

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**Gestión empresarial y cultura emprendedora de la empresa Restaurante
Bahía 254 SAC del distrito de Santa Rosa, 2022**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

Reny Manuel Palma Parra

ASESOR

Flor de Maria Beltran Portilla

<https://orcid.org/0000-0002-7161-4208>

Chiclayo, 2025

**Gestión empresarial y cultura emprendedora de la empresa
Restaurante Bahía 254 SAC del distrito de Santa Rosa, 2022**

PRESENTADA POR

Reny Manuel Palma Parra

A la Facultad de Ciencia Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR

Leoncio Oliva Pasapera

PRESIDENTE

Cecilia del Rosario Alayo Palomino

SECRETARIO

Flor de Maria Beltran Portilla

VOCAL

Dedicatoria

Dedico esta tesis a Dios, mis padres y profesores, quienes siempre han estado a mi lado y han brindado su amor, apoyo y motivación en todo momento. Les agradezco por su constante presencia en mi vida y por ser mi fuente de inspiración. Su sacrificio y dedicación en mi formación académica han sido fundamentales para mi crecimiento profesional.

Agradecimiento

Agradezco a mi alma máter, la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, a mis amigos y maestros por su invaluable ayuda y compañía en el desarrollo de esta tesis. A mis amigos, les agradezco por su constante ánimo y motivación, y por ser una fuente de inspiración para mí. A mis maestros, les agradezco por compartir su sabiduría y conocimiento, por enseñarme a pensar de manera crítica y por brindarme su guía y apoyo en todo momento. Sin su paciencia y ayuda, este logro no habría sido posible.

Gestión Empresarial y Cultura Emprendedora de la empresa Restaurante Bahía 254 SAC del distrito de Santa Rosa, 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

22% INDICE DE SIMILITUD	20% FUENTES DE INTERNET	5% PUBLICACIONES	12% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	---------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	Submitted to Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Trabajo del estudiante	1%
3	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	repositorio.upp.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	<1%
8	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO	<1%

Índice

I.	Introducción.....	10
II.	Revisión de Literatura	12
2.1	Antecedentes.....	12
2.2	Bases teóricas	14
III.	Materiales y Métodos.....	19
3.1	Tipo y nivel de investigación.....	19
3.2	Diseño de investigación.....	20
3.3	Población, muestra y muestreo.....	20
3.4	Criterios de selección	21
3.5	Operacionalización de Variables	21
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	23
3.7	Procedimientos	23
3.8	Plan de procesamiento y análisis de datos.....	23
3.9	Matriz de consistencia	24
3.10	Consideraciones éticas.....	25
IV.	Resultados y discusión	25
4.1	Resultados.....	25
4.2	Discusión	60
V.	Conclusiones	61
VI.	Recomendaciones.....	62
VII.	Referencias.....	63
Anexos.....	65

Lista de tablas

Tabla 1 Operacionalización de Variables	22
Tabla 2 Matriz de Consistencia.....	24
Tabla 3 Estado de situación financiera. Análisis vertical al 31 de diciembre de 2021 y 2022	35
Tabla 4 Estado de resultados – Análisis vertical al 31 de diciembre de 2021 y 2022	36
Tabla 5 Estado de situación financiera – Análisis horizontal al 31 de diciembre de 2021 y 2022	38
Tabla 6 Estado de resultados. Análisis horizontal al 31 de diciembre de 2021 y 2022.	40
Tabla 7 Liquidez general 2021 y 2022	41
Tabla 8 Prueba acida 2021 – 2022.....	41
Tabla 9 Indicador de caja 2021 y 2022.....	42
Tabla 10 Capital de trabajo – 2021 y 2022.....	42
Tabla 11 Endeudamiento total – 2021 y 2022	43
Tabla 12 Endeudamiento patrimonial – 2021 y 2022.....	44
Tabla 13 Margen de utilidad bruta - 2021 y 2022	45
Tabla 14 Rentabilidad de activos ROA - 2021 y 2022	45
Tabla 15 Rentabilidad del capital ROE 2021 y 2022.....	46
Tabla 16 Indicadores utilizados para medir la cultura emprendedora	47
Tabla 17 Cuadro de deficiencias, causas y efectos	50

Lista de figuras

Figura 1 Organigrama de Bahía 254 SAC	27
Figura 2 Análisis FODA	29
Figura 3 Flujograma del proceso de atención al cliente.....	30
Figura 4 Flujograma del proceso de gestión de inventarios.....	32
Figura 5 Capacitación de los colaboradores.....	48
Figura 6 Capacitación para tomar decisiones	48
Figura 7 Capacitación de los colaboradores.....	49
Figura 8 <i>Retroalimentación Feeb back con clientes</i>	49
Figura 9 Rotación de personal	50

Resumen

La investigación tiene como objetivo determinar la relación entre la gestión empresarial y la cultura emprendedora en la empresa Restaurante Bahía 254, centrandose el énfasis en los procedimientos rectores del negocio. Se utilizó un enfoque cualitativo con diseño descriptivo, mediante entrevistas al dueño y contador, además del análisis documental de los estados financieros. Los resultados muestran que el restaurante ha realizado inversiones significativas en la adquisición de equipos e infraestructura con la finalidad de mejorar la atención al cliente y público en general, además se pudo determinar un incremento en el costo de ventas, lo que refleja una mayor rotación de inventarios vinculada al incremento en las ventas post pandemia del COVID-19. Se concluye que la implementación de un manual de procedimientos es una herramienta clave para optimizar la gestión de inventarios y fortalecer la cultura emprendedora, aumentar la eficiencia operativa y mejorar el desempeño económico y financiero del restaurante, con impacto positivo en los márgenes de utilidad durante el periodo en estudio.

Palabras clave: Gestión empresarial, cultura emprendedora, diagnóstico financiero y rentabilidad.

Abstract

This research aims to determine the relationship between business management and entrepreneurial culture at the Bahía 254 restaurant, focusing on the business's governing procedures. A qualitative approach with a descriptive design was used, through interviews with the owner and accountant, in addition to a documentary analysis of the financial statements. The results show that the restaurant has made significant investments in the acquisition of equipment and infrastructure to improve customer and public service. An increase in the cost of sales was also determined, reflecting higher inventory turnover linked to the increase in sales following the COVID-19 pandemic. It is concluded that the implementation of a procedure's manual is a key tool to optimize inventory management and strengthen the entrepreneurial culture, increase operational efficiency, and improve the economic and financial performance of the restaurant, with a positive impact on profit margins during the study period.

Keywords: Business management, entrepreneurial culture, financial diagnosis and profitability.

I. Introducción

Hoy en día, el servicio de restaurantes ha enfrentado serios desafíos, especialmente durante y después de la pandemia, lo que ha impulsado a muchos de estos negocios a adoptar estrategias emprendedoras para evitar el fracaso. Según Vicens y Grullón (2017), el desarrollo económico y una adecuada gestión empresarial son fundamentales para generar rentabilidad, por lo que es vital fomentar una cultura transformadora en conocimientos y habilidades que permita a los emprendedores mantener sus negocios operativos y convertirlos en empresas competitivas, generando desarrollo empresarial sostenible.

La investigación tiene como objetivo principal determinar la relación entre la gestión empresarial y la cultura emprendedora en la empresa Restaurante Bahía 254 SAC. Además, como objetivo específico conocer los aspectos generales de la actividad en la empresa, elaborar un diagnóstico económico financiero para determinar la eficacia de la gestión empresarial, evaluar el nivel de cultura emprendedora y diseñar manual de procedimientos para poder guiar la eficacia de la cultura emprendedora en la empresa.

Desde la posición de Duarte (2019), es primordial que los emprendedores tengan cultura en emprendimientos, dado que esto contribuye a un eficiente progreso económico. Bazán y Homero (2018), sostienen que, la carencia de gestión empresarial en los emprendimientos conlleva a que los emprendedores no prosperen, ya que no logran implementar planes adecuados para alcanzar un alto nivel de desarrollo económico. A nivel local, Según Salazar et al. (2017) la carencia de gestión empresarial sólida es una de las principales razones del fracaso del emprendimiento en sus primeros años.

El restaurante carece de un local propio, lo que limita su visibilidad y crecimiento. Esta falta de infraestructura adecuada y una gestión ineficiente han resultado en bajos niveles de satisfacción del servicio y una rotación de inventarios inadecuada, lo que impacta negativamente en su rentabilidad. Esto plantea la pregunta de investigación: ¿Cómo se

relaciona la gestión empresarial con la cultura emprendedora en el restaurante Bahía 254 SAC en el distrito de Santa Rosa en 2022?

Se utilizaron teorías sobre gestión empresarial y cultura emprendedora que establecen cómo la planificación y el control adecuado de recursos puede transformar pequeñas empresas en entidades sostenibles. Según Bazán (2018), la gestión empresarial permite transformar ideas en realidades, ayudando a los emprendedores a lograr un desarrollo económico.

Se identificó que el Restaurante Bahía 254 SAC enfrenta dificultades en su estructura organizacional, afectando su capacidad de gestión empresarial. Mientras que, el análisis financiero mostró que la empresa presenta problemas en su liquidez y rentabilidad, lo que impacta negativamente en su sostenibilidad. Se evidenció que la cultura emprendedora en la empresa es débil y limita el desarrollo de ideas innovadoras y la toma de decisiones proactivas. Por lo que, el diseño de un manual de procedimientos destacó en la necesidad de establecer controles operativos para mejorar la eficiencia y fomentar una cultura emprendedora.

La presente investigación concluye que una gestión empresarial eficiente, apoyada por una cultura emprendedora, es esencial para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad del restaurante. Se recomendó implementar un sistema de control financiero más robusto y establecer procesos claros mediante el manual de procedimientos diseñado.

Por ende, a lo largo de esta investigación se analizaron la situación económica y financiera del Restaurante Bahía 254 SAC, su cultura emprendedora y áreas de mejora. Con base en estos hallazgos, y mediante la adecuación de procedimientos se buscó que el restaurante enfrente mejor los retos del mercado y así pueda consolidarse como un negocio competitivo y sostenible a largo plazo.

II. Revisión de Literatura

2.1 Antecedentes

Aparcana (2019) busca identificar las características de la gestión de calidad en micro y

pequeñas empresas del sector restaurantes del boulevard gastronómico en un distrito de Lima. La metodología fue nivel descriptivo, tipo cuantitativa, diseño no experimental - transversal, se aplicó un cuestionario de 24 preguntas cerradas a la muestra poblacional de 10 MYPE en el rubro de restaurantes. Los resultados arrojaron que los representantes de las micro y pequeñas empresas el 80% aseguran que, sí tienen conocimiento sobre el significado de gestión de calidad mientras, el 10% desconoce el significado de gestión de calidad, el 30% de la población desarrolla políticas de calidad en el restaurante, mientras que el 70% carece de políticas de calidad. Concluyo que los representantes tienen conocimientos en gestión de calidad, capacitan a colaboradores de forma empírica, no desarrollan políticas de calidad y existe desinterés en desarrollar los procesos que ofrece la gestión de calidad.

Villar Durand (2021) buscó proporcionar mayor impacto tangible para que las empresas puedan prosperar en la región Huánuco, basado en la literatura sobre emprendimiento e innovación y su influencia en la expansión y desarrollo empresarial. La investigación analizó la revisión de estudios teóricos y evidencia empírica. Los resultados revelan una relación positiva entre las actividades emprendedoras e innovadoras de las MYPES, y el crecimiento empresarial en Huánuco, los procesos de emprendimiento e innovación se correlacionan positivamente con el crecimiento de las empresas, donde la innovación es determinante. EL estudio reveló los desafíos para fomentar y establecer plataformas de discusión que faciliten la elaboración de políticas para promover la mejora de las MYPES de Huánuco. Además, se reflexiona y promueve la discusión en torno a estos resultados, con el fin de generar consensos y acciones que impulsen el crecimiento empresarial en Huánuco.

Chavez (2022) se propuso identificar la asociación existente entre gestión empresarial y competitividad en restaurantes de un 'mall center' de Lima Norte para el 2022. Para ello, siguió la ruta cuantitativa, transeccional, no experimental y de alcance correlacional. De esta manera, participaron trabajadores, entre administrativos y gerentes, de 22 restaurantes que se

ubican dentro del centro mencionado previamente, a quienes se les aplicó la técnica de encuesta donde se midieron los constructos de estudio. De este modo, evidenció una asociación positiva significativa y moderada entre el constructo gestión empresarial y competitividad de los restaurantes evaluados ($r = .590$; $p < .05$). Concluyó que mientras más se desarrolle un manejo adecuado de la gestión empresarial en un restaurante, mayor será la capacidad competitiva de la misma.

Agurto et al. (2024) se plantearon como objetivo determinar la relación entre la cultura emprendedora y la gestión empresarial en una Asociación de Artesanos. Se empleó una metodología aplicada con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental. La técnica empleada fue una encuesta y el instrumento fue un cuestionario. Los resultados demostraron una correlación lineal directa moderada entre la cultura emprendedora y la gestión empresarial (coeficiente de Spearman: 0,680, valor p : 0,000). Así mismo, hallaron correlaciones significativas entre las dimensiones de la cultura emprendedora entre ella espíritu emprendedor, creatividad e innovación y la gestión empresarial, con coeficientes de Spearman que oscilaron entre 0,627 y 0,692. Los autores concluyen que estos resultados evidencian la correlación e importancia de fomentar una sólida cultura emprendedora para mejorar la gestión empresarial en la asociación de artesanos y contribuir al desarrollo económico local.

Amit et al. (2024) estudiaron los factores que impulsan al éxito empresarial para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible y fomentar modelos de negocio inclusivos en mercados emergentes. Emplearon un enfoque mixto, combinando entrevistas cualitativas a expertos ($n = 25$) con análisis de contenido de fuentes de datos secundarios entre artículos de revistas, informes, artículos periodísticos, blogs, videoclips y capítulos de libros. Los hallazgos revelan que el 92% de líderes de startups exitosas poseen resiliencia, el 88% demuestra habilidades de comunicación efectivas y el 84% exhibe una mentalidad de crecimiento. Además, el 76% fomenta una cultura de innovación al aceptar el fracaso y el 72%

adopta un enfoque orientado a la visión. Concluyen que comprender las estrategias empresariales y el rol del sector privado son claves en el logro del desarrollo empresarial sostenible en los mercados emergentes, proporcionando información valiosa para emprendedores.

Bejarano et al. (2024) analizan la relación entre la eficacia de la gestión empresarial, la invocación y el espíritu emprendedor como factores claves de la productividad en las micro y pequeñas empresas. Se realizó una revisión bibliográfica de estas tres dimensiones para identificar conceptos y definiciones mediante un estudio descriptivo, explicativo y cuantitativo, la muestra de 913 empresarios revela fuerte relación positiva entre estas variables ($R^2 = 0,831$). Encontrándose, que la gestión eficiente implica la aplicación práctica de estrategias que optimizan los recursos, mientras que una cultura innovadora permite una adaptabilidad ágil a la dinámica del mercado. El emprendimiento incentiva la búsqueda constante de oportunidades y soluciones creativas. Concluyen que, la productividad se posiciona como resultado directo de la sinergia entre la gestión hábil, la promoción de la innovación y la infusión de un espíritu emprendedor en la cultura emprendedora de las empresas.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Gestión Empresarial

Es el proceso intelectual y creativo que desarrolla el administrador, quien se encarga de los procesos estratégicos, elaborar las directrices y tácticas de la empresa, negocio o corporación donde se planea gestionar (Hernández & Pulido, 2011). Lograr que la oferta cubra a la demanda de las diversas actividades de cada uno de los productos de la empresa, diseñando procesos de costos que cubran las necesidades del cliente, contribuyendo en el incremento de la productividad de la entidad.

Organización

Se refiere a la asignación y clasificación de actividades que lleva a cabo en la corporación y se requiere establecer quién, cómo y cuándo se van a realizar:

- **Gestión:** Para Estupiñán (2020) la gestión que realiza un análisis respecto a la actividad de una empresa a nivel global con la finalidad de proporcionar la certeza de que las operaciones y toma de decisiones se realicen según lo establecido. Asimismo, permite identificar los errores existentes permitiendo determinar las medidas correctivas de manera oportuna.

Planificación

Se entiende por establecer objetivos en un tiempo determinado y diseñar los métodos para alcanzar aquello:

- **Estrategia:** Gamble et al. (2012) indican que las estrategias que aplican las empresas consisten en medidas competitivas y planteamientos comerciales utilizadas por los administradores con la finalidad de hacer crecer a la empresa, asimismo, buscan que las necesidades que presentan los clientes sean satisfechas de manera eficiente y así mostrarse atractivos a posibles clientes. Además, la aplicación de las estrategias va a posibilitar que las operaciones se realicen de manera adecuada y cumplan con los modelos deseados del desempeño organizacional. Tal como indican Gonzales, Castañeda y Maytorena (2006) las estrategias se definen como un procedimiento el cual se encuentra direccionado al cumplimiento de objetivos, asimismo, este se compone por un conjunto de medidas y tácticas relacionadas a la finalidad del procedimiento, lo cual sirve de soporte al momento de tomar decisiones y alcanzar los resultados de manera excelente. Por otro lado, las estrategias son flexibles debido a que se implementan en distintos niveles, pero en el mismo momento, por lo que deben tener la capacidad de adaptación frente a las circunstancias del contexto.

Dirección

Se ve la intervención de los directivos o ejecutivos, que radica en estimular a los

diferentes miembros para desarrollar las responsabilidades establecidas:

Corto Plazo: Tal como indica Roberto Aguilar (2010) se asigna a los fines menores a un año.

Medio Plazo: Tal como indica Roberto Aguilar (2010) aplica para los objetivos hasta cinco años.

Largo Plazo: Tal como indica Roberto Aguilar (2010) aplica para los objetivos de 10 años en adelante.

Control

Estudiar el trabajo para identificar debilidades y fortalezas de una corporación, examina el comportamiento, los estándares de calidad, entre otros.

Producción

Proceso de crear bienes o servicios que incluye la transformación de insumos (como materia prima y mano de obra) en productos finales que satisfacen las necesidades del mercado. La eficiencia en la producción puede influir en la competitividad de la empresa.

Costo: Equivalente dinerario de los bienes o servicios extenuados en el ciclo de producción. Por lo tanto, es un valor del consumo de ingreso que se determina para poder producir un bien o servicio.

Valor: Captación que tienen los individuos del bien o servicio que se ofrece. Por lo tanto, es un análisis más personal, pues puede variar de sujeto en sujeto, porque para cada uno existe una relevancia diferente atrás de la oferta.

Personal

Desempeño: Según Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Compromiso: Sager y Johnston (1989) indican que el compromiso infiere a un individuo el deseo para realizar un esfuerzo mayor.

Remuneración: Según Chiavenato (2009) “el proceso que involucra todas las formas de pago o de recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo” (p. 311).

Capacitación: Según Chiavenato I. (2001) la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Cultura Emprendedora

Dehter (2001) cita la siguiente definición de Kundel (1991) la cultura emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio.

Nivel invisible

Valores: Según García (1998) valor es aquello que hace digno una cosa de ser apreciada, deseada y buscada; por tanto, ideales que hacen referencia al ser humano y que éste tiende a convertir en realidades o existencias.

Atributos: Según la RAE, indica que se refiere a cada una de las cualidades o propiedades de un ser.

Nivel Semi Invisible

Visión: Kotler (2002) define que la visión es aquella definición que trasciende de la misión y da una propuesta al futuro de la organización. Concreta lo que quiere ser la organización y, por lo tanto, permite la identificación clara de los objetivos estratégicos. Los objetivos deben estar enfocados a alcanzar la visión.

Toma de decisiones: Según Chiavenato (2009) es un proceso que consiste en hacer un

análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción” (p. 36). Además, para Dougherty y Pfaltzgraff (1993) es el acto de elegir entre alternativas posibles sobre las cuales existe incertidumbre” (p. 19).

Nivel Visible

Comportamiento: Según Piaget (1977) define el comportamiento, cómo “conjunto de acciones que los organismos ejercen sobre el medio exterior para modificar algunos de sus estados o para alterar su propia situación con relación a aquel.

III. Materiales y Métodos

3.1 Tipo y nivel de investigación

Enfoque

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, por lo que se describieron tanto la gestión empresarial como la cultura emprendedora en la empresa Restaurante Bahía 254 SAC, a partir de la recopilación de información relevante. Según Blasco (2007) y Pérez (2007) la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural, observando cómo ocurren los fenómenos, describiéndoles e interpretándolos de acuerdo con las perspectivas de las personas involucradas.

Tipo de investigación

El proyecto de investigación es de tipo aplicada, busca describir cómo se desarrolla la gestión empresarial y la cultura emprendedora en el Restaurante Bahía 254 SAC. Según Murillo (2008) la investigación aplicada, también conocida como investigación empírica, se caracteriza por la implementación de los conocimientos obtenidos, mientras que al mismo tiempo se adquieren nuevos conocimientos a través de la práctica y la experimentación basada en la investigación.

Nivel de investigación

Es de tipo descriptivo, ya que permitió recopilar información sobre la problemática

actual de la investigación, es decir, identificar las características relevantes para explorar el objetivo propuesto. Según Baptista y Fernández (2014), los estudios descriptivos buscan especificar las peculiaridades de grupos o fenómenos que se someten a análisis. Es decir, procuran recolectar información de manera independiente o relacionada sobre las variables que se describen.

Este enfoque descriptivo es fundamental para proporcionar una visión clara y detallada de la gestión empresarial y la cultura emprendedora en el Restaurante Bahía 254 SAC. Al centrarse en la recolección y descripción de datos, la investigación ofrece una base sólida para entender las características y desafíos actuales del restaurante. La descripción exhaustiva de estos elementos permitirá identificar áreas clave de mejora.

3.2 Diseño de investigación

Esta investigación adoptó un diseño no experimental, ya que no se implementaron intervenciones ni se modificaron variables durante el estudio; en cambio, se centró en la recopilación y análisis de datos ya existentes.

Según Kerlinger (2002) el diseño de investigación no experimental se caracteriza por la observación y el análisis de fenómenos en su estado natural sin manipulación activa. En este tipo de diseño, el investigador se limita a observar y describir las variables tal como ocurren, permitiendo un análisis detallado de la realidad sin alterar el contexto en el que se desarrollan los fenómenos de interés.

3.3 Población, muestra y muestreo

Población

Se consideró como población a la empresa Restaurante Bahía 254 SAC del Distrito de Santa Rosa. La población de estudio es un conjunto de personas, objetos, animales o vicisitudes que poseen características semejantes, y consiguen estar situadas en algún lugar determinado (Hernández et al., 2014, p.173). Según Arias (2006, p. 81) defina como población al conjunto

limitado o imperecedero de recursos con propiedades habituales para los cuales marchan a ser extensivas las conclusiones de la investigación.

Muestra

La investigación se desarrolló en el área de gestión de la empresa Restaurante Bahía 254 SAC. Tamayo y Tamayo (2006), delimita como el montón de operaciones que se forman para instruirse el reparto de definidas letras y números en integridad de una población mundo, o colectivo partiendo de la observación de una parte poblacional considerada (p. 176).

Muestreo

Para este trabajo se utilizó un muestreo probabilístico por conveniencia. En lugar de seleccionar aleatoriamente a todos los empleados de la empresa, se eligió a aquellos que estaban directamente involucrados en las áreas de gestión del restaurante. Este tipo de muestreo se basa en la selección de una muestra que está disponible y accesible para el investigador en un momento determinado.

3.4 Criterios de selección

Se selecciono al Restaurante Bahía 254 SAC ubicado en el distrito de Santa Rosa por la accesibilidad y facilidad a la información vinculada con la problemática en estudio sobre la falta de gestión empresarial y cultura emprendedora.

3.5 Operacionalización de Variables

Variables y operacionalización

Variable independiente: Gestión empresarial Variable

dependiente: Cultura emprendedora

Tabla 1*Operacionalización de Variables*

Idea de Investigación	Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica e Instrumento	Objetivos Específicos	
GESTIÓN EMPRESARIAL Y CULTURA EMPRENDEDORA DE LA EMPRESA RESTAURANTE BAHÍA 254 DEL DISTRITO DE SANTA ROSA EN EL AÑO 2022	GESTIÓN EMPRESARIAL	Organización	Gestión	Guía de entrevista	Conocer los aspectos generales de la actividad en la empresa restaurante BAHÍA 254	
		Planificación	Estrategia			
		Dirección	Corto, Medio Y Largo Plazo			
		Control	Producción, Costo Y Valor			
	CULTURA EMPRENDEDORA	Personal		Desempeño	Análisis documental	Elaborar un diagnóstico económico financiero para determinar la situación económica financiera y la eficiencia de la gestión empresarial en la empresa restaurante BAHÍA 254
				Compromiso		
				Remuneración		
				Capacitación		
		Nivel Invisible	Valores	Guía de entrevista	Evaluar el nivel de cultura emprendedora en la empresa restaurante BAHÍA 254	
			Atributos			
Nivel Semi-Invisible	Visión	Análisis documental	Diseñar un manual de procedimientos para poder guiar una eficaz cultura emprendedora en la empresa restaurante BAHÍA 254			
	Toma de Decisiones					
Nivel Visible	Comportamiento					

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La entrevista se utilizó para recopilar información directa de la muestra analizada. Sánchez y Reyes (2015) destacan su importancia en la obtención y recogida de la información requerida, señalando que es fundamental para entender las percepciones y experiencias de los participantes (p. 163). Taylor y Bogdan (1986) describen la entrevista como una serie de encuentros repetidos entre el entrevistador y el entrevistado, orientados a comprender los aspectos que los informantes tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones. El análisis documental se utilizó para obtener información adicional relevante de diversas fuentes escritas. Tamayo y Tamayo (2000) definen la investigación fundamentada en la exploración de documentos como una forma de recoger datos que complementan la información obtenida (p. 130).

3.7 Procedimientos

Se realizó una entrevista para recoger información referido a la aplicación de la gestión empresarial dentro de Restaurante Bahía 254 SAC, aplicó el instrumento de análisis documental para obtener información necesaria e importante Para elaboración del diagnóstico financiero del periodo 2022, posteriormente se realizó revisiones y observaciones a los registros y finalmente se realizaron mediciones que se han obtenido en el transcurso del tiempo.

3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos

Respecto al primer objetivo, se analizó información obtenida en la guía para describir la gestión de inventarios y empresarial en el restaurante. También se utilizó el análisis documental; para describir la aplicación de gestión empresarial y cultura emprendedora. Se elaboraron cuadro con información y determinar los efectos que puede generar antes la cultura emprendedora al no cumplir con la gestión empresarial. Se utilizaron indicadores, tablas y gráficos con la interpretación de los resultados.

3.9 Matriz de consistencia

Tabla 2

Matriz de Consistencia

Problema principal	Objetivo Principal	Hipótesis	Variables		
¿Cómo se relaciona la gestión empresarial con la cultura emprendedora en la empresa restaurante BAHÍA 254?	Determinar la relación entre gestión empresarial y cultura emprendedora en la empresa restaurante BAHÍA 254	La investigación no tiene hipótesis.	Variable 1: Gestión Empresarial Variable 2: Cultura Emprendedora		
	Objetivos específicos		Dimensiones	Indicadores	
	1. Conocer los aspectos generales de la actividad en la empresa restaurante BAHÍA 254		Variable 1: Gestión Empresarial		
	2. Elaborar un diagnóstico económico financiero para determinar la situación económica financiera y la eficiencia de la gestión empresarial en la empresa restaurante BAHÍA 254		Organización	Gestión	
			Planificación	Estrategia	
			Dirección	Corto Plazo	
				Medio Plazo	
	3. Evaluar el nivel de cultura emprendedora en la empresa restaurante BAHÍA 254		Control	Largo Plazo	
				Producción	
				Costo	
	4. Diseñar un manual de procedimientos para poder guiar una eficaz cultura emprendedora en la empresa restaurante BAHÍA 254		Personal	Valor	
				Desempeño	
Compromiso					
Remuneración					
		Capacitación			
		Variable 2: Cultura Emprendedora			
		Nivel Invisible	Valores		
				Atributos	
		Nivel Semi- Invisible	Visión		
				Toma de Decisiones	
		Nivel Visible	Comportamiento		
Enfoque, tipo, nivel y diseño investigación	Población, muestra, muestreo		Procedimiento y procesamiento de datos		
Enfoque: Cualitativo Tipo: Aplicada Diseño: No Experimental, transversal descriptivo	Población: Restaurante BAHÍA 254 Muestra: Contador y Dueño del RESTAURANTE BAHÍA 254 Muestreo: No probabilístico, porque según (Cuesta, 2019) es una técnica donde las muestras se adquieren en un proceso donde no todos tienen la probabilidad de ser elegidos de la población.		- Identificar mediante una guía de entrevista - El procesamiento requerido es mediante una - El procesamiento necesitado es mediante el análisis documental y revisión de literatura		

3.10 Consideraciones éticas

La información está relacionada con el Restaurante Bahía 254 SAC ubicado en el distrito de Santa Rosa, se observa la confiabilidad de la información y se garantiza la no manipulación de los datos por otras terceras personas, y es utilizada sólo para fines de esta investigación, la misma que obtiene de forma voluntaria por parte del personal a cargo de las áreas correspondientes a la gestión empresarial y cultura emprendedora con fines únicamente académicos. Por otro lado, la información bibliográfica considerada como soporte teórico, se ha citado respetando los derechos de autor de acuerdo a las normas de referencias vigentes

IV. Resultados y discusión

4.1 Resultados

4.1.1 Aspectos generales de la actividad en el Restaurante Bahía 254 SAC

El restaurante tiene 7 años en la industria gastronómica, se ha consolidado como un referente en la preparación de platos a base de mariscos, ganándose la preferencia de una amplia clientela. La gestión del personal es un aspecto clave para su éxito. El proceso de selección de empleados se realiza a través de entrevistas rigurosas, donde se evalúan las competencias necesarias para el trabajo en el restaurante. Además, la rotación mensual del personal permite que los empleados adquieran experiencia en distintas áreas, fomentando un ambiente de trabajo dinámico y en constante aprendizaje.

La fijación de precios es otro aspecto esencial en la administración del restaurante. Los precios se establecen considerando el costo de los productos y las temporadas de alta demanda, como feriados o Navidad, cuando los precios pueden aumentar para captar el interés de las familias que salen a comer. La calidad de los alimentos también es un factor determinante, ya que el restaurante se enorgullece de ofrecer platos de alta calidad y deliciosos.

Los clientes de Bahía 254 SAC son mayoritariamente por personas que disfrutan de la cocina marina y que frecuentan la playa. El restaurante se ha posicionado como una opción

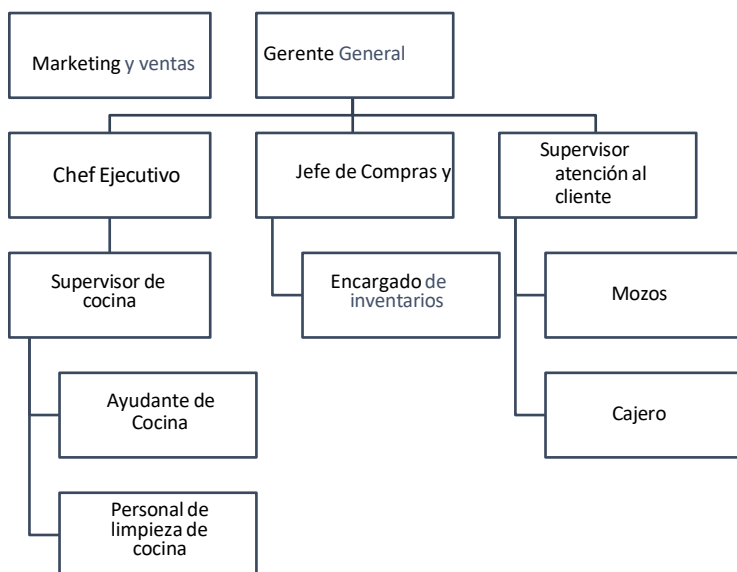
atractiva por su variada oferta de mariscos, presentaciones innovadoras y promociones especiales. Para mantener altos estándares de calidad, se realizan inspecciones sanitarias periódicas en la cocina y degustaciones previas al servicio de los platos, con el objetivo de satisfacer y superar las expectativas de los clientes.

La capacitación continua del personal es una prioridad. Se adapta horarios de estudio de sus empleados, ofreciéndoles remuneraciones adecuadas y permitiéndoles su formación constante. Además, la rotación de personal brinda una visión integral del funcionamiento del restaurante. El restaurante se asegura de cumplir con las normativas legales vigentes a través de consultas periódicas con la SUNAT y la verificación de licencias y pagos pendientes.

La satisfacción del cliente es un pilar fundamental para Bahía 254 SAC. Se recaba retroalimentación a través de entrevistas, encuestas y el libro de reclamaciones. Además, se fomenta la creación de iniciativas de marketing y promociones para atraer y fidelizar a los clientes. La innovación en los menús y la oferta de promociones constantes son herramientas clave para incrementar las ventas y atraer nuevos comensales.

A pesar de los retos cotidianos que enfrenta el restaurante, el equipo trabaja en conjunto para encontrar soluciones, aprendiendo de los errores y mejorando continuamente. Aunque no se realiza un análisis de control formal, el restaurante monitorea regularmente su funcionamiento para garantizar que todo esté en orden y se mantenga el nivel de calidad esperado.

El Restaurante Bahía 254 SAC cuenta con una estructura organizacional sencilla pero efectiva que le ha permitido mantenerse competitivo durante sus 7 años de funcionamiento. A continuación, se presenta el organigrama de la empresa.

Figura 1*Organigrama de Bahía 254 SAC*

El organigrama muestra las áreas operativas e identifica responsabilidades en la gestión diaria del restaurante. Existe una línea de mando y distribución de responsabilidades, no obstante, se observan debilidades como el personal de cocina realiza múltiples tareas sin un sistema claro de rotación en situaciones críticas, lo que genera lentitud en el servicio, el inventario depende de un encargado, aumentando el riesgo de errores o falta de control en épocas de alta demanda.

Visión

Ser el restaurante líder en la costa peruana en preparación de mariscos, reconocido por la frescura de sus productos, excelencia en el servicio y constante innovación en sus platos, convirtiéndonos en la primera opción para los amantes de la gastronomía marina.

Misión

Ofrecer una experiencia gastronómica única con productos del mar frescos y de alta calidad, comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes mediante un servicio excepcional, una gestión eficiente y un equipo altamente capacitado. Esto permite aplicar el análisis FODA de la

empresa para entender a fondo lo que caracteriza al negocio:

Fortalezas

- Trayectoria de 7 años en el mercado, con una clientela fiel.
- Reconocimiento por la calidad de sus platos a base de mariscos.
- Personal capacitado con rotación en distintas áreas, fomentando un equipo multidisciplinario.

Oportunidades

- Aumento del turismo en la zona costera, lo que incrementa la demanda.
- Crecimiento en el uso de plataformas de delivery, que permite llegar a más clientes.
- Potencial para establecer alianzas con proveedores locales que aseguren un suministro constante y a menor costo.

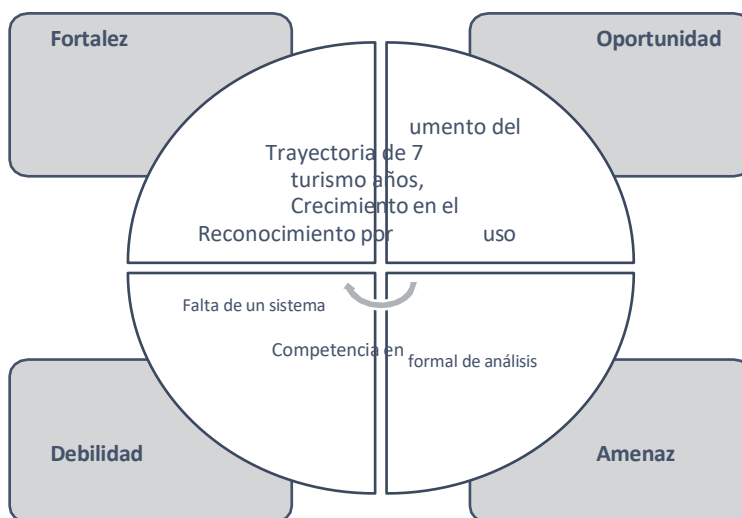
Debilidades

- Falta de sistema formal de análisis y seguimiento de indicadores clave de rendimiento.
- Dependencia de temporadas altas para alcanzar las metas de ventas.
- Carencia de un plan de contingencia ante cambios repentinos en la demanda o problemas logísticos.

Amenazas

- Competencia en crecimiento en la zona con propuestas innovadoras.
- Variabilidad en el precio de los insumos, especialmente mariscos.
- Cambios en las regulaciones sanitarias que pueden impactar en los costos.

Es importante recalcar que los trabajadores o colaboradas del restaurante cuentan con responsabilidad, las cuales se detallan en el siguiente manual de funciones y responsabilidades de cada cargo mencionado en el organigrama del restaurante:

Figura 2*Análisis FODA***Gerente General**

- Responsable de la supervisión global del restaurante.
- Toma de decisiones estratégicas (nuevos productos, expansión, marketing).
- Control financiero y presupuestario del restaurante.
- Supervisión de los jefes de área.

Chef Ejecutivo

- Diseño del menú y creación de nuevas recetas.
- Supervisión de la cocina para asegurar la calidad y presentación de los platos.
- Gestión del inventario de cocina y coordinación con el jefe de Compras.
- Capacitación del personal de cocina.

Jefe de Compras y Logística

- Encargado de la adquisición de insumos, negociando con proveedores.
- Control de inventarios, garantizando que siempre haya insumos disponibles.
- Supervisión del almacenamiento y preservación de alimentos.

Supervisor de Atención al Cliente

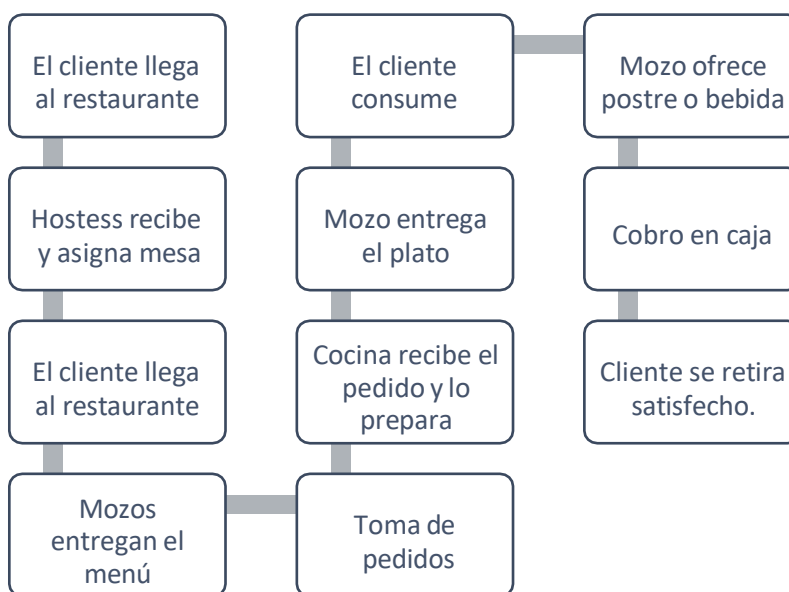
- Gestión del personal de atención (mozos, cajeros, hostess).
- Supervisión de la atención al cliente y recepción de feedback.
- Coordina con el área de marketing la implementación de promociones.

Responsable de Marketing y Ventas

- Desarrollo e implementación de estrategias de marketing.
- Manejo de redes sociales y promociones en plataformas de delivery.
- Análisis de ventas y desarrollo de informes mensuales sobre resultados.

Figura 3

Flujograma del proceso de atención al cliente



El flujograma del proceso de atención al cliente, refleja el ciclo de preparación y entrega de los pedidos desde que el cliente los realiza hasta que son entregados en la mesa. Las actividades clave incluyen la recepción del pedido por parte del mesero, el envío a la cocina, la asignación de responsabilidades entre los cocineros, la preparación de los platillos, y la salida del pedido para ser entregado al cliente.

Se detectó por medio de la entrevista que, en los momentos de mayor demanda, los cocineros no pueden cumplir con los tiempos estimados de preparación debido a la falta de una

mejor distribución de responsabilidades o de personal adicional, según lo que informaba el encargado de la empresa. Asimismo, se observó en la visita que, durante las horas de mayor demanda, los pedidos no se organizan de manera adecuada, lo que genera retrasos en la cocina y afecta la experiencia del cliente.

Deficiencias identificadas

- Tiempo prolongado de espera en la cocina en horas pico debido a falta de coordinación en la preparación de los pedidos.
- Falta de control sobre la rotación de mesas, lo que genera largas filas en horas de alta demanda.

Causa y efecto

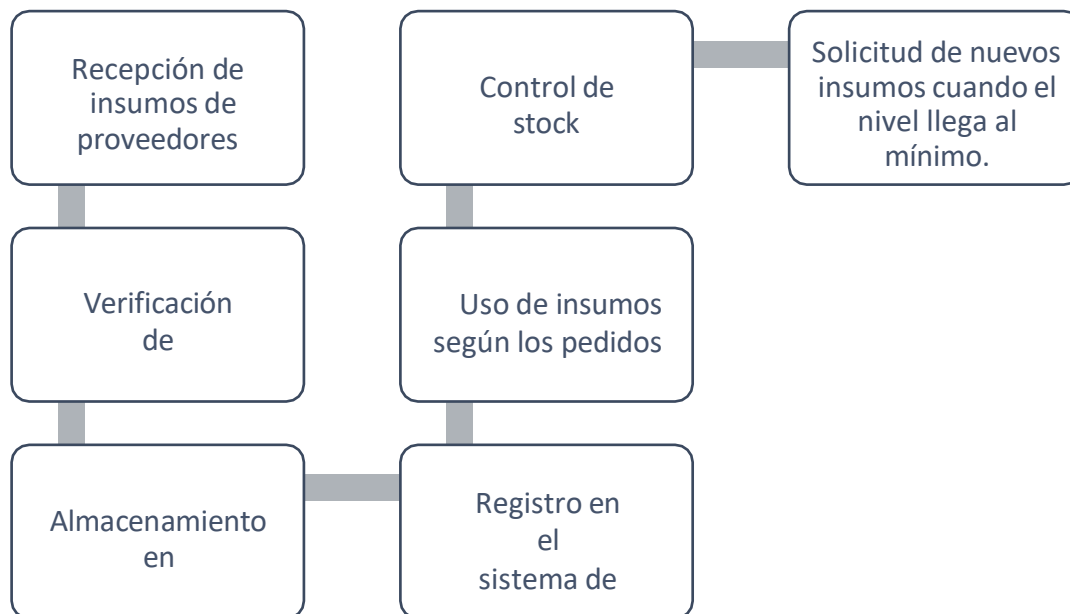
La falta de personal de apoyo en cocina en horas de mayor demanda genera retrasos, afectando la satisfacción del cliente y provocando pérdida de ventas potenciales.

El flujograma del control de inventarios que muestra la Figura 4 detalla el proceso que sigue el restaurante para registrar, revisar, y actualizar sus existencias de insumos. Comienza con la recepción de productos por parte del encargado de inventarios, seguido de la revisión de las cantidades en existencia, el registro en el sistema (si aplica), y la gestión de pedidos para reponer productos cuando sea necesario.

Durante la aplicación del instrumento, se reveló que el restaurante depende de un encargado que realiza el control manual de los inventarios, lo que incrementa el riesgo de errores. En adición, se encontró que la empresa no cuenta con un sistema automatizado, lo que provoca que algunos productos se pidan en exceso mientras que otros faltan, lo que afecta tanto el flujo operativo como los costos.

Figura 4

Flujograma del proceso de gestión de inventarios



Deficiencias identificadas

Falta de un sistema automatizado de control de inventarios.

Errores en la previsión de la demanda, lo que provoca exceso de algunos productos y escasez de otros.

Causa y efecto

La dependencia de un solo encargado para el control de inventarios puede generar errores de cálculo, afectando la disponibilidad de productos frescos y elevando los costos por productos vencidos o desperdiciados.

A través del análisis detallado de los flujogramas, se han identificado deficiencias críticas en la operación del restaurante, especialmente en la gestión del tiempo en cocina y el control de inventarios.

Las observaciones obtenidas del cuestionario de control interno han permitido establecer que las causas principales de estas deficiencias son la falta de personal en

horas pico y la ausencia de un sistema automatizado de control de inventarios.

Estos problemas generan efectos significativos, como la pérdida de clientes debido a largas esperas en el servicio y el aumento de costos operativos por la ineficiente gestión de insumos. Esta situación resalta la necesidad urgente de implementar soluciones efectivas, como un sistema de gestión de inventarios más eficiente y la redistribución de tareas en el personal de cocina, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa del restaurante.

4.1.2 Elaborar un diagnóstico económico financiero para determinar la situación económica financiera y eficiencia de la gestión empresarial en el Restaurante Bahía 254 SAC

En las entrevistas realizadas a los gerentes del restaurante, se identificaron diversos aspectos relevantes que reflejan la situación económica y financiera de la empresa. Uno de los principales hallazgos fue el tiempo prolongado de espera en la cocina durante las horas pico, lo que se atribuye a la falta de coordinación en la preparación de los pedidos. Esta deficiencia no solo afecta la satisfacción del cliente, sino que también se traduce en una pérdida de ventas potenciales, ya que los clientes pueden optar por abandonar el restaurante ante las largas esperas. Adicionalmente, se evidenció una falta de control sobre la rotación de mesas, lo que genera largas filas en horas de alta demanda. Esto sugiere que el restaurante no está maximizando su capacidad operativa, lo que impacta negativamente en sus ingresos.

La dependencia de un solo encargado para el control de inventarios fue otra deficiencia señalada. Esto ha llevado a errores en la previsión de la demanda, provocando un exceso de algunos productos y escasez de otros. Las consecuencias de esta situación son elevación de costos por productos vencidos o desperdiciados, lo que compromete aún más la rentabilidad del restaurante. La gestión empresarial en el restaurante Bahía 254 presenta oportunidades significativas de mejora. Implementar soluciones que incluyan la redistribución de tareas en el personal de cocina y la adopción de un sistema automatizado de gestión de inventarios, lo que

no solo podría mejorar la eficiencia operativa, sino también la rentabilidad a largo plazo del negocio.

En cuanto al activo circulante, como se observó en la Tabla 3 hay disminución del 16.9% al pasar de S/ 3,307,850 en 2021 a S/ 2,743,664 en 2022. Este descenso se debe principalmente a la caída en las cuentas por cobrar comerciales de terceros y en las existencias por recibir. Este hecho es importante porque la disminución en el activo circulante podría limitar la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, lo cual afecta la liquidez.

En contraste, los activos no corrientes aumentaron un 23.9%, de S/ 1,978,153 en 2021 a S/ 2,452,012 en 2022, impulsados por un incremento significativo en la propiedad, planta y equipo. Este aumento refleja inversiones en activos a largo plazo, lo cual sugiere una estrategia de crecimiento y expansión del restaurante, aunque es crucial que esta expansión sea sostenible en términos de generación de ingresos futuros.

En cuanto a los pasivos, hubo una mejora notable en la liquidez de la empresa, ya que los pasivos corrientes disminuyeron un 65.5%, de S/ 158,767 en 2021 a S/ 54,761 en 2022. Esto indica una reducción en las deudas a corto plazo, lo que refuerza la solvencia de la empresa. Los pasivos no corrientes también disminuyeron un 9.8%, lo que sugiere un manejo prudente de las obligaciones financieras a largo plazo, reduciendo la carga de deuda en el futuro.

Tabla 3

Estado de situación financiera. Análisis vertical al 31 de diciembre de 2021 y 2022

	2021	%	2022	%
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y bancos	S/ 1,556,419.00	29.44%	S/ 1,597,531.00	30.75%
Cuotas por Cobrar Comerciales - terceros	S/ 242,902.00	4.60%	S/ 11,294.00	0.22%
Cuentas por Cobrar Acción, Directores y Germt.	S/ 223,102.00	4.22%	S/ 74,997.00	1.44%
Ctas. por cobrar diversas - terceros	S/ 66,526.00	1.26%	S/ 142,366.00	2.74%
Serv. y otros contratados por anticipado	S/ 10,595.00	0.20%	S/ 37,839.00	0.73%
Mercadería	S/ 75,893.00	1.44%	-	0.00%
Productos terminados	S/ 48,141.00	0.91%	S/ 35,871.00	0.69%
Productos en proceso	S/ 198,200.00	3.75%	S/ 50,802.00	0.98%
Materias primas	S/ 132,431.00	2.51%	S/ 154,951.00	2.98%
Materias aux. suministros y repuestos	S/ 18,091.00	0.34%	S/ 26,287.00	0.51%
Envases y embalajes	S/ 177,047.00	3.35%	S/ 322,327.00	6.20%
Existencias por recibir	S/ 200,095.00	3.79%	S/ 35,355.00	0.68%
Otros activos corrientes	S/ 358,408.00	6.78%	S/ 254,044.00	4.89%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/ 3,307,850.00	62.59%	S/ 2,743,664.00	52.81%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Propiedad Planta y Equipo	S/ 3,292,686.00	62.29%	S/ 4,014,659.00	77.27%
Depreciación, Amortiz y agotamient acumulado	-S/ -1,473,474.00	-27.88%	-S/ 1,637,870.00	-31.52%
Intangibles	S/ 12,995.00	0.25%	S/ 12,995.00	0.25%
Deprec act biológico y amortiz acumulada	S/ -	0.00%	-S/ 10,982.00	-0.21%
Activo Diferido	S/ 145,946.00	2.76%	S/ 73,210.00	1.41%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/ 1,978,153.00	37.42%	S/ 2,452,012.00	47.19%
TOTAL ACTIVO	S/ 5,286,003.00	100%	S/ 5,195,676.00	100%
PASIVO PASIVO CORRIENTE				
Tributos y aportaciones por pagar	S/ 8,071.00	0.15%	S/ 11,653.00	0.22%
Remuneraciones y particip. por pagar	S/ 22,655.00	0.43%	S/ 23,129.00	0.45%
Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	S/ 124,489.00	2.36%	S/ 19,979.00	0.38%
Ctas. por pagar comerciales - relac.	S/ 3,552.00	0.07%	-	0.00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/ 158,767.00	3.01%	S/ 54,761.00	1.05%
PASIVO NO CORRIENTE				
Obligaciones Financieras a LP	S/ 957,215.00	18.11%	S/ 897,969.00	17.28%
Provisiones	S/ -	0.00%	S/ 208.00	0.00%
Pago diferido	S/ 100,617.00	1.90%	S/ 55,683.00	1.07%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	S/ 1,057,832.00	20.01%	S/ 953,860.00	18.36%
TOTAL PASIVO	S/ 1,216,599.00	23.02%	1,008,621.00	19.41%
PATRIMONIO				
Capital Social	S/ 480,000.00	9.08%	S/ 480,000.00	9.24%
Capital adicional positivo	S/ 445,366.00	8.43%	S/ 445,366.00	8.57%
Resultados Acumulados	S/ 3,033,953.00	57.40%	S/ 3,140,416.00	60.44%
Utilidades del Ejercicio	S/ 110,085.00	2.08%	S/ 121,273.00	2.33%
TOTAL PATRIMONIO	S/ 4,069,404.00	76.98%	4,187,055.00	80.59%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/ 5,286,003.00	100%	5,195,676.00	100%

Por otro lado, el patrimonio aumentó en un 2.89%, pasando de S/ 4,069,404 en 2021 a S/ 4,187,055 en 2022. Este crecimiento se explica principalmente por el aumento en los resultados acumulados y las utilidades del ejercicio. Un patrimonio creciente indica que la empresa ha mantenido su capacidad para generar valor, lo cual es positivo para su sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 4

Estado de resultados. Análisis vertical al 31 de diciembre de 2021 y 2022

		2021	%		2022	%
Ventas Netas	S/	4,005,381.00	100%	S/	5,892,215.00	100%
Costo de ventas	-S/	2,146,689.00	-53.60%	-S/	3,677,217.00	-62.41%
UTILIDAD BRUTA	S/	1,858,692.00	46.40%	S/	2,214,998.00	37.59%
Gastos de Venta	-S/	1,263,410.00	-31.54%	-S/	1,631,041.00	-27.68%
Gastos de Administración	-S/	425,786.00	-10.63%	-S/	378,364.00	-6.42%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	S/	169,496.00	4.23%	S/	205,593.00	3.49%
Ingresos Financieros						
Gastos Financieros	-S/	37,884.00	-0.95%	-S/	187,890.00	-3.19%
Ingresos Financieros Gravados	S/	22,057.00	0.55%	S/	163,135.00	2.77%
Otros ingresos no Gravados	S/	4,268.00	0.11%	S/	9,539.00	0.16%
Enaj. de val. y bienes del act. F.	S/	-	0.00%	S/	536.00	0.01%
Distribución legal de la renta	-S/	15,793.00	-0.39%	-S/	19,091.00	-0.32%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RE	S/	142,144.00	3.55%	S/	171,822.00	2.92%
Impuesto a la Renta	-S/	32,059.00	-0.80%	-S/	50,549.00	-0.86%
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	S/	110,085.00	2.75%	S/	121,273.00	2.06%
Reserva Legal	S/	-		S/	-	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	S/	110,085.00	2.75%	S/	121,273.00	2.06%

La Tabla 4, muestra un crecimiento notable en sus ventas netas, aumentando de S/ 4,005,381.00 en 2021 a S/ 5,892,215.00 en 2022. Este incremento en las ventas se refleja positivamente en la utilidad bruta, que también creció de S/ 1,858,692.00 a S/ 2,214,998.00. Sin embargo, a pesar de este crecimiento, los costos de ventas también aumentaron considerablemente, pasando de S/ 2,146,689.00 a S/ 3,677,217.00, lo que indica un aumento en los costos operativos, posiblemente debido a una mayor escala de operaciones o a un incremento en los precios de los insumos.

Los gastos de venta y administración muestran incremento, siendo los gastos de venta de S/ 1,263,410.00 en 2021 a S/ 1,631,041.00 en 2022, y los gastos de administración disminuyeron de S/ 425,786.00 a S/ 378,364.00, dando una utilidad de operación que creció de S/ 169,496.00 a S/ 205,593.00, sugiere que la empresa está enfrentando presiones en los costos de operación. Los gastos financieros, que pasaron de S/ 37,884.00 a S/ 187,890.00, lo que podría indicar un mayor apalancamiento o costos de financiamiento más altos. Los ingresos financieros gravados crecieron, de S/ 22,057.00 a S/ 163,135.00, lo que ayuda a mitigar el impacto de los gastos financieros.

Finalmente, la utilidad neta del ejercicio mostró un crecimiento moderado, ascendiendo de S/ 110,085.00 en 2021 a S/ 121,273.00 en el estado de resultados de Bahía 254 SAC para el período del 31 de diciembre de 2021 al 31 de diciembre de 2022 muestra un desempeño positivo y un crecimiento en sus operaciones. Las ventas netas incrementaron significativamente, pasando de S/ 4,005,381.00 en 2021 a S/ 5,892,215.00 en 2022, lo que refleja una sólida demanda y una buena estrategia comercial. Sin embargo, el costo de ventas también aumentó, alcanzando S/ 3,677,217.00 en 2022, lo que impactó en la utilidad bruta, que, a pesar de crecer de S/ 1,858,692.00 a S/ 2,214,998.00, muestra que la empresa enfrenta un aumento en sus costos operativos.

Los gastos de venta y administración también crecieron, incrementándose a S/ 1,631,041.00 y S/ 378,364.00 respectivamente. Esto sugiere que la empresa está invirtiendo más en su operación para sostener el crecimiento. A pesar de estos incrementos en gastos, la utilidad de operación aumentó de S/ 169,496.00 a S/ 205,593.00, indicando una gestión eficiente de las operaciones.

En el ámbito financiero, se observa un aumento significativo en los gastos financieros, que se elevaron a S/ 187,890.00 en 2022, contrastando con los S/ 37,884.00 del año anterior. Sin embargo, los ingresos financieros gravados también aumentaron considerablemente, lo que ayuda a mitigar el impacto de los gastos. La utilidad antes de impuesto a la renta creció de S/ 142,144.00 a S/ 171,822.00, un indicador positivo.

Finalmente, la utilidad neta del ejercicio también mostró un crecimiento, alcanzando S/ 121,273.00 en 2022 en comparación con S/ 110,085.00 en 2021. Esto sugiere que Bahía 254 SAC ha logrado mantener su rentabilidad a pesar de los aumentos en costos y gastos, lo que es un signo alentador para su sostenibilidad y futuras operaciones. En resumen, el análisis del estado de resultados revela que la empresa está en una trayectoria de crecimiento, aunque debe seguir controlando sus costos y gastos para maximizar su rentabilidad.

Tabla 5

Estado de Situación Financiera. Análisis horizontal al 31 diciembre de 2021 y 2022

	2021	2022	Var. Absoluta	Var. Relativa
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y bancos	S/ 1,556,419.00	S/ 1,597,531.00	S/ 41,112.00	2.64%
Cuanto por Cobrar Comerciales - terceros	S/ 242,902.00	S/ 11,294.00	-S/ 231,608.00	-95.35%
Cuentas por Cobrar Acción, Directores y Germt.	S/ 223,102.00	S/ 74,997.00	-S/ 148,105.00	-66.38%
Ctas. por cobrar diversas - terceros	S/ 66,526.00	S/ 142,366.00	S/ 75,840.00	114.00%
Serv. y otros contratados por anticipado	S/ 10,595.00	S/ 37,839.00	S/ 27,244.00	257.14%
Mercadería	S/ 75,893.00	S/ -	-S/ 75,893.00	-100.00%
Productos terminados	S/ 48,141.00	S/ 35,871.00	-S/ 12,270.00	-25.49%
Productos en proceso	S/ 198,200.00	S/ 50,802.00	-S/ 147,398.00	-74.37%
Materias primas	S/ 132,431.00	S/ 154,951.00	S/ 22,520.00	17.01%
Materias aux, suministros y repuestos	S/ 18,091.00	S/ 26,287.00	S/ 8,196.00	45.30%
Envases y embalajes	S/ 177,047.00	S/ 322,327.00	S/ 145,280.00	82.06%
Existencias por recibir	S/ 200,095.00	S/ 35,355.00	-S/ 164,740.00	-82.33%
Otros activos corrientes	S/ 358,408.00	S/ 254,044.00	-S/ 104,364.00	-29.12%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/ 3,307,850.00	S/ 2,743,664.00	-S/ 564,186.00	-17.06%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Propiedad Planta y Equipo	S/ 3,292,686.00	S/ 4,014,659.00	S/ 721,973.00	21.93%
Depreciación, Amortiz y agotamiento acumulado	-S/ 1,473,474.00	-S/ 1,637,870.00	-S/ 164,396.00	11.16%
Intangibles	S/ 12,995.00	S/ 12,995.00	S/ -	0.00%
Deprec act biológico y amortiz acumulada	S/ -	-S/ 10,982.00	-S/ 10,982.00	0.00%
Activo Diferido	S/ 145,946.00	S/ 73,210.00	-S/ 72,736.00	-49.84%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/ 1,978,153.00	S/ 2,452,012.00	S/ 473,859.00	23.95%
TOTAL ACTIVO	S/ 5,286,003.00	S/ 5,195,676.00	-S/ 90,327.00	-1.71%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Tributos y aportaciones por pagar	S/ 8,071.00	S/ 11,653.00	S/ 3,582.00	44.38%
Remuneraciones y particip. por pagar	S/ 22,655.00	S/ 23,129.00	S/ 474.00	2.09%
Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	S/ 124,489.00	S/ 19,979.00	-S/ 104,510.00	-83.95%
Ctas. por pagar comerciales - relac.	S/ 3,552.00	S/ 0.00	-S/ 3,552.00	-100.00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/ 158,767.00	S/ 54,761.00	-S/ 104,006.00	-65.51%
PASIVO NO CORRIENTE				
Obligaciones Financieras a LP	S/ 957,215.00	S/ 897,969.00	S/ 59,246.00	-6.19%
Provisiones	S/ -	S/ 208.00	S/ 208.00	0.00%
Pago diferido	S/ 100,617.00	S/ 55,683.00	-S/ 44,934.00	-44.66%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	S/ 1,057,832.00	S/ 953,860.00	-S/ 103,972.00	-9.83%
TOTAL PASIVO	S/ 1,216,599.00	S/ 1,008,621.00	-S/ 207,978.00	-17.10%
Capital Social	S/ 480,000.00	S/ 480,000.00	S/ -	0.00%
Capital adicional positivo	S/ 445,366.00	S/ 445,366.00	S/ -	0.00%
Resultados Acumulados	S/ 3,033,953.00	S/ 3,140,416.00	S/ 106,463.00	3.51%
Utilidades del Ejercicio	S/ 110,085.00	S/ 121,273.00	S/ 11,188.00	10.16%
TOTAL PATRIMONIO	S/ 4,069,404.00	S/ 4,187,055.00	S/ 117,651.00	2.89%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/ 5,286,003.00	S/ 5,195,676.00	-S/ 90,327.00	-1.71%

El análisis horizontal del estado de situación financiera de Bahía 254 SAC como muestra la Tabla 5 hay una disminución del 17.06% en el activo corriente, lo que indica problemas de liquidez, especialmente por la drástica reducción en las cuentas por cobrar comerciales, que cayó un 95.35%. Aunque el efectivo en caja aumentó ligeramente, la falta de mercadería y la disminución en inventarios podrían limitar la capacidad de la empresa para operar eficientemente. En el pasivo, se observa una reducción significativa del 65.51% en el pasivo

corriente, lo que mejora la posición de liquidez a corto plazo, mientras que el pasivo no corriente también disminuyó un 9.83%, indicando un control sobre las deudas a largo plazo.

El patrimonio total aumentó un 2.89%, gracias a la acumulación de utilidades del ejercicio, que crecieron un 10.16%. En resumen, mientras que la empresa presenta desafíos en su liquidez y gestión de cuentas por cobrar, ha logrado mantener una base patrimonial sólida y reducir sus pasivos, lo que puede favorecer su estabilidad financiera en el futuro.

El análisis horizontal del estado de situación financiera de Bahía 254 SAC revela que, aunque la empresa ha enfrentado desafíos significativos en términos de liquidez y gestión de cuentas por cobrar, ha logrado mantener una posición sólida en términos de patrimonio y ha reducido sus pasivos.

La inversión en activos no corrientes sugiere un enfoque en el crecimiento a largo plazo, pero es esencial que la empresa gestione adecuadamente su capital de trabajo y revise sus políticas de crédito e inventario para asegurar un flujo de efectivo saludable. La capacidad para generar utilidades y acumular patrimonio es un indicativo positivo, pero la empresa debe estar atenta a su capacidad de respuesta ante cambios en el entorno operativo y económico.

La Tabla 6 muestra el análisis horizontal del estado de resultados de Bahía 254 SAC entre los años 2021 y 2022 revela varias tendencias significativas. En primer lugar, las ventas netas aumentaron en S/ 1,886,834, lo que indica un crecimiento considerable en la actividad comercial de la empresa. Este incremento en las ventas se traduce en una mejora en la utilidad bruta, que también creció en S/ 356,306, sugiriendo que la empresa ha logrado mantener un margen de ganancia saludable a pesar del aumento en el costo de ventas, que subió en S/ 1,530,528. Sin embargo, los gastos de venta también se incrementaron en S/ 367,631, lo que podría indicar un aumento en los costos operativos asociados a la comercialización de productos. Los gastos de administración disminuyeron en S/ 47,422, lo que sugiere una mejora en la eficiencia administrativa de la empresa.

Tabla 6

Estado de resultados– Análisis horizontal al 31 de diciembre de 2021 y 2022

	2021	2022	Var. Absoluta	Var. Relativa
Ventas Netas	S/ 4,005,381.00	S/ 5,892,215.00	S/ 1,886,834.00	47.11%
Costo de ventas	-S/ 2,146,689.00	-S/ 3,677,217.00	-S/ 1,530,528.00	71.30%
UTILIDAD BRUTA	S/ 1,858,692.00	S/ 2,214,998.00	S/ 356,306.00	19.17%
Gastos de Venta	-S/ 1,263,410.00	-S/ 1,631,041.00	-S/ 367,631.00	29.10%
Gastos de Administración	-S/ 425,786.00	-S/ 378,364.00	S/ 47,422.00	-11.14%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	S/ 169,496.00	S/ 205,593.00	S/ 36,097.00	21.30%
Ingresos Financieros			S/ -	
Gastos Financieros	-S/ 37,884.00	-S/ 187,890.00	-S/ 150,006.00	395.96%
Ingresos Financieros Gravados	S/ 22,057.00	S/ 163,135.00	S/ 141,078.00	639.61%
Otros ingresos no Gravados	S/ 4,268.00	S/ 9,539.00	S/ 5,271.00	123.50%
Enaj. de val. y bienes del act. F.	S/ -	S/ 536.00	S/ 536.00	0.00%
Distribución legal de la renta	-S/ 15,793.00	-S/ 19,091.00	-S/ 3,298.00	20.88%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	S/ 142,144.00	S/ 171,822.00	S/ 29,678.00	20.88%
Impuesto a la Renta	-S/ 32,059.00	-S/ 50,549.00	-S/ 18,490.00	57.67%
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	S/ 110,085.00	S/ 121,273.00	S/ 11,188.00	10.16%
Reserva Legal	S/ -	S/ -	S/ -	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	S/ 110,085.00	S/ 121,273.00	S/ 11,188.00	10.16%

La utilidad de operación creció en S/ 36,097, lo que es positivo, pero es importante notar que los gastos financieros se dispararon en S/ 150,006, lo que podría afectar la rentabilidad futura si no se controla. Los ingresos financieros gravados y no gravados significativamente aumentaron, lo que contribuyó a mejorar la utilidad antes de impuestos, que creció en S/ 29,678.

Aunque el impuesto a la renta también aumentó en S/ 18,490, la utilidad neta del ejercicio se incrementó en S/ 11,188, lo que indica que, a pesar de los desafíos en los gastos financieros y el aumento de impuestos, la empresa logró mantener una rentabilidad positiva. En resumen, Bahía 254 SAC muestra un desempeño sólido en términos de crecimiento de ventas y utilidad, aunque debe prestar atención a la gestión de sus gastos financieros para asegurar una rentabilidad sostenible en el futuro. Ratios e interpretación Liquidez general

Tabla 7

Liquidez general 2021 y 2022

	2021	2022
ACTIVO CORRIENTE	3,307,850	2,743,664
PASIVO CORRIENTE	158,767	54,761
	20.83	50.10

El análisis de la razón de liquidez general revela una tendencia creciente en la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo, pasando de un ratio de 20.83

en 2021 a 50.10 en 2022. En ambos años, el ratio es extremadamente alto, muy por encima de lo que se considera un valor estándar, que oscila entre 1.5 y 2.5 en la industrias.

El análisis de la razón de liquidez general sugiere que la empresa Bahía 254 SAC tiene una sólida capacidad para cubrir sus pasivos de corto plazo, lo cual es un signo positivo en términos de solvencia y estabilidad financiera. Sin embargo, es importante considerar que un ratio de liquidez tan alto podría estar señalando ineficiencias en la gestión de activos corrientes, especialmente si la empresa está reteniendo más liquidez de la necesaria.

Prueba ácida

Tabla 8

Prueba acida 2021 – 2022

	2021		2022	
ACTIVOS CORRIENTES - EXISTENCIAS	3,307,850	-	2,743,664	-
PASIVO CORRIENTE		849,898		625,593
		158,767		54,761
		15.48		38.68

La prueba ácida, que mide la capacidad de una empresa para cubrir sus pasivos de corto plazo sin depender de la venta de inventarios, muestra un incremento considerable entre 2021 y 2022. El ratio pasó de 15.48 en 2021 a 38.68 en 2022, ambos valores son significativamente más altos que el estándar recomendado de 1 a 1.5.

Si bien Bahía 254 SAC demuestra una excelente capacidad para cubrir sus pasivos a corto plazo sin depender de inventarios, el ratio excesivamente alto sugiere que la empresa podría estar sobre invirtiendo en activos líquidos.

Indicador de caja

Tabla 9

Indicador de caja 2021 y 2022

	2021	2022
$\frac{\text{EFECTIVO Y EQUIVALENTE EN EFECTIVO}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{\text{S/ } 1,556,419.00}{\text{S/ } 158,767.00} = \mathbf{9.80}$	$\frac{\text{S/ } 1,597,531.00}{\text{S/ } 54,761.00} = \mathbf{29.17}$

El indicador de caja mide la capacidad de una empresa para cubrir sus pasivos de corto plazo utilizando únicamente sus activos más líquidos, como el efectivo y sus equivalentes. En el caso de Bahía 254 SAC, se observa un aumento significativo de este indicador, pasando de 9.80% en 2021 a 29.17% en 2022.

El análisis del indicador de caja muestra que Bahía 254 SAC ha mejorado su capacidad para cubrir pasivos de corto plazo utilizando sus activos más líquidos. Sin embargo, la empresa debería evaluar si está haciendo el mejor uso de este exceso de efectivo.

Capital de trabajo

Tabla 10

Capital de trabajo – 2021 y 2022

ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE		2021	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE		2022
3,307,850	158,767	= 3,149,083	2,743,664	54,761	2,688,903

Entre 2021 y 2022, el capital de trabajo de Bahía 254 SAC disminuyó en S/ 460,180, lo que indica una reducción en la capacidad de la empresa para cubrir sus operaciones diarias sin recurrir a financiamiento externo. Esta disminución podría deberse a una reducción en los activos corrientes o una mejora en la eficiencia operativa que permite la reducción de pasivos.

A pesar de la reducción, el capital de trabajo sigue siendo extremadamente elevado en ambos años. Con S/ 2,688,903 en 2022, Bahía 254 SAC cuenta con un exceso significativo de activos corrientes sobre pasivos corrientes, lo que indica que la empresa tiene más que suficiente para cubrir sus deudas de corto plazo. Esto le proporciona flexibilidad financiera para operar sin necesidad de acudir a financiamiento externo.

A pesar de la disminución en el capital de trabajo de 2021 a 2022, sigue manteniendo una posición sólida para cubrir sus obligaciones de corto plazo. Sin embargo, se sugiere revisar cómo se usa el exceso de activos corrientes para evitar recursos inactivos.

Endeudamiento total

Tabla 11

Endeudamiento total – 2021 y 2022

	2021		2022	
<u>TOTAL PASIVO</u>	=	$\frac{1,216,599}{5,286,003}$	=	$\frac{1,008,621}{5,195,676}$
ACTIVO TOTAL		0.23		0.19

El ratio de endeudamiento de Bahía 254 SAC ha disminuido de 23% en 2021 a 19% en 2022, refleja reducción en la dependencia de la deuda para financiar sus activos. Esto es positivo en términos de menor riesgo financiero, la empresa tiene menos obligaciones financieras para comprometer su flujo de caja o capacidad de operar en caso de dificultades.

El Restaurante Bahía 254 SAC muestra una posición de endeudamiento saludable y en disminución, reduciendo riesgo financiero y proporciona solidez en su estructura de capital.

Endeudamiento patrimonial

Tabla 12

Endeudamiento patrimonial – 2021 y 2022

	2021		2022	
<u>TOTAL PASIVO</u>	=	$\frac{1,216,599}{4,069,404}$	=	$\frac{1,008,621}{4,187,055}$
PATRIMONIO		0.30		0.24

El endeudamiento patrimonial ha disminuido de 30% en 2021 a 24% en 2022, lo que sugiere una reducción en la proporción de la deuda en relación con el patrimonio neto de la empresa. Esta tendencia indica una mejora en la solidez financiera, ya que un menor porcentaje de deuda en comparación con el patrimonio reduce el riesgo financiero y mejora la estabilidad.

La disminución en el endeudamiento patrimonial implica que la empresa está fortaleciendo su estructura de capital. Esto sugiere que Bahía 254 SAC ha estado aumentando su patrimonio neto mientras disminuye su deuda total, lo que mejora su capacidad para absorber pérdidas y enfrentar desafíos financieros sin comprometer la estabilidad financiera.

Bahía 254 SAC ha reducir su ratio de endeudamiento patrimonial, lo que refleja una

estructura de capital más sólida y menos dependiente de la deuda. Esta tendencia es positiva en términos de estabilidad financiera y capacidad de absorción de riesgos.

Margen de la utilidad bruta

Tabla 13

Margen de utilidad bruta - 2021 y 2022

	2021		2022	
$\frac{\text{VENTAS NETAS - COSTOS}}{\text{VENTAS NETAS}}$	$\frac{4,005,381}{4,005,381}$	$-\frac{-2,146,689}{4,005,381}$	$\frac{5,892,215}{5,892,215}$	$-\frac{-3,677,217}{5,892,215}$
	0.46		0.38	

El margen de utilidad bruta ha disminuido de 46% en 2021 a 38% en 2022, lo que indica una reducción en la rentabilidad bruta. Esta caída puede ser atribuida a un aumento significativo en el costo de ventas, que ha superado el crecimiento en las ventas netas.

El incremento en el costo de ventas de S/ 2,146,689 en 2021 a S/ 3,677,217 en 2022, a pesar de un aumento en las ventas netas, sugiere que los costos de producción han aumentado considerablemente. Esto podría ser resultado de una mayor escala de operaciones, incremento en los precios de los insumos, o ineficiencias en la gestión de costos.

El descenso en el margen de utilidad bruta de Bahía 254 SAC sugiere que, aunque la empresa ha incrementado sus ventas, el aumento en los costos de producción ha reducido la rentabilidad bruta.

Rentabilidad de activos (ROA)

Tabla 14

Rentabilidad de activos ROA - 2021 y 2022

	2021		2022	
$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	$\frac{110,085}{5,286,003}$	0.02	$\frac{121,273}{5,195,676}$	0.02

El ROA de Bahía 254 SAC se mantuvo constante en 2% durante ambos años. Esto sugiere

que la empresa ha sido consistente en su capacidad para generar utilidades en relación con sus activos. Sin embargo, este porcentaje relativamente bajo indica que, aunque la empresa está generando ganancias, lo está haciendo con un nivel de eficiencia que podría mejorarse.

A pesar de la estabilidad en la rentabilidad de los activos, el bajo ROA puede ser indicativo de una utilización subóptima de los activos. Esto podría deberse a inversiones en activos que no están generando suficientes retornos o a la necesidad de una mayor eficiencia operativa.

Rentabilidad del capital (ROE)

Tabla 15

Rentabilidad del capital ROE 2021 y 2022

		2021		2022
UTILIDAD NETA	=	$\frac{110,085}{4,069,404}$	=	$\frac{121,273}{4,187,055}$
PATRIMONIO		0.027		0.029

El ROE de Bahía 254 SAC mostró un ligero incremento de 2.7% en 2021 a 2.9% en 2022. Aunque el aumento es modesto, indica una ligera mejora en la rentabilidad en relación con el patrimonio neto.

A pesar del incremento, el ROE sigue siendo relativamente bajo. La empresa está generando beneficios limitados en relación con el capital invertido por los accionistas. Este bajo ROE puede ser indicativo de una baja eficiencia en la utilización del capital propio.

El ROE es superior al ROA en ambos años. Esto podría reflejar una estructura de capital en la que la empresa utiliza deuda para apalancar sus operaciones, incrementando así el retorno sobre el capital propio en comparación con el retorno sobre los activos. Sin embargo, el bajo ROE también podría señalar la necesidad de revisar las estrategias de inversión y financiamiento para mejorar la rentabilidad general.

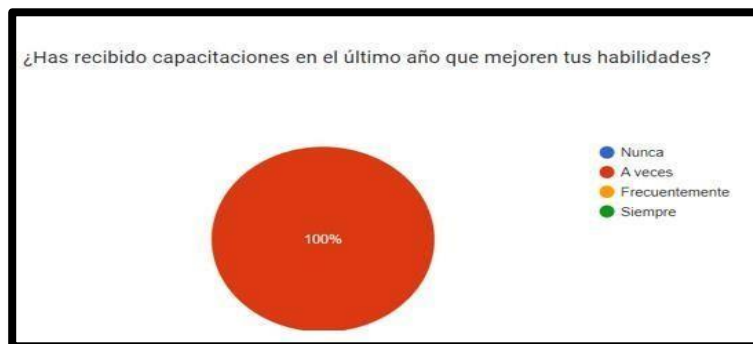
4.1.3 Evaluación del nivel de cultura emprendedora en el restaurante

Para la evaluación del nivel de cultura emprendedora en la empresa Restaurante Bahía 254 SAC, se diseñó un cuestionario como instrumento de recolección de datos, aplicando la técnica de la encuesta. Este cuestionario fue elaborado considerando indicadores clave de cultura emprendedora. Las preguntas se enfocaron en obtener respuestas de los administradores, jefes de área, empleados y clientes, lo que permitió identificar percepciones y prácticas relacionadas con la cultura emprendedora dentro del restaurante. A partir de los resultados obtenidos, se podrá analizar el impacto de estas prácticas en la gestión empresarial y proponer mejoras orientadas a fortalecer la cultura emprendedora.

Tabla 16

Indicadores utilizados para medir la cultura emprendedora

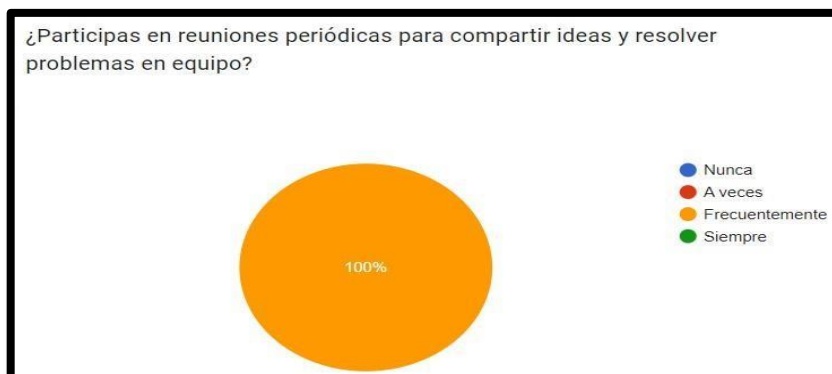
Indicador	Descripción	Método de evaluación	Resultado esperado
Innovación en productos/servicios	Frecuencia con la que se introducen nuevos platos, promociones o mejoras en el menú.	Revisión de registros de ventas y encuestas a clientes.	Al menos 2 nuevas promociones o platos por trimestre.
Toma de decisiones autónoma	Grado de autonomía otorgado a los empleados para resolver problemas de clientes o internos.	Encuestas a empleados sobre su capacidad de decisión.	80% de los empleados con autonomía para decisiones operativas.
Capacitación y rotación de puestos	Número de capacitaciones y rotaciones por año que permiten adquirir habilidades diversas.	Registro de capacitaciones y entrevistas a empleados.	Al menos 3 capacitaciones por año y rotaciones trimestrales.
Colaboración y trabajo en equipo	Evaluación de la colaboración entre los equipos mediante encuestas y reuniones periódicas.	Encuestas y entrevistas grupales.	Colaboración alta en al menos 80% de los equipos.
Feedback y mejora continua	Uso de retroalimentación de clientes para implementar cambios en los procesos y servicios.	Revisión de comentarios de clientes y encuestas de satisfacción.	Implementación de al menos 3 mejoras por trimestre basadas en feedback.

Figura 5*Capacitación de los colaboradores*

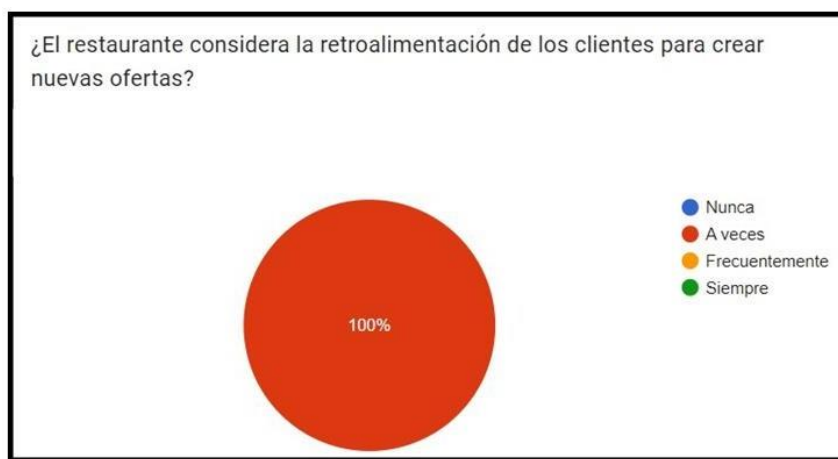
Restaurante Bahía 254 SAC suele realizar programas y prácticas que fomentan una cultura emprendedora entre sus empleados, mediante reuniones periódicas para que los trabajadores compartan ideas y sugerencias para mejorar el negocio. En estas reuniones, los empleados pueden proponer nuevas ideas para mejorar el menú, el servicio al cliente u otros aspectos del restaurante. En donde, se promueve un ambiente abierto y receptivo a la innovación, donde las personas se sienten cómodas proponiendo soluciones creativas.

Figura 6*Capacitación para tomar decisiones*

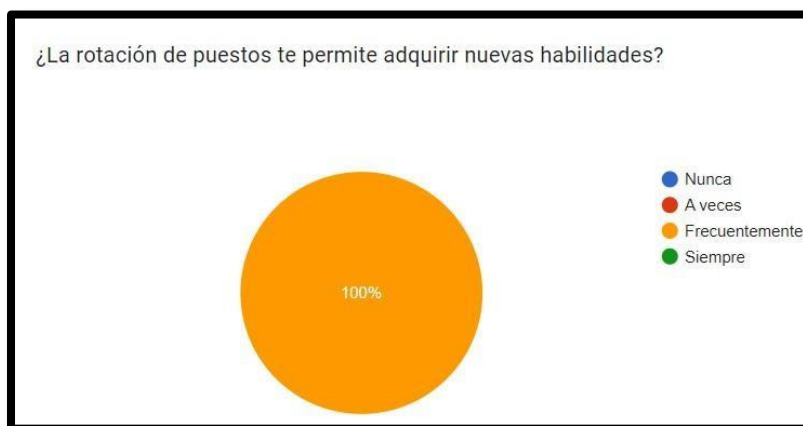
La empresa delega responsabilidades a sus trabajadores y les da autonomía para tomar decisiones relacionadas a su área de trabajo. Por ejemplo, los meseros suelen resolver quejas de clientes sobre el servicio o la comida de forma independiente. Los capacita con entrenamientos internos para que puedan resolver problemas de manera independiente.

Figura 7*Capacitación de los colaboradores*

Asimismo, promueve la colaboración entre el equipo a través de reuniones periódicas y una comunicación abierta donde se valora la opinión de todos. Esto genera un flujo de intercambio de conocimientos que enriquece a la organización. Los empleados comparten aprendizajes sobre sus áreas y pueden apoyarse mutuamente.

Figura 8*Retroalimentación Feeb back con clientes*

Otras prácticas que demuestran la falta de cultura emprendedora es la limitada búsqueda de retroalimentación por parte de los clientes para mejorar en aspectos claves que guardan relación con la atención, insumos y precios de los platos que ofrece el restaurante.

Figura 9*Rotación de personal*

No obstante, existe la cultura de ofrecer rotaciones de puestos que permiten un aprendizaje versátil en los empleados, en donde se busca implementar evaluaciones y planes que mejoren las actividades dentro de la empresa.

Considerando estos aspectos, se va a poner énfasis en las deficiencias observadas en la evaluación de la cultura emprendedora en el restaurante, junto con sus causas y los efectos que generan en la empresa

Tabla 17*Cuadro de deficiencias, causas y efectos*

Deficiencia	Causa	Efecto
Baja frecuencia de innovación en el menú	Falta de incentivos y reconocimiento formal a ideas innovadoras.	Disminución de la competitividad en comparación con otros restaurantes.
Escasa autonomía en la toma de decisiones	Proceso de delegación no formalizado, falta de capacitaciones específicas.	Lento tiempo de respuesta a problemas operativos y de clientes.
Poca colaboración entre áreas	Falta de reuniones estructuradas y espacios para intercambio de ideas.	Ineficiencia en la resolución de problemas complejos que requieren varias áreas.
Poca implementación de feedback de clientes	Retroalimentación recolectada de manera informal y sin seguimiento.	Oportunidades de mejora desaprovechadas, disminución en la satisfacción del cliente.
Escasa rotación de empleados entre áreas	Falta de un plan formal de rotación y capacitación constante.	Limitado aprendizaje versátil, disminuyendo la eficiencia operativa.

Considerando lo mencionado en ambos cuadros, y tras una evaluación mediante los indicadores y el análisis de deficiencias, se comprendió lo siguiente

Innovación en productos y servicios: El restaurante ha implementado nuevos platos de manera irregular. Se recomienda introducir un programa de incentivos que motive a los empleados a presentar ideas creativas con mayor frecuencia.

Autonomía en la toma de decisiones: Aunque se ha delegado cierta responsabilidad a los empleados, no existe un plan formal de capacitación que los prepare para tomar decisiones estratégicas. Se sugiere implementar capacitaciones específicas y formalizar el proceso de delegación.

Capacitación y rotación de puestos: Las capacitaciones son esporádicas y no cubren todas las áreas. Se recomienda estructurar un calendario de capacitaciones y asegurar la rotación regular de empleados para promover una comprensión más amplia del negocio.

Colaboración y trabajo en equipo: La falta de reuniones estructuradas ha limitado el intercambio de ideas entre áreas. Se sugiere establecer reuniones periódicas de equipo con un enfoque en la resolución de problemas y mejora continua.

Feedback y mejora continua: Actualmente, no existe un proceso formal para implementar cambios basados en el feedback de los clientes. Se recomienda desarrollar un sistema de gestión de feedback que permita identificar áreas de mejora con base en comentarios recibidos y realizar cambios concretos.

4.1.4 Diseñar un manual de procedimientos para poder guiar una eficaz cultura emprendedora en el Restaurante Bahía 254 SAC.

El manual de procedimientos tiene como propósito establecer las bases para fomentar una cultura emprendedora en el Restaurante Bahía 254 SAC, enfocándose en la innovación, la creatividad y la proactividad en la toma de decisiones. Cada uno de los procedimientos seleccionados responde a la necesidad de crear un entorno organizacional que impulse a

empleados a asumir un rol más activo en el desarrollo del negocio, alineándose con los objetivos estratégicos de la empresa.

Se ha optado por incluir procedimientos que abarcan desde el empoderamiento de los colaboradores hasta la estimulación de la creatividad e innovación. Estos puntos han sido seleccionados en base a su capacidad de promover la autonomía en los empleados, lo cual no solo les permitirá resolver problemas de forma más eficiente, sino que también ayudará a generar un mayor sentido de pertenencia y responsabilidad sobre el éxito de la empresa. La implementación de este enfoque colaborativo y proactivo busca mejorar no solo el desempeño individual, sino también la cohesión del equipo, creando sinergias que favorezcan la mejora continua en todas las áreas del restaurante.

El diseño de estos procedimientos se justifica por la observación de las mejores prácticas empresariales que fomentan el crecimiento sostenible, al tiempo que se basan en la necesidad de mantener a la empresa competitiva en un mercado en constante cambio. Por ejemplo, el establecimiento de canales efectivos de comunicación interna no solo busca mejorar la eficiencia operativa, sino también consolidar un espacio para la retroalimentación continua, indispensable en la identificación de áreas de mejora.

Asimismo, el enfoque en el aprendizaje constante y la creación de incentivos para la innovación responde a la necesidad de enfrentar los desafíos del sector restaurante, como la demanda cambiante de los consumidores y la competencia. A través de la evaluación constante de propuestas innovadoras y la implementación de mejoras, se busca posicionarlo como un referente de calidad y adaptación en el mercado.

Por último, la viabilidad de estos procedimientos está respaldada por la observación directa del funcionamiento actual del restaurante, así como por la recopilación de datos sobre las prácticas más efectivas en el sector.

Manual de procedimientos para fomentar una cultura emprendedora en el Restaurante Bahía 254 SAC

1. Justificación

Contar con un manual de operaciones dentro del restaurante es una herramienta fundamental para garantizar la calidad, eficiencia y consistencia en los servicios que se ofrecen a los clientes, permite estandarización de procesos para que siempre sigan los mismos procedimientos y protocolos. El entrenamiento a nuevos empleados más eficiente, mejora comunicación interna, tanto vertical como horizontal, contribuye a cumplir con el marco normativo vigente garantizando que se sigan los procedimientos correctos de higiene, manejo de alimentos y seguridad asegurando la calidad de los productos y reducir los riesgos legales. Además, facilita la toma de decisiones en situaciones difíciles o de crisis ante algún reclamo o queja de un cliente, error en la cocina o incidente de seguridad. Finalmente, el manual debe asegurar una mejor experiencia para el cliente, aumentar la productividad y establecer una base sólida para el éxito a largo plazo.

2. Objetivo del Manual

Implementar la cultura emprendedora en el Restaurante Bahía 254 SAC

Incentivar la innovación a través ambientes propicios para la generación de nuevas ideas.

Promover entre la gerencia y los colaboradores un ambiente de trabajo dinámico y proactivo.

Visión

Ser el restaurante líder en la costa peruana en preparación de mariscos, reconocido por la frescura de sus productos, excelencia en el servicio y constante innovación en sus platos, convirtiéndonos en la primera opción para los amantes de la gastronomía marina.

Misión

Ofrecer una experiencia gastronómica única con productos del mar frescos y de alta calidad,

comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes mediante un servicio excepcional, una gestión eficiente y un equipo altamente capacitado.

3. Hacia una cultura emprendedora

Contar con una cultura emprendedora en el restaurante es fundamental, influye directamente en el desarrollo del negocio, enfrenta desafíos constantes y se adapta a las condiciones del mercado cambiantes, además fomenta la innovación para destacar en un mercado altamente competitivo, y amplía la creatividad para probar nuevas ideas, experimentar con nuevos platos y adaptar tendencias.

El sector de restaurantes es dinámico e implica tener una mentalidad flexible, cambios en los gustos y preferencias de consumo, nuevas regulaciones fiscales, crisis económicas o sanitarias que deben enfrentar y adaptarse rápidamente, por ello contar una cultura emprendedora es clave para sobrevivir y prosperar en tiempos de incertidumbre.

La cultura emprendedora inspira y motiva a los colaboradores, los compromete con el equipo, se sienten parte de una visión compartida y contribuyen con sus ideas a un objetivo común. Desarrolla la capacidad para identificar oportunidades de negocio, con disposición para asumir riesgos, de manera calculada. Contribuye con la eficacia operativa y optimización de recursos para asegurar la rentabilidad. Finalmente, contribuye con la toma de decisiones estratégicas basadas en información relevante y oportuna, no solo para sobrevivir, sino lograr el desarrollo empresarial.

4. Fomentar el espíritu Emprendedor

Objetivo del Procedimiento

Promover un ambiente donde los empleados puedan compartir ideas innovadoras y propuestas de mejora que impacten positivamente en la operación y los resultados del restaurante.

Pasos del Procedimiento

4.1 Reuniones Mensuales de Innovación

Responsable: Gerente general y jefes de área.

Descripción: Realizar una reunión mensual donde los empleados puedan presentar propuestas de mejora en cualquier área del restaurante (operaciones, servicio al cliente, menú, etc.)

Acciones

Convocar a todos los empleados a participar.

Definir un formato estándar para la presentación de propuestas.

Evaluar cada propuesta en términos de viabilidad, impacto en los clientes y costos de implementación.

Seleccionar dos o tres ideas para ser implementadas en un periodo.

4.2 Sistema de Reconocimiento de Ideas

Responsable: Gerente general.

Descripción: Implementar un sistema de incentivos para las ideas que resulten en una mejora medible del negocio.

Acciones

Establecer criterios para definir el impacto positivo de una propuesta (aumento de ventas, mejora en el tiempo de servicio, reducción de costos, etc.).

Ofrecer premios incentivos, como bonificaciones monetarias o tiempo libre adicional, para los empleados cuyas ideas sean implementadas con éxito.

Publicar resultados obtenidos y reconocer públicamente el esfuerzo del empleado.

4.3 Capacitaciones para el Desarrollo de Competencias Emprendedoras Responsable: Área de recursos humanos.

Descripción: Organizar talleres y capacitaciones trimestrales enfocados en el desarrollo de habilidades emprendedoras.

Acciones

Identificar las competencias que necesitan ser desarrolladas dentro del equipo, según los

resultados de los análisis FODA.

Contratar o seleccionar expertos que impartan los cursos necesarios.

Evaluar los conocimientos adquiridos mediante encuestas y simulaciones en el trabajo real.

5. Empoderamiento de los Empleados

Objetivo del Procedimiento

Desarrollar un ambiente donde los empleados puedan tomar decisiones en sus áreas de trabajo, con la responsabilidad y autoridad para implementar mejoras que fortalezcan los resultados de la empresa.

Pasos del Procedimiento

5.1 Delegación de Responsabilidades Operativas

Responsable: jefes de área.

Descripción: Delegar decisiones clave a los empleados en relación con su área de trabajo, como la gestión de inventarios, atención de quejas de clientes, o adaptación de recetas en el menú.

Acciones:

Definir responsabilidades claras para cada puesto, con límites establecidos para la toma de decisiones (por ejemplo, cambios en los ingredientes permitidos para platos sin necesidad de aprobación superior).

Crear reportes semanales donde cada empleado documente las decisiones tomadas y los resultados obtenidos.

Revisión de reportes mensualmente para evaluar los efectos de las decisiones.

5.2 Capacitación en Toma de Decisiones y Gestión de Errores

Responsable: Recursos humanos.

Descripción: Brindar a los empleados las herramientas y conocimientos necesarios para tomar decisiones informadas y aprender de los errores.

Acciones:

Capacitar al personal en técnicas de toma de decisiones basadas en datos, indicadores de desempeño: ventas, tiempos de servicio, satisfacción del cliente.

Fomentar el aprendizaje a partir de errores, identificando lecciones y mejoras posibles en reuniones de revisión quincenales.

Crear un espacio donde los errores se discutan abiertamente sin miedo a sanciones, siempre que estén orientados al aprendizaje.

6 Estimular la Creatividad e Innovación

Objetivo del Procedimiento

Generar un ambiente en el que se promueva la innovación continua y el pensamiento creativo para mejorar tanto el servicio al cliente como la operación interna del restaurante.

Pasos del Procedimiento

6.1 Lluvias de Ideas Quincenales

Responsable: Gerente general.

Descripción: Realizar sesiones de lluvia de ideas para identificar oportunidades de mejora e innovación en procesos y servicios.

Acciones

Programar sesiones quincenales por áreas y proponer ideas para mejorar.

Utilizar herramientas como diagramas de causa-efecto o análisis de 5 porqués para profundizar en las soluciones propuestas.

Seleccionar las mejores ideas y establecer un plan de implementación piloto.

6.2 Evaluación y Selección de Ideas

Responsable: jefes de área.

Descripción: Crear un comité evaluador para revisar las propuestas de innovación y seleccionar aquellas que sean viables.

Acciones

Evaluar cada idea bajo los siguientes criterios: viabilidad técnica, costos, impacto en los clientes, alineación con los objetivos del restaurante.

Probar las ideas en un entorno controlado antes de su implementación general.

Seguimiento a resultados e incluir aprendizajes en futuros ciclos de innovación.

Apoyo a Proyectos Emprendedores Internos

Objetivo del Procedimiento

Fomentar que los empleados desarrollen proyectos internos que contribuyan al crecimiento y mejora del restaurante.

Pasos del Procedimiento

6.3 Presentación de Propuestas de Proyectos

Responsable: Comité de innovación.

Descripción: Establecer un proceso donde los empleados puedan presentar proyectos internos para ser evaluados y, si es viable, implementados.

Acciones

Definir un formato estandarizado para la presentación de propuestas, que incluya objetivos, beneficios esperados, y análisis de viabilidad.

Evaluar las propuestas presentadas durante las reuniones de innovación, y seleccionar las más prometedoras.

Asignar recursos materiales para la ejecución de los proyectos seleccionados.

8. Celebrar el Éxito y Aprender de los Fracasos

Objetivo del Procedimiento:

Incentivar la motivación del equipo mediante el reconocimiento de los logros alcanzados, y utilizar los fracasos como oportunidades de aprendizaje para mejorar continuamente.

Pasos del Procedimiento:

8.1 Reconocimiento Formal de los

Logros Responsable: Gerente general.

Descripción: Celebrar los éxitos obtenidos mediante la implementación de ideas innovadoras y la mejora de procesos.

Acciones

Establecer un programa de reconocimiento mensual para los empleados que contribuyan de manera significativa a los resultados-

Publicar estos logros en las reuniones generales del equipo, con mención especial de los empleados responsables.

Al aplicar estas prácticas, la empresa podrá adaptarse a los cambios del mercado, mejorar la eficiencia operativa, y fortalecer la satisfacción de colaboradores y clientes. Es crucial que la empresa tome este manual como una guía dinámica y evolutiva, revisándolo periódicamente para asegurar que los procedimientos se mantengan alineados con las metas estratégicas y las necesidades del entorno competitivo.

Comprometer a la dirección y participación activa de los empleados, este enfoque emprendedor contribuirá a un crecimiento sostenible y al posicionamiento de Bahía 254 SAC como un referente en innovación y servicio dentro del sector gastronómico

4.2 Discusión

El análisis financiero revela una gestión regular que ha mantenido operativa al restaurante Bahía 254 SAC durante periodos de alta incertidumbre, por lo que sigue enfrentando desafíos significativos en el eficiente manejo del capital de trabajo y los costos operativos. En adición a ello, la pandemia tuvo un impacto considerable en los costos de la empresa, la carencia de sistema de gestión empresarial agravó la situación, revelando que estaba preparada para enfrentar adversidades de esta magnitud. La reducción en la capacidad de cobro y los costos crecientes reflejan que, la carencia de un correcto diagnóstico y monitoreo financiero, conlleva a que la viabilidad de la empresa pueda verse comprometida. De acuerdo con Sifuentes (2021), destaca que una planificación financiera adecuada es clave para sobrellevar periodos críticos, como los que las empresas experimentaron durante la pandemia. Asimismo, se constata lo

señalado por Amit et al. (2024), quienes señalan que comprender, planificar e implementar estrategias empresariales son imprescindibles en mercados emergentes para garantizar el desarrollo empresarial sostenible.

El cuestionario aplicado a los agentes que intervienen en el negocio demuestra que el nivel de cultura emprendedora es limitado, pese a las iniciativas enfocadas en la innovación, el restaurante carece de estructuras que promuevan la creatividad y la toma de decisiones, limitando el desarrollo del personal y el crecimiento de la empresa. No obstante, la efectividad de los procesos va a depender de la capacidad de la empresa para ofrecer la formación y los recursos necesarios a su equipo para mejorar los procesos. De acuerdo con, Chavez (2022) mientras mayor sea el desarrollo de la gestión en los restaurantes; mayor será la capacidad competitiva. Villar Durand (2021) reflexiona y promueve, establecer plataformas para elaborar políticas de mejora para las MYPES. Por otro lado, Agurto et al. (2024) fomentan la cultura emprendedora para mejorar la gestión empresarial en asociaciones y así fortalecer el desarrollo económico local.

El diseño de manual de procedimientos contribuye en los procesos de gestión operativa y emprendedora en Bahía 254 SAC. Asimismo, las medidas propuestas facilitan la colaboración y la toma de decisiones informadas en base a una planificación y gestión empresarial que impulsa la cultura emprendedora. Dado que, esta estructura permite a la empresa adaptarse mejor a los cambios del mercado y mejorar su competitividad. De acuerdo con Bejarano et al (2024) quienes analizaron la relación de los factores de la gestión empresarial y su eficacia sobre la innovación y el espíritu emprendedor en las micro y pequeñas empresas.

V. Conclusiones

La relación entre la gestión empresarial y la cultura emprendedora en el Restaurante Bahía 254 SAC debe partir de la gerencia promoviendo un ambiente que permita compartir ideas innovadoras y proponer mejoras con impacto positivo en las operaciones y los resultados en el

media plazo.

Dentro de los aspectos generales y procesos operativos del Restaurante Bahía 254 SAC se comprobó procesos definidos y estructurados para gestionar inventarios, relaciones con proveedores, así como clientes. La disponibilidad continua de insumos y productos es fundamental en las operaciones. No obstante, se debe continuar optimizando los procesos para mejorar la efectividad operativa y asegurar una respuesta rápida a las demandas del mercado.

El restaurante enfrenta desafíos significativos durante los periodos 2021- 2022, en gran parte debido a los efectos de la pandemia. Se evidenció pérdidas en cuentas por cobrar y un aumento en costos de ventas, aun así, la empresa mostró una capacidad notable para mantener la liquidez y continuar operando. Bajo esa posición existe la necesidad de mantener una gestión financiera robusta y una planificación estratégica para enfrentar adversidades. La empresa debe centrarse en mejorar la eficiencia operativa y optimizar sus recursos para fortalecer su posición financiera.

Se logró mejorar la cultura emprendedora, promover políticas para incentivar la creatividad, toma de decisiones autónoma y reconocimiento de iniciativas innovadoras.

Al diseño e implementar el manual de procedimientos relacionada con la cultura emprendedora requiere replantear la gestión operativa y fortalecer la cultura emprendedora dentro de Bahía 254 SAC, mediante gestiones de inventarios y la toma de decisiones, alineando los miembros del equipo con los objetivos estratégico empresariales.

VI. Recomendaciones

Se sugiere realizar un análisis de procesos internos para optimizarlos, enfocándose en realizar auditorías operativas periódicas, que podrían ayudar a identificar ineficiencias y áreas de mejora sin necesidad de modificar completamente los procesos ya existentes.

Se recomienda establecer controles financieros, como el uso de herramientas de monitoreo en tiempo real que faciliten la toma de decisiones estratégicas, permitiendo evaluar

el desempeño económico y mejorar la eficiencia en la gestión del capital de trabajo, de tal modo que permita minimizar los riesgos encontrados.

Se sugiere implementar el uso del manual propuesto para mejorar el desarrollo de habilidades emprendedoras, incluir actividades donde los empleados puedan desenvolverse y proponer ideas que impacten directamente en la oferta y operación del restaurante. Asimismo, la empresa debería establecer un proceso de revisión y ajuste continuo del manual de procedimientos. Esto asegurará su relevancia y efectividad en el tiempo, y permitirá a la empresa mantenerse ágil ante nuevas oportunidades o desafíos.

Referencias

- Agurto, K.P., Palma, J.G., & Condor, L.W. (2024). Cultura de emprendimiento y gestión empresarial en una Asociación de Artesanos, Catacaos 2024 DOI: <https://dx.doi.org/10.18687/Leird2024.1.1.217>
- Amit, S., Levermore, R., Noor, S.S. & Kafy, A.A. (2024). Análisis multidimensional del liderazgo empresarial y la innovación espacial para el éxito sostenible de startups en mercados emergentes. *Revista Business Strategy and Development*, 7(2) <https://www.scopus.com/inward/record.uri?Eid=2-s2.085204242853&doi=10.1002%2fbsd2.70005&partnerid=40&md5=7fbb65fade9a98965e47ee78d9619a6c>
- Aparcana, A. C. (2019). Gestión de calidad y su influencia en los beneficios de las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro restaurantes, del distrito de San Vicente, provincia de Cañete, departamento de Lima periodo, 2016. <https://hdl.handle.net/20.500.13032/14530>
- Bonet, L., & González, M. (2021). La innovación en la gestión de la cultura. Reflexiones y experiencias. Universitat de Barcelona. [https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/183086/1/9788491687504%20\(Creative%20Commons\).pdf](https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/183086/1/9788491687504%20(Creative%20Commons).pdf)
- Bejarano, J.F., Rengifo, J.C., Cotacallpa, L.E. & Alomía D.L. (2024). Praxis de gestión empresarial, innovación y emprendimiento como predictores de la productividad laboral en las PYME. *Revista de Investigación Educativa y Social*, 15 (2), 247. <https://doi.org/10.36941/jesr-2025-0057>.
- Chavez, C. J. (2022). Gestión empresarial y competitividad en los restaurantes del Centro Comercial Mega Plaza para el período 2022, Universidad Privada del Norte. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/30199>
- Cubas, K., Mejía, W., Ruiz, S., Toribio, R., & Zelmira, M. (2020). Plan estratégico de recursos humanos para una empresa de restaurantes en proceso de internacionalización. Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado, Lima.
- Duarte, T., & Ruiz Tibana, M. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia Et Technica*, 15 (43), 326-331. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84917310058.pdf>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Darwin, V. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *TELOS. Revista de*

- Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 21(1), 242-267.
- Herruzo, E., Hernández, B., Cardella, G., & Sánchez, J. (2019). Emprendimiento e innovación: oportunidades para todos. Dykinson.
- Pérez, L., Pérez, J., & Parada, D. (2019). Emprendimiento y resiliencia: mitos y realidades referente: entidad no gubernamental en el área del emprendimiento. Enfoques: Revista de Investigación en Ciencias de la Administración, 3(9), 49 - 65. <https://doi.org/doi.org/10.33996/revistaenfoques.v3i9.53>
- Quispe, G., Delgado, R., Ayaviri, D., & Maldonado, A. (2022). Competencias emprendedoras para generar una cultura de emprendimiento en la educación superior. Revista de Ciencias Sociales, 28(6), 297-310. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8598058>
- Suárez, M. (Julio - Setiembre de 2018). Gestión Empresarial: un paradigma del siglo XXI. FIPCAEC, 3(8), 44-64.
- Vicente O. L. & Toledo, Z. M. (2018). Habilidades y capacidades del emprendimiento: un estudio bibliométrico. <https://www.redalyc.org/jatsrepo/290/29055767013/html/index.html>
- Villar Durand, B. Y. (2021). Emprendimiento e Innovación en las MYPES y el crecimiento empresarial del sector alojamiento, restaurante del distrito de Huánuco periodo, 2021. <http://repositorio.udh.edu.pe/20.500.14257/4752>
- Vélez R. X. (2016). Sistema de información de Mercadotecnia: herramienta para toma de decisiones y gestión de la empresa. Una aproximación teórica: [file:///C:/Users/carla/ Downloads/Dialnet-Emprendimientoeinovacion-580 2889 %20\(2\).pdf](file:///C:/Users/carla/Downloads/Dialnet-Emprendimientoeinovacion-580%202889%20(2).pdf)
- Zurita, H. B. (2016). Investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento. [http://mail.upagu.edu.pe/files_ojs/journals/27/articles/446/submission/proof/446-133-1836-1-10-2017 0623.pdf](http://mail.upagu.edu.pe/files_ojs/journals/27/articles/446/submission/proof/446-133-1836-1-10-2017%200623.pdf)

Anexos

Instrumento 1

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE
MOGROVEJO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD**



ENTREVISTA N.º 1

**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL DUEÑO DEL
RESTAURANTE Y ALCONTADOR**

Nombre del

entrevistado: _____

Puesto que

desempeña: _____

Fecha: ____ / ____ / ____

Hora de Inicio: ____ : ____ **Hora Final:** ____ : ____

Objetivo de la

Entrevista: Recibir información a fin de conocer la Gestión Empresarial y Cultura emprendedora en la que se encuentra la empresa restaurante BAHÍA 254.

Datos:

Tiempo del negocio: |

- a) 1- 5 años
- b) 6-10 años
- c) 10-15 años
- d) 16- 20 años
- e) +20 años

Objetivo 1:

- **Conocer los aspectos generales de la actividad en la empresa restaurante BAHÍA 254**

1. ¿Cómo manejan la contratación y la gestión de empleados?
2. ¿Cómo determinan y fijan los precios de los productos que ofrecen?
3. ¿Quiénes son sus principales clientes?
4. ¿Cómo miden y controlan la calidad de los alimentos y el servicio al cliente?
5. ¿Los trabajadores están suficientes capacitados para desempeñarse su labor?
6. ¿Considera que los trabajadores conocen que procesos, actividades y tareas existen en el área de inventario? (recomendación)
7. ¿Su empresa cuenta con las adecuadas herramientas para detectar los cambios de precios y proveedores en el momento indicado?
8. ¿Cómo realizan el control de los ingresos y gastos del restaurante?
9. ¿Cómo se aseguran de mantenerse al día con las regulaciones y requisitos legales relacionados con la gestión del restaurante?
10. ¿Cómo apoyan el desarrollo profesional y la formación continua de sus empleados?
11. ¿Cómo obtienen retroalimentación y evalúan la satisfacción de sus clientes?
12. ¿Cómo planean y ejecutan iniciativas de marketing y promoción para atraer y retener a los clientes?
13. ¿Cómo enfrentan y resuelven los desafíos y obstáculos que surgen en el funcionamiento cotidiano del restaurante?
14. ¿Realizan algún análisis de control o seguimiento?
15. ¿Si su respuesta es SI a la pregunta 14 con qué frecuencia?

Objetivo 3:

- Evaluar el nivel de cultura emprendedora en la empresa restaurante

BAHÍA 254

|CUESTIONARIO DE CONTROL**Evaluación del nivel de cultura emprendedora en el restaurante BAHIA 254 SAC**

EVALUCION DE LA CULTURA EMPRENDEDORA EN EL RESTAURANT					
Indicador: Innovación en productos/servicios	Respuesta				Encuestados
	Nunca	A veces	Frecuente mente	Siempre	
¿Se han introducido nuevos platos o promociones en el menú en el último trimestre?	-	3	2	-	Cientes
¿Has notado mejoras en los productos o servicios ofrecidos por el restaurante?	-	3	2	-	Cientes
¿El restaurante considera la retroalimentación de los clientes para crear nuevas ofertas?	-	5	-	-	Cientes
¿Se implementan sugerencias de los empleados para mejorar el menú?	-	2	2	1	Cientes
¿Has notado que las promociones o platos nuevos te incentivan a realizar más compras en el restaurante?	1	2	2	-	Cientes
Indicador: Toma de decisiones autónoma	Respuesta				Encuestados
	Nunca	A veces	Frecuente mente	Siempre	

¿Tienes la autonomía para resolver problemas de los clientes sin consultar a un superior?	1	5	1	-	Trabajadores
¿Te sientes capacitado para tomar decisiones rápidas en tu área de trabajo?	-	7	-	-	Trabajadores
¿Tus superiores te permiten tomar decisiones operativas de manera independiente?	1	6	-	-	Trabajadores
¿Resuelves problemas relacionados con los clientes sin demoras innecesarias?	1	3	3	-	Trabajadores
¿Tu autonomía para tomar decisiones mejora el servicio al cliente?	-	2	5	-	Trabajadores
Indicador: Capacitación y rotación de puestos	Respuesta				Encuestados
	Nunca	A veces	Frecuente mente	Siempre	
¿Has recibido capacitaciones en el último año que mejoren tus habilidades?	-	7	-	-	Trabajadores
¿Participas en rotaciones de puestos dentro del restaurante para aprender nuevas funciones?	-	5	2	-	Trabajadores
¿Consideras que las capacitaciones que has recibido son útiles para tu desarrollo profesional?	-	2	5	-	Trabajadores

¿La rotación de puestos te permite adquirir nuevas habilidades?	-	1	6	-	Trabajadores
¿Los entrenamientos internos te preparan adecuadamente para asumir diferentes roles?	-	2	5	-	Trabajadores
Indicador: Colaboración y trabajo en equipo	Respuesta				Encuestados
	Nunca	A veces	Frecuente mente	Siempre	
¿Consideras que tu equipo colabora eficazmente para lograr los objetivos?	-	-	1	-	Gerente
¿Participas en reuniones periódicas para compartir ideas y resolver problemas en equipo?	-	-	1	-	Gerente
¿El equipo apoya el aprendizaje mutuo entre los miembros?	-	1	-	-	Gerente
¿El trabajo en equipo mejora la eficiencia en tu área de trabajo?	-	-	1	-	Gerente
¿Sientes que se valora tu contribución durante las discusiones grupales?	-	-	-	1	Gerente
Indicador: Feedback y mejora continua	Respuesta				Encuestados
	Nunca	A veces	Frecuente mente	Siempre	
¿Se utiliza la retroalimentación de los clientes para mejorar los procesos del restaurante?	-	-	2	-	Jefes de área
¿Tu equipo o superiores piden regularmente feedback sobre el servicio ofrecido?	-	-	2	-	Jefes de área
¿Consideras que las sugerencias de los clientes son implementadas adecuadamente?	-	-	1	1	Jefes de área
¿Recibes retroalimentación sobre tu desempeño y cómo mejorar en tu rol?	-	-	2	-	Jefes de área
¿Los cambios realizados en base al feedback han mejorado el servicio al cliente?	-	1	1	-	Jefes de área

Constancia de Validación



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mg. Eduardo Enrique Espinoza Tello, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Contador Público**, titulado **“GESTIÓN EMPRESARIAL Y CULTURA EMPRENDEDORA DE LA EMPRESA RESTAURANTE BAHÍA 254 DEL DISTRITO DE SANTA ROSA EN EL AÑO 2022”**, elaborado por el Est. **Reny Manuel Palma Parra** reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 16 de abril de 2023

A photograph of a handwritten signature in black ink on a light-colored surface. The signature is cursive and appears to read "E. Espinoza Tello".

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Eduardo Enrique Espinoza Tello

Cargo Actual: Docente USAT

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS INSTRUMENTO



I. DATOS GENERALES

Nombre y apellido del profesional experto: _____

Cargo o institución donde labora: _____

Investigador (a): _____

II. ASPECTO DE VALIDACION

CRITERIO	INDICADOR	DEFICIENTE					REGULAR			BUENO				EXCELENTE			
		5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
CLARIDAD	Los ítem están redactados de manera clara.												X				
VOCABULARIO	El lenguaje es apropiado para el encuestado.												X				
OBJETIVIDAD	Esta expresado en indicadores precisos y claros.													X			
ORGANIZACIÓN	Los ítem tiene una secuencia lógica.													X			
INTENCIONALIDAD	Evalúa el nivel de conocimiento de los encuestados en relación de las variables.												X				
COHERENCIA	Existe coherencia entre variable e indicador.													X			
METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito de la investigación.													X			

III. SUGERENCIAS: (realizar todas las observaciones, críticas o recomendaciones que considere oportuna para mejorar el cuestionario)

IV. _____

V. OPINIÓN DE

APLICABILIDAD: _____

Aplicable

VI. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: _____ QUINCE 15__

Carta de aceptación



"Año del fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Carta N° 092-2022-USAT-ECON

Santa Rosa Chiclayo, 15 de noviembre de 2022

Mg. Maribel Carranza Torres

Directora de la Escuela de Contabilidad

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

De nuestra estima y consideración:

En atención a su carta del 14 de noviembre de 2022, se le concede la Autorización formal para que el joven estudiante RENY MANUEL PALMA PARRA, identificado como DNI N° 77345989, desarrolle en nuestra área de Control de Gestión su trabajo de investigación titulado:

"GESTIÓN EMPRESARIAL Y CULTURA EMPRENDEDORA EN EL RESTAURANTE "BAHÍA 254" DEL DISTRITO DE SANTA ROSA, 2022"

Nuestros mejores deseos en sus labores académicos y nuestro cordial saludo para usted.

Muy atentamente,

Ewar Anderson Diaz Carrión

GERENTE GENERAL

Estados Financieros

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
BAHIA 254 SAC
20550867967
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021- 31 DE DICIEMBRE 2022
(Expresado en soles)

ACTIVO ACTIVO CORRIENTE	2021		2022		PASIVO PASIVO CORRIENTE	2021		2022	
		S/		S/			S/		S/
Caja y bancos	S/	1,556,419.00	S/	1,597,531.00	Tributos y aportaciones por pagar	S/	8,071.00	S/	11,653.00
Cuentas por Cobrar Comerciales - terceros	S/	242,902.00	S/	11,294.00	Remuneraciones y particip. por pagar	S/	22,655.00	S/	23,129.00
Cuentas por Cobrar Acción, Directores y Germt.	S/	223,102.00	S/	74,997.00	Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	S/	124,489.00	S/	19,979.00
Ctas. por cobrar diversas - terceros	S/	66,526.00	S/	142,366.00	Ctas. por pagar comerciales - relac.	S/	3,552.00	S/	-
Serv. y otros contratados por anticipado	S/	10,595.00	S/	37,839.00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/	158,767.00	S/	54,761.00
Mercadería	S/	75,893.00	S/	-					
Productos terminados	S/	48,141.00	S/	35,871.00					
Productos en proceso	S/	198,200.00	S/	50,802.00					
Materias primas	S/	132,431.00	S/	154,951.00	PASIVO NO CORRIENTE				
Materias aux. suministros y otros	S/	18,091.00	S/	26,287.00	Obligaciones Financieras a LP	S/	957,215.00	S/	897,969.00
Envases y embalajes	S/	177,047.00	S/	322,327.00	Provisiones	S/	-	S/	208.00
Existencias por recibir	S/	200,095.00	S/	35,355.00	Pago diferido	S/	100,617.00	S/	55,683.00
Otros activos corrientes	S/	358,408.00	S/	254,044.00	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	S/	1,057,832.00	S/	953,860.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/	3,307,850.00	S/	2,743,664.00	TOTAL PASIVO	S/	1,216,599.00	S/	1,008,621.00
ACTIVO NO CORRIENTE									
Propiedad Planta y Equipo	S/	3,292,686.00	S/	4,014,659.00	Capital Social	S/	480,000.00	S/	480,000.00
Depreciacion, Amortiz y agotamiento acumulado	-S/	1,473,474.00	-S/	1,637,870.00	Capital adicional positivo	S/	445,366.00	S/	445,366.00
Intangibles	S/	12,995.00	S/	12,995.00	Resultados Acumulados	S/	3,033,953.00	S/	3,140,416.00
Deprec act biologico y amortiz acumulada	S/	-	-S/	10,982.00	Utilidades del Ejercicio	S/	110,085.00	S/	121,273.00
Activo Diferido	S/	145,946.00	S/	73,210.00					
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/	1,978,153.00	S/	2,452,012.00	TOTAL PATRIMONIO	S/	4,069,404.00	S/	4,187,055.00
TOTAL ACTIVO	S/	5,286,003.00	S/	5,195,676.00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/	5,286,003.00	S/	5,195,676.00

ESTADO DE RESULTADOS
BAHIA 254 SAC
20550867967
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021- 31 DE DICIEMBRE 2022
(Expresado en soles)

	2021	2022
Ventas Netas	S/ 4,005,381.00	S/ 5,892,215.00
Costo de ventas	-S/ 2,146,689.00	-S/ 3,677,217.00
UTILIDAD BRUTA	S/ 1,858,692.00	#####
Gastos de Venta	-S/ 1,263,410.00	-S/ 1,631,041.00
Gastos de Administración	-S/ 425,786.00	-S/ 378,364.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	S/ 169,496.00	S/ 205,593.00
Ingresos Financieros		
Gastos Financieros	-S/ 37,884.00	-S/ 187,890.00
Ingresos Financieros Gravados	S/ 22,057.00	S/ 163,135.00
Otros ingresos no Gravados	S/ 4,268.00	S/ 9,539.00
Enaj. de val. y bienes del act. F.	S/ -	S/ 536.00
Distribución legal de la renta	-S/ 15,793.00	-S/ 19,091.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	S/ 142,144.00	S/ 171,822.00
Impuesto a la Renta	-S/ 32,059.00	-S/ 50,549.00
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	S/ 110,085.00	S/ 121,273.00
Reserva Legal	S/ -	S/ -
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	S/ 110,085.00	S/ 121,273.00

