

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

Escuela Académico Profesional de Administración

Tesis

**Factores determinantes para el éxito en la  
implementación de un restaurante enfocado en la  
venta de comida saludable en el distrito de Cayma  
en la ciudad de Arequipa**

Fernanda Llanos Velez

Para optar el Título Profesional de  
Licenciada en Administración

Arequipa, 2023

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

## **INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DE TESIS**

**A** : Dr. Wiliam Pedro Rodriguez Giraldez  
Decano de la Facultad de Ciencias de la Empresa

**DE** : Ma. Pedro Bernabe Venegas Rodriguez  
Asesor de tesis

**ASUNTO** : Remito resultado de evaluación de originalidad de tesis

**FECHA** : 7 de Diciembre de 2023

---

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para saludarlo y en vista de haber sido designado asesor de la tesis titulada: "**FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE ENFOCADO EN LA VENTA DE COMIDA SALUDABLE EN EL DISTRITO DE CAYMA EN LA CIUDAD DE AREQUIPA**", perteneciente a la estudiante **Fernanda Llanos Velez**, de la E.A.P. de **Administración**; se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado **17 %** de similitud (informe adjunto) sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI  NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores  
(Nº de palabras excluidas: 10 ) SI  NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI  NO

En consecuencia, se determina que la tesis constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad.

Recae toda responsabilidad del contenido de la tesis sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios de legalidad, presunción de veracidad y simplicidad, expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI y en la Directiva 003-2016-R/UC.

Esperando la atención a la presente, me despido sin otro particular y sea propicia la ocasión para renovar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



Asesor de tesis

## **DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD**

Yo, Fernanda Llanos Velez, identificado(a) con Documento Nacional de Identidad No. 70136155, de la E.A.P. de Administración de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La tesis titulada: "FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE ENFOCADO EN LA VENTA DE COMIDA SALUDABLE EN EL DISTRITO DE CAYMA EN LA CIUDAD DE AREQUIPA", es de mi autoría, la misma que presento para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración.
2. La tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. La tesis es original e inédita, y no ha sido realizado, desarrollado o publicado, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicado ni presentado de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

07 de Diciembre de 2023



---

Fernanda Llanos Velez

DNI. No. 70136155

## informe final de tesis

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>17</b> %	<b>17</b> %	%	%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<b>2</b> %
<b>2</b>	<b>www.gestiopolis.com</b> Fuente de Internet	<b>2</b> %
<b>3</b>	<b>repositoriodemo.continental.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2</b> %
<b>4</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>5</b>	<b>repositorio.espe.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>6</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>7</b>	<b>mapal-os.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>8</b>	<b>tesis.pucp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>9</b>	<b>es.scribd.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %

10	<a href="http://repository.unipiloto.edu.co">repository.unipiloto.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://go.gale.com">go.gale.com</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://bdigital.uao.edu.co">bdigital.uao.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://repositorio.undac.edu.pe">repositorio.undac.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://cienciadigital.org">cienciadigital.org</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://lavu.com">lavu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec">repositorio.ucsg.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://repositorio.unphu.edu.do">repositorio.unphu.edu.do</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://juko.castrocarazo.ac.cr">juko.castrocarazo.ac.cr</a> Fuente de Internet	<1 %
21	<a href="http://repositorio.unan.edu.ni">repositorio.unan.edu.ni</a> Fuente de Internet	<1 %

22	<a href="http://administracion.uexternado.edu.co">administracion.uexternado.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://www.medisur.sld.cu">www.medisur.sld.cu</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://kerwa.ucr.ac.cr">kerwa.ucr.ac.cr</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://repositorio.uladech.edu.pe">repositorio.uladech.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://resources.workable.com">resources.workable.com</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://www.yumpu.com">www.yumpu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://repository.cesa.edu.co">repository.cesa.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="http://nuevempleo.blogspot.com">nuevempleo.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
32	<a href="http://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
33	<a href="http://repositorio.puce.edu.ec">repositorio.puce.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %

34	<a href="http://www.powtoon.com">www.powtoon.com</a> Fuente de Internet	<1 %
35	<a href="http://www.scielo.org.pe">www.scielo.org.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
36	<a href="http://theibfr.com">theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1 %
37	<a href="http://ec.jooble.org">ec.jooble.org</a> Fuente de Internet	<1 %
38	<a href="http://repository.usta.edu.co">repository.usta.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
39	<a href="http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx">biblioteca.udgvirtual.udg.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
40	<a href="http://cia.uagraria.edu.ec">cia.uagraria.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
41	<a href="http://issuu.com">issuu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
42	<a href="http://mx.indeed.com">mx.indeed.com</a> Fuente de Internet	<1 %
43	<a href="http://baixardoc.com">baixardoc.com</a> Fuente de Internet	<1 %
44	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Fuente de Internet	<1 %
45	<a href="http://es.unionpedia.org">es.unionpedia.org</a> Fuente de Internet	<1 %

46	<a href="https://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	<1 %
47	<a href="https://repositorio.upt.edu.pe">repositorio.upt.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
48	<a href="https://usal.es">usal.es</a> Fuente de Internet	<1 %
49	<a href="https://repositorio.comillas.edu">repositorio.comillas.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
50	<a href="https://www.mdpi.com">www.mdpi.com</a> Fuente de Internet	<1 %
51	<a href="https://www.press-report.co.ve">www.press-report.co.ve</a> Fuente de Internet	<1 %
52	<a href="https://www.wto.org">www.wto.org</a> Fuente de Internet	<1 %
53	<a href="https://www3.rincondelvago.com">www3.rincondelvago.com</a> Fuente de Internet	<1 %
54	<a href="https://burgoshoy.com">burgoshoy.com</a> Fuente de Internet	<1 %
55	<a href="https://catalogo.ceu.es">catalogo.ceu.es</a> Fuente de Internet	<1 %
56	<a href="https://doku.pub">doku.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
57	<a href="https://es-us.noticias.yahoo.com">es-us.noticias.yahoo.com</a> Fuente de Internet	<1 %

58	<a href="http://koreascience.or.kr">koreascience.or.kr</a> Fuente de Internet	<1 %
59	<a href="http://pdfcoffee.com">pdfcoffee.com</a> Fuente de Internet	<1 %
60	<a href="http://pesquisa.bvsalud.org">pesquisa.bvsalud.org</a> Fuente de Internet	<1 %
61	<a href="http://repositorio.ucsm.edu.pe">repositorio.ucsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
62	<a href="http://repositorio.ulasalle.edu.pe">repositorio.ulasalle.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
63	<a href="http://repositorio.unapiquitos.edu.pe">repositorio.unapiquitos.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
64	<a href="http://repositorio.uncp.edu.pe">repositorio.uncp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
65	<a href="http://repositorio.utn.edu.ec">repositorio.utn.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
66	<a href="http://repository.javeriana.edu.co">repository.javeriana.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
67	<a href="http://ucl.academia.edu">ucl.academia.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
68	<a href="http://ww1.ups.edu.ec">ww1.ups.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
69	<a href="http://www.clubensayos.com">www.clubensayos.com</a> Fuente de Internet	<1 %

70 [www.costaricabudgettravel.com](http://www.costaricabudgettravel.com) <1 %  
Fuente de Internet

---

71 [www.educa.aragob.es](http://www.educa.aragob.es) <1 %  
Fuente de Internet

---

72 [www.unicef.org](http://www.unicef.org) <1 %  
Fuente de Internet

---

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo

**Asesor**

Ma. Pedro Bernabe Venegas Rodriguez

0000-0001-9806-6419

## **Dedicatoria**

El presente estudio está dedicado a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano. Y, sobre todo, a mi hija Antonella, por quien haré todo lo posible para que sea feliz siempre.

Fernanda

## **Agradecimientos**

A mi asesor

Pedro Venegas. Sin usted y sus virtudes, su paciencia y constancia este trabajo no lo hubiese logrado. Sus consejos fueron siempre útiles cuando no salían de mi pensamiento las ideas para escribir lo que hoy he logrado. Usted formó parte importante de esta historia con sus aportes profesionales que lo caracterizan. Gracias por sus orientaciones.

A los docentes

Sus palabras fueron sabias, sus conocimientos rigurosos y precisos. Donde quiera que vaya, los llevaré conmigo en mí transitar profesional. Gracias por su paciencia, por compartir sus conocimientos de manera profesional e invaluable, por su dedicación perseverancia y tolerancia.

A mis padres y abuelos

Ustedes han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron siempre a mi lado. Siempre han sido mis mejores guías de vida. Hoy cuando concluyo mis estudios, les dedico a ustedes este logro como una meta más conquistada. Orgullosa de haberlos elegido como mis padres y que estén a mi lado en este momento tan importante.

Gracias por ser quienes son y por creer en mí.

## Tabla de Contenidos

Dedicatoria.....	xii
Agradecimientos.....	xiii
Índice General.....	ii
Lista de Tablas.....	vii
Lista de Figuras .....	viii
Resumen .....	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	xi
Capítulo I: Planteamiento del Estudio .....	1
1.1. Escenario de la investigación .....	1
1.1.1. Espacial. ....	1
1.1.2. Temporal. ....	2
1.1.3. Conceptual.....	2
1.2. Situación Problemática.....	2
1.1.4. Antecedentes de Investigación.....	3
1.1.4.1. Artículos Científicos. ....	3
1.1.4.2. Tesis nacionales e Internacionales. ....	4
1.1.5. Caracterización de los Sujetos de Estudio. ....	6

1.1.6. Caracterización del Problema.....	7
1.3. Formulación del Problema.....	8
1.1.7. Problema General.....	8
1.1.8. Problemas Específicos.....	8
1.4. Propósito de la Investigación.....	9
1.4.1. Propósito General.....	9
1.4.2. Propósitos Específicos.....	9
1.5. Justificación de la Investigación.....	9
1.5.1. Justificación Teórica.....	10
1.5.2. Justificación Práctica.....	10
Capítulo II: Estado del Arte.....	12
2.1. Revisión Literaria.....	12
2.2. Marco Conceptual.....	17
2.2.1. Factor de Calidad.....	17
2.2.1.1. Modelos de Gestión de Calidad.....	18
2.2.2. Factor Espacial.....	19
2.2.3. Factor financiero.....	23
2.2.4. Factor Emocional.....	27

2.2.5. Factor estratégico .....	28
2.2.6. Factor de producción.....	29
Capítulo III: Metodología .....	36
3.1. Tipo de investigación.....	36
3.2. Paradigma de la Investigación .....	36
3.3. Métodos de investigación .....	36
3.4. Sistema de Categorías .....	37
3.5. Selección de los Sujetos de Estudio.....	38
3.6. Técnicas de Producción de Información.....	38
3.6.1. Bibliográfica-documental .....	38
3.6.2. Entrevista .....	38
3.6.3. Observación ordinaria.....	39
3.6.4. Cuestionario.....	39
3.7. Técnicas de Análisis de la Información .....	41
3.7.1. Triangulación.....	41
3.7.2. Gestor bibliográfico Mendeley. ....	42
Capítulo IV: Resultados.....	44
4.1. Descripción del Trabajo de Campo.....	44

4.1.1. Presentación de los resultados por categoría.....	44
4.1.2. Categoría: factor calidad.....	44
4.1.2.1. <i>Categoría: factor calidad. Sub categoría: Calidad de productos –Insumos – Procesos.</i> .....	45
4.1.2.2. <i>Categoría: factor calidad. Sub categoría: Calidad de servicio: Protocolos de atención a los clientes</i> .....	45
4.1.3. Categoría: factor espacial.....	46
4.1.3.1. <i>Categoría: Factor espacial. Sub categoría: localización de la infraestructura.</i> .....	46
4.1.3.2. <i>Categoría: Factor espacial. Sub categoría: espacios temáticos</i> .....	48
4.1.3.3. <i>Categoría: Factor espacial. Sub categoría: espacios seguros</i> .....	49
4.1.4. Categoría: factor financiero .....	51
4.1.4.1. <i>Categoría: Factor Financiero. Sub categoría: control de costos y gastos</i> .....	52
4.1.4.2. <i>Categoría: Factor Financiero. Sub categoría: inversiones y créditos</i> .....	52
4.1.4.3. <i>Categoría: Factor Financiero. Sub categoría: Proyección de ventas</i> .....	53
4.1.4.4. <i>Categoría: Factor Financiero. Sub categoría: proyección de demanda por productos</i> .....	54
4.1.5. Categoría: factor producción.....	65
4.1.5.1. <i>Categoría: Factor de producción. Sub categoría: factor técnico</i> .....	65

4.1.5.2. <i>Categoría: Factor de producción. Sub categoría: factor organizativo ....</i>	66
4.1.5.3. <i>Categoría: Factor de producción. Sub categoría: factor humano.....</i>	67
4.1.6. Interpretación de los resultados. ....	68
4.2. Análisis y síntesis de los resultados .....	74
4.3. Interpretación de los hallazgos.....	75
Conclusiones.....	79
Recomendaciones .....	82
Referencias .....	83
Apéndice A Matriz de Categorización .....	90
Apéndice B Instrumentos de recolección de datos .....	91
Apéndice C Ficha Técnica de Entrevista y Transcripción de las Respuestas.....	94

## Lista de Tablas

Tabla 1 Categorización.....	34
Tabla 2 Matriz de Categorías y Subcategorías con la proyección de los instrumentos aplicados .....	41
Tabla 3 Importancia de localización del restaurante .....	46
Tabla 4 Matriz de Categorías y Subcategorías con la proyección de los instrumentos aplicados .....	47
Tabla 5 Importancia de ambientación.....	48
Tabla 6 Ambientación ideal.....	48
Tabla 7 Relevancia de la seguridad .....	49
Tabla 8 Pautas de seguridad .....	50
Tabla 9 Proyección de oferta.....	55
Tabla 10 Maquinaria y equipo.....	55
Tabla 11 Equipos de Cómputo .....	56
Tabla 12 Materiales de Trabajo .....	56
Tabla 13 Equipos de Trabajo.....	56
Tabla 14 Muebles y enseres .....	57
Tabla 15 Resumen Inversión fija tangible .....	57
Tabla 16 Fija Intangible .....	57
Tabla 17 Resumen de Inversiones .....	58
Tabla 18 Flujo de Caja Proyectado.....	58
Tabla 19 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....	59
Tabla 20 Financiamiento .....	60
Tabla 21 TMAR .....	61
Tabla 22 VAN.....	62
Tabla 23 Beneficio - Costo.....	63
Tabla 24 Indicadores financieros.....	64
Tabla 25 Interpretación de hallazgos.....	75

## Lista de Figuras

Figura 1. Dirección estratégica.....	13
Figura 2. Restaurante vegano .....	20
Figura 3. Espacios seguros para los clientes y trabajadores.....	21
Figura 4. Infografía de restaurantes seguros .....	23
Figura 5. Parámetros de costos necesarios en un negocio de comidas.....	24
Figura 6. Propuesta de menú vegano .....	31
Figura 7 Comida vegana y vegetariana.....	32
Figura 8. Estructura organizacional de un negocio.....	32
Figura 9. Técnica de triangulación .....	42
Figura 10. Factor de calidad/ calidad de servicio.....	45
Figura 11. Factor de calidad/ calidad de servicios.....	46
Figura 12. Esquema de distribución espacial del establecimiento .....	51
Figura 13. Control de costos y gastos.....	52
Figura 14. Inversiones y créditos.....	53
Figura 15. Inversiones y créditos.....	53
Figura 16. Proyección de demanda por productos .....	54
Figura 17. Factor técnico.....	66
Figura 18. Factor organizativo .....	66
Figura 19. Factor humano .....	67
Figura 20. Flujograma de proceso .....	67

## **Resumen**

La presente investigación tuvo como propósito general Identificar los factores determinantes para el éxito en la implementación de un restaurante de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa, para ello se enfocó en una investigación mixta de tipo interpretativo, utilizando el método analítico-sintético. Se planteó como categorías de observación los factores: calidad, espacial, financiero, emocional, estratégico y de producción. Se aplicó entrevistas a gerentes de restaurantes de comida saludable, chefs y clientes potenciales, con lo que se pudo concluir que la comida saludable es un producto que actualmente va ganando terreno a nivel mundial debido a la influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones gracias a la difusión permanente de la conveniencia que resulta para la vida el alimentarse bien. El desarrollo exitoso de un negocio de comida saludable se sustenta en la consideración de una serie de factores, siendo éstos: calidad del producto, centrados en el diseño de un menú ideal, basado principalmente en el uso de insumos frescos, con una elaboración de primera a través de recetas comprobadas, en el marco de un proceso endonde se garantice al cliente la disposición de un alimento verdaderamente sano, bien elaborado y consumido en un ambiente acorde a sus gustos y preferencias en donde la tranquilidad y la paz (condiciones asociadas a este tipo de comensales) esté garantizada, en el marco de un trato especial y agradable.

## **Abstract**

The present investigation had as its general purpose to identify the determining factors for the success in the implementation of a healthy food restaurant in the District of Cayma in the city of Arequipa, for which it focused on a mixed investigation of an interpretative type, using the analytical-synthetic method. The following factors were considered as observation categories: quality, spatial, financial, emotional, strategic and production. Interviews were applied to managers of healthy food restaurants, chefs and potential clients, with which it was possible to conclude that healthy food is a product that is currently gaining ground worldwide due to the influence of information and communication technologies. due to the permanent diffusion of the convenience that eating well is for life. The successful development of a healthy food business is based on the consideration of a series of factors, these being: product quality, focused on the design of an ideal menu, based mainly on the use of fresh ingredients, with first-class preparation through proven recipes, within the framework of a process where the client is guaranteed the availability of a truly healthy food, well prepared and consumed in an environment according to their tastes and preferences where tranquility and peace (conditions associated with this type of diners) is guaranteed, within the framework of a special and pleasant treatment.

## **Introducción**

El éxito de una inversión es una condición que depende de múltiples factores, los cuales en diferentes formas definen la alineación efectiva de los elementos organizacionales que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos y metas de forma eficiente y eficaz. El presente estudio se trata, precisamente, sobre la identificación de los factores determinantes del éxito para el desarrollo del restaurante con temática saludable en el distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa; razón por la cual su estructura se conduce sobre la valoración específica de esos elementos centrada en la información que al respecto, suministran

## **Capítulo I: Planteamiento del Estudio**

Según Arroyo (2016) un planteamiento del estudio es útil para reconocer los hechos que llevaron a realizar determinada investigación, y también para formular las bases centrales del mismo. Bajo ese precepto, el presente apartado revisará todo lo concerniente al contexto general en el que se desarrolla el estudio. De esa manera se podrá establecer una directriz idónea que justifique la realización de éste. Por ende, lo que prioriza el capítulo en cuestión, es aclarar en primera instancia el escenario de la investigación, bajo tres perspectivas: territorial, temporal y conceptual. Por consiguiente, se realiza una apreciación a manera de antecedentes, que ayudan a dilucidar trabajos similares en problemática, metodología y resultados. Y por último, se detallan aspectos como la justificación y los objetivos que se esperan alcanzar con la realización de la investigación.

### **1.1. Escenario de la investigación**

Según Valerdi (2005) se entiende por escenario en una investigación cualitativa al espacio en donde interactúan los actores principales del estudio en donde manifiestan sus características, circunstancias y dinámica que amerita una investigación. Bajo ese criterio, el trabajo abarca dicho análisis bajo un enfoque territorial, temporal y conceptual.

#### **1.1.1. Espacial.**

Según Llanos (2010) realizar un análisis territorial en una investigación cualitativa permite explicar las relaciones sociales en un territorio específico. Dicha revisión abarca aspectos como la cultura, y el ámbito socioeconómico de los actores que componen el espacio estudiado. Bajo ese precepto el presente estudio fue realizado en la zona regional de Arequipa, en la provincia de mismo nombre en la zona distrital de Cayma, lugar en la cual hacen vida numerosos grupos familiares con un elevado poder adquisitivo y de estatus social significativo. De igual forma, la zona del estudio está considerada un emporio comercial,

dándole a la localización para este establecimiento una gran ventaja por su cercanía a un gimnasio y un conglomerado de tiendas comerciales. Debido a esto, se estima que la propuesta de negocio tendrá una gran receptividad en el lugar.

### **1.1.2. Temporal.**

La investigación se elaboró en un período de cuatro meses. Entre mayo y agosto del año. Este tiempo se planificó por dos motivos principales: el primero es debido al tiempo prudencial escogido en relación al trabajo de campo necesario para la consecución de resultados. El segundo, es porque se esperó un tiempo razonable para que la situación de la pandemia a nivel nacional se subsane. Dando como resultado que una vez analizada dicha situación, el espacio temporal antes señalado sea el escogido.

### **1.1.3. Conceptual.**

Para la elaboración de la presente investigación, se tomaron los criterios de diferentes autores que cuentan con aportes suficientes que han de ser el sustento para el trabajo en mención. Es así, que los documentos – de carácter científico – se centraron en estudios sociodemográficos de la zona de estudio. Además, como el trabajo parte de un plan de negocios, también se toma a consideración las variables que componen al mismo.

También, como marco referencial, se hizo uso del documento publicado por la Organización Internacional del Trabajo OIT, llamado Factores Internos y Externos para el éxito de las PYMES (pequeñas y grandes empresas). En donde se establecen una serie de pautas dadas por esta organización que aluden al desarrollo correcto empresarial. Se priorizó y no otro tipo de trabajos similares, debido a que el mismo se enfoca en el progreso de negocios pequeños y en emprendimientos llamativos. Características principales de este proyecto.

## **1.2. Situación Problemática**

El apartado a continuación brinda un precedente en varias áreas con las cuales se genera

un espacio contextual que tiene el tema de investigación. Para ello, se dividen en antecedentes de investigación, distribuidos de la siguiente manera: artículos científicos, tesis nacionales e internacionales. Además se caracteriza los objetos inherentes al proyecto. Y por último, se caracteriza el problema de manera general.

#### **1.1.4. Antecedentes de Investigación.**

Según Pole (2008) los antecedentes de investigación son aquellos documentos que permiten generar un contexto específico sobre un tema. En esencia, lo que trata es de la recopilación de trabajos previos al de la investigación como tal. En este caso son divididos de la siguiente manera:

##### **1.1.4.1. Artículos Científicos.**

Bennasser (2019) en su publicación llamada *Veganismo y vegetarianismo en España: motivaciones e impacto en la industria*, menciona el impacto y/o efecto que tiene las nuevas tendencias alimenticias en la creación y posicionamiento de los restaurantes del país europeo. El trabajo inicia estableciendo las pautas teóricas y definitorias sobre las variables veganismo y vegetarianismo: sus características y diferencias. La metodología usada fue cualitativa expresada por medio de entrevistas a personas afines a estas prácticas y a allegados a la industria alimenticia. En total fueron 10 participantes que realizaron la actividad vía Skype. Como resultados más concretos, se concluyó que las personas sí tienen una noción teórica sobre qué es el vegetarianismo y el veganismo. También se dilucidó las causas más comunes por las que ingresaron a este mundo. Y por último, lo que ellos esperan de los restaurantes que ofrecen este tipo de alimentos como por ejemplo: menús variados, mejor trato y más educación en torno al tema (Bennasser, 2019).

Troncoso-Pantoja (2019) en su investigación llamada *Comidas tradicionales y alimentación saludable: el ejemplo de la dieta mediterránea*, hace una revisión y comparativa entre las comidas que son consideradas tradicionales en esa región, cuan saludables son las

mismas y sus efectos en las distintas generaciones que las han degustado. Es una Investigación cualitativa en la que se expresa una revisión teórica e histórica en el ámbito culinario del mediterráneo. Su rango de análisis se centra en que la gastronomía del mediterráneo se caracteriza por ser saludable por “naturaleza”. Es decir, que para su preparación se priorizan ingredientes que favorezcan a la salud. Gracias a esto, ha sido declarada como patrimonio cultural inmaterial de la humanidad. Se concluye que existe una necesidad imperante en dar a conocer más este tipo de comida como un pilar fundamental para la creación de dietas saludables.

Díaz-Beltrán y Caicedo-Ortiz (2019) en su trabajo denominado, Promoción de alimentación saludable en restaurantes: investigación cualitativa de estudio de casos colombianos, establece un análisis situacional sobre la calidad de alimentación que se da en los distintos restaurantes de Colombia. Para ello, se centró en una metodología de carácter cualitativa. La revisión teórica consistió en una revisión exhaustiva de documentos y material bibliográfico que ayuden a sentar las bases del trabajo como tal. Se prosiguió con un diseño basado en el denominado “estudio de caso” con el cual los investigadores pudieron analizar los distintos restaurantes que escogieron según la lista del Top 100 con mayores ventas en Colombia, específicamente en la ciudad de Bogotá en el año 2017. Como resultado más relevante, se tiene que de los 68 restaurantes analizados, solo 8 ven a la alimentación saludable como un factor de negocio. Sin embargo, esto no quiere decir que los demás no tomen en cuenta a este tema; por el contrario, si han tomado grado de acción sin embargo no en la manera que ocupe una prioridad empresarial (Díaz-Beltrán & Caicedo-Ortiz, 2019).

#### ***1.1.4.2. Tesis nacionales e Internacionales.***

Dahl et al. (2017) en su tesis: Análisis del Mercado de Comida Saludable en Bogotá, realizan una revisión crítica sobre el tipo de comida que los comensales bogotanos están consumiendo. Aclarando como problemática generalizada que la misma es deficiente y

altamente perjudicial para la salud. Por ello, tienen como objetivo principal, determinar de qué forma la falta de información está evitando que los consumidores se acerquen a la comida saludable. La metodología usada se enfocó en un diseño mixto. La primera etapa de la investigación consistió en una revisión bibliográfica y entrevistas a personas que participaban de una vida saludable. La segunda fue, la aplicación de una encuesta a ciudadanos (hombres y mujeres) de Bogotá con un rango de edad de entre 15-40 años. En total fueron 40 participantes. Como resultados, se tiene que la mayoría respondió que sí tienen una vida saludable. Con respecto a las entrevistas, se concluye que las personas que optaron por que las comidas saludables sean parte de su vida, mantienen una calidad y esperanza de vida muy buena. Prevalcida por una mejor salud, aptitud física, buen humor entre otros. Con esto en mente los autores establecieron un plan de mercadeo que se ajuste a las conclusiones dadas por la investigación previa. Se centró en brindar al cliente una experiencia que además de ser saludable, resulte llamativa, personalizada, y deliciosa.

Martén (2019) en su trabajo de grado llamado: Definición de un modelo de negocio que reduzca el riesgo y aumente las posibilidades de éxito para la creación de una empresa que satisfaga la necesidad de los consumidores de productos alimenticios libres de ingredientes de origen animal. Establece bajo un diseño de carácter cualitativo, un modelo de negocios que englobe las necesidades más próximas de personas que se interesan por alimentos libres de carne. Hace una revisión de las tendencias del mercado, enfocada en el veganismo y vegetarianismo. Como resultado más relevante, menciona que para que haya éxito en un proyecto de estas características, se debe tomar en cuenta todos los requerimientos del público meta. Eso reduce a su vez, el factor riesgo. Las técnicas y herramientas que fueron útiles para lograr captar dichas necesidades fueron: la observación directa y científica, un marco referencial dado por un mapa de empatía y las entrevistas. La actividad de taller a dueños de restaurantes y emprendedores también fue útil para comprender desde el punto de

vista del prestador de servicios los factores de éxito de un negocio de esta naturaleza, concluyendo que es necesario estandarizar precios competitivos, pero también ajustándose al comensal (Martén, 2019).

Torres y Zea (2021) en su tesis denominada Factores de intención de compra para el consumo de comida en restaurantes veganos durante el 2020. Establecen un estudio de carácter mixto con un objetivo que se centró en identificar cuáles son los factores para que un comensal adquiera alimentos en restaurantes veganos. Se basó en un marco referencial dado por Salati y Ghaffari (2018) en donde se establece una serie de pasos o procedimientos que un cliente realiza para adquirir algún producto, bien o servicio. El trabajo fue realizado en Lima, ciudad que al tener una alta densidad demográfica y una situación sociodemográfica que permite la adquisición de comida vegana, se tornó ideal. Se concluye que las principales causas para que un cliente opte por la obtención de estos alimentos primero es orientación ética; es decir, el favor que le hacen al medio ambiente y a la fauna en general. Y segundo, factores de salud como por ejemplo, con el consumo de comida saludable (Torres & Zea, 2021).

#### **1.1.5. Caracterización de los Sujetos de Estudio.**

El trabajo se realizó en el distrito de Cayma en Arequipa. Esto debido a que la región cumple con una serie de características que permitieron que el estudio se lleve de una manera óptima. Se enfocó en el criterio de selección de personas residentes, económicamente activas y de personas locales que estén inmersas en el sector alimenticio.

En el primer caso, esto sirvió para conocer cuál es el rango de aceptación de los residentes a un restaurante enfocado en comida saludable. En el segundo caso, su criterio ha sido útil para conocer los factores que pueden llegar a ser llamativos a los comensales. Esto determinado por su experiencia en el sector. Los dos tipos de sujetos de estudio permitieron englobar resultados más concretos.

A continuación se precisan las personas que participaron del estudio así como sus

principales cargos y/o funciones que se tornan relevantes para este trabajo:

Adicionalmente se toma como fuente de información a dos trabajos previos que reúnen las características suficientes como para que los resultados y el modo en cómo se obtuvieron los mismos sean relevantes en este estudio. El primero es de Siguaw y Enz (1999) llamado “Best practices in food and beverage management” y el segundo es de los autores Wiklund et al (2009) denominado “Building an integrative model of small business growth”.

#### **1.1.6. Caracterización del Problema.**

La preocupación cada vez más latente por consumir comida saludable ha provocado que exista un genuino “interés por el veganismo y el vegetarianismo [por lo que] ha crecido en los últimos tiempos en los países occidentales” (Bennasser, 2019, p. 5). No obstante y pese a esta nueva realidad, establecimientos que opten por brindar este tipo de alimentos es escasa o poco accesible para todas las personas por el alto valor de su menú.

En el Perú se encuentra muy limitado el servicio y aunque este tipo de restaurantes estaban teniendo un alza, factores externos como la pandemia del Covid 19, hicieron que estos negocios fracasen. Un ejemplo de ello es la ciudad de Lima en donde “a partir del confinamiento y estado de emergencia el consumo en restaurantes, incluidos los veganos, disminuyó y muchos tuvieron que cerrar sus puertas” (Torres & Zea, 2021, p. 75).

Con respecto a la obesidad abdominal (OA) en los pobladores de Perú, el riesgo “fue mayor en Lima (42,6%), Ica (42,5%), Lambayeque (42,2%), Arequipa (39,7%) y Piura (37,6%)” (Pajuelo et al., 2019, p. 23). Es decir, el lugar de estudio ocupa el tercer lugar a nivel nacional. Esto se debe entre otras causas a las “dificultades que presentan los ciudadanos que por falta de tiempo consumen cualquier tipo de alimento ofrecido hoy por el mercado, alimentos, que llevan al consumidor a la obesidad o a gastar en alimentos poco saludables” (Muñoz, 2014, p. 15).

Presentar otra opción a la hora de alimentarse es una manera de mitigar esta crisis.

Para ello, el proyecto debe atender las necesidades, requerimientos y limitaciones detalladas con anterioridad. Si no, caerá en los mismos errores de iniciativas anteriores, por lo que analizar los factores determinantes para el éxito en su implementación, ayudará a que esto no suceda, y por el contrario, fomentará una cultura alimenticia correcta en la ciudad de Arequipa; marcando el inicio para un Perú más saludable.

### **1.3. Formulación del Problema**

Espinoza (2018) menciona que la formulación del problema es la parte del documento en donde se detalla la idea general del tema a tratar; es decir, es la sección en donde se describe la causalidad y motivación de una investigación. En ese sentido, en el presente trabajo se realiza de la siguiente manera:

#### **1.1.7. Problema General.**

¿Cuáles son los factores determinantes del éxito para el desarrollo del restaurante con temática saludable en el distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa?

#### **1.1.8. Problemas Específicos.**

PE1 ¿Cómo estaría diseñado un producto de calidad que permita el éxito de un restaurante enfocado en la venta de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa?

PE2 ¿Cuál sería la ubicación espacial ideal que permita el éxito de un restaurante enfocado en la venta de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa?

PE3 ¿Cómo se distribuirían los recursos financieros de forma que se permita el éxito de un restaurante enfocado en la venta de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa?

PE4: ¿Cuáles son los criterios de producción adecuados que permitirán el éxito de un restaurante enfocado en la venta de comida saludable en el Distrito de Cayma en la

ciudad de Arequipa?

#### **1.4. Propósito de la Investigación**

Para Tamayo (2006) los propósitos u objetivos en una investigación se refieren a la puesta en marcha de lo que se pretenden conseguir con la misma. En otras palabras, se refiere al punto que el investigador quiere llegar con un determinado trabajo. Para ello, se establece un objetivo general y unos cuantos específicos – dependiendo del tema a tratar – los mismos deben ser centrados, metódicos y realistas. A continuación se mencionan los siguientes:

##### **1.4.1. Propósito General.**

Identificar los factores determinantes para el éxito en la implementación de un restaurante de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa.

##### **1.4.2. Propósitos Específicos.**

- Estimar un producto de calidad que permita el éxito de un restaurante enfocado en la venta de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa
- Identificar la ubicación espacial ideal que permita el éxito de un restaurante enfocado en la venta de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa.
- Proyectar la distribución estratégica de los recursos financieros ideal para el éxito de un restaurante enfocado en la venta de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa
- Esquematizar los procesos de producción adecuados que permitirán el éxito de un restaurante enfocado en la venta de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa.

#### **1.5. Justificación de la Investigación**

Según Pole (2008) la justificación de la investigación es una sección de un documento en donde se detalla el ¿por qué? de la misma. Es decir, en el apartado se menciona la necesidad

que motivó a la realización de un estudio determinado. Para este trabajo se especifican dos tipos de justificaciones a continuación:

### **1.5.1. Justificación Teórica.**

Fernández-Bedoya (2020) menciona que una justificación teórica es necesaria cuando un trabajo tiene como objetivo otorgar al sector académico una investigación de carácter reflexiva sobre un hecho existente. En donde es necesaria la contrastación de resultados con el ámbito teórico existente sobre el fenómeno de estudio.

El presente proyecto se basa en una publicación dada por la OIT, en el año 2021 que habla sobre aquellos factores de éxito de las PYMES. En dicho documento se establecen bases teóricas acerca de una empresa en desarrollo, así como las estrategias necesarias para que las mismas tengan éxito. Además detallan los principales indicadores de desempeño a usarse en dichas organizaciones. Por último, dado el contexto de pandemia, también detallan las limitantes y nuevas tendencias creadas gracias al COVID – 19.

Entre los factores de éxito que se detallan en este documento, se dividen en personales y empresariales. Los primeros son los siguientes: rasgos de personalidad y antecedentes personales. Los segundos son: Atributos empresariales, intra emprendimiento, y estrategias de gestión y prácticas empresariales.

### **1.5.2. Justificación Práctica.**

Fernández-Bedoya (2020) aclara que la justificación práctica es necesaria cuando en la investigación se propone una solución sobre el fenómeno estudiado. En ese sentido, el estudio buscó crear una fuente de empleo que beneficie a la sociedad de Arequipa. Ya que les otorga la oportunidad de mejorar su estilo de vida mediante una alimentación nutritiva y saludable; además de generar ingresos por concepto de impuestos que contribuye al Estado; incrementa el bienestar económico de las empresas proveedoras de insumos; y lo más importante es que se brinda la oportunidad de valorar el éxito del restaurante como tal y de

su generación de beneficios económicos, así como de empleos directos (Cárdenas, 2020).

## Capítulo II: Estado del Arte

Todo documento de investigación necesita fundamentarse en aspectos teóricos para que tengan validez y sustentación científica (de Oliveira, 2007; Hawkins & Maurer, 2010; Pole, 2008). En ese sentido, el presente trabajo divide esta sección en revisión literaria en donde se detallarán – desde el aspecto teórico, claro está – aquellos factores que diversos autores consideran importantes o relevantes para que un negocio con características similares a las de este trabajo, tenga éxito. Por consiguiente, se hará énfasis en un punto referencial dado justamente en el apartado anterior. De esa forma se establecerá un marco conceptual idóneo al tema tratado en este estudio.

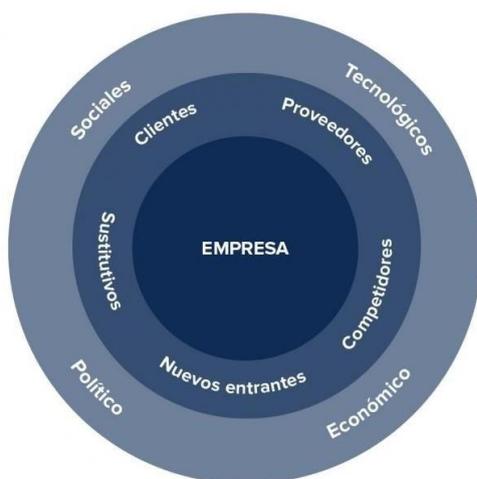
### 2.1. Revisión Literaria

De manera general Pérez (2017) establece los siguientes factores para que una empresa tenga éxito, los cuales son:

- Estrategia sólida. Menciona que para crear una estrategia que sea capaz de competir con negocios posicionados y de renombre, es necesario primero realizar una observación externa de todo lo relacionado al cliente, sus gustos y características. De esa forma se define con mayor precisión el target al que la empresa se dirigirá y también el sector más idóneo para ejecutar el proyecto.
- Dirección estratégica coherente. El primer paso se enmarca como un precedente necesario para crear factores de éxito idóneos. Por ende, una vez establecida la estrategia a realizar; es necesario que la dirección de la misma no solo dependa de una sola persona. Sino por el contrario, debe tener una serie de sub departamentos que aseguren un control estratégico correcto. La división empresarial entonces se debe dividir en un macro y microentorno. Los primeros son elementos de análisis externos y los segundos internos.
- Herramientas de análisis. Las herramientas de análisis son importantes para

realizar una examinación situacional del entorno, que en este caso ya está establecido con anterioridad. Las más recurrentes son: El análisis FODA y el PESTEL. Sin embargo, los dos pueden llegar a complementarse, pues el primero evalúa la situación intrínseca de la empresa y el segundo la parte externa situacional como por ejemplo aquellos factores tanto políticos como sociales que pueden incidir o no en el éxito de la organización.

- Crear una cadena de valor. Una cadena de valor comprende aquellas características que después de un análisis exhaustivo permiten entender las necesidades del cliente. Una de las herramientas más útiles para entender dichos requerimientos es la cadena de valor de Porter en donde se analiza el gusto, tendencia, facilidades y comportamiento del cliente.



*Figura 1. Dirección estratégica*

*Nota.* Se presentan el macro y microentorno necesarios para una estrategia ideal.  
Tomado de Pérez (2017)

Ahora bien, la forma en como es administrado un restaurante depende de varias circunstancias; efectos que se pueden considerar externos e internos. Los primeros son aquellos factores que el emprendedor no puede controlar, véanse casos como la situación socioeconómica de un país o región, desastres naturales etc. Y los segundos son circunstancias

que el administrador o dueño de cualquier iniciativa tiene la capacidad de prever e incluso crear (Moreira et al., 2018).

En ese sentido, varios entendidos de temas sobre desarrollo tales como: economistas, administradores, sociólogos entre otros, han creado una serie de parámetros que vinculan factores internos y externos en pos del progreso de un determinado emprendimiento. Tal es el caso de Moreira et al (2018) quien menciona que para que un negocio tenga buenos resultados siempre se deben tener en cuenta aspectos como la situación económica y política, nivel socioeconómico y resiliencia tecnológica (del sector o comunidad) y mercado laboral, claro está mencionar que estos factores son de índole externo. Dentro del parámetro interno, están situaciones como: gestión y estrategia administrativa, nivel de desarrollo y eficiencia del marketing, eficacia del talento humano y por último características de los trabajadores.

En sintonía con lo dicho por Moreira et al (2018), Dittmer (2002) menciona que factores externos e internos deben relacionarse entre sí para tener una mejor planificación a la hora de instituir un negocio. Y especifica que, la creación de un restaurante debe tener en cuenta aún más estas circunstancias. Es por ello que establece los siguientes lineamientos:

- Elementos de un menú. El mismo, independientemente de la temática central del restaurante – si es que tuviese una – debe ser variado tanto en platos como en precios. Solo así se asegura la versatilidad y apoyo de los comensales.
- Calidad de alimentos. Este factor no solo trata del proceso de adquisición de un producto (materia prima) para la realización del menú. Sino además, habla de todo el proceso necesario para que dicho ingrediente no se heche a perder (lo que resultaría en un perjuicio tanto económico como de imagen). Es por ello, que también en este apartado, se habla de la habilidad necesaria que debe tener el encargado de manipular y realizar los alimentos.
- Precios del menú. Si bien es cierto, es un tema que se topa en el primer punto.

Se debe mencionar que en sí mismo, es un factor que puede resultar importantísimo a la hora de generar un entorno de éxito en un restaurante. Para lograr esto, es necesario crear un equilibrio entre los costos necesarios dados por cada plato, con lo que se pretende ganar con él. Es por eso, que se debe planificar bien la producción y elaboración del menú.

- Servicio. Es otro factor relevante a la hora de tener éxito en un restaurante. La calidad de servicio determina si un comensal retornará o no al establecimiento. Es por eso que debe monitorear el mismo en todos los niveles en donde se presente, tales como: el servicio a la mesa, en la entrada, en caja; etc.
- Ambiente. Cuan más acogedor, innovador, seguro y limpio sea un restaurante, mejor será la percepción que tenga el comensal del mismo. Es por ello, que es prioritario garantizar un entorno que cumpla con los mejores y más altos estándares en este rubro.

Por otra parte, Siguaw y Enz (1999) quienes realizaron diversos estudios para medir el nivel de éxito que tenían las cadenas de restaurantes de EEUU, establecieron que los factores más determinantes para lograrlo, son los siguientes:

- Alta calidad en productos
- Diseño y espacio
- Control de costos

Dichos aspectos – si se realizan con orden y planificación – llevan a un establecimiento resiliente a factores externos. Sabiendo así, ir en sintonía con las tendencias en el mercado (que en el sector de alimentos se torna cambiante en extremo) por lo que de esa manera se asegura una estabilidad y éxito a mediano y largo plazo (Siguaw & Enz, 1999).

Fitzsimmons y Fitzsimmons (2001) brindan una perspectiva más general de aquellos factores que garantizan el éxito de un restaurante. Aclarando que los mismos son un punto de partida para una planificación más adecuada. Es así que establece los siguientes:

- Recursos idóneos. Es la base de cualquier negocio, pues se trata de aquellos insumos que permiten la operación de este.
- Facilidad de bienes. En esencia es crear un entorno en donde el comensal acceda rápidamente al menú.
- Servicios adicionales. Como su nombre lo indica, son aquellos servicios que en cierto punto son ajenos a la industria alimenticia como por ejemplo, buen ambientado por música, entorno seguro etc. Pero que en su conjunto resulta un complemento importante a la hora de generar una experiencia en el cliente.
- Servicios complementarios. Son aquellos servicios que complementan la experiencia gastronómica. Como por ejemplo, otorgar cortesías o descuentos.

Todos los factores mencionados con anterioridad hacen alusión al éxito de un restaurante, sea cual fuere el eje central, el tamaño y la clase de este. Sin embargo, con respecto a emprendimientos que se salen de la oferta tradicional y que son catalogados dentro del grupo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), los factores son más específicos, claro está, sin dejar de lado los factores más generales, detallados con anterioridad. Así lo creen Wiklund et al (2009) quienes establecen una serie de criterios algo más sectorizados:

- Orientación emprendedora
- El entorno
- Ajuste estratégico
- Recursos
- Actitud sobre el crecimiento

Dichos factores van en función del desarrollo de las PYMES. Es por ello, que abarca temas más internos como la capacidad que tiene el creador del negocio en emprender y la actitud que tendrá a la hora de lograr o no éxito con el negocio planteado. Sin embargo, no deja de lado aspectos externos como el entorno.

## **2.2. Marco Conceptual**

Una vez realizada una revisión literaria de aquellos factores que autores reconocidos en el tema han establecido. Para ello, se tomó como base los criterios de Sigauw y Enz (1999) y Wiklund et al (2009), ya que los mismos se ajustan a la visión y características de este proyecto.

### **2.2.1. Factor de Calidad**

Según López (2005) la calidad tiene varios significados que dependen del contexto en que se utilice. Así existen dos tipos de calidad:

Calidad de productos (interna). Entendida como la manera cómo una organización administra la calidad de sus procesos, productos, servicios.

Calidad de servicios (externa). Es entendida como la percepción del cliente, consumidor o usuario que tiene respecto del producto o servicio que compra o utiliza. Las organizaciones modernas hacen énfasis mucho más en la calidad externa a través del refuerzo del concepto de calidad interna.

De manera general se puede mencionar que calidad a nivel empresarial se traduce en el desarrollo, diseño, manufactura y mantenimiento del producto. En donde, se busca el mismo sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor (Ishikawa, 1986 citado en Sanabria et al., 2014). Siendo que, la noción de calidad, aplicada a las organizaciones surge a principios del siglo XX, con el interés de superar los criterios de inspección final (Sanabria et al., 2014).

La evolución de este término en las organizaciones ha sido rápida e importante. A partir de 1960, es cuando las funciones de la calidad pasaron del control aplicado únicamente al producto al control total de la calidad (Total Quality Control, TQC). Pasando de esa forma por todos los sectores de producción. Además, este procuraba la calidad tanto en productos como en servicios y un desarrollo no solo para el área y los procesos de producción, sino

también para todo el resto de la organización (Feigenbaum, 1951 citado en Sanabria et al., 2014).

Al tiempo que se desarrollaba el concepto de gestión total de la calidad, Jurán, en el año 1954, planteó la necesidad de superar la noción de calidad centrada en la organización para construir una idea de calidad vinculada con el cliente. Este es un aporte fundamental al progreso del concepto, es uno de los primeros pasos que evidenciaría los vínculos de la organización con el entorno social más que material (Sanabria et al., 2014).

López (2005) sintetiza lo anteriormente señalado de la siguiente manera:

Una definición generalmente aceptada es la que identifica la Calidad con el grado de satisfacción que ofrecen las características del producto/servicio, en relación con las exigencias del consumidor al que se destina; es decir, un producto o servicio es de calidad, cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente o usuario, en función de determinados parámetros, tales como seguridad, confiabilidad y servicio prestado. (p. 69)

#### ***2.2.1.1. Modelos de Gestión de Calidad***

Modelo europeo de gestión de calidad. Tiene a la autoevaluación del funcionamiento como prioridad. Para ello usa una serie de métodos de evaluación propuestos. Con este método, las empresas buscan generar una mayor consecución de metas que vayan acorde a la satisfacción del cliente sin dejar de lado la mano de obra principal de su organización entre ellos el mejoramiento del sector operacional y productivo de la planeación estratégica, de la utilización de los recursos y de la gestión de los procesos internos (Sanabria et al., 2014).

Modelo seis sigma. Con este modelo la empresa aspira a acercarse a los parámetros de calidad más exigentes desde una manera global. Por eso, se enfoca en la comprensión amplia de las necesidades del cliente, en la utilización de instrumentos de investigación, y por último en la revisión progresiva de las actividades de gestión. Entre los beneficios más

claros de este modelo se tiene al : mejoramiento constante y progresivo de la satisfacción del cliente, la reducción de costos, productividad mejorada y ampliada, interacción más constante en la participación del mercado, fidelización de clientes, cambio de la forma de operar dentro de la organización y por último una reducción notable de las dificultades e incertidumbres (Sanabria et al., 2014).

Modelo de calidad ISO 9000. Es quizá el modelo más aplicado en las organizaciones a nivel mundial, pues su premisa se centra en estándares de calidad, dados por la Organización Internacional de Normalización. Este modelo se establece en cinco etapas o niveles: ISO 9000 dirigido para generar directrices generales, ISO 9001 y 9002 que son los que involucran la certificación de calidad del producto, y por último la ISO 9003 y 9004 que sirven para sistemas totales de calidad. Todas estas normas constituyen un importante marco de referencia para mejorar el proceso de calidad (Sanabria et al., 2014).

Modelo Kaizen. Es una manera de orientar la administración de la empresa, por lo que su ejecución genera una mayor relevancia de la calidad del producto. Genera una serie de directrices al equipo de gestión de calidad de una organización para que cumplan lo establecido en parámetros y control de esta. Además, mejora los objetivos globales de la empresa.

### **2.2.2. Factor Espacial**

Es un factor fundamental para el éxito de una empresa. Esto debido a que el espacio escogido marca la pauta con la cual se inician las operaciones en una empresa (Godoy, 2017). Dicho pilar de planificación se divide en los siguientes parámetros:

Localización e infraestructura. Es entendido como la ubicación elegida para montar el negocio. Dicho lugar, debe tener una serie de adecuaciones en donde la producción sea posible; por ende, deben tener una serie de características: debe ser próximo a su target potencial, cercano a materias primas e insumos necesarios, con una adecuada conexión y

transporte y nivel socioeconómico del sector (Godoy, 2017).

Espacios temáticos. En el caso de un negocio de restaurant, el espacio temático se refiere a una posición o postura en donde se debe dejar de pensar que es un entorno que sirve únicamente para comer. Dando paso a una visión en donde se brinde una experiencia integradora al cliente, por lo que se debe adecuar un lugar que le resulte llamativo, interesante y confrontable (Wiklund et al., 2009).



*Figura 2. Restaurante vegano*

*Nota.* Se presenta un restaurante vegano ideal. Tomado de Martín (2020)

Restaurantes veganos. Dentro de las diversas temáticas específicas, un restaurante vegano se encuentra en la categoría de restaurante saludable. Según Díaz-Beltrán (2019) establecimientos de estas características son aquellos establecimientos que “declaran el desarrollo de acciones de alimentación saludable como parte de su concepto de negocio” (p. 245). Es decir, que se centran en ofertar una dieta equilibrada; siendo esta la base para conseguir ganancias. Según el portal Dónde comer Sano (2018) estos establecimientos se centran en:

- Brindar una opción diferente al cliente. No necesariamente significa menús extravagantes ni exóticos, sino aquellos ajenos a las comidas procesadas y con alto contenido calórico.
- Menús para todos los gustos. Una dieta equilibrada no tiene que excluir grupos de alimentos. Sino por el contrario, tiene que promover comida balanceada, con un

buen porcentaje de grasas, calorías y proteínas.

Cabe recalcar, que en sí, un restaurante vegano – bajo los términos de restaurante saludable – es entonces, un lugar en donde las personas disfrutan de alimentos libres de carne (Martín, 2020). Sin embargo, también son entornos en donde se da un mensaje positivo sobre el consumo de otros alimentos. Así lo cree Bennasser (2019) quien manifiesta que el término veganismo en los últimos tiempos se ha ido diversificando tanto que a día de hoy existen personas que consumen alimento proteico provisto por animales de manera ocasional y se consideran de ese grupo. Por lo que, crear una oferta que promueva el consumo responsable decarne; es un factor a considerar si se quiere tener éxito.

Espacios seguros. Existen dos parámetros en los que generar espacios seguros para un restaurante es de vital importancia si se quiere tener un negocio exitoso. El primero es enfocado en los trabajadores y en las normas que como administradores se deben cumplir en pos de entornos seguros. Y el segundo es la adecuación del local para que el cliente se sienta lo más agusto posible.



*Figura 3.* Espacios seguros para los clientes y trabajadores

*Nota.* Se muestra un entorno ideal en un restaurante. Tomado de quirónprevención (2020)

Para crear espacios seguros para el trabajador, se debe tener en cuenta los

siguientes parámetros dados por Teomiro y De la Rica (2016):

- Crear entornos limpios
- Lugares como pisos y paredes, siempre secos
- Las zonas con un tránsito común siempre debe estar despejado de obstáculos
- Lugares con suficiente iluminación ya sea natural o artificial
- Tener lugares específicos para botar desperdicios, de acuerdo a la clase de los mismos
- Tener las herramientas e insumos necesarios, en buen estado y que estos sean de calidad
- Tener un cuidado individual en el área de trabajo, especialmente en la cocina

Con respecto a la percepción de seguridad que tiene el cliente en estos negocios; el portal web [quirónprevención \(2020\)](#) menciona que deben existir 5 claves:

1. Tener el local siempre limpio
2. Separar los alimentos que son cocinados y crudos por medio de vitrinas (de esa manera se dará al comensal la suficiente seguridad de que los alimentos son frescos y cuidados)
3. Esta clave deriva de la anterior. Los alimentos que necesitan cocción deben cumplir con este procedimiento al 100%. Esto debido a que así se minimizan riesgos de generación de microorganismos que afecten la salud del cliente
4. Crear una temperatura idónea para clientes y alimentos. Para ello se hará uso de instrumentos tecnológicos como ventiladores, aire acondicionado. Calefactores, neveras, refrigeradoras; etc.
5. Entornos como baños; deben cumplir con los estándares de calidad idóneos. Además, agua en buen estado provista por entidades y empresas seguras.

## 5 claves para comer sin riesgos

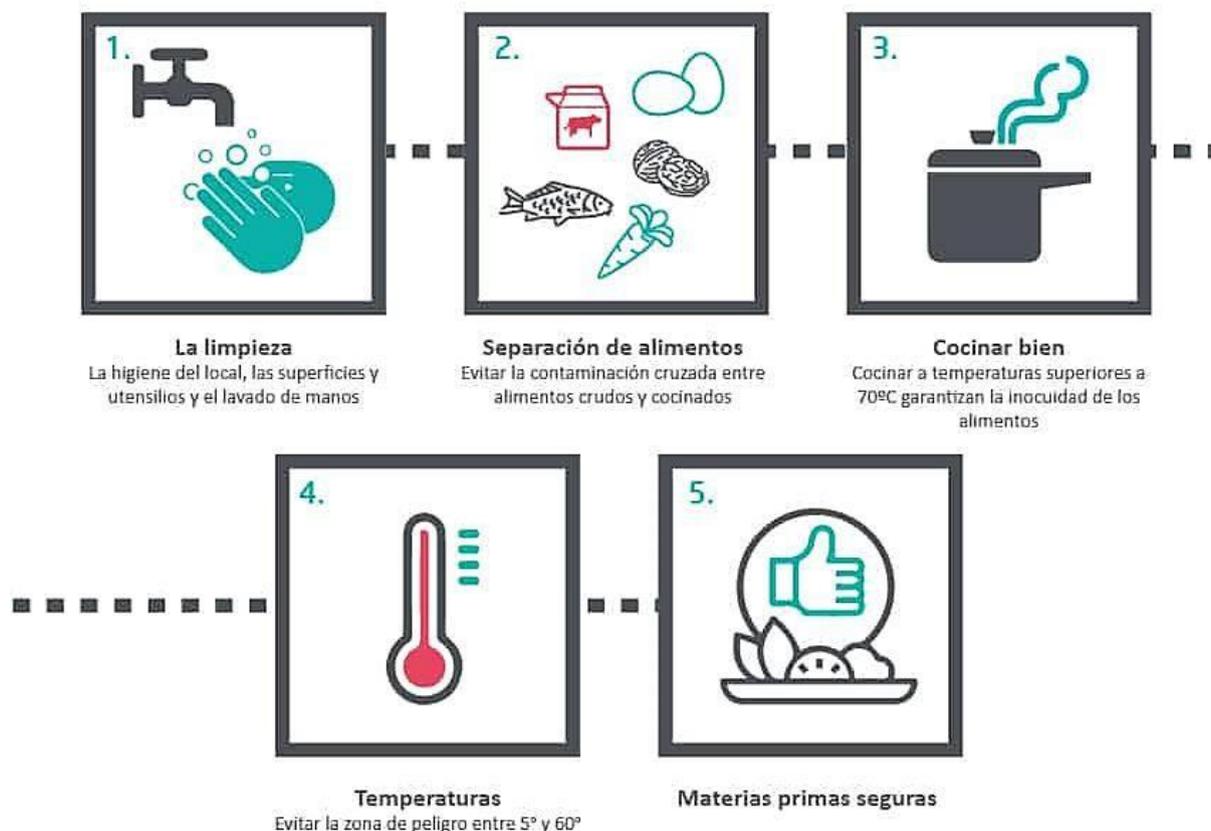


Figura 4. Infografía de restaurantes seguros

*Nota.* Es una infografía que resume todos aquellos aspectos que hacen de un restaurante, un espacio seguro. Tomado de quirónprevención (2020)

### 2.2.3. Factor financiero

Tener las cuentas claras y en orden en el sector financiera evita varios problemas que van desde la operación del negocio hasta el ámbito legal (Weber, 2000). Es por ello, que se deben analizar varios aspectos que son necesarios para evitar estos inconvenientes.

Entre los cuales se tiene:

Control de costos y gastos. Entendiéndose como costos a todos los recursos que se utilizan en la producción de un producto, bien o servicio. Este proceso genera un gasto; que se define como dinero utilizado para la elaboración del producto en cuestión (Manrique Reyes, 2019) es necesario, que los mismos sean detallados en un balance general (Lara, 2019).



Figura 5. Parámetros de costos necesarios en un negocio de comidas

*Nota.* Se mencionan aquellos aspectos que con una correcta gestión otorgan en el negocio avance y no retroceso en el sector financiero. Tomado de Pallomaro (2021)

Según la empresa de gestión hotelera y de alimentos Oracle Hospitality (2020) el control de gastos y costos son sumamente necesarios para que un negocio de estas características tenga el éxito proyectado. Para ello, se enfoca en 4 ejes fundamentales en donde el gerente debe hacer énfasis:

- 1) Mano de obra e inventario. Si bien es cierto el control de costos y gastos, ocupan esta sección; se puede mencionar que un indicador que muestra que estos dos aspectos se llevan de forma planificada, es la cantidad de ingresos que se obtienen durante la operación. Para ello, se debe tener en cuenta que los trabajadores así como una correcta gestión de la materia prima, es idónea para determinar el éxito financiero. Esto según Oracle Hospitality (2020) quienes

mencionan que más 50% de las ganancias adquiridas provienen de estos dos sectores.

- 2) **Correcta gestión de operación.** Es una tarea de los gerentes y operadores gestionar de la manera óptima aspectos como organización de personal entre ellos el tema de los horarios y turnos. En esencia, se debe priorizar un correcto manejo del tiempo; sino se incurre en costos innecesarios e inefectividad de los empleados.
- 3) **Gestión del inventario.** Adquirir más inventario del que se necesita crea un costo innecesario. Por ende, a largo plazo, el restaurante generará pérdidas. Un ejemplo de ello es lo sucedido con los restaurantes en donde se ofertan menús con gran cantidad de ingredientes que de por sí, tienen un costo alto como aquellos enfocados al veganismo (Bennasser, 2019). En estos restaurantes lo que se gestiona es el buen uso de la materia prima para evitar efectos negativos en el costo de operación.
- 4) **Control de porciones.** Aunque para el cliente parezca algo irrelevante, el otorgar demasiadas porciones, genera en el restaurante grandes gastos, que a largo plazo significa pérdidas financieras, por ende, este eje va ligado al anterior. Otra circunstancia que se debe tener en cuenta es el porcentaje de desperdicios que se crean; se debe racionalizar bien los ingredientes para no tener una gran cantidad de desperdicios.

**Inversiones y créditos.** Según Richason (2018) en un negocio de tipo restaurante, tienen que ser resilientes de sobre manera. Si se quiere tener éxito con esta clase de iniciativas, se debe ser visionario, creativo y perseverante. Cuando se obtiene una buena idea, el siguiente paso es lograr apoyo financiero. El autor propone los siguientes incentivos:

- **Préstamos para pequeños negocios.** Este tipo de incentivos focalizados tienen como

fin otorgar una oportunidad de crecimiento para aquellos negocios que están comenzando. Por ende, tienen intereses acordes. Son otorgados por entidades financieras públicas y privadas.

- Préstamos privados. Se diferencian de los anteriores en cuanto los requisitos necesarios para adquirirlos, llegando a tener la necesidad de obtener garantías. Las entidades financieras que otorgan este tipo de incentivos, son los bancos y cooperativas. Claro está mencionar que la segunda, tiene más limitantes que la primera a la hora de conceder grandes sumas de dinero.
- Grupo de inversión. Los restaurantes gracias a su concepto versátil no se limitan a una sola forma de adquirir ganancias. Generando así, un entorno ideal para atraer grupos inversores. Sin embargo, en la mayoría de ocasiones estos suelen tener posturas e imposiciones que el administrador o dueño de la iniciativa debe aceptar o llegar a un acuerdo.

Proyección de ventas. También entendida como previsión, es un concepto utilizado para establecer un análisis a partir de las ventas – y con ello las ganancias recibidas – pasadas. Esto con el fin de mejorar el rendimiento en el futuro, de ahí su nombre (Jaco, 2020).

Su estructuración precisa de una administración bien planificada, en donde se toma en cuenta aspectos como la base histórica semanal, mensual y anual de las ventas realizadas (Laudon & Traver, 2009). Pero también, circunstancias como los gastos generados en diversas áreas como la del marketing por ejemplo. Ahora bien según Jaco (2020) menciona que existen tres métodos de previsión de ventas:

- 1) A través de software especializado. Es el mecanismo más fiable a la hora de realizar este procedimiento. Especialmente con aquellos restaurantes que ya se encuentran establecidos durante años y en donde se tienen una gran base histórica de las

ventas realizadas.

- 2) Cálculo de la capacidad del restaurante. El cálculo del espacio viene determinado en un plan de negocios previo; sin embargo, para ser más prácticos, cuando el negocio ya está establecido se puede mirar el número de mesas que entran en el local. Después se hace una previsión de gasto por mesa ocupada; no obstante, este procedimiento es solo fiable cuando el restaurante opere a su máxima capacidad.
- 3) Análisis de la competencia. Viene ligado al anterior. Se trata de un trabajo de observación, especialmente de la hora en la cual los demás negocios con características y temática parecida se llenan y ocupan su máxima capacidad. Con ello, se puede establecer una pauta en la cual, realizar promociones en las mismas horas harán que se generen más ventas.

#### **2.2.4. Factor Emocional**

Wiklund et al (2009) se enfoca en un valor más intrínseco para establecer factores de éxito en la implementación de un restaurante. Por tal razón, establece los siguientes criterios:

- Actitud emprendedora. Según el autor, se necesita de una postura estratégica, y gran actitud visionaria para instaurar un negocio con características específicas y no generales. También en este aspecto se manifiesta la decisión de tomar decisiones arriesgadas en pos de la innovación.

Según Mora (2011) la actitud emprendedora a más de tratarse de una visión intrínseca

– que es lo que propone Wiklund – también menciona que es una postura de disciplina en la cual, se administran los recursos creados a partir de la actividad que está realizando. En ese sentido, se puede mencionar que dichos comportamientos van en función de tres parámetros fundamentales: el cognitivo, que se refiere a la parte en donde se manifiesta diversas opiniones sobre el tema a tratar; afectivo, representado por las emociones y sentimientos generados a partir de las perspectivas

que se tiene sobre el emprendimiento y por último, el comportamental que funge de acuerdo al comportamiento dado por la conducta hacia determinada situación o personas.

Con eso en mente, el mismo Mora (2011) establece los siguientes criterios a tomar en cuenta si se quiere tener una actitud emprendedora:

- Necesidad de logro. Se refiere a una motivación dentro del área comportamental, que conllevan en el sujeto superar su zona de confort en pos de un logro que por el momento – y con las actividades normales o recurrentes – está ajeno a realizar.
- Innovación. Existe una diferencia notable cuando se habla de la creatividad y la innovación. Fundamentalmente se habla de la segunda cuando dichos parámetros peculiares y diferenciadores dados por una mente creativa, se ponen en práctica. En ese sentido, las personas emprendedoras, deben ser innovadoras por excelencia; guardando siempre relación con la proactividad.
- Control a cambios. Una actitud emprendedora no se refiere a una sensación o noción de que se puede realizar todo. Esto trae a consecuencia situaciones negativas que conllevan al fracaso. La mejor postura es entender que para desarrollar un producto, bien o servicio idóneo, se debe contar con ayuda de profesionales y personas que dominen un área en específico con la cual, si se suscita un cambio repentino, dicho colaborador pueda hacerle frente sin problemas.
- Riesgo. El riesgo es un factor que la persona que quiera emprender debe asumir con total normalidad, valentía y responsabilidad. Este segmento, va ligado fuertemente con la personalidad de cada individuo, y es un factor que cuantifica las aspiraciones. Por ende, minimizar el factor riesgo, se lo logra a través de capacitaciones sobre el tema, y con una integración de saberes.

#### **2.2.5. Factor estratégico**

Se entiende por factor estratégico al proceso por el cual, el administrador o gerente de determinada empresa gestiona sus actividades en pos de los objetivos propuestos. Para ello, se basa en una serie de mecanismos y herramientas que ayudan a que esta labor sea más práctica, efectiva y fiable posible (Otalavaro, 2019).

Otalavaro (2019) menciona los siguientes parámetros a tomar en cuenta cuando se quiere tener una estrategia sólida en la planeación de restaurantes:

- **Racionalidad.** Tal como su nombre lo indica, es la acción de racionar. En este caso no solo se refiere a insumos; sino al tiempo y recursos generales que van más allá de los alimentos.
- **Previsión.** Elemento que guarda relación con lo visto en el factor financiero; es necesario tener cautela y anticiparse a los cambios que se pueden llegar a presentar. Especialmente en aspectos como el riesgo, costos y gastos y mecanismos de control y evaluación operacional.
- **Universalidad.** Se refiere a una postura de análisis analítico y sintético. Es decir; se debe tener en cuenta factores tan generales como la situación sociopolítica del país, hasta aspectos particulares como la experiencia otorgada al cliente, en la toma de decisiones.
- **Unidad.** Un entorno interrelacionado con buenas prácticas es necesario para evitar conflictos internos (Zaldívar & Gutiérrez, 2020). En ese sentido, lograr este propósito, hará que se optimicen aspectos como el buen uso de los recursos.
- **Continuidad.** Existe un factor de gran importancia que debe tenerse en cuenta en el área de producción. La continuidad es entendida en este caso, como la excelencia operativa; especialmente cuando el producto ofertado es demandado en demasía.

#### **2.2.6. Factor de producción**

En un negocio de tipo alimenticio, asegurar la administración de los recursos como

materia prima, es de vital importancia. Para ello, tener un proceso de producción idóneo es el principal mecanismo para que esto suceda. Así se garantizan dos aspectos: la calidad del producto y el servicio. Es por eso, que este factor no solo se limita a la elaboración del menú como tal, sino también al nivel de preparación que tienen los profesionales que ayudan en el negocio. Es decir, el talento humano (FIQA, 2022).

El instituto de alimento industrial FIQA (2022) en su portal web; menciona aquellos parámetros para garantizar el factor de producción en un restaurante:

- Factor Técnico. El ámbito técnico se refiere a cómo se realiza determinada acción. En este caso, se hace énfasis a un aspecto técnico cuando se prioriza el uso de tecnologías para optimizar la calidad del menú. Para ello, se centra en tres áreas fundamentales: la variedad gastronómica ofertada, la maquinaria usada (electrodomésticos, ofimática etc.) y los utensilios con los que se entrega el producto.

En el caso de los restaurantes veganos, tomando en cuenta las tres áreas, la variedad gastronómica va en función, de los gustos, perspectivas e ideales de los comensales (Bennasser, 2019); es decir, se debe guardar relación con los propósitos básicos del movimiento vegano y vegetariano, para crear menús.



*Figura 6. Propuesta de menú vegano*

*Nota.* La gráfica en inglés muestra un menú vegano dado por un restaurante que se enfoca en esta temática. Como se puede apreciar por las ilustraciones; el mismo está compuesto por verduras. Tomado de posternywall (2022)

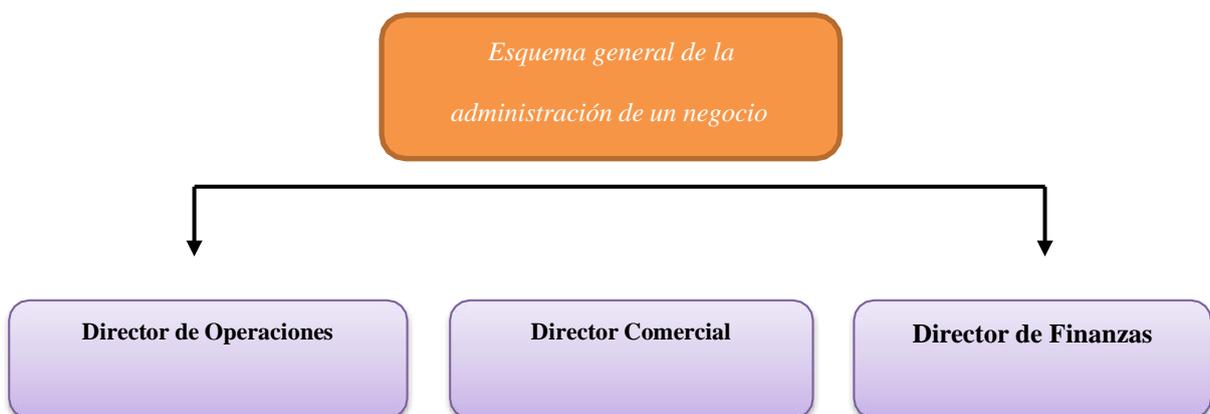
Con respecto a la maquinaria usada en estos establecimientos, estos no difieren en demasía con establecimientos estándar; es decir usan cocinas, refrigeradores, congeladores; etc., todo esto con el fin de tener preservados los alimentos el mayor tiempo posible. Los utensilios también se enmarcan en ideales que no se caracterizan por ser tradicionales, sino por el contrario, aquellos que evocan otros intereses como el cuidado ambiental.



*Figura 7 Comida vegana y vegetariana*

*Nota.* La gráfica muestra diferentes platillos en donde no se utiliza carne como ingrediente principal. Tomado de Coquillat (2022).

Factor organizativo. Se enfoca en el diseño de todas las áreas responsables de la operación. Se enfoca en los cargos que son necesarios, así como los nombramientos de las personas responsables de cada área. Dichos departamentos hacen énfasis, en el área de recepción de alimento por parte de los proveedores, la gestión de calidad y el servicio con su protocolo correspondiente.



*Figura 8. Estructura organizacional de un negocio.*

*Nota.* La gráfica muestra una estructura organizacional de manera general con los tres departamentos base para un correcto manejo de un negocio.

Factor humano. Es un factor ligado con el anterior. Se refiere a la gestión de la mano

de obra dentro de un negocio. En el caso del restaurante, el modo de operación exitoso en este factor depende de los criterios recogidos por los comensales. Los gerentes y aquellos profesionales que están a cargo de las áreas operativas deben crear un entorno de trabajo idóneo.

Según Chiavenato (2009) la estructura organizacional, eso solo una manera de clasificar el trabajo en un determinado sector y no una manera de satisfacción individual. Lograr un entorno equitativo es labor de todos; la producción también depende de este hecho. Bajo este criterio, Bravo (2011) y Chiavenato (2009) aclaran las principales funciones de las personas en un determinado negocio:

### **Director de Operaciones**

- Coordina las operaciones que próximamente se van a realizar durante el tiempo de apertura y clausura del negocio.
- Supervisa los procesos como la logística y producción.
- Supervisa los productos necesarios o recursos (talento humano, proveedores) para la operación.
- Coordina compras, contratación, etc.
- Solucionar posibles eventualidades que se puedan dar en la operación del restaurante.

### **Director Comercial**

- Actúa como director comercial pero también en muchas ocasiones se fusiona con el área de marketing, dependiendo del tamaño y necesidad del negocio.
- Resuelve problemas comerciales o de marketing en los diferentes canales de distribución y difusión.
- Define los diferentes canales de distribución, la estructura, y tipo de servicio ofertado.
- Colabora con el área de marketing para poder posicionar los sitios oficiales

(redes sociales) del producto ofertado, a través de interacción de los internautas, y tomando en cuenta indicadores como número de me gusta y follows en los diferentes canales.

- Conoce sobre los productos y servicios del negocio.
- Asesora de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades.
- Orienta, ayuda y maneja el grupo de asesores del punto de venta.
- Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios.
- Realizar un feedback de las opiniones/reseñas de los clientes permitiendo corregir y mejorar el servicio,
- Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados.

#### **Director de Finanzas**

- Coordina todas las tareas contables, administrativas, financieras de la empresa.
- Realiza una adecuada previsión de pagos y cobros para que exista suficiente liquidez para la contratación de los servicios complementarios.
- Verifica los pagos a los proveedores.
- Logra financiación con proveedores, auspiciantes o de clientes (cobros).
- Coordina las políticas de cancelación del servicio, reembolso y demás situaciones que se presenten con respecto a las finanzas.
- Destinar fondos para eventualidades que se puedan generar en la operación.

Tabla 1

#### *Categorización*

<b>Unidad Temática</b>	<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>
Factores de éxito para la creación de un negocio con temática específica	Factor de Calidad	Calidad de productos – Insumos – Procesos
	Factor Espacial	Calidad de servicio: Protocolos de atención a los clientes
		Localización e infraestructura
		Espacios temáticos

---

	Espacios seguros
Factor Financiero	Control de costos y gastos Inversiones y créditos Proyección de ventas Proyección de demanda por productos
Factor de Producción	Factor Técnico Factor organizativo Factor humano

---

## Capítulo III: Metodología

### 3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación, que se utilizó en el presente trabajo es mixto; que conlleva el uso de lo cuantitativo y cualitativo, este último es usado para comprender de una manera más profunda la percepción de un hecho específico directamente de la fuente en donde se produce el fenómeno de estudio; por ende, también es denominado naturista, o interpretativo pues se aleja de datos numéricos para la consecución de resultados (Mata, 2019). Es ampliamente útil para realizar estudios de índole etnográfico, fenomenológico, educativo, hermenéutico entre otros (Cerrón Rojas, 2019).

De igual manera se empleó el cuantitativo, que de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) permite asignar especial importancia al dato, esto para lograr dar respuesta a los objetivos planteados, en este caso se emplean representaciones de los datos a través de tablas de frecuencia.

En resumen, se utilizó una perspectiva mixta ya que permitió analizar de primera mano los factores que pueden llegar a ser causales suficientes para que el proyecto del restaurante tenga éxito en su implementación. Esto mediante la adopción de distintos criterios de personas que con su perspectiva dan una idea sobre un proyecto de estas características.

### 3.2. Paradigma de la Investigación

Basándose en que el paradigma investigativo reúne una serie de características que permiten entender nuestra realidad desde el punto de vista científico. Para propósitos de esta investigación el que más acorde va, es el de tipo *interpretativo*. Entendiéndose al mismo como una manera de describir una situación específica dentro de una investigación. Por ende, guarda relación directa con un enfoque humanista, pilar fundamental de un trabajo cualitativo (Ayala, 2021).

### 3.3. Métodos de investigación

El método utilizado fue el analítico-sintético. Mediante, el análisis se permite realizar un examen de las partes de un todo, con ello se entenderá las causas y efectos del fenómeno de estudio, mediante la observación y examen de los mismos (Hernández, 2017). No obstante, carece de peso a la hora de manifestar resultados concretos debido a que se presenta como un método para descubrir un fenómeno, hecho o circunstancia, pero no demuestra, justifica y concluye lo establecido; haciendo necesario el uso de la síntesis que toma como punto de partida lo resuelto por el análisis para establecer resultados más concretos, validando así lo obtenido en la investigación (Quesada y Medina, 2020).

En otras palabras, partir de un análisis general es necesario para comprender de una manera contextual cuales fueron los motivos específicos para promover un proyecto de estas características en la zona. Es decir, se planteó las causas que incentivaron la creación de un restaurante con temática saludable, debido a una posible problemática que ocurre en la zona y en el país en general.

Luego de ello, se realiza un estudio más detallado (particular) de cómo dicha idea puede beneficiar a la población en general. Pero para que eso ocurra es necesario establecer los factores que llegan a ser determinantes para que la comunidad reciba de buena manera el proyecto. Por ello es necesario entender su percepción, necesidades y requerimientos.

### **3.4. Sistema de Categorías**

Un sistema de categorías en investigación cualitativa permite analizar la información obtenida mediante la recolección de datos con la herramienta establecida. En otras palabras, este sistema permite organizar los hechos más puntuales que ayudan para la consecución de resultados relevantes en la investigación (Aguaded et al., 2020).

Como marco referencial, se tomó a consideración lo expuesto por Sigua y Enz (1999) y Wiklund et al (2009) que establecen que los factores de éxito para una empresa con temática específica se agrupan en los siguientes criterios: calidad, espacial, financiero, emocional,

estratégico y de producción.

### **3.5. Selección de los Sujetos de Estudio**

Para la lograr los objetivos establecidos; fue necesario que residentes del lugar de estudio participaran del mismo; así como también personas especializadas en el tema de restaurantes de comida saludable. Se seleccionaron como participantes a personas que cumplieran con una serie de características tales como: conocimiento de gastronomía, negocios, temas sociales y naturales. Dado que el filtro es algo complicado, se optó por la participación de: 10 potenciales clientes, 02 Chef y 01 Gerente de restaurante; quienes suministraron la información primaria que soporta el presente estudio.

### **3.6. Técnicas de Producción de Información**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron varias técnicas de colecta de información, las cuales se describen a continuación:

#### **3.6.1. Bibliográfica-documental**

Consistió en la revisión de material bibliográfico existente acerca del tema de estudio; lo que marca el punto de partida para cualquier investigación y tiene como fin, la construcción progresiva de conocimientos. En este caso el tipo de investigación bibliográfica que se utilizó es de tipo expositiva; la misma no buscó crear ningún tipo de cuestionamiento acerca de la información encontrada sino más bien busca recrear de una forma lógica el contexto teórico; para ello se hizo uso de fuentes confiables analizando de una forma muy minuciosa todo material encontrado (Matos Ayala, 2020).

En líneas generales, se caracterizó por recolectar y seleccionar información relevante de fuentes como documentos, revistas, libros, artículos científicos etc. Su utilización se priorizó con un orden lógico a fin de tener coherencia entre los acontecimientos pasados, presentes y futuros (Reyes-Ruiz y Alvarado Carmona, 2020).

#### **3.6.2. Entrevista**

Se presentó como una técnica de gran utilidad en la investigación de tipo cualitativo, se centra en la recolección de datos mediante una conversación que se caracterizó por tener un objetivo claro en pos del estudio que se está realizando. Para la realización de una entrevista se necesitó la participación de como mínimo dos personas; la primera que fungió como entrevistador, rol que correspondió a la autora del presente estudio; y el segundo como entrevistado; que correspondió a las personas ya descritas como participantes del estudio: 10 potenciales clientes, 02 Chef y un Gerente de Restaurante (Folgueiras, 2017).

### **3.6.3. Observación ordinaria**

Permitió al investigador describir los datos que va obteniendo a través de un hecho específico en un contexto natural de la realidad en la que se encuentra (Jociles Rubio, 2018; Rodríguez, 2020). Tuvo como característica principal que fue abierta, planificada y metódica. Se ejerció por medio de los sentidos del investigador por lo que resulta tener ciertas limitaciones a la hora de reflejar conclusiones específicas del tema de estudio; debido a esto, se necesita de un apoyo metodológico para corroborar dichos resultados (Rodríguez, 2020). No obstante, al ser esta una investigación de carácter no experimental, la misma es suficiente puesno es necesario utilizar más recursos pues no se ejercerá ningún cambio a las variables sino poreal contrario se analizará su incidencia actual.

### **3.6.4. Cuestionario**

El cuestionario se presentó como una herramienta que el investigador utilizó para recolectar datos que permitieron adquirir información, partiendo de una serie de preguntas que dentro de la temática de estudio el sujeto inherente a la investigación debe responder (Martinez, 2020) es un instrumento estandarizado en investigaciones cuantitativas; pues, resulta fundamental para el método de encuesta, ya que este instrumento suele preferirse cuando la población (muestra) a estudiar es muy extensa (Martinez, 2020); sin embargo, para los efectos del presente estudio, orientado a un enfoque cualitativo, el mismo fue utilizado a

los fines que los procesos de recolección de información primaria estuvieran estructurados en función a la información pertinente requerida para el estudio.

Por cuanto, la estructura de los cuestionarios pueden estar formados por dos tipos de preguntas: las de índole abierto que se caracteriza por no ofrecer opciones de respuesta sino más bien, permiten al participante responder bajo su criterio; y la segunda es la de preguntas cerradas que son prediseñadas por el investigador dándole al encuestado la oportunidad de elegir la respuesta bajo los términos dados por la pregunta en cuestión (Martinez, 2020); se diseñaron tres tipos de cuestionarios a fin de abordar a los tres grupos de información en función a la pertinencia temática que los mismos podían aportar al estudio.

Los cuestionarios elaborados fueron los siguientes:

A los potenciales clientes (codificado como Clientes 1), contentivo de 6 ítems, 3 de ellos con opción de respuesta cerrada y los otros 3 respuestas abiertas muy puntuales, a los fines de abordar la categoría temática Factor Espacial en sus diferentes subcategorías.

A los Chef (codificado como Chef 1), contentivo de 5 interrogantes con opción de respuesta abierta, el cual permitió abordar las categorías temáticas Factor de Calidad y Factor de Producción en sus diferentes Categorías.

Al Gerente de restaurante (codificado como Gerente 1) contentivo de 5 interrogantes con opción de respuesta abierta, el cual permitió abordar la categoría temáticas Factor Financiero en sus diferentes Categorías.

Tabla 2

*Matriz de Categorías y Subcategorías con la proyección de los instrumentos aplicados*

<b>Unidad Temática</b>	<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Código</b>	<b>Instrumento</b>
Factores de éxito para la creación de un negocio con temática específica	Factor de Calidad	Calidad de productos – Insumos – Procesos	FCP1	Chef 1 (1)
		Calidad de servicio: Protocolos de atención a los clientes	FCS2	Chef 1 (2)
	Factor Espacial	Localización e infraestructura	FEI1	Clientes 1 (1-2)
		Espacios temáticos	FET2	Clientes 1 (3-4)
		Espacios seguros	FES3	Clientes 1 (5-6)
	Factor Financiero	Control de costos y gastos	FFC1	Gerente 1 (1)
		Inversiones y créditos	FFI2	Gerente 1 (2)
		Proyección de ventas	FFP3	Gerente 1 (3)
		Proyección de demanda por productos	FFP4	Gerente 1 (4)
	Factor de Producción	Factor Técnico	FPT1	Chef 1 (3)
		Factor organizativo	FPO2	Chef 1 (4)
		Factor humano	FPH3	Chef 1 (5)

### **3.7. Técnicas de Análisis de la Información**

#### **3.7.1. Triangulación.**

En el campo de la investigación cualitativa, la técnica de triangulación es un mecanismo de análisis de información que permite al investigador analizar el fenómeno de estudio desde la perspectiva de varias estrategias. Un ejemplo de ello es el uso de entrevistas individuales, grupos focales o talleres de índole investigativo; los tres parámetros de obtención de información funcionan como una manera de adquirir los resultados previstos. Con esto se eliminan las carencias o debilidades de cada mecanismo. Además, permite la corroboración de resultados (Okuda & Gómez-Restrepo, 2005).

Con lo último en mente, se usó esta técnica para analizar y fundamentar los datos

obtenidos por medio de las entrevistas con lo expuesto con el apartado teórico que fue apoyado con una examinación bibliográfico. Además, se compararon las respuestas de los dueños de restaurantes con la perspectiva de los clientes quienes dieron su punto de vista sobre el proyecto. Es decir, se evaluó la perspectiva de los dos grupos de actores de análisis a través de las entrevistas realizadas.



*Figura 9. Técnica de triangulación*

*Nota.* La gráfica muestra un ejemplo de análisis mediante triangulación en investigación cualitativa. Tomado de MSS (2015).

### **3.7.2. Gestor bibliográfico Mendeley.**

Mendeley es un software de escritorio gratuito y multiplataforma que tiene como función principal extraer automáticamente metadatos, texto completo y referencias citadas de artículos de investigación y páginas web. También permite al investigador administrar, etiquetar, categorizar y clasificar los textos relacionados a su trabajo. Además busca la integración de la comunidad científica, por medio de una propia red de investigación que tiene como fin, ayudar a los investigadores a colaborar entre sí (Gallegos et al., 2017). Con el programa lo que se pretende es el uso máximo de sus herramientas con el fin de realizar una

categorización de la información dada por los textos encontrados gracias al análisis bibliográfico.

## Capítulo IV: Resultados

### 4.1. Descripción del Trabajo de Campo

Como se resaltó en el capítulo precedente, la realización de la recolección de información primaria para la sustentación del estudio, se hizo en función a la aplicación de tres instrumentos: 1 cuestionario tipo encuesta con 6 preguntas con opción de respuestas cerradas y abiertas que se aplicó a diez (10) potenciales clientes de los restaurantes, 1 cuestionario con 5 preguntas con opción de respuestas abiertas que se aplicó a dos (02) Chef y 1 cuestionario con 4 preguntas con opción de respuestas abiertas que se aplicó a un (01) Gerente de restaurante.

Los cuestionarios fueron auto administrados, aunque acompañados siempre de manera presencial y virtual por parte de la autora del estudio a los fines de apoyar a los participantes en caso de ser necesario. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

#### 4.1.1. Presentación de los resultados por categoría

En lo que refiere al instrumento aplicado a los clientes potenciales, gerente y grupo de informantes chef, se les aplicó un instrumento tipo entrevista cuya ficha técnica y transcripción se encuentra reflejada en el apéndice D, el cual abordaba todas las categorías presentadas en la tabla 2, con sus subcategorías. Todas las entrevistas realizadas se analizaron con la ayuda del programa Atlas. Ti en la versión 7.5.4, las síntesis de sus respuestas se encuentran reflejadas en las siguientes codificaciones, estas se presentan por categoría.

#### 4.1.2. Categoría: factor calidad

Cabe destacar que dentro de esta categoría, se ubican las sub categorías elaboración del repertorio de recetas, elaboración del programa de menús, chequeo del programa general de menús. Se entrevistó a los participantes para que desde su experiencia respondieran ¿cómo se elaboraría un menú saludable que debido a su calidad en función a los insumos y su elaboración se adapte de manera efectiva a los gustos y preferencias de los clientes de este

renglón de consumo culinario, detallando de manera individual productos, insumos, procesos, además de mencionar cuáles serían los principales elementos a tener en consideración. Las síntesis de sus respuestas se encuentran reflejadas en las siguientes redes (ver figura 10, 11 y 12).

**4.1.2.1. Categoría: factor calidad. Sub categoría: Calidad de productos –Insumos – Procesos.**

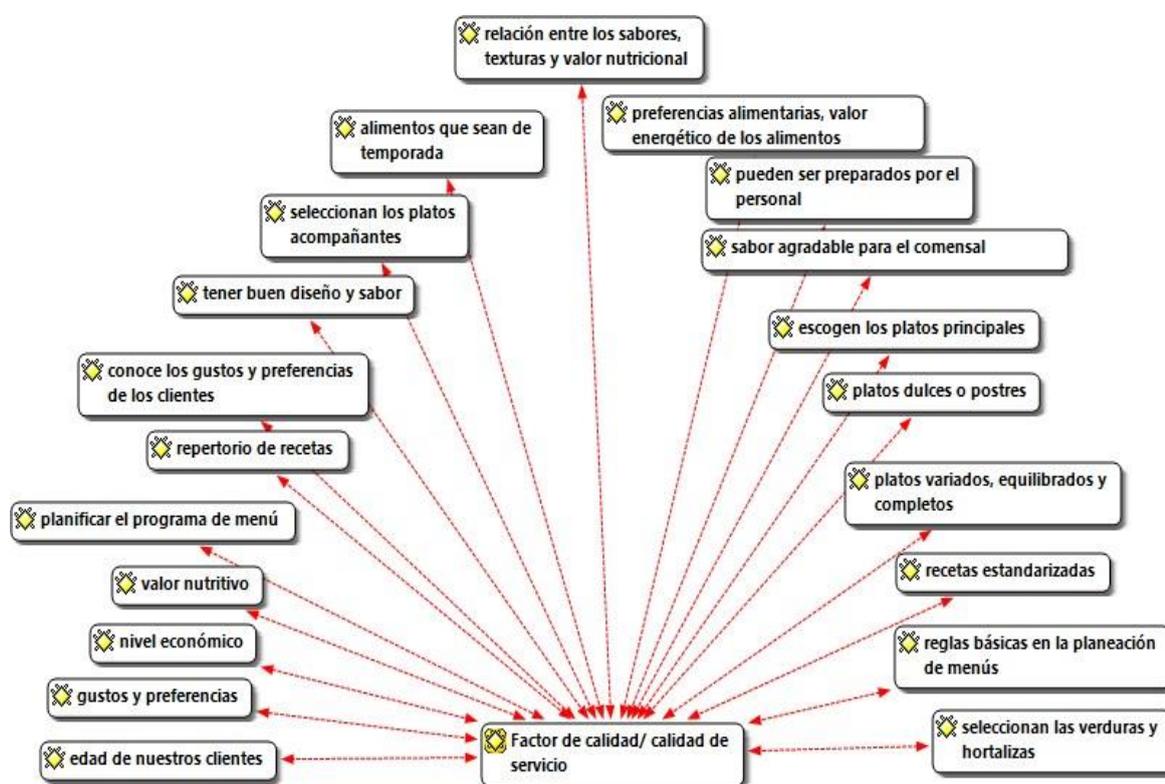


Figura 10. Factor de calidad/ calidad de servicio

Nota. Resultados de la encuesta aplicada a chef (2023)

**4.1.2.2. Categoría: factor calidad. Sub categoría: Calidad de servicio: Protocolos de atención a los clientes**

En lo que refiere al factor calidad, los insumos y procesos, son elementos que conducen al éxito de un restaurant, entre ellos está también el menú el cual debe ser planificado en función a una diversidad de factores dependientes principalmente de los clientes, pero a su vez que involucren consideraciones como disponibilidad de los insumos para su preparación, precio,

valor nutricional, como los elementos más relevantes. Respecto a los protocolos de atención se concentran en la efectiva formación de los mozos del restaurant, quienes deben ser orientados para que su desempeño sea acorde a los criterios de buen trato, etiqueta y buenos modales; a los fines que los clientes se sientan bien atendidos en el negocio.

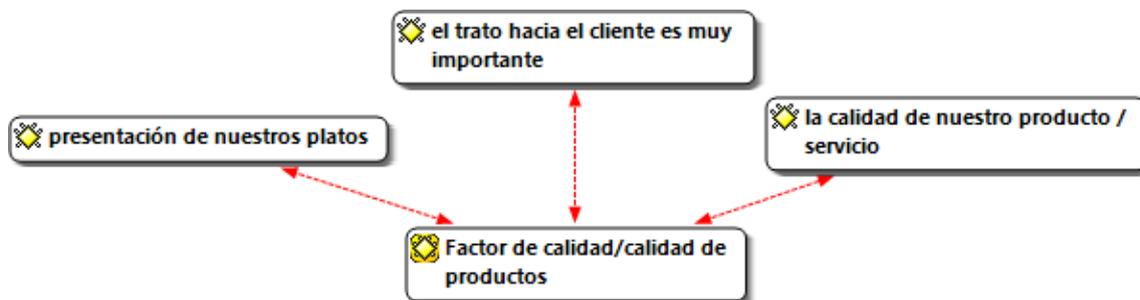


Figura 11. Factor de calidad/ calidad de servicios

Nota. Resultados de la encuesta aplicada a chef (2023)

#### 4.1.3. Categoría: factor espacial

Este factor se refiere al uso estratégico y eficiente del espacio físico en el entorno empresarial. En términos generales, implica la planificación, organización y utilización adecuada de los espacios disponibles dentro de una organización, puede tener un impacto significativo en la eficiencia operativa, la productividad y el bienestar de los empleados. (ver figura 13, 14 y 15).

##### 4.1.3.1. Categoría: Factor espacial. Sub categoría: *localización de la infraestructura.*

Pregunta 1: ¿Qué importancia tiene para usted la localización de un restaurante de comida saludable para poder asistir al mismo?

Tabla 3

*Importancia de localización del restaurante*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Mucha	10	100%	100%	100%
	Total	10	100,0	100%	

*Nota.* Resultados del cuestionario aplicado a clientes (2023)

Análisis: Al consultar a los clientes acerca de la importancia que tiene para usted la localización de un restaurante de comida saludable para poder asistir al mismo entre las opciones poca, nada y mucha el 100% decidió por la opción mucha. Los encuestados consideran que la localización de un restaurante de comida saludable es de suma importancia para poder asistir al mismo.

Pregunta 2: Desde su criterio personal, ¿Cuál sería la zona del Distrito de Cayma, en la ciudad de Arequipa, donde debería ser instalado este tipo de restaurante de comida saludable?

Tabla 4

*Matriz de Categorías y Subcategorías con la proyección de los instrumentos aplicados*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Av. Trinidad Moran	2	20%	20%	20%
	Av. Cayma	2	20%	20%	40%
	Av. Ejercito	2	20%	20%	60%
	Av. Ejercito o Cayma	1	10%	10%	70%
	Entre Av. Cayma y Trinidad Moran	1	10%	10%	80%
	Mall de Cayma	1	10%	10%	90%
	Av. Cayma primera cuadra	1	10%	10%	100%
	Total	10	100%	100%	

*Nota.* Resultados del cuestionario aplicado a clientes (2023)

Análisis: Al consultar a los clientes acerca de Cuál sería la zona del Distrito de Cayma, en la ciudad de Arequipa, donde debería ser instalado este tipo de restaurante de comida saludable , respondieron de la siguiente manera: Av. Trinidad Moran 20%, Av. Cayma 20% Av.Ejército, 20%, Avenida Ejército o Cayma 10%, Entre Av. Cayma y Trinidad Moran 10%,

Malde Cayma 10%, Av. Cayma primera cuadra 10%. Según las respuestas de los clientes, existen varias ubicaciones sugeridas en el Distrito de Cayma, en la ciudad de Arequipa, donde consideran que sería adecuado instalar un restaurante de comida saludable.

#### 4.1.3.2. Categoría: Factor espacial. Sub categoría: espacios temáticos

Pregunta 3: ¿Qué relevancia tiene para usted la decoración y ambientación de un restaurante de comida saludable para poder asistir al mismo?

Tabla 5

##### Importancia de ambientación

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Mucha	9	90%	90%	90%
	Poca	1	10%	100%	100%
	Total	10	100,0		

*Nota.* Resultados del cuestionario aplicado a clientes (2023)

Según los datos recopilados de la encuesta, el 90% considera que la decoración y ambientación de un restaurante de comida saludable tiene una gran relevancia para poder asistir al mismo. El 10% restante opinó que tiene poca relevancia. De manera que la estética y el ambiente del lugar pueden influir en la percepción de los comensales sobre la calidad de los alimentos y la experiencia general que tendrán en el restaurante, esto puede influir positivamente en la experiencia de los comensales y en su predisposición a regresar al establecimiento.

Pregunta 4: Desde su criterio personal, ¿Cuál sería la decoración y/o ambientación ideal con que debería contar este tipo de restaurante de comida saludable?

Tabla 6

##### Ambientación ideal

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Motivos alusivos al tipo de comida	4	40%	40%	40%

Moderna con música juvenil	1	10%	10%	50%
Moderna, juvenil	1	10%	10%	60%
Es imprescindible	1	10%	10%	70%
Juvenil	1	10%	10%	80%
Fresca	1	10%	10%	90%
Moderno	1	10%	10%	100%
Total	10	100%	100%	

*Nota.* Resultados del cuestionario aplicado a clientes (2023)

Los resultados demuestran que un 40% de los clientes sugiere que la decoración debería incluir motivos alusivos al tipo de comida que se ofrece en el restaurante. Esto podría implicar imágenes, ilustraciones o elementos decorativos relacionados con frutas, verduras, alimentos frescos, entre otros. Según las respuestas de los clientes, desde su criterio personal, la mayoría considera que la decoración y ambientación ideal para un restaurante de comida saludable debería contar con los siguientes aspectos:

#### ***4.1.3.3. Categoría: Factor espacial. Sub categoría: espacios seguros***

Pregunta 5: ¿Qué relevancia tiene para usted la seguridad (personal, del ambiente, desalud) de un restaurante de comida saludable para poder asistir al mismo?

Tabla 7

#### *Relevancia de la seguridad*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Mucha	10	100%	100%	100%
	Total	10	100,0	100%	

*Nota.* Resultados del cuestionario aplicado a clientes (2023)

Es muy importante destacar que el 100% de los clientes considera que la seguridad es relevante para poder asistir a un restaurante de comida saludable. Esto incluye la seguridad personal de los clientes, del ambiente y la seguridad en términos de salud.

Pregunta 6: Desde su criterio personal, ¿Cuáles serían las pautas en materia de seguridad que deberían ser tomadas en consideración en este tipo de restaurante de comida

saludable?

Tabla 8

*Pautas de seguridad*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Limpieza de instalaciones	2	20%	20%	20%
	Presentación	2	20%	20%	40%
	Higiene en los platos	2	20%	20%	50%
	Presentación	1	10%	10%	60%
	Higiene de mesas y pisos	1	10%	10%	70%
	presentación y limpieza en platos y salón	1	10%	10%	80%
	presentación del local	1	10%	10%	90%
	Limpieza del local y uso de epps en trabajadores	1	10%	10%	100%
	Total	10	100%	100%	

*Nota.* Resultados del cuestionario aplicado a clientes (2023)

Según el criterio personal de los clientes, las pautas en materia de seguridad que deberían ser tomadas en consideración en un restaurante de comida saludable son las siguientes: limpieza de instalaciones: 20% consideran que es importante mantener las instalaciones limpias y en buen estado para garantizar la seguridad. 20% menciona la importancia de la presentación tanto en los platos como en el salón. Esto implica que los alimentos sean presentados de forma atractiva y que el ambiente del restaurante esté cuidado y ordenado. 20% de los clientes también resalta la importancia de mantener una higiene adecuada en los platos. Esto implica asegurarse de que los utensilios utilizados estén limpios y que se sigan buenas prácticas de manipulación de alimentos. 10% de los clientes menciona específicamente la importancia de mantener limpias las mesas y los pisos del restaurante, lo cual contribuye a un ambiente seguro y agradable. 10% de los clientes considera relevante que los trabajadores utilicen equipos de protección personal, como guantes o gorros, para garantizar la seguridad e higiene en la preparación de los alimentos.

En consideración a los aspectos precedentes y de manera ilustrativa, se presenta un esquema de cómo sería la distribución espacial del local:

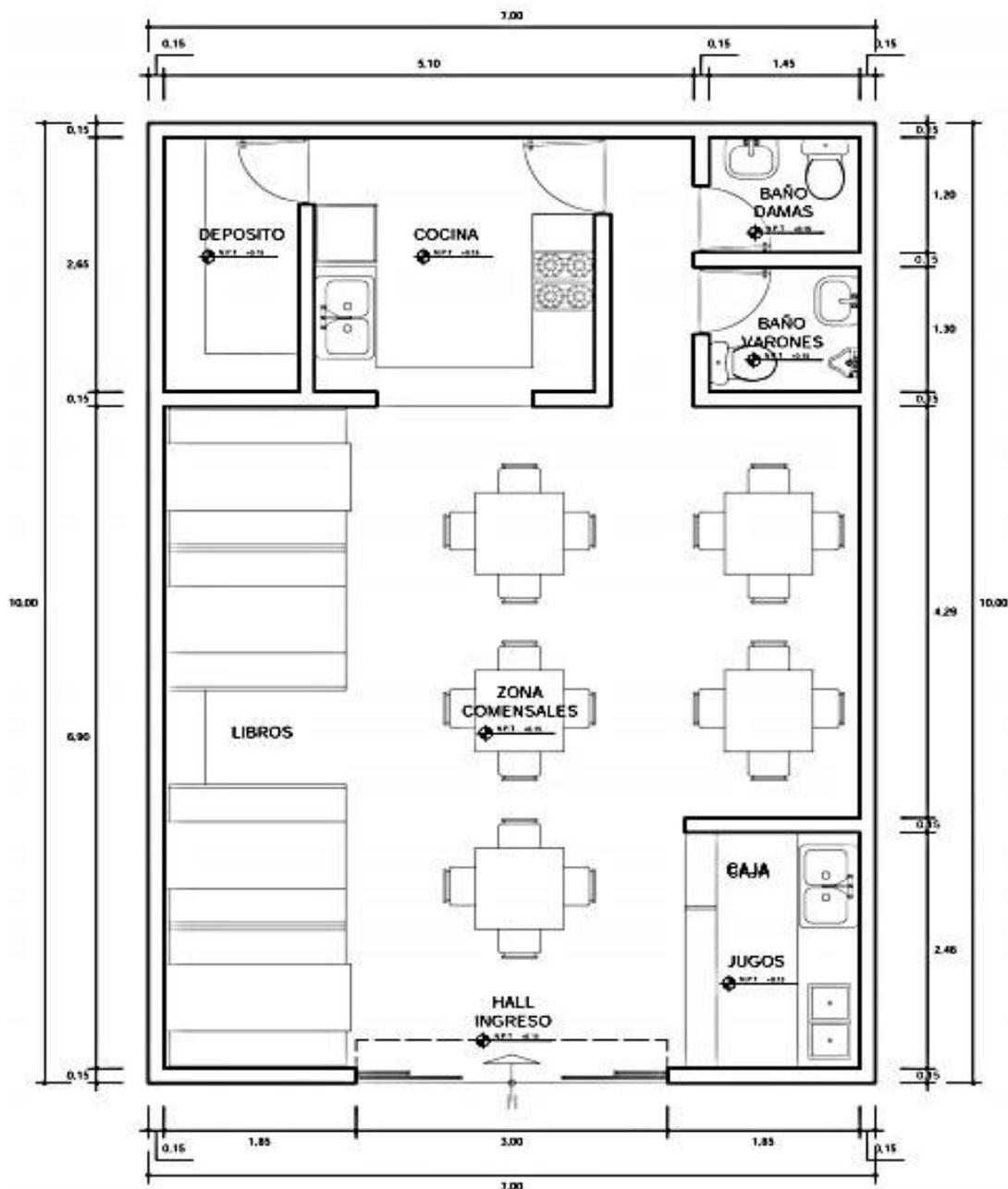


Figura 12. Esquema de distribución espacial del establecimiento

#### 4.1.4. Categoría: factor financiero

Este factor es crucial en la administración de un restaurante, una gestión financiera adecuada puede ayudar a garantizar la viabilidad y el éxito del negocio. Cabe destacar que una gestión financiera sólida y disciplinada contribuye a la estabilidad y el crecimiento del

negocio a largo plazo. El instrumento aplicado al Gerente de un Restaurante de comida saludable permitió reconocer las orientaciones en torno al Factor Financiero. Las respuestas obtenidas en este contexto fueron transcritas y se reflejan en el apéndice D. Al igual que las entrevistas anteriores se empleó para el análisis el programa Atlas. Ti en la versión 7.5.4. Algunos aspectos importantes del factor financiero en la administración de un restaurante quedaron de manifiesto y se muestran en las siguientes redes (ver figura 13, 14, 15 y 16).

#### 4.1.4.1. Categoría: Factor Financiero. Sub categoría: control de costos y gastos

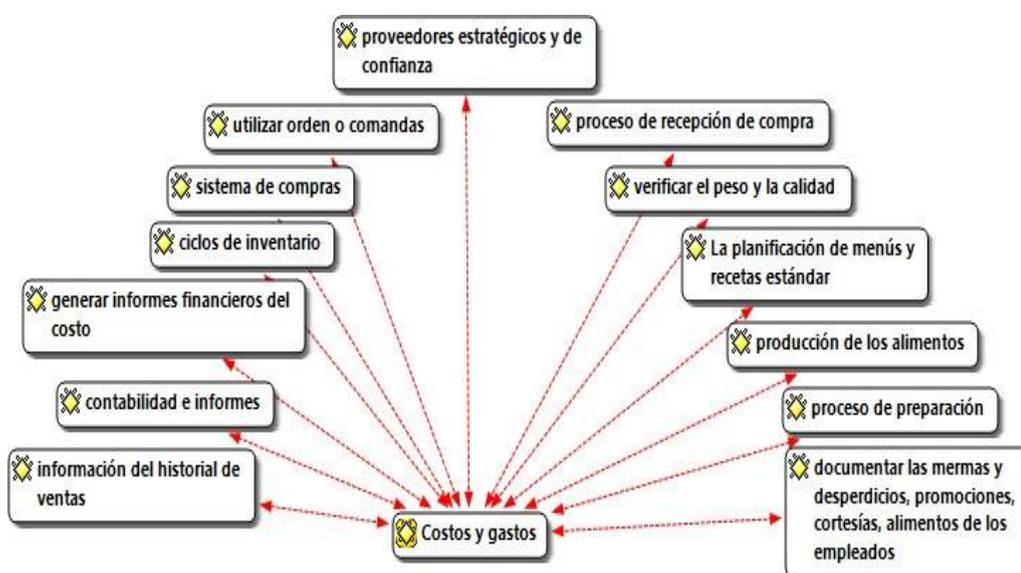


Figura 13. Control de costos y gastos

Nota. Resultados de la encuesta aplica a gerente (2023)

#### 4.1.4.2. Categoría: Factor Financiero. Sub categoría: inversiones y créditos



Figura 14. Inversiones y créditos

Nota. Resultados de la encuesta aplica a gerente (2023)

#### 4.1.4.3. Categoría: Factor Financiero. Sub categoría: Proyección de ventas



Figura 15. Inversiones y créditos

Nota. Resultados de la encuesta aplica a gerente (2023)

**4.1.4.4. Categoría: Factor Financiero. Sub categoría: proyección de demanda por productos**



*Figura 16. Proyección de demanda por productos*

*Nota.* Resultados de la encuesta aplica a gerente (2023)

En lo que refiere al factor financiero se destaca que la misma debe estar integrada y en consonancia con las actividades de producción y los lineamientos en la prestación de los servicios que oferta la empresa, partiendo incluso desde la elección de una zona adecuada, el suministro de materiales y equipos acorde a la producción de calidad que se pretende ofertar, el suministro de insumos adecuados y óptimos para la producción de alimentos, todo ello enfocado en la oferta de un menú adecuado para los clientes potenciales centrados en los gustos y preferencias de los mismos; a la vez que la gestión integral del restaurante debe llevarse a cabo bajo esquemas de excelencia considerando la permanente elevación de las capacidades del talento humano, a la vez que se enfocan las decisiones gerenciales en esquemas estratégicos para la utilización efectiva de los recursos limitados de que dispone la organización.

**Especificidad de criterios presupuestarios**

En consideración a los aspectos anteriores, se hizo una estimación de cómo serían las proyecciones de ingresos en función a las ventas, tomando como referencia los datos del mercado, las cuales se presentan de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 9

*Proyección de oferta*

<b>Proyección Anual</b>			
<b>Año</b>	<b>Oferta Anual</b>	<b>Precio en Soles</b>	<b>Ventas Anuales en Soles</b>
1	1216	15.00	18.235,20
2	1411	15.00	21.165,84
3	1480	15.00	22.203,26
4	1540	15.00	23.102,14
5	1602	15.00	24.025,89

*Nota:* Información estructurada por la investigadora mediante los procedimientos descritos previamente.

Asimismo, a continuación, se destacan los elementos básicos que determinarán la inversión:

- **Inversiones en activos tangibles**

Tabla 10

*Maquinaria y equipo*

<b>Concepto</b>	<b>Maquinaria y equipo</b>		<b>Valor Total</b>
	<b>Valor Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	
Cocina seis Hornillas	1000	<b>1</b>	S/ 1.000.00
Congelador	1000	<b>2</b>	S/ 2.000.00
Caja registradora	700	<b>1</b>	S/ 700.00
Refrigeradora pequeña	400	<b>1</b>	S/ 400.00
Horno Microondas	350	<b>1</b>	S/ 350.00
Freidora	550	<b>1</b>	S/ 550.00
Licuadaora	350	<b>1</b>	S/ 350.00
Exprimidor	450	<b>1</b>	S/ 450.00
<b>Total</b>			<b>S/ 5.800,00</b>

Tabla 11

*Equipos de Cómputo*

Equipos de cómputo			
Concepto	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
Computadora	1000	1	S/ 1.000,00
Impresora	200	1	S/ 200,00
Teléfono	30	1	S/ 30,00
<b>Total</b>			<b>S/ 1.230,00</b>

Tabla 12

*Materiales de Trabajo*

Materiales de trabajo			
Concepto	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
<b>Refrigerador</b>	1000	2	S/ 2.000,00
<b>TV</b>	700	1	S/ 700,00
<b>Balanza</b>	150	1	S/ 150,00
<b>Equipo de sonido</b>	550	1	S/ 550,00
<b>Exhibidor</b>	175	5	S/ 875,00
<b>Mostradores</b>	140	3	S/ 420,00
<b>Total</b>			<b>S/ 4.695,00</b>

Tabla 13

*Equipos de Trabajo*

Equipos de trabajo			
Concepto	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
Uniformes	90	6	S/ 540,00
Juegos de ollas	450	1	S/ 450,00
Juegos de platos	72	2	S/ 144,00
Juego de vasos doc.	15	3	S/ 45,00
Set de cubiertos	75	1	S/ 75,00
Jarras de vidrio	10	6	S/ 60,00
Licuadora	150	2	S/ 300,00
<b>Total</b>			<b>S/ 1.614,00</b>

Tabla 14

*Muebles y enseres*

Muebles y enseres			
Concepto	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
Mesas + Sillas	250	14	S/ 3.500,00
Escritorio	150	1	S/ 150,00
Silla ejecutiva	36	1	S/ 36,00
<b>Total</b>			<b>S/ 3.686,00</b>

Tabla 15

*Resumen Inversión fija tangible*

Inversión fija tangible			
Rubro	Monto		
Maquinaria y equipo	S/ 5.800,00		
Materiales de trabajo	S/ 4.695,00		
Equipos de trabajo			S/ 1.614,00
Muebles y enseres			S/ 3.686,00
Equipos de cómputo			S/ 1.230,00
Equipos de comunicación			-
Materiales de limpieza			S/ 442,50
<b>Total</b>			<b>S/ 17,467, 50</b>

- **Inversiones en activos intangibles**

Tabla 16

*Fija Intangible*

Inversión fija Intangible			
Rubro	Monto		
Gastos pre operativos	S/ 550,00		
Gastos notariales	S/ 150,00		
Búsqueda de nombre	S/	4,00	
Separación de nombre	S/	16,00	
Elaboración de estatuto	S/ 100,00		
Notaría	S/	90,00	
Inscripción de registros público	S/ 150,00		
Licencia de funcionamiento	S/ 180,00		
Defensa civil	S/ 120,00		
<b>Total</b>	<b>S/ 1.360,00</b>		

- **Resumen de inversiones**

Tabla 17

*Resumen de Inversiones*

<b>Inversión</b>	<b>S/</b>
<b>Activos fijos</b>	S/ 17.467,50
<b>Activos diferidos</b>	S/ 1.360,00
<b>Capital de trabajo</b>	S/ 39.029,06
<b>Inversión Total</b>	<b>S/ 57.856,56</b>

En atención a las proyecciones de inversión, ingresos y costos se presenta a continuación, confines de proyectar la evaluación financiera del negocio, el flujo de caja y los estados financieros en proyección:

Tabla 18

*Flujo de Caja Proyectado*

DESCRIPCIÓN	Estado de Flujos Netos Proyectados					AÑO 5(S/)
	AÑO 0	AÑO 1 (S/)	AÑO 2(S/)	AÑO 3(S/)	AÑO 4(S/)	
(A) Ingresos operacionales		202.474	208.370	213.952	217.803	2.266.335
Ventas		202.474	208.370	213.952	217.803	225.320
Valor residual						2.041.015
(B) Egresos operacionales		179.340	182.711	185.669	188.676	191.732
Pago a proveedores		7.023	7.139	7.257	7.376	7.498
Gastos operativos		147.422	149.83	152.261	154.740	157.260
Gastos de ventas		1.000	1.017	1.033	1.050	1.068
Gastos administrativos		23.895	24.734	25.118	25.509	25.906
(C) Flujo operacional /A-B)		23.183	25.659	28.283	29.128	2.074.603
(D) Ingresos no operacionales	20.407	0	0	0	0	0
Crédito		0	0	0	0	0
Aportes	20.406 7					
(E) Egresos no operacionales	58.895 7	14.501	14.504	14.873	15.071	15.085
Pago interés		6.784	5.182	3.945	2.539	946
Pago capital crédito		7.538	9.140	10.742	12.344	13.947

Pago participación trabajadores		179	182	185	188	191
Capital de trabajo	39.029					
Adquisición de activos fijos	17.467					
Otros egreso	2.400					
(F)Flujo no operacional (C- E)		8.732	11.154	13.410	14.056	2.059.518
Flujo neto generado (C-F)		31.915	36.813	41.693	43.184	4.134.121
Saldo inicial			31.865	36.813	41.693	43.183
Saldo final		31.8706	68.6789	78.506	84.877	4.177.305

Al analizar el flujo de caja se establece que la salud financiera de la empresa es estable y cuenta con una buena capacidad de pago, dado que el saldo al final de cada año es positivo, asegurando que la empresa obtendrá ganancias tanto para solventar sus gastos como para otorgar una rentabilidad a los inversores.

Tabla 19

*Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado*

	Estado de Pérdidas y Ganancias				
	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)	Año 4 (S/)	Año 5 (S/)
Ingresos por ventas	202.474	208.370	213.952	217.803	225.320
(=) Total Ingresos	202.474	208.370	213.952	217.803	225.320
Costo de Ventas	7.023	7.139	7.257	7.376	7.498
(=)Utilidad Bruta	195.551	201.2314	206.695	210.427	217.821
Gastos de Administrativos	23.895	24.7344	25.118	25.5089	25.906
Otros gastos	155.446	157.977	160.551	163.167	165.826
(=)Utilidad Operativa	16.210	18.519	21.026	21.751	26.089
Gastos Financieros	6.784	5.182	3.945	2.5385	946
Utilidad Antes de Participación	9.416	13.338	17.081	19.213	25.143
Participación trabajadores	108	153	196	221	289
Utilidad antes de Impuestos	9.318	13.185	16.885	18,992	24.854
Impuestos (IR=29.5%)	2.734	3.889	4.981	5.603	7.332
Utilidad Neta	6.584	9.295	11.904	13.389	17.522

Esta proyección muestra los ingresos, gastos, ganancias y pérdidas de la empresa durante un lapso de 5 años, al observar los resultados finales se tiene una utilidad neta positiva

representando un beneficio económico que puede capitalizarse para ampliar el negocio. Estos resultados positivos permiten establecer la viabilidad y rentabilidad económica a futuro de la empresa.

### **Evaluación Financiera**

#### **a) TMAR**

Para el cálculo de la TMAR es importante conocer el % que representa la inversión con recursos que se emplearía para el trabajo, ante lo mencionado se muestran los mismos en la tabla 20:

Tabla 20

#### *Financiamiento*

<b>Descripción</b>	<b>Total</b>	<b>Parcial</b>	<b>Total</b>
Recursos Propios			
Efectivo	S/ 20.41	29%	29%
Bienes			
Recursos de terceros			
Préstamo Privado			
Préstamo bancario	S/ 50.60	71%	71%
<b>Total</b>	<b>S/ 71.01</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

En el siguiente apartado se presenta la fórmula para el cálculo de la TMAR

$$TMAR = (\%Préstamo * TIA) + (RP * \%RIP) + IF$$

Donde:

- TIA= Tasa de Interés Activa (Banco Mundial, 2020).
- RP= Recursos Propios (Tabla 62)
- RIP= Riesgo de Inversión País (La Republica, 2020).
- IF= Inflación Promedio (BBVA Research, 2020)

$$TMAR = (71,26\% * 14,4\%) + (28,74\% * 1,25\%) + 2\%$$

$$TMAR = 0,10 + 0,004 + 2$$

$$TMAR = 14,37\%$$

Tabla 21

TMAR

Préstamo en % de la Inversión	Tasa Activa	Recursos Propios en % de la Inversión	Riesgo	Inflación
71, %	14,4%	28,74%	1,25%	2%
<b>14,37 %</b>	<b>Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento</b>			

De este modo, se obtiene una Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) del 14.37% la cual se usará para el cálculo de los indicadores financieros; esta tasa nos muestra que existe un 14.37% de rendimiento de la inversión lo cual es positivo.

#### b) Valor Actual Neto (VAN)

La determinación del VAN permite establecer la viabilidad del proyecto.

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{C}{(1+i)^n}$$

$$31.865,54 \quad 36.813,37 \quad 41.693,19 \quad 43.183,97$$

$$VAN = -58,896.56 + \frac{31.865,54}{(1 + 0,1437)^1} + \frac{36.813,37}{(1 + 0,1437)^2} + \frac{41.693,19}{(1 + 0,1437)^3} + \frac{43.183,97}{(1 + 0,1437)^4} + \frac{44.911,33}{(1 + 0,1437)^5}$$

$$VAN = -58.896,56 + 31.865,54 + 36.813,37 + 41.693,19 + 43.183,97 +$$

$$44.911,33$$

$$VAN = 63,972.32$$

Tabla 22

VAN

Años	FNC
1	31.865,54
2	36.813,37
3	41.693,19
4	43.183,97
5	44.911,33
<b>TOTAL</b>	<b>198.467,40</b>

Una vez calculado el valor actual neto el cual es de los 63.972,32 se obtuvo un valor **POSITIVO** determinando la factibilidad del proyecto por obtener un resultado positivo.

### c) Tasa Interna de Retorno

El cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) mide la rentabilidad del proyecto y se lo puede obtener mediante la siguiente fórmula:

$$TIR = \frac{FNC1}{(1+k)^1} + \frac{FNC2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FNCn}{(1+k)^n} - \text{Inversión Inicial} = 0$$

$$TIR = \frac{31.865,54}{(1+0,1437)^1} + \frac{36.813,37}{(1+0,1437)^2} + \frac{41.693,19}{(1+0,1437)^3} + \frac{43.183,97}{(1+0,1437)^4} + \frac{44.911,33}{(1+0,1437)^5} - 58.8956,56$$

**TIR = 56%**

El proyecto es viable debido a que la TIR es del 56% es decir mayor que la TMAR de 14,37%, por lo que se puede evidenciar que el proyecto es rentable para sus inversores.

**d) Beneficio Costo**

El costo beneficio mide la relación de los costos y beneficios que se desarrollan dentro del proyecto y determina su rentabilidad por la inversión realizada.

Tabla 23

*Beneficio - Costo*

<b>Años</b>	<b>FNC</b>	
1	31.865,54	
2	36.813,37	
3	41.693,19	
4	43.183,97	
5	44.911,33	
<b>TOTAL</b>	<b>198.467,40</b>	<b>3.37</b>

El resultado obtenido del cálculo Beneficio-Costo es de S/ 3,37 esto significa que por cada sol que la empresa invierte, se obtienen una utilidad de S/ 0,63; al término de los 5 años para los cuales esta inversión está estimada. Pero para asegurar que esta relación de beneficios inversión; genera un verdadero retorno se analiza *también la relación con los siguientes indicadores.*

Tabla 24

*Indicadores financieros*

<b>Indicador</b>	<b>Valor Año 1</b>	<b>Interpretación</b>
Liquidez	1.54	Por cada sol del pasivo corriente la empresa cuenta con 1,54 soles de respaldo en el activo corriente para el año 1.
Prueba ácida	1.28	Por cada sol que se debe en el pasivo corriente se cuenta con 1,28 soles para su respectiva cancelación.
Endeudamiento del activo	0.74	Por cada sol que la empresa tiene en el activo debe 0,74 céntimos, es decir esta es la participación de los acreedores sobre los activos.
Endeudamiento del patrimonio	2.78	La empresa tiene comprometido su patrimonio 2,78 veces para el año 1.
Rentabilidad neta	0.08	La rotación del activo empresarial es de 0,08 en proporción a la rentabilidad de las ventas
Margen bruto	0.97	Por cada sol que ingrese por concepto de ventas, el 0,97 está comprometido
Margen operativo	0.08	Para este periodo la empresa ha generado un margen de ganancia del 0.08
Rentabilidad neta en ventas	0.03	Existe una rentabilidad por concepto de ventas de la empresa, después de disminuir el costo de ventas.

---

Rentabilidad operacional del patrimonio	0.79	Al primer año, los accionistas reciben una ganancia de 0,79, esto sin haber eliminado los impuestos y la participación de los trabajadores.
Rentabilidad financiera	0.32	La empresa obtiene un beneficio neto con respecto a la inversión, de 0,32 después de la reducción o descuento de los impuestos, participaciones y <u>además deducciones para el año 1.</u>

---

#### **4.1.5. Categoría: factor producción**

En el contexto de un restaurante, los factores de producción son los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones y brindar el servicio de alimentos y bebidas, hay elementos específicos que son especialmente importantes en el ámbito de la industria de restaurantes. Algunos de estos factores de producción específicos incluyen los recursos humanos, materia prima y recursos. Las respuestas respecto a esta indagatoria que buscaba conocer acerca de una atención adecuada y a la altura de las exigencias de clientes destacados, a los fines de alcanzarla máxima fidelidad respecto al local, además del producto de calidad ya descrito, además de consultar los aspectos relacionados con la atención de dichos comensales que debe ser considerada como pertinente para brindar para ellos un servicio de excelencia, estas repuestasse presentan en las siguientes redes (ver figuras 17, 18 y 19).

##### ***4.1.5.1. Categoría: Factor de producción. Sub categoría: factor técnico***



Figura 17. Factor técnico

Nota. Resultados de la encuesta aplica a Chef (2023)

#### 4.1.5.2. Categoría: Factor de producción. Sub categoría: factor organizativo

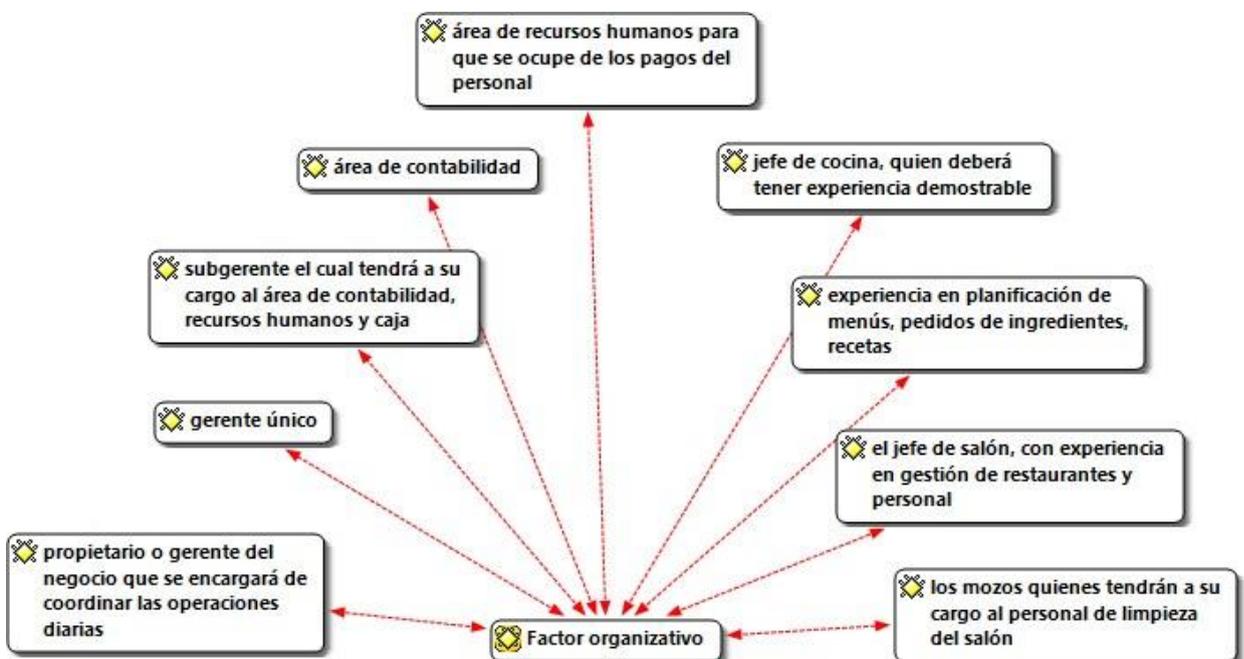


Figura 18. Factor organizativo

Nota. Resultados de la encuesta aplicada a chef (2023)

#### 4.1.5.3. Categoría: Factor de producción. Sub categoría: factor humano



Figura 19. Factor humano

Nota. Resultados de la encuesta aplicada a chef (2023).

En atención a los resultados precedentes, se establece entonces que el flujo de producción de la empresa se establecería de acuerdo al siguiente flujograma:

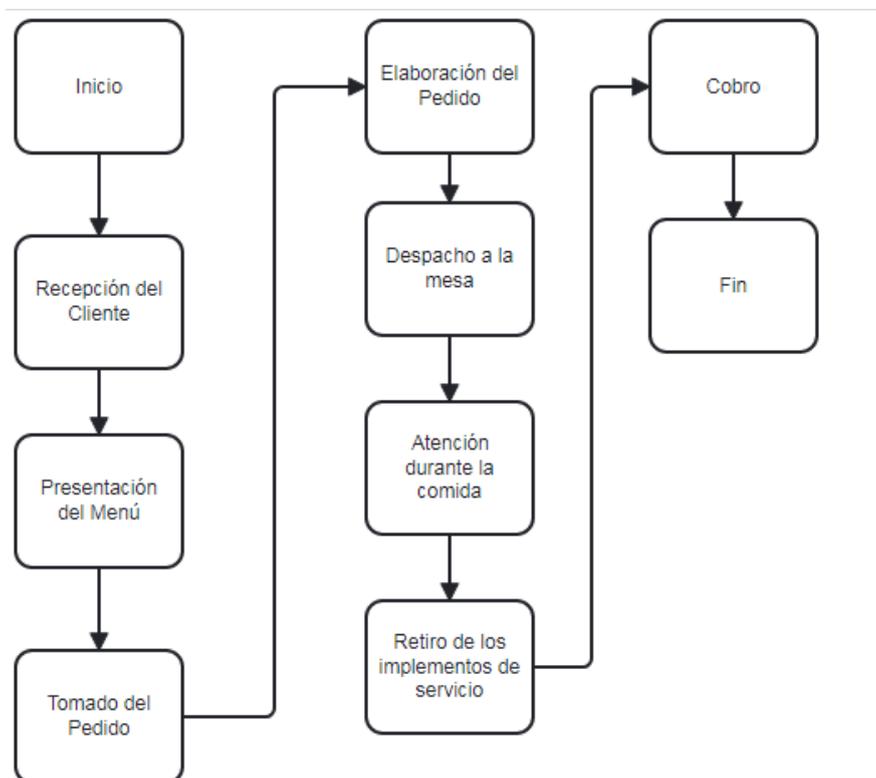


Figura 20. Flujograma de proceso

#### **4.1.6. Interpretación de los resultados.**

En relación con la categoría Calidad, las figuras 11,12 y 13 muestran la síntesis de la consulta acerca de la elaboración de un menú saludable que debido a su calidad en función a los insumos y su elaboración se adapte de manera efectiva a los gustos y preferencias de los clientes de este renglón de consumo culinario y los principales elementos a tener en consideración, en la que los entrevistados mencionaron la elaboración de un menú saludable adaptado a los gustos y preferencias de los clientes, lo que requiere la selección cuidadosa de recetas, la planificación de un programa general de menús, la estandarización de los platillos y una evaluación continua para garantizar la calidad y el éxito del restaurante.

López (2005) señaló que, la calidad tiene varios significados que dependen del contexto en que se utilice. Por ejemplo la de servicios, productos, gestión, en este caso se hace énfasis en la interna para lo que es válido recordar que esta produce satisfacción además de la vinculación de la organización con el entorno social (Sanabria et al., 2014). Es necesario enfatizar que todo dependerá del modelo de calidad que siga la empresa.

Además de ofrecer productos de calidad, existen varios aspectos relacionados con la atención al cliente que son pertinentes para brindar un servicio de excelencia a comensales destacados y fomentar su fidelidad. Por ello brindar un servicio de excelencia de acuerdo con los entrevistados implica tener un trato amable y personalizado, conocimiento del menú, tiempos de espera adecuados, flexibilidad en las opciones, atención a los detalles, resolución de problemas y un seguimiento constante para fomentar la fidelidad. Estos aspectos adicionales complementan la calidad del producto y contribuyen a una experiencia satisfactoria para los clientes, en este caso se hace referencia de la calidad de servicio.

La tabla 4 muestra los resultados obtenidos en cuanto al factor espacial, en torno a la sub categoría localización de la infraestructura en la importancia de la ubicación de un

restaurante de comida saludable para poder asistir al mismo, opción "mucho" fue elegida por todos los encuestados, lo que indica que la ubicación del restaurante es un factor crucial para su elección. Esto resalta la relevancia de encontrar una ubicación estratégica que sea conveniente y accesible para los clientes en términos de proximidad y conveniencia. La localización puede influir en la capacidad de los clientes para acceder fácilmente al restaurante, lo cual es fundamental para su participación y preferencia. Cabe destacar que para Llanos (2010) realizar el análisis territorial en una investigación busca explicar las relaciones sociales en un territorio específico, considerando la cultura y el contexto socioeconómico de los actores involucrados. Mientras que al consultar el lugar, al analizar la tabla 4, se obtuvo que los clientes consideran diferentes zonas de la ciudad de Cayma como opciones apropiadas para la instalación de un restaurante de comida saludable. Como gerente o propietario, es importante tener en cuenta estas sugerencias y realizar un análisis más detallado de cada ubicación propuesta, teniendo en cuenta factores como la accesibilidad, la visibilidad, el flujo de personas y la competencia en la zona. Esto ayudará a tomar una decisión informada sobre la ubicación óptima para el restaurante.

Como se pudo evidenciar, respecto al factor localización, tomando en consideración la información suministrada por los participantes del estudio, se centra en función a los siguientes criterios: para el logro de una gestión exitosa de un restaurante de comida saludable el mismo debe estar ubicado en una zona de fácil acceso, con espacios abiertos y bajo un perfil económico de clase media alta, la decoración debe ser una que genere un ambiente juvenil y moderno alusivo a la comida, y el contexto de la sensación de seguridad de los clientes estará soportado en el estricto cumplimiento de las normas de higiene y limpieza del local y la presentación física adecuada del personal.

Es necesario destacar que Godoy (2017) menciona la importancia de la ubicación para el éxito de una empresa y que la elección del espacio marca el inicio de las operaciones. De

manera que se reconoce que la ubicación es un elemento crucial para el éxito empresarial, ya que determina el punto de partida de las operaciones de la empresa. Esta decisión se basa en consideraciones como la proximidad al público objetivo, la disponibilidad de materias primas e insumos, la accesibilidad y el nivel socioeconómico del área.

La tabla 5 muestra las respuestas obtenidas al preguntar acerca de relevancia tiene para usted la decoración y ambientación de un restaurante de comida saludable para poder asistir al mismo, es evidente que la mayoría de los clientes valoran la importancia de estas, lo que indica que estos aspectos desempeñan un papel significativo en su decisión de visitar un establecimiento de este tipo; por lo tanto, es recomendable prestar a estos aspectos, asegurándose de que estén alineados con la propuesta de comida saludable y brinden una experiencia agradable para los clientes.

La tabla 6 muestra que en general, los clientes valoran una decoración y ambientación que esté en sintonía con el concepto de comida saludable, utilizando elementos visuales relacionados con alimentos frescos y saludables. Además, se aprecia una preferencia por un estilo moderno y juvenil, que brinde una experiencia agradable y enérgica para los comensales.

Las figuras 13, 14, 15 y 16 muestran la síntesis de los resultados de la categoría factor financiero, el contexto de un restaurante de comida saludable donde se aborda las pautas de rentabilidad, el control de los flujos de caja, costos y gastos, para controlar los costos, se recomienda utilizar recetas estándar con porciones medidas y costos estándar para cada ingrediente. Es importante establecer un sistema de compras con proveedores confiables y verificar la entrega con precisión. El proceso de preparación y producción de alimentos también debe ser monitoreado. Es necesario documentar las mermas y desperdicios, así como llevar a cabo ciclos de inventario para tener un control preciso. Generar informes financieros y contables también es fundamental para evaluar los gastos y buscar soluciones en caso de

desviaciones, esto concuerda con lo expresado por Weber (2000) al mencionar la importancia de tener claridad y orden para evitar inconvenientes.

Mientras que, para el desarrollo y la expansión del restaurante, los entrevistados concuerdan con lo señalado por Manrique (2017) acerca del flujo de control y gastos, esto conlleva a que se realicen inversiones planificadas, considerando factores como el crecimiento económico y los gastos asociados a la constitución del negocio, maquinaria, equipos, mobiliario y vehículos, en caso de contar con servicio de delivery. En cuanto al financiamiento, se puede recurrir a entidades bancarias o aportes de accionistas. Además, se sugiere evaluar el estado de resultados y las ganancias netas antes de expandirse, y contar con inversionistas o accionistas para reducir la necesidad de préstamos bancarios.

Por otra parte se debe cuidar la calidad y el estado de los insumos, tener un control financiero y revisar los costos y precios. Asimismo, es importante asegurar la eficiencia de los procesos con los empleados y realizar estrategias de atracción de clientes a través de la publicidad (Manrique, 2017). Adicionalmente la tendencia de las ventas, se pueden utilizar indicadores como el flujo de fondos, el costo de las materias primas y los costos de producción. Esto permite evaluar el rendimiento financiero y la rentabilidad del negocio. Dentro de las acciones estratégicas, estas incluyen fortalecer el mercado actual, conocer el mercado objetivo, desarrollar nuevos platos, adaptarse a los cambios del entorno y utilizar nuevas formas de promoción y publicidad.

En lo que se relaciona con el factor producción, se hace énfasis en la indumentaria y el equipo que debe usar el personal de cocina, el cual debe ser acorde y adecuado a su rol: uniforme adecuado a su función y nivel de desempeño en la cocina y/o en el servicio, equipos adecuados y acordes al proceso de producción de alimentos, vajilla de servicio en el local que permita una presentación atractiva del emplatado, en el caso de prestar servicios de delivery, implementos y envases adecuados, identificados y adaptados a los productos que ofrece la

empresa, entre otros.

El esquema organizativo de la empresa, en percepción de los entrevistados parte de la propuesta de la gestión liderada por un gerente general, quien delegaría el trabajo entre el equipo de cocina conformado por un Jefe de cocina o Chef, ayudantes de cocina y personal de apoyo en la limpieza; en el servicio los mozos y un coordinador del comedor o Jefe de Mozos, el personal encargado de la administración y de la gestión de los recursos físicos, materiales, financieros y del talento humano de la organización. Al respecto Chiavenato (2009) sostiene que, la planificación es un elemento fundamental en la organización, para garantizar la producción.

Es de destacar que la gestión de talento humano debe orientarse promoviendo elementos de la conducta organizacional como son: trabajo en equipo, liderazgo transformacional, comunicación efectiva, entre otros elementos que potencian la sinergia de los integrantes de la organización en todos los ámbitos (Chiavenato, 2009).

Los resultados obtenidos y el análisis de los mismos permite reconocer que el éxito de un restaurante de comida saludable está sustentado principalmente, en la planeación efectiva del negocio, considerando desde su ubicación, estructura, procesos, disponibilidad de materiales y equipos adecuados, disposición de un talento humano proactivo y la gestión organizacional centrada en un enfoque estratégico que le permita operar con dinamismo ajustado a los cambios del entorno para favorecer la permanencia del negocio, centrada en la fidelidad de los clientes y en una gestión operativa y financiera que genere utilidades.

La tabla 7 muestra que es muy importante para 100% de los clientes la seguridad en un restaurante, por ello lo consideran relevante para poder asistir. Esto incluye la personal de los clientes y del ambiente. Las pautas en materia de seguridad que los clientes consideran importantes en un restaurante de comida saludable incluyen la limpieza y presentación de las instalaciones, la higiene en los platos, la limpieza de mesas y pisos, y el uso de equipos de

protección personal por parte del personal. Estas medidas contribuyen a crear un ambiente seguro y confiable para los comensales.

Finalmente, se presenta un esquema de los procesos de producción adecuados para el éxito de un restaurante enfocado en la venta de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa:

Selección de ingredientes saludables y de calidad: Identificar proveedores confiables y responsables.

Adquirir ingredientes frescos, orgánicos y libres de químicos.

Evaluar y seleccionar proveedores que cumplan con estándares de calidad.

Almacenamiento adecuado de los ingredientes:

Establecer un sistema de almacenamiento eficiente y ordenado.

Controlar las condiciones de temperatura y humedad para preservar la frescura de los ingredientes.

Implementar un sistema de rotación de inventario para asegurar el uso adecuado de los productos.

Preparación de alimentos saludables:

Diseñar recetas y menús equilibrados y nutritivos.

Capacitar al personal en técnicas de preparación saludable de alimentos.

Garantizar el cumplimiento de normas sanitarias durante la manipulación y preparación de los alimentos.

Control de calidad y seguridad alimentaria:

Establecer procedimientos de control de calidad en cada etapa de la producción.

Realizar pruebas y análisis periódicos para asegurar la seguridad y calidad de los alimentos.

Mantener registros de control de calidad y seguridad alimentaria. Presentación y

servicio al cliente:

Diseñar una presentación atractiva de los platos y bebidas. Capacitar al personal en atención al cliente y servicio de calidad. Mantener un ambiente limpio y acogedor en el restaurante.

Gestión eficiente de recursos:

Optimizar el uso de los recursos disponibles, como agua, energía y materias primas.

Implementar medidas de reducción de desperdicios y reciclaje.

Controlar los costos de producción y buscar formas de eficiencia en la operación.

Mejora continua y adaptación:

Evaluar constantemente los procesos y recibir retroalimentación de los clientes.

Realizar ajustes y mejoras en base a los comentarios y tendencias del mercado.

Mantenerse actualizado sobre nuevas técnicas y tendencias en comida saludable.

Este esquema de procesos de producción adecuados proporciona una base sólida para el éxito de un restaurante de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa, asegurando la calidad, seguridad y satisfacción del cliente.

#### **4.2. Análisis y síntesis de los resultados**

Teniendo en consideración los aspectos anteriormente desarrollados, puede considerarse lo siguiente de manera puntual:

El factor calidad para el éxito del restaurante enfocado en la venta de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa, se centra en la elaboración y oferta de platos contentivos en un menú que se base en insumos frescos, elaborados con las mejores técnicas culinarias, en el marco de una atención al cliente de manera que se sienta agrado, complacido y consentido por un personal impecable no sólo en su apariencia sino en el trato que presta hacia él; todo ello en un ambiente armonioso y tranquilo, con la utilización de elementos de

servicio (menaje, cubiertería, mantelería, entre otros) de alta gama.

El factor espacial orienta que el restaurante enfocado en la venta de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa debe ser ubicado en un sitio de fácil acceso, seguro, a la vez que el entorno debe contar con las condiciones adecuadas para el servicio de calidad que se pretende brindar.

El factor financiero determina que la base del éxito del restaurante se concentra en la disposición de procedimientos administrativos adecuados que permitan la optimización de los recursos invertidos, todo ello sin poner en riesgo factores de calidad y proyección del negocio.

Por último, el factor producción orienta la conjunción de los anteriores, en función a la generación de una comida de calidad, mediante estándares de primera, con la utilización de insumos frescos y recetas innovadoras, por parte de un equipo de colaboradores que no sólo se concentren en la elaboración del producto sino que también se esmeren en la atención óptima y de excelencia de los clientes.

#### **4.3. Interpretación de los hallazgos**

La conjunción coincidente de las fuentes utilizadas para el presente trabajo: bases teóricas, personas encuestadas y entrevistadas y criterio de la autora, permiten reconocer que las claves del éxito para un restaurante enfocado en la venta de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa, están centradas de forma específica en la generación de una experiencia culinaria que permita al cliente no sólo satisfacer la necesidad alimentaria, sino disfrutar de un lugar y una atención que marque la diferencia al momento de consumir un alimento de calidad en materia de salud y en función a los aspectos culinarios de sabor y gusto.

La coincidencia de los criterios de las fuentes se evalúa a continuación;

Tabla 25

*Interpretación de hallazgos*

Factor	Teoría	Fuentes Vivas	Autor
Calidad	La búsqueda de un alimento saludable toma como base la disposición de un producto que sea elaborado con insumos también saludables y con una elaboración que no afecte sus características orgánicas, a la vez de ser consumido en un lugar adecuado para la tranquilidad y el disfrute del placer de comer bien.	Debe elaborarse un producto centrado en insumos de calidad y bajo la utilización de recetas adecuadas, apoyados en un servicio de atención al cliente basado en la excelencia	Las directrices de calidad se sustentan en los criterios de un producto culinario de primer orden y una atención de excelencia a los clientes desde el momento en que ingresan al restaurante
Espacial	Debe contarse con un espacio adecuado para la preparación de los alimentos y para el servicio de los mismos bajo los máximos estándares de calidad.	La ubicación del local debe ser en una zona segura y de fácil acceso en la ciudad, a la vez que el ambiente del restaurant debe ser espacioso, armonioso y amplio	Los estándares de determinación del espacio se concentran en tres aspectos: <b>localización adecuada</b> en una zona acorde en la ciudad en la cual haya seguridad, sea de fácil acceso y que disponga de medios adecuados para la movilización. <b>Espacio agradable</b> , el cual permita el disfrute del consumo de un alimento de calidad. <b>Disposición de servicios</b> de calidad para los clientes
Financiera	El éxito de la gestión financiera de un restaurante se basa en la optimización de	La base del éxito financiero del negocio está en el establecimiento de	El elemento financiero toma dos pautas fundamentales: los

	<p>los recursos por medio de controles adecuados y políticas de ingresos y gastos equilibradas</p>	<p>controles y la definición de pautas conservadoras y planificadas de ingresos y gastos.</p> <p>La secuencia de estas orientaciones conllevará a la generación de condiciones óptimas de rentabilidad que se traducen en los indicadores obtenidos como son;</p> <p>Inversión: 57.856,56 Soles</p> <p>Ventas proyectadas: De 18.235,20 para el 1er año a 24.025,50 para el 5to año</p> <p>TMAR= 14.37%</p> <p>B/C= 3.37 &gt; 1</p> <p>VAN= 63,972.35 &gt; 0</p> <p>TIR= 56.1% &gt; 14.37%</p>	<p>controles y la planificación, los cuales, como lo demostró la evaluación financiera hecha, garantizarán la rentabilidad económica</p>
		<p>En definitiva, la consecución de las recomendaciones orientan de manera directa un éxito financiero en la organización.</p>	
Producción	<p>La disposición de equipos adecuados, insumos frescos, recetas de primera y un equipo profesional de excelencia es la garantía del éxito del restaurante</p>	<p>La producción debe ser sustentada en la disposición de equipos, insumos, personal y recetas que permitan un producto de calidad centrado en una gestión operativa integral que mire el producto, su presentación, el cliente y los actores que generan la experiencia culinaria de primera</p>	<p>El factor producción confluye en los siguientes elementos: Equipos de primera Personal capacitado y motivado Insumos frescos Recetas innovadoras Gestión de excelencia</p>

De manera concreta los hallazgos se resumen en función a los siguientes aspectos:

El producto de calidad que permitirá el éxito del restaurante enfocado en la venta de

comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa, se centra en la oferta de un menú de calidad en función al producto, sus ingredientes, su elaboración y la relación precio/beneficio centrada en la atención a recibir.

La ubicación espacial ideal que permitirá el éxito del restaurante enfocado en la venta de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa se centra en una de las zonas céntricas de la ciudad, en donde las condiciones de seguridad, acceso y espacio de condiciones agradables se conjuguen para el logro de una condición que permita la prestación de un servicio de primera.

La distribución estratégica de los recursos financieros ideal para el éxito del restaurante enfocado en la venta de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa se centra en el establecimiento de una inversión objetiva y el establecimiento de procedimientos de control que garanticen la continuidad financiera de la organización y la obtención de beneficios que conduzcan a la rentabilidad de la empresa.

Los procesos de producción adecuados para el éxito del restaurante enfocado en la venta de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa se centran en la orientación de técnicas de calidad en función a la elaboración de productos de clase mundial realizados por un conjunto de profesionales del área culinaria con elevada calificación, con la utilización de los mejores y más frescos ingredientes, acompañados de la disposición de un servicio de primera en un ambiente agradable.

## Conclusiones

Una vez desarrollado el presente trabajo pueden establecerse las siguientes conclusiones: La comida saludable es un producto que actualmente va ganando terreno a nivel mundial debido a la influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones gracias a la difusión permanente de la conveniencia que resulta para la vida alimentarse bien, con lo cual, en función a poseer una mejor calidad de vida, las personas procuran ajustar sus patrones de consumo a estas recomendaciones culinarias en una cantidad cada vez mayor, con lo cual la consideración de esta rama de servicios como negocio tiene un sustento cada vez mayor.

El desarrollo exitoso de un negocio de comida saludable se sustenta en la consideración de una serie de factores, los cuales orientan de manera específica las acciones a seguir a los fines que el negocio sea un lugar ideal para la clientela y la satisfacción de sus necesidades alimentarias bajo este patrón de consumo especial de alimentos sanos; así también, para garantizar a los inversionistas y propietarios del negocio un retorno de sus inversiones que le permita considerar una rentabilidad económica y financiera efectiva. En este sentido, los criterios y/o factores de éxito se concentran en: calidad, espacio, finanzas y producción.

Para el caso del restaurante enfocado en la venta de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa, se considera que el mismo debe tener en consideración los aspectos de calidad del producto, centrados en el diseño de un menú ideal, basado principalmente en el uso de insumos frescos, con una elaboración de primera a través de recetas comprobadas, en el marco de un proceso en donde se garantice al cliente la disposición de un alimento verdaderamente sano, bien elaborado y consumido en un ambiente acorde a sus gustos y preferencias en donde la tranquilidad

y la paz (condiciones asociadas a este tipo de comensales) esté garantizada, en el marco de un trato especial y agradable.

La ubicación y la distribución del espacio del restaurante enfocado en la venta de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa, debe ser, que el establecimiento se ubique en una zona segura de la ciudad, de fácil acceso, con opciones suficientes para el parqueo de vehículos de manera amplia y segura y en donde la presencia de las personas no implique ningún tipo de riesgo en materia de seguridad; asimismo, el local del restaurante debe contar con el espacio suficiente para evitar el hacinamiento de personas, la disposición de servicios adecuados para el cliente, con buenos espacios de circulación y orientado a la generación de un ambiente de paz y armonía espiritual.

Respecto a la orientación financiera que debe establecerse en el caso del restaurante enfocado en la venta de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa, la misma debe ser diseñada bajo el enfoque de una gestión estratégica en búsqueda de niveles máximos de rentabilidad centrados en la disposición de pautas administrativas y operativas que, sin poner en riesgo la calidad del servicio y sus productos, sea verdaderamente eficiente; permitiendo a la gerencia del hotel reinvertir sus ganancias en función a un posicionamiento sólido de mercado a través de los factores de diferenciación que puede establecer el negocio; condiciones que como se evaluó en el estudio, son totalmente factibles.

En consideración a los procesos productivos que deben ser llevados a cabo en el restaurante enfocado en la venta de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa, con los cuales se garantizaría el éxito del negocio, se concentran en la disposición de los elementos operativos y técnicos adecuados centrados no sólo en las características del producto sino en la búsqueda de la excelencia culinaria que

se centra en el uso de insumos frescos y adecuados y el desarrollo de procesos de producción de alimentos de acuerdo a los más altos estándares de calidad, sustentados en recetas novedosas e innovadoras y la disposición de un equipo de personal de cocina y de atención al cliente de alto nivel.

## Recomendaciones

En consideración a las conclusiones precedentes, se procede entonces a proponer las siguientes recomendaciones:

1.- Es necesario reforzar el proceso de formación, actualización y capacitación permanente del personal del local, a los fines de que se mantenga el nivel de excelencia del restaurante enfocado en la venta de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa, a través de los productos sustentados en la sabiduría y destreza de los integrantes de la organización.

2. Incorporar elementos asociados a la generación de productos ambientalmente sustentables como un criterio que, por una parte coadyuva a la tendencia mundial de recuperación medioambiental ante el cambio climático y, por la otra, genera una imagen corporativa adaptada al target de clientes, que beneficia enormemente la fidelización.

3. Desarrollar estrategias permanentes de difusión en torno al restaurante enfocado en la venta de comida saludable en el Distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa y sus productos por medio de las redes sociales y demás herramientas, con lo cual se establecerá una consolidación de su posicionamiento en un mercado heterogéneo y variable.

## Referencias

- Aguaded, E., Pistón Rodríguez, M., Pegalajar Moral, M., & Olmedo Moreno, E. (2020). El Sistema de Categorías como herramienta para comprender las Historias de Vida de los menores extranjeros no acompañados. *Revista Espacios*, 41(November), 173–183.
- Arroyo, J. (2016, January 15). *Planteamiento del estudio*. Slideshare. <https://es.slideshare.net/VenArroyo/planteamiento-del-estudio-57109737>
- Ayala, M. (2021). *Paradigma interpretativo: características, metodología, ejemplos*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/paradigma-interpretativo-investigacion/>
- Bennasser, M. (2019). Veganismo y vegetarianismo en España: motivaciones e impacto en la industria. *GeoGraphos. Revista Digital Para Estudiantes de Geografía y Ciencias Sociales*, 11, 26–54. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/32739>
- Bravo, J. (2011). *Gestion De Procesos* (4th ed.). Editorial Evolución S.A.
- Cárdenas Michoacán, L. (2020). Adaptación del modelo CANVAS como herramienta competitiva para las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES). *Revista de Ciencias Empresariales | Universidad Blas Pascal*, 14(3 (2018)), 19–37.
- Cerrón Rojas, W. (2019). La investigación cualitativa en educación. *Horizonte de La Ciencia*, 9(17). <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2019.17.510>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (M. Guzmán & J. Rodríguez (eds.); 3rd ed.). McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Dahl, J., Hernández, N., & Díaz, N. (2017). *Análisis del Mercado de Comida Saludable en Bogotá*. Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- de Oliveira, G. (2007). Modelos teóricos aplicados al turismo. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 16(1), 96–108.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180713890005>

Díaz-Beltrán, M. D. P., & Caicedo-Ortiz, P. N. (2019). Promoción de alimentación saludable en restaurantes: investigación cualitativa de estudio de casos colombianos. *Revista*

*Espanola de Nutricion Humana y Dietetica*, 23(4), 240–251.

<https://doi.org/10.14306/renhyd.23.4.743>

Dittmer, P. (2002). *Dimensions of the hospitality industry* (3rd ed.). Wiley.

Dónde comer Sano. (2018, October 3). *Qué son los restaurantes sanos en realidad -*

*Dónde comer SANO*. Dondecomersano.Es. <https://www.dondecomersano.es>

Espinoza Freire, E. E. (2018). La hipótesis en la investigación. *Mendive Revista de Educación*, 16(1), 122–139. <https://cutt.ly/2mv2ntd>

Fernández-Bedoya, V. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica.

*Espíritu Emprendedor TES*, 4(3), 65–

76. <https://doi.org/https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>

FIQA. (2022). *Mejora los procesos de producción de tu restaurante*. Fiqa.Com.Mx.

<https://fiqa.com.mx/mejora-los-procesos-de-produccion-de-tu-restaurante/>

Fitzsimmons, J., & Fitzsimmons, M. (2001). *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology* (McGraw-Hill (ed.); 3rd ed., Vol. 35).

<https://doi.org/10.1111/j.0011-7315.2004.35031.x>

Folgueiras, P. (2017). *La entrevista* (Vol. 43, Issue 1).

<https://doi.org/10.2307/j.ctv7fmfjk.12> Gallegos, M. C., Peralta, C. A., & Guerrero,

W. M. (2017). Utilidad de los gestores

bibliográficos en la organización de la información para fines investigativos.

*Formacion Universitaria*, 10(5), 77–85. <https://doi.org/10.4067/S0718->

50062017000500009

Godoy, A. (2017). *Factores de localización espacial y dimensión de la empresa* (p. 2).

Hawkins, R. L., & Maurer, K. (2010). Bonding, bridging and linking: How social capital operated in New Orleans following Hurricane Katrina. *British Journal of Social Work*, 40(6), 1777–1793. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcp087>

Hernández, G. (2017). Método Analítico. *Universidad Autónoma Del Estado de Hidalgo* (UAEH), 2–11.  
<http://thales.cica.es/rd/Recursos/rd98/Matematicas/29/analitico.html>

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta* (Primera ed.). México DF, México: Mc Graw Hill. Retrieved from <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>

Jaco, M. (2020, July 26). *Metodos de prevision de ventas para restaurantes - Lo que necesita saber*. Zip Forecasting. <https://zipforecasting.com>

Jociles Rubio, M. I. (2018). La observación participante en el estudio etnográfico de las prácticas sociales. *Revista Colombiana de Antropología*, 54(1), 121–150.  
<https://doi.org/10.22380/2539472x.386>

Lara, J. (2019). *El modelo Canvas como herramienta para optimizar una Microempresa*. Universidad Autónoma del Estado de México.

Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2009). *E-commerce negocio, tecnología, sociedad* (L. Cruz & B. Gutiérrez (eds.); 4th ed.).

Llanos, L. (2010). Concepto de territorio y las investigaciones en las ciencias sociales. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 7(3), 207–220. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-54722010000300001](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-54722010000300001)

López, R. (2005). La Calidad Total En La Empresa Moderna. *Perspectivas*, 8(2), 67–81.

- Manrique Reyes, Y. (2019). *Diseño de un modelo de gestión para mejorar la rentabilidad mediante el incremento de la productividad y el control de los costos en proyectos de construcción*. Tesis [Universidad Ricardo Palma]. <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/urp/1040>
- Martín, M. (2019). *Definición de un modelo de negocio que reduzca el riesgo y aumente las posibilidades de éxito para la creación de una empresa que satisfaga la necesidad de los consumidores de productos alimenticios libres de ingredientes de origen animal*. Universidad de Costa Rica.
- Martín, R. (2020). *Los mejores restaurantes vegetarianos de Barcelona*. Time Out Barcelona. <https://stylelovely.com>
- Martinez, C. (2020, September 1). *7 Instrumentos de Investigación de Campo*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/instrumentos-investigacion-campo/>
- Mata, L. (2019, May 28). *El enfoque cualitativo de investigación - Investigalia*. Investigalia. <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>
- Matos Ayala, A. (2020, October 23). *Investigación Bibliográfica: Definición, Tipos, Técnicas*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica/>
- Mora, R. (2011). Estudio de Actitudes Emprendedoras con profesionales que crearon empresa. *Revista EAN*, 71, 70–83.
- Moreira, M., De la Luz, I., Pico, B., Guerrero, G., & Villarroel, J. (2018). Factores que Influyen en el Emprendimiento y su Incidencia en el Desarrollo Económico del Ecuador. *Revista Ciencias Sociales y Económicas*, 2(1), 1–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.18779/csye.v2i1.263>

- Muñoz, K. (2014). *Plan de empresa para la creación de un restaurante de comida fitness en la ciudad de Cali*. Universidad Autónoma de Occidente.
- Okuda, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios: Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV(1), 118–124.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n1/v34n1a08.pdf>
- Oracle Hospitality, & Technomic. (2020). *Control de costos en Alimentos y Bebidas* (p. 24).  
<https://www.oracle.com/assets/lad-spanish-cost-control-report-3206654.pdf>
- Otavalario, T. (2019). *Propuesta Del Plan Estrategico Para Restaurante Los Paisas*. Universidad Libre Seccional Pereira.
- Pajuelo, J., Torres, L., Agüero Zamora, R., & Bernui Leo, I. (2019). El sobrepeso, la obesidad y la obesidad abdominal en la población adulta del Perú. *Anales de La Facultad de Medicina*, 80(1), 21–27.  
<https://doi.org/10.15381/anales.v80i1.15863>
- Pérez, C. A. (2017, November 1). *Cuáles son los Factores Claves de Exito de una empresa*. Rethink by ESIC. <https://www.esic.edu>
- Pole, K. (2008). Diseño de metodologías mixtas Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas. *Renglones*, 52(60), 37–42.
- Quesada, A., & Medina, A. (2020). Métodos teóricos de investigación: Análisis-Síntesis, Inducción-deducción, abstracto-concreto e histórico-lógico. *Monografías 2020*, 1(12), 1–23.
- Quirónprevención. (2020). *Bares y restaurantes seguros: 5 claves para comer sin riesgos* /Blogs.

ncion.Com.

<https://www.quironprevencion.com/blogs/es/prevenidos/bares-restaurantes-seguros-5-claves-comer-riesgos>

- Reyes, L., & Carmona, F. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. *Investigación. Sustainability (Switzerland)*, 4(1), 1–9. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/en/mdl-20203177951%0Ahttp://dx.doi.org/10.1038/s41562-020-0887-9%0Ahttp://dx.doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z%0Ahttps://doi.org/10.1080/13669877.2020.1758193%0Ahttp://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article>
- Richason, O. (2018). Fuentes de financiamiento para restaurantes. In *Cuida tu dinero*. <https://www.cuidatudinero.com>
- Rodríguez, D. (2020, April 10). *Los 6 Tipos de Observación Científica Principales*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/tipos-de-observacion-cientifica/>
- Sanabria, P., Romero, V., & Flores, C. (2014). El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad. *Universidad & Empresa*, 16(27), 165–213.
- Siguaw, J. A., & Enz, C. A. (1999). Best practices in food and beverage management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5), 50–54. <https://doi.org/10.1177/001088049904000509>
- Tamayo, M. (2006). Tipos de investigación. *Abouhamad, Apuntes de Investigación En Ciencias Sociales*, 1(1), 1–23.
- Teomiro, S., & De la Rica, M. (2016). *Manual De Buenas Prácticas De Prevención De Riesgos*

*Laborales En El Sector De Hostelería: Bares Y Restaurantes.*

- Torres, O., & Zea, C. (2021). *Factores de intención de compra para el consumo de comida en restaurantes veganos durante el* 2020.  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13131>
- Troncoso-Pantoja, C. (2019). Comidas tradicionales y alimentación saludable: el ejemplo de la dieta mediterránea. *Horiz. Méd. (Impresa)*, 19(3), 72–77.
- Valerdi, M. (2005). *El tiempo libre en condiciones de flexibilidad del trabajo: caso Tetla, Tlaxcala* (Vol. 5). Benemerita Universidad Autónoma de Puebla.
- Weber, R. (2000). Data Mining en la Empresa y en las Finanzas Utilizando Tecnologías Inteligentes. *Revista Ingeniería de Sistemas*, 14(1), 79–99. <http://www.dii.uchile.cl/~ris/articulos/Vol14.pdf#page=79>
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351–374.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-007-9084-8>
- Zaldívar Sosa, E. B., & Gutiérrez López, O. (2020). Gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Buenas prácticas por marcas turísticas ante la pandemia de COVID-19. *Alcance*, 9(24), 91–106. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4510092>

## Apéndice A

### Matriz de Categorización

<b>Unidad Temática</b>	<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>
Factores de éxito para la creación de un negocio con temática específica	Factor de Calidad	Calidad de productos – Insumos – Procesos Calidad de servicio: Protocolos de atención a los clientes
	Factor Espacial	Localización e infraestructura Espacios temáticos Espacios seguros
	Factor Financiero	Control de costos y gastos Inversiones y créditos Proyección de ventas Proyección de demanda por productos
	Factor de Producción	Factor Técnico Factor organizativo Factor humano

## Apéndice B

### Instrumentos de recolección de datos

#### FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE ENFOCADO EN LA VENTA DE COMIDA SALUDABLE EN EL DISTRITO DE CAYMA EN LA CIUDAD DE AREQUIPA

##### Entrevista estructurada (Chef)

##### Factor de Calidad

- Calidad de productos – Insumos – Procesos
- Calidad de servicio: Protocolo de atención a los clientes.

##### Factor de Producción

- Factor Técnico
- Factor organizativo
- Factor humano

##### Instrumento tipo Cuestionario Estructurado

Teniendo en consideración su experiencia como Chef de un restaurante enfocado en la venta de comida saludable, nos gustaría nos comentara de manera amplia las siguientes interrogantes:

- 1) Desde su experiencia ¿cómo se elaboraría un menú saludable que debido a su calidad en función a los insumos y su elaboración se adapte de manera efectiva a los gustos y preferencias de los clientes de este renglón de consumo culinario? ¿Cuáles serían los principales elementos a tener en consideración?
- 2) A los fines de brindar una atención adecuada y a la altura de las exigencias de clientes destacados, a los fines de alcanzar la máxima fidelidad respecto al local, además del producto de calidad ya descrito, ¿Qué aspectos relacionados con la atención de dichos comensales debe ser considerada como pertinente para brindar para ellos un servicio de excelencia?
- 3) Respecto a las pautas técnicas que debe considerarse dentro de un restaurante de comida saludable exitoso, ¿cuáles son los elementos que dentro de su configuración operativa deben estar presentes?, nos referimos a elementos técnicos como: indumentaria para la elaboración, servicio y despacho de alimentos; equipos y materiales específicos; conocimientos y formación del personal, entre otros.
- 4) A fin de que la operación del restaurante de comida saludable opere de manera eficiente y eficaz, lo que lo conlleve a una gestión exitosa; ¿Cómo estaría organizado el personal ideal de este negocio? ¿Cuáles son los cargos que desempeñarían? ¿Cuál es el perfil mínimo que debe tener este personal? Y ¿Qué tareas desempeñaría cada uno de ellos?
- 5) Se tiene claro que las organizaciones son lo que sus integrantes representan, en ese sentido, ¿Cómo debe ser la gestión de personal de un restaurante de comida saludable exitoso?

¿Qué aspectos deben ser tomados en consideración para alcanzar la sinergia que lo haga altamente productivo y, por ende, competitivo?

**FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE ENFOCADO EN LA VENTA DE COMIDA SALUDABLE EN EL DISTRITO DE CAYMA EN LA CIUDAD DE AREQUIPA**

**Entrevista estructurada  
Administrador/Propietario**

**Factor Financiero**

- Control de costos y gastos
- Inversiones y créditos
- Proyección de ventas
- Proyección de demanda por productos

**Instrumento tipo Cuestionario Estructurado**

Tomando en cuenta su experiencia frente a la gestión administrativa y gerencial de un restaurante de comida saludable exitoso, nos gustaría comentara de manera pormenorizada lo siguiente:

- 1) ¿Cuáles son las pautas fundamentales que se requiere tener en consideración para que las operaciones de un restaurante exitoso que ofrezca comida saludable sea rentable? ¿Qué aspectos deben manejarse a nivel del control de los flujos de caja y cuál debe ser la orientación en materia de costos y gastos?
- 2) ¿Bajo qué criterios deben manejarse las políticas de inversiones y créditos de un restaurante de comida saludable, en el entendido que el éxito del mismo está centrado en su desarrollo como organización; pudiendo requerir para ello de apalancamiento externo? Es decir, para que el restaurante logre su desarrollo exitoso ¿Cuándo, cómo y de qué manera deben manejarse las opciones crediticias como una vía para la expansión efectiva y rentable del restaurante?
- 3) ¿Bajo qué criterios deben controlarse las ventas del restaurante? ¿Cuál es el incremento esperado de las mismas a lo largo del tiempo? ¿Qué indicadores de control son los más adecuados seguir para medir esta tendencia? ¿Cuáles son las acciones estratégicas que permiten dicha expansión?
- 4) Teniendo en consideración la observación de la demanda por segmentos de productos, ¿Cuál es el procedimiento más acertado para hacer un seguimiento a las ventas y cuál es la actitud que debe seguir el gerente frente a la demanda pormenorizada de los diversos productos que se expenden en el negocio (sobre todo en los casos de productos con mucha demanda y lo de bajo consumo, indicar qué se debe hacer en ambos casos)?

**FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE ENFOCADO EN LA VENTA DE COMIDA SALUDABLE EN EL DISTRITO DE CAYMA EN LA CIUDAD DE AREQUIPA**

### Encuesta Clientes Potenciales

#### Factor Espacial

- Localización e infraestructura
- Espacios temáticos
- Espacios seguros

#### Instrumento tipo Cuestionario

Apreciado amigo(a)

Como cliente de muy alta inclinación hacia el consumo de la comida saludable, nos gustaría conocersu opinión respecto a los siguientes aspectos:

- 1) ¿Qué importancia tiene para usted la localización de un restaurante de comida saludable para poder asistir al mismo?
  - a. Mucha: \_\_\_\_
  - b. Poca: \_\_\_\_
  - c. Nada: \_\_\_\_
- 2) Desde su criterio personal, ¿Cuál sería la zona del Distrito de Cayma, en la ciudad de Arequipa, donde debería ser instalado este tipo de restaurante de comida saludable? Respuesta: \_\_\_\_\_
- 3) ¿Qué relevancia tiene para usted la decoración y ambientación de un restaurante de comida saludable para poder asistir al mismo?
  - a. Mucha: \_\_\_\_
  - b. Poca: \_\_\_\_
  - c. Nada: \_\_\_\_
- 4) Desde su criterio personal, ¿Cuál sería la decoración y/o ambientación ideal con que debería contar este tipo de restaurante de comida saludable? Respuesta: \_\_\_\_\_
- 5) ¿Qué relevancia tiene para usted la seguridad (personal, del ambiente, de salud) de un restaurante de comida saludable para poder asistir al mismo?
  - a. Mucha: \_\_\_\_
  - b. Poca: \_\_\_\_
  - c. Nada: \_\_\_\_
- 6) Desde su criterio personal, ¿Cuáles serían las pautas en materia de seguridad que deberían ser tomadas en consideración en este tipo de restaurante de comida saludable? Respuesta: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## Apéndice C

### Ficha Técnica de Entrevista y Transcripción de las Respuestas

#### Ficha Técnica para Entrevistas

##### Del Instrumento

Técnica Instrumental	<input checked="" type="checkbox"/> Entrevista Estructurada <input type="checkbox"/> Entrevista Semi Estructurada <input type="checkbox"/> Entrevista No estructurada
Objetivo:	Medir los Factores Calidad y Producción en sus dimensiones e indicadores

##### De la Entrevista

Clave o código:	Chef 1	Fecha de entrevista:	15-03-2023
Medio de grabación:	<input type="checkbox"/> Virtual (plataforma _____) <input checked="" type="checkbox"/> Audio <input type="checkbox"/> Video	Tiempo de entrevista:	30 min

##### Del Entrevistado

Datos del entrevistado <sup>1</sup>	<input checked="" type="checkbox"/> Código o seudónimo <u>Chef 1</u> <input type="checkbox"/> Nombre:
Rol que cumple el entrevistado:	Chef del restaurant
Identidad pública del entrevistado <sup>2</sup>	

##### Del Entrevistador

Nombre del entrevistador:	Fernanda Llanos
Nombre del transcriptor:	Fernanda Llanos

<sup>1</sup> En el caso que realice una entrevista a un grupo de personas añada una nueva lista de nombres y/o códigos por cada participante.

<sup>2</sup> Recomendado para colocar la URL de la página de LinkedIn, si se tratara de un experto; o alguna página web, blog o de rede social, si se tratara de uno de los sujetos de estudio y si lo autorizan expresamente.

**1) Desde su experiencia ¿cómo se elaboraría un menú saludable que debido a su calidad en función a los insumos y su elaboración se adapte de manera efectiva a los gustos y preferencias de los clientes de este renglón de consumo culinario? (por favor detalle de manera individual productos, insumos y procesos)**

El menú es la presentación del restaurante; por tanto, antes de abrir las puertas se debe planificar el programa de menús y esto dependerá del tipo de servicio que brinde cada restaurante. Una vez que el programa haya sido establecido se requiere que sean controlados por medio de recetas estandarizadas, aquí es donde se conoce los gustos y preferencias de los clientes/comensales. Esto no ayudará a tener platos variados, equilibrados y completo. Los pasos, podrían decirse que, son sencillos:

a) Elaboración de repertorio de recetas

a. Se inicia selección de recetas: Aquí el personal encargado de planear los menús se encontrará con un gran número de preparaciones que fueron hallados de libros de cocina, revistas, periódicos, programas de televisión, etc. Cabe mencionar que las recetas se pueden llegar a eliminar porque no se ajustan a los objetivos del consumidor, debido a que se exceden en presupuestos o que los ingredientes no están disponibles. Una vez que se haya realizado esto se obtiene el repertorio de recetas ya establecido, el cual esta es una manera más fácil de escoger las preparaciones que van a conformar el listado menús. En este tipo de archivos se pueden registrar sopas, arroces, pastas, ensaladas, vegetales, postres y tortas.

b) Elaboración de programa general de menús: Cuando ya se tiene el repertorio de recetas se siguen los siguientes pasos:

- a. Se escogen los platos principales para cada una de las comidas, durante todo el ciclo.
- b. Se seleccionan de los platos acompañantes.
- c. Se seleccionan las verduras y hortalizas
- d. Se escoge la sopa a servir
- e. Se procede a la elección de platos dulces o postres
- f. Se planea si se dará desayunos u otras comidas

c) Chequeo del programa general de menús: Esto con el fin de analizar cada día el ciclo de los menús, para esto se requiere analizar aspectos como, ver si los menús son saludables y aportan los nutrientes necesarios, saber si todos los alimentos que ofrecen son de temporada y accesibles en precio, conocer si ofrecen contraste en color, textura, sabor, consistencia y métodos de preparación; y, por último, saber si estos pueden ser preparados por el personal y equipos disponibles

**¿Cuáles serían los principales elementos a tener en consideración?**

Para elaborar el menú se debe tomar en cuenta una serie de factores como son la edad, la cultura y economía de las personas, preferencias alimentarias, valor energético de los alimentos, locales, equipos, tipos y estilo de servicio, capacidad de producción y la disponibilidad. De igual modo tenemos que tener en cuenta unas reglas básicas en la planeación de menús, ejemplo: Balance nutricional, la variedad. Y algunos criterios de elaboración que van desde el punto de vista dietético, económico, organización, gastronómico y estético.

**2) A los fines de brindar una atención adecuada y a la altura de las exigencias de clientes destacados, a los fines de alcanzar la máxima fidelidad respecto al local, además del producto de calidad ya descrito, ¿Qué aspectos relacionados con la atención de dichos comensales debe ser considerada como pertinente para brindar para ellos un servicio de excelencia?**

Considero que el trato hacia el cliente es muy importante por parte del personal que labora dentro del restaurante, básicamente los mozos. De igual modo, la presentación de nuestros platos (calidad, cantidad y precio) es uno de los factores también importantes por lo que los clientes van a volver a consumir nuestro servicio.

**3) Respecto a las pautas técnicas que debe considerarse dentro de un restaurante de comida saludable exitoso, ¿cuáles son los elementos que dentro de su configuración operativa deben estar presentes?, nos referimos a elementos técnicos como: indumentaria para la elaboración, servicio y despacho de alimentos; equipos y materiales específicos; conocimientos y formación del personal, entre otros.**

En cuanto a la indumentaria, personal de cocina deberá contar con el uniforme completo para la preparación de alimentos, desde los zapatos hasta la protección de cabello para que todo sea pulcro. En cuanto al servicio, este debe ser de excelente calidad, siempre poniendo las preferencias del cliente por delante y realizando o dando alternativas en caso no se tenga lo que el cliente necesita o requiere. Para el despacho de alimentos, en caso sea delivery, deberá contar con una presentación óptima de embalaje, siempre haciendo merch al nombre del local para que queda en la mente del cliente. Equipos y material específicos, eso se tiene dentro de la cocina del mismo restaurante, cocina de calidad, ollas, sartenes, entre otros. Y para los deliveries, todo lo que son los tupperes con logo, bolsas, cubiertos desechables, entre otros. El personal deberá estar totalmente capacitado, tanto para cocina como para atención al cliente y sobre todo la caja.

**4) A fin de que la operación del restaurante de comida saludable opere de manera eficiente y eficaz, lo que lo conlleve a una gestión exitosa; ¿Cómo estaría organizado el personal ideal de este negocio? ¿Cuáles son los cargos que desempeñarían? ¿Cuál es el perfil mínimo que debe tener este personal? Y ¿Qué tareas desempeñaría cada uno de ellos?**

Como cabeza del restaurante debe estar el propietario o gerente del negocio el cual se encargará de coordinar las operaciones diarias de la gestión de un restaurante, maximizar la satisfacción de los clientes, estar presente para las quejas (en caso se den). El perfil del gerente de un restaurante es sencillo, debe tener dotes directivas y experiencia tanto en salón como en cocina, supervisión, deberá tener experiencia en gestión de cocina ya que es el encargado de entrevistar y contratar al personal de cocina para que el restaurante funcione, creará los horarios de trabajo, supervisará la preparación de las comidas y garantizará que se cumplan las normativas de salud y seguridad en el restaurante.

Dependiendo del régimen del restaurante deberá contar con una área de recursos humanos para que se encargue de los pagos al personal y lleve el control de dicha área. Asimismo, un área de contabilidad. La contabilidad del restaurante implica la recopilación, interpretación y análisis de la información financiera de los restaurantes. Esto incluye los ingresos del restaurante, el flujo de caja, los niveles de inventario y los estados de ingresos. El proceso

permite a los propietarios y gerentes de los restaurantes documentar todas las transacciones financieras del negocio y determinar su rendimiento.

Por debajo y en línea, estará el jefe de cocina, quien deberá tener experiencia laboral demostrable como tal, experiencia en planificación de menús y realización de pedidos e ingredientes,

conocimiento y amplia gama de recetas, debe estar familiarizado con la normativa sanitaria y seguridad de una cocina, contar con dotes organizativos, resolución de conflictos, capacidad de gestión en equipo, flexibilidad de horarios. Y el jefe de salón, quien deberá tener experiencia comprobada en gestión de restaurantes y personal a cargo, capacidad de comunicación para transmitir a los clientes lo que se requiere, fluidez verbal, dinamismo, amabilidad, entre otras cualidades y aptitudes.

El jefe de cocina deberá tener a su mando al chef, cocineros, ayudante de cocina y lava platos.

De igual modo, el jefe de salón tendrá a su mando a los mozos, ayudante de mozo y personal de limpieza.

**5) Se tiene claro que las organizaciones son lo que sus integrantes representan, en ese sentido, ¿Cómo debe ser la gestión de personal de un restaurante de comida saludable exitoso?**

**¿Qué aspectos deben ser tomados en consideración para alcanzar la sinergia que lo haga altamente productivo y, por ende, competitivo?**

Esto es fácil, teniendo en cuenta todos cuál es el giro del negocio y lo que deseamos que sea, debemos ser positivos, la mejor manera de motivar a los empleados para mejorar su rendimiento es crear un ambiente de trabajo agradable en el que se sientan estimulados y al que disfruten yendo todos los días. En segundo lugar, debemos ser amables y considerados, teniendo en cuenta que es importante prestar atención a tus empleados ya que ellos son el corazón del restaurante. En tercer lugar, debemos fomentar la paciencia y respeto entre todos, muchos managers piensan que gritar o hablar con carácter autoritario es la mejor forma de ganarse el respeto de sus empleados. Pero da la casualidad que resulta todo lo contrario. Más bien, es la manera más rápida de provocar su indignación y generar indiferencia. Por ello, es preferible mantener la calma, escuchar las explicaciones, tratar de entenderlos y tomar en serio sus comentarios. En cuarto lugar y como dice el refrán "es de bien nacido ser agradecido", esto significa que debemos agradecer el trabajo de los empleados y dar el ejemplo es de máxima vitalidad. Esto se debe hacer al final de cada jornada. Y, por último, considero que debemos promover el aprendizaje continuo para una mayor motivación y no caer en la monotonía, que es ahí cuando la personal renuncia.

### Ficha Técnica para Entrevistas

#### Del Instrumento

Técnica Instrumental	<input checked="" type="checkbox"/> Entrevista Estructurada <input type="checkbox"/> Entrevista Semi Estructurada <input type="checkbox"/> Entrevista No estructurada
Objetivo:	Medir los Factores Calidad y Producción en sus dimensiones e indicadores

#### De la Entrevista

Clave o código:	Chef 1	Fecha de entrevista:	15-03-2023
Medio de grabación:	<input type="checkbox"/> Virtual (plataforma _____) <input checked="" type="checkbox"/> Audio <input type="checkbox"/> Video	Tiempo de entrevista:	30 min

#### Del Entrevistado

Datos del entrevistado <sup>3</sup>	<input checked="" type="checkbox"/> Código o seudónimo _____ Chef 2 <input type="checkbox"/> Nombre:
Rol que cumple el entrevistado:	Chef del restaurant
Identidad pública del entrevistado <sup>4</sup>	

#### Del Entrevistador

Nombre del entrevistador:	Fernanda Llanos
Nombre del transcriptor:	Fernanda Llanos

<sup>3</sup> En el caso que realice una entrevista a un grupo de personas añada una nueva lista de nombres y/o códigos por cada participante.

<sup>4</sup> Recomendado para colocar la URL de la página de LinkedIn, si se tratara de un experto; o alguna página web, blog o de rede social, si se tratara de uno de los sujetos de estudio y si lo autorizan expresamente.

**1) Desde su experiencia ¿cómo se elaboraría un menú saludable que debido a su calidad en función a los insumos y su elaboración se adapte de manera efectiva a los gustos y preferencias de los clientes de este renglón de consumo culinario? (por favor detalle de manera individual productos, insumos y procesos)**

Sabemos que la carta es la recapitulación de todos y cada uno de los platos que se sirven, en el que van incluidos los menús y para que el menú sea adecuado se deben elegir alimentos de fácil acceso y preparación, se debe analizar el costo de cada recurso material para poder definir el precio de los mismos, siempre y cuando se adecuen a los existentes en el mercado. En cuanto al diseño de estos deben ser de material resistente y atractivos, es decir con un tamaño y tipo de letra adecuado, así como con colores que no sean opacos y los platillos deben ir en orden acorde a los tiempos de comida. Además, se debe prestar atención a la estandarización de los platillos para evitar pérdidas económicas y de clientes. El diseño y la elaboración de los menús y la carta darán prestigio a la empresa, así mismo la relación entre los sabores, la textura y el valor nutrimental que estos lleven. Para poder elaborar un menú en un servicio de alimentos se presenta el siguiente procedimiento:

a) Elaboración de repertorio de recetas, la persona encargada de esta etapa deberá ir seleccionando diversas recetas obtenidas ya sea de revistas, libros de cocina, etc. Posteriormente se deben eliminar algunas de ellas debido a que será imposible realizar todas.

b) Elaboración del programa general de menús: para esto también se debe seguir un orden: en primer lugar, se deben escoger aquellos platillos que serán platos principales en cada tiempo de comida, debido a que así se sabrá cuáles son los otros platillos que mejor van con el principal y podrán acompañarlo; en esta etapa se deben mezclar tanto platos económicos como de elevado costo, además de tener buen diseño y sabor. Cabe mencionar que en este plato principal no debe haber siempre carne como cotidianamente se sirve, sino que puede ser otro alimento. En segundo lugar, se deben elegir aquellos platillos que serán acompañantes del plato antes seleccionado, en esta elección se toman en cuenta a los cereales (pan, arroz, pastas), leguminosas (frijol, lenteja, soya), tubérculos (papa, zanahoria, camote) o plátanos; un ejemplo de plato acompañante puede ser arroz con apio y un toque de color amarillo, también se puede mezclar con almendras, perejil y cebolla; lo importante y fundamental en estos platillos es que sean creativos, coloridos y a su vez tengan un sabor agradable para el comensal. Como tercer paso, se seleccionan las hortalizas y verduras que lo complementaran, con el fin de volverlos coloridos y variados. En cuarto lugar, se ubican las sopas a servir, estas deben ser preparadas con cuidado para que tengan un buen sabor y sea apetitoso. Por último, están los postres, en estos podemos utilizar frutas, pasteles, helados, gelatinas o galletas; pero, se deben escoger sobre todo aquellos que sean nutritivos, sencillos y con un contenido calórico relativamente bajo.

c) Chequeo del programa general de menús: En esta última etapa se analiza el menú elaborado, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a. Valor nutritivo
- b. Alimentos que sean de temporada y de fácil accesibilidad.
- c. Se cuenta con los equipos y utensilios de cocina para su preparación.
- d. Si hay repetición de platillos con frecuencia.

- e. Si presenta relación entre el sabor, la textura y si es atractivo.
- f. Que no se repitan los alimentos en todas o varias comidas.

Además, se debe estar monitoreando constantemente tanto platillos que se ofrecen como los costos de estos.

d) Definir costos: Es fundamental para que la empresa tenga éxito, debemos considerar aquí el gasto de la materia prima de cada plato, gastos extras (gas, personal, etc), sin dejar de lado los precios de la competencia considerando la calidad de los platos que se ofrecen.

#### **¿Cuáles serían los principales elementos a tener en consideración?**

Debemos tener en cuenta la edad de nuestros clientes, nivel económico, gustos y preferencias. Es lo más importante.

**2) A los fines de brindar una atención adecuada y a la altura de las exigencias de clientes destacados, a los fines de alcanzar la máxima fidelidad respecto al local, además del producto de calidad ya descrito, ¿Qué aspectos relacionados con la atención de dichos comensales debe ser considerada como pertinente para brindar para ellos un servicio de excelencia?**

Siempre se debe tener un buen trato para nuestros clientes, esto habla bien del restaurante y el servicio que se ofrece, ya que es completo. No debemos dejar de lado la calidad de nuestro producto/servicio.

**3) Respecto a las pautas técnicas que debe considerarse dentro de un restaurante de comida saludable exitoso, ¿cuáles son los elementos que dentro de su configuración operativa deben estar presentes?, nos referimos a elementos técnicos como: indumentaria para la elaboración, servicio y despacho de alimentos; equipos y materiales específicos; conocimientos y formación del personal, entre otros.**

Para la indumentaria, nuestro personal de cocina cuenta con la ropa de chef estandarizada para todos los que trabajan en restaurantes. Nuestro servicio es de excelente calidad, ya que tenemos en cuenta los gustos y preferencias de nuestros clientes gracias a un estudio de mercado realizado. Equipos y material son de manera específica según el tipo de comida que se ofrezca; sin embargo, lo usual es una cocina industrial, ollas, utensilios y sartenes de calidad y durabilidad, entre otros. La formación de personal es importante ya que deben tener todos los conocimientos de cocina.

**4) A fin de que la operación del restaurante de comida saludable opere de manera eficiente y eficaz, lo que lo conlleve a una gestión exitosa; ¿Cómo estaría organizado el personal ideal de este negocio? ¿Cuáles son los cargos que desempeñarían? ¿Cuál es el perfil mínimo que debe tener este personal? Y ¿Qué tareas desempeñaría cada uno de ellos?**

En la cabeza de la organización deberá estar un gerente único, ya que es la cabeza del restaurante. Como según mando, debe estar el subgerente el cual tendrá a su cargo al área de contabilidad, recursos humanos y caja.

Por debajo estará el jefe de cocina quien deberá tener a su mando a los cocineros, equipo de limpieza y lavavajillas.

De igual modo, los mozos quienes tendrán a su cargo a personal de limpieza de salón.

**5) Se tiene claro que las organizaciones son lo que sus integrantes representan, en ese sentido, ¿Cómo debe ser la gestión de personal de un restaurante de comida saludable exitoso? ¿Qué aspectos deben ser tomados en consideración para alcanzar la sinergia que lo haga altamente productivo y, por ende, competitivo?**

Actualmente, tenemos un sistema o plan de entrenamiento para el personal el cual consisten crear una lista con las actividades del puesto y organizarlas desde lo mas fácil hasta lo mas difícil. Las cabezas de cada área enseñamos con el ejemplo para que el personal que esta por debajo nuestro tenga la seguridad y confianza de lo que está haciendo brindándoles así información de utilidad. También, supervisamos en todo momento lo que están haciendo en cocina asegurándonos de corregir los errores para evitar perdidas o accidentes. Se explican las reglas de la cocina a profundidad, incluyendo sanciones.

Aquí debemos tener una habilidad de comunicación nata, con el fin de que haya mayor confianza en el equipo y todas puedan decir lo que piensan. Así promovemos el trabajo en equipo mediante un refuerzo positivo.

#### Ficha Técnica para Entrevistas

##### Del Instrumento

Técnica Instrumental	<input checked="" type="checkbox"/> Entrevista Estructurada <input type="checkbox"/> Entrevista Semi Estructurada <input type="checkbox"/> Entrevista No estructurada
Objetivo:	Medir el Factor Financiero en sus dimensiones e indicadores

##### De la Entrevista

Clave o código:	Gerente 1	Fecha de entrevista:	15-03-2023
Medio de grabación:	<input type="checkbox"/> Virtual (plataforma _____) <input checked="" type="checkbox"/> Audio <input type="checkbox"/> Video	Tiempo de entrevista:	30 min

##### Del Entrevistado

Datos del entrevistado <sup>5</sup>	<input checked="" type="checkbox"/> Código o seudónimo _____ Gerente 1 <input type="checkbox"/> Nombre: _____
Rol que cumple el entrevistado:	Propietario del restaurant
Identidad pública del entrevistado <sup>6</sup>	

##### Del Entrevistador

Nombre del entrevistador:	Fernanda Llanos
Nombre del transcriptor:	Fernanda Llanos

<sup>5</sup> En el caso que realice una entrevista a un grupo de personas añada una nueva lista de nombres y/o códigos por cada participante.

<sup>6</sup> Recomendado para colocar la URL de la página de LinkedIn, si se tratara de un experto; o alguna página web, blog o de rede social, si se tratara de uno de los sujetos de estudio y si lo autorizan expresamente.

**1) ¿Cuáles son las pautas fundamentales que se requiere tener en consideración para que las operaciones de un restaurante exitoso que ofrezca comida saludable sea rentable?**

Considero que una parte importante es la ubicación del negocio, hay que estudiarla con detenimiento. Se debe visitar la zona, ver la gente que está en los alrededores, hacer un estudio de mercado, etc. Otro punto importante es la disposición del local y decoración, debe estar alineado al tipo de clientes con el que compartirás día a día. En tercer lugar, es el equipo con el que trabajarás, estos deben contar con experiencia laboral comprobable para cada puesto. Y por último, la carta, debemos de saber los gustos y preferencias de la mayoría de clientes que nos visiten.

¿Qué aspectos deben manejarse a nivel del control de los flujos de caja y cuál debe ser la orientación en materia de costos y gastos?

1. La planificación de menús y recetas estándar, las recetas deben incluir las porciones medidas y los costos estándar para cada ingrediente. Estas recetas proporcionan un costo teórico para comparar al real, ésta es la base para medir el costo de cada artículo del menú y el coste total de los alimentos de tu restaurante.
2. Un sistema de compras, debemos trabajar con proveedores estratégicos y de confianza para saber que estamos recibiendo la cantidad y calidad que solicitamos al precio correcto.
3. El proceso de recepción de compras, es importante que cuando las entregas lleguen, un gerente o miembro del personal de confianza compruebe la entrega con exactitud. Cada pedido debe ser contado y en su caso verificar el peso y la calidad adecuada.
4. Proceso de preparación, este comienza con un pronóstico diario de las ventas y otro para los platillos del menú de tu restaurante. Para determinar correctamente la preparación debemos tener la información del historial de ventas.
5. Producción de los alimentos, requiere el uso de un sistema para el seguimiento de lo que se ha ordenado y entregado. En la mayoría de los restaurantes utilizan un sistema de puntos de venta POS. Si no utilizas un sistema de punto de venta se utilizará uno de orden o comandas. Cada orden o comanda debe ser explicado y asignado a la cocina para su correcta preparación.

Otra de las claves para el control y seguimiento de los gastos es documentar las mermas y desperdicios, las promociones, las cortesías, los alimentos de los empleados y otros platillos que no son servidos al cliente; Estos suman a un gasto significativo si no se controla y monitorea. Seguido de las recetas estándar y la correcta porción de los alimentos esto le da consistencia a tus clientes y al control de costos.

6. Ciclos de inventario, es necesario un conteo físico del inventario semanal o mensualmente para determinar el uso de los insumos durante este período de tiempo. En muchos casos, podrás decidir contar los insumos de valor diariamente o incluso por turno. Sea cual sea su frecuencia de conteo del inventario de tu restaurante es absolutamente importante para tener un inventario preciso para determinar el costo real de las ventas del restaurante.
7. Contabilidad e informes, Los pasos anteriores no funcionarán si tu no generas informes financieros del costo de los alimentos de tu restaurante. Los procesos anteriores con una contabilidad adecuada generarán los informes necesarios para determinar si los gastos están

en orden, y si no están, en dónde buscar para solucionar el problema. Pequeños gastos o faltantes diarios con el tiempo suman una gran cantidad de dinero.

**2) ¿Bajo qué criterios deben manejarse las políticas de inversiones y créditos de un restaurante de comida saludable, en el entendido que el éxito del mismo está centrado en su desarrollo como organización; pudiendo requerir para ello de apalancamiento externo? Es decir, para que el restaurante logre su desarrollo exitoso ¿Cuándo, ¿cómo y de qué manera deben manejarse las opciones crediticias como una vía para la expansión efectiva y rentable del restaurante?**

Debemos tener en cuenta el crecimiento de la economía en nuestro país respecto al PBI. Hacer un plan de inversiones es de máxima importancia ya que con este estudio sabrás exactamente cuanto esta inversión para que tu negocio esté en pie, debemos tener en cuenta la inversión en intangibles como software en caso se tenga comandas electrónicas, sistema para caja, una pagina web para pedidos y los gastos de constitución de la empresa. También tener en cuenta lo que es maquinaria y equipos, esto abarca todos los electrodomésticos y utensilios necesarios para implementar la cocina. Otro punto importante son los muebles y enseres, incluye las mesas, sillas, escritorios, barra, estantes, entre otros. La inversión en vehículos si vamos a tener delivery propio. Teniendo en cuenta la depreciación de equipos y el flujo de caja obtenemos nuestro capital de trabajo, el cual podrá estar financiado por entidades bancarias o aportes de accionistas en caso se tengan. En caso ya se tenga el restaurante, como este, y decidamos expandir, debemos verificar nuestro estado de resultados y ver las ganancias obtenidas, un negocio de comida por lo menos los primeros 5 años es pérdida, nosotros recién tenemos 3 años y estamos esperando que mejore para poder agrandar nuestro salón. Se tiene en cuenta tener un inversionista-accionista para aminorar el préstamo que se haría con el banco por los intereses que estos cobran.

**3) ¿Bajo qué criterios deben controlarse las ventas del restaurante?**

- Cuidando la calidad y estado de los insumos
- Poniendo en orden las finanzas, es decir, saber exactamente en que se está gastando, como revisar en que se tiene invertido el dinero dentro del inventario, revisar costos y precios, etc.
- Asegurar que los procesos con los empleados sean eficientes, teniendo una relación laboral a largo plazo.
- Atraer clientes constantemente, invirtiendo en publicidad

¿Cuál es el incremento esperado de las mismas a lo largo del tiempo? En cinco años debemos ver ya las ganancias netas reflejadas.

¿Qué indicadores de control son los más adecuados seguir para medir esta tendencia?

- Flujo de fondos
- Coste de materias primas
- Costos de producción

¿Cuáles son las acciones estratégicas que permiten dicha expansión?

- Fortalecer el mercado actual
- Conocer el mercado objetivo
- Desarrollar más platos
- Adaptar el negocio a los nuevos cambios
- Nuevas formas de promoción y publicidad

**4) Teniendo en consideración la observación de la demanda por segmentos de productos, ¿Cuál es el procedimiento más acertado para hacer un seguimiento a las ventas y cuál es la actitud que debe seguir el gerente frente a la demanda pormenorizada de los diversos productos que se expenden en el negocio (sobre todo en los casos de productos con mucha demanda y lo de bajo consumo, indicar qué se debe hacer en ambos casos)?**

Lo que se hace generalmente es un plan de acción de avance hasta el cierre del local, se debe tener en cuenta los informes imprescindibles como el informe de inventario, el informe de menús, informe de ventas, informe de planilla, informe de pedidos. Una de las decisiones que se toma cuando un platano es muy rotativo, es que se pone en promoción, en combo con algo más, teniendo una ganancia menor pero no es una perdida. Y los platos que si salen, se quedan tal cual como están.