



Título del trabajo de grado

Propuesta de un modelo de negocio innovador para las MiPymes de restaurantes de la  
localidad de Bosa en Bogotá

Nombres y apellidos completos del autor o autores

Dayana González Martínez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos

Sublínea de investigación: gestión estratégica y modelos de negocio

Diciembre de 2024

Título del trabajo de grado

Propuesta de un modelo de negocio innovador para las MiPymes de restaurantes de la localidad de Bosa en Bogotá

Nombres y apellidos completos del autor o autores  
Dayana González Martínez

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en gerencia de la innovación en proyectos

Asesor(a)  
Docente Carlos Andrés Arias Pineda

Título académico

Profesional en Administración de Empresas, Especialista en Gerencia de Proyectos, Magíster en Administración de Empresas con mención de dirección de proyectos y actualmente estudiante de Doctorado en Administración.

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos

Diciembre de 2024

## CONTENIDO

Lista de tablas .....	5
Lista de figuras.....	5
Resumen.....	7
Abstrac .....	7
INTRODUCCIÓN .....	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.1. Descripción del problema.....	11
1.2. Marco contextual.....	21
1.3. Pregunta de investigación.....	22
1.4. Justificación de la investigación.....	22
1.5. Objetivo general .....	25
1.5.1. Objetivos específicos.....	25
2. REVISIÓN LITERARIA .....	25
2.1. Estado del arte .....	25
2.2. Marco teórico .....	30
2.2.1. Modelo de negocio Canvas .....	30
2.2.2. Patrones de modelos de negocio .....	38
2.2.3. Modelos de negocio en MiPymes de restaurantes .....	40
2.2.4. Innovación.....	42
2.2.5. Gestión organizacional para la innovación .....	46
2.2.6. Direccionamiento estratégico.....	47
3. METODOLOGÍA.....	51
3.1. Postura epistemológica .....	51
3.2. Enfoque y alcance de la investigación.....	52
3.3. Población y muestra.....	53
3.4. Cálculo y selección de la muestra.....	55
3.5. Diseño metodológico .....	57
3.5.1. Prueba piloto .....	58

3.5.2. Aplicación de la encuesta.....	59
3.5.3. Entrevista.....	60
3.5.4. Dificultades .....	60
3.5.5. Medida alternativa.....	61
3.5.6. Soportes de ejecución.....	62
3.6. Instrumento .....	62
3.7. Hipótesis .....	65
3.8. Análisis de información.....	66
3.9. Consideraciones éticas.....	66
3.9.1. Análisis de consideraciones éticas .....	66
4. RESULTADOS .....	67
4.1. Componente 1. Caracterización de las MiPymes.....	67
4.2. Componente 2. Cuestionario semiestructurado sobre modelo de negocio.....	72
4.3. Componente 3. Cuestionario estructurado. Marketing.....	76
4.4. Componente 4. Cuestionario semiestructurado sobre liderazgo innovador.....	80
4.5. Componente 5. Cuestionario semiestructurado. Innovación empresarial .....	84
4.6. Componente 6. Cuestionario estructurado. Emprendimiento con apoyo gubernamental	86
4.7. Componente 7. Entrevista semiestructurada .....	88
5. CONCLUSIONES.....	90
6. RECOMENDACIONES .....	92
4. REFERENCIAS .....	94
7. ANEXOS.....	102

### Lista de tablas

Tabla 1. <i>División de actividades de restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comidas.</i> .....	54
Tabla 2. <i>Estructura del instrumento en relación con los objetivos.</i> .....	62
Tabla 3. <i>Resultados de evaluación de instrumento por parte de expertos.</i> .....	64
Tabla 4. <i>Presentación de resultados de instrumento cualitativo.</i> .....	88

### Lista de figuras

Figura 1. <i>MiPymes activas en Bogotá a 2019 por localidad.</i> .....	12
Figura 2. <i>Participación de sectores económicos de servicios 2020.</i> .....	14
Figura 3. <i>Puntuación de las iniciativas innovadoras en el sector restaurantes.</i> .....	17
Figura 4. <i>MiPymes de la localidad de Bosa según su clasificación.</i> .....	18
Figura 5. <i>Distribución de las actividades económicas de la localidad de Bosa.</i> .....	19
Figura 6. <i>Cifras por categorías de innovación y competitividad empresarial.</i> .....	20
Figura 7. <i>Esquema de lienzo Canvas.</i> .....	38
Figura 8. <i>Publicidad de participación en encuesta sobre innovación.</i> .....	61
Figura 9. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 1.</i> .....	67B
Figura 10. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 2.</i> .....	67
Figura 11. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 3.</i> .....	68
Figura 12. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 3.1.</i> .....	68
Figura 13. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 4.</i> .....	69
Figura 14. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 5.</i> .....	70
Figura 15. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 6.</i> .....	71
Figura 16. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 6.1.</i> .....	72
Figura 17. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 7.</i> .....	72
Figura 18. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 8.</i> .....	73
Figura 19. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 9.</i> .....	73
Figura 20. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 10.</i> .....	74
Figura 21. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 11.</i> .....	74
Figura 22. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 12.</i> .....	75
Figura 23. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 13.</i> .....	76
Figura 24. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 14.</i> .....	76
Figura 25. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 15.</i> .....	77

Figura 26. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 16</i> .....	77
Figura 27. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 17</i> .....	79
Figura 28. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 18</i> .....	80
Figura 29. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 19</i> .....	81
Figura 30. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 19.1</i> .....	81
Figura 31. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 20</i> .....	82
Figura 32. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 21</i> .....	83
Figura 33. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 22</i> .....	84
Figura 34. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 23</i> .....	85
Figura 35. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 24</i> .....	86
Figura 36. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 25</i> .....	87
Figura 37. <i>Representación de resultados de encuesta pregunta 26</i> .....	87

## **Resumen**

Las MiPymes de restaurantes en Bosa constituyen el 37% de la red económica de la localidad en el área de servicios, representando una parte fundamental de los ingresos de la población. No obstante, las características organizacionales de estas MiPymes y sus limitaciones en temas de innovación, liderazgo y direccionamiento estratégico representan importantes problemas en el crecimiento y sostenimiento de estos negocios en el mediano y largo plazo, deviniendo en el cierre del 66% de estos negocios en un término de 5 años. El presente estudio de carácter mixto - descriptivo valora los factores determinantes de los modelos de negocio en el sector gastronómico de Bosa, sus ventajas, dificultades y retos; proponiendo un método de gestión completo, enfocado en el lienzo Canvas y los atributos de innovación empresarial, orientados a fortalecer las ventajas competitivas, a través de estrategias coordinadas en el entorno negocio, aprovechando las tendencias en innovación, asociatividad y cooperación propuestas por diversos autores.

*Palabras clave. Innovación empresarial, liderazgo, dirección, modelos de negocio, Bosa, Bogotá.*

## **Abstrac**

Small and medium-sized enterprises of restaurants in Bosa set up 37% of the economic network of the locality in the services area, symbolizing a fundamental part of the population's income. In spite of this, the organizational features of this SME and their limitation on innovation, leadership and strategic direction represent important troubles in the growth and

holding of this business in the medium and large period, coursing the close of 66% of this business in a term of 5 years. The present study of mixed-descriptive character value determinant factors of business models in the gastronomic sector of Bosa, its advantages, difficulties and challenges; proposing a complete gestion method, focusing on canvas linen and innovation enterprise attribute, guiding to strengthen competitive advantages, through coordinate strategies in the business environment, taking advantages of trends in innovation, associative and cooperation, proposed by diverse authors.

*Keywords. Business innovation, leadership, management, business models.*

## INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia representan el 80% del sector productivo en el país, sin embargo, a pesar de su gran potencial atraviesan obstáculos que determinan su capacidad para crecer e incluso mantenerse activas en la red empresarial. Aunque Bosa es la localidad de Bogotá con el mayor crecimiento poblacional en los últimos años, se encuentra en el octavo puesto en el desarrollo productivo empresarial de la ciudad a causa de brechas económicas, el bajo índice de registro, permanencia y crecimiento que impiden su posicionamiento como referente de rentabilidad en los sectores de servicios, industria y agricultura en que participan estas organizaciones.

Con base en estas experiencias se analizaron los componentes estructurales de innovación y estrategia organizacional en el rubro de servicios categoría restaurantes, que incluyen: clientes segmentos, valor, canales, relaciones, recursos, actividades clave asociaciones e innovación. Se indagó a los líderes de estas unidades de negocio acerca sus conocimientos y perspectiva sobre práctica de estas herramientas gerenciales y su repercusión en la rentabilidad.

El presente estudio examinó mediante un estudio mixto de diseño descriptivo, en el que se operó un método sistemático de recolección de datos a partir de la aplicación de un cuestionario y una entrevista semiestructurada, que evalúan los ejes enfocados en clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera considerados en el lienzo Canvas, analizando su importancia en la innovación empresarial de las MiPymes del sector de restaurantes.

Como resultado del análisis se observó que la innovación de procesos está supeditada a la capacidad financiera de las empresas, mientras que las innovaciones por producto y marketing se ajustan a las necesidades de las MiPymes de restaurantes debido a su facilidad de comprensión y aportes significativos a la productividad con bajos costos de inversión. No obstante, debido a la estructura organizacional simple no se estima cambios organizativos o de personal que apalanquen iniciativas de cambio desde la participación del personal.

Aunque la innovación y el liderazgo son entendidos como rasgos característicos de los microempresarios de restaurantes en Bosa, no existe un conocimiento amplio sobre estas definiciones desde el punto de vista de creatividad para la resolución de problemas. En tal sentido, ante contextos de crisis, las soluciones se limitan a los escenarios reconocidos habitualmente en el sector, sin considerar alternativas creativas y/o propuestas existentes en la vanguardia del mercado dirigidas a mejorar el desenvolvimiento de las empresas emergentes, a fin de garantizar su inmersión exitosa el tejido empresarial.

Aunado a lo anterior, se identificó que falta de información y capacitación de los microempresarios sobre los beneficios del establecimiento de relaciones productivas con los participantes en la cadena de valor extendida y la asociatividad de grupos geográficamente convenientes, impide la generación y fortalecimiento de los conocimientos y la maximización de los recursos del sector gastronómico, disminuyendo su participación en los índices de productividad, permanencia y generación de valor de la ciudad; limitando además sus habilidades gerenciales y organizativas a preceptos reaccionarios, susceptibles de perder vigencia con ocasión de los avances en administración de negocios.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción del problema**

Las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia representan el 80% del sector productivo nacional (Trujillo Cerquera & Bernal Monguí, 2022), con más de 1.5 millones de empresas registradas formalmente. (Confecámaras, 2018); este tejido empresarial aporta el 40% del producto interno bruto (PIB) del país, (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2021). A pesar del gran potencial y necesidad de estas empresas en Colombia, las MiPymes enfrentan graves problemáticas que comprometen su permanencia en el mercado y que provocan que, de cada 100 empresas sobrevivan 34 en un lapso de 5 años (Confecámaras, 2018). Algunos factores determinantes de esta mortalidad prematura se asocian a la falta de gestión directiva orientada a la innovación de productos y servicios diferenciadores (Trujillo Niño & Arenas Rojas, 2016).

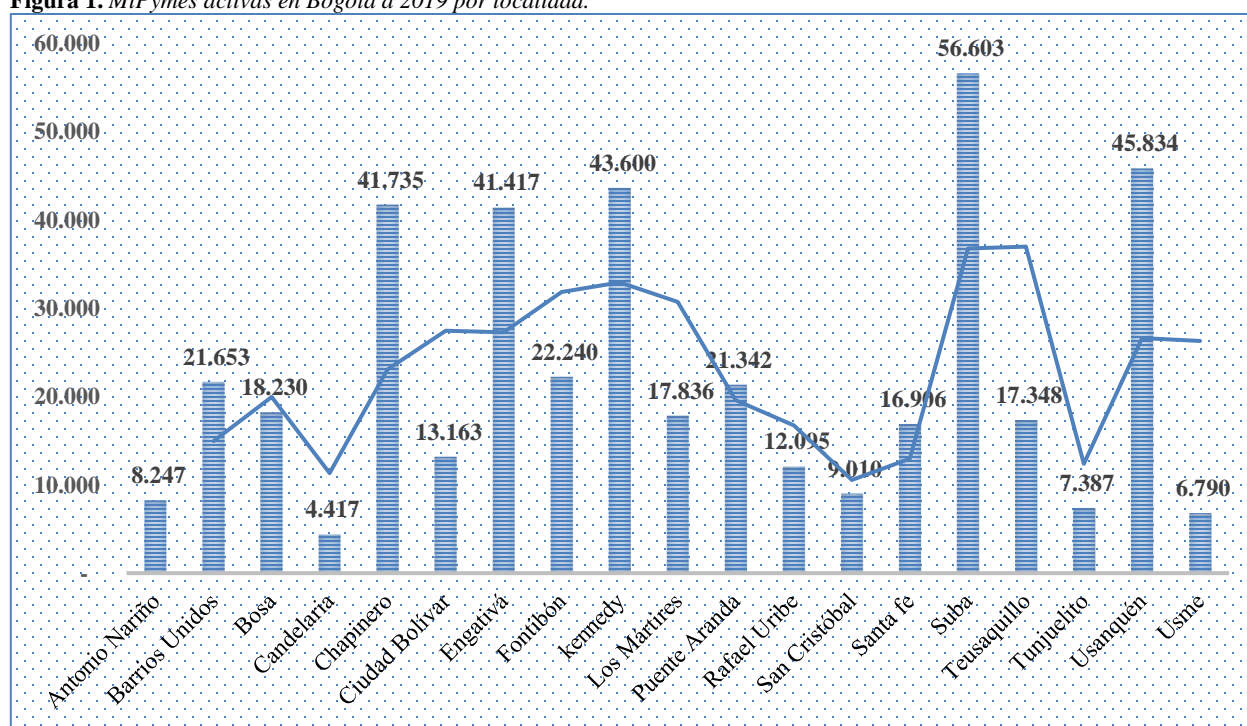
Por su parte, desde el análisis global Las MiPymes del departamento de Cundinamarca participan con el 6% del PIB nacional (Gobernación de Cundinamarca, 2019) con un aproximado de 116.723 MiPymes. Aunque la industrialización del departamento ha causado un efecto favorecedor en ramas económicas como la construcción que aumentó su participación del 1.5% en 2008 al 8% en el año 2015; y de servicios que se situó en el 17.3% en el mismo periodo; disminuyó su fortalecimiento en sectores como el agropecuario y el de manufactura que decrecieron por la falta de tecnificación en los procesos productivos (Gobernación de Cundinamarca, 2021). En este sentido, se advierte una relación directa entre los factores de

innovación y el crecimiento de las MiPymes en el desarrollo de actividades de investigación, desarrollo e innovación.

Pese a lo anterior, de acuerdo con el informe de la Cámara de Comercio de Bogotá (2022), la ciudad de Bogotá registró 404.054 MiPymes al cierre del año 2021, cifra que aportó el 26% del PIB del país para ese periodo. El mismo reporte indica que hubo una reducción del 8% en comparación con el año 2019 en el que el total de empresas activas fue de 436.942.

En el siguiente esquema se expone la participación de las MiPymes en Bogotá por localidades.

**Figura 1.** MiPymes activas en Bogotá a 2019 por localidad.



**Fuente.** Elaboración propia a partir de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Como se muestra en la figura número 1, las cinco localidades con mayor número de MiPymes en Bogotá son: Suba con el 13%, Usaquén con 11%; seguidas de Kennedy,

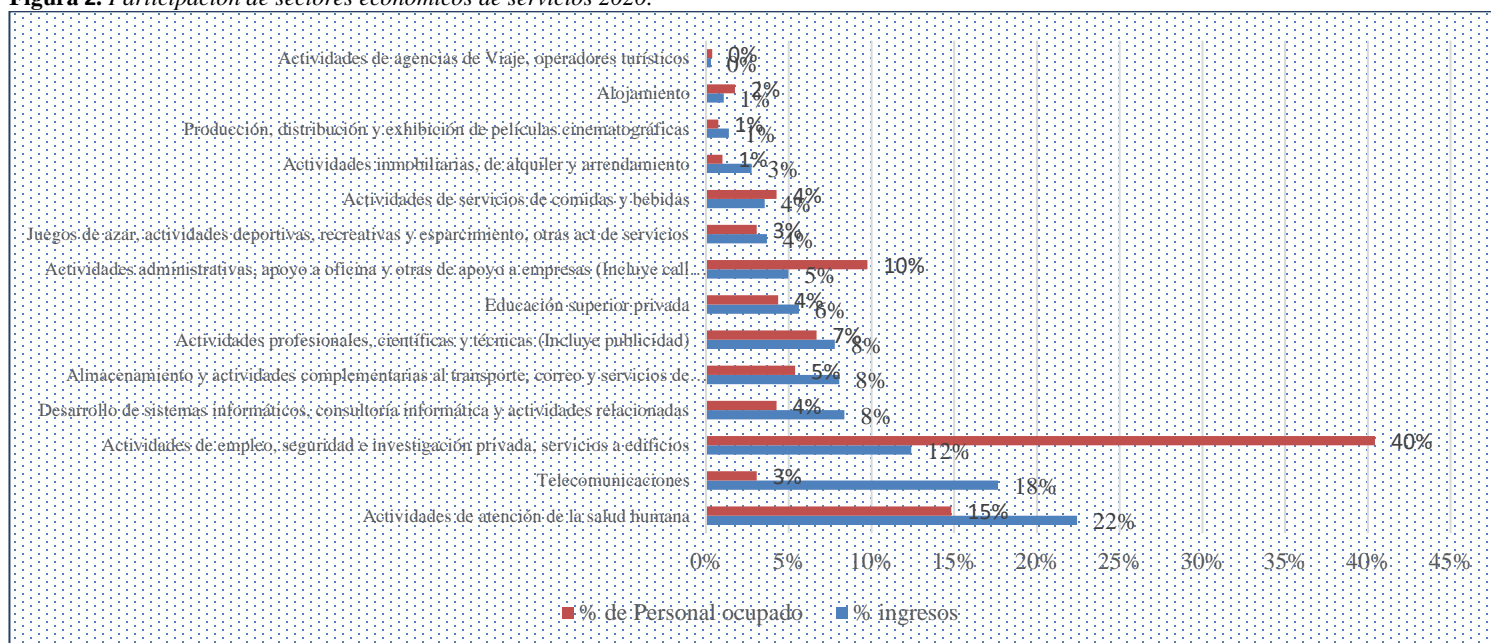
Chapinero y Engativá con el 10% cada una. Las localidades con menor participación son Tunjuelito y Usme con el 2% y Candelaria con el 1%. En las zonas de mayor frecuencia lideran las actividades de comercio al por mayor y al detal en productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos, prendas de vestir y ferreterías (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

En relación con los datos expuestos, se identificó que el subsector de restaurantes en Bogotá representa el 3% del PIB nacional (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021). En 2019 los ingresos se establecieron en 4.9% con perspectivas positivas para el 2020, no obstante, la crisis de la pandemia por Covid-19 redujo el desempeño de los ingresos en un 44% con -31.2% siendo el segundo sector más afectado en el área de servicios después del alojamiento y agencias de viajes que cerró con -62,0 y -67,7 respectivamente. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2021). Para el año 2021 hubo una recuperación a nivel general en el sector de servicios, en el que los restaurantes, hoteles y bares representaron importantes fuentes de ingresos y potenciales generadores de empleo en diversas actividades económicas (Crowe, 2022); por su parte, la Secretaría de Gobierno de Bogotá como “a cielo abierto” que busca promover el comercio en diferentes espacios de la ciudad y el programa de reactivación económica de la Cámara de Comercio de Bogotá que a través de tiendas virtuales pretende aumentar el número de clientes de los restaurantes participantes, el panorama aún es incierto por lo que el sector restaurantero debe continuar aplicando estrategias de innovación ( Pacheco Bernal, 2020).

Complementando lo anterior, los estudios muestran que las MiPymes colombianas participan activamente en la totalidad de los sectores económicos del país: servicios, comercio,

industria, construcción, agricultura y extracción, concentrándose en los sectores de comercio con el 40.9%, servicios con el 37.7% e industrias con el 13.12%; constituyendo el 91,72% del tejido productivo nacional Confecámaras (2021). El sector de servicios contribuye a la producción bruta y el valor agregado de la región, en áreas de la economía que se flexibilizan y crecen de acuerdo con las dinámicas del mercado (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2021). La encuesta anual de servicios DANE 2019 estudió 6.610 empresas de diferentes tamaños, estableciendo un ranking de productividad en términos de los ingresos y el personal total ocupado, como se aprecia en la figura 2.

**Figura 2.** Participación de sectores económicos de servicios 2020.



**Fuente.** Elaboración propia a partir de (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2021).

De acuerdo con la figura 2, en el 2020 los subsectores con más altos niveles de ingresos y personal ocupado corresponden a las actividades de atención de la salud humana, telecomunicaciones y seguridad privada, mientras que las actividades inmobiliarias, de producción cinematográfica, los servicios de agencias de viajes, alojamiento, comidas y bebidas

estuvieron por debajo de las principales categorías productivas debido al aislamiento y las restricciones causadas por la crisis sanitaria de ese periodo (Crowe, 2022).

Según cifras del Ministerio de Industria y Comercio, (2021) el PIB de las actividades de alojamiento y restaurantes aumentó en un 61,8% en 2021, con un crecimiento de 19,2% respecto del año anterior. Para el mismo periodo aumentó el número de personas ocupadas en 219.000 empleos. La ventaja competitiva de estas actividades económicas se debe a la riqueza cultural y gastronómica del país que la consolida como un destino preferencial para el turismo gastronómico y el consumo enfocado en la adquisición de nuevas experiencias culinarias (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

De igual forma, analizando la perspectiva de innovación empresarial, se observó que, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2015) la innovación es un requisito indispensable para el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas que están obligadas a introducir mejoras en sus estructuras para hacer más eficaz su desarrollo. Complementando lo anterior, las actividades de investigación, desarrollo e innovación son fundamentales para el aumento de la productividad (Esteve Pérez & Rodríguez Rodríguez, 2014) y estas a su vez son determinantes en la adquisición de ventajas competitivas en el mercado (Brunet & Santamaría, 2012).

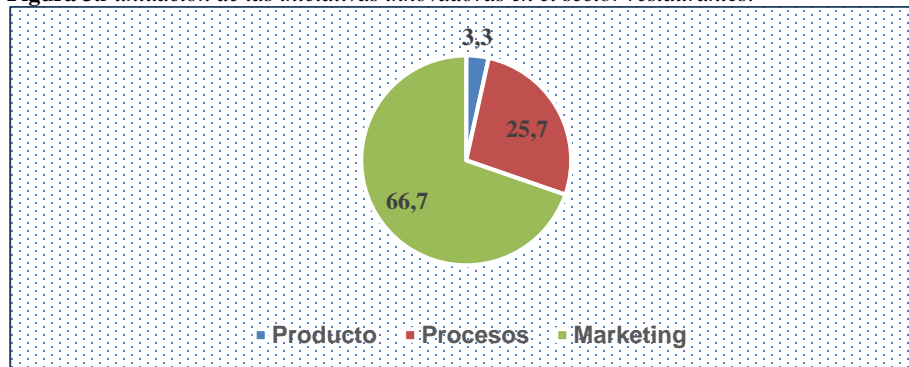
Desde la perspectiva de competitividad generadora de innovación, se evidencian limitaciones en las MiPymes en lo relacionado con la falta de inversión para la mejora de productos y procesos, así como el bajo acceso a financiamiento público y privado (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2015). Acerca de estos planteamientos Trujillo

Niño & Arenas Rojas (2016) afirman que las MiPymes son altamente susceptibles al fracaso debido a la falta de conocimiento y estímulo por parte de los dirigentes.

Adicional a lo expuesto, se evidenció que la séptima encuesta de desarrollo e innovación tecnológica aplicada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE presentó los resultados de innovación en los subsectores de servicios y comercio para 2018 y 2019, a partir de las recomendaciones del manual de Oslo sobre innovación. Según Departamento Administrativo Nacional de Estadística, (2020) el sector de restaurantes o servicios de comida obtuvieron puntuaciones inferiores a 30, mientras que los líderes innovadores del mercado nacional son las entidades bancarias, las instituciones de educación superior y los centros de investigación y desarrollo con puntuaciones superiores a 70. El informe indica que los encuestados manifestaron que los principales obstáculos para la innovación en este subsector son las dificultades para sostener la exclusividad de la innovación, la falta de recursos para inversión, la carencia de una cultura de innovación y la competencia desleal en el mercado.

De acuerdo con lo anterior, se advirtió que, en las áreas específicas de innovación de productos, procesos y marketing evaluadas en la encuesta, los restaurantes se mantuvieron en las escalas mínimas de desempeño inferiores al 30% de capacidad innovadora. En el área de mercadeo, el subsector de comidas se destacó por el uso de tecnologías de la información para la comercialización de productos como se indica en la figura 2.

**Figura 3.** Puntuación de las iniciativas innovadoras en el sector restaurantes.



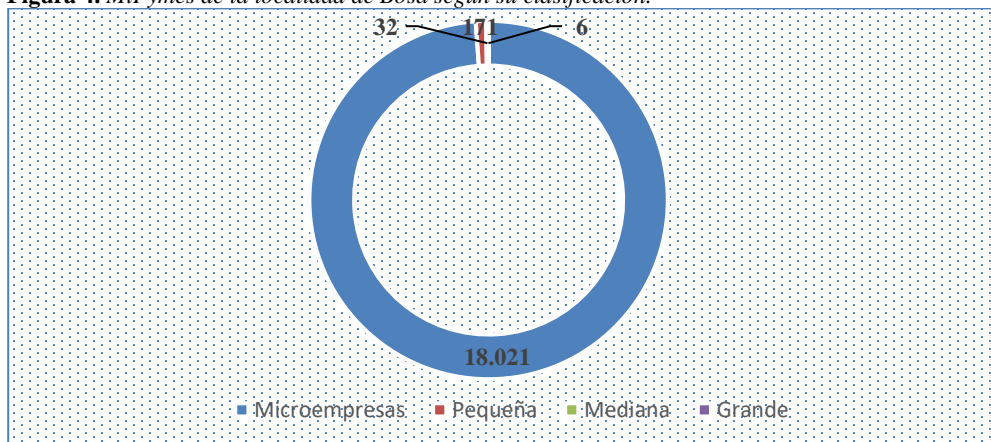
**Fuente.** Elaboración propia a partir de (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020).

La figura 3 muestra que las empresas restauranteras aplican la innovación mediante técnicas de marketing mediante el empleo de tecnologías de la información y comunicación para la promoción y entrega de las comidas preparadas. Acerca de estas iniciativas específicas (Pacheco Bernal, 2020) afirma que las plataformas digitales, las redes sociales y el comercio electrónico aumentan la capacidad de respuesta al consumidor y optimizan los procesos operativos. Finalmente se observó que el subgrupo de restaurantes presenta una tendencia generalizada a la inversión en herramientas de mercadeo disminuyendo en consecuencia la innovación en procesos y/o productos nuevos o significativamente mejorados.

Respecto del contexto de investigación, se observó que Bosa es la séptima localidad de Bogotá. En el año 2018 reportó 776.363 habitantes y en 2021 fue reportada como la localidad de principal crecimiento poblacional con el 16.6% del total de habitantes de la capital (Observatorio de desarrollo económico de Bogotá, 2019). A nivel empresarial ocupa el octavo puesto en el ranking de empresas activas en Bogotá a pesar de tener una de las mayores concentraciones poblacionales de la ciudad; ubicándose por debajo de Suba, Usaquén, Kennedy, Chapinero, Engativá, Fontibón, Barrios Unidos y Puente Aranda, (Alcaldía local de

Bosa, 2020). Cifras a 2019 reportan 18.230 MiPymes con una participación del 4,28% a nivel Bogotá (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

**Figura 4.** MiPymes de la localidad de Bosa según su clasificación.

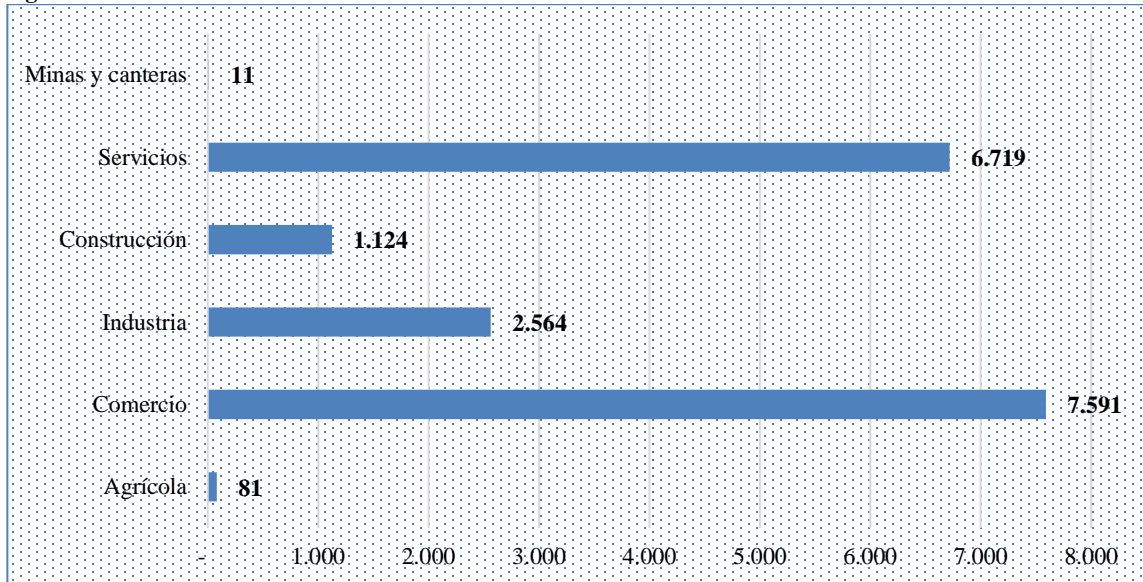


**Fuente.** Elaboración propia a partir de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

En la figura número 4 se detalla el número total de MiPymes activas en la localidad de Bosa para el año 2019, en la que el 99% corresponde a Microempresas, el 1% a pequeñas empresas. Por su baja representación en informe, las 32 organizaciones medianas y 6 grandes no reflejan porcentaje de participación.

En cuanto a la caracterización de las actividades económicas, (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020) reporta las cifras sintetizadas en la figura 5:

**Figura 5.** Distribución de las actividades económicas de la localidad de Bosa.

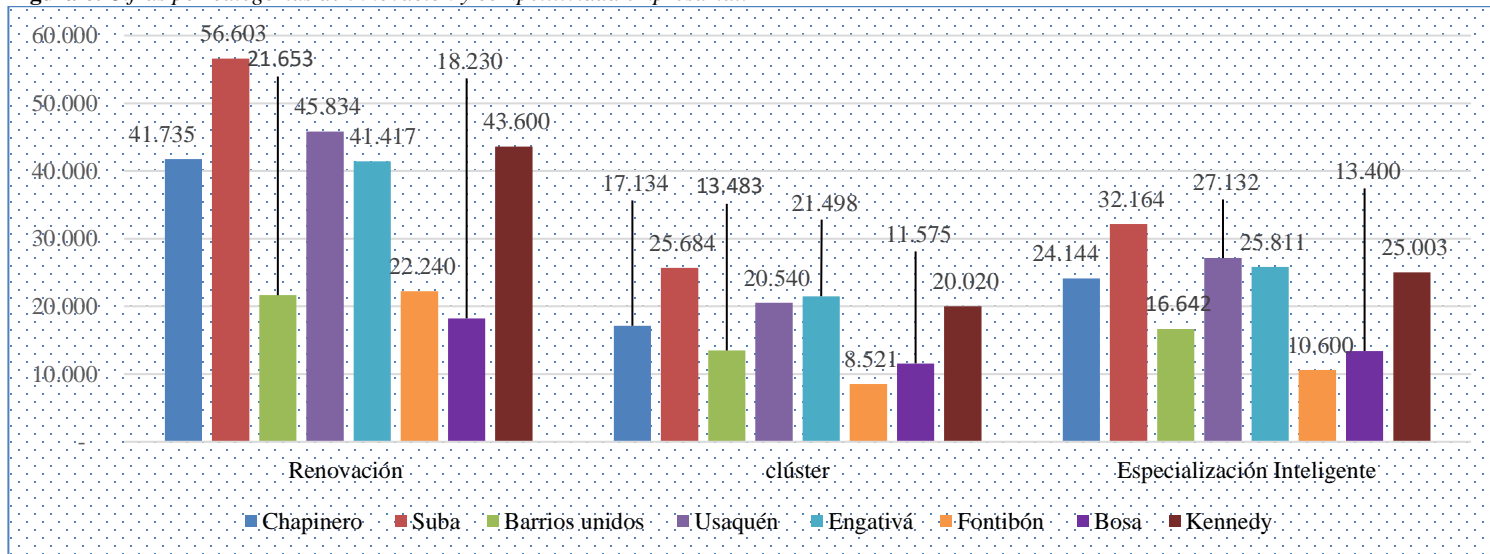


**Fuente.** Elaboración propia a partir de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Nótese En la figura 5 que en la localidad de Bosa el sector productivo es liderado por las MiPymes de comercio con el 42% mercado en actividades como venta de alimentos, ropa, artículos de aseo, cosméticos, bebidas y tabaco. En el sector servicios con el 37% de representación se vinculan actividades como restaurantes, bares hoteles, los servicios personales, comunales, sociales, financieros, inmobiliarios de entretenimiento y de seguros (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

En el perfil de localidades de Bogotá realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá en el año 2020, se evaluaron elementos relevantes en las dinámicas empresariales de las MiPymes como son la renovación periódica de la matrícula mercantil, la innovación y la asociatividad mediante relacionamiento corporativo e industrial de Clúster y la especialización inteligente para el potenciamiento de la productividad. El resultado de las localidades más grandes de la ciudad se presenta en la figura 6.

**Figura 6.** Cifras por categorías de innovación y competitividad empresarial.



Fuente. Elaboración propia a partir de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Los resultados de la valoración expuesta en la figura 6 indican que Bosa presenta el menor rendimiento en las tres las categorías evaluadas, con resultados de 8% en las áreas de clúster y especialización; y 6% en renovación. Al respecto Cámara de Comercio de Bogotá (2020) señala que esta localidad tiene amplias brechas económicas por la baja capacidad en su desarrollo productivo.

Se evidencia con los informes y cifras anteriormente presentadas, el bajo índice de registro, permanencia y crecimiento de las MiPymes de Bosa respecto de otras localidades de la ciudad con similares características demográficas. Estas deficiencias de desempeño se originan en dificultades en aspectos como la dirección organizacional y financiamiento para la realización de actividades de innovación y desarrollo; los cuales resultan críticos para posicionarse en el mercado (Carrillo González & Puerta Marrugo, 2021).

Durante la consulta de información secundaria acerca del comportamiento de las dinámicas empresariales de las MiPymes restauranteras del barrio Bosa mediante motores de búsqueda web, se observó que actualmente no hay disponibilidad de estudios o cifras que presenten el panorama económico de este subsector de la economía a fin de establecer un marco contextual de las problemáticas de innovación. Por esta razón se hace necesario realizar una investigación que aporte al conocimiento existente, generando estadísticas que permitan observar las causas del cierre de las MiPymes del sector, proponiendo un modelo de negocio innovador que sirva como referente en los comercios de servicios de comida del sector y cuya implementación fomente el crecimiento en ventas, la optimización de los procesos de producción y las estrategias de mercado.

## **1.2. Marco contextual**

Atendiendo a las premisas de priorización de las MiPymes para el fortalecimiento del tejido económico y social de la localidad (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021) y tomando en cuenta los parámetros de clasificación establecido en el numeral 2 de la sección II del Decreto 957 de 2019 para el sector de servicios, la presente investigación se realizará en las MiPymes de restaurantes en los barrios ubicados en la localidad de Bosa en la ciudad de Bogotá; este sector se eligió por corresponder a una de las zonas de la localidad con mayor concentración de establecimientos de restaurantes, lo que facilita el acceso e interacción con los empresarios.

Con base en lo anteriormente expuesto, se determinó que la población de MiPymes en la localidad de Bosa corresponde a 1.565 unidades de negocio incluidas en la base de datos de

empresas de la Cámara de Comercio de Bogotá, disponible en (CCB, 2022); según los criterios enunciados a continuación:

- **Ubicación.** Localidad séptima de la ciudad de Bogotá.
- **Actividad económica.** Restaurantes.
- **Tamaño.** Micro, pequeñas y medianas empresas.

### 1.3. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores determinantes para una propuesta de modelo de negocio innovador para las MiPymes del sector de restaurantes en la localidad de Bosa en la ciudad de Bogotá?

### 1.4. Justificación de la investigación

Esta investigación se fundamenta en la necesidad contribuir al tejido empresarial desde el ámbito académico, generando propuestas y alternativas desde los enfoques teóricos que respondan a las necesidades de las MiPymes (Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, 2020). Adicionalmente, es necesario informar a los empresarios y a la comunidad acerca de las problemáticas de innovación que se presentan en estas organizaciones y el impacto financiero y cultural que provocan estas situaciones en el crecimiento y permanencia de estas empresas en el mercado.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que la ausencia de información de las MiPymes de sector de restaurantes en el barrio Bosa imposibilita la identificación de las dificultades y barreras de innovación y sus implicaciones económicas y sociales, por lo que es necesario realizar estudios que permitan establecer el contexto situacional de este mercado

específico, identificando plenamente las problemáticas y las oportunidades de mejora; aportando desde las diferentes posturas teóricas estrategias de gestión que beneficien a las empresas a nivel de gestión y competitividad (Carrillo González & Puerta Marrugo, 2021).

Complementando lo anterior, se evidencia que las actuales iniciativas gubernamentales propenden por la adopción de la innovación como motor para el mejoramiento de la competitividad. De tal forma, con el propósito de estimular el emprendimiento y el fortalecimiento empresarial, la agencia de comercialización e Innovación para el desarrollo de Cundinamarca genera espacios de acompañamiento y asesoría a los productores con el objetivo de apresurar el desarrollo y la reactivación empresarial (Gobernación de Cundinamarca, 2019).

En el mismo sentido, es necesario destacar que el mercado de servicios en el departamento de Cundinamarca ha crecido proporcionalmente con los sectores agrícolas y de manufactura, en tanto que el aumento en la producción de bienes demanda un número significativo de mano de obra y asistencia en actividades como el servicio de comidas y bebidas que ocupó en el año 2017 el 26.30% de la producción bruta y el 20,90% en empleabilidad; seguida del almacenamiento y actividades complementarias al transporte con 15,20% de producción bruta y 14,90% en generación de empleos (Gobernación de Cundinamarca, 2019).

Con base en lo anteriormente expuesto, es importante elaborar un modelo de negocio innovador que responda a los retos y se adapte a los beneficios y estrategias de competencia del mercado, de forma que los empresarios del sector de las MiPymes obtengan mejores resultados en su gestión, a partir de la aplicación de ideas de negocio sustentables como un reto para las empresas (Amarilis H, Héctor R, & Harry A, 2020), mediante la creación de un modelo que responda a las preguntas de ¿qué clase de productos necesita el mercado?, ¿Cuál es el factor

diferenciador?, es un punto esencial en el desarrollo de ideas de negocios que resulten innovadoras y generen valor en el sector o segmento de mercado.

No obstante, a pesar de la importancia de incluir la innovación en el modelo de negocio, pocas personas y empresas en Colombia están dispuesta a invertir en estos aspectos, provocando que los modelos de negocio diseñados resulten obsoletos o caigan en el convencionalismo del mercado (Bueno Castro, 2018).

Desde otra perspectiva debe considerarse que el emprendimiento innovador busca crear negocios que generen ganancias y desempeñen un papel importante en la economía, para ello es indispensable que los empresarios participen en las dinámicas de forma competitiva, explotando las oportunidades mediante el lanzamiento de nuevos productos y servicios, la introducción de nuevos métodos de gestión o formas de mercadeo (Amarilis H, et al., 2020). En esta etapa la estrategia juega un papel importante puesto que la formulación puede resultar determinante en el éxito o fracaso del emprendimiento. De acuerdo con (Torres Castillo, 2020) la dirección estratégica propuesta por Henry Mintzberg en 1993 entorno a los criterios de plan, pauta, patrón, posicionamiento y perspectiva, se traduce en una necesidad cuando las empresas buscan estrategias de innovación con el ánimo de explotar su potencial durante cierto periodo de tiempo.

Aunado a lo anterior, (Espitia Cuervo & Ramirez Leon, 2020) sugieren que los modelos de negocio deben ser evaluados con el objetivo de medir su efectividad, capacidad de cumplimiento de las expectativas propuestas y el grado de coherencia entre el modelo y la estrategia adoptada por la empresa para su materialización; finalmente, deben valorarse las

opciones de transformación en función de la adaptabilidad y capacidad de respuesta (Antoldi, Capelletti y Capelli, 2016, como se citó en Espitia Cuervo & Ramírez León, 2020).

### **1.5. Objetivo general**

Proponer un modelo de negocio innovador para las MiPymes del sector de restaurantes en la localidad de Bosa en la ciudad de Bogotá.

#### **1.5.1. Objetivos específicos**

- Caracterizar las MiPymes del sector de restaurantes de la localidad de Bosa en Bogotá.
- Relacionar los modelos de negocio existentes en las MiPymes del sector de restaurantes de la localidad de Bosa en Bogotá.

## **2. REVISIÓN LITERARIA**

### **2.1. Estado del arte**

En el trabajo de (Jara Gutiérrez et al., 2013) titulado Factores de competitividad de las pymes del sector de restaurantes en Bogotá, localidad La Candelaria, se efectuó un estudio descriptivo cuantitativo en el que se valoraron a partir de la aplicación de un cuestionario semiestructurado los factores de competitividad de las Pymes de restaurantes en el sector de La Candelaria. El objetivo de la investigación fue identificar cuáles son las estrategias competitivas que permiten un mejor desempeño en estos negocios.

Los resultados del estudio mostraron que los principales factores de competitividad de las Pymes según la frecuencia son: la conservación de las recetas tradicionales ofrecidas en el menú, el servicio y la diferenciación de los productos y variedad de platos como valor agregado, y los diseños y temáticas de las instalaciones para la representación de la identidad folclórica. Los autores concluyeron que las empresas que explotan los recursos de estructura organizacional, talento humano y redes sociales logran un crecimiento saludable en el mercado debido a su capacidad de impulsar la innovación a partir de la creatividad y fomentarla a través de la asociatividad.

En el trabajo titulado Modelo de gestión para el seguimiento de la estrategia en las MiPymes, Sarria Ardila, 2021 diseñó un modelo de gestión para el control y seguimiento de la estrategia corporativa de las MiPymes. En esta investigación el autor estableció que la estrategia es el recurso más importante de las organizaciones, ya que integra las acciones en función de los objetivos propuestos; enfatizando en los elementos clave y la manera como estos convergen con los factores clave de competitividad y la fuerza de la cadena de valor.

El trabajo de investigación realizado a partir de una revisión literaria permitió diseñar un modelo de gestión para el seguimiento de las estrategias en las MiPymes, que vincula acciones de diagnóstico, análisis estratégico, formulación de estrategias, alineación organizacional, planeación, gestión, y evaluación de resultados. El autor concluyó que el 80% de las MiPymes colombianas no tiene un plan estratégico definido, por lo que es necesario brindar apoyo a estas entidades para que logren implementar y aplicar permanentemente medidas de dirección y gestión que resulten efectivas.

- En el trabajo de Meza Fregoso et al en el año 2021, titulado Hacia una innovación sostenible de las MiPymes a través de la detección de las capacidades en tecnologías de la información en Baja California México, se diseñó y aplicó un instrumento de medición de capacidades y necesidades tecnológicas MiPymes. El estudio de corte exploratorio de análisis cuantitativo analizó las capacidades y necesidades tecnológicas de las MiPymes, describiendo el comportamiento de las empresas que operan con modelos de negocio de forma tradicional, y que como consecuencia de la falta de tecnificación limitan su alcance estratégico en los mercados actuales gobernados por las tecnologías de la información, la digitalización y el desarrollo; minimizando su impacto y reconocimiento.

En las conclusiones de la investigación, los autores afirman que la rentabilidad y el crecimiento en los mercados de riesgo dependen de la capacidad de innovación de las empresas que requieren integrar en sus políticas objetivos estratégicos que incluyan la adopción de tecnologías de la información (Hernández Ramírez, Mora Esquivel, & Leiva, 2022).

- El trabajo llamado Estudio Bibliométrico de los factores que limitan el crecimiento empresarial en MiPymes realizado por Manjarres Díaz & Alturo Romero en el año 2022), se aplicó un estudio de las problemáticas recurrentes que impiden el crecimiento y provocan el cierre o la carencia de aportes financieros, de resultados y de empleabilidad al tejido empresarial en las MiPymes. El objetivo planteado en la investigación fue documentar los factores que limitan el crecimiento empresarial, a partir de la realización de un estudio cualitativo mediante herramientas de bibliometría.

En las conclusiones de análisis se enumeran los factores de formalización costos de registro y operación como los más representativos en las limitantes de crecimiento de las pequeñas y medianas empresas y la manera en que la forma de administración y dirección influyen en el enfoque de emprendimiento y la explotación de la capacidad productiva.

- En la investigación de Carrillo González & Puerta Marrugo 2021, denominada la innovación como factor clave para mejorar la competitividad de las MiPymes, se elaboró un estudio cualitativo de revisión bibliográfica, en el que se analizó el camino que recorren las MiPymes hacia la innovación y los retos que enfrentan en la gestión de cambios y la implementación de políticas de liderazgo transformacional. El objetivo del trabajo fue analizar los procesos ejecutados por las organizaciones para iniciar los procesos de innovación y competitividad.

Los resultados señalan que la innovación de estas empresas repercute en el mejoramiento de la productividad, la permanencia en el mercado, el posicionamiento y la capacidad de crear nuevos productos y servicios. Las autoras recomiendan a las empresas que no han iniciado sus procesos innovadores realizar investigaciones dentro de sus áreas de negocio identificando modelos de competencia a los puedan adherirse.

- El trabajo de (Hernández Ramírez et al, 2022), denominado Orientación emprendedora y desempeño innovador en MiPymes. El rol moderador de la orientación estratégica, realiza una medición de la orientación emprendedora de las empresas y su relación con el desempeño

empresarial. La investigación de tipo cuantitativo se aplicó mediante cuestionario a 158 ejecutivos de MiPymes en los sectores comerciales y de servicios. El objetivo del trabajo fue medir el efecto de la disposición emprendedora en el desempeño innovador, supeditado a la orientación estratégica de las MiPymes.

Se cuestionó a los empresarios acerca de sus tendencias a la búsqueda de oportunidades de innovación y el aprovechamiento de las opciones de creación de nuevos productos o servicios, así como la promoción de esta actitud en sus colaboradores. Los autores concluyeron que existe una predisposición del sector de las pequeñas y medianas empresas a la adopción de dinámicas innovadoras, la toma de riesgos y la proactividad a la explotación del mercado; no obstante, se sugirió profundizar en la investigación ampliando el tamaño de la muestra y optando por un enfoque cualitativo en el campo de la orientación emprendedora (Hernández Ramírez et al, 2022).

- (Hernández Bernal, 2016), realizó una investigación titulada Alternativas de modelos de negocios para las MiPymes colombianas desde la responsabilidad social empresarial, el comercio justo, los negocios inclusivos y el valor compartido. En el estudio de corte cualitativo de revisión de la literatura se abordaron los conceptos de inclusión y responsabilidad social empresarial (RSE) en la formulación de estrategias de negocio que se enmarquen en la igualdad y la reducción de la pobreza a partir del establecimiento de relaciones con la población de bajo recursos vinculándolos a las redes empresariales como productores, proveedores, emprendedores y consumidores de productos de calidad a precios accesibles.

La autora concluyó que los empresarios y emprendedores emergentes deben asumir un compromiso social en la creación y desarrollo de modelos de negocio, pensando en el progreso

de los trabajadores y la sostenibilidad de la cadena de valor. Por su parte, las políticas sectoriales deben enfocarse en la renovación y la satisfacción de las necesidades del mercado, consolidando políticas de humanización empresarial y respeto por el medio ambiente.

## 2.2. Marco teórico

### 2.2.1. Modelo de negocio Canvas

(Osterwalder & Pigneur, 2009), definen el modelo de negocio como un anteproyecto estratégico mediante el cual se crea, entrega y captura valor en el mercado; los conceptos planteados en el modelo deben ser relevantes, sencillos y de fácil comprensión. Los autores sugieren que su construcción debe fundamentarse en cuatro ejes principales: “clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera” Osterwalder & Pigneur (2009); Estas áreas a su vez se distribuyen en nueve componentes estructurales y sistemáticos que soportan la estrategia organizacional:

**1. Clientes / segmentos.** Los clientes son el principal objetivo de las empresas, por lo que su satisfacción es imprescindible. Para ello, las empresas pueden agruparlos según sus gustos, necesidades, tendencias y/o comportamientos. Un modelo puede establecer segmentos a fin de determinar cuáles de ellos se abordarán de manera integral, atendiendo los requerimientos específicos de los clientes de acuerdo con las categorías de cada grupo descritas a continuación:

- **Mercado de masas.** Estos segmentos no distinguen diferencias entre los clientes. El modelo se concentra en grupos grandes con condiciones y necesidades similares; por ejemplo, los sectores de consumo y electrónica.

- **Nicho de mercado.** Son segmentos de consumidores específicos o especializados en los que las propuestas de negocio se adaptan a los requerimientos particulares del nicho. Estas relaciones son comunes entre los fabricantes de piezas para maquinarias o vehículos y las industrias que los crean.
  - **Segmentario.** Los segmentarios identifican y atienden los grupos de clientes con similares características, pero con diferencias que permiten generar propuestas de valor. Estos modelos se pueden observar en los portafolios de servicios de los bancos que generan diversas líneas de crédito con ganancias diferentes en cada una.
  - **Diversificado.** Las organizaciones con modelos de negocio diversificado, responden a segmentos de clientes no relacionados y con necesidades diferentes. Empresas como Amazon emplean tecnologías de la información para ampliar su bloque de servicios en plataformas web, extendiendo su espectro de participación en el mercado.
  - **Plataformas o mercados de varios lados.** Corresponde a las organizaciones que atienden dos o más segmentos de clientes de manera independiente pero interrelacionada, por ejemplo, las empresas que de tarjetas de crédito que utilizan grandes bases de titulares y comerciantes que las acepten y manejen en los establecimientos.
- 2. Valor.** La propuesta de valor es crítica para la atracción y mantenimiento de clientes. La capacidad de una empresa para resolver problemas o satisfacer necesidades determina la orientación de los clientes en la elección de una oferta en el mercado. Para Osterwalder & Pigneur (2009) “la propuesta de valor es una agregación, o conjunto, de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes”. El valor para un segmento del mercado puede ser cualitativos o

cuantitativos, según su contribución. A continuación, se listan algunos criterios propuestos por Osterwalder & Pigneur (2009):

- **Novedad.** La introducción de productos o servicios nuevos que antes lo clientes no percibían y que resuelven necesidades o satisfacen gustos no cubiertos por ofertas similares. En este sector la telefonía móvil va a la cabeza.
  - **Actuación.** La mejora en el rendimiento de un producto o servicio superando los límites establecidos por el mercado es la forma tradicional de crear valor. Actualmente los teléfonos y computadoras inteligentes operan en el mercado ofreciendo máquinas mejoradas que atraen la demanda de clientes.
  - **Personalización.** La adaptación de productos y servicios a necesidades específicas de clientes particulares, creando valor a través de la personalización. Tal es el caso de la medicina prepagada que customiza la atención para cada grupo con características particulares.
  - **Accesibilidad.** El diseño de productos y servicios para clientes que antes no tenían posibilidad de adquirirlos. Este enfoque crea valor a partir de la innovación del modelo de negocio. Por ejemplo, los productos financieros de fondos mutuos permiten inversiones diversificadas con bajo capital, generando oportunidad de participación a clientes con altos, medios y bajos recursos.
- 3. Canales.** Comprende la relación de una empresa con sus clientes, los puntos de contacto y la experiencia del consumidor mediante la evaluación de la propuesta de valor. Existen canales propios directos como de punto de venta o sitios web; o pueden ser indirectos como las tiendas minoristas o grandes superficies. Los canales directos son más rentables pero su

funcionamiento es más costoso; lo indirectos por asociatividad generan márgenes de ganancias más bajos, pero son más fáciles de operar por su capacidad integrativa y riesgo compartido.

**4. Cliente / Relaciones.** Describe los tipos de relaciones que una organización genera con sus clientes, según las motivaciones planteadas en la estrategia, orientadas a la adquisición o retención de clientes o al aumento de las ventas. Según Osterwalder & Pigneur (2009) existen varias categorías relacionadas con el segmento y el impacto de estas acciones en la experiencia de cliente:

- **Asistente personal.** Corresponde a una interacción humana mediante la cual el cliente puede comunicarse con un representante de la compañía antes, durante o después de la compra. Esta interacción puede realizarse en los puntos de atención o venta, telefónicamente o por medios digitales.
- **Asistencia personal dedicada.** En esta relación las empresas estimulan una interacción íntima entre el cliente y la organización, a partir de una comunicación profunda de largo tiempo, en el que el cliente es atendido y tratado de forma especial según su importancia.
- **Autoservicio.** En esta modalidad de relacionamiento indirecto la empresa proporciona los medios necesarios para que los clientes satisfagan por sí mismos sus necesidades.
- **Servicios automatizados.** Responde a una forma especializada de autoservicio, en la que el cliente tiene acceso a perfiles específicos de la empresa, a través de un usuario y contraseña. Estos servicios posibilitan a los clientes para conocer información relacionada transacciones particulares.

- **Co-creación.** Esta modalidad es una ruptura de las relaciones tradicionales en la cadena de valor, en la que los consumidores participan en la creación de productos y servicios innovadores en las etapas de diseño, elaboración, distribución y mantenimiento.

5. **Flujo de ingresos.** El flujo de ingresos representa el valor monetario que la empresa genera por cada cliente. Osterwalder & Pigneur (2009) señalan los siguientes métodos como fuentes de ingresos:

- **Venta de activos.** Deriva de la venta directa de un producto, donde el comprador adquiere derechos plenos sobre el artículo negociado, como un vehículo o una prenda de vestir.

- **Tarifa de uso.** Se genera en la utilización de un servicio, cuyo uso determina el valor a pagar. Este modelo de ingresos se observa en los servicios de hotelería, mensajería o llamadas telefónicas.

- **Cuota de suscripción.** Es resultado de la venta de acceso continuo a un servicio. Las plataformas streaming, los gimnasios y las bibliotecas musicales son algunos ejemplos de ventas por suscripción.

- **Préstamo / Alquiler / Arrendamiento.** En este flujo de ingresos el vendedor otorga derecho de exclusividad para el disfrute de un activo durante determinado periodo de tiempo. Para el arrendador esta modalidad representa una generación de efectivo permanente; a su vez el inquilino asume únicamente los costos causados por el uso determinado.

- **Licencia.** En esta modalidad el vendedor permite que el cliente use su propiedad intelectual a cambio de unas tarifas. La concesión de licencias permite que los titulares

conserven los derechos de su autoría, mientras que los terceros aprovechan las ventajas del contenido sin tener que invertir en su mejora.

- **Honorarios de corretaje.** En el corretaje los ingresos derivan de la intermediación de la transacción a nombre de las partes involucradas, dando como resultado una comisión a nombre del titular o vendedor a cambio de un servicio exitoso prestado al cliente.

- **Publicidad.** Este flujo de ingresos es el resultado de tarifas aplicadas por anunciar un producto o servicio a través de medios masivos de comunicación.

6. **Recursos clave.** Los recursos permiten a las empresas establecer relaciones con los segmentos de clientes, ofrecer mejores propuestas de valor, incluso acceder a mercados de mayor complejidad. De acuerdo con Osterwalder & Pigneur (2009), estos recursos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos:

- **Físicos.** Incluye activos como infraestructura, instalaciones, vehículos, máquinas y redes de distribución.

- **Intelectual.** Son recursos como marcas, patentes, derechos de autor, conocimientos de propiedad y bases de datos comerciales. Estos activos son muy importantes para las empresas.

- **Humano.** El talento humano representa uno de los principales recursos de las organizaciones, en tanto que la generación de conocimiento depende de sus miembros y su capacidad creativa.

- **Financiero.** Cada modelo de negocio necesita el aporte y gestión de capital para funcionar, de tal manera los recursos financieros para el apalancamiento de proyectos y sostenimiento de la empresa depende de su capacidad económica para mantener el flujo de producción, los costos y gastos operacionales y el pago a proveedores y colaboradores.

7. **Actividades clave.** Son acciones necesarias para la empresa en su función operativa.

Las actividades varían según el modelo de negocio, Osterwalder & Pigneur (2009) proponen las siguientes:

- **Producción.** Son actividades de elaboración y entrega de productos en cantidades importantes y /o con altos estándares de calidad.

- **Resolución de problemas.** Trabaja en la búsqueda de soluciones novedosas para problemas individuales de los clientes. Estos modelos exigen alta gestión del conocimiento y capacitación permanente.

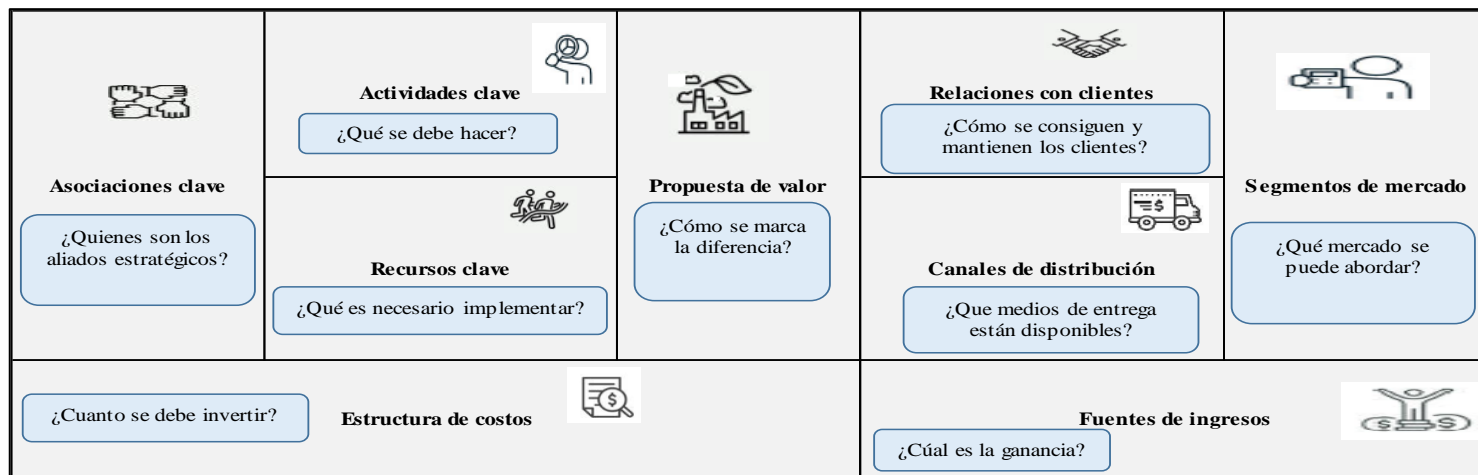
- **Plataforma / red.** Los modelos de negocio de plataforma emplean redes que conectan a los proveedores, a la empresa y a los clientes para su funcionamiento. Así mismo operan en plataformas de emparejamiento, software y otros medios de red en los que se relaciona la provisión de servicios y la promoción de la plataforma.

8. **Asociaciones.** Las asociaciones permiten a las empresas crear alianzas sólidas dentro del sector, que permiten optimizar los modelos de negocio reduciendo riesgos. Osterwalder & Pigneur (2009) sugieren las siguientes motivaciones para crear asociaciones:

- **Optimización y economía de escala.** Esta forma básica de asociación o relación comprador-proveedor tiene como propósito optimizar y asignar los recursos y actividades, para reducir costos y tercerizar tareas ajenas a la razón social de la compañía.
- **Reducción de riesgo e incertidumbre.** Las asociaciones propenden por la reducción de riesgos en entornos competitivos a través de alianzas estratégicas en las que se compiten en unas áreas y se colabora en otras.
- **Adquisición de recursos y actividades particulares.** Según la complejidad del modelo de negocio las empresas deben establecer asociaciones para la realización de determinadas actividades, con el objetivo de aprovechar sus propios recursos evitando desgastarse en operaciones no relacionadas con su función específica.

**9. Estructura de costos.** Este elemento detalla los costos más importantes para el desarrollo del modelo de negocio. Estos valores se deben calcular de acuerdo con los recursos, actividades y asociaciones clave definidas en las etapas anteriores. El objetivo es minimizar los costos manteniendo las relaciones con los clientes y proveedores. Algunos modelos buscan reducir los costos mediante el uso de precios bajos, automatización y subcontratación; mientras que otras organizaciones optan por diseñar propuestas de valor con alto grado de customización, dejando de lado las implicaciones de económicas de su implementación.

Figura 7. Esquema de lienzo Canvas.



Fuente. Osterwalder & Pigneur, (2009). Getty Images, (2022).

La figura 7 muestra el esquema de lienzo Canvas con cada una de los nueve elementos del modelo de negocio, A la izquierda se ubican las asociaciones, actividades, recursos clave y estructura de costos; en el centro se ubica la propuesta de valor como factor crítico. A la derecha se posicionan las relaciones con los clientes, los canales de distribución, los segmentos de mercado y las fuentes de ingresos.

### 2.2.2. Patrones de modelos de negocio

Osterwalder & Pigneur, (2009) afirman que los modelos de negocio tienen características y comportamientos similares que generan patrones dentro del modelo; a su vez estas dinámicas sirven como guía para el entendimiento y diseño de ideas particulares. Los autores proponen cinco pautas a partir de conceptos empresariales ampliamente aceptados, los cuales son adaptados al esquema Canvas. Estos patrones son: desagregación, larga cola, plataforma multilateral y modelo de negocio abierto.

- **Patrón 1. Desagregación de modelos de negocio.** Existen tres tipos de actividades organizacionales que impactan en la economía, la cultura y la competencia; estas son: relaciones con clientes consistente en búsqueda y consecución de clientes para el establecimiento de relaciones, innovación de productos que resulten atractivos; e infraestructuras que buscan construir y administrar plataformas para gestionar tareas repetitivas y altos volúmenes de producción, Hagel y Singer citado por Osterwalder & Pigneur, (2009) afirma que las empresas deben diferenciar estas actividades especializándose en una de ellas.
- **Patrón 2. Larga cola.** Para Chris Ander citado por Osterwalder & Pigneur, (2009) este modelo aplicado a empresas multimedia consiste principalmente en vender bajas cantidades de un número importante de productos especializados que resulten en igual o mayor rentabilidad que los productos y servicios de mayor rotación. Estos modelos exigen mínimos costos de inventarios y plataformas robustas que faciliten el acceso de los usuarios.
- **Patrón 3. Plataformas multilaterales.** Estas plataformas reúnen segmentos de clientes distintos entre sí que a su vez sea interdependientes, puesto que la plataforma crea valor cuando los grupos de clientes están completos e interactúan, generando valor a medida que los clientes aumentan. Este fenómeno se conoce como efecto de red. En este modelo destacan:
- **Patrón 4 Gratis.** Un segmento del mercado recibe ganancias por una oferta sin costo. En este caso el segmento que financia el producto gratuito se beneficia de la publicidad o de la

aplicación del famoso modelo Freemium consistente en proporcionar servicios básicos y cobrar por los premium, a fin de lograr una fuente permanente de ingresos para cubrir los costos y utilidades establecidas.

- **Patrón 5. Modelos de negocio abierto.** Estos modelos se pueden crear para para adquirir valor a partir de estrategias de asociatividad externa en las que se emplean las ideas innovadoras, conocimientos o activos no utilizados por externos, aplicando licencias para su utilización. En estos modelos se aplica el (outside-in) en el que la empresa integra tecnologías u objetos de propiedad intelectual de externos en procesos de desarrollo. Por su parte en el (inside-out) emplean los mismos recursos cuando la empresa concede licencias o vende sus objetos o propiedades no utilizadas.

### **2.2.3. Modelos de negocio en MiPymes de restaurantes**

#### **Segmentación de mercado**

Núñez Lozano, (2019) plantea que los modelos de negocio de restaurantes, enfocados en segmentos de mercado específicos, responden tanto a las necesidades de los clientes como a sus gustos y preferencias. La creación de restaurantes innovadores responde a los gustos y necesidades de grupos de clientes definidos. El autor retomó dos ideas de negocio innovadoras planteadas por diferentes autores entorno a la segmentación o especialización de mercados:

En primer lugar, se valuó la creación de un restaurante con temática futbolística para clientes con preferencias de este tipo de deporte cuyo segmento corresponde a clientes pertenecientes a los estratos socioeconómicos tres y cuatro quienes refirieron interés por esta

idea. Por otra parte, se analizó la propuesta de diseño de un restaurante que ofrezca alternativas gastronómicas para personas con diagnósticos de Diabetes mellitus. Esta estrategia pretende aplicar mejoras a los productos de alimentación preparada ofertadas en el mercado, haciéndolos saludables y adecuados para los clientes que padecen esta enfermedad.

### **Canales de distribución**

Tapuyo Zambrano, (2022) afirman que la implementación de diversos canales para atención al cliente es fundamental para un desempeño exitoso de los restaurantes, el uso de tiendas virtuales y participación activa en redes sociales aumentan el valor de marca y optimizan los medios de respuesta a las peticiones de los clientes. Así mismo, las personas encargadas de la atención telefónica y física en punto de venta y domiciliarios deben contar con capacitación y orientación al servicio.

Del mismo modo, Sandoval Damián, Serral de Coloapa, & Acosta Gonzaga, (2021) insiste en la necesidad de los restaurantes de implementar aplicaciones de distribución de comida, realizar asociaciones para la integración en plataformas digitales; así como el uso constante de Facebook, WhatsApp. Llamadas telefónicas y correos electrónicos para establecer contacto oportuno con los clientes, garantizando la prestación de servicios en todo momento.

### **Propuestas de valor**

Villavicencio Antonio (2018) propuso una estrategia de innovación para el sector restaurantes consistente en la implementación de prácticas ecológicas y sostenibles aplicadas a los procesos de elaboración y entrega de los productos preparados. La autora señala que

innovación desde el punto de vista de protección del medio ambiente en acciones como el establecimiento de puntos de reciclaje, el uso de productos y elementos respetuosos del medio ambiente, el ahorro de energía y la reutilización de aguas residuales en actividades de limpieza, son atractivas para los clientes generando valor de marca y optimizando los procesos de producción disminuyendo los costos fijos y la disminución de los gastos por impuestos asociados a los incentivos por protección ambiental.

#### **2.2.4. Innovación**

La Organización para la cooperación y desarrollo económico, (2006) define la innovación como:

La introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio) de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (p. 56).

En el mismo sentido (Schumpeter, 1942 citado por Suárez Mella, 2018) precisa que la innovación como un proceso de transformación económica y sociocultural; que se define como:

La introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión (p. 3).

De la misma forma Díaz Villavicencio, (2013) propone que la innovación es un proceso que vincula el conocimiento, la información, la creatividad y la acción para el mejoramiento de las condiciones en diferentes dependencias o áreas de la empresa para la generación de valor. En relación con esto la (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas, 2005), categoriza la innovación según tipo y características específicas:

- **Innovación de producto.** Consiste en la introducción de nuevos productos (bienes y servicios), o la mejora significativa de los existentes, en cuanto a sus características o funciones. Estas innovaciones pueden incluir el empleo de nuevas tecnologías, materiales o elementos al mercado. Por su parte, las mejoras significativas se producen cuando se introducen componentes o materiales que mejoran el rendimiento y capacidad estructural.
- **Innovación de procesos.** Se refiere a la implementación de nuevos métodos de producción o distribución mediante el uso de nuevas tecnología, técnicas o materiales, en función del mejoramiento de las capacidades la disminución de los costos, manteniendo o mejorando la calidad. Los métodos de distribución están asociados a la manera como se abastecen los insumos o suministros para la producción al interior de la empresa, o la metodología de entrega de los productos finales a los clientes o consumidores finales.
- **Innovación de organización.** Son estrategias de tipo directivo o gerencial en los que se evalúan y optimizan las estructuras organizacionales y de control para la optimización de los recursos financieros, la reducción de las dificultades inherentes a la gestión del talento humano;

y la apertura de nuevas relaciones con clientes, proveedores y entidades gubernamentales. Para que los métodos organizativos sean considerados innovadores deben corresponder a la introducción de metodologías en el modelo de negocio y no a la mejora de las estrategias existentes.

- **Innovación de marketing.** Corresponde a la aplicación de nuevos métodos de comercialización a partir del uso de las opciones de mercadeo: plaza, precio, promoción y producto; mediante la segmentación, apertura o especialización de los mercados. La innovación de marketing solo es posible cuando los cambios en el diseño, presentación y opciones de adquisición son significativos y logran satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Cultura e innovación empresarial.** Para (Saldarriaga Salazar, Guzmán González, & Concha Cerón, 2019) la innovación empresarial es el resultado de los progresos sociales y tecnológicos que han creado entornos cada vez más competitivos, los cuales confluyen con los factores internos como la dirección participativa, el compromiso innovador en la toma de decisiones, la motivación y la participación. En el caso de las MiPymes la innovación, aunque necesaria en los escenarios económicos globalizados es menos fluida debido a los paradigmas de resistencia al cambio, los altos costos de inversión y la falta del conocimiento en temas de I+D Yepes Ternera (2019). (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y Oficina de Estadística de las Comunidades.

Por su parte (Siguaw et al., 2006 citado por Jardón Fernández et al., 2016) proponen que la cultura organizacional es una orientación multidimensional que vincula a todos los miembros de la organización dentro de una estructura enfocada en la generación permanente de innovaciones. De acuerdo con los autores las empresas deben apropiarse de la filosofía de la

innovación y fomentarla como parte del clima organizacional, integrándolas a las funciones adaptativas de los cargos. (López Quiroga , 2019). Desde esta perspectiva, se forma una forma de pensamiento y una actitud que suscite el cambio como parte del pensamiento y los valores corporativos, impartiendo en todos los niveles para la creación de un sistema innovador (López Quiroga , 2019).

Los postulados teóricos de Paz, et al., (2014) afirman que la proactividad y el aprendizaje organizacional para la innovación garantizan la sostenibilidad de las empresas en tanto que los esfuerzos colectivos logran altos beneficios, alta participación en los mercados y actualización tecnológica a nivel productivo y gerencial. Así mismo, es necesario precisar que la falta de cultura es la restricción más grande para la innovación (López Quiroga, 2019); no obstante, no es posible incorporar la cultura sin antes hacer un diagnóstico que ofrezca un panorama completa de las condiciones de innovación en el medio ambiente organizacional.

Complementando la información anterior, (Peiró, 2022) advierte que la cultura organizacional es una creación colectiva que requiere de los aportes de la comunidad en general, particularmente los stakeholders. Esta sociedad innovadora es responsable de promover sus características de liderazgo, facilitando su adhesión en los demás grupos, a través de socializaciones, modelos de incentivos para la generación de ideas y rectificación de los comportamientos a actitudes de aquellos que se aparten de los caminos trazados por la cultura innovadora.

### **2.2.5. Gestión organizacional para la innovación**

De acuerdo Gullo & Nardulli, (2015) la gestión organizacional se define como la administración eficiente de los recursos para la maximización de las ganancias. Dicha administración incluye la aplicación de técnicas y mecanismos tendientes al mejoramiento de la capacidad funcional. En tal sentido, los procesos de gestión organizacional tienen como principal objetivo optimizar los recursos a partir de la coordinación de todas las áreas empresariales, para el cumplimiento de los objetivos propuestos (Tamayo Salamanca et al., 2014).

En relación con lo expuesto, (Schumpeter, 1911, como se citó en Buesa & Heijs, 2016) define la gestión de innovación como un proceso de ruptura en la concepción de los modelos establecidos que modifica la estructura de las actividades económicas estimulando su progreso permanente. En tal sentido, la gestión organizacional orientada a la innovación es un método de aprovechamiento de las capacidades humanas, productivas y financieras para la promoción y desarrollo de ideas innovadoras en diversos espacios, para el potenciamiento de los productos, procesos o marketing (Corporación universitaria Remington, 2016).

En concordancia con lo anteriormente explicado, (Narváez, et al., 2012) opinan que los enfoques de gestión organizacional desarrollados en el último siglo se basan en la creatividad y adaptación, tendencias que, en las dinámicas de mercado actual resultan críticas para el éxito de los negocios Pineda Escobar & Cortés Ortiz, (2018). De la misma forma Burnes (1996, 1997, como se citó en Pineda Escobar & Cortés Ortiz, (2018) señala que la gestión empresarial obedece a un conjunto de modificaciones a las maneras de ejecutar diversas actividades tanto en

lo individual como en lo colectivo, generando alternativas de afrontamiento en los escenarios de creciente incertidumbre.

Con base en lo planteado surge la necesidad de establecer la relación directa entre los enfoques organizacionales innovadores y la perdurabilidad de las MiPymes. (Rodríguez Venegas, 2019) afirma que el recurso humano es parte fundamental del éxito de las empresas, razón por la cual la administración de los procesos productivos, de compras y de marketing deben coordinarse estratégicamente, enfocando sus procesos en las iniciativas para la creación de nuevos conocimientos que posteriormente se generalicen y continúen cambiando para ser mayormente competitivos. Al respecto, (Nonaka y Takeuchi 1995, como se citaron en Arceo Moheno, 2009), señalan que la interacción entre los conocimientos tácitos y explícitos dan lugar a innovaciones que a su vez pueden y deben ser sometidas a otras combinaciones y conversiones para producir modelos novedosos. En esta etapa la organización es responsable de establecer las condiciones adecuadas para que los funcionarios gestionen de manera individual y grupal las acciones de creación del conocimiento.

#### **2.2.6. Direccionamiento estratégico**

El direccionamiento estratégico tiene como objetivo principal diseñar estrategias para la evaluar y afrontar las situaciones que se presentan en los contextos organizacionales anticipándose a los sucesos que generan amenazas a la estabilidad corporativa o representan oportunidades de negocio. Para (Estrada, Saumett, & Bahamón, 2017) este instrumento

metodológico permite a los directivos construir ventajas competitivas a partir de la inversión de recursos coordinados y planificados que en conjunto permitan adquirir una ventaja competitiva de largo plazo (Gutiérrez Suarez, Rozo Sánchez, & Flórez Garay, 2018).

De igual manera (Moncada Quintero & Ángel Salazar, 2019) describen el direccionamiento estratégico como la formulación de objetivos y metas en una organización, cuya gestión se desarrolla mediante un proceso de seguimiento permanente y sistemático que permite conocer y entender el avance de las gestiones y la identificación de las problemáticas que surgen en la ejecución de las actividades, adaptándose en cada caso a las necesidades, mitigando los riesgos provocados por las fallas administrativas y las condiciones adversas. (Goodstein et al., 1998, citado por Moncada Quintero & Ángel Salazar, 2019) afirman que el direccionamiento estratégico como proceso administrativo es esencial en las empresas porque representa un factor clave en el desempeño del personal y de quienes los lideran.

De acuerdo con los condicionantes descritos (Borja Chaparro, Moreno Romero, & Romero Serna, 2022) plantean que los componentes principales del direccionamiento estratégico con la misión, la visión, las políticas de gestión y los planes estratégicos construidos en las siguientes etapas:

- 1. Análisis estratégico.** Evaluación de la realidad de la empresa, fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, identificando en cada caso las posibilidades y oportunidades de potenciamiento organizacional.

**2. Planteamiento.** Diseño de métodos para el cumplimiento de la misión definida. Esta planificación de constituye un elemento fundamental para la proyección de resultados en diferentes escenarios, ya que permite ajustar las medidas a cada escenario proyectado.

**3. Ejecución de estrategias.** Implementación y seguimiento continuo a los planes y cronogramas de trabajo estipulados, asignado a cada uno los recursos presupuestados. Esta fase exige la valoración de los factores de riesgos para la mitigación de los riesgos asociados al modelo de negocio.

#### **2.2.7. Competitividad empresarial**

La competitividad se define como la capacidad de las empresas para implementar estrategias que aumenten sus ventas, mejoren su capacidad de producción y/o aumenten reconocimiento en el mercado (Ferraz, Kupfer y Haguenaer 1996, como se citó en Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2019). De acuerdo con (Porter 1985) existen determinantes de la competitividad en la industria que convergen para establecer el potencial competitivo: (condiciones de los factores de producción; condiciones de la demanda; estrategia, estructura y rivalidad; sectores conexos y de apoyo). Los escenarios de producción hacen referencia a la sofisticación de los productos y/o servicios ofrecidos, garantizando la eficiencia de su productividad; por su parte, la estrategia, la estructura y la rivalidad son acciones de competencia en el ambiente microeconómico.

Desde el enfoque sistémico de la competitividad propuesto por Attenburg y Messner (2002) se destacan las estructuras colaborativas en las que las industrias cooperan entre sí para avanzar en ciertos entornos, manteniendo la competencia desde la estrategia de afrontamiento ante los desafíos de la globalización (Labarca, 2007). Este enfoque se distingue en particular por establecer una relación directa entre el progreso de la industria y las condiciones del entorno según los niveles económicos estatales descritos a continuación:

- **1. Nivel Meta: Capacidad Nacional de Conducción.** Los potenciales de efectividad y la modernización económica dependen de la conformación de estructuras sociales complejas lideradas por la fuerza estatal que en ejercicio de los poderes públicos emprenden reformas que en conjunto con la iniciativa privada consiguen movilizar las capacidades creativas. (Esser, et al., 1994 citado por Labarca, 2007).
- **Nivel Macro: Asegurar condiciones macroeconómicas estables.** En este nivel el equilibrio es parte fundamental del dialogo y la cooperación social con miras a la competitividad eficaz en contextos que propendan por la implementación de políticas macroeconómicas estables que busquen el apoyo internacional (Esser, et al., 1994 citado por Labarca, 2007).
- **Nivel Micro.** Este nivel hace referencia a las redes de empresas y sectores industriales y la relación que se ejecuta entre estos actores en cada una de las fases de la cadena de valor y su aporte a la construcción del tejido empresarial competitivo. (Labarca, 2007).

- **Nivel Meso. Formación de Estructuras.** Según (Eissa y Ferro, 2001 citado por Labarca, 2007) los espacios locales de acción empresarial adquieren particular relevancia en el marco de la innovación y el desarrollo mediante proyecciones internacionales de cooperación para la competitividad sectorial a través de clúster o integraciones horizontales por sectores económicos.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Postura epistemológica

El desarrollo problema de investigación y el cumplimiento de los objetivos planteados obedecen al examen exhaustivo del escenario elegido en un momento y lugar determinado. De tal modo, (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) establecen una relación entre los conceptos definidos en el escenario y las variables observadas. Esta exploración sistemática es definida por el diseño y el enfoque metodológico cuyo proceso genera y estructura el conocimiento de forma organizada, objetiva y generalizada desde la óptica del pensamiento científico (Izaguirre Remón, Ortíz Bosch, & Alejandro Jiménez, 2018).

De la perspectiva anteriormente propuesta se deduce que la postura filosófica contemporánea sobre la estimación científica de los escenarios de investigación implica el ejercicio de métodos de recolección, análisis y codificación de datos en función una hipótesis de trabajo fundamentada en una premisa formulada, con el objetivo de conseguir resultados rigurosos sustentados en el rigor científico de las ciencias sociales. (Barrientos Monsalve, Velásquez Carrasca, & Hoyos Patiño, 2021).

### **3.2. Enfoque y alcance de la investigación**

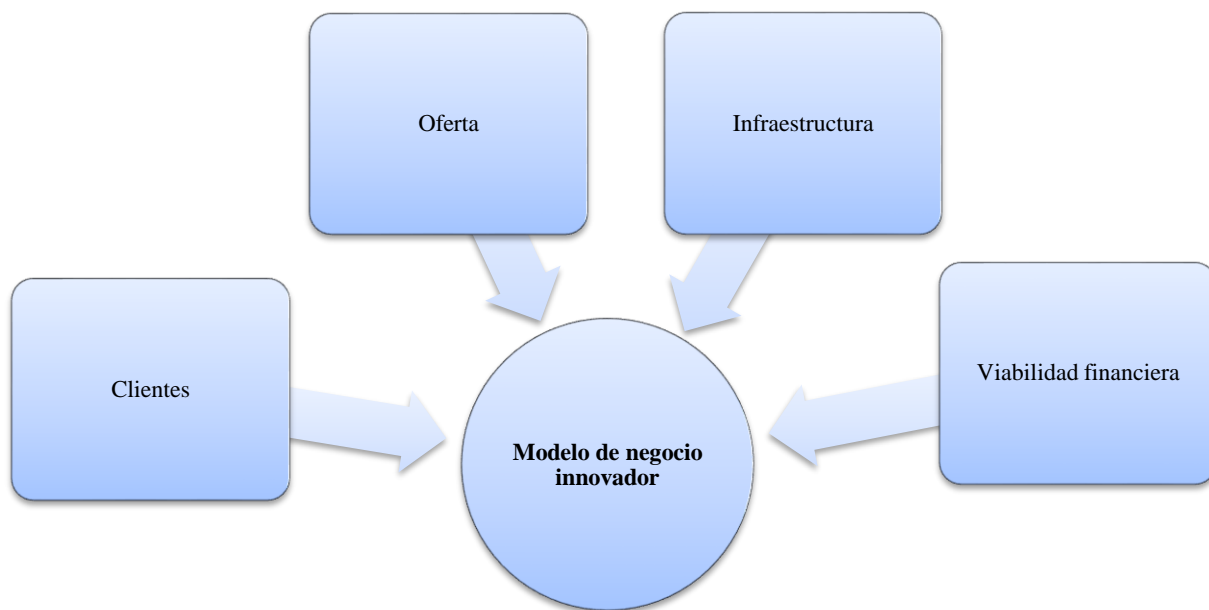
(Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) afirman que los métodos de investigación mixta consisten en un conjunto sistemático de procesos en los que se integran datos cuantitativos en los que se analizan fenómenos con el propósito de explorar, describir y relacionar variables y datos cualitativos obtenidos a partir del estudio de las percepciones y paradigmas de los sujetos en su ambiente natural. El análisis conjunto de estos elementos permite entender el entorno investigado desde un enfoque multidisciplinario que puede tener preponderancia de datos cuantitativos como cifras y gráficas, cualitativos como textos o registros visuales; o estudiarse de manera equitativa.

En el caso específico de esta investigación se pretende generar un valor agregado a partir de la combinación de herramientas metodológicas que den respuesta a la pregunta de investigación considerando en el proceso las complejidades del tema tratado, los postulados teóricos vigentes y la percepción de los empresarios. Para tal efecto es necesario emplear una ruta mixta que permita establecer los factores determinantes para la formulación de una propuesta de negocio innovadora en el sector de las MiPymes.

Los estudios descriptivos son precedidos por investigaciones de corte exploratorio en los que se han propuesto soluciones temporales a problemas de las ciencias (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). De acuerdo con Hernández Sampieri & Mendoza Torres, (2018) los estudios descriptivos especifican los conceptos, particularidades y perfiles de los grupos u objetos de investigación sometidos a análisis. En estos casos se recolectan y

evalúan datos sobre los diversos temas, aspectos, dimensiones y variables que constituyen el problema de investigación. En la presente investigación se indagará acerca de las propiedades y características de los modelos de negocio en las MiPymes de restaurantes del barrio Bosa en la ciudad de Bogotá. El estudio aborda los ejes principales considerados en el lienzo Canvas, como se muestra en la figura 8; analizando su importancia en la capacidad de innovación empresarial de estas organizaciones.

**Figura 1.** Factores críticos de la innovación en el modelo de negocio.



**Fuente.** Elaboración propia a partir de (Osterwalder & Pigneur, 2009).

### 3.3. Población y muestra

Para Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2014) la población en investigación es el conjunto de todos los casos o grupos que conforman el fenómeno evaluado y

cuyas características responden a determinado comportamiento patrón. Según los autores estas similitudes son esenciales para establecer la población de estudio, evitando generalizar los resultados de la investigación a grupos que no posean estas características, debido a errores en la valoración de la muestra. Tomando en cuenta este criterio anteriormente, se realizó un análisis detallado del contexto de estudio, identificando las características específicas del grupo según la división funcional, caracterización oficial y tendencias en el sector.

47

### 3.3.1. División funcional

La división 56 de la sección I de la resolución 0114 de 2020 establece la clasificación de actividades para los sectores de servicios de comida y bebidas. Esta categorización incluye las actividades descritas en la tabla número 1:

**Tabla 1.** *División de actividades de restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comidas.*

Clasificación	Concepto
5611	Expendio a la mesa de comidas preparadas
5612	Expendio por autoservicio de comidas preparadas
5613	Expendio de comidas preparadas en cafeterías
5619	Otros tipos de expendio de comidas preparadas

**Fuente.** Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, (2020).

### 3.3.2. Caracterización oficial

A partir de la clasificación citada en la tabla 1, Cámara de Comercio de Bogotá, (2022), efectuó el agrupamiento de las actividades económicas codificándolas bajo la nomenclatura CIIU-I561. De acuerdo con esta distribución, la localidad de Bosa reporta un total de 1.565

empresas clasificadas como microempresas según el Decreto 957 de 2019, en el sector de actividades de restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comidas.

### **3.3.3. Tendencias en el sector**

Una segunda identificación de la población objeto de estudio consiste en los datos publicados en el boletín técnico del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, (2020) acerca de los resultados obtenidos en la encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica Sectores de Servicios y comercio (EDITS), en los que 3.1% de los empresarios encuestados refirió dificultades y barreras para innovar en sus modelos de negocio.

### **3.3.4. Definición de la población**

A partir de los datos presentados por Cámara de Comercio de Bogotá, (2022) y los resultados de la encuesta aplicada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, (2020), se determinó que la población objeto de estudio corresponde a un porcentaje del 3,1% de las 1.565 microempresas ubicadas en la localidad de Bosa ciudad de Bogotá; equivalente a 49 expendios de comida preparada.

## **3.4. Cálculo y selección de la muestra**

Una vez establecida la población según sus características, es necesario delimitarla a una muestra que la represente y cumpla con los criterios de factibilidad, (Hernandez Sampieri,

Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Estas muestras pueden ser de tipo probabilístico en la que todos los elementos poblacionales tienen la misma posibilidad de ser seleccionados empleando fórmulas matemáticas, o no probabilísticas que al no depender de la probabilidad se someten al juicio y decisión del investigador. A su vez, la selección de las muestras probabilísticas requiere de procesos de cálculo mediante opciones aleatorias, estratificados o por racimos.

Acorde con la información disponible, se definió que la presente investigación se realizará con un muestreo aleatorio simple, calculado a partir de la fórmula de tamaño de la muestra para poblaciones finitas (Vargas Barrera, 2008).

**Ecuación 1.** Fórmula de la muestra de poblaciones finitas.

$$N = \frac{N^2 * Z_{1-\alpha/2}^2 * P * Q}{\epsilon^2 * (N-1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * P * Q}$$

**Fuente.** (Vargas Barrera, 2008).

N= Población total (49 Microempresas).

Z= Nivel de confianza (1,96).

$\epsilon$ = Error estándar permitido (3%).

P= Probabilidad de éxito (50%).

Q= 1-P Probabilidad de fracaso (50%).

Como resultado de la aplicación de fórmula descrita, se obtuvo que, para una población de 49 microempresas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 3% y una probabilidad de éxito y fracaso equivalente al 50%; el tamaño de la muestra es de 47 unidades de negocio.

### **3.5. Diseño metodológico**

El estudio se llevó a cabo bajo los criterios de formulación, evaluación y comprobación empírica propios de investigación científica. Para el cumplimiento de objetivos propuesto desde el punto de vista del método científico, se utilizaron como guía los procedimientos de formulación de problema, planteamiento de objetivos, enfoque metodológico sugeridos por (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). La fase de desarrollo se orientó por los métodos de segmentación de la población y cálculo la muestra para poblaciones finitas (Vargas Barrera, 2008).

Con base en el enfoque y alcance definido y conforme con los objetivos y pregunta de investigación, se determinó un proceso de recolección de datos orientado a la caracterización y relación de los modelos organizacionales de las MiPymes del sector de restaurantes de la localidad de Bosa. Se diseñó un instrumento mixto compuesto por un formulario estructurado para conocer las generalidades de los negocios, un cuestionario y una entrevista semiestructurados mediante los cuales se indagó acerca de los métodos de gestión administrativa, liderazgo e innovación empresarial, con el propósito de establecer relaciones entre los factores de competitividad y valor comprendidos por la población encuestada y los

criterios de éxito establecidos en el modelo de negocio Canvas y las técnicas de dirección organizacional.

Estos instrumentos fueron aplicados a los dueños y/o administradores de restaurantes, cafeterías y puestos de comida ubicados en diferentes barrios de Bosa, quienes fueron contactados mediante visita al establecimiento o invitación virtual. Los resultados obtenidos por estas fuentes primarias fueron analizados de dos maneras: en el área cuantitativa se efectuó la observación estadística de los datos; mientras que, en el área cualitativa se efectuó la interpretación mediante las categorías predeterminadas.

### **3.5.1. Prueba piloto**

Las versiones iniciales de instrumento se practicaron en 2 comercios de restaurantes ubicados en Kennedy y Bosa Atalayas. La prueba se aplicó con el propósito de establecer la claridad de los contenidos temáticos, la estructura, presentación y comprensibilidad de las preguntas. Se informó a los comerciantes el uso y alcance de las respuestas generadas a fin de conocer su percepción sobre los cuestionamientos planteados. En relación con el punto 4. *“Identifique el rango de sus ingresos anuales”*, el encuestado realizó una observación acerca de los riesgos de seguridad derivados de la transmisión de información relacionada con los ingresos de las microempresas y la posible renuencia de los directivos de estas organizaciones a responder interrogantes asociados a temas financieros altamente sensibles. Las preguntas restantes no tuvieron cambios de contenido o formato.

Considerando que la pregunta de investigación conocer el rango de las ganancias obtenidas por las empresas a fin de caracterizar su tipo según el rango de ingresos anuales declarados. No obstante, con el propósito de garantizar la confidencialidad de la información se modificó el cuestionamiento enfocándolo hacía el aumento de la rentabilidad a partir de las innovaciones realizadas en el último periodo y el porcentaje de estos ingresos.

### **3.5.2. Aplicación de la encuesta**

El 24 de agosto de 2024 se realizó un estudio preliminar de campo en la localidad para verificar la ubicación de los negocios de restaurantes y las áreas mayor afluencia a fin de elegir las zonas con mayor número de negocios de comidas preparadas. La primera recolección de información se realizó el 11 de octubre de 2024 en los siguientes barrios de Bosa: Estación, Centro, Laureles y Carbonell. Se indagó a un total de 19 comerciantes dueños o responsables de la gestión de restaurantes acerca de su disponibilidad para responder los instrumentos; la totalidad de este grupo se negó a participar asegurando no tener tiempo para contestar un número tan extenso de preguntas o no estar interesados en el tema propuesto.

Para la completitud de la muestra requerida en la investigación se programaron 12 sesiones de recolección de información los días 12 de octubre, 02, 03 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11 y 12 de noviembre de 2024 en los barrios de Bosa indicados a continuación: Centro, Estación, La amistad, San Pablo, Piamonte, Nueva Granada, la independencia, villa Carolina, tropezón, La libertad, San Joaquín, San Antonio, Las margaritas, San Diego, El Jardín, San

Bernardino I, Los Laureles, Villa Anny, Gran Colombiano, Islandia, El Retazo, Paso Ancho, Nueva Granada, San Pablo, Jiménez De Quesada, Antonia Santos, Argelia, Apogeo, Olarte, Villa Del Río, Jaqueline, Porvenir, Metro vivienda y los Sauces.

### **3.5.3. Entrevista**

La entrevistó a la gerente del restaurante Hangar Food, un sitio de comida a la mesa con dieciséis años de trayectoria en el barrio Bosa Centro. Como parte de la entrevista semiestructurada se generaron algunas notas con la información relevante mencionada en la sesión, la cual se incluyó en la transcripción.

### **3.5.4. Dificultades**

En la etapa de recolección se detectaron barreras importantes en el levantamiento de información causadas por la mínima participación de los dueños y/o administradores de los restaurantes. De los 120 establecimientos visitados, únicamente se logró la colaboración de 5 personas que respondieron la encuesta, equivalente al 4% de los convocados. El 96% corresponde a las personas que se negaron a cooperar asegurando encontrarse impedidos para responder preguntas de naturaleza compleja o involucrarse en asuntos que pudieran sugerir fraude a atentados contra la empresa mediante el uso de la información privilegiada de sus negocios.

### 3.5.5. Medida alternativa

Debido a la baja asistencia de personas en la contestación de la encuesta, se diseñó un método para ampliar el nivel de participación a las zonas colindantes de Bosa. Se publicó una invitación en grupos de WhatsApp y Facebook de comerciantes de la localidad para contestar la encuesta en un formulario web de Google:

**Figura 8.** Publicidad de participación en encuesta sobre innovación.



**Fuente.** Elaboración propia.

La convocatoria virtual atrajo a 64 establecimientos gastronómicos. De este grupo 6 personas accedieron a responder la encuesta. Producto de estas metodológicas de recolección de datos se levantó el 23% del total de la muestra requerida para el nivel de confianza establecido; disminuyendo significativamente la confiabilidad de los resultados al 75%, aumentando el margen de error al 15%.

### 3.5.6. Soportes de ejecución

Se incluyen las siguientes evidencias:

- **Anexo 1.** Lista de los establecimientos presentes en la convocatoria virtual.
- **Anexo 2.** Registro fotográfico de los participantes en la encuesta y entrevista.
- **Anexo 3.** Reporte de participación de visita presencial.
- **Anexo 4.** Cuestionario y entrevista.
- **Anexo 5.** Carta de validación de instrumento del docente Carlos Andrés Arias Pineda.
- **Anexo 6.** Carta de validación de instrumento del docente Julián Andrés Martínez Rincón.
- **Anexo 7.** Formato y transcripción de entrevista a restaurante Hangar Food.

### 3.6. Instrumento

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos mediante una metodología de investigación mixta en la que se combinen los métodos cualitativos y cuantitativos, se elaboró un instrumento basado en los conceptos de modelo de negocio Canvas propuestos por Osterwalder & Pigneur; adicionalmente se incluyeron las áreas de estrategia y liderazgo organizacional para la innovación empresarial (Tabla 2).

**Tabla 2.** Estructura del instrumento en relación con los objetivos.

---

Objetivos específicos	Instrumento	Componente del instrumento
Caracterizar las MiPymes del sector de restaurantes de la localidad de Bosa en Bogotá.	Encuesta	Información general de la unidad de negocio

---

Objetivos específicos	Instrumento	Componente del instrumento
Relacionar los modelos de negocio existentes en las empresas del sector de restaurantes de la localidad de Bosa en Bogotá.	Encuesta - Entrevista	Cuestionario semiestructurado sobre modelo de negocio e innovación empresarial.  Entrevista semiestructurada sobre percepción de los modelos de negocio e innovación en el sector de restaurantes.

**Fuente.** Elaboración propia.

Los componentes 1, 2 y 3 valoran las áreas de cliente, oferta, infraestructura, viabilidad financiera analizadas en el lienzo Canvas. El componente 4 indaga acerca de los aspectos de dirección estratégica para la innovación propuestos por los autores referenciados en el marco teórico.

### 3.6.1. Encuesta Semiestructurada

El instrumento está constituido por 26 interrogantes en tres componentes. El primero contiene 6 preguntas orientadas a la caracterización de las organizaciones encuestadas. El segundo está dirigido al funcionamiento del modelo de negocios; el tercero examina los elementos de innovación empresarial. Las preguntas se dividen en 6 de tipo cerrado y 7 de carácter abierto con componente dicotómico. Estos cuestionamientos están dirigidos al conocimiento de la estructura y funcionamiento del modelo de negocio desde las áreas de cliente, oferta e infraestructura en cuanto a su aplicación y desarrollo en el último periodo (este rango de tiempo dependerá de la permanencia de la empresa en el mercado según selección de la pregunta 2).

### 3.6.2. Entrevista semiestructurada

El componente 4 de entrevista contiene 11 preguntas en las que se cuestiona el conocimiento y opinión de un microempresario (a) acerca de la innovación en su modelo de negocio, así como las dificultades y barreras que en su experiencia ha identificado y representa importantes problemas para la permanencia y crecimiento en el mercado.

### 3.6.3. Validación del instrumento

El instrumento descrito en los numerales anteriores fue sometido a la validación especializada de dos jueces expertos:

- **Docente Carlos Andrés Arias Pineda.** Profesional en Administración de Empresas, Especialista en Gerencia de Proyectos, Magíster en Administración de Empresas con mención de dirección de proyectos y actualmente estudiante de Doctorado en Administración.
- **Julián Andrés Martínez Rincón.** Ingeniero Electrónico, Especialista en Gerencia de Proyectos, Especialista en Salud Ocupacional, Magister en Dirección y Administración de Empresas; Auditor Interno ISO 9001.

En la tabla 3 se presenta el resultado de la evaluación realizada, previa a la aplicación del instrumento a la muestra definida:

*Tabla 3. Resultados de evaluación de instrumento por parte de expertos.*

CRITERIO	CUMPLE	NO CUMPLE
Pertinencia de las preguntas	X	
Redacción y comprensibilidad de los contenidos	X	
Claridad y precisión de las preguntas	X	

Calidad de la estructura del cuestionario	X
<hr/>	
Fuente. Elaboración propia.	

En los anexos 6 y 7 se adjuntan los formatos de validación debidamente suscritos por los jueces.

### **3.7. Hipótesis**

De acuerdo con (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) las hipótesis en los estudios mixtos buscan generar confirmaciones o establecer pruebas determinadas derivadas del problema de investigación; así, en los diseños híbridos las hipótesis actúan como un supuesto que debe ser sometido a verificación con la finalidad de corroborar o desmentir sus fundamentos teóricos, mediante la comprobación práctica.

Para este estudio la hipótesis formulada es: los factores de innovación propuestos por el modelo de negocio Canvas, en conjunto con las estrategias de liderazgo e innovación empresarial son determinantes para el éxito financiero y permanencia de las MiPymes del sector de restaurantes en la localidad de Bosa.

#### **3.7.1. Variables dependientes**

- a) El nivel de ingresos se supedita al liderazgo y la capacidad innovadora de los administradores.
- b) La innovación es una estrategia para la supervivencia empresarial.

#### **3.7.2. Variables independientes**

- a) La capacidad de liderazgo e innovación es determinante para lograr modelos de negocio rentables y económicamente sustentables.
- b) La innovación es una herramienta necesaria en la gestión organizacional, enfocada en mejorar los ingresos.

### **3.8. Análisis de información**

Los datos fueron recolectados en una hoja de cálculo de Excel y procesados con la herramienta de tablas dinámicas para catalogar los resultados y generar los gráficos de distribución mediante la visualización organizada de los productos estadísticos obtenidos en los formularios. El informe general fue ordenado de acuerdo a la caracterización determinada en el cuestionario, para la interpretación de los resultados en función de los componentes.

### **3.9. Consideraciones éticas**

#### **3.9.1. Análisis de consideraciones éticas**

El presente trabajo se elaboró de acuerdo con las pautas establecidas por la Corporación universitaria Minuto de Dios, en consonancia con la normatividad nacional vigente sobre el uso y confiabilidad de la información de los participantes. Los procedimientos se llevaron a cabo conforme con las indicaciones y orientaciones del cuerpo docente con apoyo de las fuentes bibliográficas consultadas; respetando en todo momento las opiniones y creencias de los involucrados.

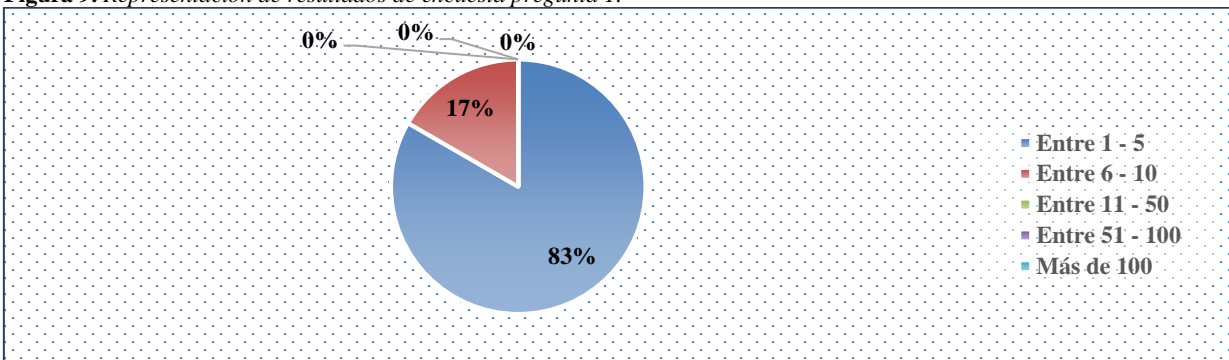
## 4. RESULTADOS

### 4.1. Componente 1. Caracterización de las MiPymes

Los resultados de las preguntas de la 1 a la 6 establecen las características de las unidades de negocio de restaurantes en la localidad de Bosa, su estructura organizacional, crecimiento en el mercado y aporte intelectual a sus procesos gerenciales:

#### 1. Identifique el rango de trabajadores que laboran en la organización

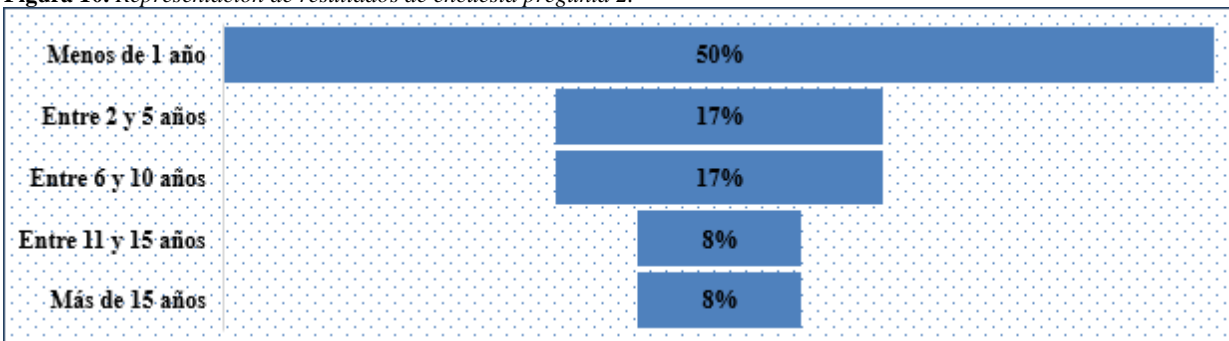
Figura 9. Representación de resultados de encuesta pregunta 1.



Fuente. Elaboración propia.

#### 2. Tiempo de permanencia en el mercado bajo la misma razón social

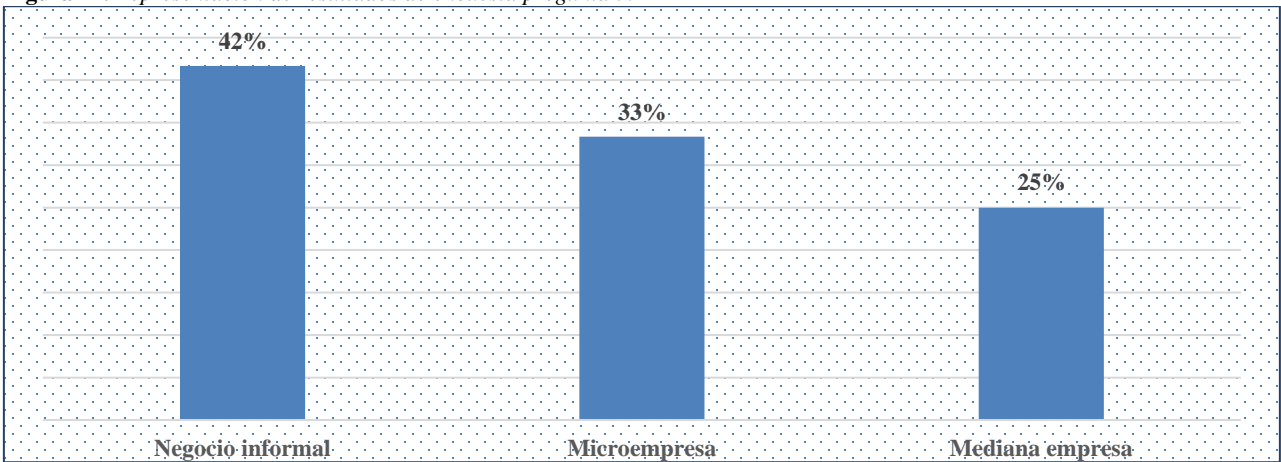
Figura 10. Representación de resultados de encuesta pregunta 2.



Fuente. Elaboración propia.

#### 3. Tipo de empresa

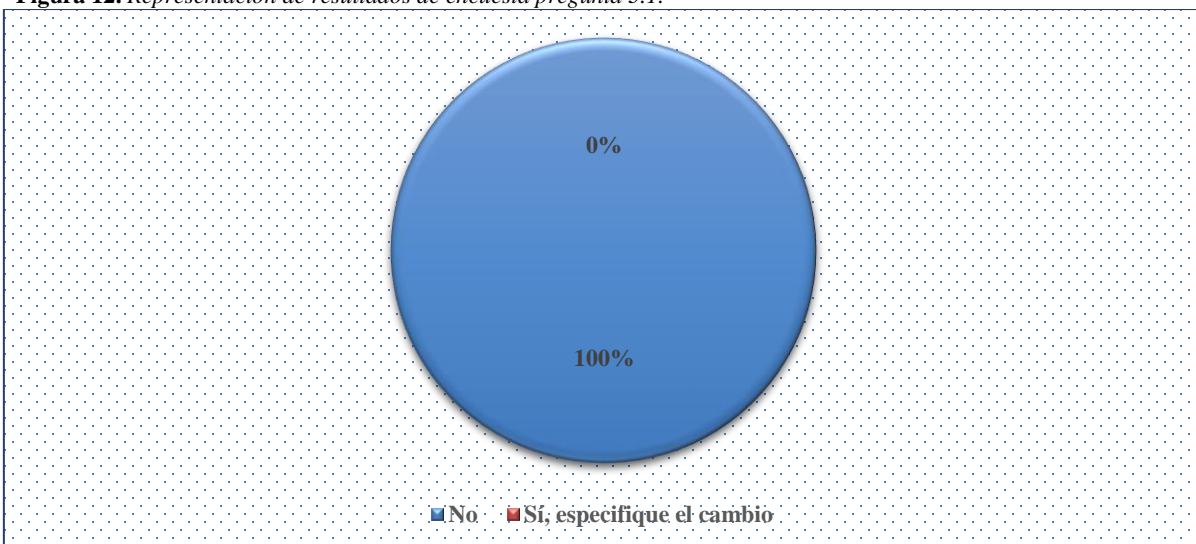
**Figura 11.** Representación de resultados de encuesta pregunta 3.



Fuente. Elaboración propia.

### 3.1. Modificaciones en su clasificación original

**Figura 12.** Representación de resultados de encuesta pregunta 3.1.



Fuente. Elaboración propia.

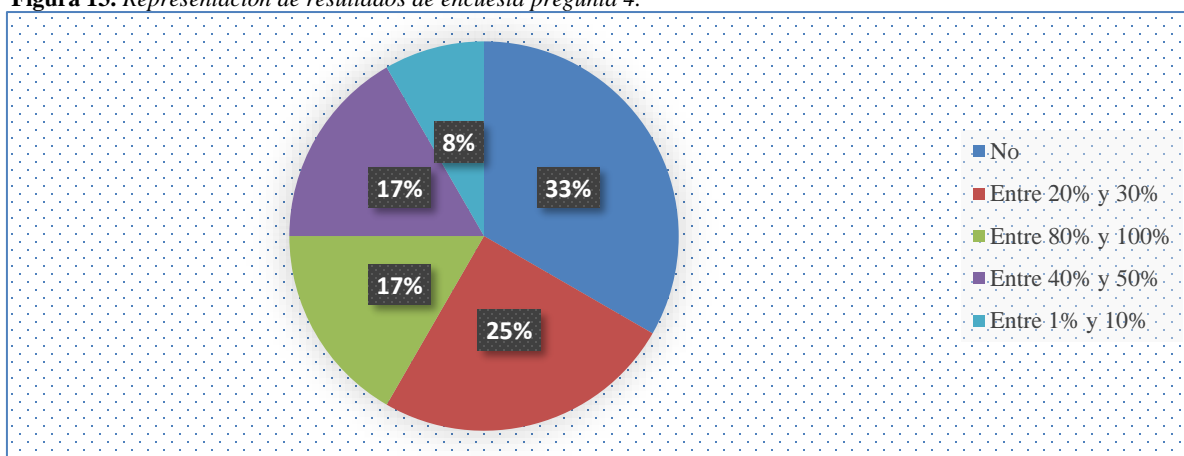
El 42% de los comercios de restaurantes se mantienen en la informalidad, lo cual genera una brecha importante respecto de las cifras de tejido empresarial consolidadas por los entes gubernamentales que no consideran estos comercios en la clasificación global. El 33% se

autodenominan como microempresas y el 25% se identifica como mediana empresa, ninguna de ellas ha tenido modificaciones en la clasificación jurídica, lo cual denota un estancamiento el crecimiento natural esperado para este tipo de empresas.

El número de trabajadores incluidos en la nómina es coherente con la tipología de los negocios y su estructura funcional: el 83% de las unidades productivas emplea entre 1 y 5 personas y el 17% mantiene un grupo de entre 6 y 10 colaboradores. En cuanto a la permanencia la clasificación es relativamente proporcional: 50% de los establecimientos están activos por un periodo menor a 12 meses y, un 17% ha estado vigente entre 2 y 6 años; un porcentaje igual entre 6 y 10. El grupo restante del 16% se divide en un 8% vigente entre 11 y 15 años y una cifra igual por más de 15 años.

#### 4. ¿Cómo resultado de innovaciones realizadas en los últimos años ha experimentado aumento en sus ingresos anuales?

Figura 13. Representación de resultados de encuesta pregunta 4.



Fuente. Elaboración propia.

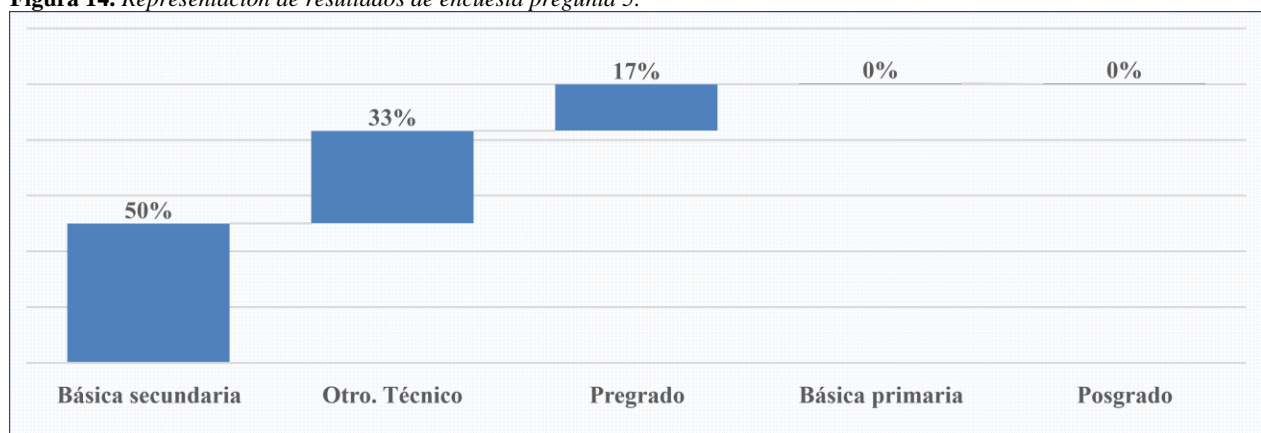
De acuerdo con la percepción de los participantes acerca del concepto de innovación, el 33% informó no realizar innovaciones en sus procesos productivos, cifras que son consistentes

con los resultados presentados por la Cámara de Comercio de Bogotá, en los que las iniciativas innovadoras son infrecuentes en las micro y medianas empresas de, resultando en bajos o nulos índices de rentabilidad.

El grupo de empresas que afirma haber aumentado sus ingresos entre el 1% y el 100% con posterioridad a la implementación de innovaciones, compone el 67% del grupo encuestado. Este comportamiento indica que los comerciantes poseen conocimientos sobre innovación empresarial y reconocen que las mismas generan valor a sus negocios; sin embargo, estos procesos de cambio no componen aumentos significativos en la rentabilidad en el 50% de los casos, implicando una baja percepción de funcionalidad económica de las iniciativas de innovación en el corto y mediano plazo.

### 5. nivel de formación académica que tiene (n) la (s) persona (s) encargadas de desarrollar el rol directivo de la empresa

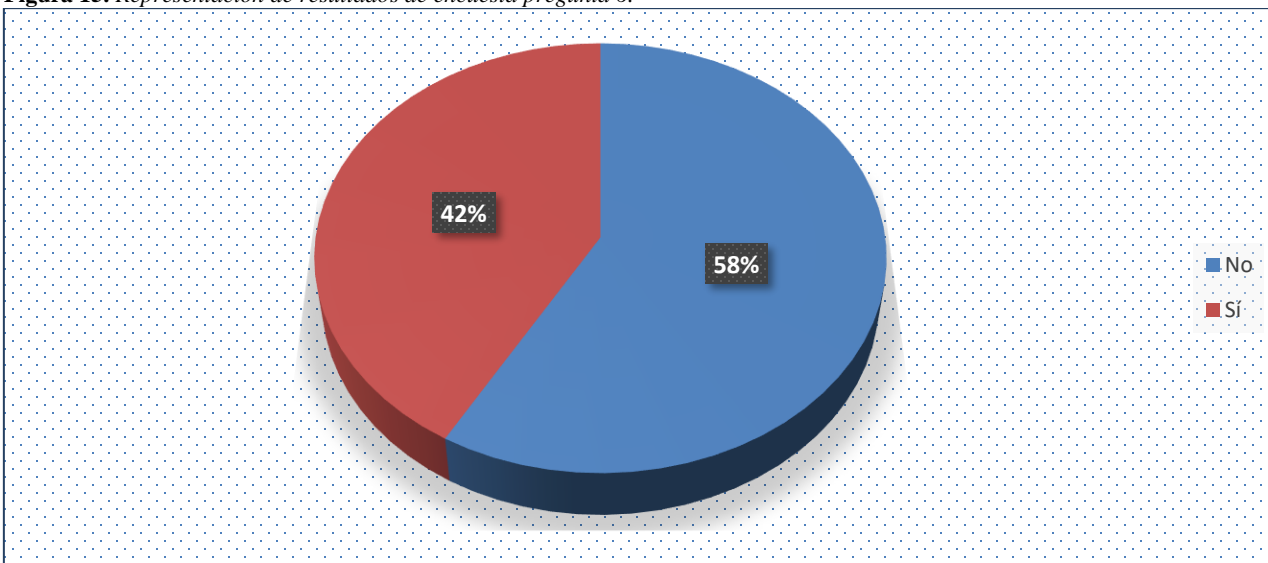
Figura 14. Representación de resultados de encuesta pregunta 5.



Fuente. Elaboración propia.

## 6. ¿Cuenta con talento humano capacitado en temas de liderazgo e innovación?

Figura 15. Representación de resultados de encuesta pregunta 6.



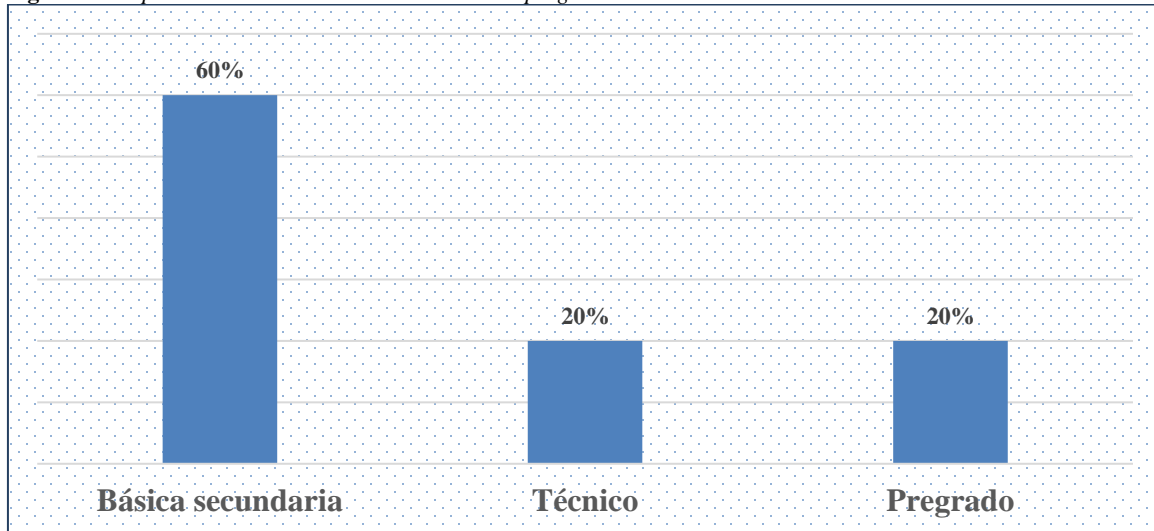
Fuente. Elaboración propia.

Conforme con el postulado de (Hernández Herrera & Sánchez Rodríguez, 2017), los procesos educativos y de capacitación permanente son esenciales para potenciar la creatividad y la innovación empresarial desde la perspectiva de vanguardia emprendedora. En tal sentido, se observan falencias en la formación académica de los directivos o administradores de los comercios encuestados, en los que el 50% no superó la formación básica secundaria, el 33% ha logrado acceder a formación técnica y el 17% a educación de pregrado.

En el cuestionamiento sobre conocimientos específicos sobre liderazgo e innovación, las respuestas fueron consecuentes con el constructo de nivel educativo en el que el 50% refirió no haber recibido capacitación posterior a la escuela secundaria. Estas limitaciones en cuanto a la capacidad para adquirir y aplicar conocimiento se traducen en la imposibilidad de contar con talento humano entrenado en temas relacionados con innovación y sus aplicaciones prácticas.

### 6.1. Nivel de formación académica del talento humano capacitado en innovación

Figura 16. Representación de resultados de encuesta pregunta 6.1.



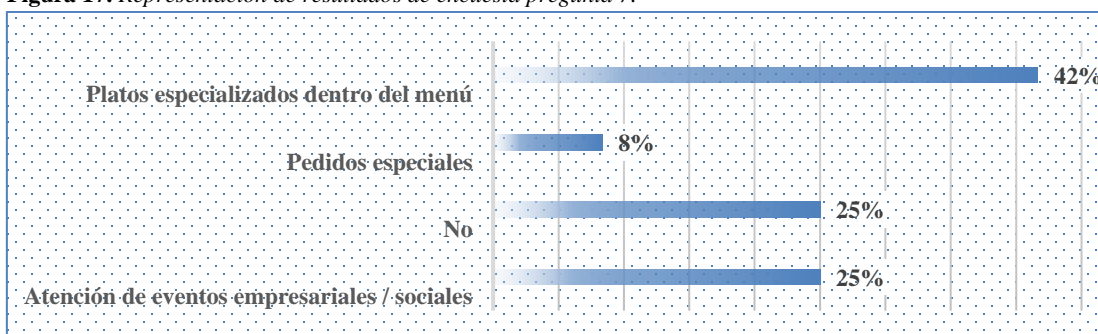
Fuente. Elaboración propia.

Aunque el 42% de los encuestados indicó tener conocimientos en procesos de innovación y liderazgo empresarial, el eje educativo de educación básica secundaria se mantuvo con el 60% de los resultados. La formación técnica y de pregrado ocupó el 40% de las estadísticas divididas en partes iguales.

### 4.2. Componente 2. Cuestionario semiestructurado sobre modelo de negocio

### 7. ¿Produce productos o servicios para nichos o segmentos de mercado especializados?

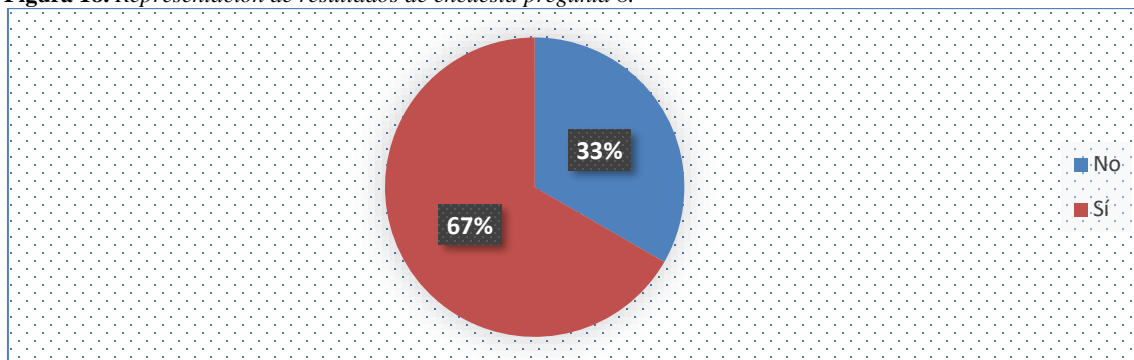
Figura 17. Representación de resultados de encuesta pregunta 7.



Fuente. Elaboración propia.

### 8. ¿En el último periodo ha introducido nuevos productos o servicios en su oferta?

Figura 18. Representación de resultados de encuesta pregunta 8.

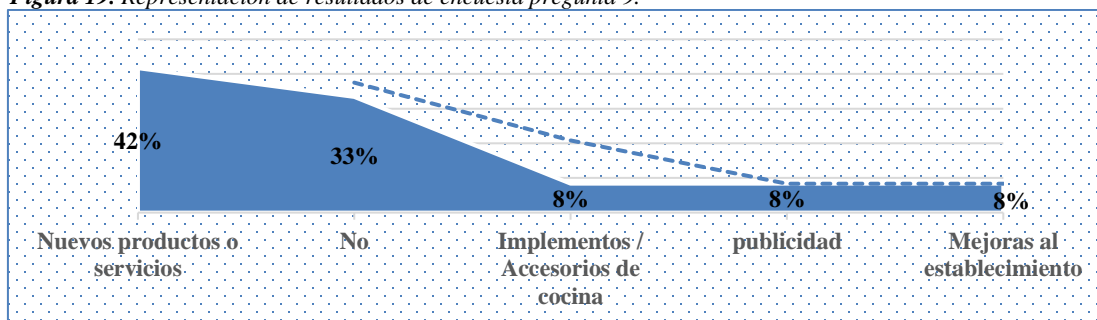


Fuente. Elaboración propia.

Los elementos evaluados acerca de la gestión del modelo de negocio desde la perspectiva de innovación mostraron resultados acordes con la propuesta de (Osterwalder & Pigneur, 2009), que en sus objetos conceptuales establecen la segmentación y especialización del mercado. En el diseño de segmentación los resultados muestran que el 75% de los restaurantes del sector consideran los gustos, necesidades y preferencias de los consumidores, desarrollando estrategias para su satisfacción, mediante el diseño de platos especializados dentro del menú, atendiendo eventos y pedidos especiales.

### 9. ¿En el último periodo ha realizado innovaciones en sus procesos productivos que generen valor a su negocio?

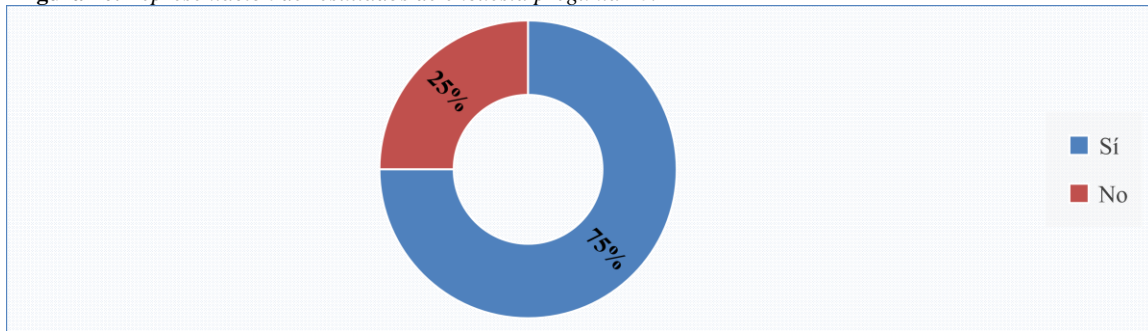
Figura 19. Representación de resultados de encuesta pregunta 9.



Fuente. Elaboración propia.

**10. ¿En el último periodo ha mejorado alguno de los productos o servicios ofrecidos?**

**Figura 20.** Representación de resultados de encuesta pregunta 10.

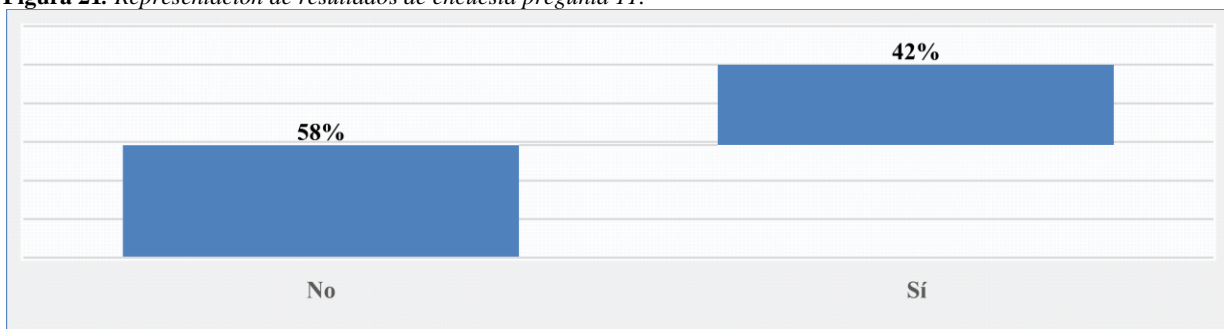


**Fuente.** Elaboración propia.

El rubro de comidas preparadas en la localidad de Bosa a identificado el comportamiento general de los nichos de mercado y gestionan su oferta de servicios sobre los requerimientos generales previamente reconocidos, intentando mejorar la productividad de los negocios implementando tácticas innovadoras a su alcance, empleando los recursos existentes como la introducción de nuevos productos e ingredientes en el menú, adquisición de implementos de cocina, accesorios y menaje de servicio; publicidad y mejoras locativas.

**11. ¿Alguno de los productos o servicios que ofrece son personalizados o elaborados según los requerimientos particulares del cliente?**

**Figura 21.** Representación de resultados de encuesta pregunta 11.

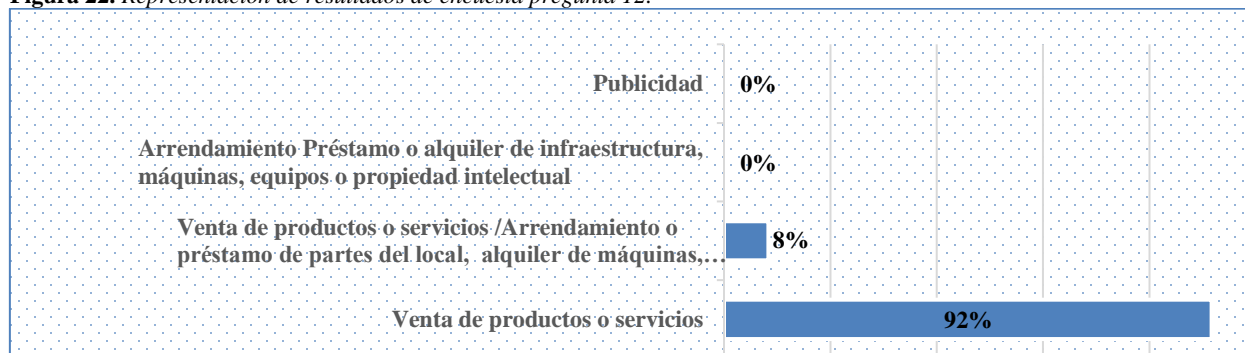


**Fuente.** Elaboración propia.

La óptica de especialización de servicios se separa notablemente entre los comercios que generan productos personalizados para clientes específicos con una representación del 42%, y los que ofrecen una carta determinada amplia, pero limitada a los requerimientos generalizados del mercado. De tal manera, la diversificación propuesta en el lienzo Canvas para los restaurantes de Bosa se reduce a un número restrictivo de ideas de participación en el mercado que explotan en el 58% de los casos los mismos procesos de gestión.

## 12. ¿En su negocio percibe ingresos por alguna o varias de las actividades descritas a continuación?

Figura 22. Representación de resultados de encuesta pregunta 12.



Fuente. Elaboración propia.

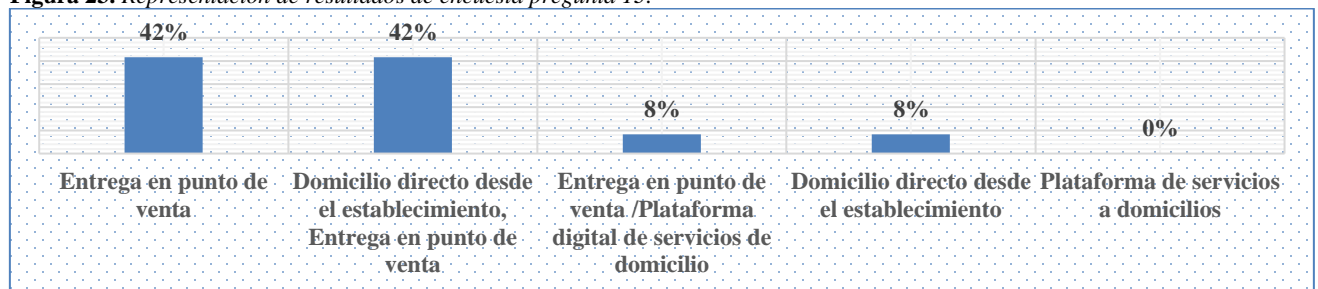
En los modelos de negocio de restaurantes en la localidad de Bosa los rendimientos son cuantificados de forma global por la venta de productos, respondiendo en consecuencia al objeto de su razón social. Una tasa inferior de comerciantes tiene la posibilidad de acceder a réditos derivados del arrendamiento de partes del establecimiento u otras locaciones asociadas jurídicamente a la organización. De esta manera la fuente universal de los ingresos de estas MiPymes es la producción y expendio de comidas a la mesa; desaprovechando el potencial financiero de arrendar o co-emplear con otras empresas los activos en desuso, en uso parcial; y

la factibilidad para alquilar espacios libres para publicidad de marcas de agentes ajenos a la unidad empresarial.

### 4.3. Componente 3. Cuestionario estructurado. Marketing

#### 13. ¿Qué canales utiliza para la distribución de sus productos?

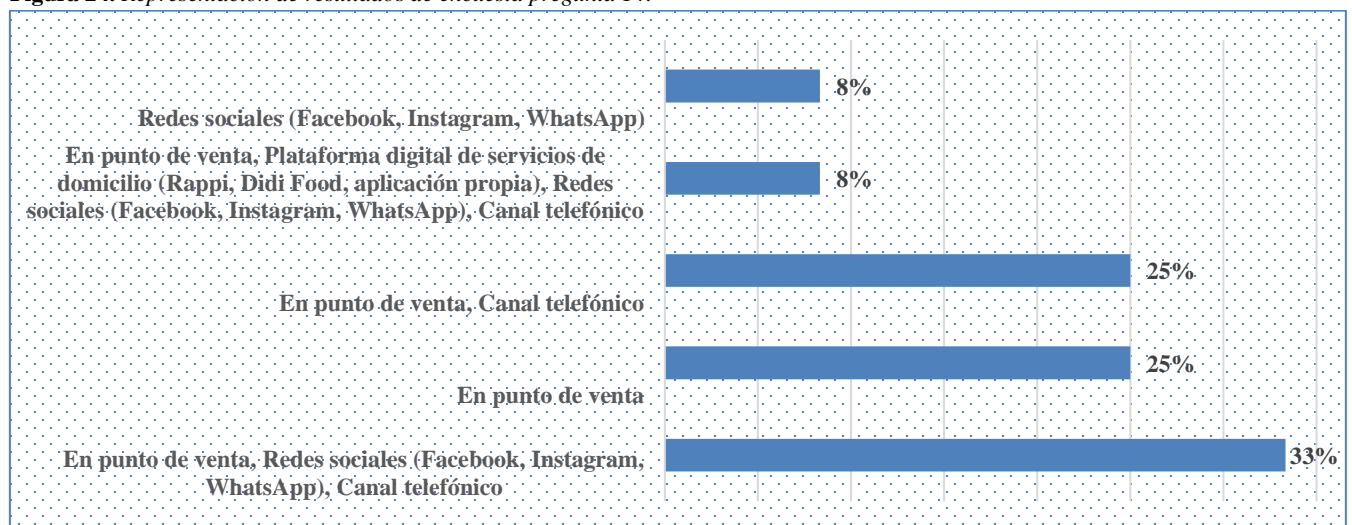
Figura 23. Representación de resultados de encuesta pregunta 13.



Fuente. Elaboración propia.

#### 14. ¿Qué medios de comunicación utiliza para comunicarse con sus clientes para la venta de productos o servicios?

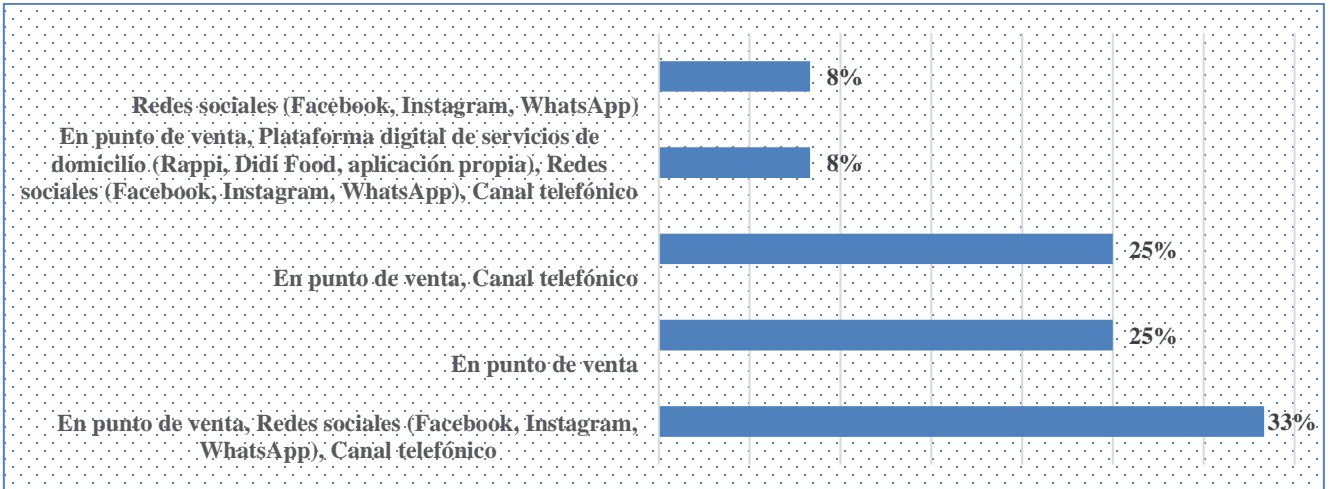
Figura 24. Representación de resultados de encuesta pregunta 14.



Fuente. Elaboración propia.

### 15. ¿Qué canales de comunicación usa para recibir quejas, peticiones, felicitaciones o sugerencias?

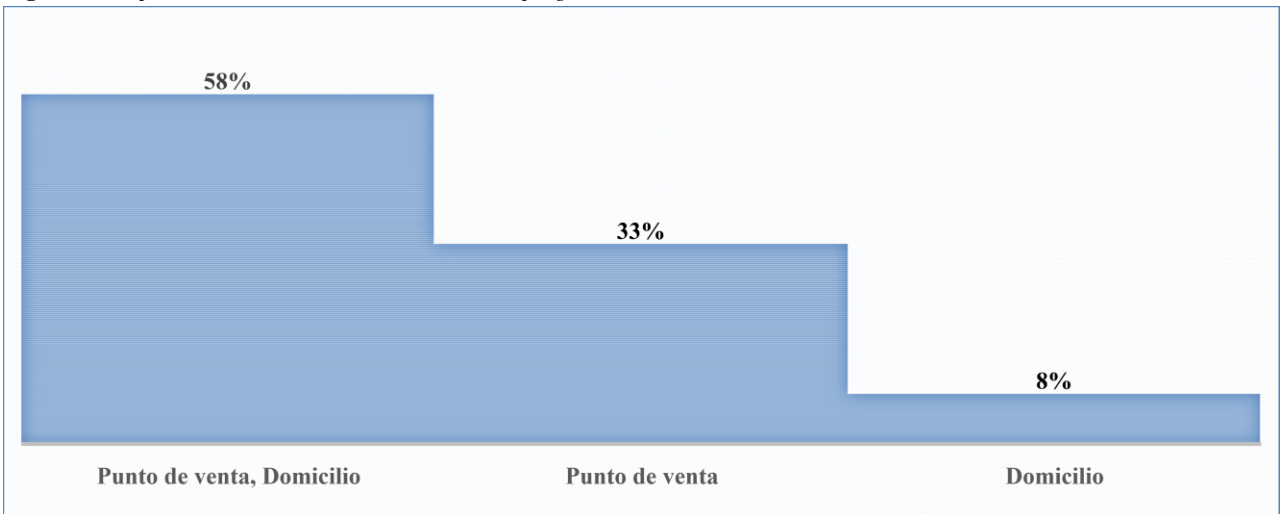
Figura 25. Representación de resultados de encuesta pregunta 15.



Fuente. Elaboración propia.

### 16. ¿Qué método emplea para la distribución de sus productos o prestación de servicios?

Figura 26. Representación de resultados de encuesta pregunta 16.



Fuente. Elaboración propia.

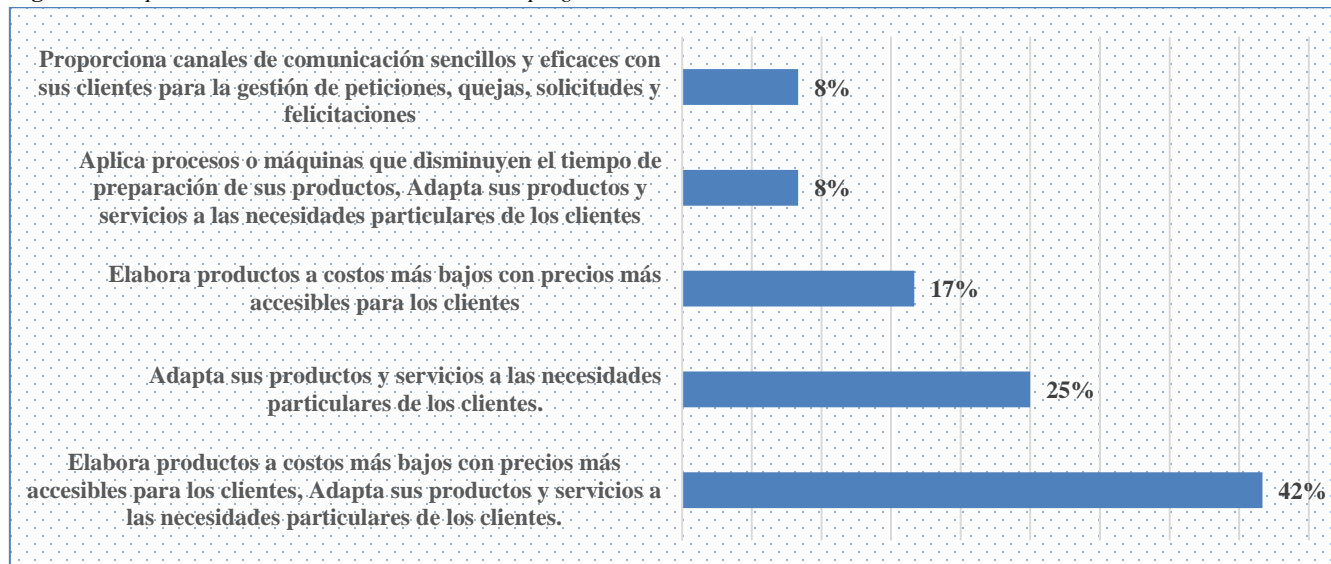
La innovación por marketing mediante la ejecución de métodos de distribución es definida por la (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas, 2005) como la apertura de canales y métodos de contacto con los clientes, en los que los productos y servicios son entregados con rapidez y facilidad, sin disminuir la calidad de la oferta. Con base en esta premisa se indagó acerca las formas en que los empresarios de restaurantes interactúan con los consumidores y distribuyen sus productos. Los canales digitales son empleados en la misma medida que la atención presencial; aunque las tecnologías de información son empleadas en el 80% de los establecimientos; el canal telefónico representa la herramienta digital de mayor uso.

En lo relacionado con el uso de plataformas web las respuestas obtenidas se ubicaron el 8%, acotando su alcance respecto de los canales propios que no exigen cancelación de honorarios por intermediación a terceros, tales como Facebook, Instagram y WhatsApp. Estas aplicaciones son utilizadas como método de contacto para la realización de pedidos y recepción de comentarios, quejas, solicitudes y felicitaciones una vez se ha prestado el servicio.

Los resultados indican que entre los empresarios de restaurantes persiste el temor de ofrecer sus productos de forma virtual debido al alto riesgo suscitado por las malas prácticas de algunos domiciliarios y los continuos reclamos de los clientes acerca de la no completitud o calidad de los pedidos que reciben.

### 17. ¿Qué beneficios ofrece a sus clientes?

Figura 27. Representación de resultados de encuesta pregunta 17.



Fuente. Elaboración propia.

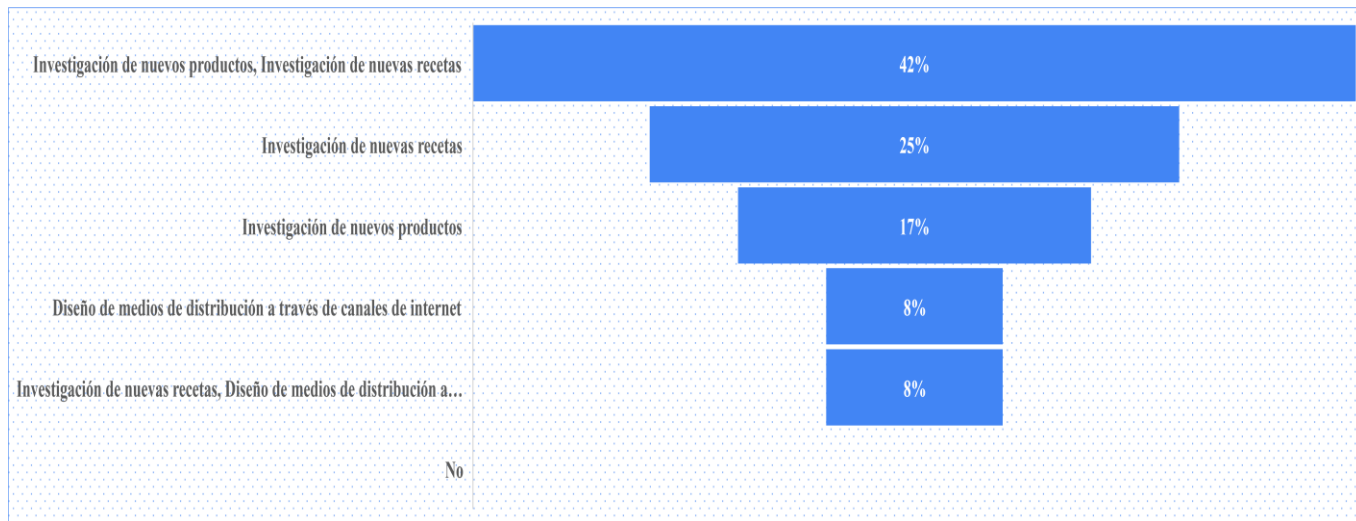
La comercialización desde la visión de del producto se avaluaron los factores contemplados en el lienzo Canvas y en los preceptos de innovación; a saber: precio, atención al usuario, personalización y optimización de procesos. Cada una de estas aristas generó productos equitativos entre sí. El costo como determinante de atracción y mantenimiento de la fidelidad de los clientes ocupó el primer lugar en la valoración. La adaptación del servicio a las necesidades de la población y sus preferencias obtuvo el segundo puesto, debido a la ampliación del alcance que permite accesibilidad a un público geográficamente disperso.

El uso de herramientas y máquinas que disminuyen los tiempos de preparación de los alimentos corresponde a una innovación por procesos que optimiza los recursos operacionales, disminuyendo los requerimientos de personal de los establecimientos a la vez que asegura la satisfacción del público en términos de tiempo, y calidad.

#### 4.4. Componente 4. Cuestionario semiestructurado sobre liderazgo innovador

### 18. ¿Contempla dentro de su gestión organizacional estrategias de liderazgo enfocadas en procesos de innovación?

Figura 28. Representación de resultados de encuesta pregunta 18.



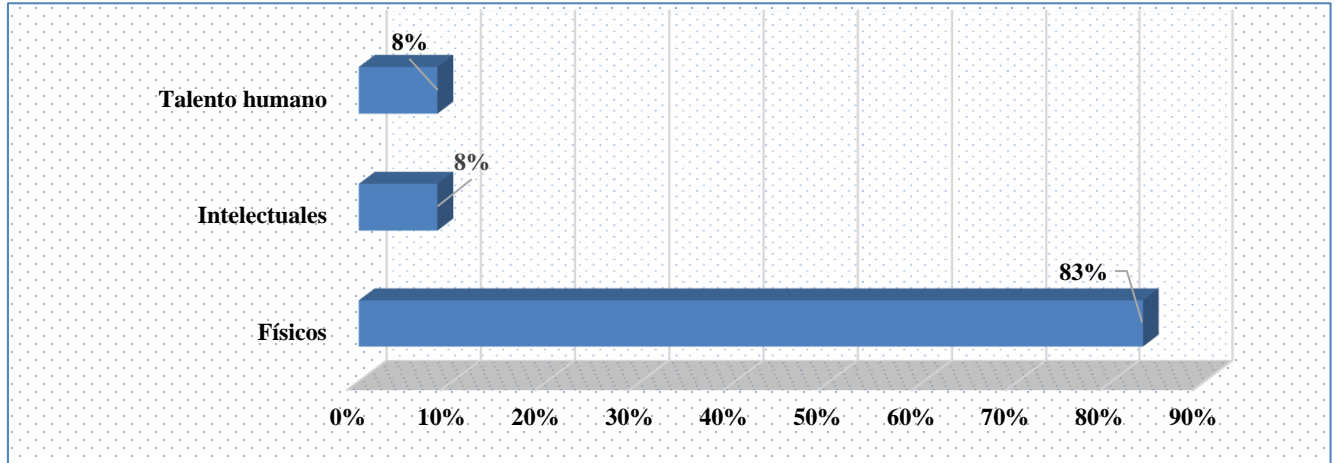
Fuente. Elaboración propia.

En el ámbito de liderazgo los empresarios reconocen las estrategias de innovación a su alcance y las desarrollan en el marco de sus necesidades y posibilidades. La investigación de nuevos productos relacionados con su línea de trabajo y la integración de ingredientes en los platos ya diseñados representan las tasas con mayor repercusión en la gestión innovadora.

La siguiente prioridad de los microempresarios en el desarrollo organizacional es la implementación de nuevos canales de comercialización y atención al público a través de aplicaciones de internet que permitan ampliar la cobertura de servicios, extendiendo de esta manera el alcance de los segmentos comerciales.

### 19. Recursos clave empleados en la ejecución de los modelos de negocio

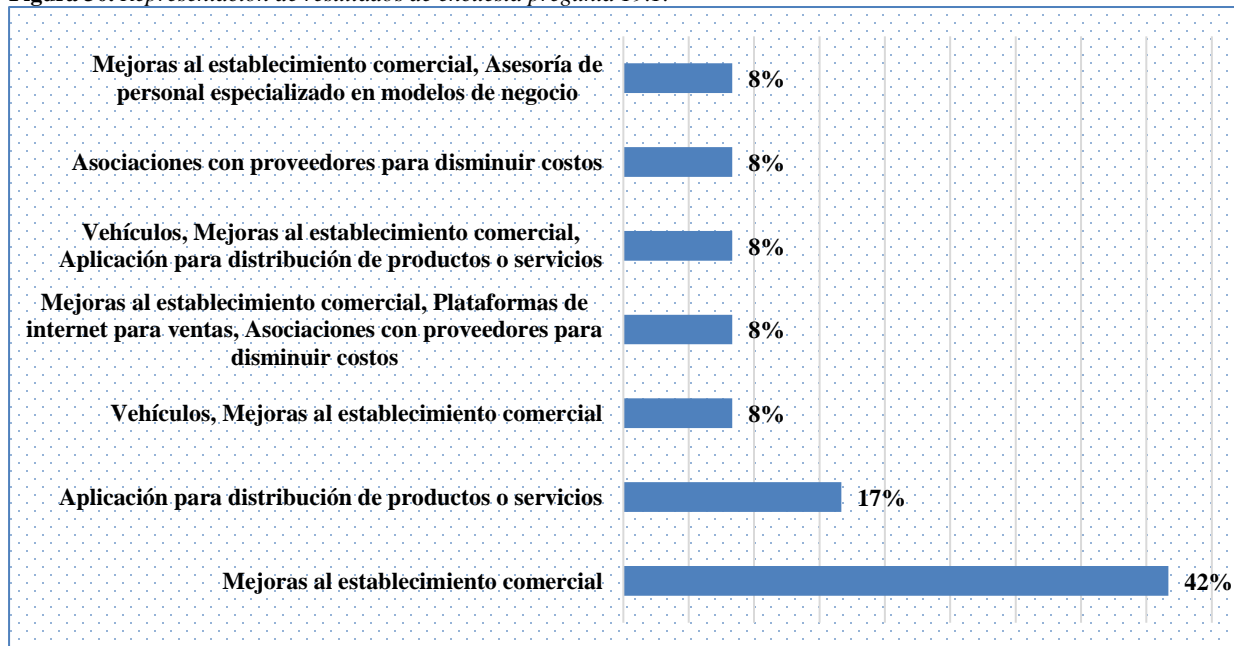
Figura 29. Representación de resultados de encuesta pregunta 19.



Fuente. Elaboración propia.

#### 19.1. Recursos ejecutados

Figura 30. Representación de resultados de encuesta pregunta 19.1.



Fuente. Elaboración propia.

Desde la perspectiva de recursos, Canvas contempla elementos físicos constituidos por los activos materiales utilizados para las actividades comerciales, que en el caso concreto corresponden a la infraestructura del negocio (aspectos físicos y locativos), vehículos de transporte de materias primas y domicilios e inventario de muebles y enseres. Esta categoría cubrió el mayor porcentaje de representación con el 83%.

En cuanto a los medios intelectuales y de talento humano, estos rubros ocupan el 8% de los recursos fomentados por los negocios evaluados, En las áreas de asesoría y propiedad de derechos para el mejoramiento de las capacidades administrativas de dirección. De igual forma se valora la asociatividad con proveedores para la negociación de insumos y materias primas a bajos costos, según posibilidades financieras de las partes y entorno del ambiente empresarial.

## 20. Actividades clave aplicadas en la ejecución del modelo de negocio

Figura 31. Representación de resultados de encuesta pregunta 20.

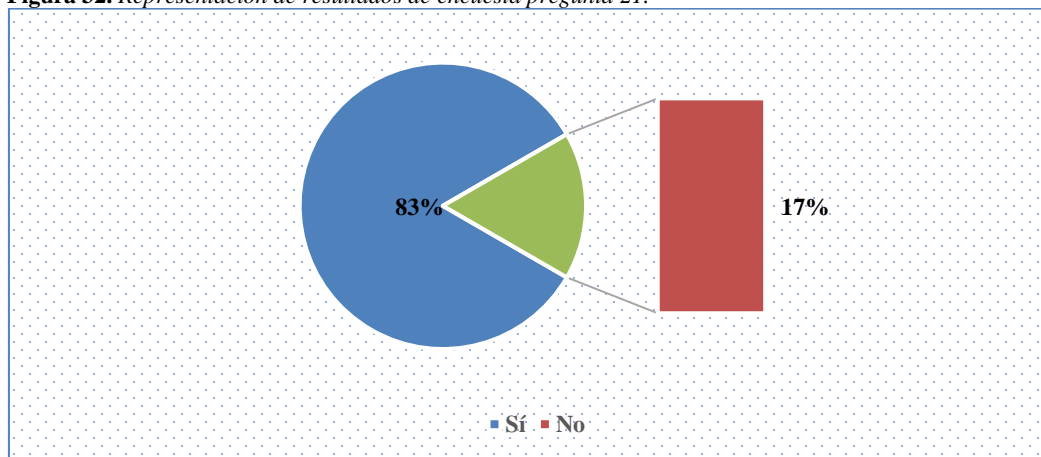


Fuente. Elaboración propia.

Las acciones críticas en los modelos de negocio incluyen en primer lugar con el 92% de participación la elaboración y entrega de productos con altos estándares de calidad y la habilidad para servir al cliente y resolver los problemas respecto de un producto o ingrediente específico. La disminución de costos de producción a partir de asociaciones estratégicas con proveedores representa el 8% de los factores críticos evaluados por los microempresarios. En general se denota una interacción entre los factores descritos, conformando un método complejo de valoración de los contextos empresariales.

**21. ¿Dentro de su modelo de negocios analiza escenarios problemáticos para la generación de estrategias de afrontamiento en escenarios de crisis o amenaza?**

**Figura 32.** Representación de resultados de encuesta pregunta 21.



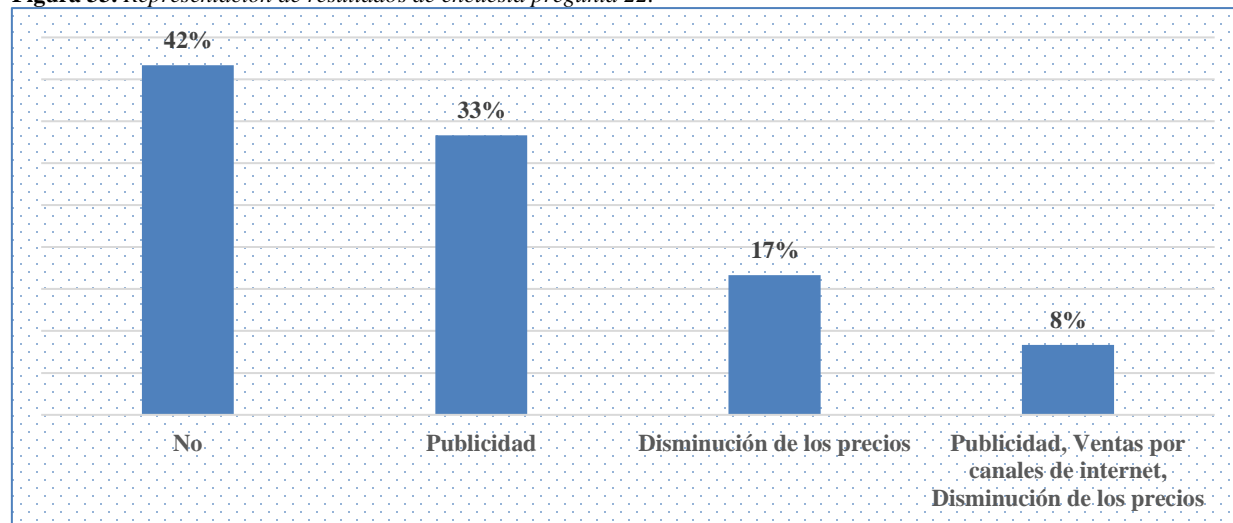
**Fuente.** Elaboración propia.

La estimación de los escenarios problemáticos demuestra ser una práctica recurrente entre los administradores de comercios de alimentos preparados quienes evalúan los cambios en las condiciones del mercado anticipándose a las crisis que puedan afectarlos e inclusive provocar el cierre de los establecimientos.

#### 4.5. Componente 5. Cuestionario semiestructurado. Innovación empresarial

### 22. ¿En el último periodo ha aplicado nuevas técnicas de comercialización de productos y servicios?

Figura 33. Representación de resultados de encuesta pregunta 22.



Fuente. Elaboración propia.

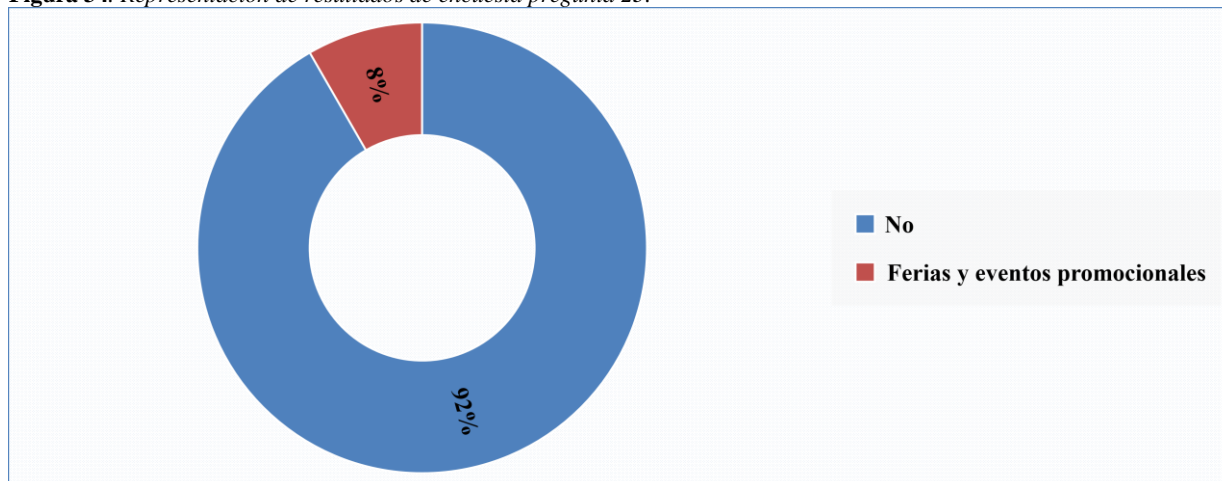
Reconociendo las tendencias económicas del mercado y la incertidumbre de los negocios de restaurantes en la ciudad, el 58% de los encuestados refirió haber desarrollado innovaciones comerciales orientadas al aumento en la comercialización de sus productos, buscando garantizar su permanencia en el sector. La publicidad, la disminución de los precios en función de la competitividad y la habilitación de canales digitales de comercialización y distribución son las opciones empleadas por los microempresarios para robustecer su influencia en el sector.

El 42% restante indicó abstenerse de indagar acerca de medidas y estrategias de afianzamiento empresarial de algún tipo, manteniendo sus métodos y modelos convencionales

de gestión administrativa, asumiendo en consecuencia las amenazas presentes en el contexto, como la disminución progresiva de las ventas y el aumento de los costos y gastos de operación.

### 23 ¿Ha generado innovaciones en asociación con otras empresas?

Figura 34. Representación de resultados de encuesta pregunta 23.

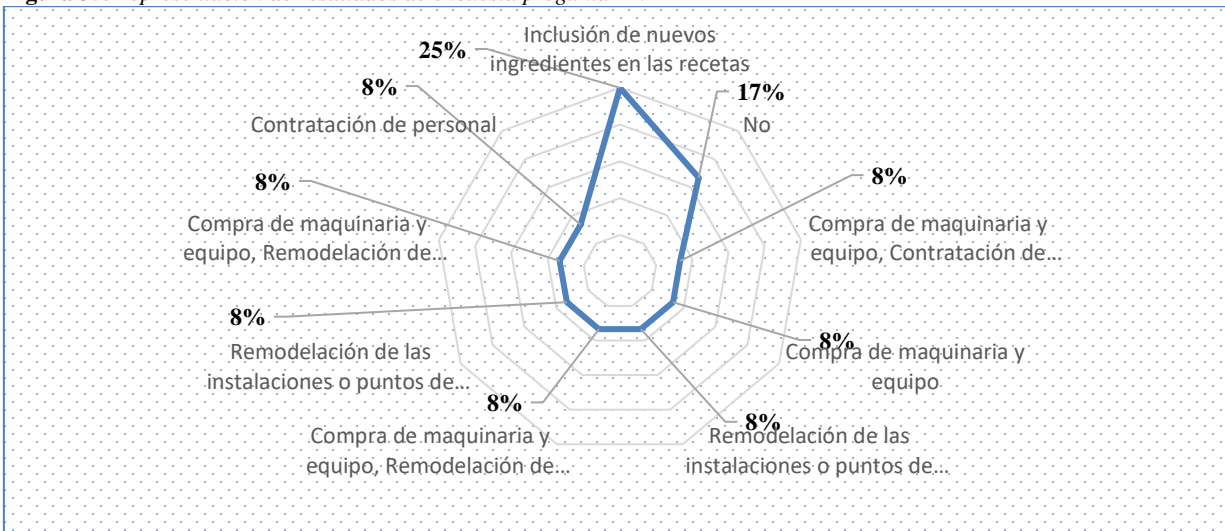


Fuente. Elaboración propia.

En el área emprendimiento mediante asociatividad, se evaluó la intención de los comerciantes de establecer relaciones con otros miembros de la comunidad para atraer consumidores. Un pequeño grupo de la muestra refirió hacer parte de ferias gastronómicas y promocionales públicas y privadas. El 92% de los empresarios aseguró no considerar la asociatividad como opción de gestión o como parte de sus ideas de crecimiento.

### 24. ¿Tiene intención de desarrollar implementar innovaciones en su negocio en el corto y mediano plazo?

**Figura 35.** Representación de resultados de encuesta pregunta 24.



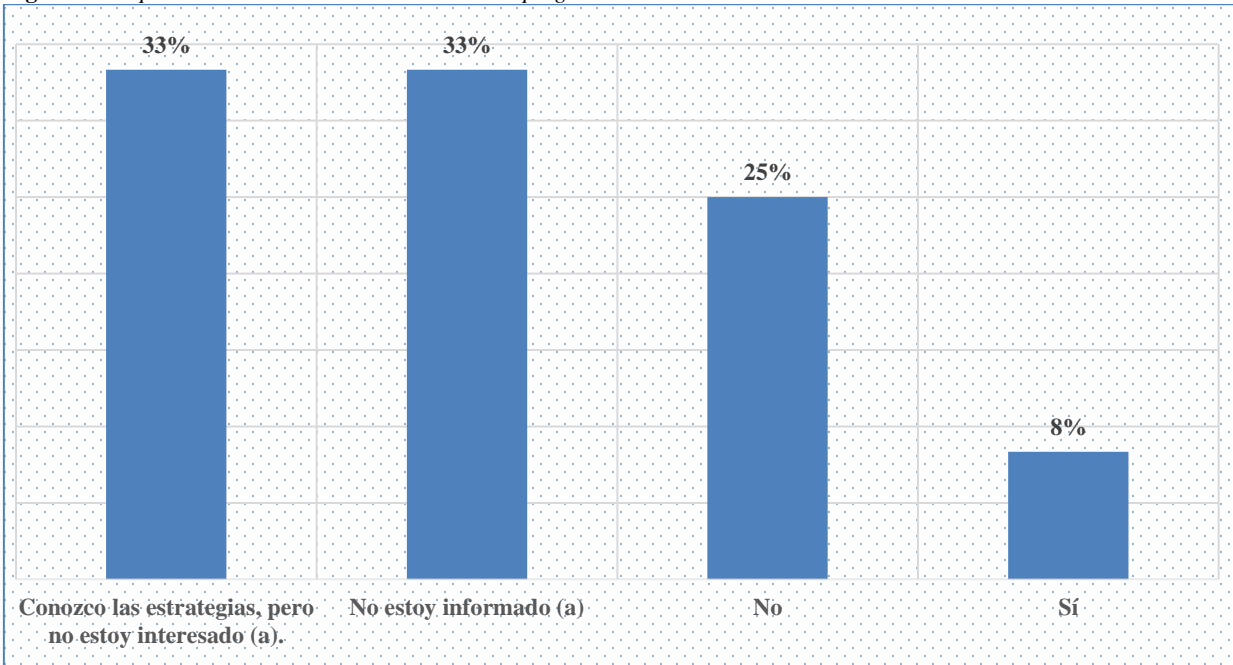
**Fuente.** Elaboración propia.

En el contexto prospectivo el 83% de los comerciantes de restaurantes observan estrategias de innovación desde las perspectivas de introducción de nuevos productos, la optimización de procesos de comercialización mediante la adquisición de maquinaria y equipo, la modificación de la imagen y presentación de la marca y la contratación de talento humano para el mejoramiento de los servicios.

#### **4.6. Componente 6. Cuestionario estructurado. Emprendimiento con apoyo gubernamental**

**25. ¿Hace parte de las estrategias de clúster implementadas por la Cámara de Comercio de Bogotá para el sector restaurantero?**

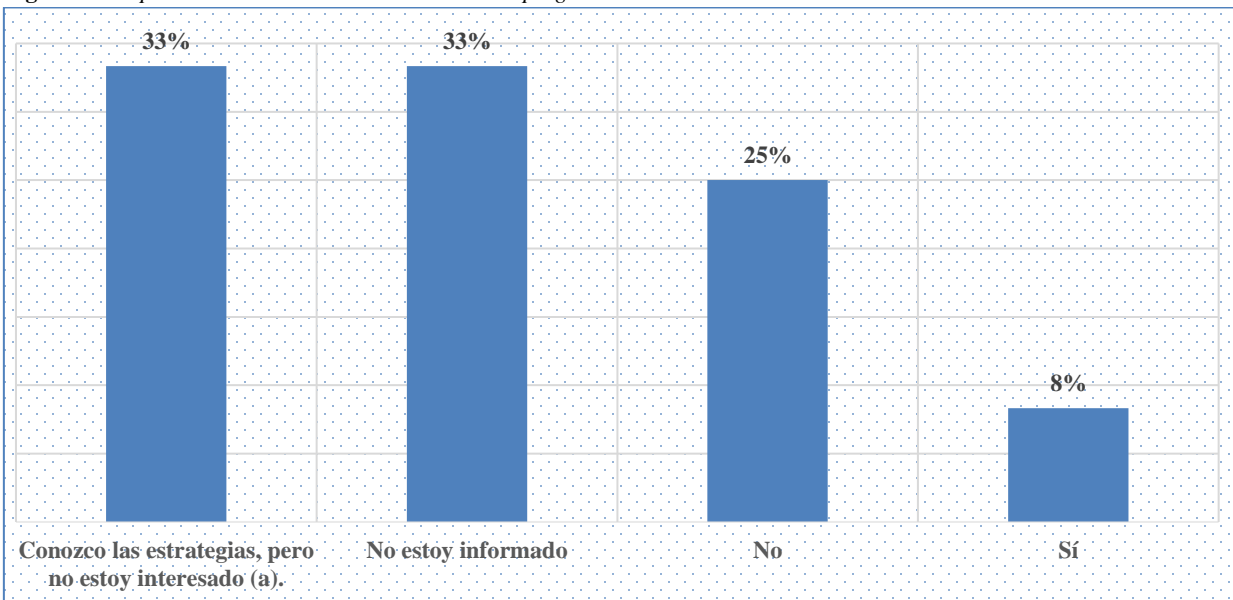
Figura 36. Representación de resultados de encuesta pregunta 25.



Fuente. Elaboración propia.

**26. ¿Ha implementado en su negocio las propuestas de innovación promovidas por la Cámara y comercio de Bogotá?**

Figura 37. Representación de resultados de encuesta pregunta 26.



Fuente. Elaboración propia.

Respecto de los programas clúster gastronómicos propuestos por la Cámara de Comercio de Bogotá desde el año 2019, con el objetivo de reunir y apalancar la cooperación entre los diversos actores del sector de restaurantes (empresarios, proveedores, industrias), en aras de promover el progreso y productividad de la red, los comerciantes encuestados refirieron en un 92% no pertenecer por desconocimiento o falta de interés en los contenidos de los proyectos. El 8% mencionó formar parte de las redes actualmente establecidas en la localidad de Bosa.

#### 4.7. Componente 7. Entrevista semiestructurada

**Tabla 4. Presentación de resultados de instrumento cualitativo.**

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORÍA	CODIFICACIÓN	SUBCATEGORÍA	RESULTADO
Relacionar los modelos de negocio existentes en las empresas del sector de restaurantes de la localidad de Bosa en Bogotá	Innovación	IN	Comprensión	Consistente el originalidad - propiedad - pensamiento propio
			Obstáculos	Dificultades económicas para asumir nuevos costos - falta de tiempo para desarrollar pensamientos creativos
			Valor	Se genera valor cuando se mejoran las técnicas de producción - se disminuye el uso de ingredientes nocivos para la salud - se mejora la presentación de los platos
			Barreras	Abandono estatal a los microempresarios - aumentos en los impuestos y servicios públicos de los establecimientos - incremento en las exigencias de requisitos administrativos
			Conocimientos	La capacitación permanente coadyuva en el direccionamiento y ampliación de los horizontes estratégicos
			Experiencia	Conocer al consumidor para atender sus requerimientos - investigar e implementar ideas en función de la satisfacción del cliente
	Liderazgo empresarial	LE	Factores de éxito	Constancia - aprendizaje - pensamiento creativo - análisis enfocado - visión y visualización de tendencias
			Recursos propios	Inversión en capacidad instalada - mejoras locativas y de presentación del punto de venta
			Gubernamentales	Desarrollar tecnologías de la información para gestionar trámites virtuales - apoyar económica a los microempresarios, ofrecer subsidios de subsistencia durante periodos de crisis - disminución de impuestos y cobro de servicios públicos
	Acciones financieras	AF	Inversión	Nuevos productos, rediseño de procesos productivos - adecuación del canal presencial de ventas
			Necesidades	Los costos asumidos no han aumentado la rentabilidad, pero han permitido que el negocio permanezca en funcionamiento
	Falencias operacionales	FO	Falta de personal para responder a los requerimientos del punto de venta - inconvenientes para prestar servicios presenciales por falta de servicio de acueducto	

Fuente. Elaboración propia.

En la entrevista semi estructurada se indagó a la empresaria acerca de su definición de la innovación y sus aplicaciones en la gestión organizacional. En respuesta la entrevistada explicó que la innovación es un pensamiento propio que se utiliza para fomentar la productividad y conseguir resultados positivos. Las dificultades asociadas al proceso innovador son principalmente financieras y de tiempo.

En el área de valor organizacional al producto, se estableció una relación entre los métodos de producción, las materias primas de preparación y la presentación de los platos. La empresaria agregó que la búsqueda de recetas que resulten agradables al paladar y aun así sean saludables y bajas en grasa, sodio y otras sustancias nocivas es fundamental como compuesto de valor agregado de la marca.

En el componente de evaluación de las barreras y dificultades se mencionaron los resultados de la pandemia por Covid-19 y las medidas sanitarias que obligaron al cierre de los establecimientos por un periodo de 2 años. Esta recesión laboral ocasionó una grave crisis económica que en la actualidad todavía persiste. La falta de apoyo estatal, el incremento de los impuestos y gastos administrativos por arrendamiento y servicios públicos generan dificultades para sobrellevar la crisis y permanecer activos. El rubro de los microempresarios de restaurantes no ha recibido apoyo de las entidades gubernamentales para superar la crisis en las ventas a través de subsidios y medidas ágiles para el trámite de permisos y licencias.

En el área de conocimiento y experiencia del negocio se dio especial importancia a la investigación y conocimiento de los consumidores para desarrollar productos de su agrado. La creatividad y la inversión en procesos y marketing son esenciales para generar innovaciones

sostenidas y aunque estas no produzcan aumento en la rentabilidad garantizan la supervivencia de las microempresas en el corto y mediano plazo.

## 5. CONCLUSIONES

El objetivo general fundamentado en el problema y pregunta de la investigación es una propuesta de negocio innovador para las MiPymes de restaurantes de Bosa, considerando los factores determinantes en la propuesta. Como resultado de la consulta de la bibliografía y la indagación en fuentes primarias se determinó que la proposición adecuada para estos negocios es el lienzo Canvas que incluye en sus aspectos clave la segmentación y especialización por clientes, el mercado y sus nichos específicos, la diversificación, el valor intrínseco del producto y las relaciones con los participantes en la cadena de valor. Estos criterios deben ser observados y ejecutados desde la perspectiva de los pilares de innovación: producto, proceso, administrativa y de marketing. Si bien para las microempresas es difícil aplicar todos los criterios en un solo momento o periodo, es posible elegir según el momento y las capacidades las áreas de interés explotando ideas en uno o varios sentidos prácticos.

El objetivo específico 1 planteado para caracterizar las microempresas de restaurantes de la localidad de Bosa se cumplió con la aplicación del cuestionario estructurado que mostró la tipología de los negocios y su estructura jurídica en coherencia con las cifras estimadas por la Cámara de Comercio de Bogotá: Empresas de entre 1 y 10 trabajadores, vigentes en el mercado durante periodos de 1 y 15 años, sin cambios en su conformación o estructura jerárquica.

El objetivo específico 2 consistente en la relación de los modelos de negocio existentes en los comercios de restaurantes de Bosa se llevó a cabo con la encuesta y la entrevista semiestructurada, en las que los participantes refirieron los tópicos de gestión y liderazgo empresarial que comprende formación y experiencia en innovación, capacidad creativa, métodos de mejora desde el enfoque introducción y/o especialización de productos, optimización de procesos productivos y sistemas de comercialización que favorezcan la competitividad, sin limitarse a las habituales estrategias de disminución de precios que generalmente resultan insostenibles por los cambios en la economía. El uso de herramientas digitales es uno de las principales tácticas comerciales de estas organizaciones que han logrado satisfacer la demanda y ampliar su cobertura utilizando canales de comunicación de uso masivo como WhatsApp, Facebook e Instagram.

A pesar de los conocimientos de los microempresarios en temas de innovación, se denota una desatención a los procesos creativos y el pensamiento estratégico, que lleva a restringir el alcance de la innovación a aspectos de supervivencia que deberían además contribuir al crecimiento de las organizaciones y el mejoramiento de sus capacidades. Si bien las medidas de innovación resultan insuficientes para obtener logros significativos en la rentabilidad, la investigación y desarrollo de nuevos mercados, procesos, productos y métodos es esencial para afianzar el liderazgo estratégico de los gerentes y administradores.

En el área de cooperación como herramienta de competitividad, los resultados indican la falta de comprensión de los microempresarios acerca de los beneficios del establecimiento de relaciones productivas con las entidades gubernamentales, los proveedores y prestadores de servicios, en función de la generación de ideas en ambientes de trabajo compartidos para el

aumento de la innovación conjunta dirigida al aprovechamiento de los recursos, la disminución de los costos, la focalización de segmentos, la extensión de los mercados a nivel local y la apertura de nuevos sectores productivos. Este desconocimiento genera falta de interés en las acciones de asociatividad propuestas por los organismos estatales y grupos privados de interacción comercial.

En consonancia con lo estudiado y las respuestas generadas a los objetivos de la investigación, se comprueba la hipótesis de trabajo planteada, que integra los conceptos del modelo de negocio Canvas y las estrategias de liderazgo e innovación planteados por los autores como componentes primordiales de gestión gerencial de las unidades de negocio de restaurantes y establecimientos gastronómicos que buscan aumentar su rendimiento e incluso aquellas que decidan imitarse a su sostenimiento en el mediano plazo. Es importante anotar que, como consecuencia de las conductas generalizadas de los microempresarios y su percepción acerca de impedimentos financieros, la carencia de entrenamiento y el desaprovechamiento de las acciones estratégicas existentes en el medio, los postulados teóricos encuentran serias restricciones presupuestales y de capacitación en torno a la capacidad e intención de los sujetos de invertir en generación de ideas novedosas, I+D y entrenamiento directivo permanente.

## **6. RECOMENDACIONES**

Este trabajo de investigación presenta limitaciones en el levantamiento de información, debido a la desconfianza de los microempresarios de participar activamente en las encuestas sobre innovación realizadas por estudiantes de universidades privadas, se recomienda a la Cámara de Comercio de Bogotá que, desde su posicionamiento como entidad gubernamental y su goce de privilegios en el ámbito empresarial realice proyectos de recolección de datos orientados al

conocimiento global y extenso de los modelos de negocio del sector de Bosa, abordando por su puesto los temas de innovación y liderazgo como foco principal. Estas medidas permitirán ampliar el espectro de los conocimientos evaluados en este trabajo, añadiendo valor a las investigaciones sobre el tema.

Es importante aumentar las campañas actuales de promoción de las iniciativas de apoyo financiero de la Alcaldía de Bogotá a través de la Cámara de Comercio, difundiendo la información de estos programas con mayor eficacia a fin de informar y atraer a los comerciantes de Bosa que aseguran no conocer los beneficios y ventajas de estas medidas.

#### 4. REFERENCIAS

- Alcaldía local de Bosa (2020). *Caracterización General de Escenarios de Riesgo*. chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.idiger.gov.co/documents/220605/252720/Identificacion+y+Priorizacion.pdf/61ffbbcb-a873-44e3-87fb-bc5a90422f51
- Pacheco Bernal, C. L. (2020). *Retos y oportunidades para el sector gastronómico: un llamado para reinventar su modelo de negocio*. [https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24686/1/Ensayo\\_Trabajo%20de%20Grado\\_RETOS%20Y%20OPORTUNIDADES%20PARA%20EL%20SECTOR%20GASTRON%20C3%93MICO\\_UN%20LLAMADO%20PARA%20REINVENTAR%20SU%20MODELO%20DE%20NEGOCIO.pdf](https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24686/1/Ensayo_Trabajo%20de%20Grado_RETOS%20Y%20OPORTUNIDADES%20PARA%20EL%20SECTOR%20GASTRON%20C3%93MICO_UN%20LLAMADO%20PARA%20REINVENTAR%20SU%20MODELO%20DE%20NEGOCIO.pdf)
- Alcaldía local de Kennedy. (2020). *Perfil económico y empresarial de las localidades de Bogotá 2020*. <file:///C:/Users/selen/OneDrive/Escritorio/Giro%20directo/Trabajo%20de%20grado%20Pymes/pymes%20en%20Kennedy.pdf>
- Amarilis H, B., Héctor R, C., & Harry A, V. (2020). *Modelo de emprendimiento y análisis de los factores determinantes para su sostenibilidad*. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p15.pdf>
- Arceo Moheno, G. (2009). *El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las pyme del sector agroalimentario de cataluña*. <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/gam/Modelo%20de%20creacion%20del%20conocimiento.htm#:~:text=La%20creaci%C3%B3n%20de%20conocimiento%20organizacional%20se%20entien%20como%20un%20proceso,de%20conocimiento%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.
- Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. (Diciembre de 2020). *Perspectivas económicas MiPymes 2021*. <file:///C:/Users/selen/OneDrive/Escritorio/Giro%20directo/Trabajo%20de%20grado%20Pymes/PERSPECTIVAS-ECONOMICAS-2021.pdf>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2021). *Retos y oportunidades de las PYMES*. <https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/>

- Barrientos Monsalve, E. J., Velásquez Carrasca, B. L., & Hoyos Patiño, J. F. (2021). *Contemporaneidad de las corrientes del pensamiento en los paradigmas de investigación*. <https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/2128>
- Borja Chaparro, A., Moreno Romero, L. M., & Romero Serna, J. (2022). *Herramientas del Direccionamiento Estratégico para incrementar el crecimiento de las MiPymes en Colombia*. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4505/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brunet, I., & Santamaría, C. (2012). *Desarrollo regional y Pymes innovadoras*. <file:///C:/Users/selen/Downloads/Dialnet-DesarrolloRegionalYPymesInnovadoras-5112128.pdf>
- Bueno Castro, G. A. (2018). *Innovación en modelos de negocio. Una aproximación teórica a las las nuevas tendencias*. [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2533&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2533&context=administracion_de_empresas)
- Buesa, M., & Heijs, J. (2016). *Manual de economía de innovación*. [https://www.ucm.es/data/cont/docs/588-2016-05-17-AAA%20%20Manual%20EDI%20%20\(Parte%201\)%20Versi%C3%B3n%20Final%20publicada.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/docs/588-2016-05-17-AAA%20%20Manual%20EDI%20%20(Parte%201)%20Versi%C3%B3n%20Final%20publicada.pdf)
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Identificación y cierre de brechas de capital humano para clúster de gastronomía de Bogotá*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/25564/cluster%20de%20gastronomia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Perfil económico y empresarial de las localidades de bogotá*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/25980/23%2010%202020%20Perfil%20de%20las%20localidades%20de%20Bogot%c3%a1%20VF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (Febrero de 2021). *Perfil económico y empresarial de la provincia de Sabana Centro*. [file:///C:/Users/selen/Downloads/perfil\\_empresarial\\_sabanacentro\\_2021.pdf](file:///C:/Users/selen/Downloads/perfil_empresarial_sabanacentro_2021.pdf)
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *Restaurantes: ¿Qué lecciones hay para enfrentar un futuro incierto?* <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Alimentos-y->

Gastronomia/Noticias/2021/Abril/Restaurantes-Que-lecciones-hay-para-enfrentar-un-futuro-incierto

Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). *Bogotá y la Región finalizaron 2021 con 470.579 empresas activas, 6% menos frente a 2019*. <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2022/Febrero/Bogota-y-la-Region-finalizaron-2021-con-470.579-empresas-activas-6-menos-frente-a-2019#:~:text=El%20total%20de%20empresas%20activas,5%25%20al%20comparar%20con%202020>.

Carrillo González, K., & Puerta Marrugo, K. (2021). *La innovación como factor clave para mejorar la competitividad de las MiPymes*. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4498/TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CCB. (2022). *Soluciones integrales de información empresarial*. [http://sico.ccb.org.co/Sico/Paginas/frm\\_SolicitudInfo.aspx](http://sico.ccb.org.co/Sico/Paginas/frm_SolicitudInfo.aspx)

Confecámaras. (2021). *Resultados Encuesta de las Cámaras de Comercio de Seguimiento y Monitoreo del Impacto de la COVID-19 en el sector empresarial*. [https://confecamaras.org.co/phocadownload/2020/VF\\_Encuesta\\_Empresarios\\_Covid-19\\_Febrero\\_2021.pdf](https://confecamaras.org.co/phocadownload/2020/VF_Encuesta_Empresarios_Covid-19_Febrero_2021.pdf)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38713/S1500733\\_es.pdf?sequence=112](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38713/S1500733_es.pdf?sequence=112)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo*. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>

Confecámaras. (2018). *Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia*. [https://confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos\\_An%C3%A1lisis\\_Econ%C3%B3mico/Cuaderno\\_demografia\\_empresa/Cartilla17.pdf](https://confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demografia_empresa/Cartilla17.pdf)

Corporación universitaria Remington. (2016). *Gestión de la innovación empresarial especialización en gestión de la innovación y el desarrollo empresarial*. [http://imagenes.uniremington.edu.co/moodle/M%C3%B3dulos%20de%20aprendizaje/Gesti%C3%B3n%20Innovaci%C3%B3n%20Empresarial/Gesti%C3%B3n%20de%20Innovaci%C3%B3n%20empresarial\\_modulo\\_listo\\_ok\\_2016.pdf](http://imagenes.uniremington.edu.co/moodle/M%C3%B3dulos%20de%20aprendizaje/Gesti%C3%B3n%20Innovaci%C3%B3n%20Empresarial/Gesti%C3%B3n%20de%20Innovaci%C3%B3n%20empresarial_modulo_listo_ok_2016.pdf)

Crowe. (2022). *El resurgir del sector de restaurantes, bares y discotecas.*

<https://www.crowe.com/co/insights/el-resurgir-del-sector-de-restaurantes-bares-y-discotecas>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020). *Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica.*

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/Bol\\_EDIT\\_servicios\\_2018\\_2019.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/Bol_EDIT_servicios_2018_2019.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). *Encuesta Anual de Servicios (EAS) 2020.*

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/bp\\_EAS\\_2019.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/bp_EAS_2019.pdf)

Díaz Villavicencio, G. (2013). *Investigación, desarrollo e innovación empresarial.*

<file:///C:/Users/selen/Downloads/Technicalreport.pdf>

Espitia Cuervo, A. Y., & Ramirez Leon, D. C. (2020). *Dirección estratégica y modelos de negocios.*

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24645/1/Ensayo%20Seminario%20Internacional%20PDF.pdf>

Esteve Pérez, S., & Rodríguez Rodríguez, D. (2014). *La innovación como factor de competitividad de las Pymes.*

<http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1674/1674>

Estrada, H., Saumett, H., & Bahamón, M. (2017). *Direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional en unidades productivas asociadas a cooperativas productivas asociadas a cooperativas Colombiano.*

<https://www.revistaespacios.com/a17v38n37/a17v38n37p24.pdf>

Getty Images. (2022). *Imágenes creativas.*

<https://www.gettyimages.es/ilustraciones/econom%C3%ADa?assettype=image&sort=mostpopular&family=creative&mediatype=illustration&phrase=econom%C3%ADa&license=rf,rm&page=2>

Gobernación de Cundinamarca. (2019). *Diagnóstico de la competitividad en el departamento de cundinamarca y sus provincias.*

<https://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/41590881-a049-44ec-b7b7-aa8a649a62d7/INFORME+DE+DIAGNOSTICO+FINAL+2019.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nPtTllr>

Gobernación de Cundinamarca. (2021). *Informe de temas priorizados, Reactivación económica.*

<https://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/4919f478-413f-4efa-b1e1->

5f61c1faa9d5/Informe+Rendici%C3%B3n+de+Cuentas.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nNMKYDn

Grupo interagencial sobre flujos migratorios mixtos. (2021). *Estudio de necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en el marco de la emergencia sanitaria en Colombia por la COVID-19*. <https://www.r4v.info/sites/default/files/2021-09/MiPymes%20%283%29%20%281%29.pdf>

Gullo, J., & Nardulli, J. P. (2015). *Gestión organizacional*. [https://bibliotecaes1boulagne.files.wordpress.com/2020/06/gestion-organizacional-gullo-javier\\_-nardulli-juan-p.pdf](https://bibliotecaes1boulagne.files.wordpress.com/2020/06/gestion-organizacional-gullo-javier_-nardulli-juan-p.pdf)

Gutiérrez Suarez, C., Roza Sánchez, A., & Flórez Garay, A. (2018). *Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral*. <file:///C:/Users/selen/Downloads/1688-Texto%20del%20art%C3%ADculo-11309-3-10-20220726.pdf>

Hernández Bernal, P. (2016). *Alternativas de modelos de negocios para las mipymes colombianas desde la responsabilidad social empresarial, el comercio justo, los negocios inclusivos y el valor compartido*. <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1251/1437>

Hernández Herrera, C. A., & Sánchez Rodríguez, S. (2017). *Innovación educativa*. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-26732017000300081#:~:text=La%20educaci%C3%B3n%20empresarial%20debe%20ser,a%20trav%C3%A9s%20del%20desarrollo%20de](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732017000300081#:~:text=La%20educaci%C3%B3n%20empresarial%20debe%20ser,a%20trav%C3%A9s%20del%20desarrollo%20de)

Hernández Ramírez, M., Mora Esquivel, R., & Leiva, J. C. (2022). *Orientación emprendedora y desempeño innovador en MiPymes. El rol moderador de la orientación estratégica*. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v38n162/0123-5923-eg-38-162-95.pdf>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/stage.aspx?il=6443&pg=144&ed=>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. [https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)

Izaguirre Remón, R. C., Ortíz Bosch, M. J., & Alejandro Jiménez, S. N. (2018). *Los fundamentos filosóficos de la investigación científica y su papel epistemológico*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6759668>

- Jara Gutiérrez, M. M., Guerrero Barrios, J. A., Jiménez Torres, J. A., Hernández Pinzón, E., & Rubio Ortiz, J. J. (2013). Factores de *competitividad de las Pymes del sector de restaurantes en Bogotá, localidad La Candelaria*.  
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/multiciencias/article/view/23600/23906>
- Jardón Fernández, C. M., González Loureiro, M., & Pita Castelo, J. (2016). *Orientación cultural hacia la innovación en empresas*. file:///C:/Users/selen/Downloads/648-Texto%20del%20art%C3%ADculo%20(necesario)-1326-1-10-20160519.pdf
- Labarca, N. (2007). *Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial*.  
<https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>
- Landazury Villalba, L. F., Jaafar orfale, H., Cristofani, M. A., & Canales Cuba, R. (2017). *Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento*. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n13/a18v39n13p20.pdf>
- López Quiroga , A. Y. (2019). *Cultura de innovación y conocimiento*.  
[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/15692/AriannaYamile\\_LopezQuiroga\\_Marcela\\_RoldanGuerrero\\_2019.pdf?isAllowed=y&sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/15692/AriannaYamile_LopezQuiroga_Marcela_RoldanGuerrero_2019.pdf?isAllowed=y&sequence=2)
- Manjarres Díaz, L. F., & Alturo Romero, A. F. (2022). *Estudio Bibliométrico de los factores que limitan el crecimiento empresarial en Mipymes*.  
[http://74.208.53.179/bitstream/20.500.12494/46331/1/2022\\_estudio\\_bibliometrico\\_mipymes.pdf](http://74.208.53.179/bitstream/20.500.12494/46331/1/2022_estudio_bibliometrico_mipymes.pdf)
- Meza Fregoso, J. A., Osuna Millan, N., Rosales, R., Florez Parra, J. M., Florez, C., & Ortiz, F. (2021). *Hacia una innovación sostenible de las MiPymes a través de la detección de las capacidades en Tecnologías de la Información en Baja California México*.  
<https://www.proquest.com/docview/2648269343/fulltextPDF/4BF4A29D2CFD4260PQ/1?accountid=48797>
- Ministerio de Industria y Comercio. (2021). *Dinámica de la economía colombiana en 2021 Tercer informe-diciembre de 2021*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-economicos/informes-macroeconomicos/2021/informe-economico-04/oe-mab-informe-economico-tercer-informe-dic-2021.pdf.aspx>
- Moncada Quintero, D., & Ángel Salazar, J. Á. (2019). *El direccionamiento estratégico, sobre la mirada de un océano rojo agresivo*. file:///C:/Users/selen/Downloads/1688-Texto%20del%20art%C3%ADculo-11309-3-10-20220726.pdf

- Narváez, M., Gutiérrez, C., & Senior, A. (2012). *Gestión organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad*.  
<https://www.redalyc.org/pdf/364/36422801003.pdf>
- Nuñez Lozano, H. W. (2019). *Modelo de Negocio para la Creación del Restaurante Asadero Moments Grill en la Ciudad*.  
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/19125/0602524.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Observatorio de desarrollo económico de Bogotá. (2019). *Bosa es la localidad con mayor crecimiento poblacional de la ciudad 16,6%*.  
<https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/dinamica-economica/bosa-es-la-localidad-con-mayor-crecimiento-poblacional-de-la-ciudad-166>
- Organización para la cooperación y desarrollo económico. (2006). Manual de Oslo. París, Francia. <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas. (2005). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Generación de modelos de negocio*. Amsterdam, Holanda. [https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en\\_es\\_.pdf](https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es_.pdf)
- Paz, J., Paz, J., & Kadi, O. (2014). *Cultura de innovación como plataforma de desarrollo organizacional*. Bogotá.  
<file:///C:/Users/selen/Downloads/CULTURADEINNOVACION.pdf>
- Peiró, J. M. (2022). *La cultura de la innovación y fórmulas para mejorarla*.  
[https://circuloinnovacion.org/wp-content/uploads/2022/01/Ponencia\\_Debate\\_05.pdf](https://circuloinnovacion.org/wp-content/uploads/2022/01/Ponencia_Debate_05.pdf)
- Pineda Escobar, M. A., & Córtes Ortiz, G. (2018). *Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura*.  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p05.pdf>
- Presidencia de la República de Colombia. (2019). *Decreto 957 de 2019*.  
[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=94550](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=94550)
- Rodríguez Venegas, T. (2019). *La gestión organizacional y su injerencia en la microempresa para su sostenibilidad empresarial*.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21225/Rodr%C3%ADguezVenegasTatiana2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Saldarriaga Salazar, M. E., Guzmán González, M. F., & Concha Cerón, E. A. (2019). *Innovación Empresarial: Factor de competitividad y calidad de vida en Popayán, Colombia*. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063446008/29063446008.pdf>
- Sandoval Damián, J. M., Acosta Gonzaga, E., & Serral de Coloapa, J. L. (2021). *Apps de entrega a domicilio en CDMX: estrategia de restaurantes de ventas para sobrevivir a la pandemia*. <http://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/1104/3330>
- Sarria Ardila, J. E. (2021). *Modelo de gestión para el seguimiento de las estrategias en las MiPymes*. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/30937/JaimeEnrique\\_SarriaArdila\\_DiegoFernando\\_BarrantesSalinas\\_2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/30937/JaimeEnrique_SarriaArdila_DiegoFernando_BarrantesSalinas_2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Secretaría de Integración Social de Bosa. (2022). 7. *Localidad de Bosa. Bogotá*. <https://www.integracionsocial.gov.co/index.php/entidad/informacion-institucional/localidades-sdis/7-bosa>
- Suárez Mella, R. (2018). *Reflexiones sobre el concepto de innovación*. <file:///C:/Users/selen/Downloads/Dialnet-ReflexionesSobreElConceptoDeInnovacion-6839735.pdf>
- Tamayo Salamanca, Y., Cortina, R., & García Ríos, D. (2014). *Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos*. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2215-910X2014000200070#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20organizacional%20basada%20en,entregables%20del%20proceso%20productivo%20\(Fig.](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2014000200070#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20organizacional%20basada%20en,entregables%20del%20proceso%20productivo%20(Fig.)
- Tapuyo Zambrano, J. A. (2022). *Modelos de negocio e innovación. Valoración de la sostenibilidad del sector bares y restaurantes de la comuna Olón, año 2021*. <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/4634/1/TAPUYO%20ZAMBRANO%20JOSE%20ARMANDO.pdf>
- Torres Castillo, A. (2020). *Enfoques de estrategia y modelos de negocio*. <file:///C:/Users/selen/Downloads/Enfoquesdeestrategiaymodelosdenegocio.pdf>
- Trujillo Cerquera, E., & Bernal Monguí, L. B. (2022). *Aporte del contrato de suministro en el crecimiento de mipymes en Colombia. Bogotá*, <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/22952/APORTE%20DEL%20CONTRATO%20DE%20SUMINISTRO%20EN%20EL%20CRECIMIENTO%20DE%20MIPYMES%20EN%20COLOMBIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Trujillo Niño, E. A., & Arenas Rojas, L. M. (2016). *Las dificultades de las Pymes en América Latina y Colombia para lograr ser competitivas y sostenibles*. chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3784/Las%20dificultades%20de%20las%20Pymes%20en%20Am%c3%a9rica%20Latina%20y%20Colombia%20para%20lograr%20ser%20competitivas%20y%20sosteni.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2020).

*Resolución número 00114.*

<https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%20000114%20de%2021-12-2020.pdf>

Vargas Barrera, R. (2008). *Estadística II*. <http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/6-Estadstica-ii.pdf>

Villavicencio Antonio, E. I. (2018). *Responsabilidad social empresarial y su influencia en el desempeño a través de la eco innovación en restaurantes de Madrid y Oaxaca.*

[http://literatura.ciidiroaxaca.ipn.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/LITER\\_CIIDIROAX/352/Villavicencio%20Antonio%2c%20E.%20I.%2c%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://literatura.ciidiroaxaca.ipn.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/LITER_CIIDIROAX/352/Villavicencio%20Antonio%2c%20E.%20I.%2c%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Yepes Ternera, A. F. (2019). *Implementación de la innovación en las mipymes para su desarrollo y competitividad.*

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/33117/1/2019\\_implementaci%C3%B3n\\_innovaci%C3%B3n\\_mipymes.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/33117/1/2019_implementaci%C3%B3n_innovaci%C3%B3n_mipymes.pdf)

## 7. ANEXOS

- **Anexo 1.** Lista de los establecimientos presentes en la convocatoria virtual.
- **Anexo 2.** Registro fotográfico de los participantes en la encuesta y entrevista.
- **Anexo 3.** Reporte de participación de visita presencial.
- **Anexo 4.** Cuestionario y entrevista.
- **Anexo 5.** Carta de validación de instrumento del docente Carlos Andrés Arias Pineda.

- **Anexo 6.** Carta de validación de instrumento del docente Julián Andrés Martínez

Rincón.

- **Anexo 7.** Formato y transcripción de entrevista a restaurante Hangar Food.