



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“USO DE LAS BPM PARA PRESERVAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INVERSIONES FLC S.A.C. EN LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2020”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada de administración

Autor:

Bach. Ana Alessia Armas Leon

Asesor:

Mg. Roger Hurtado Rojas

Trujillo - Perú

2020

DEDICATORIA

Esta investigación la dedico a todos mis amigos que me apoyaron y que fueron de soporte
en la realización.

A mis padres y hermana quienes fueron mi sustento en momentos difíciles y que me
animaban para seguir adelante

Para todas aquellas personas que estuvieron conmigo animándome, a quienes creyeron en
mí

AGRADECIMIENTO

Con este trabajo de investigación agradezco a todos aquellos docentes que me dieron su apoyo y me guiaron para la realización del proyecto, y a aquellos que me dieron buena enseñanza y a tener pasión por mi carrera.

Un agradecimiento especial a mis padres, hermana, amigos y novio por el apoyo incondicional.

Por último, a la empresa Inversiones FLC S.A.C. por bríndame información vital para la realización del trabajo

Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	15
CAPÍTULO III. RESULTADOS	18
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	29
REFERENCIAS.....	34
ANEXOS.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1	20
TABLA N°2	20
TABLA N°3	21
TABLA N°4	21
TABLA N°5	22
TABLA N°6	22
TABLA N°7	23
TABLA N°8	23
TABLA N°9	24
TABLA N°10.....	24
TABLA N°11.....	25
TABLA N°12.....	25
TABLA N°13.....	26
TABLA N°14.....	26
TABLA N°15.....	28
TABLA N°16.....	28

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°1.....	18
-----------------	----

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito el estudio del uso de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para preservar la rentabilidad de la empresa Inversiones FLC S.A.C. en la ciudad de Trujillo, en el año 2020. La investigación fue prospectiva, ya que ayuda a determinar una idea de lo que puede suceder en el futuro, plantearse distintos escenarios y cuáles son las principales acciones que se pueden tomarse. Para determinar si la empresa cumplía las buenas prácticas de manufactura, se realizó una entrevista a los encargados de cada área involucrada en el proceso operativo para tener una referencia, y una check list de cumplimiento o incumplimiento de estas prácticas. Además, se requirió las ventas del año 2019 para realizar una proyección de las ventas del 2020 y realizar tres escenarios y verificar si la implementación de las BPM evitaría o no la rentabilidad en la empresa. Como resultado se obtuvo que el uso de las BPM en empresa Inversiones FLC S.A.C. preserva la rentabilidad como mínimo un 1.43% en la rentabilidad, pudiendo llegar a ser un 2.65%. Además, el uso de estas buenas prácticas, son beneficiosas, ya que se puede llegar a recuperar hasta 3.73 veces más de lo que se gastó.

Palabras clave: buenas prácticas de manufactura, rentabilidad, protocolos.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Las buenas prácticas de manufactura o BPM es un factor importante en establecimientos que se encuentran en el sector gastronómico, como restaurantes, bares y hoteles, ya que trabajan directamente con la manipulación de alimentos.

De acuerdo con Díaz y Uría (2009) en “Buenas prácticas de manufactura: una guía para pequeños y medianos agroempresarios” las BPM iniciaron en el año 1906, cuando se creó el Federal Food and Drug Act (FDA) en Estados Unidos, ya que se encontraron graves hechos relacionados a la falta de inocuidad, pureza y eficacia en alimentos y medicamentos, sin embargo, en 1962, se realizó la primera guía de las BPM. Teniendo en cuenta que, Buenas Prácticas de Manufactura es una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación, por lo que uno de los objetivos de las BPM, es controlar el riesgo de afectar la inocuidad de los alimentos por medio del ambiente de trabajo, de acuerdo con la ISO 22000 citado por Arvanitoyannis (2009)

Al respecto, el Ministerio de Salud (2015) en “Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos en Restaurantes y Servicios Afines” menciona que cada vez más empresas se interesan por estas buenas prácticas para no causar daño a los consumidores, evitando así pérdidas económicas y/o pérdidas/cierres de mercado. Todo esto debido a que las BPM certifican la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos, obteniendo así la seguridad de consumo humano.

Además de ello, Díaz y Uría (2009) en “Buenas prácticas de manufactura: una guía para pequeños y medianos agroempresarios” indican que la pérdida de inocuidad es causa de distintos problemas, ya sean de salud, reducción de vida útil, pérdida de valor

comercial, restricciones, sanciones y efectos en la reputación de la empresa. El efecto de los gastos generados por la falta de inocuidad puede resultar relevante en las empresas y afectar a su permanencia en el mercado. Así mismo, Cárdenas (2016), en la tesis “Diseño de un plan de mejora de calidad en el servicio para el Restaurante Bambao ubicado en el distrito Metropolitano de Quito” nos enseña que, para tener un servicio correcto y con calidad, los restaurantes deben de dar importancia a la adecuada organización, en cuanto a la planificación y control en todas las actividades involucradas en la manipulación de alimentos y/o materias primas. Por otro lado, se evita la mala publicidad, desprestigio entre consumidores, se disminuye el número de reclamos y se reduce costos por cierre.

Del mismo modo, Vidal (2010) en su tesis “Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura en la industria alimenticia. Área: alimentos en conserva” nos muestra que, con un correcto control y adecuada estandarización de actividades, se disminuye el riesgo de pérdidas de productos terminados y evita gastos imprevistos ante los posibles cierres por falta de cumplimiento. Además, promete al público inocuidad y calidad, obteniendo mayor fidelización de clientes.

Asimismo, en la investigación realizada por Rodriguez y Herrera (2011) se determinó que la aplicación de las BPM fue un factor determinante para aumentar la rentabilidad, además de certificar calidad en los productos ofrecidos. La implementación lograría evitar las posibles penalidades por parte de las autoridades sanitarias, además de pérdidas de clientes y clientes potenciales debido a una mala imagen.

De acuerdo con el Ministerio de Salud, los procedimientos de las BPM son un conjunto de medidas reglamentadas con el fin de tener una correcta manipulación de alimentos y bebidas en la cadena alimentaria, esto incluye desde el modo de obtener la materia prima, hasta su consumo final. Las BPM certifican la calidad sanitaria e inocuidad de

los alimentos, obteniendo así la seguridad de consumo humano. Uno de los objetivos de las BPM, es controlar el riesgo de afectar la inocuidad de los alimentos por medio del ambiente de trabajo. Dentro de estos procedimientos, se incluye el nivel de cumplimiento, que es un proceso de análisis sistemático y periódico que se fundamenta en las medidas objetivas, permitiendo diagnosticar la eficiencia con la cual los colaboradores desarrollan sus actividades en la organización, de acuerdo con Tugores (2011) en su libro “Introducción a la macroeconomía”.

Según el Ministerio de Producción, los protocolos COVID son un documento o normativa que implanta cómo se debe de desempeñar en un procedimiento. De esta manera, se agrupan ciertas acciones, comportamientos y técnicas que se creen oportunas en determinadas situaciones. En la actualidad, se implantaron las nuevas normas debido a la pandemia que se está viviendo. Así como el distanciamiento social, la reducción de aforo, el control de temperatura, la constante desinfección y uso estrictamente obligatorio de mascarilla. Siempre de esta normativa, hay un número de protocolos necesarios y estos dependerán del rubro o sector empresarial y se implementarán de acuerdo con los procesos ya estandarizados Urbina, citado por Cuadrado (2010) en “Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios”

El mapa de procesos, conforme a Pérez Fernández (2009) en su libro “Gestión de procesos”, es una representación gráfica de los procesos de una organización de manera interrelacionada. Su objetivo es conocer a profundidad el funcionamiento y desempeño de los procesos y actividades de la organización. Se diferencian en 3 grupos: estratégicos, operativos y de soporte. Dentro del mapa de procesos también se pueden encontrar procesos mapeados y procesos estandarizados. Según la ISO 9001:2015, citada por Oviedo (2019), los procesos mapeados comprenden la identificación de los objetivos de cada proceso, en donde se define las entradas y

salidas. Se establecen los componentes que estarán presentes en cada proceso y también se indican los límites que deben de tener. En cuanto a los procesos estandarizados, se refieren a la implementación de normas concretas de los métodos y maneras de ejecutar un determinado proceso, con el fin de concretar estos para que sean coincidentes con una referencia.

El diagrama de procesos es una representación gráfica de la secuencia de actividades, dentro de un proceso, las cuales se identifican mediante símbolos. Es beneficioso para las organizaciones, ya que permite dar seguimiento a las operaciones mediante diagramas de flujo, que es fundamental para desagregar en partes procesos complejos, cual simplifica su comprensión y contribuye a fortalecer la dinámica organizacional y a facilitar el trabajo (Ugalde, 2011). Dentro del diagrama del proceso, hay un número de procedimientos necesarios, ya que son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades, según Koontz citado por Ugalde (2011)

De acuerdo con Gitman L. (2013) en el libro “Principios de administración financiera” la razón de utilidad bruta mide el porcentaje de cada dólar de ventas después que la empresa haya pagado todos sus productos. Al ser más alto este margen es mejor, ya que es más bajo el costo de ventas. Mientras que la razón de utilidad neta mide el porcentaje de cada dólar de ventas después que se haya descontado los costos y gastos (esto incluye intereses, impuestos y también dividendos). A mayor porcentaje de utilidad neta, mejor, ya que significaría que la empresa es exitosa por tener una buena administración.

Por otro lado, la variación porcentual de utilidad es relación porcentual de la diferencia de un periodo con respecto a otro.

El costo beneficio para Horngren, C. Datar, S. y Foster, G. (2016) en “Contabilidad de costos, un enfoque gerencial” el costo beneficio compara el costo de un bien frente al beneficio que este mismo otorga. Cuanto mayor sean los beneficios con respecto a los costos, es mejor. De acuerdo con Harvard Business Press (2010) en “Entendiendo las finanzas”, esta herramienta es utilizada por la gerencia para la ayuda en toma de decisiones y para ello se debe de identificar los costos de la nueva compra, los beneficios adicionales que se obtendría por esta compra y también el posible ahorro que se obtendría. El beneficio costo se obtendría de la división de los ingresos totales entre los costos totales.

En la actualidad, las BPM son fundamentales en toda empresa, ya que garantizan inocuidad para los clientes. Además, hoy en día, debido a la pandemia a nivel mundial, tanto el Gobierno como los clientes, están tomando conciencia de la importancia de los cumplimientos de la normativa por parte de las empresas. Si bien en cierto, tanto el Estado como los medios de comunicación indican que se deben de seguir los protocolos establecidos, sin embargo, muchos de estos protocolos, son basados en las buenas prácticas de manufactura que ya se conoce, pero no se cumplían en su totalidad. Inversiones FLC S.A.C. es una empresa que se dedica al rubro gastronómico, y a pesar de tener una buena posición en el mercado, cuenta con déficits de buenas prácticas de manufactura. Los colaboradores cuentan con el equipo de protección, sin embargo, no lo usa como es debido, por falta de costumbre, incomodidad por el ambiente de cocina y control. El personal es capacitado sobre la importancia de las BPM en el proceso operativo, por lo que el personal tiene noción sobre las BPM, sin embargo, no las lleva

a práctica en su totalidad, ya que estas capacitaciones no se dan con mucha frecuencia ni son recordadas de manera diaria.

Las actividades durante el abastecimiento no se realizan de manera correcta para evitar algún tipo de contaminación, ya que se realiza desde la cocina y, además, no consideran que los proveedores cuenten con EPPs (equipos de protección personal) al momento de hacer la entrega de insumos.

Al estar en esta “nueva normalidad” la empresa debe de mejorar los déficits mencionados para poder operar y además debe de contar con una actualización en los procedimientos de las BPM, para que se pueda cumplir los nuevos protocolos que el Estado requiere. Además de ello, evitaría las sanciones establecidas por el Gobierno, el posible cierre temporal que conlleva a la pérdida de ventas y además a la mala reputación que generaría una posible pérdida de clientes actuales y clientes potenciales, por lo cual, tendría un impacto negativo en la rentabilidad de la empresa.

1.2. Formulación del problema

¿En qué medida el uso de las BPM permite preservar la rentabilidad en la empresa Inversiones FLC en la ciudad de Trujillo?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar en qué medida el uso de las BPM permite preservar la rentabilidad de la empresa Inversiones FLC en la ciudad de Trujillo en el año 2020.

1.3.2. Objetivos específicos

- Mapear el proceso operativo.
- Preparar los diagramas de los procesos operativos.

- Diagnosticar el cumplimiento de las BPM en los procesos operativos Inversiones FLC.
- Elaborar diagrama incluyendo las nuevas actividades de las BPM y los protocolos 2020.
- Medir el beneficio del uso de las BPM.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

El uso de las BPM preserva la rentabilidad en la empresa Inversiones FLC en al menos 1.43% y recupera al menos 2 veces más de lo invertido en la ciudad de Trujillo en el año 2020.

1.4.2. Hipótesis específicas

- El mapeo de los procesos operativos está actualizado
- Los procesos operativos están diagramados
- Los procedimientos de las BPM están elaborados
- Los procedimientos de las BPM están actualizados a protocolos 2020
- El uso de las BPM permite preservar la rentabilidad, ya que evita incurrir en el costo de sanciones de multa y cierre temporal del negocio.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

De acuerdo con Gaston Berger la investigación realizada por Astigarraga, E. (2016), define la investigación prospectiva como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en el”. En otros términos, imaginando y estudiando el futuro, se puede lograr transformar el presente.

Por lo tanto, el tipo de investigación es prospectiva, ya que ayuda a determinar una idea de lo que puede suceder en el futuro, de tal manera que se planteen diferentes escenarios y cuáles son las principales acciones que se pueden tomar en el presente ante cualquiera de estos diferentes escenarios.

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

La población en estudio es representada por los manipuladores de alimentos, teniendo en cuenta el personal del área de producción, atención al cliente y el área de logística.

El total la población de estas tres áreas son 24 colaboradores. En local ubicado en La Merced, la empresa cuenta con un total de 5 cocineros, 3 ayudantes de cocina, un maitre, 8 camareros, 2 ayudantes de cocina, 1 barman, un auxiliar, un jefe de logística, un almacenero y un colaborador en control de cocina. Se necesitaba saber el número de colaboradores involucrados en el proceso operativo, para poder calcular los gastos de EPPs mensualmente.

Por otro lado, fue necesario conocer las actividades del proceso operativo, a pesar de no estar diagramadas, para poder saber cuáles de ellas forman parte de las BPM, y además de ello, incorporar las nuevas actividades de acuerdo con los nuevos protocolos.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Las técnicas que se utilizaron son la observación, entrevistas y el análisis documental.

Observación experimental: según Cabezas, E. Andrade, D. y Torres, J. (2018) en “Introducción a la Investigación Científica”, afirma que es la acción de mirar con rigor, en forma sistemática y profunda, con el interés de descubrir la importancia de aquello que se observa. Así mismo, es el método básico que se utiliza para adquirir información. Se observó qué actividades se dan en el proceso operativo, desde el abastecimiento hasta la atención.

Entrevista: la entrevista es una situación de interrelación o diálogo entre personas, es una técnica donde una persona llamada entrevistador solicita datos o información (Cabezas, E. Andrade, D. y Torres, J. 2018). Mediante una entrevista realizada a los jefes y/o encargado de áreas del restaurante se obtendrá más información sobre la situación en la se encuentra la empresa.

Análisis documental: de acuerdo con Bisquerra, R. (2009), el análisis documental consiste en recopilar y examinar documentos relevantes que pueden ayudar a complementar y validar información a fin de se recolectaron datos. Durante la investigación, se necesitaron las ventas del año 2019, para realizar la proyección al presente año.

2.4. Procedimiento

En primer lugar, se visitó la empresa, para poder observar cómo realizaban las actividades diarias. Se entrevistó a los encargados de las áreas que estaban involucradas en el proceso operativo (almacén, atención al cliente y cocina) y además con el administrador para tener una visión general de la empresa. Gracias a la observación y a la entrevista se logró realizar el mapa de proceso operativo y el diagrama de procesos operativos. Por otro lado, gracias a la información de libros, se

pudo realizar una check list para verificar según las actividades diarias el cumplimiento o incumplimiento de normas de las BPM, y de esta manera realizar un nuevo diagrama de procesos, en donde se incluyeron actividades de las BPM.

Se tuvo como limitación la pandemia que se está viviendo actualmente, no se pudieron realizar más visitas a la empresa y además se tuvo que analizar el diagrama de procesos y adaptarlo a la situación actual. Por último, la empresa brindó las ventas del año 2019, y se realizó la proyección del año actual, con ello, se pudo obtener realizar el estado de resultados, y poder plantear tres posibles escenarios, en los cuales se contempló las sanciones que las empresas pueden tener por no cumplir las buenas prácticas de manufactura.

Por último, gracias al estado de resultados, se pudo realizar un análisis de rentabilidad y relación de beneficio costo de cada uno de los escenarios, con el escenario base.

Operacionalización de variables:

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador
Buenas prácticas de manufactura (BPM)	La ISO 22000 define las Buenas Prácticas de Manufactura como una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humanos, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación. Además, uno de los objetivos de las BPM, es controlar el riesgo de afectar la inocuidad de los alimentos por medio del ambiente de trabajo.	Se realizará un diagnóstico sobre el cumplimiento de las BPM en los procesos operativos y se actualizará su mapeo. Se elaborarán los diagramas de los procesos operativos y procedimientos de BPM actualizándolo con los protocolos del 2020.	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos BPM Protocolos COVID 2020 Mapa de procesos Diagramas de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de cumplimiento Número de protocolos necesarios Procesos mapeados Procesos estandarizados Número de procedimientos necesarios
Rentabilidad	Según Adrian J. Slywotzky la rentabilidad es la capacidad que tiene una empresa para obtener utilidades y productividad económica de manera anual, logrando así, que la empresa mantenga su operatividad y además sirva para lucrar.	Se calculará la disminución de rentabilidad evitada a través de la documentación.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis rentabilidad Análisis beneficio costo 	<ul style="list-style-type: none"> Margen de rentabilidad neta Ratio beneficio/costo

Elaborado por:
Armas Leon, Ana Alessia

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Mapeo de los procesos operativos

En primer lugar, se mapeó el proceso operativo de la empresa, para poder conocer cómo se desarrolla la actividad.

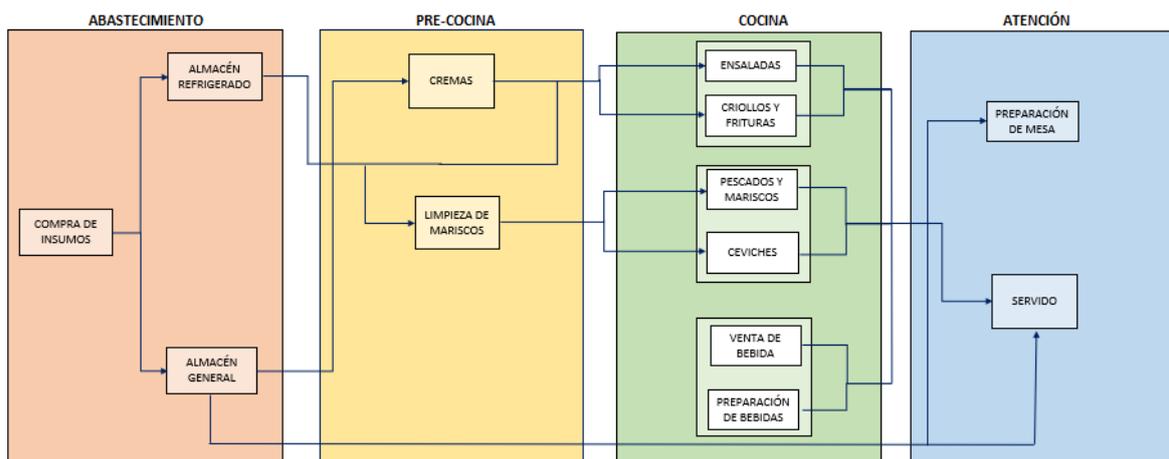
Dentro del proceso operativo, se encontraron cuatro subprocesos: abastecimiento, pre-cocina, cocina y atención.

En el abastecimiento se identificaron actividades relacionadas a la compra y almacenamiento de insumos. En la pre-cocina, se prepara lo necesario para el tercer subproceso, la cocina, la cual se divide en criollos y frituras, pescados y mariscos y el bar.

El último subproceso es la atención, en donde el personal está encargado de preparar la mesa y realizar el servicio de lo solicitado.

FIGURA N°1

MAPA DE PROCESO OPERATIVO INVERSIONES FLC S.A.C.



Elaborado por:
Armas Leon, Ana Alessia

3.2. Diagramas de los procesos operativos

Se elaboraron diagramas en los procesos de almacenamiento, cremas, limpieza de mariscos, ensaladas, criollo y fritura, pesados y mariscos, ceviche, bebida, preparación de mesa y servido.

En el proceso de almacenamiento participa el encargado de logística, el proveedor y el almacenero. El encargado de logística elabora la orden de compra que entrega al proveedor. El proveedor entrega el pedido al almacenero y este con la ayuda de los ayudantes de cocina dejan los insumos en el almacén.

En el proceso de cremas, limpieza de mariscos, ensaladas, criollo y fritura, pesados y mariscos, ceviche son procesos similares ya que pertenecen a pre cocina y cocina. Las personas que participan en estos procesos son el jefe de cocina, el almacenero y el ayudante de cocina. El jefe de cocina realiza el requerimiento de insumos al almacenero y el ayudante de cocina realiza las actividades que corresponden al proceso, ya sea el lavado de insumos y su respectiva preparación.

En el proceso de bebida, participa el jefe de bar, el cual hace el requerimiento de insumos, el almacenero quien prepara el requerimiento y por último el barman, encargado de recepcionar los insumos, categorizarlos y por último realizar el pedido.

En cuanto al proceso de preparación de mesa, interviene el maitre responsable de asignar las mesas, el mozo encargado de realizar el pedido y atención a clientes y el encargado de lavado el cual se encarga de la vajilla.

Por último, en el servicio, participan el ayudante de cocina, el encargado de control de cocina, mozo y el cliente. El ayudante de cocina se encarga de darle el plato a control y este verifica si es correcto. Control entrega el pedido al mozo el cual atiende al cliente.

3.3. Diagnóstico del cumplimiento de las BPM en los procesos operativos de Inversiones S.A.C.

Al tener los procesos operativos diagramados, se pudo diagnosticar el incumplimiento o cumplimiento de las BPM Inversiones FLC S.A.C. Para ello se realizó una check list de los cuatro subprocesos e identificar qué actividades se cumplían o no.

TABLA N°1

COMPRA DE INSUMOS

NEGOCIACIÓN DE SERVICIOS ASOCIADOS A	SEGUIMIENTO DE COMPRA Y VISITAS INOPINADAS	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES
Se refiere a despacho de los insumos. Se considera como un incumplimiento en BPM, ya que si el proveedor realiza el despacho, los colaboradores deben de contar con el respectivo carnet de sanidad y deben de poseer las EPPS requeridas. Esto deberá ser verificado por el almacenero al hacer el despacho.	Se debe de realizar un seguimiento de compra para verificar, especialmente en productos que necesitan almacenamiento refrigerado. Además, se deben de hacer visitas inopinadas a los proveedores para constatar que realizan la actividad siguiendo las normas de BPM y protocolos establecidos.	Los proveedores deberían ser evaluados en cuanto al cumplimiento de unos requisitos mínimos, ya sea el uso de EPPS en el personal, la correcta entrega del requerimiento o seguir con las normas de salubridad establecidas

Elaborado por:
Armas Leon, Ana Alessia

TABLA N°2

ALMACENAMIENTO REFRIGERADO Y GENERAL

COORDINACIÓN DE LLEGADA DE PROVEEDOR	INDUCCIÓN DE BPM	CATEGORIZACIÓN DE PRODUCTOS	ALMACENAMIENTO SEGÚN CATEGORIZACIÓN	TRATAMIENTO DE PRODUCTOS NO CONFORMES Y/O
No hay una coordinación de la hora de llegada del proveedor, para que el jefe de almacén pueda realizar el seguimiento de la orden.	Es importante que de manera diaria se realice una corta inducción de BPM, donde se recuerde las normas básicas y el correcto uso de EPPS	Esta actividad que es vital para el correcto almacenamiento no siempre se realiza de manera correcta. En ocasiones el pesado, empaquetado y rotulado no se realiza por el personal encargado (almacenero) y en ocasiones el rotulado es deficiente ya que no se cuenta con los productos para ello.	Esta actividad no siempre es realizada por el encargado (almacenero) quien sabe la distribución y almacenamiento de los insumos	No hay almacenamiento para aquellos insumos que no han sido requeridos, ni aquellos que se encuentran en mal estado y así poder evitar el uso de los productos.

Elaborado por:
Armas Leon, Ana Alessia

TABLA N°3

PRE-COCINA Y COCINA

COFIA	CUBREBOCAS	GUANTES	CONTROL DE BASURA	INDUCCIÓN DE BPM
La totalidad de los manipuladores de alimentos no usan correctamente la cofia, ya que con el calor de la cocina, no les parece cómodo. Se encontró que el 100% del cabello, no era cubierto por la cofia.	A pesar que la empresa cuenta con esta EPP, el personal no lo utiliza	A pesar que la empresa cuenta con esta EPP, el personal no lo utiliza	Según las normas de BPM, los basureros deben de tener tapa, sin embargo, no todos la tienen. Además, se observó que en ocasiones, los cocineros se encargan de tirar la basura.	Es importante que de manera diaria se realice una corta inducción de BPM, donde se recuerde las normas básicas y el correcto uso de EPPS

Elaborado por:
Armas Leon, Ana Alessia

TABLA N°4

ATENCIÓN

INDUCCIÓN DE BPM
Es importante que de manera diaria se realice una corta inducción de BPM, donde se recuerden las normas básicas y verificar el uso de EPPS. Con la finalidad de asegurar que los colaboradores estén lo más familiarizados con las buenas prácticas de manufactura y la importancia del equipo de protección en sus actividades diarias.

Elaborado por:
Armas Leon, Ana Alessia

3.4. Diagrama incluyendo las nuevas actividades de BPM y los protocolos 2020

Se diagramó nuevamente los procesos operativos incluyendo las actividades de las BPM y protocolos 2020.

TABLA N°5

PROCESO DE ALMACÉN

NRO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES QUE DEBE DE REALIZAR	OBSERVACIÓN
1	Encargado de logística	Elabora la orden de compra de la semana	
2	Proveedor	Coordina la llegada con el proveedor según la orden de compra	
3	Almacenero	Pacta el despacho con el proveedor	
4		Consulta si el proveedor realiza el despacho	
5	Proveedor	Si el proveedor realiza el despacho, debe de asignar el personal	
6		Envía la lista del personal con su respectivo carnet de sanidad al proveedor	
7	Almacenero	Verifica si cuenta con EPPS	Actividad BPM
8	Encargado de logística	En el caso que el personal del proveedor no cuenta con EPPS, se le entrega lo correspondiente	Actividad BPM
9	Almacenero	Si el personal del proveedor cuenta con EPPS, se recepciona los insumos	
10	Jefe de cocina	Si el proveedor no realiza el despacho, se asigna el personal	
11	Almacenero	Pequeña inducción de BPM	
12		Entrega de EPPS correspondientes	Actividad BPM
9		Recepción de insumos	
13		Se realiza la categorización de insumos, el cual incluye el pesado, empaquetado	Actividad BPM
14		Se almacenan los insumos según tu categoría, ya sea abarrotes, carnes, pescado, verduras	
15	Se realiza el tratamiento de productos conformes y no conformes, el cual incluye		
16	Encargado de logística	Verifica si las actividades de BPM se cumplieron	Actividad BPM

Elaborado por:
Armas Leon, Ana Alessia

TABLA N°6

PROCESO DE CREMAS

NRO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES QUE DEBE DE REALIZAR	OBSERVACIÓN
1	Jefe de cocina	Realiza corta inducción de BPM	Actividad BPM
2		Verifica si el personal usa EPPS	
3		Si todo el personal cuenta con EPPS, elabora el requisito de insumos	
4	Almacenero	Prepara el requerimiento	
5		Si el personal no cuenta con EPPS, entrega lo correspondiente	Actividad BPM
4	Ayudante de cocina	Prepara el requerimiento	
6		Recepciona el requerimiento	
7		Desinfecta los insumos	Actividad protocolo
8		Verifica si los insumos están su óptima calidad	Actividad BPM
9	Almacenero	Se realiza el tratamiento de productos conformes y no conformes, el cual incluye posibles insumos en mal estado	Actividad BPM
10		Almacena de manera aislada los insumos	
11	Ayudante de cocina	Corta y/o pela insumos que están en óptima calidad	
12		Tratamiento térmico de los insumos que lo requieran	
13		Refrigerado del preparado	Actividad BPM
14		Porcionado para consumir	

Elaborado por:
Armas Leon, Ana Alessia

TABLA N°7
PROCESO DE LIMPIEZA DE MARISCOS

NRO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES QUE DEBE DE REALIZAR	OBSERVACIÓN
1	Jefe de cocina	Realiza corta inducción de BPM	Actividad BPM
2		Verifica si el personal usa EPPS	
3		Si todo el personal cuenta con EPPS, elabora el requisito de insumos	
4	Almacenero	Prepara el requerimiento	Actividad BPM
5		Si el personal no cuenta con EPPS, entrega lo correspondiente	
4	Ayudante de cocina	Prepara el requerimiento	Actividad protocolo
6		Recepciona el requerimiento	
7		Desinfecta los insumos	
8		Verifica si los insumos están su óptima calidad	
9		Se realiza el tratamiento de productos conformes y no conformes, el cual incluye posibles insumos no requeridos y/o en mal estado	
10	Almacenero	Almacena de manera aislada los insumos	Actividad BPM
11		Descongela insumos	
12	Ayudante de cocina	Lavado	Actividad BPM
13		Prepara mariscos	
14		Manipulación y espera de preparación	

Elaborado por:
Armas Leon, Ana Alessia

TABLA N°8
PROCESO DE ENSALADAS

NRO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES QUE DEBE DE REALIZAR	OBSERVACIÓN
1	Jefe de cocina	Realiza corta inducción de BPM	Actividad BPM
2		Verifica si el personal usa EPPS	
3		Si todo el personal cuenta con EPPS, elabora el requisito de insumos	
4	Almacenero	Prepara el requerimiento	Actividad BPM
5		Si el personal no cuenta con EPPS, entrega lo correspondiente	
4	Ayudante de cocina	Prepara el requerimiento	Actividad protocolo
6		Recepciona el requerimiento	
7		Desinfecta los insumos	
8		Verifica si los insumos están su óptima calidad	
9		Se realiza el tratamiento de productos conformes y no conformes, el cual incluye posibles insumos en mal estado	
10	Almacenero	Almacena de manera aislada los insumos	Actividad BPM
11		Corta y/o pela insumos insumos en óptimas condiciones	
12	Ayudante de cocina	Se verifica si el insumo necesita tratamiento térmico	Actividad protocolo
13		Cocción de insumo en el caso que lo requiera	
14		Mezcla con otros ingredientes	
15		Porcionado y servido para consumo	

Elaborado por:
Armas Leon, Ana Alessia

TABLA N°9

PROCESO DE CRIOLLO Y FRITURAS

NRO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES QUE DEBE DE REALIZAR	OBSERVACIÓN
1		Realiza corta inducción de BPM	
2	Jefe de cocina	Verifica si el personal usa EPPS	Actividad BPM
3		Si todo el personal cuenta con EPPS, elabora el requisito de insumos	
4		Prepara el requerimiento	
5	Almacenero	Si el personal no cuenta con EPPS, entrega lo correspondiente	Actividad BPM
4		Prepara el requerimiento	
6		Recepciona el requerimiento	
7	Ayudante de cocina	Desinfecta los insumos	Actividad protocolo
8		Verifica si los insumos están su óptima calidad	
9	Almacenero	Se realiza el tratamiento de productos conformes y no conformes, el cual incluye posibles insumos en mal estado	Actividad BPM
10		Almacena de manera aislada los insumos	
11		Corta y/o pela insumos insumos en óptima calidad	
12		Se verifica si el insumo se necesita mezclar con otro ingrediente	
13		Se mezcla con el ingrediente en el caso que el insumo lo requiera	
14	Ayudante de cocina	Cocción	
15		El insumo se frie si no necesita ser mezclado con otro ingrediente	
16		Porcionado y servido para consumo	

Elaborado por:
Armas Leon, Ana Alessia

TABLA N°10

PROCESO DE PESCADOS Y MARISCOS

NRO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES QUE DEBE DE REALIZAR	OBSERVACIÓN
1		Realiza corta inducción de BPM	
2	Jefe de cocina	Verifica si el personal usa EPPS	Actividad BPM
3		Si todo el personal cuenta con EPPS, elabora el requisito de insumos	
4		Prepara el requerimiento	
5	Almacenero	Si el personal no cuenta con EPPS, entrega lo correspondiente	Actividad BPM
4		Prepara el requerimiento	
6		Recepciona el requerimiento	
7	Ayudante de cocina	Desinfecta los insumos	Actividad protocolo
8		Verifica si los insumos están su óptima calidad	
9	Almacenero	Se realiza el tratamiento de productos conformes y no conformes, el cual incluye posibles insumos en mal estado	Actividad BPM
10		Almacena de manera aislada los insumos	
11		Descongela insumos	
12		Lavado de insumos	Actividad BPM
13		Se verifica si el insumo se necesita freir	
14	Ayudante de cocina	Si el insumo no necesita ser frito, se mezcla con otros ingredientes	
15		EL insumo que se requiera es frito	
16		Porcionado y servido para consumo	

Elaborado por:
Armas Leon, Ana Alessia

TABLA N°11
PROCESO DE CEVICHE

NRO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES QUE DEBE DE REALIZAR	OBSERVACIÓN
1	Jefe de cocina	Realiza corta inducción de BPM	Actividad BPM
2		Verifica si el personal usa EPPS	
3		Si todo el personal cuenta con EPPS, elabora el requisito de insumos	
4	Almacenero	Prepara el requerimiento	Actividad BPM
5		Si el personal no cuenta con EPPS, entrega lo correspondiente	
4		Prepara el requerimiento	
6	Ayudante de cocina	Recepciona el requerimiento	Actividad protocolo
7		Desinfecta los insumos	
8		Verifica si los insumos están su óptima calidad	
9	Almacenero	Se realiza el tratamiento de productos conformes y no conformes, el cual incluye posibles insumos en mal estado	Actividad BPM
10		Almacena de manera aislada los insumos	
11	Ayudante de cocina	Descongela insumos	Actividad BPM
12		Lavado de insumos	
13		Mezcla insumos con otros ingredientes	
14		Porcionado y servido para consumo	

Elaborado por:
Armas Leon, Ana Alessia

TABLA N°12
PROCESO DE BEBIDA

NRO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES QUE DEBE DE REALIZAR	OBSERVACIÓN
1	Jefe de bar	Realiza corta inducción de BPM	Actividad BPM
2		Verifica si el personal usa EPPS	
3		Si todo el personal cuenta con EPPS, elabora el requisito de insumos	
4	Almacenero	Prepara el requerimiento	Actividad BPM
5		Si el personal no cuenta con EPPS, entrega lo correspondiente	
4		Prepara el requerimiento	
6	Barman	Recepciona el requerimiento	Actividad protocolo
7		Desinfecta los insumos	
8		Verifica si son insumos para habilitar	
9		Si son insumos para habilitar se verifica si son de óptima calidad	Actividad BPM
10	Almacenero	Se realiza el tratamiento de productos no conformes, el cual incluye posibles insumos en mal estado	
11		Almacena de manera aislada los insumos	Actividad BPM
12	Barman	Si el insumo está en óptima calidad, se pela y trozea	
13		Se prepara de acuerdo al pedido	
14		Si el producto es para habilitar, se verifica si la fecha de vencimiento y envase están correctos	Actividad BPM
10	Almacenero	Si la fecha de vencimiento y envase no son correctos, Se realiza el tratamiento de productos no conformes	
11		Almacena de manera aislada los insumos	
15	Barman	Si la fecha de vencimiento y envase están correctos, se almacena Para la venta	

Elaborado por:
Armas Leon, Ana Alessia

TABLA N°13

PROCESO DE PREPARACIÓN DE MESA

NRO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES QUE DEBE DE REALIZAR	OBSERVACIÓN
1	Maitre	Asigna las mesas a los mozos	
2	Mozo	Limpia y desinfecta las mesas	Actividad protocolo
3		Realiza requerimiento de servicios	
4	Encargado de lavado de servicio	Prepara el requerimiento	
5	Mozo	Selecciona la vajilla	
4		Verifica si la vajilla está en buenas condiciones	Actividad BPM
6	Encargado de lavado de servicio	En el caso que la vajilla no esté en buenas condiciones, se da de baja	
7	Mozo	Si la vajilla está en buenas condiciones, se habilita la mesa	

Elaborado por:
Armas Leon, Ana Alessia

TABLA N°14

PROCESO DE SERVIDO

NRO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES QUE DEBE DE REALIZAR	OBSERVACIÓN
1	Ayudante de cocina	Entrega el plato al encargado de control	
2	Encargado de control de cocina	Verifica si el plato corresponde a la orden	
3		Si el plato no corresponde entrega a ayudante de cocina	
4		Si el plato es el correcto, limpia los bordes	
5	Mozo	Recepciona el plato	
4	Cliente	Consume el plato ordenado	
6	Mozo	Consulta a cliente si hay algún inconveniente con el plato al cliente	
3		Si hay inconveniente por parte del cliente, se entrega plato a ayudante cocina	
7		Si el cliente está satisfecho, el mozo está atento al cliente	
8		Consulta si el cliente necesita algún otro servicio	
9		Si el cliente solicita otro servicio, el mozo prepara el servicio adicional y se le entrega	
10		Recoge el servicio sucio	Actividad BPM
11	Cliente	Si el cliente no requiere otro servicio, se retira	
12	Mozo	Limpia y desinfecta la mesa y sillas	Actividad protocolo

Elaborado por:
Armas Leon, Ana Alessia

3.5. Calcular la rentabilidad proyectada por la inclusión de las BPM en los procesos operativos.

Se realizaron diferentes escenarios, para poder verificar si el uso de las BPM tenía un beneficio para la empresa.

Para ello, con la base de las ventas del año 2019, se realizó una proyección para el 2020, considerando que hay una reducción de aforo en los restaurantes y la situación actual del país. Además, se consideró el gasto que conlleva la implementación de las BPM, que es un total de 9,164 soles. De acuerdo con esta proyección, se obtuvo 215,403 soles de utilidad neta.

De acuerdo a ello, se pudieron realizar los tres escenarios: proyección 2020 sin BPM, proyección 2020 sin BPM y 15 días de cierre, y, por último, proyección 2020 sin BPM y cierre de 30 días.

En los tres escenarios se añadieron la carga excepcional, es decir, el monto que puede llegar a tener la suma de las sanciones, de acuerdo a la ordenanza municipal N° 003-2008 de la Municipalidad Provincial de Trujillo. Además de ello, también se consideró en los gastos operativos, el gasto del uso de las BPM, ya que la empresa se verá obligada a su implementación después de haber pasado por una inspección.

En el primer escenario, se obtuvo 196,913 soles de utilidad neta, siendo casi 18,500 soles menos con referencia a la proyección del 2020 con las BPM. Considerando que el beneficio disminuyó debido a la multa, la cual no es deducible de impuestos, de acuerdo con el artículo 44, literal C, del impuesto a la renta.

En el segundo y tercer escenario, las ventas disminuyeron por el cierre de 15 y 30 días respectivamente. Se consideró el promedio de ventas de la proyección 2020, siendo 107,567 soles. En el segundo escenario, al ser 15 días de cierre, se consideró 53,783

soles menos de ventas, siendo el 4.17% del total de las ventas. En el tercer escenario, sí se consideró la totalidad del promedio, siento un 8.33% del total de las ventas.

Se calculó el beneficio del uso de las BPM, siendo un mínimo de 1.43% y pudiendo llegar a ser 2.65%. Por otro lado, como resultado se obtuvo una mínima recuperación de 2.02, pudiendo llegar a ser, 3.73, es decir, se podría recuperar casi 4 veces más de lo que se gastó en las BPM.

TABLA N°15
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS DE INVERSIONES FLC S.A.C.

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS DE INVERSIONES FLC SAC										
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2020										
(Expresado en soles)										
	2019		Proyección 2020 CON BPM		Proyección 2020 SIN BPM		Proyección 2020 SIN BPM Cierre 15 días		Proyección 2020 SIN BPM Cierre 30 días	
Ventas/Ingresos	2,435,363.97	100%	1,290,806.05	100.00%	1,290,806.05	100.00%	1,290,806.05	100.00%	1,290,806.05	100.00%
Ventas no ejecutadas por días de cierre (noviembre)						0.00%	53,783.59	4.17%	107,567.17	8.33%
Ventas netas/Ingresos	2,435,363.97	100%	1,290,806.05	100.00%	1,290,806.05	100.00%	1,237,022.46	95.83%	1,183,238.88	91.67%
Costo de ventas	1,461,218.38	60%	778,483.63	60.31%	778,483.63	60.31%	735,804.28	57.00%	693,124.94	53.70%
Utilidad bruta	974,145.59	40%	512,322.42	39.69%	512,322.42	39.69%	501,218.18	38.83%	490,113.94	37.97%
Gastos operativos	371,304.60	15%	206,785.17	16.02%	206,785.17	16.02%	206,785.17	16.02%	206,785.17	16.02%
Cargas excepcionales					18,490.00	1.43%	18,490.00	1.43%	18,490.00	1.43%
Utilidad Operativa	602,840.99	25%	305,537.25	23.67%	287,047.25	22.24%	275,943.01	21.38%	264,838.77	20.52%
Impuesto a la renta	177,838.09	7%	90,133.49	6.98%	90,133.49	6.98%	86,857.74	6.73%	83,581.59	6.48%
Utilidad Neta	425,002.90	17%	215,403.76	16.69%	196,913.76	15.26%	189,085.27	14.65%	181,256.78	14.04%

Elaborado por:
Armas Leon, Ana Alessia

TABLA N°16
ESCENARIOS

	Sin BPM	Sin BPM y 15 días cierre	Sin BPM y 30 días cierre
Beneficio	18490.00	26318.49	34146.98
Costo por BPM	9164.27	9164.27	9164.27
Rentabilidad	1.43%	2.04%	2.65%
Relación beneficio costo	2.02	2.87	3.73

Elaborado por:
Armas Leon, Ana Alessia

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

Según los resultados obtenidos en la investigación, se determinó que el uso de las BPM preserva la rentabilidad en la empresa Inversiones FLC S.A.C., ya que puede obtener una rentabilidad de al menos y se obtiene al menos 1.43%, pudiendo llegar a ser 2.65%.

4.1.1. Al no estar los procesos mapeados, no se tiene en claro las actividades que se realizaban en cada subproceso, por lo que, según el autor Alcalde, P. (2010) en su libro “Calidad”, el mapear los procesos, resulta de gran utilidad realizar agrupaciones de varios procesos en función al tipo de actividad e importancia para satisfacer al cliente. Además, se debe de considerar que el mapa de procesos no permite conocer “por dentro”, sin embargo, sí observar cómo se realiza la transformación de entradas y salidas.

4.1.2. Para poder conocer las actividades en cada subproceso, se realizaron los diagramas según lo observado.

Se elaboraron diagramas en los procesos de almacenamiento, cremas, limpieza de mariscos, ensaladas, criollo y fritura, pesados y mariscos, ceviche, bebida, preparación de mesa y servido, ya que, de acuerdo con Hernández, C. (2011) en el libro “Análisis administrativo. Técnicas y Métodos”, el elaborar un diagrama permite tener ordenada la información disponible y un análisis de esta, y de esta manera ver simplemente las operaciones y las unidades involucradas. Además, posibilita visualizar los puntos problemáticos y añadir nuevas actividades dentro del proceso.

4.1.3. Al tener diagramado cada subproceso de la empresa, se pudo identificar que había actividades de las BPM que no se consideraban dentro de las actividades, por

ello, se elaboró una check list para poder identificar si había cumplimiento o incumplimiento de las normas de las BPM.

Dentro del proceso de compra de insumos, se identificó que había incumplimiento en la negociación de servicios con los proveedores, el seguimiento de las compras y visitas inopinadas y la evaluación de los proveedores. De acuerdo con el MINSA, los proveedores son de suma importancia dentro de proceso para satisfacer las necesidades de los clientes, por ello, deben de cumplir con lo que se requiere, ya sea especificaciones técnicas, higiene e inocuidad dentro de sus procesos, entre otros. Esto explica la importancia del control de los proveedores, ya que la empresa se debe de asegurar que los procesos, productos y servicios proporcionados por estos, concuerden los requisitos especificados.

Por otro lado, en cuanto al almacenamiento refrigerado y general, no hay una coordinación de llegada con el proveedor, siendo importante el seguimiento del pedido de acuerdo con Escriva, J. Savall, V. y Martínez, A. (2014) su libro “Gestión de Compras”, ya que una vez el pedido ha salido, se debe de realizar un seguimiento con la finalidad de conocer la trayectoria y si cumplirá el plazo de entrega.

Además, no hay inducción de las BPM, y según Siliceo, A. (2014) en “Capacitación y desarrollo de personal”, comenta que la capacitación tiene un rol importante en lograr las actividades, ya que, mediante este proceso, los colaboradores no solo adquieren conocimientos y herramientas, sino también habilidades y actitudes que serán vitales al interactuar en el entorno laboral, sin embargo, no se le da la importancia necesaria. De acuerdo con la FAO (2015), enseña que la escasa capacitación y supervisión sobre el cumplimiento de normas, representa un posible riesgo para la inocuidad en los insumos o productos preparados.

Por otra parte, la empresa no cuenta con una categorización de productos adecuada, almacenamiento según la categorización y tratamiento de productos conformes y no conformes. De acuerdo con la FAO (2015), durante la manipulación y almacenamiento es importante seleccionar los insumos y separar aquellos que no sean aptos para consumo humano. Así como el correcto etiquetado, para su fácil comprensión.

En el proceso de cocina – pre cocina y atención, se halló que los colaboradores no utilizaban las EPPs de manera adecuada, no había inducción de las BPM y, por último, no había un control de basura. Según Benavente, E. y Benavente, P. (2017) en “Manipulador de alimentos en el sector de hostelería” la formación continuada en los manipuladores de alimentos es importante para que se recuerde las buenas prácticas de manufactura que se deben de aplicar durante la actividad, ya que es habitual que los colaboradores asuman que las actividades de las BPM son un trabajo extra y es una exigencia absurda por parte de las autoridades. Además, es responsabilidad de la empresa establecer la frecuencia los programas de formación para así concientizar al personal. Por otro lado, de acuerdo con. Cupas, C. et al (2011) en el documento.

“Capacitación en Higiene para Manipuladores de Alimentos” los colaboradores tienen falta de hábito en cumplir con todas las normas, dentro de las más frecuentes se encuentran el uso incorrecto de los guantes, ya que se deben de cambiar las veces que sea necesario y el uso de la cofia. En cuanto al control de basura, hacen saber que los basureros deben de estar debidamente tapados y alejados de la actividad de manipulación de alimentos, evitando la basura acumulada por un largo periodo, previniendo malos olores y atracción de insectos.

4.1.4 Al tener diagramados los subprocesos y una check list con las actividades de las BPM. Se realizó nuevamente el diagrama, pero incluyendo las actividades de las BPM, y debido a la situación actual, actividades de protocolo. Dentro de las actividades de las BPM se incluyeron las mencionadas en el check list, añadiendo la actividad de lavado de ciertos insumos, debido a que Cupas, C. et al (2011) en el documento “Capacitación en Higiene para Manipuladores de Alimentos” el lavado consiste en usar agua potable a presión, para eliminar tierra, impurezas, residuos de insecticidas, posteriormente se realiza el procedimiento de desinfección y enjuague.

4.1.5 Con las ventas del 2019 se realizó una proyección para el 2020 y se realizaron diferentes escenarios los cuales mostraron que el uso de las BPM son favorables para la empresa, ya que puede llegar a tener un beneficio de 18,490 soles, pudiendo llegar a ser 34,146 soles.

La utilidad disminuía en los tres escenarios debido a las cargas excepcionales, es decir, la multa, y las ventas no ejecutadas por el cierre de 15 a 30 días. De acuerdo con el Ministerio de Salud la implementación de buenas prácticas de manufactura puede evitar pérdidas económicas, así como posibles sanciones económicas y cierres de locales. Además de ello, se evita la pérdida de clientes potenciales y de los clientes reales por una mala reputación.

4.2 Conclusiones

4.2.1 El uso de las BPM en la empresa Inversiones FLC S.A.C. preservaría su rentabilidad en al menos un 1.43%, el cual puede aumentar a 2.65%. Acotando que podría ser mayor, ya que la investigación no ha tenido en cuenta la pérdida económica que tendría la empresa, ya que su imagen se vería afectada y ello repercute en la pérdida de clientes.

4.2.2 Se mapeó el proceso operativo ya que se evidenció que no estaban estandarizadas las actividades y además no se podía analizar la estructura y funciones de la empresa.

4.2.3 Se preparó el diagrama de procesos operativos, para así identificar las actividades que están dentro de cada subproceso.

4.2.4 Se diagnosticó el cumplimiento de las BPM, porque se comprobó la falta de actividades de las BPM en los diagramas de procesos, necesarias para mantener la inocuidad de los insumos y mantener la salubridad dentro del establecimiento.

4.2.5 Se elaboró un nuevo diagrama de procesos, incluyendo las actividades de las BPM y los nuevos protocolos requeridos, verificando que muchos de estos protocolos se basan en las buenas prácticas de manufactura.

4.2.6 Se calcularon los beneficios del uso de las BPM, donde se logra obtener al menos 18,490 soles, pudiendo llegar a ser 34,146 soles. Además de ello, en cuanto a la relación beneficio costo, la implementación de las BPM es viable, ya que este es mayor que uno, pudiendo llegar a ser 3.73.

REFERENCIAS

- Alcalde, P. (2010) *Calidad*. Madrid, España: Editorial Paraninfo. Obtenido de: <https://books.google.com.pe/books?id=M4KKceSe3f4C&pg=PA95&dq=IMPORTANCIA+DEL+MAPA+DE+PROCESOS+OPERATIVOS&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjcp4XP5dDsAhVdJrkGHe70D24Q6AEwAHOECAMQA#v=onepage&q=IMPORTANCIA%20DEL%20MAPA%20DE%20PROCESOS%20OPERATIVOS&f=false>
- Arvanitoyannis, I. (2009) *HACCP and ISO 22000 Application to Foods of Animal Origin*. Iowa, Estados Unidos: Editorial Wiley Blackwell. Obtenido de: <https://books.google.com.pe/books?id=U9KuJt7NNuYC&pg=PA22&dq=iso+22000&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjnmd2J1ePsAhUcK7kGHeq2BbQQ6AEwAHOECAYQA#v=onepage&q=iso%2022000&f=false>
- Astigarraga, E. (2016). *Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e inducción a su práctica*. País Vasco, España. Obtenido de: http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E_prospectiva_publication_ICAP_2016.pdf
- Benavente, E. y Benavente, P. (2017) *Manipulador de Alimentos en El Sector Hostelería*. Madrid, España: Ideaspropias Editorial. Obtenido de: https://books.google.com.pe/books?id=VTn32EgGO6QC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22%27Elena+Benavente+Garc%C3%ADa+y+Pedro+Ignacio+Benavente+Jare%C3%B1o%27%22&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjJidman7_sAhWhJrkGHZ-ADkIQwUwAHOECAAQBw#v=onepage&q&f=false

- Bisquerra, R (2009) *Metodología de la Investigación Educativa*. (2da edición) Barcelona, España: Editorial La Muralla. Obtenido de: https://books.google.com.pe/books?id=VSb4_cVukkcC&pg=PA349&dq=an%C3%A1lisis+documental+metodolog%C3%ADa&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi0woHoytDsAhWKLkGHtC2Ch4Q6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q&f=false
- Cabezas, E. Andrade, D. y Torres, J. (2018) *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Sangolquí, Ecuador: ESPE. Obtenido de: <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Cárdenas, A. (2016). *Diseño de un Plan de Mejora de Calidad en el Servicio para El Restaurante Bambao Ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito* (Tesis Licenciatura) Universidad de las Américas, Quito, Ecuador. <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/5794/1/UDLA-EC-TIAEHT-2016-16.pdf>
- Cuadros, C. (2010) *Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios*. (5ª Edición) Madrid, España: Editorial Fundación Confemetal. Obtenido de: <https://books.google.com.pe/books?id=JDpWA4LB43oC&printsec=frontcover&dq=%E2%80%9CProtocolo+y+comunicaci%C3%B3n+en+la+empresa+y+los+negocios%E2%80%9D&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwizoaSU5-PsAhX6ILkGHVmeCZwQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=%E2%80%9CProtocolo%20y%20comunicaci%C3%B3n%20en%20la%20empresa%20y%20los%20negocios%E2%80%9D&f=false>
- Cupas, C. et al (2011) *Capacitación en Higiene para Manipuladores de Alimentos*. Ciudad de Panamá, Panamá. Obtenido de: https://www.paho.org/pan/index.php?option=com_docman&view=download&alias

[=374-capacitacion-en-higiene-para-manipuladores-de-alimentos-guia-](#)

[metodologica-y-practica&category_slug=publications&Itemid=224](#)

- Díaz, A y Uría, R (2009). *Buenas prácticas de manufactura Una guía para pequeños y medianos agroempresarios*. Obtenido de: <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7844/BVE19040153e.pdf;jsessionid=CF5A47918377ADE658204BEC2E14BCE1?sequence=1>
- Escriba, J. Savall, V. y Martinez, A. (2014) *Gestión de Compras*. Madrid, España: Editorial Mc Graw Hill. Obtenido de: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448193601.pdf>
- Gitman, L. (2013) *Administración financiera*. (10ma edición) México: Editorial Pearson. Obtenido de: https://books.google.com.pe/books?id=KS_04zILe2gC&pg=PA56&dq=razon+de+utilidad+bruta&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiRuaPK_MLsAhXrHrkGHYziCMYQ6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q=razon%20de%20utilidad%20bruta&f=false
- Harvard Business Press (2010) *Entiendo las finanzas*. Boston, Estados Unidos: Impact Media. Obtenido de: https://books.google.com.pe/books?id=9dvf0BEPKpAC&pg=PA47&dq=comercial+costo+beneficio&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjL6_h8PsAhXEH7kGHbGcBIYQ6AEwBXoECAYQAg#v=onepage&q=comercial+costo+beneficio&f=false
- Hernández, C. (2011) *Análisis Administrativo. Técnicas y Métodos*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia. Obtenido de: <https://books.google.com.pe/books?id=Bptc1C9T8ioC&pg=PR17&dq=IMPORTANCIA+diagrama+de+procesos&hl=es->

[419&sa=X&ved=2ahUKEwju69Sdh9LsAhXsJ7kGHYKhBQ8Q6AEwAHoECAM](https://books.google.com.pe/books?id=zDCb9fDzN-419&sa=X&ved=2ahUKEwju69Sdh9LsAhXsJ7kGHYKhBQ8Q6AEwAHoECAM)

[QA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=zDCb9fDzN-419&sa=X&ved=2ahUKEwju69Sdh9LsAhXsJ7kGHYKhBQ8Q6AEwAHoECAM)

- Horngren, C. Datar, S. y Foster, G. (2016) *Contabilidad de Costos. Un Enfoque Empresarial*. (12ma edición) México: Editorial Pearson. Obtenido de: <https://books.google.com.pe/books?id=zDCb9fDzN-419&sa=X&ved=2ahUKEwju69Sdh9LsAhXsJ7kGHYKhBQ8Q6AEwAHoECAM>
[QA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=zDCb9fDzN-419&sa=X&ved=2ahUKEwju69Sdh9LsAhXsJ7kGHYKhBQ8Q6AEwAHoECAM)
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la alimentación (2015) *Higiene de los Alimentos, Textos Básicos*. (3era edición) Roma, Italia. Obtenido de: https://books.google.com.pe/books?id=mwU3si21bsYC&printsec=frontcover&dq=buenas+practic+de+man+factura+en+restaur+ntes&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiSvqjunb_sAhVqEbkGHfofAYc4ChDoATAAegQIAR
[AC#v=onepage&q=editorial&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=mwU3si21bsYC&printsec=frontcover&dq=buenas+practic+de+man+factura+en+restaur+ntes&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiSvqjunb_sAhVqEbkGHfofAYc4ChDoATAAegQIAR)
- Oviedo, A. (2019) *ISO 9001:2015 Requisitos, Orientación y Correlación: Sistemas de Gestión 2019*. Ciudad de México, México: Editorial. Obtenido de: <https://books.google.com.pe/books?id=GlaMDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=iso+9001+de+2015&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj-jbOBw83sAhWGJLkGHUyCDVEQ6AEwAHoECAAQA>
[QA#v=onepage&q=proceso&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=GlaMDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=iso+9001+de+2015&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj-jbOBw83sAhWGJLkGHUyCDVEQ6AEwAHoECAAQA)
- Pérez Fernández, J. (2009) *Gestión por Procesos*. (3era Edición) Madrid, España: Editorial Esic. Obtenido de: <https://books.google.com.pe/books?id=koSkh64nRb4C&pg=PA81&dq=mapa+de+procesos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwju69Sdh9LsAhXsJ7kGHYKhBQ8Q6AEwAHoECAM>

[419&sa=X&ved=2ahUKEwiO0JL6y4rsAhUIIbkGHbJeD5IQ6AEwAXoECAMQA](https://www.google.com/maps/@12.7666667,-77.0333333,15z)
[g#v=onepage&q=mapa%20de%20procesos&f=false](#)

- Rodriguez, M. y Herrera, J. (2011) *Las Buenas Prácticas de Manufactura Aplicadas al Beneficio de la Codorniz para el Incremento de la Rentabilidad: un Estudio dirigido al Sector Coturnicultor del Municipio de Guaduas*. (Tesis Licenciatura). Corporación Universitaria Minuto de Dios. Bogotá, Colombia. Obtenido de: Cundinamarca https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/6859/Ponencia_Las%20buenas%20pr%C3%A1cticas%20de%20manufactura_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Siliceo, A. (2014) *Capacitación y desarrollo de personal*. (4ta edición). Ciudad de México, México: Editorial Limusa. Obtenido de: <https://books.google.com.pe/books?id=CJhlsrSuIMUC&pg=PA56&dq=importancia+de+la+capacitaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiGy4z3p9PsAhVYHLkGHWCjBUEQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q&f=false>
- Slideshare. (2015, 08 de diciembre) *Buenas prácticas de manipulación de alimentos en restaurantes* (literalmente). Obtenido de <https://es.slideshare.net/JosManuelRivasGelacio/buenas-prcticas-de-manipulacin-de-alimentos-en-restaurantes>
- Tugores, J. (2011) *Introducción a la macroeconomía*. Cataluña, España: Editorial UOC. Obtenido de: <https://books.google.com.pe/books?id=cag0azF9wT4C&pg=PA11&dq=Joan+Tugores+en+su+libro+%E2%80%9CIntroducci%C3%B3n+a+la+macroeconom%C3%A1da%E2%80%9D&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjT2KGm2OPsAhVoLLkGHfHJCW8Q6AEwAHoECA>

[UQA#v=onepage&q=Joan%20Tugores%20en%20su%20libro%20%E2%80%9CI
ntroducci%C3%B3n%20a%20la%20macroeconom%C3%ADa%E2%80%9D&f=fa
lse](#)

- Ugalde, J. (2011). *Programación de Operaciones*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia. Obtenido de: Obtenido de: https://books.google.com.pe/books?id=0FwCP3WMUM4C&pg=PA112&dq=diagrama+de+procesos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiv_aRsObqAhWff7kGHbqBAEQQ6AEwBnoECAgQAg#v=onepage&q&f=false
- Vidal (2010). *Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura en la Industria Alimenticia. Área: Alimentos en conserva. Universidad Autónoma de Occidente*. (Tesis Licenciatura) Santiago de Cali, Colombia. Obtenido de: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/7078/1/T04953.pdf>

ANEXOS

ANEXO n.º 1. Ficha de observación.

FICHA DE OBSERVACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Empresa	Inversiones FLC SAC
Fecha de monitoreo	14/12/2019

II. ESCALA DE VALORACIÓN

Niveles de desempeño	
Nivel I Deficiente	No alcanza lo mínimo requerido
Nivel II En proceso	Se observan logros y deficiencias
Nivel III Satisfactorio	Se observa cumplimiento en la mayoría de lo requerido
Nivel IV Destacado	Se observa un total cumplimiento en lo requerido

III. VALORACIÓN

ÍTEMS	Nivel I Deficiente	Nivel II En proceso	Nivel III Satisfactorio	Nivel IV Destacado
Coordina la llegada de proveedor	X			
Asigna el personal de recepción	X			
Realiza inducción de BPM	X			
Categoriza los de productos		X		
Realiza almacenamiento según categorización		X		
Tratamiento de productos no conformes y/o rechazos		X		
Lavado de manos			X	
Uso de alcohol en gel		X		
Vestimenta adecuada y limpia				X
Uñas cortas				X
Uso de cofia		X		
Uso de cubrebocas	X			
Uso de guantes	X			
Sin accesorios				X
Control de basura		X		
Limpieza de zona de cocina				X

Elaborado por:
Amas Leon Ana Alessia

Guía de entrevista

La entrevista a realizarse es para contribuir a la tesis “Uso de las BPM para preservar la rentabilidad de la empresa Inversiones FLC SAC en la ciudad de Trujillo en el año 2020.

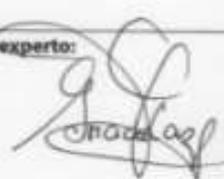
Nombre del entrevistado: _____

Objetivo: conocer a cerca los procesos operativos de la empresa; el conocimiento de las BPM en los colaboradores (el impacto por la falta de implementación y la importancia de su uso)

- ¿Se tiene consideración las buenas prácticas de manufactura en los proveedores?
- ¿Se verifica constantemente el uso adecuado de las EPPS en los colaboradores?
- ¿Se brinda diariamente las EPPS correspondientes al personal?
- ¿Realizan capacitaciones frecuentes sobre la importancia de la BPM?
- ¿Qué considera como “inocuidad alimentaria”?
- ¿Qué prácticas considera importantes para mantener una buena higiene personal?
- ¿Qué tan importante es lavarse y desinfectarse las manos con frecuencia?
- ¿El vaciado de los residuos se realiza en un momento oportuno?
- En el almacenamiento, ¿siempre se realiza la categorización de insumos?
- ¿Realizan seguimiento a la orden de compra?
- Para usted, ¿qué son las Buenas Prácticas de Manufactura?
- ¿Conoce el monto que puede llegar a tener una multa por falta de salubridad?
- ¿Sabe cuántos días corresponden por cierre temporal?
- ¿Qué tanto impacto económico tendría para la empresa una posible multa y/o días de cierre?
- ¿Tienen elaborado el mapa de procesos?
- ¿Cómo definen los roles de cada colaborador?
- ¿Cómo se identifican los obstáculos en las actividades que se realizan?
- ¿Cuentan con los diagramas de los procesos operativos?
- ¿Cómo se determinan y/o proponen ideas para mejorar el proceso?
- ¿Los colaboradores tienen claro en qué proceso están participando?

Elaborado por:
Armas Leon Ana Alessia

ANEXO n.º 3. Validación instrumento entrevista

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	"ESTUDIO DE LA APLICACIÓN DE BPM PARA NO REDUCIR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INVERSIONES FLC SAC EN LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2020"			
Línea de investigación:	Productividad y calidad organizacional			
Apellidos y nombres del experto:	MARÍA GRACIELA ZURITA GUERRERO			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	BPM			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	/		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	/		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	/		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	/		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	/		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	/		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	/		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	/		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	/		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	/		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	/		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				

ANEXO n.º 4. Validación instrumento ficha de observación

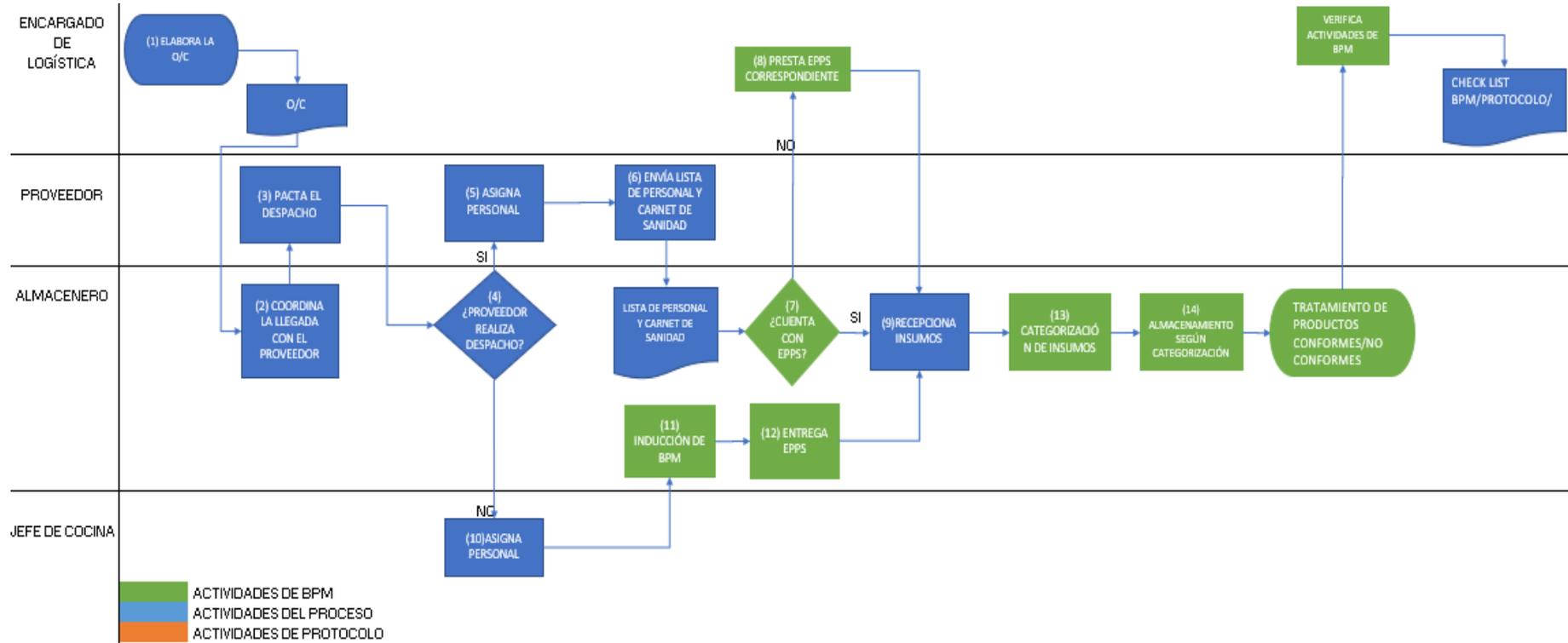
MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	"ESTUDIO DE LA APLICACIÓN DE BPM PARA NO REDUCIR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA INVERSIONES FLC SAC EN LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2020"			
Línea de investigación:	Productividad y calidad organizacional			
Apellidos y nombres del experto:	MARÍA GRACIELA ZURITA GUERRERO			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	BPM			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	/		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	/		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	/		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	/		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	/		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	/		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	/		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	/		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	/		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	/		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	/		
Sugerencias:				
Firma del experto: 				

ANEXO n.º 5 Estados de resultados

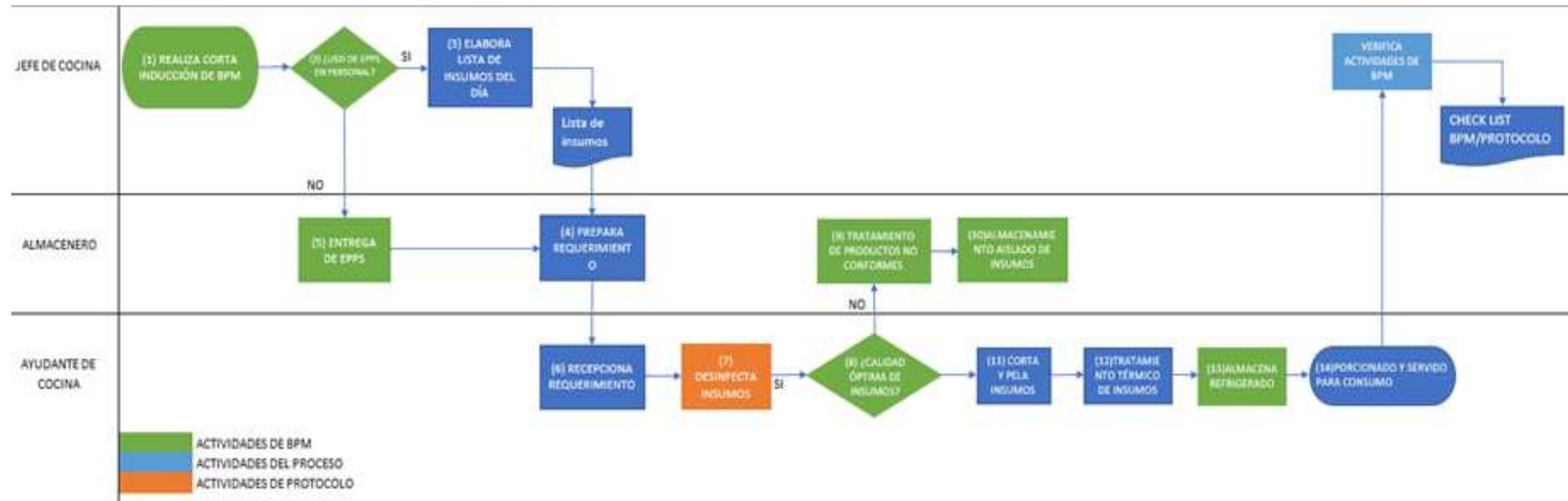
AÑO 2020 - PANDEMIA													
	MES	VENTAS	COSTOS DEL SERVICIO	UTILIDAD BRUTA	GASTOS OPERATIVOS	GASTOS EPPS	CAPACITACIONES	GASTOS PROTOCOLO	GASTOS TOTAL BPM+ PROTOCOLOS	MULTA	UTILIDAD OPERATIVA	IMP A LA RENTA	UTILIDAD NETA
1	ENERO	234,428.79	141,157.27	93,271.51	35,664.32	920.53	300.00	0.00	1,220.53	0.00	56,386.66	16,916.00	39,470.66
2	FEBRERO	239,272.14	144,063.28	95,208.85	36,390.82	920.53	0.00	0.00	920.53	0.00	57,897.50	17,369.25	40,528.25
3	MARZO	122,057.74	73,734.65	48,323.10	18,808.66	920.53	300.00	0.00	1,220.53	0.00	28,293.90	8,488.17	19,805.73
4	ABRIL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5	MAYO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6	JUNIO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7	JULIO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8	AGOSTO	134,166.12	80,999.67	53,166.45	20,624.92	920.53	0.00	200.00	1,120.53	0.00	31,421.00	9,426.30	21,994.70
9	SETIEMBRE	136,587.80	82,452.68	54,135.12	20,988.17	920.53	300.00	0.00	1,220.53	0.00	31,926.42	9,577.93	22,348.49
10	OCTUBRE	139,009.48	83,905.69	55,103.79	21,351.42	920.53	0.00	200.00	1,120.53	0.00	32,631.84	9,789.55	22,842.29
11	NOVIEMBRE	141,431.15	85,358.69	56,072.46	21,714.67	920.53	300.00	0.00	1,220.53	18,490.00	14,647.25	4,394.18	10,253.08
12	DICIEMBRE	143,852.83	86,811.70	57,041.13	22,077.92	920.53	0.00	200.00	1,120.53	0.00	33,842.67	10,152.80	23,689.87
	TOTAL	1,290,806.05	778,483.63	512,322.42	197,620.91	7,364.27	1,200.00	600.00	9,164.27	18,490.00	287,047.25	86,114.17	200,933.07

AÑO 2019					
	MES	VENTAS	COSTOS DEL SERVICIO	UTILIDAD BRUTA	GASTOS OPERATIVOS
1	ENERO	175,289.76	105,173.85	70,115.90	26,793.46
2	FEBRERO	178,095.83	106,857.50	71,238.33	27,214.38
3	MARZO	183,480.35	110,088.21	73,392.14	28,022.05
4	ABRIL	182,001.89	109,201.13	72,800.76	27,800.28
5	MAYO	242,947.54	145,768.53	97,179.02	36,942.13
6	JUNIO	187,193.15	112,315.89	74,877.26	28,578.97
7	JULIO	192,837.51	115,702.50	77,135.00	29,425.63
8	AGOSTO	189,124.50	113,474.70	75,649.80	28,868.67
9	SETIEMBRE	250,260.46	150,156.28	100,104.19	38,039.07
10	OCTUBRE	197,618.60	118,571.16	79,047.44	30,142.79
11	NOVIEMBRE	194,922.70	116,953.62	77,969.08	29,738.40
12	DICIEMBRE	261,591.67	156,955.00	104,636.67	39,738.75
	TOTAL	2,435,363.97	1,461,218.38	974,145.59	371,304.60

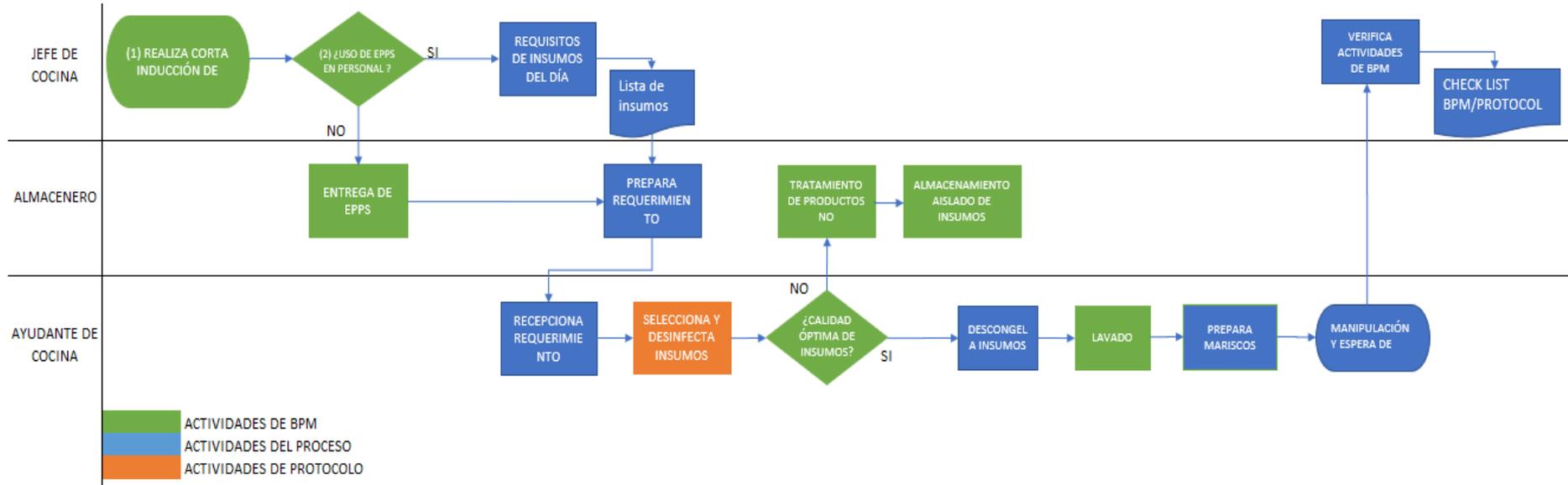
ANEXO n.º 6 Diagrama de proceso de almacenamiento actualizado



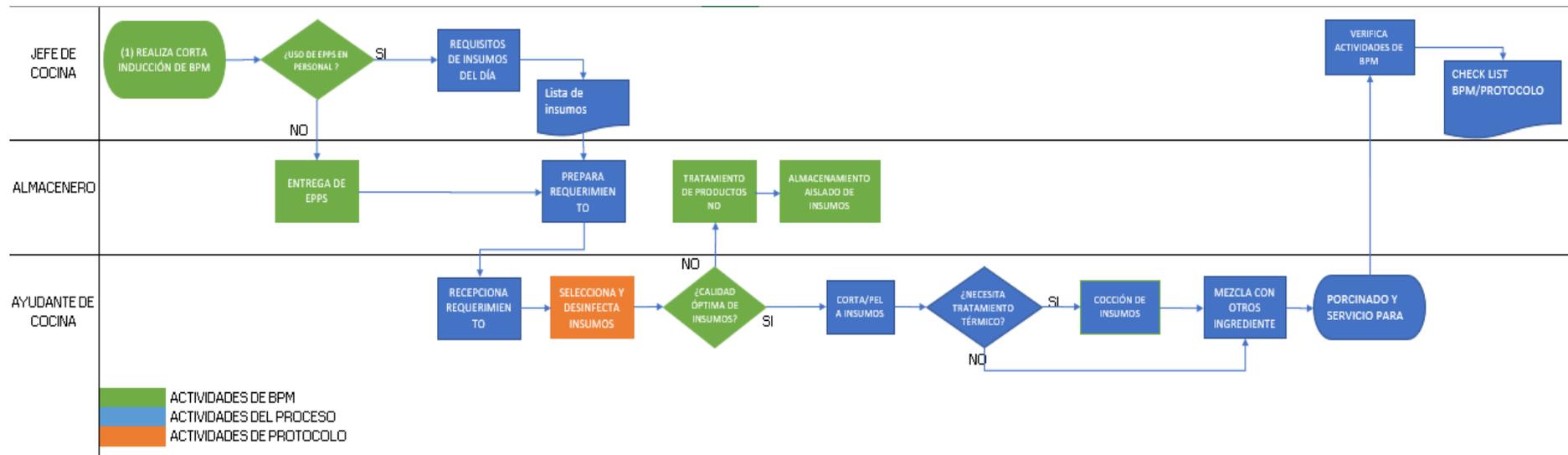
ANEXO n.º 7 Diagrama de proceso de cremas actualizado



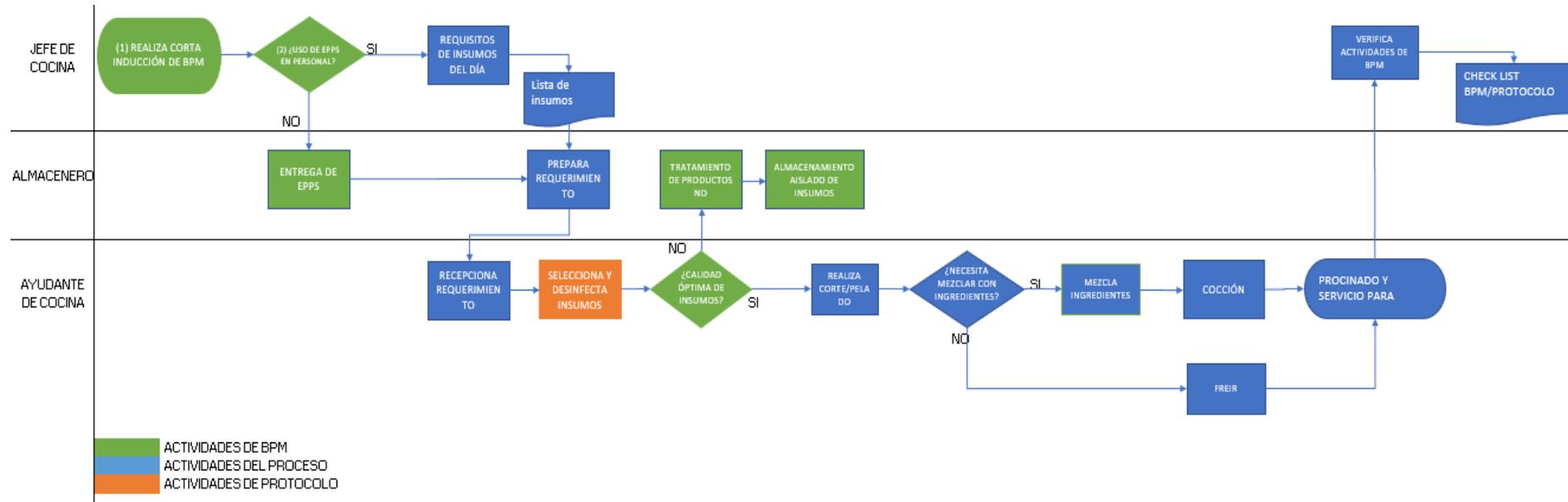
ANEXO n.º 8 Diagrama de proceso de limpieza de mariscos actualizado



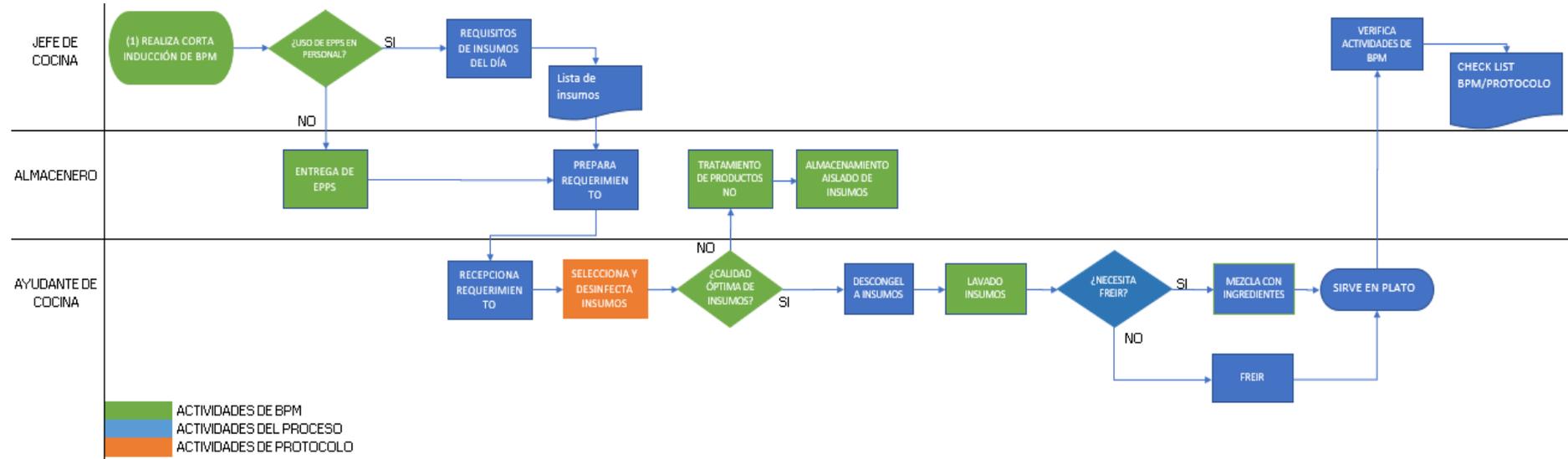
ANEXO n.º 9 Diagrama de proceso de ensaladas actualizado



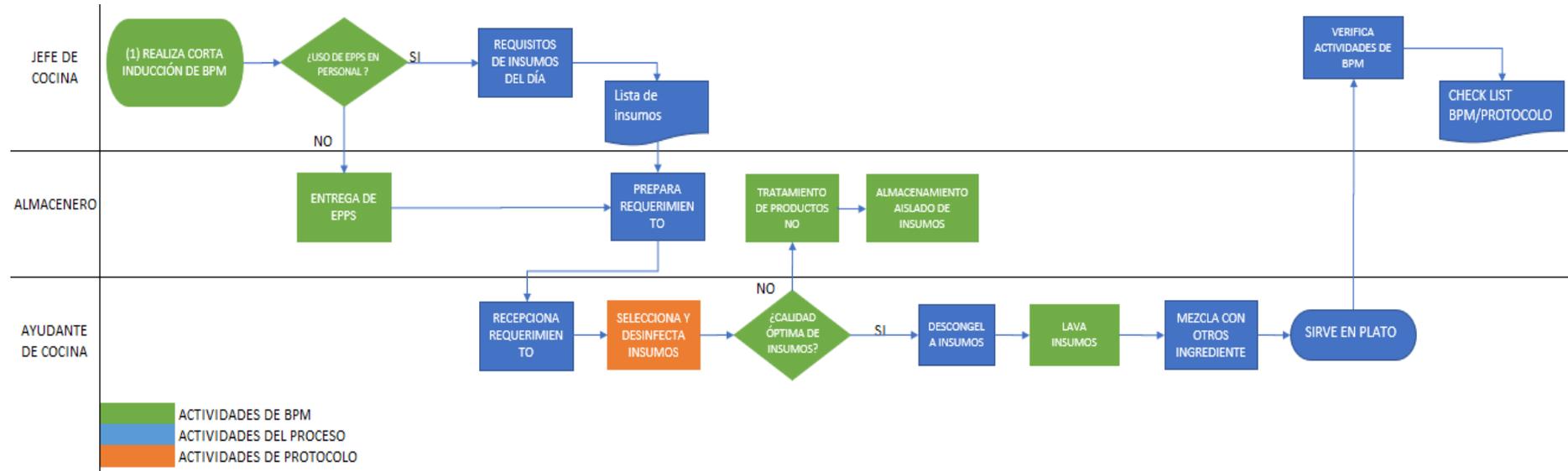
ANEXO n.º 10 Diagrama de proceso de criollo y fritura actualizado



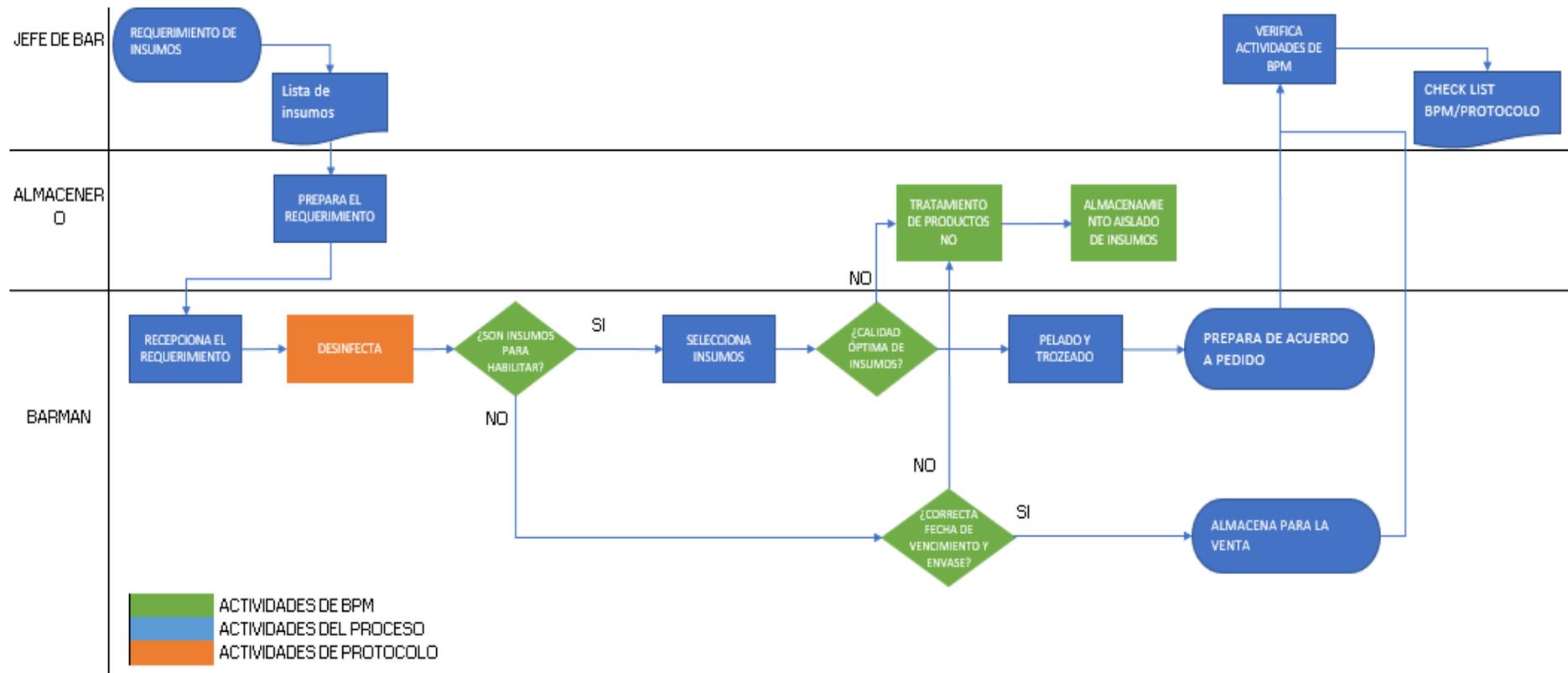
ANEXO n.º 11 Diagrama de proceso pescados y mariscos actualizado



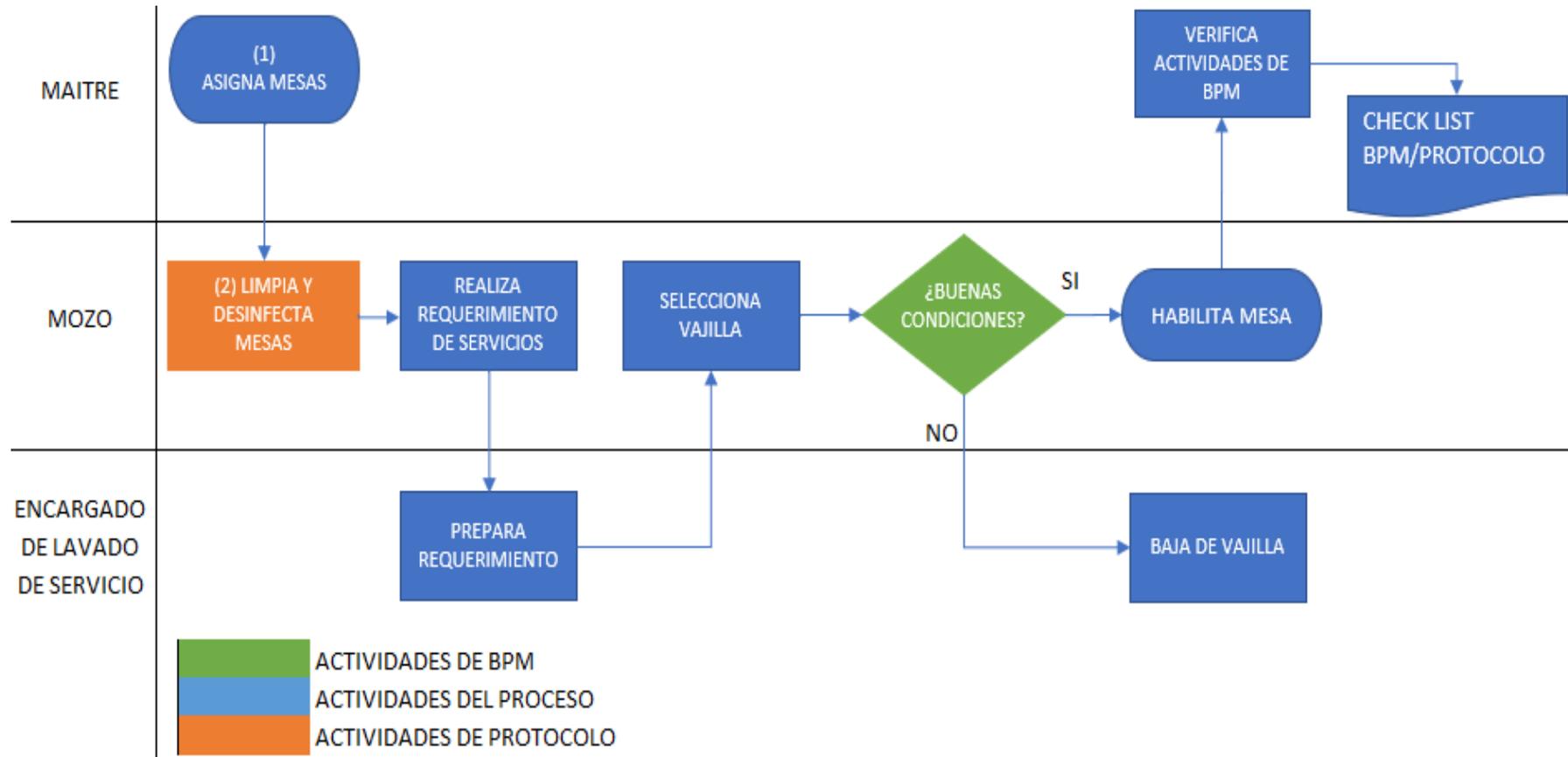
ANEXO n.º 12 Diagrama de proceso ceviche actualizado



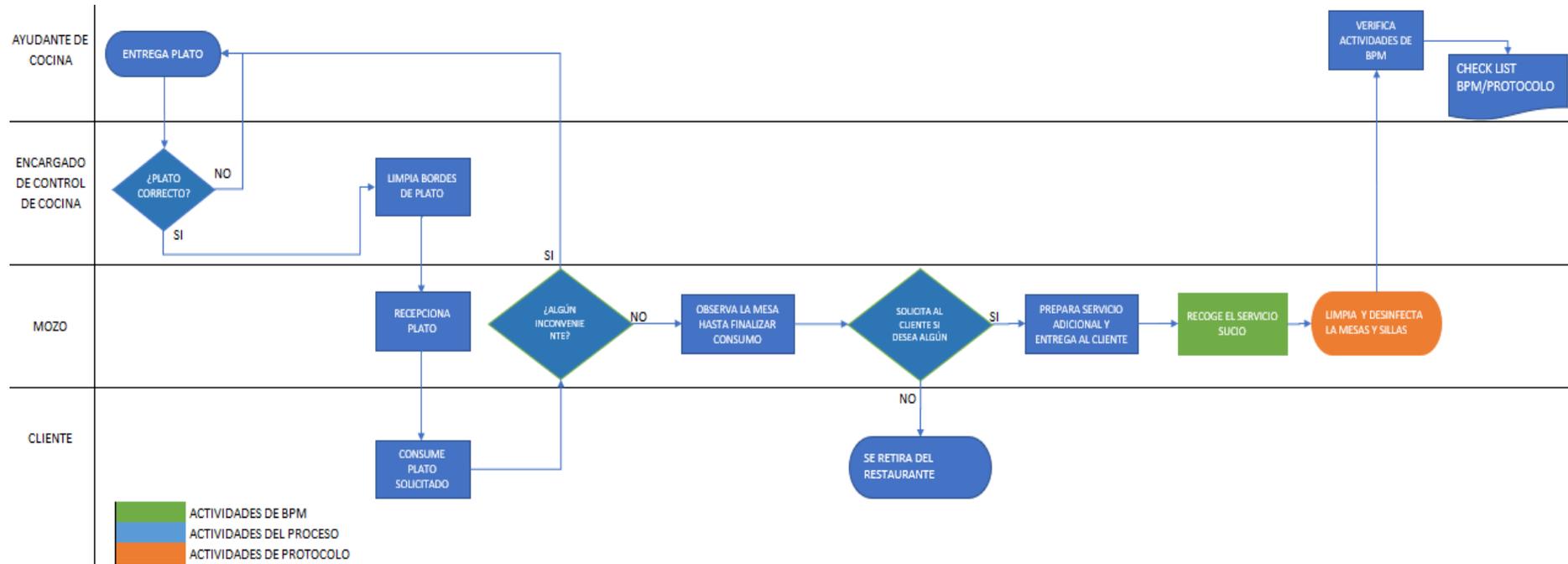
ANEXO n.º 13 Diagrama de proceso bebida actualizado



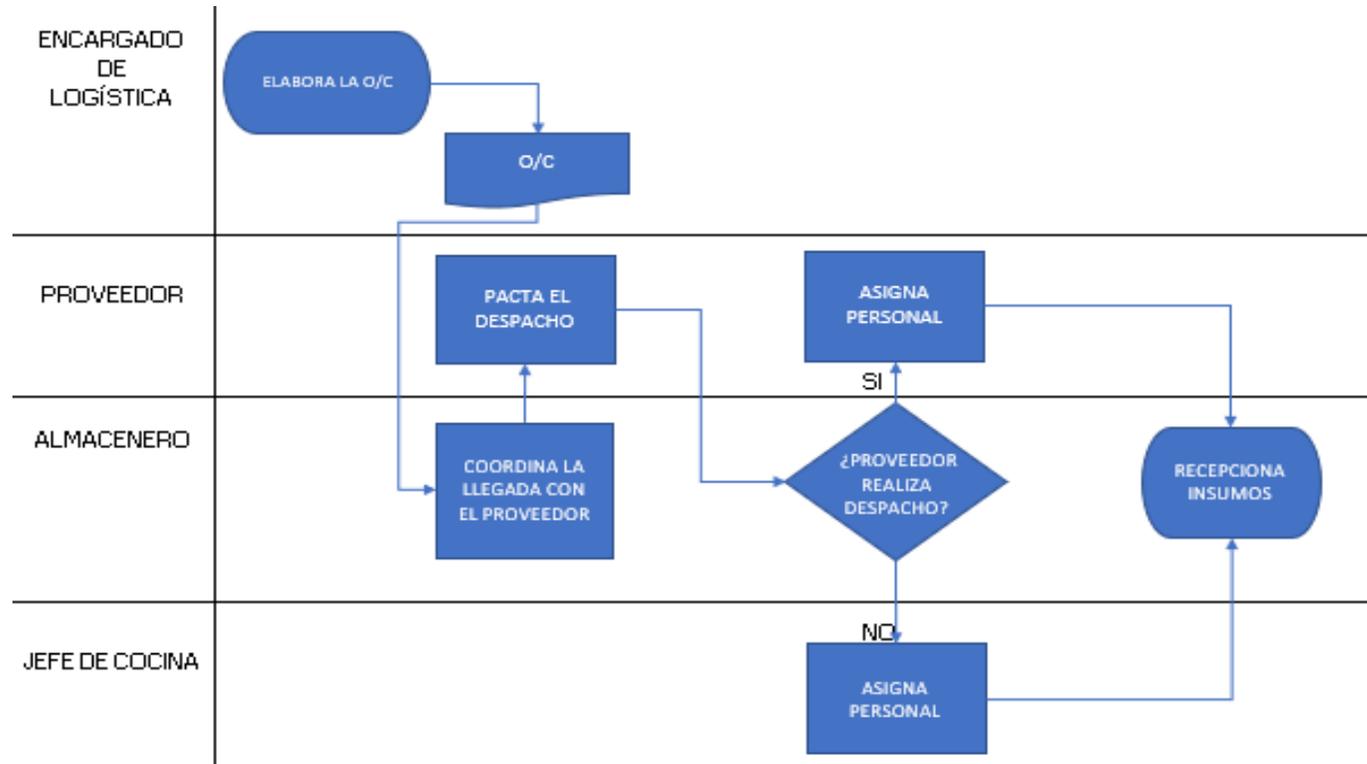
ANEXO n.º14 Diagrama de proceso preparación de mesa actualizado



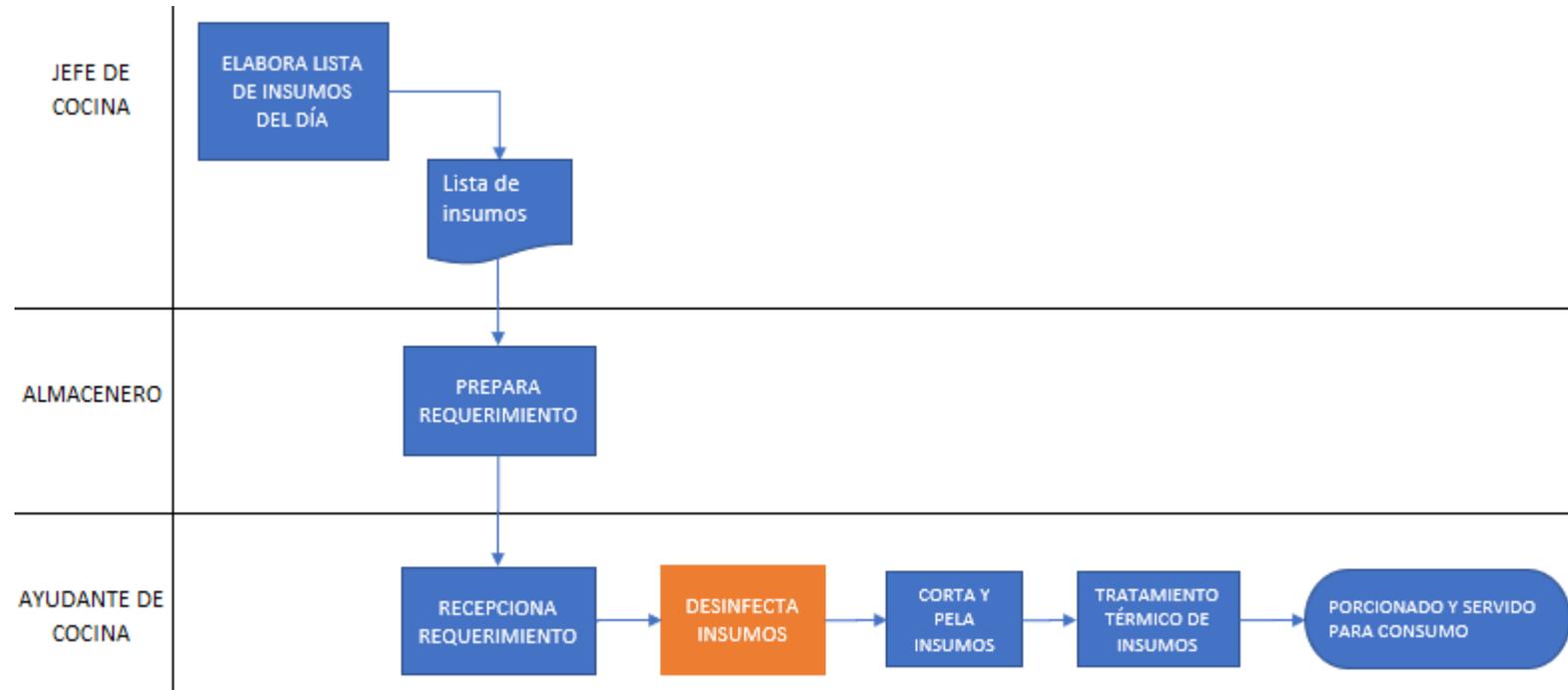
ANEXO n.º 15 Diagrama de proceso servido actualizado



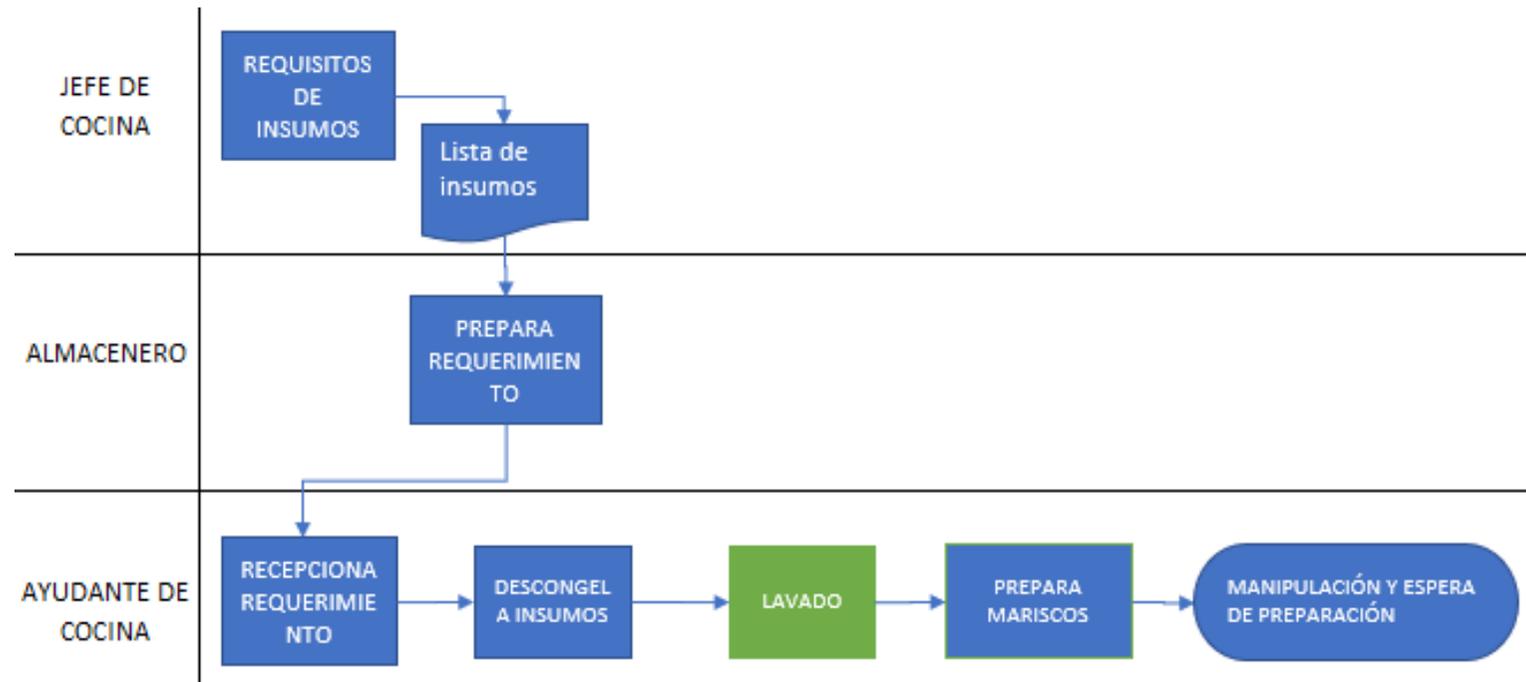
ANEXO n.º 16 Diagrama de proceso de almacenamiento



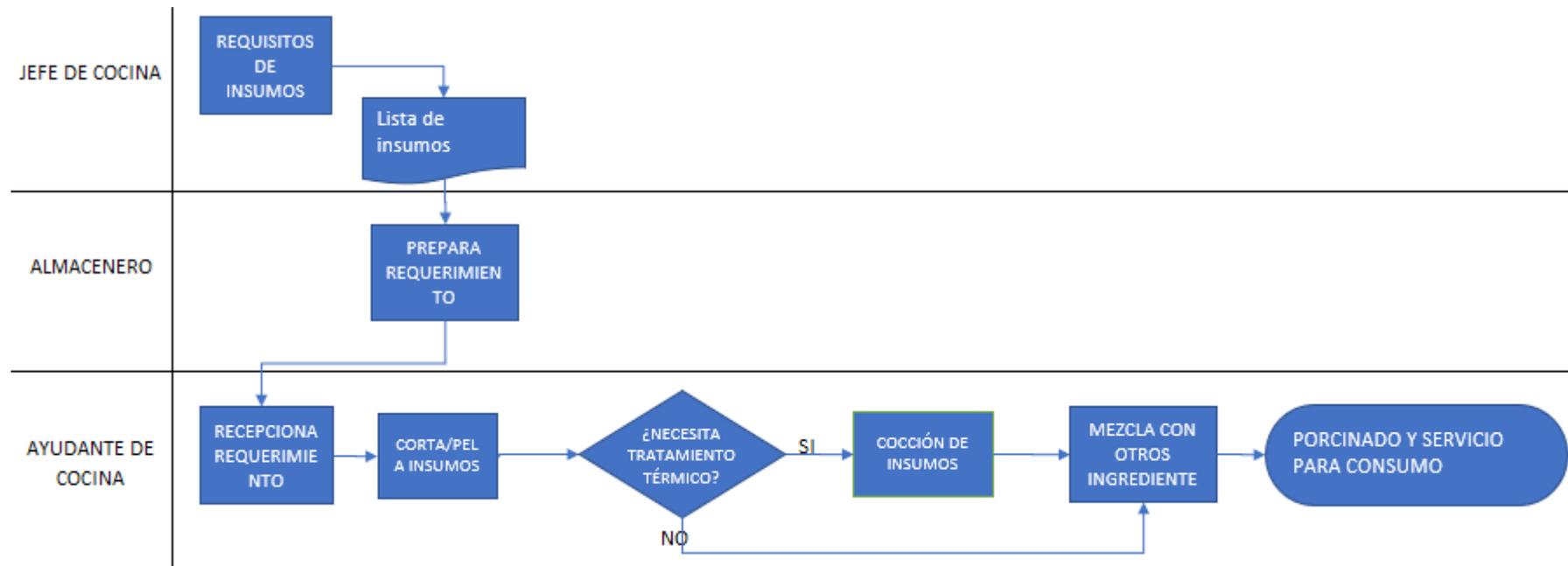
ANEXO n.º 17 Diagrama de proceso de cremas



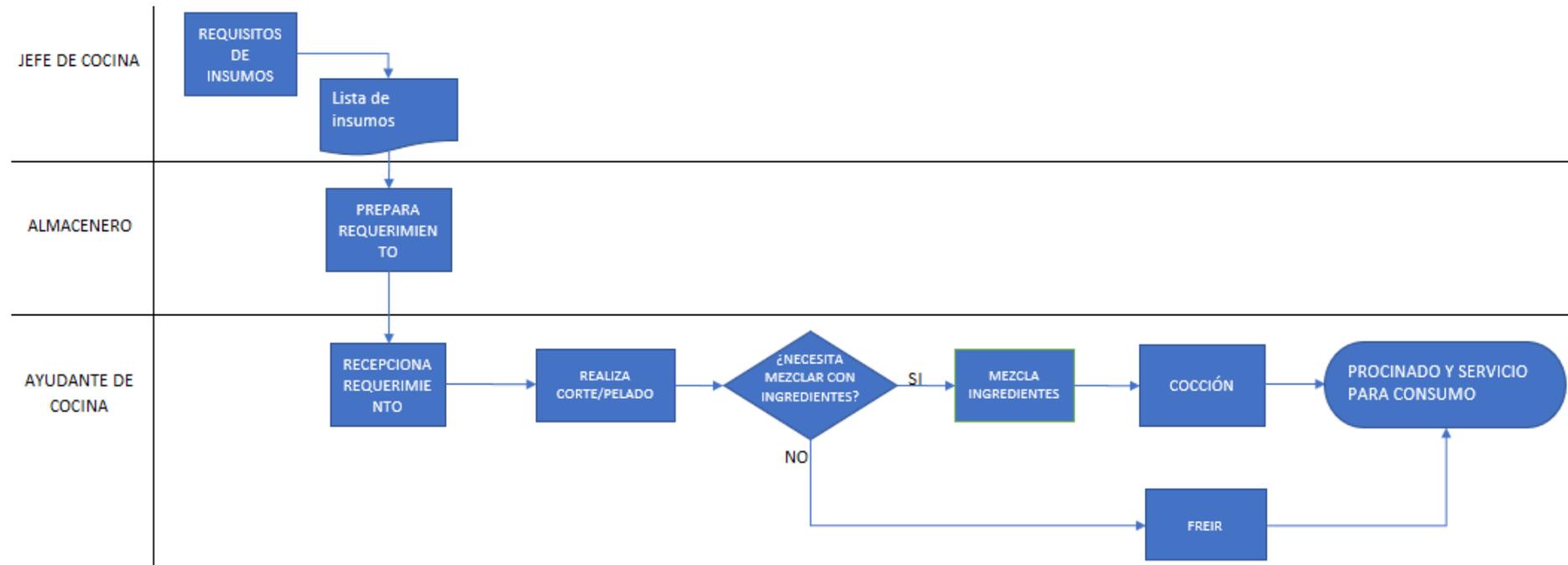
ANEXO n.º 18 Diagrama de proceso de limpieza de mariscos



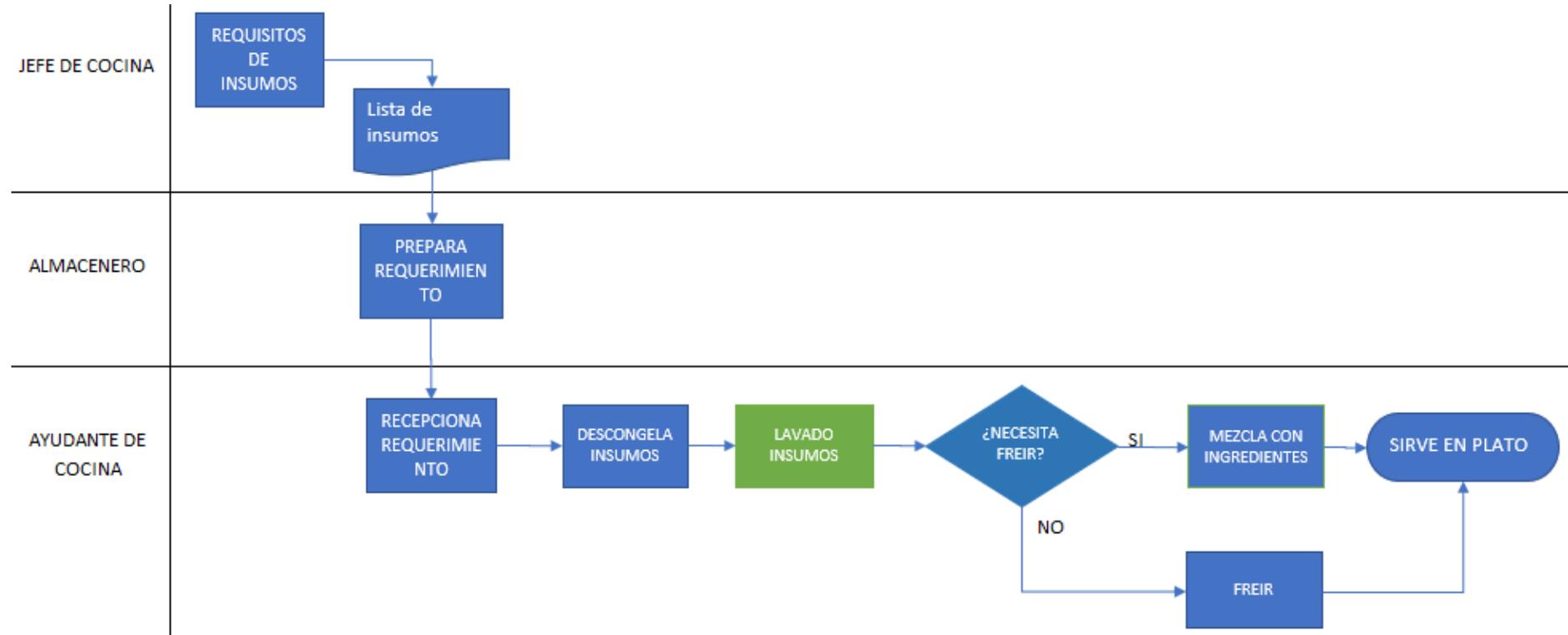
ANEXO n.º 19 Diagrama de proceso de ensaladas



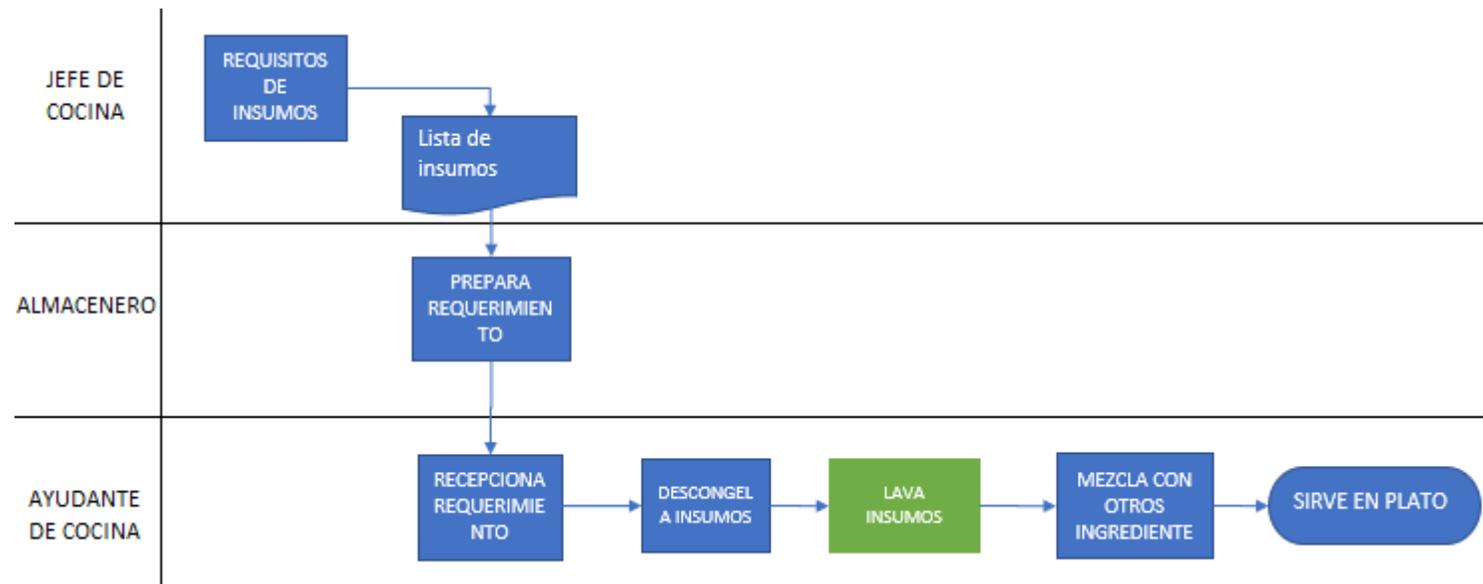
ANEXO n.º 20 Diagrama de proceso de criollo y fritura



ANEXO n.º 21 Diagrama de proceso pescados y mariscos



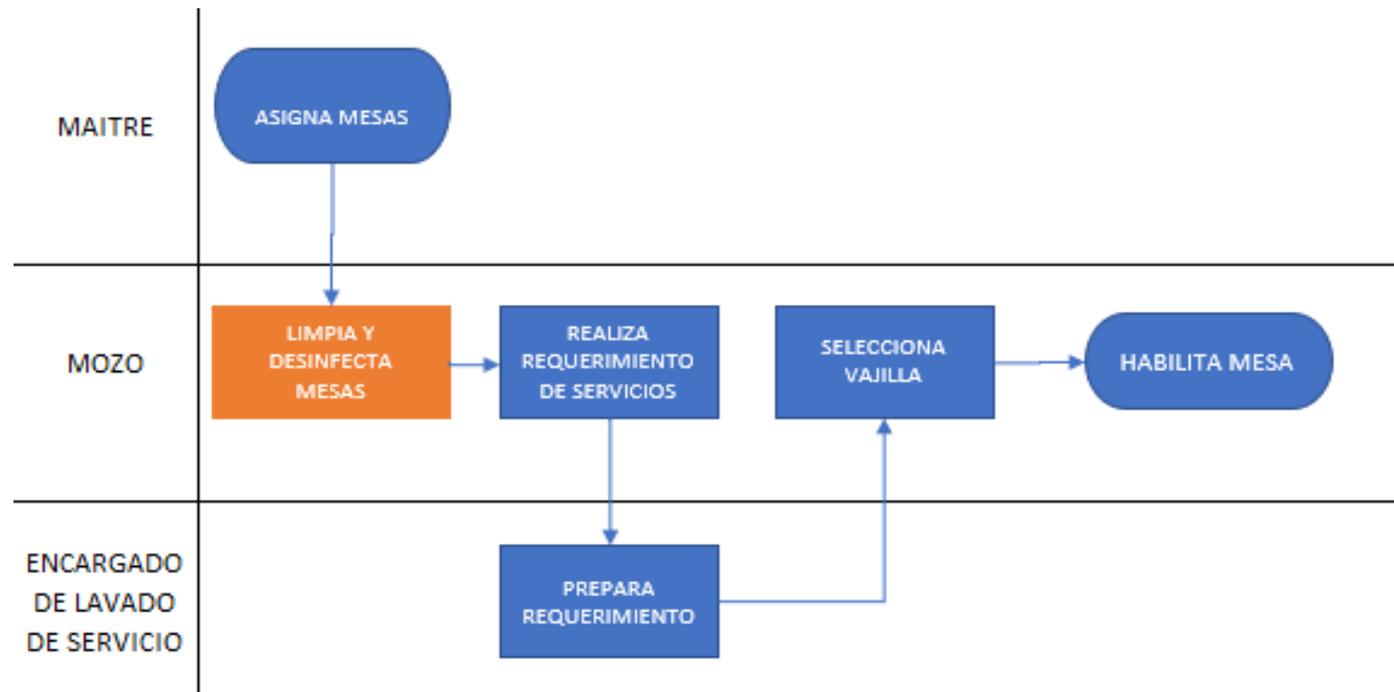
ANEXO n.º 22 Diagrama de proceso ceviche



ANEXO n.º 23 Diagrama de proceso bebida



ANEXO n.º24 Diagrama de proceso preparación de mesa



ANEXO n.º 25 Diagrama de proceso servido

