las oportunidades existentes y crear nuevas a futuro.

En este sentido, la unificación de los recursos materiales y humanos es necesaria para generar energías que permitan obtener la calidad del proceso administrativo; siendo imprescindible contar con una organización, planificación, control y dirección de los sucesos a partir de los hechos de la organización, por ende, se requiere de una herramienta acorde con los avances de la época asociados al contexto en el que se desarrolla la gestión del gerente, quien precisa para ello de una gerencia estratégica.

Por su parte, Navajo (2009), conciben a la gerencia estratégica como una herramienta muy poderosa para el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca de cómo se debe proceder, por donde se direccionan en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. En esta conceptualización se infiere que toda organización requiere emplear este tipo de gerencia tanto para actuar ante los cambios, y también las demandas impuestas en el entorno a fin de lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, además de fomentar y efectuar las transformaciones que requiere el entorno con miras a optimizar la gestión actual (como se citó en Vitola y Ojeda, 2017).

En este orden de ideas, la gerencia estratégica consiste en establecer el equilibrio entre la creación de una visión estratégica, determinar los objetivos para alcanzarla, ejecutar los objetivos y evaluar el proceso el cual da origen a los ajustes que parezcan adecuados en el desarrollo de una organización estos elementos son pieza clave para estructurar una organización, los gerentes deben tener clara cuál es su estrategia gerencial, organizar los procesos con la intención de conseguirla.

Al confrontar la concepción de los autores David (2013), Serna (2015), y Navajo (2016) frente a la gerencia estratégica (como se citó en Vitola y Ojeda, 2017), se fija posición con David (2013), quien menciona con más precisión que la gerencia estratégica está basada en el cumplimiento de las funciones básicas de la

gerencia para ejercer una gestión de alta calidad. Se infiere según la investigadora, que la gerencia estratégica comprende el cumplimiento de las funciones básicas de la gerencia, atendiendo los cuatro elementos planteados por las modernas ciencias de la administración: planificación, organización, dirección y control para ejercer una gestión de alta calidad.

#### **2.1.2.2.1. Procesos administrativos de la gerencia estratégica**

El gerente debe llevar a cabo los procesos administrativos considerando las funciones emprendidas como planificación, organización, dirección y control, en este sentido van direccionadas a distribuir los esfuerzos, asignar las personas, estableciendo una real comunicación, que motive y oriente, propiciando un liderazgo efectivo, a la vez que define los estándares, monitoreando y evaluando el desempeño que faciliten a posterior la ejecución de acciones correctivas.

Al respecto, Chiavenato (2014) indica que los procesos administrativos de la gerencia estratégica son cuatro: planeación, organización, ejecución y control, donde al aplicarlo a las organizaciones con sus respectivas competencias ya que no necesariamente tener el conocimiento garantiza el buen desempeño del gerente en su labor de gerenciar estratégicamente una empresa.

De la misma manera, Robbins y Coulter (2014) consideran que son procesos mediante los cuales de manera coordinada se garantiza la eficacia y efectividad organizacional, permitiendo cumplir los objetivos planteados y fomentando que las personas vinculadas se esfuercen mejor. El gerente o líder determinará donde se aplicarán los esfuerzos con el objetivo que las deficiencias sean subsanadas y poder dar respuesta a las amenazas por medio de estos procesos.

Según, Munch y García (2012), los procesos administrativos de la gerencia estratégica abarcan el componente conceptual de la administración fundamentando como se debe proceder, es decir, visualizando siempre en el futuro. Teniendo en cuenta, las cuatro etapas en la administración, anteriormente mencionados.

Al confrontar a los autores, Chiavenato (2014); Robbins y Coulter (2014) y Munch y García (2012) coinciden en sus reflexiones con respecto a los procesos administrativos de la gerencia estratégica. Por lo cual se resume en que los procesos administrativos de la gerencia estratégica aplicada por una organización, buscan garantizar se genere un manejo idóneo de los recursos asignados, y las acciones emprendidas logren los objetivos planteados. Aunque este proceso le corresponde al gerente, este debe articular con su grupo de trabajo determinadas funciones a modo de alcanzar el éxito empresarial y manejar las contingencias que puedan surgir.

#### **a) Planificación**

La planeación comprende la selección tanto de misiones, objetivos y de las acciones para cumplirlos, por tanto, es necesario ser hábil en la toma de decisiones, para escoger entre diferentes cursos de acción que se vayan a realizar. En este sentido, los planes se consideran como un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. Visualizando los posibles escenarios a futuro de oportunidades viables de mejora para la organización.

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2017), la planeación es una etapa que se encarga de diagnosticar los entornos de la organización, formularla visión y misión, plantear sus metas globales, establecer las estrategias generales que designarán los recursos que van a ser utilizados cumplir con las metas. De este modo esta función debe ser asumida por toda persona con cargo directivo en aras de abordar con efectividad las oportunidades y las dificultades externas las cuales se originan del ejercicio propio de su actividad.

Por su parte, los autores Robbins y Coulter (2014), perciben la planificación como un proceso cuya finalidad es alcanzar y desarrollar planes y coordinar actividades a partir de la definición de metas y el establecimiento de una estrategia.

Desde la perspectiva de Chiavenato (2017), este considera la planificación fundamentada en la racionalidad y la previsión, contemplándola como una de las competencias más importantes que debe poseer un gerente, quien requiere tener la habilidad de idear y desarrollar planes, teniendo en cuenta los objetivos trazados previamente.

Dado que los autores prácticamente coinciden en la definición de la planificación, al confrontar las teorías anteriormente enunciadas, se tiene que para Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) permite diagnosticar los entornos de la organización, formularla visión y misión, según Robbins y Coulter (2014), es un proceso de definir metas y establecer una estrategia. Mientras, Chiavenato (2017) manifiesta que son los cursos de acción. Partiendo de estas consideraciones la investigadora fija posición con Robbins y Coulter, (2014), ya que este autor resalta la relevancia que implica contar con la planificación en el desarrollo óptimo de una organización, así mismo este autor plantea que la función de la planificación va directamente proporcional a la jerarquía del personal involucrado.

Para la investigadora con base a lo anterior, considera que la planificación busca el establecimiento de las acciones a futuro, que a diferente plazo van a propender por la consecución de los objetivos, así como la misión y visión de la organización. Este es un proceso de carácter dinámico que se va adaptando a las necesidades identificadas y las contingencias que puedan presentarse.

## **b) Organización**

La organización comprende la segunda fase de la gestión, mediante ésta se da el establecimiento de una serie de regulaciones, cargos y comportamientos los cuales deben ser informados y seguidos por todos los que laboran en la organización.

Según Chiavenato (2017), esta tiene como finalidad organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, estableciendo las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno. En ese sentido, la organización

como función consiste en preparar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos que se planifican, en construir una estructura congruente con la labor que se desempeña y por supuesto, en asignar a las personas a los puestos necesarios.

Es considerada por Robbins y Coulter (2014), como otro proceso administrativo, en el cual recae sobre el gerente ser la principal autoridad en la gerencia, y hacer las designaciones del trabajo al talento humano. Enmarcado en el ámbito gerencial, se tiene que la organización comprende tanto el diseño, como la estructura en la cual es posible distribuirse con eficacia y eficiencia las tareas entre los distintos departamentos de trabajo.

Por su parte, Münch (2012) la considera como la estructura que posibilita sistematizar de manera racional los recursos, mediante la asignación de jerarquías, disposiciones y agrupaciones de actividades con la finalidad de ejecutar y simplificar las funciones del grupo de trabajo, coincidiendo con Robbins y Coulter (2014) en que es el gerente quien debe organizar y clasificar el trabajo, dividiendo las actividades administrativas, y delegando sobre su personal a cargo el cumplimiento de las mismas.

En conclusión, se puede afirmar que la organización permite delegar y distribuir las responsabilidades del grupo de trabajo y su labor administrativa.

Teniendo en cuenta lo anterior, se identifica que los autores consultados comparten el mismo criterio en la definición de la organización. Por tanto, se considera la posición con Robbins y Coulter (2014), ya que este autor destaca que la organización contempla el diseño, y la estructura que permite delegar las tareas de tal forma que se garantice sean ejecutadas con eficacia y eficiencia entre los diferentes departamentos de trabajo.

Se establece entonces, que la organización forma parte de la segunda etapa de los procesos administrativos, y que se hace necesaria para alcanzar el objetivo establecido de crear la estructura organizacional y designar el talento humano de las diferentes áreas que adelantará las tareas siendo eficiente y eficaz a la hora de



llevarlas a cabo a fin de lograr las metas trazadas por la empresa o el emprendimiento.

### **c) Dirección**

En lo correspondiente a la dirección también es parte de los procesos administrativos de gran significancia dentro de cualquier organización, mediante la cual se da un sentido u orden al trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales garantizando el espíritu de trabajo cooperativo y posibilitando que los miembros del equipo de trabajo planeen y efectúen en conjunto sus actividades hacia un mismo propósito.

Los autores Munch y García (2012) consideran que la dirección comprende llevar a cabo aquellos planes que han sido programados, atendiendo una estructura organizacional, guiando los esfuerzos del talento humano, mediante aspectos tales como la motivación, la comunicación y la supervisión. Esta corresponde a una fase posterior a la planificación y organización.

En referencia a los autores Koontz et al. (2016), la dirección es una función administrativa en la cual se orienta al personal a que aporten en la consecución de las metas grupales y de la organización. Mientras, De La Cruz (2014) destaca que es mediante la dirección que se hace posible realizar los planes programados, monitoreando de manera continua la ejecución de las actividades adelantadas por el grupo de trabajo con el objeto de dar respuesta inmediata a aquellas irregularidades que puedan ser identificadas durante el proceso. Este autor resalta que es el gerente quien carga con la mayor carga de responsabilidad en el proceso, aunque a través de su experticia puede delegar distintas funciones una vez ha evaluado las capacidades individuales y grupales de su personal a cargo.

Atendiendo los autores estudiados y su visión del concepto de dirección, se observa una concordancia en concebirla como la puesta en marcha de los objetivos organizacionales trazados. Por tanto, se fija posición con De La Cruz (2014)

y Koontz et al. (2016), pues estos autores resaltan la importancia del grupo de trabajo perteneciente a la organización para la consecución de los objetivos y metas organizacionales a fin de tener éxito empresarial.

Para la investigadora la dirección corresponde a la tercera fase del proceso administrativo y a través de esta, se desarrollan los lineamientos generados en las fases previas (planificación y organización) coordinando las tareas con todos los que hacen vida en los restaurantes a fin de cumplir las metas organizacionales. En esta fase están involucrados factores como la motivación y la supervisión de las actividades realizadas que son responsabilidad de la gestión gerencial.

#### **d) Control**

Este componente es considerado la fase final del proceso administrativo, y es considerado un proceso de retroalimentación, dado que por medio de este es posible realizar la evaluación del desempeño de una organización, siendo el marco referencial los objetivos organizacionales planteados y los logros alcanzados; a través de esta se puede asociar las metas, el uso racional y adecuado de los recursos, observando si su cumplimiento se dio en el tiempo proyectado.

De acuerdo a Koontz et al. (2016), considera que el control como un proceso administrativo de medición en donde se evalúa tanto el desempeño individual y como el organizacional verificando el cumplimiento de los planes. Para ello se tienen en cuenta aspectos como el establecimiento de normas, la medición del desempeño basado en estas y los planes. Así mismo, Munch y García (2012) lo conciben como un instrumento de medición del proceso administrativo, en donde se proveen, identifican y corrigen inconsistencias y que permite ver el escenario real de la empresa. Concibiéndolo como un mecanismo correctivo.

En referencia a los autores Robbins y Coulter (2014), estos consideran que a través del control desde la gerencia se vigile el desarrollo de la organización usando de referente los objetivos y metas organizacionales proyectadas, verificando

el cumplimiento de las mismas. De lo anterior, se puede observar una tendencia similar de la conceptualización del control entre los autores Koontz et al. (2016), y Robbins y Coulter (2014), percibiéndolo como un instrumento de evaluación y retroalimentación. Por su parte, que para Munch y Garcia (2012), le dan un énfasis correctivo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se fija posición con Munch y García (2012), atendiendo que su implementación se hace necesaria en el contexto de la presente investigación, puesto que la gestión gerencial adelantada en los restaurantes va a ser identificada y evaluada para corroborar el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en el inicio de estos emprendimientos.

#### **2.1.2.2. Evaluación de la estrategia**

Esta etapa es considerada crítica, puesto que los factores internos y externos pueden sufrir cambios, estos deben ser anticipados para adaptarse rápidamente. Es fundamental, dado que el hecho de que éxito del presente no puede garantizar el éxito en un futuro, por lo tanto, deben tenerse en cuenta estrategias opcionales ante los cambios significativos, sacando provecho del nuevo evento o tendencia.

Según David (2013), la evaluación de estrategias es la tercera etapa y en ella se llevan a cabo tres actividades, estas son, la revisión de las bases de las estrategias (factores, matrices internos y externos), medición del desempeño organizativo (logro de metas, objetivos proyectados) y toma de medidas correctivas, de ser necesarias, para así lograr que la organización alcance de manera segura los objetivos propuestos. Estos autores afirman que realizando evaluaciones oportunas la organización tiene la capacidad de responder y solventar problemas actuales o potenciales evitando que se torne crítica la situación identificada.

Para Serna (2015), la evaluación de estrategias, plantea que debe crearse una cultura de medición soportada en un cuadro de control que incluya varias perspectivas, entre ellas una que permita medir el alineamiento entre la estrategia

y la implementación, así como medir resultados. Se recomienda que las mediciones deben hacerse de forma periódica, para poder retroalimentar las etapas de forma oportuna. La evaluación o medición de las estrategias, se pueden realizar a través de una auditoría estratégica, la cual asegure que haya persistencia, permanencia y continuidad en las etapas del proceso de planeación estratégica, consolidando su estabilidad en la organización, en cascada distribuida en todos los niveles.

Se tiene que la evaluación estratégica permite comparar entre los planes formulados frente a los ejecutados, identificando y analizando las posibles causas, justificadas o no, y así mismo, las desviaciones observadas. Este proceso de evaluación facilita a la alta dirección, así como a los niveles gerenciales, la información necesaria, el cual, es real, actualizada, y segura, acerca del comportamiento de los indicadores (Francés, 2006, citado por González, 2014).

#### **a) Revisión de estrategias**

Las estrategias de gestión consisten en adoptar las acciones adecuadas para enfrentar tanto retos, como dificultades las cuales son ofrecidas por el entorno; están basadas en el poder de la gente con el fin de establecer que el gerente dentro de su gestión debe generar estrategias preventivas y adaptativas que permitan la supervivencia de la empresa, haciéndola competitiva a corto, mediano y largo plazo. Se requiere hacer la revisión de las estrategias implantadas a fin de cumplir los objetivos organizacionales.

Según David (2013), dentro del proceso de evaluación de las estrategias, es adecuado iniciar con una revisión de los fundamentos o bases de las estrategias actuales de la organización, esta revisión puede hacerse examinando los factores internos y externos de la organización. Se infiere que una gama amplia de factores pueden ser un impedimento para que las organizaciones alcancen sus metas y objetivos anuales y de largo plazo.

Por su parte, Urdaneta (2017) concibe la estrategia como un acto creativo compuesta por un patrón o proceso de decisiones, cuya finalidad es generar una serie de acciones orientadas en la consecución de los objetivos establecidos por la empresa, priorizando los recursos manejados por la organización logrando competitividad en el mercado. Mientras, Koontz et al. (2016) consideran que mediante la revisión de las estrategias se pueden conseguir las metas fijadas por la organización, determinando los objetivos básicos a largo plazo de esta, adoptando determinadas líneas de acción, e identificando los recursos requeridos. Para Chiavenato (2014), las estrategias deben ser revisadas continuamente a fin de brindar garantías para el éxito de la organización logrando sus objetivos fijados. En este sentido, las estrategias deben examinarse durante todo el proceso gerencial.

De acuerdo a los autores, para efectuarse la revisión de las estrategias, deben considerarse algunos aspectos: Consistencia interna: revisión de las interacciones internas de la organización, capacitación y desarrollo del personal, disponibilidad de recursos, estructuras flexibles, valores, cultura organizacional, estilo de dirección, entre otros. Por lo anterior, se fija posición en lo expresado por David (2013), quien indica que la actividad de revisión de las estrategias de la organización, mediante la evaluación tanto de los factores internos y externos, permitirá conocer la efectividad de las estrategias en respuesta a las oportunidades y amenazas claves que puedan afectar a la organización.

Por lo cual se infiere, que la revisión de estrategias son acciones encaminadas para alcanzar los objetivos fijados dentro de la misma, atendiendo su misión y visión, así como la aplicación del FODA, aunado a ello son preventivas y adaptativas a corto, mediano y largo plazo, siendo de gran importancia en todas las empresas.

## **b) Medición de desempeño**

Este revela el estado de cumplimiento de las metas trazadas de una organización mediante la evaluación de los indicadores diseñados para tal fin. Evaluando si la gestión administrativa se está llevando a cabo de manera efectiva y la eficaz, y se está alcanzando las metas propuestas.

Para el autor David (2013), la medición de desempeño permite comparar entre los resultados esperados frente a los resultados reales, indagar el incumplimiento a lo estipulado, valorar el desempeño individual y explorando el progreso desarrollado para el logro de los objetivos establecidos, así mismo contempla un proceso de medición, debido a que genera decisiones que pueden tener consecuencias significativas a largo plazo. Cabe resaltar, que tomar una decisión estratégica no acertada se derivan graves daños que pueden llegar a ser irreversibles en algunos casos. Adicionalmente, Chiavenato (2014) considera la medición de desempeño como una herramienta de apoyo a la gerencia estratégica de gran utilidad, que posibilita tener control de la gestión llevada a cabo, para de esta manera tomar mejores decisiones.

Por su parte, Benavides (2012) concibe que la medición de desempeño se consigue a través de un registro oportuno de todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa, los cuales deben hacer parte de un sistema de información que pueda identificar mayores inconvenientes en el avance de las diversas actividades, logrando una integración que cuantifique los resultados obtenidos.

De acuerdo a lo anterior se tiene que el desempeño de las organizaciones es primordial a fin de lograr los objetivos planeados, involucra se haga un seguimiento a los avances en los logros de las estrategias de la organización. Es por ello que se requiere contar con acciones de seguimiento y evaluación que provean indicadores los cuales permitirán reorientar el rumbo de las estrategias en caso de ser necesario.

Al confrontar a los autores sobre la medición de desempeño, se tiene que, para David (2013), la medición de desempeño genera decisiones que pueden tener consecuencias significativas a largo plazo; Chiavenato (2014) ayuda a tener un

mejor control y mejoramiento de la gestión; para Benavides (2012), se logra por medio de un registro oportuno de todas las actividades las cuales realizan en la empresa. Se fija posición con Chiavenato (2014), motivado a su afirmación que la medición del desempeño aluda a tener un mejor control y mejoramiento de la gestión.

En concordancia con la presente investigación, la medición de desempeño se considera dentro de todos los niveles del emprendimiento u organización y permite comparar entre los resultados esperados y los reales a través del registro de las actividades que se desarrollan en la empresa, usando como herramienta los objetivos anuales y de largo plazo.

### **c) Indicadores**

Los indicadores estratégicos son aquellos que se definen para medir el nivel de logro de los objetivos estratégicos. Cualquier cambio de estrategia en la organización, inducirá a un cambio de objetivos y, por lo tanto, en un cambio de sus indicadores estratégicos asociados. Estos se miden mediante unidades reales y cuantificables observando el cumplimiento de las metas.

De acuerdo con Serna (2015), se deben definir unos índices para la medición del desempeño de la organización, atendiendo a los objetivos, planes de acción y el presupuesto estratégico con el propósito de examinar como se está desempeñando la organización. Dicha medición debe ser periódica, cuyos resultados permitirán se genere una retroalimentación en la planificación estratégica, esto posibilita se puedan hacer ajustes o modificaciones al proceso en caso de ser necesario.

A continuación, se mencionan las características que los indicadores de gestión deben tener de acuerdo a Serna (2015, p. 295):

- Los indicadores tienen como objetivo la evaluación del servicio, utilizando como referencia los valores acordados con el cliente.

- Definir con claridad el comportamiento del servicio.
- Ser un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones.
- Servir como parámetro para mejorar las expectativas del cliente (generan valor agregado).

Se tiene que los indicadores son la herramienta clave en el control de la gestión, siendo variables de carácter cuantitativo o cualitativo y se encuentran asociadas directamente con los objetivos organizacionales. Respecto a la fuente de información para alimentar los indicadores, esta debe cumplir tres condiciones: ser disponible, medible y verificable. “La medición bien conceptualizada ayuda a: a) Planificar de manera más confiable; b) Diferenciar con mayor precisión las oportunidades de mejora; c) Analizar las oportunidades, y d) Explicar los hechos acontecidos” (Francés, 2006, como se citó por Pérez, 2014, p. 197). Por su parte, Aceves (2014) concibe que los indicadores son elementos de un sistema de gestión que aportan información relevante sobre los aspectos críticos de la organización correlacionando dos o más datos. No obstante, su estudio debe ser profundo a fin de no obtener datos abstractos con carácter altamente relativo, que no reflejen la realidad.

Contrastando los autores consultados se tiene que los indicadores de acuerdo a Serna (2015), miden el desempeño de la organización; Francés (2006) los concibe como variables asociadas a los objetivos y deben cumplir tres condiciones: disponible, medible y verificable (como se citó en Pérez, 2014); Aceves (2014), los identifica como elementos de un sistema de gestión por los que se puede obtener información significativa. Se fija entonces posición con Serna (2015), quien hace mayor énfasis al indicador refiriendo su medición al desempeño de la empresa. De acuerdo a lo anterior, y para los objetivos de esta investigación, se concibe que un indicador de desempeño es una herramienta de medición de las variables asociadas al cumplimiento de las metas y los objetivos de una organización.



#### **d) Acciones correctivas**

Las acciones correctivas se ejecutan cuando se descubre una inconformidad en una actividad, la misma se realiza con la finalidad de prevenir que lleguen a repetirse, por otra parte, la acción preventiva se aplica para evitar que algo acontezca. Cabe resaltar, que los términos corrección y acción correctiva no son lo mismo, dado que la primera se refiere a eliminar una no conformidad, y la segunda elimina su causa.

Según David (2013), la función de las acciones correctivas está en corregir las variables que pueden afectar el desempeño de la estrategia, mediante las medidas correctivas pertinentes a fin de mejorar la posición estratégica de una organización. Una organización exitosa puede anticiparse y adaptarse a los cambios en forma efectiva mediante la aplicación de medidas correctivas, de igual manera cabe la posibilidad que realizar algunos cambios en las bases subyacentes de una estrategia no lleguen a generar un impacto sobre el desempeño actual de la organización, y se identifique demasiado tarde para sacar provecho del nuevo evento o tendencia.

En lo que respecta a los autores Thompson et al. (2012), consideran que se requiere tener en consideración la valoración de las estrategias y así definir los nuevos cursos de acción, y las medidas correctivas que se requieran ser implementadas. Dicha valoración puede llevarse a cabo evaluando los efectos de la estrategia sobre los factores internos y externos de la organización. Por su parte, Chiavenato (2014) considera que es una acción administrativa cuyo fin es que el desempeño de la organización se dé en el marco de los estándares establecidos. Como resultado de un control eficaz se establecerá qué medida correctiva debe ser adoptada, indicando el cómo, cuanto, dónde y cuándo.

Al confrontar a los autores sobre acciones correctivas se fija posición con David (2013), dado que, desde la perspectiva de la investigadora, las acciones correctivas se consideran al presentarse una no conformidad en un producto, la acción correctiva se toma para evitar se reproduzca una no conformidad, mientras

que la acción preventiva se toma para evitar que algo que nunca se ha presentado suceda, no obstante, se destaca que la corrección elimina la no conformidad, mientras que la acción correctiva elimina su causa.

## **2.2. MARCO CONTEXTUAL**

En el contexto nacional, a pesar del revés económico acontecido por la Pandemia, el sector gastronómico tuvo en crecimiento, impactado positivamente el mercado laboral y el bienestar de los colombianos, a través de la creación de nuevos puestos de trabajo y la formación de talento humano, además, viene impulsando a las nuevas generaciones, dado que se constituye en una industria emprendedora. Para el 2019 antes de pandemia, el sector hotelería, turismo y restaurante ocupaba el tercer puesto en inversión del país no minero-energética con una representatividad del 21,6% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019).

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) dentro de los tres sectores que impulsaron el crecimiento del Producto Interno Bruto PIB el segundo trimestre de 2021 (17,6%), en comparación con el mismo periodo del año pasado durante pandemia, fueron comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida (Portafolio, 2021). Lo anterior confirma que el sector gastronómico sigue siendo representativo en el desarrollo económico, aunque la mayoría de los negocios son pymes, mayormente emprendimientos familiares.

En el contexto local el sector restaurante (servicios de comidas) ocupa el segundo puesto en actividades económicas representativas para la capital del departamento de La Guajira, según la Cámara de Comercio de la Guajira (2020), en el periodo 2018 a 2020. El primer lugar, es para el sector de comercio al por mayor y al por menor agrupando más del 40% de las unidades productivas creadas. Seguido del sector de alojamiento y servicios de comidas con un porcentaje por encima del 11%, en menor porcentaje se ubican los sectores de transporte y

alimentación con 7%, industrias manufactureras con 6% y actividades artísticas de entretenimiento como recreación con 6% de representatividad.

Haciendo la agrupación de los sectores anteriormente enunciados, concentran un 70% aproximadamente del total de empresas matriculadas en el periodo 2018 a 2020. Cabe destacar que la Cámara de Comercio de la Guajira (2018), identificó que la mayoría de los emprendimientos en la actualidad en el distrito de Riohacha se basan en la persona natural y menos en la asociatividad, esto conlleva a un debilitamiento en la estructura económica, puesto que una desventaja para los emprendimiento de persona natural es que se encuentran más vulnerables a los contextos de pérdida de dinámica del consumo de los hogares, evidenciado en la desaceleración económica ocurrida en el periodo 2015-2017.

De acuerdo con información proporcionada por la Cámara de Comercio de La Guajira el número de restaurantes, constituidos por pequeñas y medianas empresas, habilitadas en el Distrito Especial de Riohacha, asciende a 20 (Anexo E).

### **2.3. MARCO LEGAL**

Se presenta el marco legal que se relaciona con el emprendimiento, de acuerdo a la normatividad vigente en Colombia en orden cronológico.

**Constitución Política de Colombia.** En el artículo 38, “se establece que se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”. (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 38) y el art. 158 unidad de materia. Establecido en la Guía de Emprendimiento.

**Ley 344 de 1996.** Establece la creación de empresas. el art. 16 “Considera el acceso a recursos para financiación de proyectos asociados al Sena”.

**Ley 489 de 1998.** “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones,

principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del Artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones”.

**Ley 550 de 1999:** esta ley normatiza la ley MiPymes promoviendo la reactivación empresarial, asegurando la función social empresarial, mediante disposiciones que armonizan el régimen legal vigente.

**Ley 590 de 2000.** “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa”. Señala en su Artículo 3:

Las universidades e institutos técnicos y tecnológicos, sin perjuicio de su régimen de autonomía, deberán tener en cuenta lo dispuesto en dicha Ley a efecto de establecer diplomados, programas de educación no formal, programas de extensión y cátedras especiales para las mipymes y a promover la iniciativa y el desarrollo empresarial. (art. 3)

**Ley 789 de 2002.** “Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social. En la que se crea el Fondo Emprender, adscrito al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA”.

**Ley 905 de 2004.** “Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeño y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”.

**Ley 1014 de 2006.** De Fomento a la Cultura de Emprendimiento, establece como objetivo: “Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente Ley”.

**Ley 1429 de 2010.** “Por La cual se expide la ley de formalización y generación de empleo”. Tiene como objeto la formalización y generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumente los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse-

**Ley 1834 de 2017.** “Por medio de la cual se fomenta la economía creativa Ley Naranja”. Tiene como objeto desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas. Estas serán entendidas como aquellas industrias que generan valor en razón de sus bienes y servicios, los cuales se fundamentan en la propiedad intelectual.

**Acuerdo 010 de 2019.** “Por medio del cual se establecen las modalidades de grado para los programas de pregrado de la Universidad de La Guajira”:

Tiene por objeto establecer mediante el presente acuerdo las modalidades de grado, organizando las particularidades de cada una de ellas, los requisitos y procedimientos exigidos para su elaboración, presentación y evaluación, con la finalidad de optar el título de técnico profesional, tecnólogo o profesional en los programas académico de pregrado de la Universidad de La Guajira. (art. 1)

**Ley 2069 de 2020.** “Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia”. Tiene por objeto establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad.

## **2.4. SISTEMA DE VARIABLES**

### **2.4.1. Definición conceptual**

El **emprendimiento** es definido por Robbins y Coulter (2014), como “el proceso a través del cual un individuo o grupo concentra sus esfuerzos organizados en la búsqueda de oportunidades para crear valor y crecer, satisfaciendo deseos y necesidades mediante la innovación y la diferenciación, independientemente de los recursos disponibles” (p. 147).

La **gerencia estratégica** es definida por David (2013), como:

El arte y la ciencia de formular, implementar, así como evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos, para tal propósito se deben integrar de manera armónica la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, siendo su finalidad poder aprovechar

las oportunidades existentes y crear nuevas oportunidades con miras hacia el futuro (p. 5).

#### **2.4.2. Definición operacional**

El emprendimiento es realizado por una persona o varias, las cuales pueden relacionarse para llevar adelante un proyecto, haciendo referencia a la existencia de oportunidades o situaciones donde creen poder establecer un nuevo contexto recomblando recursos de forma beneficiosa. Operacionalmente se medirá mediante las dimensiones: Factores que impactan el emprendimiento con los indicadores Entorno socioeconómico, Financiamiento, Oportunidades de mercado, Demanda social; y las competencias empresariales para el emprendimiento y los indicadores Iniciativa empresarial, Trabajo en equipo, Percepción de riesgos y Visión de negocios.

La gerencia estratégica se fundamenta en dar cumplimiento a las funciones básicas de la gerencia, atendiendo los cuatro elementos de las ciencias de la administración: planificación, organización, dirección y el control cuya finalidad es contar con una gestión de alta calidad. Operacionalmente se medirá con las dimensiones: Elementos de la gerencia estratégica, los indicadores Planificación, Organización, Dirección Control; y evaluación de la estrategia a través de los indicadores Revisión de estrategias, Medición de desempeño, Indicadores y Acciones correctivas, los cuales se presentan en la siguiente matriz de Operacionalización de las variables (ver Cuadro 1).

**Cuadro 1. Operacionalización de las variables**

<b>Objetivo General</b>	Analizar el emprendimiento y la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha			
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	
Identificar los factores que impactan el emprendimiento en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha.	Emprendimiento	Factores que impactan el emprendimiento  Robbins y Coulter (2014); Rodríguez (2014)	Entorno socioeconómico Financiamiento Oportunidades de mercado Demanda social	
Determinar las competencias empresariales para el emprendimiento de los gerentes de los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha.		Competencias empresariales para el emprendimiento  Chiavenato (2014); Robbins y Coulter (2014); Rodríguez (2014)	Iniciativa empresarial Trabajo en equipo Percepción de riesgos Visión de negocios	
Señalar los procesos administrativos de la gerencia estratégica presentes en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha		gerencia estratégica	Procesos administrativos de la gerencia estratégica  Robbins y Coulter (2014); Chiavenato (2014); Serna (2015)	Planificación Organización Dirección Control
Establecer la técnica de evaluación estratégica utilizada en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha			Técnica de evaluación de la estrategia  David (2013); Serna (2015) Chiavenato (2014)	Revisión de estrategias Medición de desempeño Indicadores Acciones correctivas
Determinar el grado de relación del emprendimiento y la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha.	Se conseguirá de acuerdo a los resultados de los objetivos anteriores			
Proponer los lineamientos estratégicos que armonicen el emprendimiento y la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha	Se conseguirá de acuerdo a los resultados de los objetivos anteriores			

Fuente: Elaboración propia (2020)

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se desarrolla la descripción de la metodología que será empleada en la presente investigación. Esta cuenta con una serie de elementos determinados como el tipo y diseño de investigación, su enfoque metodológico, la población muestra, entre otros. Además, se presentan las herramientas para la recolección de los datos, y se establece la validez y confiabilidad del instrumento, y cuáles son las pruebas estadísticas aplicadas a fin de analizar los resultados de la investigación y posteriormente formular las conclusiones y plantear recomendaciones para la mejora de los resultados de la presente investigación. Bajo esa perspectiva, se estudiará cómo está el emprendimiento y la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha.

#### **3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO**

El enfoque metodológico de este estudio, analiza la manera de seguir una metodología que permita cubrir las expectativas del método científico. Existiendo diferentes enfoques para abordar la novedad científica, por ello se han propuesto muchas clasificaciones, dependiendo de las fuentes del saber cómo de la determinación de las relaciones entre el sujeto y la realidad abordada, entre ellos el enfoque positivista totalmente cuantitativo y el enfoque interpretativo enteramente cualitativo. Siendo el enfoque de esta investigación un enfoque positivista o cuantitativo.

El enfoque positivista considera la investigación aplicada con un alto grado de objetividad bajo la suposición que, la existencia de las cosas, se da en cantidades, por consiguiente, estas pueden ser medidas (Palella y Martins, 2012). Debido a lo anterior, este tipo de enfoque genera investigaciones de tipo cuantitativo, que requieren del empleo de modelos matemáticos y de pruebas estadísticas tradicionales.



Por otra parte, Hernández et al. (2014) concluyen que este tipo de enfoque posibilita la visualización de la situación de manera holística, obteniendo así la cuantificación de los datos, respaldando su confiabilidad y validez correspondiente.

De acuerdo a Pelekais et al. (2012), este enfoque es caracterizado por poseer elementos como, los datos que representan la medida del conocimiento a lograr, centrándose en el análisis, explicación y control de los fenómenos soportados en las bases teóricas; además, permite medir la confiabilidad de los instrumentos diseñados para el recaudo de los datos, permitiendo obtener el comportamiento de las variables y sus componentes.

Por su parte, el autor Giroux (2010), considera que este enfoque trae resultados que proporcionarán las respuestas a aquellas interrogantes formuladas como objeto de estudio. Además, pueden ser analizados un sinnúmero de casos mediante la aplicación de este enfoque.

Mediante el enfoque cuantitativo se obtiene información relativa a las variables emprendimiento y gerencia estratégica, a partir de la percepción de la realidad de los gerentes de los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha, La Guajira, departamento de La Guajira, de igual manera, son susceptibles de medición numérica empleando procesos, mediante los datos arrojados por la aplicación de encuestas, donde los resultados serán analizados utilizando métodos estadísticos, para la obtención de datos que serán cuantificados para su análisis y posterior resultado.

### **3.2. TIPO DE ESTUDIO**

Este estudio es considerado, según su objeto de investigación: aplicada; conforme al nivel de conocimiento: explicativa, y de acuerdo a su alcance temporal: transeccional.

La investigación aplicada, también es mencionada como activa o dinámica, es relacionada con la investigación básica (o teórica), fundamentándose en sus

develamientos y contribuciones teóricas, no obstante, su propósito principal está en su aplicabilidad, usando los conocimientos logrados (Bonilla 2011). En este sentido, los resultados arrojados se comparan con la teoría planteada por los autores.

Por su parte, Tamayo y Tamayo (2014) afirma que esta se encuentra ligada con la pura, puesto que se basa en sus descubrimientos y aportes teóricos. Así mismo, refiere que es el estudio, así como la aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias, así como con características concretas. Por tanto, esta forma de investigación se direcciona a una aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías. Asimismo, estos autores afirman que su interés se centra en explicar el porqué de la ocurrencia de un fenómeno y las condiciones en las cuales estas se presentan, por tanto, estos estudios son categorizados por su nivel explicativo analizando la realidad tal cual es.

Por su parte, Hernández, et al. (2014) “consideran que los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, está dirigido a responder las causas de los eventos, fenómenos físicos o sociales”.

De acuerdo con lo anterior, se considera que esta investigación es explicativa, debido a que busca interpretar las situaciones específicas del sector a partir de su cotidianidad, tomando una fuente de información concreta, desde la cual pueda establecer las causas que generaron el problema con el objetivo de comprobarlos puntualmente, en el que sus propósitos están dirigidos al estudio de las variables emprendimiento y gerencia estratégica, explicando sus dimensiones e indicadores que conllevan al desarrollo del estudio y las respuestas a los interrogantes planteados en la investigación.

Según el autor Arias (2016), los datos recolectados en un tiempo único o solo momento, tienen como finalidad la descripción de las variables y el análisis de sus incidencias e interrelación en un instante dado. En resumen, miden lo acontecido en la realidad instantáneamente. Se ha demostrado su aplicabilidad en

investigaciones con objetivos exploratorios o descriptivos para el análisis de la interacción de las variables en un tiempo específico. De acuerdo con Hernández, et al. (2014), en una investigación transversal o transeccional donde los datos son recolectados en un sólo momento, en un tiempo único, como en la presente; además, de describir las variables ya señaladas y analizar su incidencia en un momento dado.

En este orden de ideas, la investigación también es considerada transeccional toda vez que las variables se estudiarán en un momento único cuando se realicen las encuestas a la población objeto de estudio que son los restaurantes registrados en el distrito de Riohacha.

En consecuencia, la aplicación se lleva a cabo mediante la confrontación de bases teóricas, con el resultado obtenido en cada una de las dimensiones, concordantes con los objetivos específicos planteados para la investigación; adicionalmente, son explicadas las situaciones específicas del sector a partir de su cotidianidad, tomando una fuente de información concreta a los gerentes, desde la cual pueda identificar las causas del problema con el objetivo; teniendo en cuenta que la información es tomada en un momento único, con la aplicación de las encuestas.

### **3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Hernández, et al. (2014), el diseño de la investigación hace referencia al plan o estrategia, desarrollado con la finalidad de obtener la información requerida en una investigación, orientando al investigador en las actividades que se deben adelantar a fin de lograr los objetivos del estudio y responder a las interrogantes planteadas. En este sentido, los autores manifiestan que los diseños no experimentales son investigaciones en donde las variables no se someten a ningún tipo de variación antes o después de que sean recolectados los datos. Para el presente estudio el diseño de investigación elegido es no experimental y de campo.

En este orden, Arias (2016) señala que la investigación es no experimental cuando el investigador obtiene información, pero sin alterar las condiciones existentes.

A este respecto, este estudio es no experimental, por cuanto se centra en analizar las variables de estudio emprendimiento y gerencia estratégica, describiéndose en su estado natural, sin necesidad de ejercer manipulación alguna sobre los encuestados, y no efectuando intervención alguna antes o después de tomar los datos, por lo cual se procedió a observar las características de las variables, compuestas por las dimensiones e indicadores.

De otro lado, en lo referente a investigación de campo, los autores Hernández, et al. (2014), consideran que son aquellas donde se hace recolección de los datos en la realidad o el lugar donde fue efectuado el estudio, esto mediante la aplicación de técnicas como encuestas, entrevistas y observación directa; así mismo, se efectúa con la finalidad de obtener información real para alcanzar un alto grado de confiabilidad y, por ende, el margen de error sea bajo.

Por su parte, Tamayo y Tamayo (2014) establece que las investigaciones de campo originan datos reales denominado primarios, y cuyo valor radica en que da una perspectiva de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas.

En este sentido, de acuerdo con el diseño de la investigación se realiza en el contexto representado por los restaurantes localizados en el Distrito Especial de Riohacha; donde son recolectados los datos directamente, esta información será suministrada por los dueños o propietarios de los restaurantes, de manera libre o espontánea.

### **3.4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En todo proceso de investigación, debe señalarse y precisar de manera clara, desde la perspectiva metodológica, cuáles son aquellos métodos, instrumentos y técnicas de recolección de la información, aunado a ello, en el contexto deben identificarse

los elementos que proporcionan la información, estas son las fuentes de recolección de datos.

De acuerdo con los autores Hernández, et al. (2014), se busca asociar conceptos abstractos con indicadores empíricos, para luego ser evaluados por instrumentos de medición o de recolección de datos. Según Bonilla (2011), para establecer las fuentes de recolección de datos debe iniciarse esta actividad atendiendo la determinación del tipo de información que se requiere y la identificación de las fuentes en las cuales puede encontrarse ésta, además de las técnicas e instrumentos con las cuales pueden recolectarse. De igual manera, este autor las clasifica en dos tipos: primaria o de campo y secundaria o documental.

#### **3.4.1. Fuentes primarias**

Se concibe como información de primera mano. Para darle valor a una investigación debe conocerse la información primaria, está se obtiene de manera directa partir del objeto de estudio, puede ser desde las personas, instituciones, organizaciones o las partes que integran o componen el mismo, sin que haya sido sometida a proceso alguno de transformación, validación o depuración.

Según Bavaresco (2013), en la investigación la información primaria permite visualizar la realidad sobre el objeto de estudio, recolectando toda la información necesaria sobre las actividades y funciones las cuales son llevadas a cabo. Para Pelekais et al. (2012), la información primaria se obtiene a partir de las personas que se encuentran en contacto directo con la problemática a evaluar, además, se necesita de ciertas técnicas dirigidas a recabar la información (técnicas para la recolección de datos) para facilitar posteriormente su procesamiento.

De acuerdo a la información planteada en esta investigación, las fuentes de información primaria son aquellas obtenidas por la población y el lugar donde está ocurriendo la problemática, es muy importante identificar la investigación y por ende las características de las personas, las cuales van a ofrecer información primaria de

forma directa, toda vez que las mismas darán datos fidedignos por encontrarse en el sitio donde está sucediendo los hechos. En este caso particular, las fuentes primarias en esta investigación están representadas por los gerentes de los restaurantes ubicados en el Distrito Especial de Riohacha quienes serán encuestados en su lugar de trabajo.

### **3.4.2. Información secundaria**

Las fuentes de información secundaria es aquella información escrita que se encuentra en libros, informes, la misma es recopilada por personal que no ha participado directamente con la misma. Según Pelekais et. al. (2012), corresponde a un proceso operativo que consiste en obtener y registrar organizadamente la información en libros, revistas, diarios, informes científicos, entre otros.

Por su parte, Bonilla (2011) considera la información secundaria como básica para toda investigación, y resalta que esta no se origina de una sola fuente, sino que se encuentra dispersa en múltiples lugares (bibliotecas, hemerotecas, librerías, archivos de empresas e instituciones internet, etcétera) y materiales (documentos escritos, libros, revistas, documentales, noticieros, medios de información, cintas, discos, entre otros).

En relación a la presente investigación, las fuentes de información secundaria a la cual se acudirá para desarrollar la misma son investigaciones realizadas referidas al emprendimiento y la gerencia estratégica, así como libros, artículos, informes, noticias actuales alusivas a estas variables, por lo cual las referencias bibliográficas darán la información documental necesaria para el complemento y sustento del estudio, inmersas en la temática planteada.

### **3.5. POBLACIÓN**

Según Palella y Martins (2012), la población se refiere al conjunto de unidades de información sobre las cuales se quieren generar conclusiones en la investigación.

Siendo esta el conjunto finito o infinito de elementos pertinentes al estudio. En concordancia, Bonilla (2011), también lo define como un conjunto de unidades o elementos que pueden ser un grupo de personas, grupo de familias, empresas, entidades, manzanas, barrios, objetos, entre otros, las cuales comparten con características comunes.

Para la presente investigación, los criterios de selección considerados fueron: espacio geográfico, tiempo y accesibilidad a la información. Por tanto, fueron seleccionados los restaurantes atendiendo los criterios o razones que cumplieran con los requisitos mínimos, entre los cuales se encuentra: contar con un mínimo de 3 y máximo de 10 trabajadores, que estén ubicadas en el centro de la ciudad de Riohacha.

A efectos de esta investigación atendiendo el tamaño de la población, se aplicó la técnica de tipo censo poblacional. De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2014), se encuentra constituida por todos los elementos de una población y/o una especificación de las distribuciones de sus características basadas en la información obtenida para cada uno de los elementos, por ende, es la técnica que permite evaluar todas las unidades de análisis objeto de estudio. Desde esta perspectiva de Hurtado (2015), no es necesario hacer selección de una muestra cuando la población es enteramente conocida, pudiéndose identificar claramente a cada uno de sus miembros, siendo todos accesibles, y que su número no supere los cien (100) integrantes.

En el caso particular de la presente investigación no se realizará muestra ni muestreo toda vez que la población es medible, la cual es menor a 100, por tal razón será tomado todo el universo, siendo la misma de 20 sujetos. En este caso, la población estará representada por veinte (20) gerentes de los restaurantes ubicados en el Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha: donde por ser una población finita será abordada a través de un censo poblacional, los mismos representan las unidades de análisis anteriormente presentadas (Anexo E).

### **3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Al exponer el estudio a la etapa de recolección de información, es imprescindible la selección idónea de las técnicas apropiadas para recopilar toda la información que servirá como medio para sustentar el estudio; mediante ellas se origina información válida y confiable que será transformada en datos científicos, haciendo uso del análisis e interpretación de resultados, que se estiman, en función al tipo de investigación a desarrollar, así como a los datos para abordar el estudio del tema.

Las técnicas de recolección, según Sabino (2012), permiten la recopilación de la información, mediante estas se puede explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación. En consideración a estas ideas, Doupovec (2010) plantea la técnica como fundamental para desarrollar un proceso de investigación científica dándole estructura al mismo a fin de alcanzar los objetivos propuestos para la investigación.

Para Tamayo y Tamayo (2014), representa el componente operativo del diseño de la investigación, relacionando el procedimiento, las condiciones y lugar de recolección de datos; es decir, según sea el tipo permite recabar la información necesaria para conocer, definir, analizar situaciones asociadas con la realidad del estudio, siendo a través de ellos la forma de conocer cómo se efectúa la misma. En este sentido, Doupovec (2010), afirma que, si no existe o se ha establecido una técnica, no hay recolección de datos.

Como es una investigación de campo se optó por la técnica de la encuesta y el cuestionario, instrumento estructurado por una serie de preguntas a través de los cuales se persigue evaluar los indicadores presentes en la operacionalización de variables, donde el usuario se convierte en un sujeto informante sobre las necesidades de información la cual es indagada por el responsable de la aplicación de la técnica (Rusque, 2005).

Respecto a este cuestionario, comprende un conjunto de preguntas preparado



atendiendo los hechos e intereses de la investigación sobre el emprendimiento y la gerencia estratégica, en referencia a una o más variables a medir, con el propósito de obtener la información necesaria por parte de los gerentes de los restaurantes para posteriormente llevar un análisis de tipo cuantitativo, llegar a las conclusiones del estudio y generar las recomendaciones pertinentes.

En consideración a lo anterior, el instrumento empleado para la recolección de datos de la presente investigación es el cuestionario con escala tipo Likert, dentro de las opciones de respuesta se contemplan: siempre (S) (5), casi siempre (CS) (4), algunas veces (AV) (3), casi nunca (CN) (2), y nunca (N) (1), este cuestionario está estructurado con un total de cuarenta (40) ítems, suministrado directamente al informante para que éste responda, bajo los lineamientos e instrucciones referidas en el mismo.

De este modo, el cuestionario fue elaborado considerando la pertinencia de los ítems con los indicadores, dimensiones y objetivos específicos, así como las variables conceptualizadas y operacionalizadas, tanto para el emprendimiento como para la gerencia estratégica. Se emplearon, preguntas claras, con varias categorías de respuestas para selección de una sola, entre sus valores cualitativos y cuantitativos. Codificados como se observa a continuación, en la Tabla 1.

**Tabla 1. Alternativas de respuesta**

<b>Alternativa de respuesta</b>	<b>Codificación</b>
Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Fuente: Elaboración propia (2020)

### **3.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

Posterior a la elaboración del instrumento existe un procedimiento técnico como lo es medir su validez y confiabilidad, constructos que otorgan rigurosidad a la investigación, exactitud y consistencia de los elementos importantes para el análisis de las variables del presente estudio, las cuales son el emprendimiento y la gerencia estratégica.

#### **3.7.1. Validez del instrumento**

En términos generales la validez en investigación corresponde a que tan cierto o verdadero es algo o que tanto se acerca a la verdad. Considerando que, si la investigación está libre de errores o maneja muy bajo margen de error los resultados de esta son válidos.

De acuerdo con Arias (2016), la validez de los datos no solo requiere su recopilación y cuantificación adecuada, también se necesita el alcance de la técnica utilizada a fin de constatar que se relaciona con los indicadores de las variables en estudio, es decir si los mismos son pertinentes para poderlos aplicar a la población objeto de estudio.

Según Serrano (2010), corresponde a la precisión con la que los resultados obtenidos replican de manera efectiva la realidad empírica y los constructos concebidos; para el autor, la validez guarda relación directa con el objetivo el cual persigue el instrumento, por lo cual es importante que el instrumento logre medir lo que se pretende medir.

Cabe destacar, que, en el presente estudio, se contará con expertos para el acompañamiento y evaluación para validar el instrumento garantizando se valore equilibradamente el mismo, tanto en el área metodológica, como en el área de administración. Estos, recibirán un ejemplar del cuestionario con la matriz de operacionalización de las variables diseñado, además un formato para evaluar el

contenido, su función es realizar la revisión de los materiales entregados constatando la pertinencia que guardan los ítems con las variables de estudio, asimismo, sobre la relación entre las dimensiones e indicadores establecidos, a fin de llevar a cabo las correcciones orientadas a la redacción, y pertinencia de la información.

Por lo anterior, la validez del contenido del instrumento, se determina mediante los ítems que conforman el mismo. Para la presente investigación, se estima la validez de contenido y de criterio por cuatro (4) expertos, con la verificación de las áreas y contenidos medidos por el instrumento de estudio, mediante la opinión de los mismos en el área (Tabla 2).

**Tabla 2. Resultados de la validación de contenido**

<b>Expertos</b>	<b>Observaciones del experto</b>
1	Mejorar redacción ítems 13 y 19
2	Mejorar redacción ítems 4,6 y 13
3	Ninguna
4	Mejorar redacción ítems 1, 2, 3, 11, 14, 16 y revisar todas las preguntas

Fuente: Elaboración propia (2020)

Respecto a la validez de criterio corresponde al grado en que el cuestionario está correlacionado con variables ajenas, con el que se espera, por hipótesis debe armonizar de determinado modo. Un criterio es una variable tomada como referencia, donde se sabe que es un indicador de aquello donde el cuestionario pretende medir o lo ya conocido, lo cual debe presentar una relación determinada, conforme a los datos suministrados por los expertos (Suarez et al., 1991).

### **3.7.2. Confiabilidad del instrumento**

En lo referente a la confiabilidad del instrumento en investigación, según Anastasi (1988), esta muestra como es el coeficiente de correlación entre estos. Debido a que se observa el grado en el cual las diferencias individuales pueden atribuirse a diferencias verdaderas en torno a las características que se están estudiando, y el grado en que pueden ser atribuidas a errores de medición.

Por su parte, Méndez (2013) destaca que la confiabilidad es de gran relevancia y que debe contener preguntas o afirmaciones claras y directas, sin dar lugar a malas interpretaciones. De acuerdo a este autor se hace necesario de una prueba piloto antes de ser aplicada coincidiendo con Gómez (2012), que afirma que esta prueba piloto permite el análisis de si las instrucciones se comprenden y si los ítems funcionan de manera idónea, por ejemplo, evaluando personas con características similares a las de la población objeto de estudio.

Tamayo y Tamayo (2014) resalta que mediante la confiabilidad el investigador puede observar las diferencias existentes sobre el diseño metodológico, lo que permite hacer los ajustes pertinentes en el mismo. En la Tabla 3, se muestran las categorías de la confiabilidad del instrumento.

**Tabla 3. Categorías de la confiabilidad del instrumento**

Ítems	Rango	Calidad	Recomendaciones
1	> 0,900	Excelente	Conservar
2	0,800 – 0,899	Buena	Posibilidades de mejora
3	0,700 – 0,799	Regular	Necesidad de revisar
4	0,600 – 0,699	Pobre	Descartar o revisar a profundidad
5	<0,600	Pésima	Descartar definitivamente

Fuente: Bonilla, 2011

Según Palella y Martins (2012), no es necesario repetir la validación del instrumento, en caso que la magnitud del coeficiente sea mayor a 0,80 pues esto indica que la prueba es confiable para ser aplicada luego a la población objeto de estudio.

Atendiendo a lo anterior y para efectos de la presente investigación, la prueba piloto se aplicó a cinco (5) sujetos de la población objeto de estudio, arrojando un valor mayor a 0,913, determinando que la prueba es confiable esto garantiza la consistencia de las respuestas, e indica que se encuentra en la escala permitida para su aplicación (ver Tabla 4).

**Tabla 4. Resumen de procesamiento de casos**

	<b>N</b>	<b>%</b>
Válido	5	100,0
Excluido	0	,0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

**Tabla 5 Estadísticas de fiabilidad**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
<b>0,913</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Posteriormente, se empleó el programa estadístico SPSS para el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach y se obtuvo como resultado 0,913, encontrándose en el rango excelente con interpretación de muy alta confiabilidad, por lo cual la prueba es confiable lo que asegura la consistencia de las respuestas una vez este sea aplicado a muestras similares (ver Tabla 5). Así mismo, este coeficiente se obtuvo aplicando la fórmula siguiente.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

$$r_{tt} = \frac{(K/K-1) (1 - \sum S_i / St)}{40/39 (1 - 17,23/160,93)}$$

$$r_{tt} = 1,02 \quad 0,89$$

$$\alpha = 0,913$$

### 3.8. ANÁLISIS DE LOS DATOS

En esta etapa se realizó el procesamiento de los datos empleando el programa Excel versión 2010, obteniendo la distribución de frecuencias, que permitió

identificar que técnicas se usarían para el análisis de los datos obtenidos a partir de las encuestas efectuadas.

De acuerdo con Arias (2016), para los estudios cuantitativos es recomendable el uso de la técnica estadística de datos. Méndez (2013) señala que las técnicas estadísticas permiten hacer el análisis e interpretación de la información recopilada del instrumento, dentro de las técnicas existentes una ampliamente usada es la distribución de frecuencia y medidas de tendencia central, estas son la media aritmética, mediana y moda; para las medidas de dispersión se tiene la varianza, la desviación estándar, el coeficiente de variación entre otros. Este autor, también destaca que el ordenamiento de la información debe ser procesada, cuantificada por ítems, de manera agrupadas, a través del análisis de datos.

Para Hernández et al (2014), el análisis de datos permite hacer la descripción de las variables para de esta manera explicar sus cambios mediante el uso de la estadística. Por su parte, Tamayo y Tamayo (2012) considera que es el procedimiento a través del cual se pueden observar los registros estadísticos, cualidades de la data obtenida y tabulada, para su análisis e interpretación de datos numéricos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se procedió a agrupar los resultados obtenidos a través programa Excel, donde se evidenciarán los valores de las frecuencias absolutas y frecuencias relativas que representan las alternativas seleccionadas por los dos grupos de encuestados, sustentado en referentes teóricos los cuales fundamenta la temática planteada y apoyado en las inferencias propias de la investigadora.

Posteriormente, al tener los resultados de la aplicación de la recolección de datos, se procederá al diseño de una matriz de categoría de interpretación de la media para de esta forma facilitar la interpretación de la información tabulada con los rangos de medición, utilizado a su vez para la interpretación y comparación de

los datos obtenidos. A continuación, en la Tabla 6, se presentan las categorías de interpretación de la media.

**Tabla 6. Categorías de interpretación de la media**

Intervalos	Categoría	Interpretación
1.00 - 1.80	Muy baja	El indicador se ubica en una frecuencia muy baja
1.81 - 2.60	Baja	El indicador se ubica en una frecuencia baja
2.61 - 3.40	Moderada	El indicador se ubica en una frecuencia moderada
3.41 - 4.20	Alta	El indicador se ubica en una frecuencia alta
4.21- 5.00	Muy Alta	El indicador se ubica en una frecuencia muy alta

Fuente: Elaboración propia, con base en Hernández, et al., 2014

Seguidamente, en la Tabla 7 se presenta la matriz de categorías de interpretación de la desviación estándar. Puede afirmarse que la desviación estándar es la medida de dispersión más común en la estadística, su principal objetivo es indicar qué tan dispersos están los datos con respecto a la media. Se tiene que mientras mayor sea la desviación estándar, mayor será la dispersión de los datos.

**Tabla 7. Categorías de interpretación de la desviación estándar**

Intervalos	Categoría	Interpretación
1,61 - 2,00	Muy alta dispersión	Las respuestas tienen una muy baja confiabilidad
1,21 - 1,60	Alta dispersión	Las respuestas tienen una baja confiabilidad
0,81 - 1,20	Moderada dispersión	Las respuestas tienen una moderada confiabilidad
0,41 - 0,80	Baja dispersión	Las respuestas tienen una alta confiabilidad
0,00 - 0,40	Muy baja dispersión	Las respuestas tienen una muy alta confiabilidad

Fuente: Bonilla, 2011

Por otra parte, por considerarse la presente investigación correlacional la misma es analizada mediante la correlación de Pearson para determinar la relación existente entre las dos variables objeto de estudio, las cuales son emprendimiento y gerencia estratégica. Se observa en la Tabla 8, las categorías de interpretación de la correlación con sus rangos para ser identificadas.

**Tabla 8. Categorías de interpretación de la correlación**

<b>Rango</b>	<b>Tipo de correlación</b>
0,91 - 1,00	Positiva perfecta
0,81 - 0,90	Positiva fuerte
0,61 - 0,80	Positiva significativa
0,41 - 0,60	Positiva moderada
0,21 - 0,40	Positiva débil
0,00 - 0,20	Positiva muy débil
0,00	Nula (no existe correlación)
- (0,00 - 0,20)	Negativa muy débil
- (0,21 - 0,40)	Negativa débil
- (0,41 - 0,60)	Negativa moderada
- (0,61 - 0,80)	Negativa significativa
- (0,81 - 0,90)	Negativa fuerte
- (0,91 - 1,00)	Negativa perfecta

Fuente: Bonilla, 2011



## **4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo, se examinan los resultados obtenidos de esta investigación en relación a las variables de emprendimiento y la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha, a partir del procesamiento de la información de los instrumentos aplicados de la investigación. Se establecieron análisis de frecuencia y distribución porcentual de los indicadores; y con respecto a cada una de las dimensiones tomadas en cuenta en la investigación, las cuales sirven como referencia para interpretar las calificaciones que se obtienen, con el objeto de compararlos con la matriz de categorización de la media.

Los resultados obtenidos se comparan con las bases teóricas para conocer las coincidencias y contradicciones que esta investigación genera con los supuestos teóricos, de manera que pueda cumplir con los objetivos de la investigación. Con el propósito de analizar los resultados obtenidos, se utilizó la estadística descriptiva donde se determinó la media aritmética de los datos agrupados por dimensiones junto con los indicadores; para determinar la tendencia del comportamiento de dichos indicadores.

### **4.1. EMPRENDIMIENTO**

La variable emprendimiento se operacionaliza con las dimensiones factores que impactan el emprendimiento y competencias empresariales para el emprendimiento, que a su vez integran los indicadores: Entorno socioeconómico, financiamiento, oportunidades de mercado, demanda social, iniciativa empresarial, trabajo en equipo, percepción de riesgos y visión de negocios.

#### **4.1.1. Factores que impactan el emprendimiento**

El objetivo de esta dimensión es identificar los factores que impactan el emprendimiento en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha; para ello se

analizan los indicadores entorno socioeconómico, financiamiento, oportunidades de mercado, demanda social.

**Tabla 9. Indicadores de los factores que impactan el emprendimiento**

Indicadores/Alternativas	Entorno Socioeconómico		Financiamiento		Oportunidades de mercado		Demanda social		Dimensión	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)
Siempre	15	37,50	11	18,33	12	30,00	13	21,67	51	26,88
Casi siempre	6	15,00	19	31,67	17	42,50	26	43,33	68	33,13
Algunas veces	10	25,00	10	16,67	3	7,50	15	25,00	38	18,54
Casi nunca	5	12,50	7	11,67	3	7,50	2	3,33	17	8,75
Nunca	4	10,00	13	21,67	5	12,50	4	6,67	26	12,71
Suma	40	100,00	60	100,00	40	100,00	60	100,00	200	100,00
Media	3,58		3,13		3,00		3,70		3,35	
Mediana	4,00		3,50		4,00		4,00		3,88	
Moda	5,00		4,00		4,00		4,00		4,25	
Desviación estándar	1,38		1,43		1,32		1,06		1,30	

Fuente: Elaboración propia (2020)

En la tabla 9, se presentan los indicadores de la dimensión factores que impactan el emprendimiento. Puede observarse en el primer indicador que el 37,50% de los gerentes encuestados expresó que el **entorno socioeconómico** siempre afecta el desarrollo de emprendimientos; seguido del 25,00% que respondió que algunas veces el entorno socioeconómico impacta en el desenvolvimiento del negocio; mientras el 15,00% señalaron casi siempre, el 12,50% casi nunca, finalmente un menor porcentaje 10,00% respondió que nunca afecta.

Por otro lado, el promedio de respuestas sobre el indicador es del 3,58, ubicándola en la categoría alta, e indicando que el entorno socioeconómico afecta las empresas con una frecuencia moderada; la mediana revela que el 37,50% de las respuestas es igual que 5, ubicándose por encima de la media, y evidenciando una tendencia hacia las respuestas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 5, la desviación estándar de 1.38, señalando alta dispersión de las respuestas, y baja confiabilidad en las respuestas.

Comparando con la literatura este resultado está medianamente de acuerdo con Pérez y Ramírez (2010), quienes señalan que todo emprendedor debe tomar en consideración el entorno socio económico y describen el seguimiento de ciertas variables económicas como inflación, desempleo, tipo de interés, PIB u otras variables socioeconómicas que pudieran afectar la idea de negocios, estos pueden servir para analizar las oportunidades que tiene una empresa en el mercado.

Respecto al segundo indicador, el 31,67% de los encuestados respondió que el **financiamiento** casi siempre afecta el desarrollo del emprendedor, ya que se han visto obligados a solicitar financiamiento para solucionar problemas de liquidez en los restaurantes; mientras, el 21,67% dijo que nunca recurre el financiamiento para el desarrollo de su actividad económica, el 18,33% expresó que siempre, mientras el 16,67% algunas veces lo utilizan, y el 11,67% casi nunca.

Ahora bien, los resultados obtenidos, arrojaron un valor de la media de 3.13 correspondiente a la categoría moderada, según la matriz de categorización de la media indican que el financiamiento (actividad) afecta el emprendimiento con una frecuencia moderada; por su parte, la mediana evidencia que el 50,00% de las alternativas de respuesta es igual o mayor que 4.00, ubicándose por encima de la media, mostrando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4; la desviación estándar de 1.43, señalando una alta dispersión señalando baja confiabilidad de las respuestas.

El resultado refleja discrepancia con la teoría de Hernández (2016), quien afirma que el financiamiento, es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la particularidad de tratarse de sumas tomadas en calidad de préstamo para complementar recursos propios. Generalmente, las instituciones e incluso gobiernos recurren a financiamiento para cubrir un déficit presupuestario.

Para el indicador **oportunidades de mercado** hay una posición acorde, como puede observarse, el 42,50% expresa que los restaurantes casi siempre

aprovechan las oportunidades del mercado para su emprendimiento, introduciendo productos requeridos por los clientes; mientras, el 30,00% manifestó que siempre pueden innovar en el servicio; el 12,50% respondió nunca, finalmente el 7,50% algunas veces y casi nunca.

Por otro lado, la media indica el promedio de respuestas positivas es del 3.70, indicando que las oportunidades de mercado se ubican en una frecuencia alta; la mediana indica que el 72,50% es igual o superior a 4, ubicándose por debajo de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4; la desviación estándar de 1.32, señalando una alta dispersión de las respuestas, revelando que la actividad tiene baja confiabilidad de las oportunidades de mercado.

El resultado, está acorde con la teoría de Kotler y Keller (2016), quienes afirman que se puede obtener un beneficio o utilidad satisfaciendo una necesidad o deseo mediante las oportunidades de mercado que van surgiendo.

Para el indicador **demanda social**, pude observarse que el 43,33% respondió que casi siempre los productos ofrecidos son variados para satisfacer la demanda de los diferentes grupos de consumidores; mientras, el 25,00% manifestó algunas veces demanda de productos alimenticios en Riohacha genera facilidades para el desarrollo del emprendimiento; el 21,67% dijeron siempre; el 6,67% nunca, finalmente para la alternativa casi nunca 3,33%.

Por otro lado, la media indica el promedio de respuestas positivas es del 3.70, indicando que la demanda social se ubica en una frecuencia alta; la mediana indica que el 65,00% es igual o superior a 4, ubicándose por encima de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4; la desviación estándar de 1.06, señalando una moderada dispersión de las respuestas, revelando que la demanda social actividad tiene moderada confiabilidad.

El resultado concuerda con la teoría de Ruiz y Cadenas (2013), quienes señalan que la demanda social corresponde a una necesidad de cubrir el acceso de

las personas a bienes y servicios, esto atendiendo a una estructura, reglamentación y acción acorde al tipo de población y las necesidades requeridas.

Finalmente, se presentan los resultados de la **dimensión Factores que impactan el emprendimiento**, donde el 33,13% de los encuestados dijo que casi siempre los factores impactan de una manera distinta a la expectativa sobre el proyecto a realizar en los restaurantes del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, el 26,88% dijo siempre influyen, seguido del 18,54% algunas veces, mientras el 12,71% nunca y la alternativa casi nunca con 8,74%. Resaltando la demanda social, seguido del entorno socioeconómico, las oportunidades del mercado y el financiamiento.

En referencia al comportamiento de los estadígrafos aplicados, arrojó una media de 3.35, ubicándose en la categoría de la matriz de interpretación de los resultados en “Moderada”, indicando evidencia moderada de ocurrencia de los factores que impactan el emprendimiento. Así mismo, la mediana revela que más del 70,00%, de los datos es igual o se ubica por encima de 3,88 y el resto por debajo.

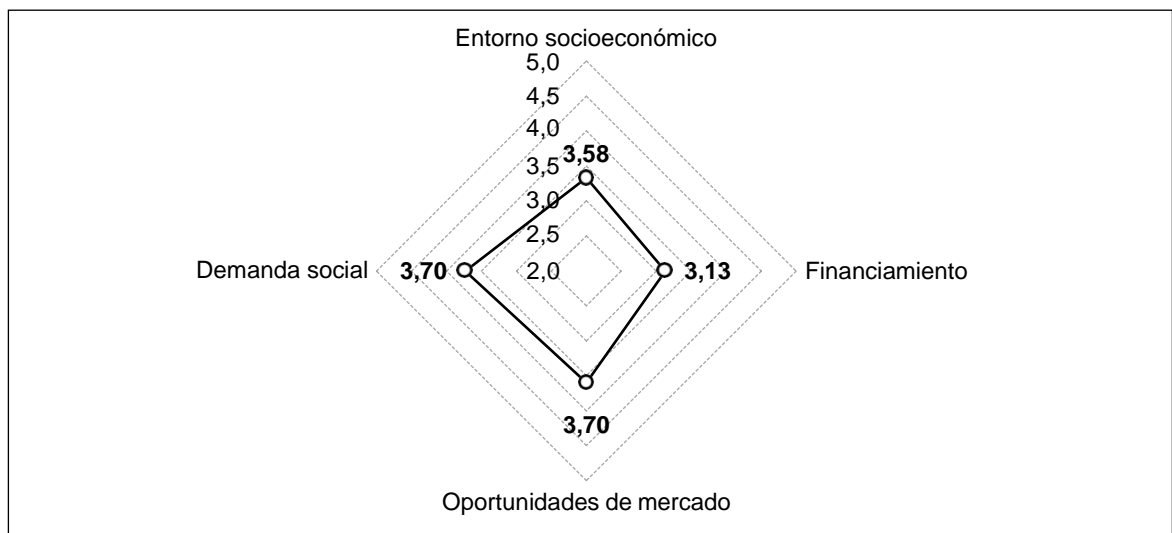
Por su lado, la moda revela que la respuesta con mayor frecuencia en la serie de datos es 4,25 y la desviación estándar de 1.30, indicando una moderada dispersión o variabilidad de los datos con respecto al promedio.

En ese orden de ideas, los resultados obtenidos guarda mediana coincidencia con los planteamientos teóricos de Curto (2012), los factores que impactan el emprendimiento está influenciado por la combinación de la creatividad existente y el resultado final para hacer algo superior y diferente que el producido por otra persona, usando los mismos elementos, combinándolos, de diferentes maneras, encontrándose: el entorno socioeconómico, el financiamiento, las oportunidades del mercado y demanda social.

Los resultados de la dimensión factores que impactan el emprendimiento, fue medida con cuatro indicadores (ver Gráfico 1).

Teniendo en cuenta las medias, evidencia que los gerentes de los restaurantes son impactados en mayor proporción por la demanda social (3,70) entendida como la necesidad de brindar acceso de las personas, a bienes y servicios; seguidamente, las oportunidades de mercado (3,70), que deben tomarse en cuenta para medir las posibilidades de éxito de una idea emprendedora, mientras, el entorno socioeconómico (3,58), orientado a considerar los factores sociales y económicos que afectan la realización de una idea emprendedora, por último, el financiamiento (3,13), definido como el conjunto de recursos monetarios financieros para desarrollar una actividad económica, con la particularidad de tratarse de sumas tomadas en calidad de préstamo para complementar recursos propios.

**Gráfico 1. Indicadores de factores que impactan el emprendimiento**



Fuente: Elaboración propia (2020)

#### 4.1.2. Competencias empresariales para el Emprendimiento

El objetivo de la presente dimensión es: Determinar las competencias empresariales para el emprendimiento de los propietarios o directivos en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha. para ello se analizan los indicadores iniciativa empresarial, trabajo en equipo, percepción de riesgos, visión de negocios.

Se presenta la Tabla 10, los indicadores de la dimensión Competencias empresariales para el emprendimiento, puede observarse en la **iniciativa empresarial** que el 28,33% de los gerentes encuestados expresó que casi siempre la iniciativa empresarial nació de un sondeo intencionado para conocer las preferencias de los consumidores; el 25,00% respondió algunas veces permite colocar un nuevo producto en el mercado, emprendiendo su negocio; mientras el 18,33% señalaron siempre, mientras casi nunca 15,00%, un menor porcentaje, 13,34% nunca.

**Tabla 10. Indicadores de competencias empresariales para el Emprendimiento**

Indicadores/Alternativas	Iniciativa empresarial		Trabajo en equipo		Percepción de riesgos		Visión de negocios		Dimensión	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)
Siempre	11	18,33	15	37,50	13	32,50	20	33,33	59	30,42
Casi siempre	17	28,33	10	25,00	12	30,00	22	36,67	61	30,00
Algunas veces	15	25,00	2	5,00	11	27,50	15	25,00	43	20,63
Casi nunca	9	15,00	4	10,00	4	10,00	3	5,00	20	10,00
Nunca	8	13,33	9	22,50	0	0,00	0	0,00	17	8,96
Suma	60	100,00	40	100,00	40	100,00	60	100,00	200	100,00
Media	3,23		3,45		3,85		3,98		3,63	
Mediana	3,00		4,00		4,00		4,00		3,75	
Moda	4,00		5,00		5,00		4,00		4,50	
Desviación Estándar	1,29		1,62		1,00		0,89		1,20	

Fuente: Elaboración propia (2020)

Por otro lado, la media indica que el promedio de respuestas sobre el indicador es del 3.23, ubicándola en la categoría moderada, indicando que la iniciativa empresarial se ubica en una frecuencia moderada; la mediana revela que el 46,00% de las respuestas es igual o mayor que 4, ubicándose por encima de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, la desviación estándar de 1.29, señalando alta dispersión de las respuestas, y baja confiabilidad en la iniciativa empresarial.

Comparando con la literatura, este resultado está acorde con Curto (2012), quien afirma que la iniciativa empresarial es la idea, creación o propuesta del nacimiento de un negocio potencialmente exitoso, a partir de un sondeo - intencionado o no- del comportamiento del mercado interno y externo, lectura de indicadores de demanda social, así como otras variables socioeconómicas que permitan a un sujeto o equipo de trabajo colocar un nuevo producto o servicio en el mercado.

Con respecto al **trabajo en equipo**, aplica, debido a que el 37,50% de los encuestados respondió que siempre seleccionan personas comprometidas con el equipo y con interés de esforzarse para el logro de resultados colectivos, mientras el 25,00% dijo que casi siempre compartió desde un principio con alguien, para trabajar en sociedad, el 22,50% expresaron nunca, mientras el 10,00% dijeron casi nunca y la alternativa algunas veces el 5,00%.

Ahora bien, los resultados obtenidos, arrojaron un valor de la media de 3.45 correspondiente a la categoría alta, según la matriz de categorización, indicando que el trabajo equipo se ubica en una frecuencia alta; por su parte la mediana fue de 4, evidenciándose que el 62,50% de las alternativas de respuesta seleccionada es igual o mayor que 4.00, ubicándose por encima de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 5; la desviación estándar de 1.62, señalando muy alta dispersión de las respuestas, por lo cual tiene muy baja confiabilidad el indicador.

El resultado refleja concordancia con la teoría sustentada por De La Cruz (2014) quien menciona que el trabajo en equipo es la habilidad para colaborar e interactuar participando activamente en la consecución de un fin concreto, además, el trabajo en equipo necesita de compartir metas y anteponerlas a los propios intereses personales.

Para la **percepción de riesgos**, puede observarse como el 32,50% expresa que siempre analizan los riesgos del mercado antes de iniciar las acciones del



establecimiento de la empresa; mientras, el 30,00% manifestó que casi siempre asumen los riesgos en la medida que es capaz de influir en el resultado de su acción; el 27,50% respondieron algunas veces; el 10,00% casi nunca, la alternativa nunca no tuvo respuestas.

Por otro lado, la media indica el promedio de respuestas positivas es del 3.85, indicando que la percepción de riesgos se ubica en una frecuencia alta; la mediana indica que el 32,50% es igual a 5, ubicándose por debajo de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 5; la desviación estándar de 1.00, señalando una moderada dispersión de las respuestas, revelando que la actividad tiene moderada confiabilidad de la percepción de riesgos.

El resultado arrojado se encuentra de acuerdo a la teoría de Aponte (2014), quien define la percepción de riesgos como una condición de instinto o cálculo de todo emprendedor ya que el empresario tiende a asumir riesgos en la medida que es capaz de influir en el resultado de su acción. La misma va en función de probabilidades de éxito.

Para el indicador **visión de negocios**, pude advertirse como el 36,67% respondió que casi siempre el éxito de su empresa se debe a la visión de negocio que tuvo al concebir la idea inicial; mientras, el 36,67% manifestó siempre tuvieron clara visión de futuro del emprendimiento, el 25,00% algunas veces, para la alternativa casi nunca el 5,00% y nunca no tuvo respuestas por parte de los encuestados.

Por otro lado, la media indica el promedio de respuestas positivas es del 3.98, indicando que la visión de negocios se ubica en una frecuencia alta; la mediana indica que el 70,00% es igual o mayor a 4, ubicándose por encima de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4; la desviación estándar de 0.89, señalando una moderada dispersión de las respuestas, revelando que la visión de negocios actividad tiene moderada confiabilidad.

Al respecto, Kiyosaki (2014) menciona que el emprendedor posee clara visión de futuro, autoconfianza y capacidad de sacrificio, y esto se traduce en un negocio exitoso que ha cumplido sus expectativas.

Finalmente, se presentan los resultados de la **dimensión competencias empresariales para el emprendimiento**, donde el 30,42% de los encuestados dijo que siempre los gerentes toman en cuenta las competencias que poseen las personas considerando los conocimientos, habilidades y actitudes en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha, seguido del 30,00% casi siempre, el 21,04% respondió algunas veces influyen, continuando con el 10,00% casi nunca, mientras el 8,96% nunca. Prevalciendo la visión de negocios, seguido de la percepción de riesgos, el trabajo en equipo, teniendo cierta debilidad la iniciativa empresarial.

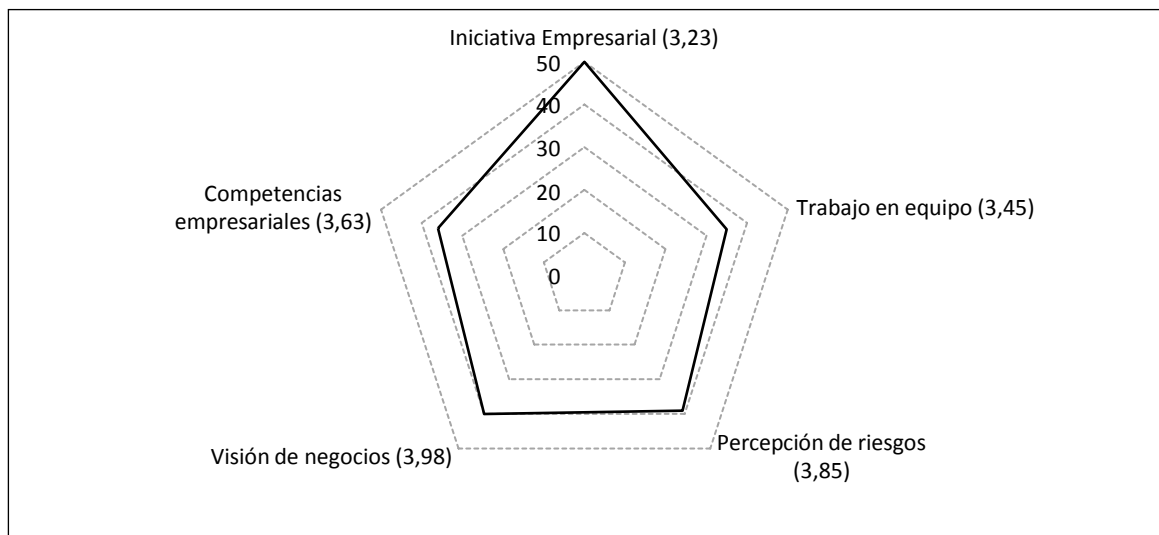
El resultado arrojó una media de 3.63, ubicándose en la categoría de la matriz de interpretación de los resultados en “Alta”, indicando evidencia alta de ocurrencia de las competencias empresariales para el emprendimiento. Así mismo, la mediana revela que más del sesenta por ciento (60%), de los datos es igual o mayor a casi siempre (4) y casi siempre, estando por encima de 3,75 y el resto por debajo. Por su lado, la moda revela que la respuesta con mayor frecuencia en la serie de datos es 4,50 y la desviación estándar de 1.20, indicando una moderada dispersión o variabilidad de los datos con respecto al promedio.

En ese orden de ideas, los resultados obtenidos guardan concordancia con los planteamientos teóricos de Hellriegel, et al. (2017), quienes consideran que las competencias gerenciales son un conjunto de comportamientos, conocimientos, actitudes y habilidades, que un individuo debe contar para poder ejercer un cargo directivo y en distintas clases de organizaciones, es importante resaltar que al talento humano para ejercer un cargo gerencial se le considera por la capacidad que tiene para conducir y administrar a otros.

Los resultados de la **dimensión competencias empresariales** para el emprendimiento, fue medida con cuatro indicadores (ver Gráfico 2).

Teniendo en cuenta las medias, evidencia que los gerentes de los restaurantes son impactados en mayor proporción por la visión de negocios (3,98) entendida como aquella que visualiza su negocio en el futuro, tomando en cuenta, los objetivos, estrategias, programación, presupuesto, y la rentabilidad esperada; seguidamente, el percepción de riesgos (3,85), orientado a todo aquello lo cual puede generar la posibilidad de que los beneficios obtenidos sean menores a los esperados, mientras, el trabajo en equipo (3,45), trata de la capacidad de un grupo de personas donde sus miembros trabajan intensamente en un objetivo común, por último, iniciativa empresarial (3,23), que alude al acto de ver oportunidades, a fin de establecerse por cuenta propia e iniciar un negocio propio.

**Gráfico 2. Indicadores de competencias empresariales para el emprendimiento**



Fuente: Elaboración propia (2020)

## 4.2. GERENCIA ESTRATÉGICA

La variable gerencia estratégica se operacionaliza con las dimensiones procesos administrativos de la gerencia estratégica y técnica de evaluación de la estrategia, que a su vez presentan los indicadores planificación, organización, dirección, y

control; además de revisión de estrategias, medición de desempeño, indicadores y acciones correctivas.

#### 4.2.1. Procesos administrativos de la gerencia estratégica

El objetivo de esta dimensión es identificar los procesos administrativos de la gerencia estratégica presentes en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha.

En la Tabla 11 se observan los indicadores de la dimensión Procesos administrativos de la gerencia estratégica, puede observarse, respecto a la **planificación**, que el 52,50% de los gerentes encuestados expresaron que casi siempre la planificación de las actividades están orientadas a lograr un mejor posicionamiento en el sector; el 26,25% respondieron siempre la definición de estrategias le permiten desarrollar actividades encaminadas al logro de su visión; mientras el 16,25% señalaron algunas veces, mientras el 5,00% casi nunca y la alternativa nunca no tuvo respuestas.

**Tabla 11. Procesos administrativos de la gerencia estratégica**

Indicadores/Alternativas	Planificación		Organización		Dirección		Control		Dimensión	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)
Siempre	21	26,25	13	32,50	10	25,00	9	22,50	53	26,56
Casi siempre	42	52,50	18	45,00	19	47,50	16	40,00	95	46,25
Algunas veces	13	16,25	7	17,50	7	17,50	13	32,50	40	20,94
Casi nunca	4	5,00	2	5,00	3	7,50	2	5,00	11	5,63
Nunca	0	0,00	0	0,00	1	2,50	0	0,00	1	0,63
Suma	80	100,00	40	100,00	40	100,00	40	100,00	200	100,00
Media	4,00		4,05		3,85		3,80		3,93	
Mediana	4,00		4,00		4,00		4,00		4,00	
Moda	4,00		4,00		4,00		4,00		4,00	
Desviación Estándar	0,80		0,85		0,98		0,85		0,87	

Fuente: Elaboración propia (2020)

Por otro lado, la media indica que el promedio de respuestas sobre el indicador es del 4.00, ubicándola en la categoría alta, indicando que la planificación se ubica en una frecuencia de alta presencia; la mediana revela que el 78,75% de las respuestas es igual o mayor que 4, ubicándose por encima de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, la desviación estándar de 0.80, señalando moderada dispersión de las respuestas, y moderada confiabilidad en la planificación.

Comparando con la literatura, este resultado está acorde con Robbins y Coulter (2014) quienes definen la planificación como un proceso donde conciben unas metas y se formulan unas estrategias con el fin de crear planes que permitan la integración y coordinación de actividades.

Con respecto a la **organización**, casi siempre es aplicada, ya que el 45,00% de los encuestados respondió que casi siempre la asignación de las funciones se hace conforme al perfil del talento humano, mientras el 32,50% dijo que siempre se tiene organizado el trabajo para ser realizado con eficiencia, el 17,50% expresaron algunas veces, mientras el 5,00% dijeron casi nunca y la alternativa nunca 0%.

Ahora bien, los resultados obtenidos, arrojaron un valor de la media de 4.05 correspondiente a la categoría alta, según la matriz de categorización, indicando que la organización se ubica en una frecuencia alta; por su parte, la mediana muestra que el 77,50% de las alternativas de respuesta seleccionada es igual o mayor que 4.00, ubicándose por encima de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4; la desviación estándar de 0.85, señalando una moderada dispersión de las respuestas y moderada confiabilidad de organización como proceso administrativo de la gerencia estratégica.

Comparando este resultado con la literatura para los autores Robbins y Coulter (2014), la organización es otro proceso administrativo en el cual recae sobre el gerente ser la principal autoridad en la gerencia. Dentro del ámbito gerencial, la organización abarca desde el diseño, hasta la estructura en la cual es posible

distribuirse con eficacia y eficiencia las tareas entre los distintos departamentos de trabajo.

En lo que respecta a la **dirección**, puede observarse como el 47,50% expresó que casi siempre coordinan las actividades de todo el talento humano involucrado en el proceso operativo; mientras, el 25,00% manifestó que siempre el gerente se ejecuta los planes trazados, realizando monitoreo a los mismos; el 17,50% respondieron algunas veces, el 7,50% casi nunca, la alternativa nunca 2,50.

Por otro lado, la media indica el promedio de respuestas positivas es del 3.85, indicando que la dirección se ubica en una frecuencia alta; la mediana indica que el 47,50% es igual o superior a 4, ubicándose por encima de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4; la desviación estándar de 0.98, señalando una moderada dispersión de las respuestas, revelando que la actividad tiene moderada confiabilidad de la dirección.

El resultado obtenido concuerda con la teoría de De La Cruz (2014), este afirma que mediante la dirección se llevan a cabo los planes trazados, esto permite llevar a cabo un monitoreo continuo de todas las acciones que ejecuta el grupo de trabajo perteneciente a la organización o emprendimiento y así se facilita sea identificada cualquier irregularidad y se pueda responder con soluciones en el menor tiempo posible.

Para el **control**, puede visualizarse como el 40,00% respondió que casi siempre los resultados de las actividades son evaluados para asegurarse de que los procesos sean exitosos; mientras, el 32,50% manifestó algunas veces se hace seguimiento de manera periódica para verificar el cumplimiento de los objetivos planteados, el 22,50% siempre llevan a cabo el control sobre las actividades en los restaurantes, para las alternativas casi nunca 5,00% y para nunca no hubo respuesta.

Por otro lado, la media indica el promedio de respuestas positivas es del 3.80, indicando que control se ubica en una frecuencia alta; la mediana indica que el

62,50% es igual o mayor que 4, ubicándose por encima de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4; la desviación estándar de 0.85, señalando una moderada dispersión de las respuestas, revelando que el control tiene moderada confiabilidad.

Al respecto, Munch y García (2012) señala que el control es la última etapa del proceso administrativo, en la cual se puede hacer correcciones de las irregularidades y no conformidades identificadas en la ejecución de los planes, una vez que han ocurrido.

Finalmente, se presentan los resultados de la dimensión sobre los **procesos administrativos de la gerencia estratégica**, donde el 46,25% de los encuestados dijo que casi siempre los gerentes llevan a cabo de manera coordinada los procesos para garantizar la eficacia y efectividad organizacional, lo que permite alcanzar los objetivos planteados e incentivando a las personas para que aporten su mayor esfuerzo en los restaurantes del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha, el 26,56% respondió siempre lo llevan a cabo, seguido del 20,94% algunas veces, mientras el 5,63% casi nunca, mientras el 0,63% nunca. Teniendo mayor fortaleza la organización, seguido de planificación, la dirección y con menor valor el control.

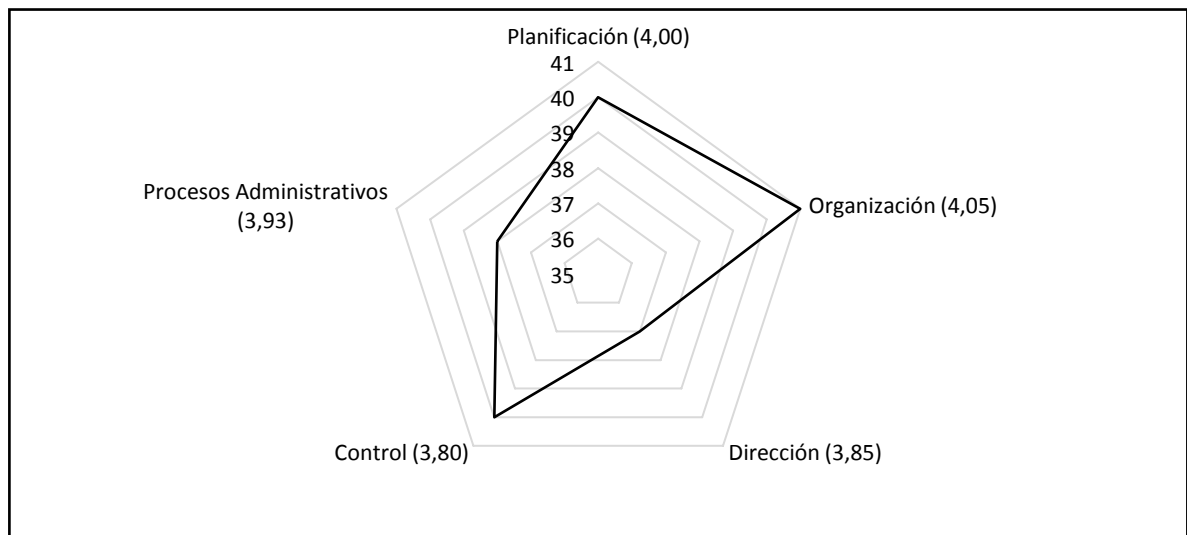
El resultado arrojó una media de 3.93, ubicándose en la categoría de la matriz de interpretación de los resultados en “alta”, evidenciando una alta ocurrencia de los procesos administrativos de la gerencia estratégica. Así mismo, la mediana revela que el 72,81%, de los datos es igual o mayor que la alternativa casi siempre, estando por encima de 4 y el resto por debajo. Por su lado, la moda revela que la respuesta con mayor frecuencia en la serie de datos es 4 y la desviación estándar de 0,87, indicando una moderada dispersión o variabilidad de los datos con respecto al promedio.

En ese orden de ideas, los resultados obtenidos guardan concordancia con los planteamientos teóricos de Chiavenato (2014) este señala que los procesos administrativos de la gerencia estratégica son cuatro: planeación, organización,

ejecución y control, donde al aplicarlo a las organizaciones con sus respectivas competencias ya que no necesariamente tener el conocimiento garantiza el buen desempeño del gerente en su labor de gerenciar estratégicamente una empresa.

Los resultados de la dimensión procesos administrativos de la gerencia estratégica, fue medida con cuatro indicadores (ver Gráfico 3); en este caso, teniendo en cuenta las medias, evidencia que los gerentes de los restaurantes son impactados en mayor proporción por la organización (4,05) que se refiere al manejo sistemático y racional de los recursos, estableciendo jerarquías, disposiciones y agrupando actividades; seguidamente, la planificación (4,00), orientado a formular la visión y misión, plantear sus metas globales, establecer las estrategias generales que designarán los recursos a utilizar, mientras, dirección (3,85), que es la función donde los administradores deben influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la empresa, por último, el control (3,80), trata de medir, corregir y con ello asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes.

**Gráfico 3 Indicadores procesos administrativos de la gerencia estratégica**



Fuente: Elaboración propia (2020)



#### 4.2.2. Técnica de evaluación de la estrategia

El objetivo de esta dimensión es establecer la técnica de evaluación estratégica utilizada en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha.

En la Tabla 13, se presentan los indicadores de la dimensión Técnica de evaluación de la estrategia, puede observarse sobre la **revisión de estrategias** que el 37,50% de los gerentes encuestados expresó que casi siempre analizan los factores que generan más impacto en las actividades de la empresa; el 35,00% respondió que algunas veces realizan revisión de las estrategias implementadas; mientras el 22,50% señalaron siempre, mientras el 2,50% casi nunca y nunca.

Por otro lado, la media indica que el promedio de respuestas sobre el indicador es del 3.75, ubicándola en la categoría alta presencia, indicando que la revisión de estrategias se ubica en una frecuencia de alta presencia; la mediana revela que el 6,00%) de las respuestas es igual o mayor que 4, ubicándose por debajo de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 4, la desviación estándar de 0.93, señalando moderada dispersión de las respuestas, y moderada confiabilidad en la revisión de estrategias.

**Tabla 12. Técnica de evaluación de la estrategia**

Indicadores/Alternativas	Revisión de estrategias		Medición de desempeño		Indicadores		Acciones correctivas		Dimensión	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)
Siempre	9	22,50	5	12,50	16	26,67	3	5,00	33	16,67
Casi siempre	15	37,50	9	22,50	12	20,00	16	26,67	52	26,67
Algunas veces	14	35,00	13	32,50	16	26,67	24	40,00	67	33,54
Casi nunca	1	2,50	6	15,00	10	16,66	15	25,00	32	14,79
Nunca	1	2,50	7	17,50	6	10,00	2	3,33	16	8,33
Suma	40	100,00	40	100,00	60	100,00	60	100,00	200	100,00
Media	3,75		2,98		3,37		3,05		3,29	
Mediana	4,00		3,00		3,00		3,00		3,00	
Moda	4,00		3,00		5,00		3,00		3,75	
Desviación Estándar	0,93		1,27		1,31		0,93		1,11	

Fuente: Elaboración propia (2020)

Este resultado está acorde con David (2013), quien afirma que, dentro del proceso de evaluación de las estrategias, es adecuado iniciar con una revisión de los fundamentos o bases de las estrategias actuales de la organización, esta revisión puede hacerse a través del análisis de los factores internos y externos de la organización.

Con respecto a la **medición de desempeño**, el 32,50% de los encuestados respondió que algunas veces la medición del desempeño de la empresa evalúa el trabajo individual de cada empleado para medir su progreso en la consecución de los objetivos, mientras el 22,50% dijo casi siempre es una útil herramienta de apoyo a la gerencia estratégica, para tener un mejor control, el 17,50% expresaron nunca, mientras el 15,00% dijeron casi nunca y la alternativa siempre 12.50%.

Ahora bien, los resultados obtenidos arrojaron un valor de la media de 2.98 correspondiente a la categoría moderada, según la matriz de categorización, indicando que la medición de desempeño se ubica en una frecuencia moderada; por su parte la mediana evidencia que el 67,50% de las alternativas de respuesta seleccionada es igual p mayor que 3.00, ubicándose por encima de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3; la desviación estándar de 1.27, señalando una alta dispersión de las respuestas y baja confiabilidad de la actividad medición de desempeño.

El resultado difiere de la teoría de Chiavenato (2014) quien define la medición de desempeño es una útil herramienta de apoyo a la gerencia estratégica, ayuda a tener un mejor control y mejoramiento de la gestión, permitiendo la toma de decisiones oportunas.

Para los **indicadores** puede observarse como el 26,67% expresó que siempre y algunas veces la medición de los indicadores es periódica, permitiendo que se retroalimente la gerencia estratégica; mientras, el 20,00% manifestó que casi siempre el gerente los tiene definidos para medir el desempeño individual de los trabajadores; casi nunca tuvo 16,66, la alternativa nunca con 10,00%.

Por otro lado, la media indica el promedio de respuestas positivas es del 3.37, indicando que los indicadores se ubican en una frecuencia moderada; la mediana indica que el 73,34% es igual o superior a 3, ubicándose por debajo de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 5; la desviación estándar de 1.31, señalando alta dispersión de las respuestas, revelando que la actividad tiene baja confiabilidad de los indicadores.

El resultado obtenido se encuentra medianamente acorde a la teoría de Serna (2015), que destaca que el desempeño de la organización tiene que monitorearse y auditarse. Esto por medio de la definición de unos índices que permiten medir el desempeño de la organización, fundamentados en los objetivos, planes de acción y el presupuesto estratégico. Dicha medición debe ser periódica, con el fin que se pueda llevar a cabo una retroalimentación de la planificación estratégica y de ser necesario se efectúen ajustes o modificaciones al proceso.

Para el indicador **acciones correctivas**, se observa cómo el 40,00% respondió que algunas veces las acciones correctivas son tomadas en cuenta para mejorar la calidad del servicio que ofrece el restaurante; mientras el 26,67% manifestó casi siempre para mejorar la posición estratégica de la empresa son definidas por la gerencia, el 25,00% casi nunca, la alternativa siempre 5,00% y para nunca el 3,33%.

Por otro lado, la media indica que el promedio de respuestas positivas es del 3,05, indicando que las acciones correctivas se ubican en una frecuencia moderada; la mediana indica que el 71,67% es igual o mayor que 3, ubicándose por debajo de la media. La moda muestra que la respuesta con más frecuencia es 3; la desviación estándar obtenida fue de 0,93, señalando una moderada dispersión de las respuestas, revelando que las acciones correctivas tienen moderada confiabilidad.

Al respecto, David (2013), señala que son acciones que buscan corregir las variables que pueden influir negativamente en el desempeño de la estrategia. Las organizaciones exitosas se anticipan y se adaptan a través de medidas correctivas

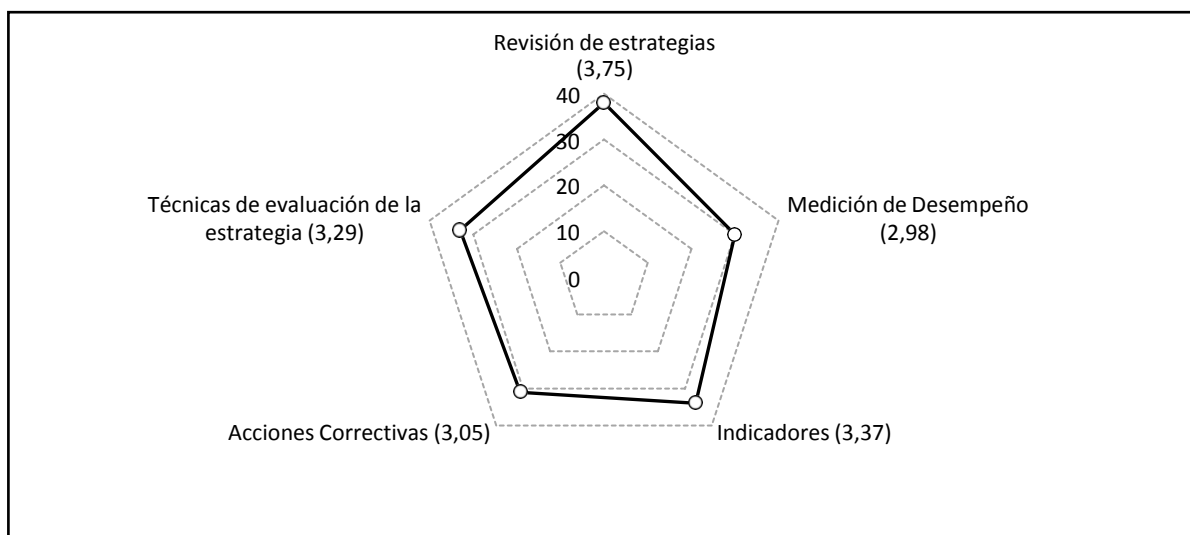
a los cambios en forma rápida y efectiva, garantizando su supervivencia en el mercado.

Finalmente se presentan los resultados de la dimensión **Técnica de evaluación de la estrategia**, donde el 33,54% de los encuestados dijo que algunas veces los gerentes realizan de manera coordinada las acciones garantizando que se genere una eficacia y efectividad organizacional, permitiendo se alcancen los objetivos planteados e incentivando que el capital humano aporten su mayor esfuerzo en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha, el 26,67% respondió casi siempre lo llevan a cabo, seguido del 16,67% siempre, mientras el 14,79% casi nunca, finalmente el 8,33% nunca. Teniendo mayor fortaleza la revisión de estrategias, seguido de indicadores, acciones correctivas y con menor valor la medición de desempeño.

El resultado arrojó una media de 3.29, ubicándose en la categoría de la matriz de interpretación de los resultados en “moderada”, evidencia una mediana utilización de las Técnica de evaluación de la estrategia. Así mismo, la mediana revela que el 77,33%), de los datos es igual o superior a la alternativa algunas veces, estando por encima de 3 y el resto por debajo. Por su lado, la moda revela que la respuesta con mayor frecuencia en la serie de datos es 3,75 y la desviación estándar de 1,11, indicando una moderada dispersión o variabilidad de los datos con respecto al promedio.

En ese orden de ideas, los resultados obtenidos no coinciden con los planteamientos teóricos de David (2013), se desarrollan tres actividades: revisión de las bases de las estrategias (factores, matrices internos y externos), medición del desempeño organizativo (logro de metas, objetivos proyectados) y toma de medidas correctivas, de ser necesarias, para así lograr que la organización alcance de manera segura los objetivos propuestos. Refiere que las evaluaciones oportunas permiten alertar a la organización sobre problemas actuales o potenciales antes de que una situación llegue a ser crítica.

**Gráfico 4. Indicadores técnica de evaluación de la estrategia**



Fuente: Elaboración propia (2020)

Los resultados de la dimensión Técnica de evaluación de la estrategia, fue medida con cuatro indicadores (ver Gráfico 4); en este caso, teniendo en cuenta las medias, evidencia que los gerentes de los restaurantes son impactados en mayor proporción por la revisión de estrategias (3,75) entendida como las acciones que emprenden las organizaciones para el logro de los objetivos fijados dentro de la misma; seguidamente, los indicadores (3,37), son aquellos que miden el nivel de logro de los objetivos estratégicos, mientras, las acciones correctivas (3,05), se ejecutan cuando se descubre una inconformidad en una actividad, para prevenir que vuelva a producirse, por último, medición de desempeño (2,98), orientado a comparar los resultados esperados entre los resultados reales.

#### **4.3. CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES**

En referencia a la correlación de las variables en la Tabla 14, se muestra la correlación que existe entre el emprendimiento y gerencia estratégica, por medio del cálculo del coeficiente de correlación de Spearman, el cual arrojó un valor de 0,92, representando una Correlación positiva muy fuerte, de acuerdo a la matriz de interpretación del mencionado coeficiente.

**Tabla 13. Correlación entre el emprendimiento y gerencia estratégica**

<b>Variables</b>	<b>Emprendimiento</b>	<b>Gerencia estratégica</b>
<b>Emprendimiento</b>	1	0,92
<b>gerencia estratégica</b>	0,92	1

Fuente: Elaboración propia (2020)

Esto quiere decir que, dentro de los restaurantes estudiados, el emprendimiento y gerencia estratégica, tienen una relación directamente positiva muy fuerte, por lo que la presencia o no de un eficaz emprendimiento, determinan o afectan de manera moderada el establecimiento de la gerencia estratégica y todo lo relacionado con ella. Lo que demostró la reciprocidad considerable entre ambas variables. Indicando que a mayor el emprendimiento mayor también será la gerencia estratégica, debido que posee una importante relación en ambas variables y su acción es en relativa/viceversa.

#### **4.4. PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

En este momento de la investigación se cristalizan las pretensiones de la conformación de un conjunto de ideas expresadas en lineamientos estratégicos, con los que se ofrecen alternativas de solución a la problemática estudiada, concretamente apunta a armonizar el emprendimiento y la gerencia estratégica. En tal sentido, la propuesta contempla la justificación y desarrollo de lineamientos estratégicos detallando lineamientos, estrategias, las acciones, responsabilidad y tiempo para realizarlo.

##### **4.4.1. Objetivo**

Presentar lineamientos proponiendo de qué manera deben llevar a cabo las acciones para mejorar las debilidades encontradas con la finalidad que los gerentes de los restaurantes armonicen el emprendimiento y la gerencia estratégica en los

restaurantes, estableciendo: estrategias, actividades, recursos al cumplimiento de los mismos.

#### **4.4.2. Justificación**

La propuesta se justifica a partir de los resultados obtenidos en el proceso de investigación, los cuales muestran debilidades presentadas, en el cual a pesar de que mostraron valores positivos estando presente en los restaurantes las dos variables, se propondrán lineamientos en los indicadores con menos puntaje. Estos elementos, son la base de la propuesta a partir de la cual se ofrecerán conocimientos que permitan aportar insumos para emprendimiento y gerencia estratégica.

#### **4.4.3. Estructura de los lineamientos**

Los lineamientos estratégicos formulados para el emprendimiento y la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha, se establecieron en función de los resultados obtenidos la presente investigación. En este sentido, se presenta la estructuración de los lineamientos, donde una vez analizados los resultados se toman en cuenta aquellas dimensiones e indicadores donde presentó un menor porcentaje de acuerdo con su media aritmética.

#### **4.4.4. Lineamientos estratégicos**

Se desprenden los lineamientos estratégicos, los cuales beneficiarán el emprendimiento y la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha, las mismas utilizarán una herramienta gerencial con la finalidad de fortalecer los indicadores que presentan debilidades (ver Tabla 15).

**Tabla 14. Lineamientos estratégicos**

<b>Lineamientos estratégicos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
Desarrollo de fuentes de información, para analizar las fuentes de financiamiento a corto y largo plazo.	Analizar estrategias para el desarrollo de las fuentes de financiamiento a corto y largo plazo. Calculando el costo de las diferentes fuentes de financiamiento para medir y ver su factibilidad.	a) Talento humano. b) Información técnica de los financiamientos.	Semestral	Gerente Administrador
	Tener en cuenta el crédito comercial que proviene de los proveedores, este generalmente es la forma de financiamiento a corto plazo que ofrece la mayor disponibilidad.			
	Hacer la evaluación del financiamiento a largo plazo por medio del cual se hace negociación con una institución financiera y se puede cancelar el crédito en un plazo mayor de un año.			
Iniciativa Empresarial	Evaluar el nivel de innovación para adaptarla a las necesidades de su proyecto de emprendimiento.	a) Talento humano.	Mensual	Gerente Administrador
	Realizar un diagnóstico de las falencias en la ejecución de un programa eficaz.			
	Controlar las diferentes fases de aplicación del proyecto de emprendimiento y aplicar los correctivos que sean necesarios de manera oportuna.			
Promoción de la retroalimentación como medida de control eficaz	Corregir las desviaciones encontradas, en los procesos y actividades realizadas en los restaurantes.	a) Talento Humano. b) Trabajo en equipo con compromiso.	Cada 3 meses	Gerente Administrador
	Revisar los resultados anteriores con la intención de ejercer un mejor control sobre las actividades.			
	Identificar los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos.			
	Verificar si se presentan desviaciones, corrigiéndolas de inmediato para evitar que afecte la consecución de los objetivos.			
Medición de los resultados obtenidos mediante indicadores que conlleven a una gerencia	Comparar los resultados esperados entre los resultados reales.	a) Talento humano.	Mensual	Gerente Administrador Talento humano
	Elaborar de forma cronológica los pasos a seguir la realización de las actividades.			



<b>Lineamientos estratégicos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
estratégica exitosa.	Tomar en cuenta la preparación de las personas en cada cargo.			
	Determinar las habilidades que tienen los miembros dentro de los restaurantes.			

Fuente: Elaboración propia (2020)

## CONCLUSIONES

En concordancia con los resultados obtenidos de la presente investigación, cuya finalidad fue analizar el emprendimiento y la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha, La Guajira, se muestran algunas generalizaciones que se establecen a fin de dar respuesta a cada objetivo específico planteado en esta investigación. En tal sentido, se presentan las siguientes conclusiones:

Para el **primer objetivo específico**, los factores que impactan el emprendimiento en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha son la demanda social, ya que se les da respuesta a los clientes, ofreciendo variedad de productos sin preferencias por un grupo particular, y el entorno socioeconómico toda vez que se analizaron las variables económicas (inflación, desempleo, tipo de interés) al momento de iniciar su empresa.

En cuanto al **segundo objetivo específico**, se determinaron como competencias empresariales para el emprendimiento de los gerentes, que se dan con frecuencia alta, la visión de negocio, al considerarlo un elemento esencial para triunfar en los negocios al contribuir a concebir la idea inicial de negocio; la percepción del riesgo, ya que estos son superiores al de otros sectores, pero fueron analizados antes de iniciar el negocio, y el trabajo en equipo ya que algunos compartieron las ideas de negocios y actualmente son administrados en sociedad.

En lo referente al **tercer objetivo específico**, se identificó que los procesos administrativos presentes en la gerencia estratégica de los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha con mejor desempeño son la planificación, y la organización, mediante la primera se establecen metas fijas y se definen las estrategias para el desarrollo de actividades que permitan lograr el cumplimiento de la misión de los restaurantes y con respecto a la segunda a través de ella se hace la distribución y asignación de labores; se observó que en los procesos administrativos como la dirección y el control, muestran debilidad, cabe destacar que la dirección es aquella

a través de la cual el gerente (director o propietario) coordina las actividades de los trabajadores y delega funciones en los administrativos de la empresa; de igual manera, mediante el control, se evalúa el desempeño y los resultados de las actividades planificadas de manera periódica.

En relación al **cuarto objetivo específico**, fueron establecidos como técnicas de evaluación estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha la revisión de las estrategias, realizadas para el análisis de los factores que generan impacto en las actividades de estos, y verificar el cumplimiento de las políticas empresariales, en ocasiones se realizan medición de desempeño en donde evalúan el trabajo individual de los empleados para medir su progreso; presentan debilidad en la construcción y aplicación de los indicadores se observó que la medición de desempeño, es baja, así como las acciones correctivas.

Con respecto al **quinto objetivo específico**, se determinó que existe una correlación positiva muy fuerte entre el emprendimiento y la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha. Observándose que la presencia de la implementación de la gerencia estratégica definida en los restaurantes trae consigo buenos resultados en el emprendimiento, contribuyendo a mejorar su competitividad y supervivencia en el sector.

Para el **sexto objetivo específico**, una vez realizada la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación y establecido el análisis del estado del emprendimiento y la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha se propuso incluir cuatro lineamientos estratégicos a fin de fortalecer estos establecimientos en su modelo gerencial, esto son: Desarrollo de fuentes de información, para analizar las fuentes de financiamiento a corto plazo y largo plazo; Iniciativa Empresarial; Promoción de la retroalimentación como medida de control eficaz; y Medición de los resultados obtenidos mediante indicadores que conlleven a una gerencia estratégica exitosa.

De lo anterior, se puede concluir que la investigación logró el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos establecidos.

Finalmente, se pudo evidenciar el cumplimiento del objetivo de la investigación, puesto que se logró analizar a través de un trabajo en campo el emprendimiento y la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha por medio de cuestionarios validados previamente, dirigidos a los gerentes de veinte restaurantes, donde se evidenció la correlación entre el emprendimiento y la gerencia estratégica en el sector de restaurantes el cual arrojó un valor de 0,92, representando una Correlación positiva muy fuerte, de acuerdo a la matriz de interpretación de Spearman, encontrándose que estas organizaciones actualmente poseen un modelo de gerencia, pues cuentan con los cuatro elementos planteados por las ciencias modernas de la administración: planificación, organización, dirección y control ejerciendo una gestión de alta calidad en este sector.

Se debe resaltar que las conclusiones tienen importantes limitaciones, pues los estudios realizados se hacen a pequeña escala de corte trasversal y se recomienda un estudio de tipo longitudinal, para hacer un seguimiento de las variables consideradas en el presente estudio.

## RECOMENDACIONES

Después de haber analizado los resultados y extraído las conclusiones de la presente investigación, se plantean recomendaciones, las cuales guardan relación directa con cada objetivo específico del estudio, el cual se orientó a analizar el emprendimiento y la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha. En tal sentido, se presentan las siguientes recomendaciones:

Para el **primer objetivo**, se recomienda a los emprendedores considerar el aprovechamiento de las oportunidades de mercado y la demanda social existente, teniendo en cuenta que, de acuerdo a la Cámara de comercio de la Guajira, este sector es la segunda actividad económica del departamento y que la mayoría de programas de emprendimiento apuntan a posicionar a la Guajira como destino turístico de importancia lo que repercute en el sector de restaurantes y en los emprendimientos existentes. Por lo anterior, es recomendable que los emprendimientos conozcan los programas que desde la gobernación y la cámara de comercio de la Guajira se adelantan para su fortalecimiento en estos factores.

Seguidamente para el **segundo objetivo** específico, se recomienda respecto a las competencias empresariales del emprendimiento tener más en cuenta la percepción de riesgos ya que solo el 30% de los encuestados afirmó tenerlo en cuenta. Es importante fortalecer esta competencia a fin de evitar problemas en el funcionamiento y mantenimiento del emprendimiento y saber afrontar cualquier inconveniente que se pudiese presentar. Es recomendable que los restaurantes validen la importancia de mejorar sus competencias empresariales, lo que permitirá sean más competitivos en el mercado y tengan un buen desarrollo económico.

Para el **tercer objetivo**, se recomienda sobre los procesos administrativos de la gerencia estratégica mejorar en el control, puesto que es el indicador con la media más baja por alrededor de 3,8 en comparación con los demás indicadores (planificación, organización y dirección) cuya media es superior. La importancia de

mejorar en este indicador radica en que, por medio de este, la gerencia puede realizar mediciones y correcciones de las acciones adelantadas y evaluar que sean acordes a los planes garantizando que se cumpla con la misión y visión empresarial de los restaurantes promoviendo la retroalimentación como medida de control eficaz.

Para el **cuarto objetivo** específico, se recomienda planificar auditorías internas y externas enfocadas en los procesos de la gerencia estratégica, ya que es vital para el logro de las metas planteadas; siendo esta una oportunidad de dar a conocer las fortalezas y debilidades que se puedan presentar y a partir de ello tomar las acciones correspondientes.

Para el **quinto objetivo**, se recomienda seguir realizando las actividades de emprendimiento de manera efectiva para de esta manera seguir fortaleciendo el sector de restaurantes y contribuir a llevar a cabo una gerencia estratégica eficiente de acuerdo a los procesos administrativos y la evaluación de las estrategias implementadas.

Para el **sexto objetivo específico**, se recomienda implementar y dar seguimiento a los cuatro lineamientos estratégicos propuestos a fin de fortalecer el modelo gerencial actual de los restaurantes y generar en ellos una mejora de su desarrollo económico y competitividad en el mercado, esto son: Desarrollo de fuentes de información, para analizar las fuentes de financiamiento a corto plazo y largo plazo; Iniciativa Empresarial; Promoción de la retroalimentación como medida de control eficaz; y Medición de los resultados obtenidos mediante indicadores que conlleven a una gerencia estratégica exitosa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABC. (2013). Un CEO debe crear como un dios, mandar como rey y trabajar como esclavo. <https://www.abc.es/tecnologia/redes/20131108/abci-crear-emprender-201311072200.html>
- Aceves, J. (2014). *Psicología General*. Publicaciones Cruz O., S.A. México D.F.
- Acuerdo 010 de 2019. Por medio del cual se establecen las modalidades de grado para los programas de pregrado de la Universidad de La Guajira. Colombia.
- Aguilar, I. (2015). *Caracterización del financiamiento, capacitación y rentabilidad de las Micro y pequeñas empresas del sector comercio – rubro boticas de Trujillo, 2013*. [Tesis de grado, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote]. Trujillo, Perú.
- Alcaide, J., Bernúes, et al (2013). *Marketing y Pymes: Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. Primera Edición.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias. Atracción y reclutamiento en las redes sociales: Entrevista y medición de competencias*. Editorial Gránica. Buenos Aires, Argentina.
- Alvarado Trespalcios, Y. y Rodero Acosta, A. (2021). Mompox, Bolívar sustentable y sostenible en el tiempo. *Turismo y Sociedad*. 28, (ene. 2021), pp. 39–56. DOI:<https://doi.org/10.18601/01207555.n28.02>.
- Alvarado, L. y Sánchez, Y. (2018). *Fortalecimiento del énfasis en emprendimiento empresarial en la institución Francisco Vela González*. [Tesis de Maestría en Educación, Universidad Pontificia Bolivariana]. Leticia Amazonas, Colombia.
- Andrews, S. (2007). *Food & Beverage Management*. McGraw Hill. p. 616.
- Aracil, R. (2016). *Gestión estratégica de la reputación. Eje central de la gestión empresarial*. [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. España. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/41648/>.

- Arias, F. (2016). El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Editorial Episteme. Venezuela.
- Ariza, L. (2016). Emprendimiento social en los productores de artesanía Wayuu en Comunidades Colombianas. [Tesis de Maestría, Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín]. Maracaibo, Venezuela. <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0102965/intro.pdf>.
- Auletta, N. (2011). Mujeres Emprendedoras: familia, negocio y sueños en equilibrio. Revista Debates IESA. 16(1), 14-18.
- Auletta, N. y Rivera, V. (2011). Un ecosistema para emprender. Debates IESA 16. 11(4). <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/?p=471>.
- Bavaresco, A. (2013). Proceso Metodológico en la Investigación: Como hacer un Diseño de Investigación. Editorial Universidad del Zulia. Sexta edición. Venezuela.
- Banco Interamericano de Desarrollo BID. (2002). Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia: resumen.
- Benavides (2012). Competencias y Competitividad. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia. (13), 1-155.
- Bonilla, E. (2011). Metodología de la investigación: un enfoque práctico. Gente nueva. Colombia.
- Brunet, L. (2009). El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. México. 11-82.
- Cáceres, H. (2012). Emprendimiento social y su sustentabilidad. Chile. América Latina.



- Cáceres, N. y Salcedo, C. (2017). La gerencia social y los procesos de innovación en la búsqueda de la sostenibilidad. *Revistas Espacios*. 38(52). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p04.pdf>.
- Cámara de Comercio de Bogotá et al. (2022). Informe Colombia Tech Report 2021. Colombia. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/27404>.
- Cámara de Comercio de La Guajira. (2018). Estudio sobre el desempeño económico territorial 2018. Colombia. <https://www.camaraguajira.org/nosotros/publicaciones.html>.
- Cámara de comercio de La Guajira. (2018). Informe socioeconómico del Departamento de La Guajira. Colombia. <http://www.camaraguajira.org/publicaciones/informes/informe-socio-economico-la-guajira-2019.pdf>.
- Camino, W. (2018). Sostenibilidad de los emprendimientos del sector comercial de santa rosa, el oro periodo 2016 – 2018. [Tesis de maestría en administración de empresas, Universidad de Machala]. Ecuador.
- Castillo, S. (2016). Estrategias para fortalecer el emprendimiento de las Pymes en Colombia. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C, Colombia. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14502/CastilloAfanadorSandraPatricia2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- CE. (1998). Fostering entrepreneurship in Europe: priorities for the future. Bruselas, Bélgica: Comisión Europea.
- Cimoli, M., Porcile, G., Primi, A., & Vergara, S. (2005). Cambio estructural, heterogeneidad productiva y tecnología en América Latina. En M. Cimoli, Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina (págs. pp. 9-39). Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- Constitución Política de Colombia [Const]. 4 de julio de 1991 Gaceta Constitucional número 114.

- Curto M. (2012). Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social. Cuaderno de la cátedra “la caixa” de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo. Universidad de Navarra. España. <https://bit.ly/3d39h9l>.
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. Editorial Pearson Educación. 15ma. Edición. 1-400.
- De la Cruz, I. (2014). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Ministerio de Educación de España. España.
- Doupovec, M. (2010). Metodología de la investigación. Conceptos básicos. España.
- Duarte (2016). Gerencia estratégica como elemento fortalecedor de equipos de alto desempeño. [Tesis Doctoral. Universidad EAN de Bogotá]. Colombia.
- Flores, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 355-371.
- Formichella, M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Buenos Aires, Argentina: Publicación INTA.
- Francés, A. (2006) *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI*. Ediciones IESA. Primera edición.
- Frixone, D. (2012) *Construyendo una cultura emprendedora*. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana. 1era Edición. México.
- Gartner, W. (1989). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *American*. <https://doi.org/10.1177/104225878801200401>.
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2022). *Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report: Opportunity Amid Disruption*. London: GEM. <https://gemconsortium.org/report/gem-20212022-global-report-opportunity-amid-disruption>.

- Globofran. (2016). Razones del Crecimiento del Sector Servicios. <https://globofran.com/razones-del-crecimiento-del-sector-servicios>.
- Gómez, M. (2012). Introducción a la metodología de la investigación científica. Córdoba. Editorial Brujas.
- González, D. (2014). Plan de negocios para emprendedores al éxito. México. Editorial McGraw Hill Interamericana editores. Primera edición.
- Guerra (2018). Gestión estratégica y rendimiento laboral en instituciones prestadoras de salud de Colombia. [Tesis de maestría, Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín]. Venezuela.
- Gutiérrez, E. (2011). Competencias gerenciales. Habilidades, conocimientos y actitudes. Editorial Ecoe Ediciones. Colombia.
- Hernández, R., Fernández. C., y Baptista. P. (2014). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. México.
- Hernández, S. (2016). Fundamentos de gestión empresarial. Editorial McGraw-Hill. México.
- Hernández, A. (2018). Gerencia estratégica en las Empresas de Telecomunicaciones del Municipio Maracaibo. [Tesis de Maestría en Gerencia Empresarial, Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín]. Venezuela.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, Y. (2017). Administración. Un enfoque basado en competencias. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. 12ª Edición. México.
- Hurtado, J. (2015). Metodología de la investigación holística. Editorial Sypos y Fundacite. Venezuela.
- Ibarra, A. y Castrillo, A. (2013). Emprendimiento para creación de empresas con responsabilidad social. Universidad San Buenaventura. Colombia.

- Kantis, H., Federico, J., & Menéndez, C. (2012). Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: tendencias y desafíos. CAF Documento de trabajo, 2012/09, Caracas: CAF. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/239>.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2016). Administración, una perspectiva global. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana. 14ª Edición. México. <https://bit.ly/3Srr3na>
- Kotler, P y Keller, K. (2016). Dirección de Marketing. Editorial Pearson Educación. Décimo quinta edición. México. <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>.
- Kuratko, D. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577-598. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00099.x>.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S. y Rigolini, J. (2014). El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación-Resumen. Washington, DC: Banco Mundial. <https://bit.ly/3oTbgAk>
- León, L. 2020. Características del financiamiento de las micro y pequeñas empresas panaderas de la provincia de Huaraz, 2019. [Tesis de grado de Contaduría pública, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote]. Trujillo, Perú.
- Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior, establece como uno de los objetivos de la Educación Superior. 29 de diciembre de 1992. D.O. No. 40700.
- Ley 489 de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional. 29 de diciembre de 1998. D.O. No. 43464.
- Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. 10 de julio de 2000. D.O. No. 44078.

- Ley 789 de 2002. por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social. En la que se crea el Fondo Emprender adscrito al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. 27 de diciembre de 2002. D.O. No. 45046.
- Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeño y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. 2 de agosto de 2004. D.O. No. 45628.
- Ley 1014 de 2006. De Fomento a la Cultura de Emprendimiento. 27 de enero de 2006. D.O. No. 46164.
- Ley 1429 de 2010. Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo. 29 de diciembre de 2010. D.O. No. 47937.
- Ley 1834 de 2017. Por medio de la cual se fomenta la economía creativa Ley Naranja. 23 de mayo de 2017. D.O. No. 50242.
- Ley 2069 de 2020. Por medio de la cual se establece un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad. 31 de diciembre de 2020. D.O. No. 51544.
- Luengo, M. (2013). Liderazgo para la competitividad. Dirección y progreso. UCV Caracas, Venezuela.
- Martelo, Z. A., Villabona, N., y Franco, D. (2019). Estrategias que apoyan el emprendimiento y el crecimiento sostenible. *Revista Aglala*, 10(1); 67–86. <https://doi.org/10.22519/22157360.1338>.
- Méndez, C. (2013). *Método: Diseño y Desarrollo del proceso de investigación*. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). En 2019, inversión en comercio, hoteles y restaurantes creció 85,7 %.

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/inversion-en-hoteles-y-restaurantes-crecio-85-7>

Münch, L. (2012). Fundamentos de Administración. España. Editorial Trillas, S.A de C.V.

[https://moodle.uneg.edu.ve/pluginfile.php/56003/mod\\_resource/content/1/fundamentos-de-administracion-munch-garcia%20%281%29.pdf](https://moodle.uneg.edu.ve/pluginfile.php/56003/mod_resource/content/1/fundamentos-de-administracion-munch-garcia%20%281%29.pdf).

Navajo, P. (2009). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores. Colección: Guías para la formación. Editorial Narcea Ediciones. España.

Nieto, Y. (2012). Educación para el emprendimiento. [Tesis de grado, Universidad de Cantabria] España.

<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/1366/%5B2%5D%20Nieto%20Garc%C3%ADa,%20Y.pdf?sequence=1>.

OECD. (2013). Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264204591-es>.

Organización de las Naciones Unidas. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Informe 2015. Nueva York, EE.UU. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

Pacheco, F. (2018). Modelo de gestión estratégica para la industria de energías renovables bajo el escenario de cambio de la matriz energética del Ecuador. [Tesis de maestría en Dirección de Empresas, Universidad Andina Simón Bolívar]. Ecuador.

Parella, S. Y Martins, P. (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.

Pelekais de, C., Raspa, P., Finol, M., Neuman, N. y Carrasquero, E. (2012). El ABC de la investigación. Guía Didáctica. Astro Data S.A. Maracaibo, Venezuela.

- Pérez, J. (2014). *Gestión por procesos operativos*. Editorial ESIC. Cuarta edición. España.
- Pérez, R. (2018). *Educación en emprendimiento y la cultura emprendedora de los estudiantes de las Facultades de Ciencias Económicas y de Economía y Negocios de la Universidad de Cartagena y la Universidad Tecnológica de Bolívar 2006-2015*. [Tesis Doctoral, Universidad de Cartagena]. Línea de formación doctoral: Educación superior: currículo, gestión y evaluación. Colombia.
- Piñango, R. (2011). Entornos emprendedores. *Revista Debates IESA, Instituto de Estudios Superiores de Administración*, 16(4). Venezuela. [https://www.iesa.edu.ve/FILES\\_MediaBroker/Public/\\_PDF/511.pdf](https://www.iesa.edu.ve/FILES_MediaBroker/Public/_PDF/511.pdf).
- Prieto, J. (2017). *Gestión Estratégica Organizacional*. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.
- Portafolio. (2021). Los sectores que más aportaron al PIB del segundo trimestre en el país. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/pib-segundo-trimestre-del-2021-sectores-que-mas-aportaron-555216>.
- Porter, M. (2015). *Ser competitivo*. 8va edición. Ediciones Deusto. España.
- Quezada, P., y R., Paz. (2019). Análisis de los emprendimientos de gastronomía y su incidencia en la generación de empleo en la comuna San Pablo del Cantón Santa Elena. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/emprendimientos-gastronomia.html>.
- Ramos, M. (2018). *El financiamiento y su influencia en la liquidez de las micro y pequeñas empresas agroexportadoras en la región Lima provincias 2015-2016*. [Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres]. Perú. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2514645>.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración*. Editorial Pearson Educación. México. 1-720.

- Robbins, S., y De Cenzo D. (2012). Supervisión. Editorial Pearson Prentice Hall. Sexta edición. México.
- Rodríguez, D. (2014). Plan de negocios para emprendedores al éxito. Editorial McGrawHill Interamericana editores. México.
- Rojas de Escalona, B. (2007). La creatividad e innovación en las Organizaciones Sapiens. Revista Universitaria de Investigación, 8(1), 111-130.
- Romero, J.; Hernández, L.; Gutiérrez, J.; y Portillo, R. (2017). Factores contextuales que influyen en el emprendimiento de empresas familiares en Venezuela. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. 33(83). 492-515. <https://www.redalyc.org/journal/310/31053772018/html/>.
- Romero, A. y Milone, M. (2016). El Emprendimiento en España: Intención Emprendedora, Motivaciones y Obstáculos. Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad. 10(1), 95-109. <https://www.redalyc.org/pdf/5118/511854473005.pdf>.
- Ruesga, S. M. (2012). La financiación de las Relaciones Laborales. Cuadernos de Relaciones Laborales. 30 (2), 409-429. <https://bit.ly/3BAPysh>
- Rusque, A. (2005). Capacidad Emprendedora y Capital Social. Revista Análisis de Coyuntura. 11(2), 189-202. <https://www.redalyc.org/pdf/364/36411211.pdf>.
- Sabino, J. (2014). El proceso de Investigación. Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires.
- Salamanca, P. M. (2016). El desarrollo económico y productivo como resultado del emprendimiento para la generación de empleo en zonas rurales del Ecuador. Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Economía. Quito, Ecuador.
- Sastre, R. (2013). La Motivación emprendedora y los Factores que contribuyen con el éxito del emprendimiento. Ciencias Administrativas, (1), 1-10. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/586>.



- Serna, H. (2015). Gerencia estratégica; Teoría – Metodología Alineamiento, implementación mapas estratégicos, índices de gestión. Editorial 3R Editores. Décima Edición. Colombia.
- Silva, A., Botero, L., y Soto, P. (2014). Sistematización de las experiencias de madrinazgo en la Ciudad de Medellín con las corporaciones para el desarrollo y la autonomía económica de las mujeres de atención a la primera infancia. [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/7843>.
- Suárez, J. M., Jornet, J. M. y Sáez, A. (1991). Proceso general de investigación. Validez y diseño. Universidad de Valencia, Valencia, España.
- Tamayo y Tamayo, M. (2014). Proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. 5ta. Edición. Editorial Limusa. México 1-175.
- Thompson, A. Strickland, A. Peteraf, M. y Gamble, J. (2012). Administración estratégica. Editorial McGraw-Hill. México.
- Toro, A. y R. Salazar. (2011). Estrategias Sociales para el emprendimiento. Editorial Continental. México.
- Urdaneta, I. (2017). gerencia estratégica en las pymes del sector papelerero ubicadas en el municipio Maracaibo. "[Tesis de maestría, Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín] Venezuela. <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0106036/cap01.pdf>.
- Varela, R. (2001). Innovación empresarial arte y ciencia en la creación de empresas. Plan de Negocios. - Colombia: Pearson Educación de Colombia.
- Vesga, R. (2015). El caso de INNpuls Colombia. La evolución de una política pública para el crecimiento empresarial extraordinario. Colombia. 1-59. Consultado en: [https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/caf\\_n19\\_4%20%281%29.pdf](https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/caf_n19_4%20%281%29.pdf).

- Villacres, R. (2017). Gestión del emprendimiento y su impacto en la competitividad de las Mipymes manufactureras de la provincia de Bolívar en el Ecuador. [Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor San Marcos]. Perú. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6766>.
- Vitola, N., y B. Ojeda (2017). Modelo de gerencia estratégica en las empresas hoteleras del departamento de Sucre, en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, Subregión Golfo de Morrosquillo y Sincelejo. [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Colombia. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073223.pdf>.

## Anexo A. Matriz de consistencia

Objetivo General:	Analizar el emprendimiento y la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha.			
Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Identificar los factores que impactan el emprendimiento en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha.	<b>Emprendimiento</b>	Factores que impactan el emprendimiento Robbins y Coulter (2014); Alcaraz (2010); Rodríguez (2014))	Entorno socioeconómico	1, 2
			Financiamiento	3, 4, 5,
			Oportunidades de mercado	6, 7
			Demanda social	8, 9, 10,
Caracterizar las competencias empresariales para el emprendimiento en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha.		Competencias empresariales para el emprendimiento Chiavenato (2014); Robbins y Coulter (2014); Rodríguez (2014)	Iniciativa empresarial	11, 12, 13,
			Trabajo en equipo	14,15
			Percepción de riesgos	16,17
			Visión de negocios	18,19,20
Describir los procesos administrativos de la gerencia estratégica presentes en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha.	<b>gerencia estratégica</b>	Procesos administrativos de la gerencia estratégica Robbins y Coulter (2014); Chiavenato (2014); Serna (2015)	Planificación	21,22, 23, 24
			Organización	25, 26
			Dirección	27, 28
			Control	29, 30
Determinar la técnica de evaluación estratégica utilizada en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha.		Evaluación de la estrategia David (2013); Serna (2015); Chiavenato (2014)	Revisión de estrategias	31,32
			Medición de desempeño	33, 34
			Indicadores	35, 36, 37
			Acciones correctivas	38, 39,40,
Proponer lineamientos estratégicos que fortalecen el emprendimiento para la gerencia estratégica en los restaurantes del Distrito Especial de Riohacha.	Se conseguirá de acuerdo a los resultados de los objetivos anteriores			

Fuente: Elaboración propia (2020)

## Anexo B. Cuestionario definitivo

Apreciado señor, agradezco su colaboración en el análisis de los ítems del cuestionario, marcando con una X el casillero que usted crea conveniente de acuerdo con su criterio y experiencia profesional.

Para cada ítem se considera la siguiente escala: siempre (S) (5), casi siempre (CS) (4), algunas veces (AV) (3), casi nunca (CN) (2), y nunca (N) (1),

Afirmaciones	S	CS	AV	CN	N
1. Las variables económicas (inflación, desempleo, tipo de interés) fueron analizadas por usted al momento de montar su empresa.					
2. Las variables económicas (inflación, desempleo, tipo de interés) han afectado el desarrollo de su empresa en el último período.					
3. El emprendedor, con frecuencia, recurre al financiamiento externo para el desarrollo de su actividad económica.					
4. El financiamiento externo fue una de las fuentes de recursos al momento de montar la empresa.					
5. El emprendimiento lo ha obligado a recurrir al financiamiento externo para solucionar problemas de liquidez o inversión en su empresa					
6. El mercado ofrece oportunidades en forma permanente para hacer emprendimiento.					
7. La oportunidad del mercado presentada la aprovechó para su emprendimiento, introduciendo productos requeridos por los clientes.					
8. La demanda de productos alimenticios en Riohacha genera facilidades para el emprendimiento.					
9. La empresa da respuesta a las demandas variadas de los clientes en el sector alimentos.					
10. Los productos ofrecidos son variados, sin preferencias por un grupo en particular de consumidores.					
11. La iniciativa empresarial es producto de un sondeo intencionado para conocer las preferencias de los consumidores.					
12. La iniciativa empresarial es producto de la intención de darle continuidad al negocio familiar, que les había servido por tiempo					
13. La empresa nació del avistamiento de un negocio que le llamó la atención, en la visita a otra ciudad.					
14. La iniciativa empresarial la compartió, desde un principio con alguien, para trabajar en sociedad.					
15. La empresa actualmente está siendo administrada en sociedad.					
16. El emprendedor debe analizar los riesgos del mercado, antes de iniciar las acciones de establecimiento de la empresa.					

<b>Afirmaciones</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
17. Los riesgos en el sector de los alimentos son superiores al de otros sectores.					
18. El emprendedor debe tener visión de negocio como un elemento esencial para triunfar en los negocios.					
19. El éxito de su empresa se debe a la visión de negocio que tuvo al concebir la idea inicial.					
20. Los planes estratégicos de la organización son alcanzados por el tiempo dedicado para su consecución.					
21. La empresa planifica las actividades orientadas a lograr un mejor posicionamiento en el sector.					
22. La empresa fija metas al momento de la elaboración de los planes de acción, en procura de sus intereses.					
23. La empresa define estrategias que le permiten desarrollar actividades encaminadas al logro de su misión.					
24. La empresa define estrategias que le permiten desarrollar actividades encaminadas al logro de su visión.					
25. La empresa tiene asignadas las funciones del trabajo conforme al perfil del talento humano.					
26. La empresa tiene definida una estructura organizacional que muestra la jerarquía conforme al nivel de responsabilidad en cada dependencia					
27. El gerente (director o propietario) coordina las actividades de todos los funcionarios involucrados en el proceso operativo.					
28. El gerente (director o propietario) delega funciones en los administrativos (o funcionarios) de la empresa.					
29. El gerente evalúa el desempeño de su personal de manera periódica.					
30. El gerente evalúa los resultados de las actividades para asegurarse que los procesos sean exitosos.					
31. El proceso de evaluación de las estrategias se realiza para verificar el cumplimiento de las políticas empresariales.					
32. La revisión de estrategias se realiza analizando los factores que generan más impacto en las actividades de la empresa.					
33. Los resultados reales de la empresa son comparados con las metas propuestas través de su medición de indicadores.					
34. La medición del desempeño de la empresa evalúa el trabajo individual de cada funcionario para medir su progreso en la consecución de los objetivos.					
35. La empresa tiene definidos indicadores para medir el desempeño individual de los trabajadores.					
36. La empresa tiene definidos indicadores para medir su desempeño global.					

<b>Afirmaciones</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
37. La medición de los indicadores se hace periódicamente, de forma tal que se retroalimente la gerencia estratégica.					
38. Las acciones correctivas para mejorar la posición estratégica de la empresa son definidas por la gerencia.					
39. Las acciones correctivas son implementadas para consolidar la posición competitiva de la empresa en el sector de servicios de comida.					
40. Las acciones correctivas son tomadas en cuenta para mejorar la calidad del servicio que ofrece el restaurante.					

Fuente: Elaboración propia (2020)

### Anexo C. Validación del instrumento por expertos

<b>Validadores</b>	<b>Valido: si/no</b>	<b>Correcciones</b>
Experto 1	Si	Mejorar redacción ítems 13 y 19
Experto 2	Si	Mejorar redacción ítems 4,6 y 13
Experto 3	Si	Ninguna
Experto 4	Si	Mejorar redacción ítems 1, 2, 3, 11, 14, 16 y revisar todas las preguntas

Fuente: Elaboración propia (2020)

### Anexo D. Confiabilidad del instrumento

	<b>N</b>	<b>%</b>
Válido	5	100,0
Excluido	0	,0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
<b>0,913</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)



### Anexo E. Restaurantes ubicados en Riohacha

<b>Nro.</b>	<b>Restaurantes</b>
1	Restaurante Cevichería La Casa del Marisco
2	Yotojoro Express
3	La Fermata
4	Al Arz Delicias Arabes
5	Kenia Palacio DyS S.A.S
6	Malecón
7	Dinastía 1954
8	Laura Bermúdez Mesa y Cocina SAS.
9	Luigi American BBQ
10	Porci Pizza Italiana
11	Glennpi Broastead Chicken
12	Restaurante Mantequilla
13	Restaurante Pollo Tropical Express
14	Mr. Parrilla
15	La Jaus
16	Restaurante La Cascada
17	Restaurante Casa China y Algo Más
18	Paninis Sandwiches al Mejor Estilo Italiano
19	Sazón Internacional
20	Quille Parrilla

Fuente: Cámara de Comercio de La Guajira, 2019