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

Controles basados en la herramienta 5S en los procesos operativos para mejorar la rentabilidad del restaurante La Bony, Chiclayo 2023

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO

AUTOR
Sulmy Cecilia Quiroz Aguilar

ASESOR
Rosita Catherine Campos Diaz
https://orcid.org/0000-0002-2894-9766

Chiclayo, 2025

Controles basados en la herramienta 5S en los procesos operativos para mejorar la rentabilidad del restaurante La Bony, Chiclayo 2023

PRESENTADO POR

Sulmy Cecilia Quiroz Aguilar

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

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR

Cynthia Katterine Perez Rios
PRESIDENTE

Leydi Guevara Llatas
SECRETARIO

Rosita Catherine Campos Diaz
VOCAL

Dedicatoria

A mi madre, por su amor, su apoyo sin límites y su constante entrega a lo largo de mi carrera. Por ser mi guía, mi pilar y el modelo de perseverancia que ha iluminado cada paso de este camino. Sin sus enseñanzas y su confianza en mí, este logro no habría sido posible. Este objetivo alcanzado es tanto suyo como mío.

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este recorrido académico, dándome la fe y el valor para alcanzar mis metas. A mi madre, quien, con amor incondicional, sacrificio y apoyo constante, ha sido mi mayor fuente de inspiración y quien ha hecho de mis logros una realidad. A mi tía, quien ha sido como una segunda madre, brindándome su cariño y respaldo en los momentos que más lo necesitaba. A mi compañero de vida, por su comprensión y por caminar a mi lado, compartiendo cada esfuerzo y celebrando cada logro.

Expreso también mi gratitud a la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, por ser el espacio que me permitió crecer personal y profesionalmente. Y a mi asesora, Rosita Campos, quien con dedicación y orientación me ha guiado durante este proceso, brindándome el apoyo necesario para concluir con éxito este trabajo.

Controles basados en la herramienta 5S en los procesos operativos para mejorar la rentabilidad del restaurante La Bony, Chiclayo 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%	16%	1%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
2	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	qdoc.tips Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	1%
7	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD Trabajo del estudiante	<1%

Índice

Resumen 6

Introducción 8

Revisión de Literatura 9

Materiales y Métodos 19

Resultados y discusión 24

Conclusiones 46

Recomendaciones 47

Referencias 48

Anexos 51

Resumen

El objetivo principal de esta investigación fue diseñar controles basados en la herramienta 5S para mejorar la rentabilidad del restaurante La Bony en Chiclayo durante 2023. Se realizó un estudio cualitativo, aplicando una metodología descriptiva y no experimental, mediante entrevistas, observaciones y análisis documentales que permitieron identificar las deficiencias en los procesos operativos. Se presentaron aspectos generales del restaurante, que, desde su inauguración en 1937, ha mantenido un enfoque en la calidad del servicio y la gastronomía tradicional. Se evidenció que no ha habido mejoras en los ingresos mensuales, destacando la necesidad de implementar controles que optimicen el orden y la limpieza. La evaluación de la rentabilidad mostró un incremento en el ROE del 21% al 26% y en el ROA del 17% al 22%, reflejando una mejor gestión de recursos. Los controles propuestos incluyen políticas de revisión periódica del inventario, capacitación del personal y el uso de tecnologías para el etiquetado y gestión de insumos, contribuyendo así a la mejora continua de los procesos operativos del restaurante.

Palabras clave: Herramienta 5s, Rentabilidad, Procesos operativos

Abstract

The main objective of this research was to design controls based on the 5S tool to improve the profitability of the La Bony restaurant in Chiclayo during 2023. A qualitative study was carried out, applying a descriptive and non-experimental methodology, through interviews, observations and documentary analysis that allowed identifying deficiencies in the operational processes. General aspects of the restaurant were presented, which, since its inauguration in 1937, has maintained a focus on service quality and traditional gastronomy. It was evident that there have been no improvements in monthly income, highlighting the need to implement controls that optimize order and cleanliness. The profitability evaluation showed an increase in ROE from 21% to 26% and in ROA from 17% to 22%, reflecting better resource management. The proposed controls include periodic inventory review policies, staff training and the use of technologies for labeling and management of inputs, thus contributing to the continuous improvement of the restaurant's operational processes.

Keywords: 5s Tool, Profitability, Operational Processes

Introducción

Una de las principales problemáticas en la actualidad es el impacto de la falta de planificación y de un adecuado control del sistema productivo, lo cual conduce al desperdicio de recursos en empresas y microempresas. Según Castro et al. (2021), muchas empresas llegan al fracaso debido a factores internos, que resultan en una baja rentabilidad, volviéndolas inviables en el mercado y, como resultado, terminan cerrando. A nivel nacional, uno de los sectores que enfrenta mayores dificultades en su control son los restaurantes. Durante la pandemia, muchos restaurantes se vieron obligados a cerrar y ajustarse a nuevos protocolos antes de reanudar sus operaciones, lo que provocó desafíos debido a cambios en procesos y regulaciones. Según Serna (2021), esta situación generó riesgos de fracaso para algunos negocios formales, y Yurkevich (2022) señala que, debido a las nuevas tecnologías y cambios en el comportamiento de los consumidores, es poco probable que el sector de restaurantes regrese a su estado anterior por completo.

La investigación es importante porque introduce un enfoque metodológico de la herramienta 5S adaptado para su implementación en restaurantes. Esta metodología posibilitará la optimización de recursos, cumpliendo con las expectativas de los clientes y, de esta manera, se podrá cubrir la brecha existente en la aplicación de la metodología Lean y la herramienta 5S en el ámbito de los restaurantes a nivel de microempresas. Se observan diversas dificultades en el restaurante La Bony, tales como procesos innecesarios, falta de optimización del inventario, exceso de producción, falta de planificación y desperdicios de alimentos. Por lo tanto, es necesario identificar las consecuencias que produjo la pandemia en el sector de restaurantes y concientizar sobre la aplicación de esta herramienta y su mejora continua. Ante esta situación, se formula el siguiente problema: **¿De qué manera aporta el diseño de controles basados en la herramienta 5S en los procesos operativos en el restaurante La Bony, Chiclayo 2023?**

La presente investigación se justifica en la necesidad apremiante de optimizar los procesos operativos en el sector de restaurantes, especialmente en microempresas como el restaurante La Bony. La implementación de la herramienta 5S se presenta como una solución efectiva para mejorar la eficiencia y rentabilidad del establecimiento, además de promover una cultura de mejora continua. La investigación no solo aportará un enfoque práctico para la optimización de procesos en La Bony, sino que también puede servir como modelo para otros restaurantes en

situaciones similares, generando un impacto positivo en la comunidad y en el sector gastronómico en general.

El objetivo general de esta investigación es diseñar controles basados en la herramienta 5S en los procesos operativos para mejorar la rentabilidad del restaurante La Bony, Chiclayo 2023. Para lograr este objetivo, se establecen varios objetivos específicos: presentar aspectos generales del restaurante La Bony en Chiclayo 2023; describir los procesos operativos identificando sus deficiencias, causas y efectos del restaurante La Bony en Chiclayo 2023; evaluar mediante indicadores la rentabilidad del restaurante La Bony, Chiclayo 2023; y, finalmente, elaborar controles basados en la herramienta 5S para mejorar los procesos operativos del restaurante La Bony, Chiclayo 2023.

Finalmente, se espera que esta investigación contribuya significativamente a la mejora de los procesos operativos y a la rentabilidad del restaurante La Bony, estableciendo un modelo replicable que beneficie a otros establecimientos del sector y promueva prácticas sostenibles que optimicen el uso de recursos.

Revisión de Literatura

Antecedentes

Moran et at. (2022) en su estudio tienen como objetivo proponer el marco conceptual de las 5S y explorar las fases de implementación del método, para mejorar continuamente la calidad y la productividad de las empresas. El estudio tuvo una técnica de revisión documental, donde se observó y analizó diversos puntos de vistas para priorizar la importancia de aplicar la herramienta 5s en organizaciones. Obteniendo como resultados que la herramienta 5s aporta al mejoramiento continuo de calidad, asimismo incrementa la competitividad ofreciendo servicios de calidad, aportando en el orden y la limpieza de las áreas de trabajo.

Sócola et al. (2020) en su investigación tienen como objetivo analizar la herramienta 5s, con la finalidad de lograr la mejora en el área de almacén. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo y un método observacional, teniendo una población de 206 colaboradores y una muestra de 135 colaboradores, se aplicó técnicas como la encuesta y el análisis documental. Obteniendo como resultado que la aplicación de la herramienta 5s ocasiona grandes cambios positivos, tales como

una adecuada clasificación de los materiales, un orden adecuado para una mejor visualización, puesto que es una herramienta que aporta mejorar continuas y también es sencilla de aplicar y de mantenerla.

Correa et al. (2022) en su investigación, tuvieron como objetivo determinar cómo la implementación del enfoque 5S mejoraría las operaciones de la empresa, y a su vez definieron sus objetivos específicos, cómo la aplicación de las 5S aumentaría la productividad. Teniendo como técnica una revisión sistemática de la situación de los últimos siete años muestra que diversas empresas tienen problemas con la clasificación de los empleados, el orden, la limpieza, los estándares, la disciplina, etc. Por lo tanto, es necesario dar a conocer la implementación de la herramienta 5S. Se concluyó que se lograron mejoras significativas en la productividad y en cada paso posterior se logró la mejora continua de las 5S y por lo tanto se consideró su efectividad.

Hernández et al. (2023) en su investigación tienen como objetivo aplicar el enfoque 5S para mejorar las condiciones laborales y que los labores se ejecuten de forma organizada, limpia y ordenada. El estudio tuvo una técnica de revisión bibliográfica de la herramienta 5s y su aporte en las empresas. Como resultado, el enfoque 5S como parte de Lean Manufacturing proporciona soluciones inmediatas y efectivas, aumenta la eficiencia de los procesos y reduce significativamente el número de quejas de los clientes.

Arévalo et al. (2018) en su estudio, tienen como objetivo evaluar el impacto de las 5S en la calidad del servicio de la empresa. El estudio tuvo una técnica de revisión documental y se realizó estudios exploratorios, transversales y descriptivos para identificar procesos de mejora a través de la participación de los empleados. Llegando a la conclusión que el análisis de las situaciones internas implementando la herramienta 5s mejoró la percepción de la calidad del servicio y el clima organizacional, donde los empleados se sintieron más relajados y organizados en el área de trabajo y dedicaron menos tiempo al inicio y finalización.

Muñoz et al. (2022) en su investigación, su objetivo era determinar el impacto de diferentes herramientas en las pequeñas y medianas empresas en el contexto de la eliminación de residuos. La investigación utilizó métodos de revisión de literatura, buscó en varias revistas científicas y analizó 25 estudios, tratando de responder a la pregunta: ¿cómo afecta el diseño de sistemas de producción lean a las pequeñas y medianas empresas? Dando como resultados un impacto

significativo en el tiempo de proceso, reducción de desperdicios, cumplimiento constante y calidad para la gestión de recursos de las pequeñas y medianas empresas.

Bases Teóricas

Herramienta 5S

Según Muñoz et al. (2002) La implementación de un plan basado en el método 5S se ha convertido en el primer y más importante paso en la implementación del sistema de producción ajustada. No puedes empezar a practicar Lean sin antes investigar, aplicar, estandarizar y mantener el enfoque 5S en tu organización. Este método se introdujo para evitar este tipo de interrupciones en el lugar de trabajo:

Desorden visible de exceso de material, herramientas y piezas sueltas.

El centro de trabajo se ve sucio.

Componentes dañados.

Residuos: cajas de cartón, envases de plástico y otros residuos.

Falta de instrucciones y señales que todos puedan entender.

Tiempo de inactividad para encontrar la pieza o herramienta adecuada.

Según Rajadell y Sánchez (2010) si una empresa encuentra situaciones disfuncionales, se recomienda encarecidamente implementar las 5S por los siguientes motivos:

La ventaja de tener todo en su sitio, limpio y listo para usar es innegable. Este principio debe convertirse en un hábito de conducta y debe estandarizarse.

Se prevé que el período de implementación sea temporal (hasta tres meses).

Proporciona resultados tangibles, cuantificables y visibles, ya que facilitará el desarrollo y aplicación del trabajo posterior.

Etapas de las 5s

Clasificar SEIRI: Se trata entonces de separar lo necesario de lo innecesario y controlar el flujo de las cosas para evitar crear obstáculos innecesarios y elementos inútiles:

Accidente personal.

Pierde el tiempo buscando cosas.

Costos de inventario excesivos.

Sin espacio suficiente.

Una de las principales contrariedades de Seiri es el pensamiento de "podría ser útil en el futuro", lo cual conlleva a acumular elementos innecesarios que generan obstrucciones y ocupan espacio. Los aspectos prácticos de Seiri abarcan:

Diferenciar lo verdaderamente útil de lo que no lo es.

Conservar lo indispensable y descartar el resto.

Separar los componentes necesarios de acuerdo a su propósito y frecuencia de uso.

Aplicar estos criterios tanto a los materiales tangibles (herramientas, máquinas, piezas, etc.) como a los materiales intangibles (información, documentos, etc.).

Ordenar SEITON:

Esto implica la ubicación de los materiales indispensables de manera que se puedan hallar, utilizar y reemplazar con rapidez. Durante esta fase, se deben llevar a cabo las siguientes actividades: asignar un espacio específico para cada objeto y garantizar que cada objeto se mantenga en su lugar designado.

Ordene los elementos según sean necesarios para una fácil organización. Para ello, es necesario definir e identificar las ubicaciones de estos elementos para facilitar la devolución de sus ubicaciones. La implementación de Seiton incluye:

Marcar los límites del área de trabajo y de acceso.

Evitar la duplicación de trabajo (cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa).

Para llevar a cabo la reorganización, es crucial garantizar la disponibilidad de los elementos necesarios en el momento oportuno y en condiciones óptimas, sin necesidad de buscarlos. Para lograrlo, se debe determinar la ubicación de los elementos y la disposición en función de la frecuencia de uso y de criterios como la seguridad, la calidad y la eficiencia. El propósito es establecer un nivel de orden que resulte fundamental para una producción eficaz y de alta calidad, además de proporcionar a los empleados un entorno de trabajo que fomente la seguridad y un rendimiento laboral adecuado.

El orden implica desarrollar una disposición ideal de los elementos de manera que el flujo de objetos sea claramente visible, evaluar la eficacia de los cambios y encontrar métodos para estandarizar la disposición de los equipos con el fin de fomentar un funcionamiento óptimo y facilitar el mantenimiento. Los artículos de uso frecuente deben colocarse cerca y al alcance de la mano, los artículos de uso poco frecuente deben colocarse en áreas comunes y los artículos de uso poco frecuente deben colocarse en un lugar apartado.

Limpieza SEISO:

Esto incluye identificar y eliminar fuentes de contaminación para garantizar que todos los materiales estén siempre en perfectas condiciones. Es importante no sólo limpiar, sino también eliminar las fuentes de suciedad, porque la suciedad puede desmotivar a los trabajadores, aumentar el riesgo de accidentes, comprometer la calidad del producto y provocar un rendimiento deficiente, lo que resulta en una reducción de la productividad. Seiso significa limpiar, explorar el entorno y eliminarlo. En otras palabras, Seiso proporciona una idea predecible para prevenir defectos. La aplicación del seiso comporta:

Haga de la limpieza parte de su rutina diaria.

Trate la limpieza como una tarea de inspección necesaria.

Centrarse en prevenir las causas de la contaminación, no sus consecuencias.

La limpieza es la primera inspección de la máquina y, por tanto, es muy importante. Al limpiar podrás ver si el motor pierde aceite, si la máquina tiene algún agujero, si hay alguna fuga, si los tornillos están flojos, etc. En este punto, los lectores recuerdan lo que dijo el profesor Ytsuda: "Organizar, clasificar y limpiar no se trata de pagar o pedir limpiar a los empleados, sino de un método sistemático de gestión".

Señalizar SEIKETSU:

Simplemente consiste en distinguir entre situaciones normales y anormales utilizando reglas simples que son visibles para todos. Los componentes de señalización pueden ser varios, como indicadores, medidores, marcadores de posición, códigos de colores; estas señales dependen de elementos que se necesite controlar en máquinas, fluidos, materiales, instrumentos, utensilios, documentos, etc.

Seiker es un método que permite mantener los objetivos alcanzados aplicando las tres primeras “S”, pues la sistematización del trabajo realizado en las tres primeras etapas es fundamental para asegurar resultados duraderos. Estandarización significa seguir un determinado procedimiento o método de aplicación de una tarea de modo que la organización y el orden se conviertan en factores esenciales.

La estandarización determina dónde deben ubicarse los artículos y dónde deben realizarse las operaciones, particularmente la limpieza e inspección de elementos fijos (maquinaria y equipo) y elementos móviles (como las cosas que recibimos de los proveedores). Un estándar es la mejor forma, más práctica y más sencilla para que cualquiera pueda hacer algo, ya sea un documento, una fotografía o un dibujo. El principal enemigo de Seiketsu es su comportamiento

voluble. Al adoptar una estrategia de "sí hoy, no mañana", es probable que los días de inconsistencia se acumulen rápidamente.

El programa de estandarización deberá incluir acciones preventivas, como evitar suciedad que requiera una limpieza excesiva. La estandarización es importante por las siguientes razones:
Proporcionar métodos para medir el desempeño y una base para la capacitación.
Promover y aclarar metas.
Proporciona una base para la revisión y la mejora.

Mantener SHITSUKE:

Según Manzano y Gisbert (2016) es la última etapa de las 5S, es probablemente la más importante y requiere de un trabajo continuo para mantener el método según los estándares establecidos en las primeras cuatro fases. El objetivo es establecer nuevos hábitos de trabajo y disciplina para no terminar donde empezó.

Shitsuke, traducido como disciplina o estandarización, busca convertir en hábito el uso de métodos estandarizados y la adopción de prácticas normalizadas.

Uno de los componentes esenciales relacionados con "shitsuke" implica fomentar una cultura de autocontrol, en la que los integrantes de la organización ejercen la autodisciplina para asegurar la sostenibilidad del proyecto 5S. Esta fase representa la etapa más accesible y desafiante al mismo tiempo:
El aspecto más sencillo se encuentra en la aplicación regular de las normativas establecidas y el mantenimiento del estado actual de las cosas.
Al mismo tiempo, representa la parte más desafiante, ya que su implementación depende del grado en que el espíritu de las 5S se refleje en la totalidad del proyecto de aplicación.

El concepto de "shitsuke" podría confundirse con conceptos como moralidad, ética, dedicación laboral, entre otros. Sin embargo, la palabra "shitsuke" en japonés originalmente se refería a las costuras de la tela, las cuales deben ajustarse de manera precisa. Por lo tanto, se espera que todos los comportamientos humanos se ajusten a un conjunto de reglas fundamentales. La conducta adecuada se desarrolla mediante la práctica y requiere cambiar hábitos, de manera que todos los trabajadores en el entorno laboral reciban una capacitación exhaustiva en conceptos de resolución de problemas y estándares de trabajo, y sean capaces de realizar las tareas asignadas de manera consistente y sin defectos.

Mediante las 5S, buscamos instaurar un área de trabajo disciplinada cambiando la actitud y el comportamiento de todos, como, por ejemplo, devolviendo las herramientas a su lugar

después de su uso. El rasgo más distintivo de estas actividades radica en los esfuerzos voluntarios de las personas por adherirse a las normas establecidas.

Disponer de una infraestructura que facilite el mantenimiento de los estándares, la motivación para cumplirlos, el tiempo para adaptarse a ellos y el reconocimiento adecuado del trabajo bien hecho, determinarán sin duda todos los aspectos de la implementación de la disciplina necesaria. En resumen, es fundamental mantener todo en óptimas condiciones, incluyendo la limpieza, la seguridad, la fiabilidad, entre otros. Una vez más, es crucial definir instrucciones de trabajo, asignar recursos y medios adecuados, como contar con contenedores y estanterías estandarizadas, marcar ubicaciones de materiales y crear controles visuales para evitar el exceso de inventario, entre otros.

Las auditorías resultan indispensables para mantener la disciplina, ya que constituyen una herramienta de apoyo que debe ser utilizada y perfeccionada de manera constante (ya sea semanal o mensualmente) por el propio equipo, y solo periódicamente por los auditores externos para garantizar la objetividad de la auditoría.

Los 8 despilfarros

Según Aldavert et al. (2022) 5S nos proporciona un mecanismo para eliminar e impedir la regeneración de elementos innecesarios, e inculca en el equipo una mentalidad de búsqueda constante de desperdicios para eliminarlos y aumentar la creación de valor.

Según Lean, existen 8 causas de desperdicio. Estas causas se conocen como los “8 despilfarros” y se encuentran en toda la organización.

Los 8 tipos de residuos con los que tenemos que lidiar son:

1. **Sobreproducción:** Producir más o ningún pedido de los clientes.
2. **Inventarios:** Materiales o información sobrantes.
3. **Movimientos:** Movimiento innecesario de personas o máquinas.
4. **Reprocesos:** Correcciones de los errores.
5. **Sobreprocesos:** Trabajo extra, operación ineficiente.
6. **Esperas:** El tiempo perdido entre operaciones.
7. **Transportes:** Movimiento innecesario de materiales.
8. **Desaprovechamiento del talento:** No utilizar las capacidades, destrezas e ideas de las personas.

Procesos Operativos

Según Pérez (2012) Un proceso implica una serie ordenada de acciones repetitivas que buscan conferir un valor real al producto para su usuario o cliente. Al entender el valor como todo aquello apreciado o considerado por quienes reciben un producto (clientes, empleados, proveedores, sociedad), se evidencia que el valor no es un concepto absoluto, sino relativo. Se hace referencia a actividades que están dispuestas en un orden predefinido, actividades que se repiten y están interrelacionadas de manera sistemática.

Cada producto posee características objetivas que permiten a proveedores y clientes evaluarlo de manera equitativa, en este contexto, se puede definir un sistema como un conjunto de procesos diseñados para alcanzar un objetivo común. La definición más tradicional y ampliamente empleada se refiere a un grupo de elementos interconectados que tienen un fin compartido.

Ventajas del enfoque a proceso

Centrarse en el proceso tiene los siguientes beneficios:

- Impulsar la empresa hacia sus clientes y sus objetivos y apoyar cambios culturales apropiados.
- Contribuye a disminuir los gastos operativos y de gestión al simplificar la detección de gastos superfluos derivados de actividades internas deficientes (sin valor añadido).
- Ayuda a reducir el tiempo de desarrollo, lanzamiento y producción de una oferta de producto o servicio. Minimizar las interfaces. Asignando áreas claras de responsabilidad a cada persona, dándoles la oportunidad de evaluar ellos mismos los resultados del proceso y asumiendo conjuntamente la responsabilidad de mejorar el proceso, el trabajo se enriquece y ayuda a aumentar la motivación.
- Son la esencia de la empresa y ayudan a desarrollar sus propias ventajas competitivas sostenibles.

Una vez más, es crucial enfocarnos en el ámbito del proceso; cualquier individuo puede delimitar el ámbito de responsabilidad, la función comercial o el procedimiento de un departamento sin alterar el alcance del efecto. No obstante, se ha sugerido que adoptar una visión global, abarcando procesos de negocio altamente interconectados, presenta un vasto potencial de mejoría.

Procesos operativos

Utilizan recursos de forma conjunta y los modifican con el fin de generar productos y ofrecer servicios de acuerdo con los estándares establecidos, lo que contribuye significativamente a su valor final. Estos procedimientos también desempeñan un papel fundamental en la consecución de los objetivos empresariales.

Los procesos operativos interactúan y están conectados en las llamadas cadenas de valor y los llamados procesos de negocio, procesos que comienzan y terminan con el cliente. Debido a que los procesos que componen cada cadena de valor están diseñados de manera diferente, existen tantos procesos de negocio como diferentes negocios en una empresa. Si bien estos procesos aportan un importante valor añadido, no pueden operar de forma aislada, ya que su ejecución requiere recursos e información para su control y gestión (toma de decisiones).

Según Carrasco (2019). Los procesos operativos constituyen un conjunto de técnicas que se emplean con el propósito exclusivo de mejorar el funcionamiento de una empresa. Estos abarcan una serie de métodos que se pueden adoptar para perfeccionar las actividades internas de la organización. Una característica fundamental de los procesos operativos es su naturaleza dinámica y adaptable, lo que implica que deben ser revisados y ajustados de manera regular, lo que conduce a un proceso de mejoramiento continuo.

Rentabilidad

Según Ccaccya (2015) la noción de rentabilidad se refiere a cualquier actividad económica que involucre la movilización de recursos materiales, humanos o financieros con el objetivo de alcanzar buenos resultados. La rentabilidad de una empresa se puede medir al comparar los resultados obtenidos con el valor de los recursos utilizados para generar esos beneficios. Sin embargo, la capacidad de generar ganancias estará condicionada por los activos disponibles durante las operaciones de la empresa, los cuales son financiados mediante recursos propios proporcionados por los accionistas (patrimonio) y/o por terceros (deudas) que conllevan un costo de oportunidad, en línea con el principio de escasez de recursos, que debe ser considerado en su evaluación. Según Llanes (2012), la rentabilidad se puede definir como la habilidad de la empresa para generar beneficios que se traduzcan en inversiones futuras, reducción de deudas, aumento de producción, mayores ventas, incremento en beneficios y un crecimiento ampliado.

La rentabilidad se basa en un margen cuidadosamente calculado y en los diversos aspectos económicos y financieros proporcionados a la empresa para su actividad. Además, para una gestión efectiva, especialmente a corto plazo, es necesario considerar los distintos componentes

de ese margen. Los beneficios financieros están relacionados con las fuentes de financiamiento de la empresa, como su capital propio, pasivos a largo plazo y pasivos a corto plazo. Los beneficios económicos se refieren a la estructura de activos de la empresa y sus diferentes categorías. Los beneficios de gestión incluyen ingresos y diversos gastos de la empresa. Finalmente, los beneficios de personal reflejan la eficiencia de los empleados en términos de número, remuneración y evaluación de su desempeño.

Ratios de rentabilidad

De acuerdo con Ccaccya (2015), los ratios de rentabilidad constituyen un conjunto de indicadores y medidas diseñadas para determinar si una entidad genera ingresos suficientes para cubrir sus costos y compensar a sus propietarios. En resumen, estos ratios son herramientas que contribuyen al análisis de la capacidad de generar beneficios por parte de la entidad, basándose en sus ventas, activos e inversiones. Por otro lado, según Lizcano (2004), un ratio se define como una relación matemática, es decir, un cociente entre dos cantidades o cifras. Específicamente en el análisis contable, un ratio se puede entender como una relación o proporción entre dos magnitudes interrelacionadas, con el fin de obtener una perspectiva relativa de la situación económica, financiera u otro enfoque relevante.

De manera general, en el análisis se utilizará principalmente la información proveniente de dos fuentes:

El Balance, que contiene las magnitudes estáticas, es decir, aquellas partidas cuyos valores representan una cantidad específica en una fecha determinada; por ejemplo, el saldo de las cuentas por cobrar, el saldo de las cuentas por pagar, entre otros.

De acuerdo con Dobaño (2024), tanto el ROA (Return on Assets) como el ROE (Return on Equity) son indicadores financieros esenciales en el ámbito empresarial, ya que proporcionan información sobre la rentabilidad de una empresa. Sin embargo, estos indicadores presentan enfoques diferentes respecto al rendimiento financiero y la eficiencia operativa de una empresa.

Mientras que el ROA se enfoca en la capacidad de una empresa para utilizar sus activos en la generación de beneficios, el ROE ofrece una perspectiva sobre cómo la empresa crea valor para sus accionistas.

Rentabilidad sobre la inversión (ROA)

Según Ccaccya (2015) este índice examina la rentabilidad de la estructura económica, es decir, del activo, y señala la efectividad o productividad con la que se han empleado los activos totales de la empresa, sin considerar los efectos del financiamiento.

Asimismo, según Dobaño (2024), el Return On Assets (ROA) es una medida financiera empleada para evaluar la rentabilidad de una empresa en relación con sus activos totales. Este indicador proporciona una indicación de qué tan eficientemente una empresa utiliza sus activos para generar beneficios.

ROA= (Utilidad neta + Intereses) / Activo total

Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)

Según Ccaccya (2015), este índice representa la rentabilidad percibida por los propietarios de la empresa y también se conoce como rentabilidad financiera. Para los accionistas, este indicador es especialmente significativo, ya que les revela cómo se retribuirá su contribución de capital.

Por otro lado, de acuerdo con Dobaño (2024), el Return on Equity (ROE) mide la rentabilidad de una empresa en relación con el capital aportado por sus accionistas. En esencia, el ROE señala qué tan eficazmente una empresa está utilizando el capital de los accionistas para generar beneficios. Este indicador reviste una importancia crucial para los inversores, ya que les brinda una visión sobre la gestión de su inversión.

ROE=Utilidad neta / Patrimonio

Materiales y Métodos

La investigación tuvo un enfoque cualitativo, puesto que la investigación se enfocó en una microempresa, realizando la observación y recopilación de datos, tales como su reseña histórica, sus actividades, sus áreas en donde presentan dificultades y se centró en la revisión de artículos relevantes. Asimismo, se analizó información de los estados financieros aplicando indicadores financieros con la finalidad de evaluar la rentabilidad de la microempresa. Según

Hernández et al. (2010) se basa en la recopilación de datos sin ningún tipo de medición numérica para revelar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

El tipo de investigación realizada fue aplicada, porque se propuso aplicar la herramienta 5s de la metodología Lean en los procesos operativos para mejorar la rentabilidad en el Restaurante La Bony, con la finalidad de eliminar desperdicios y que pueda tener un buen nivel de productividad. Ya que según Murillo (2008) indica que este tipo de investigación también es conocida como investigación practica y busca la aplicación de conocimientos adquiridos.

El nivel de la investigación fue descriptiva, puesto que en la investigación se describió cómo se desarrollan las 5s y como ello mejoró la rentabilidad de los procesos operativos del restaurante La Bony en Chiclayo. Asimismo, según Hernández & Mendoza (2018) se basa en especificar las características, recolectar datos de las variables de estudio y medirlas, siendo así que en la investigación.

Para cumplir con los objetivos generales y específicos, se optó por un diseño no experimental, puesto que las variables no fueron manipuladas durante el desarrollo de los objetivos. Según Hernández (2003) define este tipo de estudios como aquellos en los que no se manipulan variables deliberadamente, sino que se observan los fenómenos en su entorno natural y luego se analizan.

La investigación tiene como población el restaurante La Bony donde se consideró los procesos operativos que se encuentran directamente involucradas, tales como el área de almacén y producción, así mismo se tomó como elementos principalmente al gerente administrativo y al personal a cargo, quienes brindaron la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

El muestreo elegido para la investigación fue no probabilístico y se llevó a cabo en las áreas de producción y almacén, incluyendo al personal de dichas áreas.

El gerente administrativo y el personal fueron seleccionados según su cargo y su intervención con las áreas relacionadas para cumplir los objetivos. Asimismo, los procesos operativos, como el área de almacén y producción, se señalaron en función del nivel de afectación de un control.

Tabla 1
Operacionalización de variables

Variable	**Dimensiones**	**Indicadores**	**Técnica e Instrumento**	**Objetivos Específicos**
Herramienta 5S	SEIRI ORGANIZAR	• Identificación • Clasificación • Ubicación	Ficha de observación, entrevista, Análisis documental	Presentar aspectos generales del restaurante la Bony en Chiclayo 2023.
	SEITON ORDENAR	• Orden • Organización		
	SEISO LIMPIAR	• Calidad de limpieza • Motivación		Describir los procesos operativos identificando sus deficiencias, causas y efectos del restaurante la Bony en Chiclayo 2023.
	SEIKETSU ESTANDARIZAR	• Guía de trabajo		
	SHITSUKE MANTENER	• Procedimientos • Satisfacción • Productividad		
Rentabilidad	Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	• Patrimonio • Utilidad Neta		Evaluar mediante indicadores la rentabilidad del Restaurante la Bony, Chiclayo 2023.
	Rentabilidad sobre los Activos (ROA)	• Activo Total • Utilidad Neta		
Procesos operativos	Productividad	• Eficiencia • Evaluación		Elaborar controles basados en la herramienta 5S para mejorar los procesos operativos del restaurante La Bony, Chiclayo 2023
	Crecimiento	• Satisfacción • Eficacia		

Tabla 2
Matriz de consistencia

<table>
<tr><td>Problema principal</td><td>Objetivo Principal</td><td colspan="2">Variables</td></tr>
<tr><td rowspan="20">¿De qué manera aporta el diseño de controles basados en la herramienta 5S en los procesos operativos para mejorar la rentabilidad del restaurante La Bony, Chiclayo 2023?</td><td rowspan="2">Diseñar controles basados en la herramienta 5S en los procesos operativos para mejorar la rentabilidad del restaurante La Bony, Chiclayo 2023.</td><td colspan="2">Variable 1: Herramienta 5S
Variable 2: Rentabilidad
Variable 3: Procesos Operativos</td></tr>
<tr><td>Dimensiones</td><td>Indicadores</td></tr>
<tr><td rowspan="19">Objetivos específicos
1. Presentar aspectos generales del restaurante la Bony en Chiclayo 2023.
2. Describir los procesos operativos identificando sus deficiencias, causas y efectos del restaurante la Bony en Chiclayo 2023.
3. Evaluar mediante indicadores la rentabilidad del Restaurante la Bony, Chiclayo 2023.
4. Elaborar controles basados en la</td><td colspan="2">Variable 1: Herramienta 5S</td></tr>
<tr><td rowspan="3">SEIRI ORGANIZAR</td><td>Identificación</td></tr>
<tr><td>Clasificación</td></tr>
<tr><td>Ubicación</td></tr>
<tr><td rowspan="2">SEITON ORDENAR</td><td>Orden</td></tr>
<tr><td>Organización</td></tr>
<tr><td rowspan="2">SEISO LIMPIAR</td><td>Calidad de limpieza</td></tr>
<tr><td>Motivación</td></tr>
<tr><td>SEIKETSU ESTANDARIZAR</td><td>Guía de trabajo</td></tr>
<tr><td rowspan="3">SHITSUKE MANTENER</td><td>Procedimientos</td></tr>
<tr><td>Satisfacción</td></tr>
<tr><td>Productividad</td></tr>
<tr><td colspan="2">Variable 2: Rentabilidad</td></tr>
<tr><td>Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)</td><td>Patrimonio
Utilidad Neta</td></tr>
<tr><td>Rentabilidad sobre los Activos (ROA)</td><td>Activos Totales
Utilidad Neta</td></tr>
<tr><td colspan="2">Variable 3: Procesos Operativos</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="4"></td><td rowspan="4">herramienta 5S para mejorar los procesos operativos del restaurante La Bony, Chiclayo 2023.</td><td rowspan="2">Productividad</td><td>Eficiencia</td></tr>
<tr><td>Evaluación</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Crecimiento</td><td>Satisfacción</td></tr>
<tr><td>Eficacia</td></tr>
<tr><td>Enfoque, tipo, nivel y diseño investigación</td><td>Población, muestra, muestreo</td><td colspan="2">Procedimiento y procesamiento de datos</td></tr>
<tr><td>• Enfoque: Cualitativo
• Tipo: aplicada
• Nivel: descriptiva
• Diseño: No experimental</td><td>• Población: Restaurante La Bony
• Muestra: Procesos operativos (áreas de almacén y producción)
• Muestreo: No probabilístico</td><td colspan="2">• La información se recolectará a través de entrevistas, ficha de observación y de una revisión documental.
• El procesamiento de la información será a través de Excel, elaborando un cuadro y diagrama de flujo de los procesos operativos que presentan debilidades.</td></tr>
</table>

En la presente investigación se utilizó tres tipos de técnicas, con sus instrumentos. Siendo la primera técnica la entrevista, teniendo como instrumento el uso de la guía de entrevista, en donde se entrevistó al gerente administrativo del restaurante, que permitió obtener una descripción específica del restaurante, especialmente de las áreas de investigación y de sus procesos, posteriormente también se analizó información sobre la herramienta 5s con las bases de datos adecuada. La segunda técnica es la observación, teniendo como instrumento, la ficha de observación para describir los procesos operativos e identificar y examinar las debilidades, causas y efectos en los de mencionados procesos. Por último, la tercera técnica es el análisis documental, teniendo la ficha documental como instrumento, con la finalidad de obtener información financiera que me permitan evaluar a través de indicadores la rentabilidad de la entidad.

En cuanto a los procedimientos, se visitó al restaurante La Bony con el fin de recolectar información necesaria que sea de utilidad para la investigación. Asimismo, se entrevistó al

gerente administrativo y al personal a cargo para obtener información más exacta de las áreas de almacén y producción, principalmente para el conocimiento de la entidad y de las deficiencias que presenta el restaurante. Por otro lado, con la ficha de observación se evaluó los procesos operativos para identificar las debilidades, causa y efectos en su funcionamiento. Además, a través de un análisis documental se obtuvo información que me permitan evaluar la rentabilidad de la microempresa del año 2023.

Finalmente, después de analizar las fuentes de datos necesarios, se elaboró controles basados en la herramienta 5s, con el fin de mejorar los procesos operativos del restaurante La Bony.

Para el procesamiento de información obtenida de las entrevistas, aquella se recolecto en una ficha de entrevista consensuada, para la obtención de un resultado general, de los aspectos generales de la microempresa.

Aplicada la ficha de observación se pasaron los datos a una tabla en Excel, donde se detalló las deficiencias, causas y efectos de cada debilidad encontrada en los procesos operativos, la cual fue recopilada por medio de una entrevista. Posteriormente se realizó un diagrama de flujo para observar con mayor facilidad los datos.

Con relación al análisis documental, se aplicó indicadores financieros con el fin de evaluar la rentabilidad del periodo 2023 de la entidad, los datos obtenidos se pasaron a una hoja Excel, en donde se adicionó un resumen financiero para mayor visualización de los datos.

Asimismo, se utilizó información obtenida de la investigación, para determinar de qué manera aporta el diseño de controles basado en la herramienta 5s en los procesos operativos en el restaurante La Bony, Chiclayo 2023.

Con respecto a las consideraciones éticas, se garantizó la confidencialidad de la información recopilada, protegiendo los datos personales de los empleados y administrador.

Resultados y discusión

Resultados

Resultado 01: Aspectos generales del restaurante la Bony en Chiclayo 2023.

La Bony cual fue inaugurado en el año 1937, siendo reconocida por la calidad de su comida y servicio al cliente, impulsado por doña Bonifacia Carranza Bullón, quien fue la primera propietaria de la entidad, en aquel entonces y con infraestructura muy rustica se implementó la preparación de potajes y piqueos de corte artesanal destacando los ceviches, carnes picadas,

chirimpico, y piqueos marinos, acompañado en ese entonces de la bebida tradicional artesanal norteña, la chicha de jora. Paralelamente sus hijas, Clara y Elvira prosiguen con la ampliación y el servicio a comensales a nivel de picantería durante décadas, hasta la actualidad a pesar de bordar los más de noventa años de edad. Actualmente cuenta con gran experiencia en el mercado chiclayano, ofreciendo una variedad de platos a la carta y personal a su disposición.

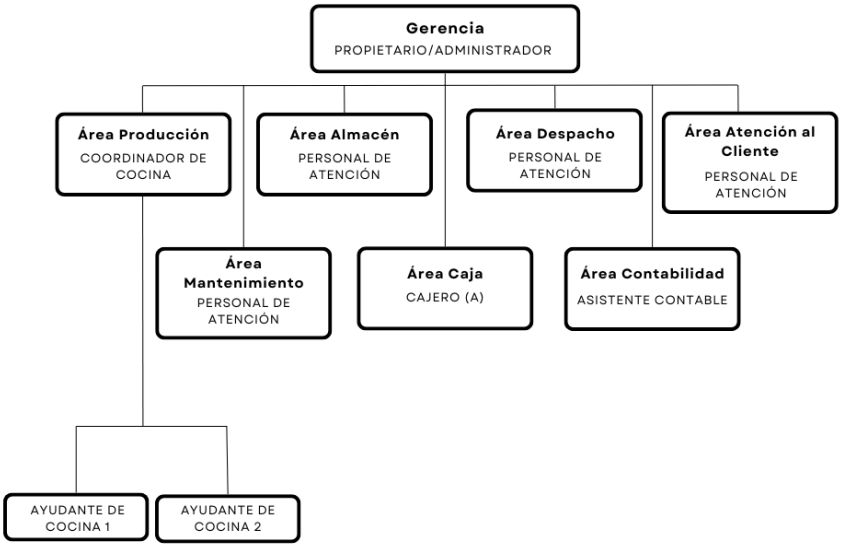
La Bony es reconocida por ser un local tradicional en donde su público general son las familias. La clientela es divida según la experiencia, los cuales se proporcionan de la siguiente manera: 50% Familias, 25% Público conocido a lo largo de la trayectoria de la entidad, 25% otros (nuevos comensales), los cuales en su mayoría son adultos jóvenes.

Su razón asociada es Picantería la Bony, pertenece al Régimen MYPE tributario desde el octubre del 2020, la cual está dirigido a las Micro y Pequeñas empresas (Personal Natural o Jurídica) cuyos ingresos anuales netos no excedan los 1700 UIT.

La entidad se encuentra ubicado en Juan Cuglievan 1116, Chiclayo 14001, con un horario de atención entre las 10:00 am hasta las 5:00 pm y teniendo como administrador a el Sr. Roberto David Zorrilla Peredo, quien es el actual jefe. Su actividad principal es la preparación de diversos platos a la carta, teniendo como principales: Cabrito, Ceviche, Carne Seca, Arroz con pato, Espesado y sus entradas, los cuales la vuelven reconocida por el público, asimismo el restaurante también es reconocido por brindar un servicio de calidad a sus comensales.

Figura 1

Estructura Organizacional Funcional del restaurante la Bony



La estructura organizacional funcional del restaurante se clasifica en distintos roles: el Propietario/Administrador, quien también cumple con el cargo de gerente general dentro de la entidad; el asistente contable, ubicado en el departamento de contabilidad; el cajero(a), responsable del manejo de la caja; el coordinador de cocina junto con su equipo de ayudantes, quienes llevan a cabo las labores en el área de producción; y el personal de atención, encargados de las áreas de atención al cliente, despacho, gestión del almacén y mantenimiento.

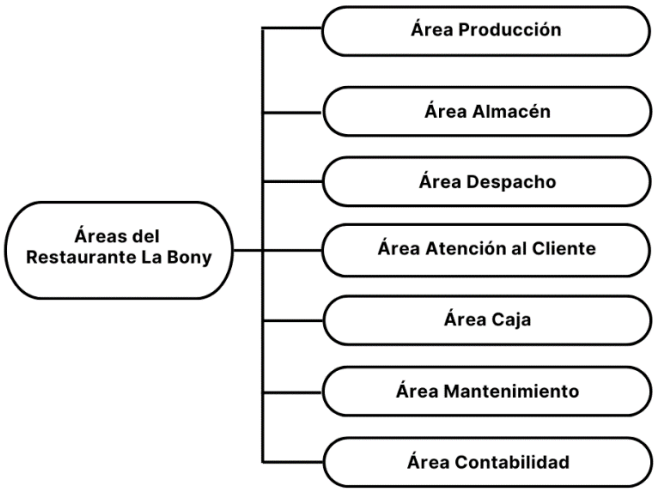
Las responsabilidades asignadas son las siguientes:

El propietario/gerente es el responsable de planificar, prever y ejecutar las directrices para el funcionamiento diario del establecimiento. El asistente contable, por su parte, se encarga de ejecutar las transacciones financieras del restaurante, gestionar los movimientos y balances de caja, así como elaborar los estados de ingresos diarios o periódicos. En cuanto al cajero, su labor principal consiste en mantener el registro de productos, supervisar el flujo de caja y emitir comprobantes de pago. Por otro lado, el coordinador de cocina verifica la preparación de los alimentos, gestiona el racionamiento de productos e insumos, calcula los precios de los platos en coordinación con el gerente del restaurante y se encarga de coordinar el abastecimiento y requerimientos de productos, insumos e instrumental de cocina, organizando su adecuado almacenamiento.

Se supervisa las actividades en el ámbito del negocio mediante la observación y comprobación de cada etapa del proceso, desde el servicio de emplatado hasta la interacción del cliente al finalizar su visita. Se lleva a cabo un seguimiento minucioso de todas las áreas del establecimiento a través del personal asignado.

Sin embargo, el control interno no está completamente implementado en todas las áreas del restaurante La Bony, y donde se ha implementado, no siempre se lleva a cabo de manera continua ni efectiva. El gerente enfatiza la importancia crucial del control interno en las organizaciones, destacando su relevancia para obtener resultados óptimos.

Figura 2
Áreas operativas del Restaurante La Bony



El restaurante conocido como La Bony se estructura en siete áreas fundamentales: producción, almacenamiento, despacho, atención al cliente, caja, mantenimiento y contabilidad. Se destaca que las áreas de almacenamiento y producción son las que enfrentan mayores desafíos operativos dentro de la organización.

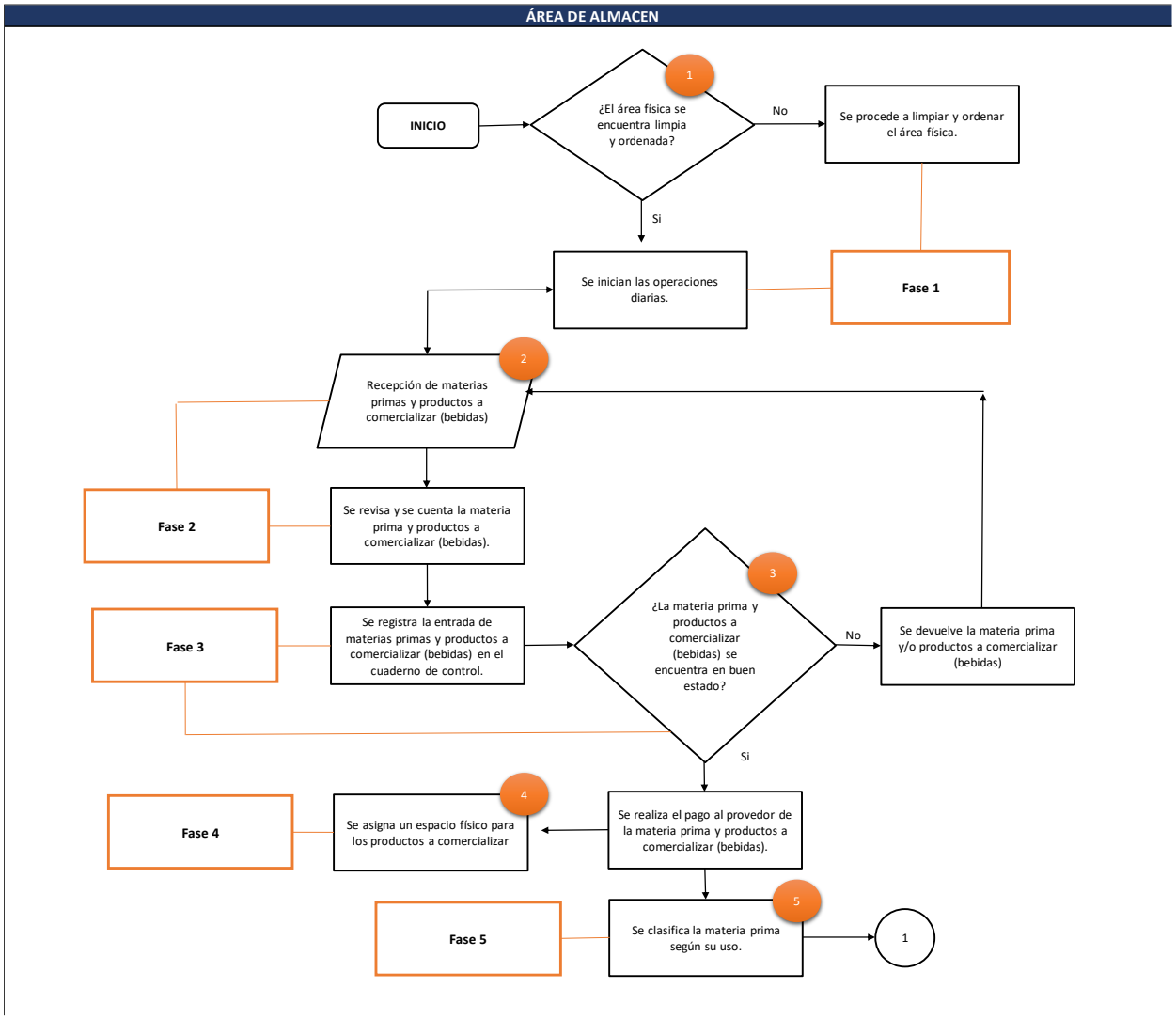
Resultado 02: Descripción de los procesos operativos identificando sus deficiencias, causas y efectos del restaurante la Bony en Chiclayo 2023.

Se realiza una entrevista al encargado de las áreas de almacén y producción del restaurante La Bony para describir sus procesos operativos. Este análisis es fundamental para identificar deficiencias, sus causas y efectos, y así poder implementar políticas de soporte que aborden los problemas detectados en dichos procesos. A diferencia del año pasado, no se han observado mejoras en los ingresos mensuales, lo que resalta la necesidad de cambios. El gerente considera que la implementación de una herramienta que optimice el control, el orden y la limpieza en el lugar de trabajo podría acelerar la preparación de los platos, mejorando así la eficiencia y la calidad del restaurante.

Flujograma del proceso operativo en el área de almacén del restaurante La Bony, Chiclayo 2023.

Figura 3

Flujograma de proceso operativo del área de almacén del Restaurante La Bony, Chiclayo 2023



El área de almacén del restaurante necesita un mayor orden, ya que los productos se colocan rápidamente sin una organización establecida. Los materiales de trabajo del restaurante La Bony se clasifican de la siguiente manera: las ollas se dividen por tamaño, con las grandes ubicadas en el almacén y las pequeñas en la cocina. Las fuentes se organizan según su uso, con las de piqueos separadas de las de platos a la carta. Los platos se clasifican por tamaño, diferenciando entre los de entradas y los de preparaciones principales. Las cucharas se separan por tamaño y utilidad, distinguiendo entre las de preparación de platos y las destinadas a los comensales. Las jarras también se clasifican por tamaño, y las sartenes se encuentran en el almacén.

Fase 1: Preparación del Espacio

El proceso operativo del área de almacén del restaurante La Bony comienza con la limpieza del espacio físico para asegurar que todo esté en óptimas condiciones para el inicio de las operaciones diarias. El área de almacén se realiza la limpieza solo una vez al día, a las 5 pm.

Fase 2: Recepción y Verificación de Productos

Una vez el espacio está limpio, se reciben, revisan y cuentan las materias primas y los productos a comercializar, que incluyen bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Esta etapa es crucial para garantizar que todos los productos estén en buenas condiciones y sean los correctos.

Fase 3: Registro de Inventarios

Posteriormente, se registra la entrada de estos elementos en el cuaderno de control de inventarios. Este paso asegura que haya un seguimiento adecuado de todas las materias primas y productos, facilitando la gestión del inventario.

Fase 4: Gestión de Productos no Conformes

Si alguna materia prima o producto no está en buenas condiciones, se procede a devolverlo al proveedor. En caso contrario, se realiza el pago correspondiente, asegurando que solo los productos de calidad ingresen al inventario del restaurante.

Fase 5: Asignación y Clasificación

Después, se asignan los productos a comercializar en un espacio físico adecuado y se clasifican las materias primas según su uso previsto. Esta clasificación facilita el acceso rápido y eficiente a los ingredientes necesarios durante la preparación de los platos.

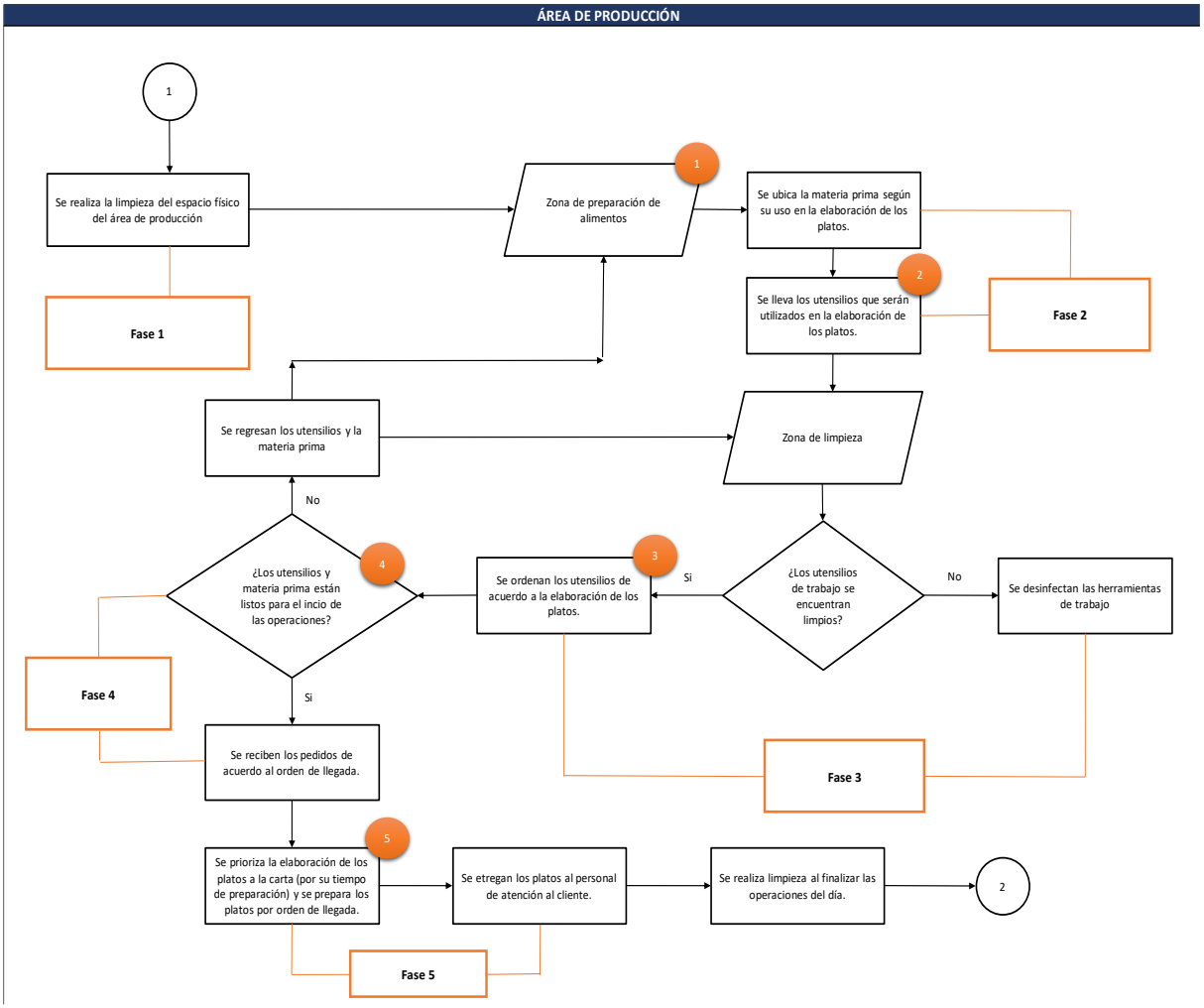
Fase 6: Traslado al Área de Producción

Finalmente, las materias primas clasificadas se trasladan al área de producción, donde serán utilizadas en la preparación de los platos, asegurando que el proceso culinario se realice de manera eficiente y organizada.

Flujograma del proceso operativo en el área de producción del restaurante La Bony, Chiclayo 2023.

Figura 4

Flujograma de proceso operativo del área de producción del Restaurante La Bony, Chiclayo 2023



En cuanto al área de producción, esta se divide en cuatro partes: una destinada exclusivamente a la preparación de piqueos, otra a la preparación de platos a la carta, una tercera enfocada en la elaboración de ceviche y, finalmente, una cuarta zona dedicada a la limpieza. Las funciones del área de producción están organizadas de la siguiente manera: la jefa de cocina se encarga de preparar los platos principales y los ayudantes se ocupan de los piqueos.

Fase 1: Limpieza del Espacio Físico

El proceso operativo en el área de producción del restaurante La Bony comienza con la limpieza del espacio físico para asegurar un ambiente higiénico y ordenado para las operaciones diarias. El área de producción realiza la limpieza de apertura a las 8:00 am.

Fase 2: Organización de Materia Prima y Utensilios

En la zona de preparación de alimentos, la materia prima se organiza según su uso. Los utensilios necesarios se trasladan a la zona de limpieza, donde se desinfectan si no están limpios y se ordenan según el orden de preparación de los platos.

Las materias primas, el pescado, tollo y mariscos se almacenan en la congeladora del almacén, separados en bolsas de plástico blancas para su conservación. Las menestras cocinadas, el pollo y la carne seca se guardan en la refrigeradora de la cocina, organizadas en tápers. Los ajís preparados se encuentran en botellas en la parte inferior de la refrigeradora, al igual que las verduras. Las papas, cebollas y camotes se clasifican en javas cosechadoras. Los limones están ubicados junto al espacio de preparación de ceviche, y el arroz, azúcar y huevos se almacenan en la parte de despacho, fuera de la cocina.

Fase 3: Verificación de Disponibilidad

Si la materia prima o los utensilios no están listos para comenzar las operaciones, se devuelven a sus respectivas zonas para su preparación adecuada. Este paso garantiza que todo esté en óptimas condiciones antes de iniciar la cocción.

Fase 4: Recepción de Pedidos

Una vez todo está listo, se comienzan a recibir los pedidos. Se da prioridad a los platos a la carta debido a su mayor tiempo de preparación, asegurando que se atiendan las órdenes más complejas primero.

Fase 5: Preparación y Entrega de Platos

Los platos terminados se entregan al personal de servicio al cliente. Este proceso se realiza de manera constante, asegurando un flujo continuo de platos desde la cocina hasta el área de servicio.

Fase 6: Limpieza de Cierre

Al finalizar el día, se lleva a cabo la limpieza del área de producción para dejar todo en condiciones óptimas para las operaciones del día siguiente. El área de producción realiza la limpieza de cierre a las 5:00 pm.

Tabla 3

Deficiencias, causas y efectos de las áreas de almacén y producción del Restaurante la Bony, Chiclayo 2023

N°	DEFICIENCIAS	CAUSAS	EFECTOS
Fase 1 del proceso del área de almacén	Costos operativos adicionales por el mantenimiento de espacios que no son utilizados para almacenamiento.	Ausencia de sistemas de gestión de inventario efectivos.	Espacio desaprovechado Costos innecesarios
Fase 1 del proceso del área de almacén	Desorden en el almacén dificultando el acceso a los productos y las zonas dentro del almacén.	Falta de planificación en el diseño y la implementación de sistemas de señalización.	Retrasos en la operación
Fase 4 y 5 del proceso del área de almacén	Etiquetado incorrecto de los insumos, los productos comercializables y los utensilios de cocina.		Reclamos por parte de los clientes si reciben productos incorrectos, retrasos en la cocina debido a errores en el etiquetado.
Fase 1 del proceso del área de almacén	Daño o pérdida por el deterioro de los productos debido al desorden en el almacén.	Falta de políticas y procedimientos claros de organización y almacenamiento.	Incremento de los costos en los servicios y en la comercialización de productos, reducción de la rentabilidad.
		Falta de organización en el almacén con productos ubicados de manera aleatoria.	
Fase 2 del proceso del área de almacén	Pérdida de productos debido a la caducidad o vencimiento.	Deficiente planificación y previsión en la adquisición de productos e insumos.	
Fase 3 del proceso del área de almacén	Acumulación de materiales innecesarios y obsoletos en el almacén.	Falta de seguimiento y análisis periódico del inventario para identificar y eliminar materiales innecesarios.	Reducción de la productividad debido a la dificultad para encontrar y acceder a los materiales necesarios.
Fase 2 del proceso del área de almacén	Errores en la recepción, almacenamiento y despacho de productos.	Falta de procedimientos estandarizados.	Reclamos de los clientes, platos mal elaborados, pedida de ventas.
		Falta de políticas y procedimiento de almacén.	
Fase 5 del proceso del área de producción	Deficiencia en los procesos de cocina y manipulación de alimentos.	Falta de capacitación del personal en técnicas de cocina y	

		manipulación de alimentos.	
		Falta de capacitación del personal en prácticas adecuadas de almacenamiento y seguridad.	
Fase 1 del proceso del área de producción	Inventarios insuficientes para la elaboración de los platos.	Falta de programación ordenada de las compras de los insumos para la elaboración de los platos.	Perdida de ventas, inadecuada atención al cliente.
Fase 1 del proceso del área de producción	Dificultad para identificar entre la materia prima esencial y no esencial.	Falta de criterios claros para identificar y categorizar la materia prima esencial y no esencial.	Demora en la atención al cliente, perdida de ventas.
Fase 2 del proceso del área de producción	Deterioro de la calidad de los productos debido a la acumulación de suciedad.	Insuficiente asignación de recursos humanos y materiales para la limpieza.	Aumento del riesgo de contaminación de productos, lo que puede afectar la salud de los consumidores y la reputación de la empresa.
Fase 2 del proceso del área de producción	Acumulación desechos en el área de producción.	Falta de responsabilidad y rutina en la limpieza del entorno de trabajo.	
Fase 3 del proceso del área de producción	Deficiente organización de los utensilios de cocina en el área de producción.	Inadecuada organización al momento de guardar los utensilios.	Retrasos en el tiempo por búsqueda de utensilios. Demora en la atención de los pedidos.
Fase 4 del proceso del área de producción	Equipos de cocina y utensilios en mal estado y sin mantenimiento.	Falta de políticas que determinen la limpieza y mantenimiento en los equipos y utensilios de cocina.	Paralización de producción por equipos dañados.

Fase 1 del Proceso del Área de Almacén

En la primera fase del área de almacén se observan varios problemas significativos. Los costos operativos aumentan debido al mantenimiento de espacios no utilizados, consecuencia de la falta de un sistema de gestión de inventario efectivo, lo que genera espacio desaprovechado y costos innecesarios. Además, el desorden en el almacén, causado por la falta de planificación en el diseño e implementación de sistemas de señalización, dificulta el acceso a productos y zonas dentro del almacén, provocando retrasos en la operación. También, el desorden y la falta de políticas claras de organización y almacenamiento resultan en daño o pérdida de productos, incrementando los costos y reduciendo la rentabilidad.

Fase 2 del Proceso del Área de Almacén

En la segunda fase, la pérdida de productos por caducidad o vencimiento es causada por una deficiente planificación en la adquisición de productos e insumos, lo que incrementa costos y pérdidas. Además, los errores en la recepción, almacenamiento y despacho de productos, debido a la falta de procedimientos estandarizados, resultan en reclamos de los clientes, productos mal elaborados y pérdida de ventas.

Fase 3 del Proceso del Área de Almacén

La tercera fase destaca por la acumulación de materiales innecesarios y obsoletos, causada por la falta de seguimiento y análisis periódico del inventario, lo que reduce la productividad al dificultar el acceso a los materiales necesarios. La falta de uniformidad en el almacenamiento y la ausencia de rotulación clara también generan confusión y errores en la preparación de los platos.

Fases 4 y 5 del Proceso del Área de Almacén

En las fases cuatro y cinco, el etiquetado incorrecto de insumos, productos comercializables y utensilios de cocina se debe a la falta de un sistema de etiquetado eficaz, lo que provoca reclamos de los clientes y retrasos en la cocina debido a errores en el etiquetado.

Fase 1 del Proceso del Área de Producción

La primera fase del área de producción enfrenta inventarios insuficientes para la elaboración de los platos debido a la falta de programación ordenada de las compras, resultando en pérdida de ventas y atención inadecuada al cliente. Además, la dificultad para identificar entre la materia prima esencial y no esencial, causada por la falta de criterios claros, genera demoras y pérdidas de ventas. La señalización parcial y no uniforme provoca confusión en la identificación de materias primas.

Fase 2 del Proceso del Área de Producción

En la segunda fase, la acumulación de suciedad y desechos en el área de producción se debe a la insuficiente asignación de recursos para la limpieza y falta de responsabilidad en la rutina de limpieza, aumentando el riesgo de contaminación y reduciendo la eficiencia. La limpieza continua pero no estandarizada puede resultar en acumulación de desperdicios, afectando la eficiencia. La limpieza insuficiente del área de almacén, realizada solo una vez al día, puede llevar a la acumulación de suciedad y deterioro de productos.

Fase 3 del Proceso del Área de Producción

La deficiente organización de los utensilios de cocina en el área de producción, causada por una inadecuada organización al guardar los utensilios, provoca retrasos en la búsqueda de utensilios y en la atención de pedidos. La falta de señalización adecuada en el área de

producción y almacén, salvo las bebidas, genera desorden y dificultad para encontrar herramientas y materiales.

Fase 4 del Proceso del Área de Producción

En la cuarta fase, los equipos y utensilios de cocina en mal estado y sin mantenimiento se deben a la falta de políticas claras para su limpieza y mantenimiento, resultando en la paralización de la producción por equipos dañados.

Fase 5 del Proceso del Área de Producción

Finalmente, en la quinta fase, la falta de capacitación en técnicas de cocina y manipulación de alimentos, así como en prácticas de almacenamiento y seguridad, resulta en riesgo de contaminación, baja calidad de los platos e insatisfacción del cliente. La falta de capacitación continua, con solo una charla sobre el cuidado de alimentos y limpieza, provoca manejo inadecuado de perecibles y posibles problemas de higiene.

Resultado 03: Evaluación mediante indicadores la rentabilidad del Restaurante la Bony, Chiclayo 2023.

Tabla 4

Análisis vertical del Estado de Situación Financiera del Restaurante La Bony, Chiclayo 2023

ACTIVO	**2023**	**2023**
	S/.	**%**
ACTIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	60,000	21.43%
Cuentas por cobrar comerciales (neto)		
Otras cuentas por cobrar (neto)		
Total Activo Corriente	**60,000**	**21.43%**
ACTIVO NO CORRIENTE		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	220,000	78.57%
Otros Activos		
Total Activo No Corriente	**220,000**	**78.57%**
TOTAL ACTIVO	**280,000**	**100.00%**
PASIVO CORRIENTE		
Tributos Por Pagar Part y Cuentas por pagar	678	0.24%
Cuentas por pagar	48,000	17.14%
Otras cuentas por pagar		
Total Pasivo Corriente	**48,678**	**17.39%**
PASIVO NO CORRIENTE		
Obligaciones financieras		

Otras Provisiones		
Total Pasivo No Corriente		
TOTAL PASIVO	**48,678**	**17.39%**
PATRIMONIO NETO		
Capital	50,000	17.86%
Reserva legal		
Resultados acumulados	132,344	47.27%
Resultado del Ejercicio	48,978	17.49%
TOTAL PATRIMONIO NETO	**231,322**	**82.62%**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	**280,000**	**100.00%**

En el estado de situación financiera del restaurante La Bony Chiclayo 2023, el total del activo representa un S/. 280,000. El activo corriente, compuesto únicamente por caja y bancos, representa S/. 60,000, lo que equivale al 21.43% del total del activo. Este porcentaje indica que una parte significativa de los recursos está disponible en forma líquida, lo que es esencial para la operación diaria del restaurante. Sin embargo, la falta de otras cuentas por cobrar podría indicar una política estricta de ventas al contado o una gestión eficiente del crédito.

Por otro lado, el activo no corriente, compuesto en su totalidad por inmuebles, maquinaria y equipo neto, suma S/. 220,000, representando el 78.57% del total del activo. Esta alta proporción sugiere que la empresa ha invertido fuertemente en su infraestructura y equipamiento, lo cual es crucial para un restaurante, ya que estos activos son fundamentales para la producción y el servicio.

El total del pasivo de la empresa es de S/. 48,678, que representa el 17.39% del total del pasivo y patrimonio neto. Dentro de este rubro, el pasivo corriente está compuesto principalmente por cuentas por pagar, que ascienden a S/. 48,000, equivalentes al 17.14% del total del pasivo y patrimonio neto. Los tributos por pagar y otras cuentas por pagar suman S/. 678, representando apenas el 0.24%. La ausencia de pasivos no corrientes indica que la empresa no tiene deudas a largo plazo, lo cual puede ser un signo de solidez financiera y una baja carga financiera en el futuro inmediato.

El patrimonio neto totaliza S/. 231,322, representando el 82.62% del total del pasivo y patrimonio neto. Este porcentaje muestra que la empresa se financia principalmente con capital propio, lo que es una señal de fortaleza financiera. Dentro del patrimonio neto, el capital asciende a S/. 50,000 (17.86%), los resultados acumulados suman S/. 132,344 (47.27%) y el

resultado del ejercicio es de S/. 48,978 (17.49%). Estos componentes reflejan una buena acumulación de ganancias y una operación rentable durante el ejercicio.

Tabla 5
Análisis vertical del Estado de Resultados del Restaurante La Bony, Chiclayo 2023

	2023	
	S/.	
Ingresos Operacionales		
Ventas Netas	S/. 520,000.00	100%
Total de Ingresos Brutos	**S/. 520,000.00**	**100%**
Costo del Servicio	S/. 250,000.00	48%
Otros costos operacionales		
Total Costos Operacionales	**S/. 250,000.00**	**48%**
Utilidad bruta	**S/. 270,000.00**	**52%**
Gastos Administrativos	S/.-110,511.00	-21%
Gastos de Ventas	S/.-110,511.00	-21%
Otros Ingresos		
Gastos Financieros		
Utilidad Operativa	**S/. 48,978.00**	**9%**
RESULTADO DE OPERACIÓN	**S/. 48,978.00**	**9%**
Utilidad Neta del Ejercicio	**S/. 48,978.00**	**9%**

Para el año 2023, los ingresos operacionales del restaurante La Bony en Chiclayo 2023 ascienden a S/. 520,000. El costo del servicio es de S/. 250,000, lo que equivale al 48% de los ingresos operacionales. Este porcentaje indica que casi la mitad de los ingresos se destina a cubrir los costos directos asociados con la prestación de servicios. La eficiente gestión de estos costos es crucial para mantener una buena rentabilidad.

La utilidad bruta se sitúa en S/. 270,000, lo que representa el 52% de las ventas netas. Este margen bruto es indicativo de la capacidad del restaurante para generar ingresos después de cubrir los costos directos, lo cual es un indicador positivo de su operación.

Los gastos administrativos y de ventas son iguales, cada uno sumando S/. 110,511 y representando el 21% de los ingresos operacionales. En conjunto, estos gastos absorben el 42% de las ventas netas, lo que subraya la necesidad de mantener un control riguroso sobre los gastos indirectos para proteger la rentabilidad.

La utilidad operativa es de S/. 48,978, lo que equivale al 9% de los ingresos operacionales. Este indicador muestra la capacidad del restaurante para generar ganancias después de cubrir tanto los costos directos como los gastos operacionales.

El resultado de operación y la utilidad neta del ejercicio son ambos S/. 48,978, representando el 9% de las ventas netas. Este porcentaje refleja la rentabilidad final del restaurante después de todas las operaciones, indicando un desempeño financiero saludable.

Tabla 6

Indicadores de Rentabilidad

Rentabilidad	**2023**
Roe	21%
Roa	17%
Margen bruto	52%
Margen operativo	9%
Margen neto	9%
Otros análisis financieros	
Dupont	21%
Margen Neto	9.4%
Rotación activos	1.86
ROA	17%
Palanca financiera	1.21

El ROE (Retorno sobre el Patrimonio) señala que la empresa generó una ganancia del 21% sobre la inversión realizada por los accionistas. Esto indica una utilización eficiente de los recursos financieros disponibles para generar beneficios para los propietarios.

El ROA (Retorno sobre los Activos) indica que la empresa produce un rendimiento del 17% sobre el total de sus activos. Esto evalúa la capacidad de la empresa para generar ganancias a partir de sus activos, sugiriendo una gestión eficiente de los recursos operativos y financieros.

El margen bruto indica que la empresa conserva el 52% de sus ingresos después de cubrir los costos directos relacionados con la producción y venta de sus productos. Este margen alto sugiere una buena eficiencia en la gestión de los costos directos.

El margen operativo indica que la empresa genera un margen de beneficio del 9% después de cubrir todos los costos operativos, excluyendo los costos financieros e impuestos. Esto refleja la capacidad de la empresa para gestionar eficazmente sus gastos operativos y generar beneficios de sus operaciones comerciales.

El margen neto muestra que la empresa retiene el 9% de sus ingresos como ganancias netas después de deducir todos los gastos, incluidos los financieros e impuestos. Este indicador es

fundamental ya que representa la rentabilidad final de la empresa después de considerar todos los costos.

El análisis de Dupont evalúa la rentabilidad financiera al desglosar el ROE en componentes clave como el margen neto, la rotación de activos y la palanca financiera. Un valor del 21% indica una rentabilidad financiera sólida y una gestión eficiente de los activos y la estructura de capital.

El margen neto del 9.4% en el análisis de Dupont muestra el margen de ganancia neto de la empresa, lo que sugiere una rentabilidad saludable en comparación con otros sectores de la industria.

La rotación de activos de 1.86 indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Un valor más alto sugiere una gestión eficiente de los activos y una mayor capacidad para generar ingresos con los recursos disponibles.

La palanca financiera muestra la proporción de los activos totales financiados por deuda en comparación con el capital propio. Un valor de 1.21 indica que la empresa depende en cierta medida de la deuda para financiar sus operaciones, lo que puede aumentar el riesgo financiero, pero también amplificar los rendimientos para los accionistas si se utilizan adecuadamente.

Tabla 7
Cuantificación anual de las deficiencias encontradas en el Área de Almacén del Restaurante La Bony, Chiclayo 2023

	Total
Mantenimiento de espacio no utilizado	S/.3,600.00
Pérdida por etiquetado incorrecto de los productos	S/.439.00
Pérdida por el deterioro de los productos	S/.606.00
Productos vencidos	S/.345.00
Materiales innecesarios y obsoletos	S/.430.00
Pérdida de productos por errores en la recepción	S/.619.00
TOTAL	**S/.6,039.00**

Nota: Entrevista al gerente del restaurante La Bony.

En el área de almacén del restaurante La Bony en Chiclayo 2023, se han identificado varias deficiencias que han causado pérdidas económicas significativas, alcanzando un total de S/.6,039.00. Estas pérdidas se deben a la gestión ineficiente del inventario y el espacio de

almacenamiento. La mayor pérdida proviene del mantenimiento de espacio no utilizado, causado por una mala planificación del espacio, acumulación de productos innecesarios y gestión deficiente del inventario, resultando en costos adicionales de limpieza, seguridad y alquiler.

La pérdida por etiquetado incorrecto de los productos es debido a errores en el etiquetado por falta de capacitación y ausencia de sistemas automatizados, lo que provoca el uso incorrecto de los productos almacenados. El deterioro de los productos se debe a condiciones de almacenamiento inadecuadas y falta de rotación del inventario, lo que afecta la calidad de los productos antes de ser utilizados.

Las pérdidas por productos vencidos son consecuencia de una gestión ineficiente de las fechas de caducidad, compras excesivas sin un plan de uso adecuado y mala rotación del inventario. El almacenamiento de materiales innecesarios y obsoletos se debe a la acumulación de productos no necesarios, ocupando espacio valioso en el almacén.

Finalmente, la pérdida de productos por errores en la recepción resulta de la recepción de productos dañados o incorrectos debido a errores humanos y deficiencias en los procedimientos de recepción.

Tabla 8
Cuantificación anual de las deficiencias encontradas en el Área de Producción del Restaurante La Bony, Chiclayo 2023

	Total
Mantenimiento de espacio no utilizado	S/.3,600.00
Pérdidas por la mala manipulación de los alimentos	S/.534.00
Pérdidas por materia prima insuficiente	S/.590.00
Materia prima no esencial	S/.315.00
Pérdida por el deterioro de materia prima	S/.705.00
Materia prima mal guardada por equipos en mal estado	S/. 439.00
TOTAL	**S/.6,183.00**

Nota: Entrevista al gerente del restaurante La Bony.

Asimismo, en el área de producción del restaurante La Bony en Chiclayo 2023, se han identificado, sumando un total de S/.6,183.00 de costo. Estas deficiencias se deben a problemas

en la gestión del espacio y la manipulación de la materia prima. La mayor pérdida se atribuye al mantenimiento de espacio no utilizado, con un costo de S/.3,600.00. Este gasto refleja el mantenimiento de áreas de la cocina no utilizadas eficientemente, debido a una planificación inadecuada del espacio de trabajo. La pérdida por mala manipulación de los alimentos se debe a prácticas inadecuadas en la manipulación de ingredientes, resultando en contaminación y desperdicio. Las pérdidas por materia prima insuficiente ocurren cuando no se adquieren suficientes ingredientes para satisfacer la demanda del menú, lo que puede interrumpir el servicio.

La compra de materia prima no esencial se debe a la compra y almacenamiento de ingredientes no críticos para el menú, resultado de una gestión ineficiente del inventario. El deterioro de materia prima refleja los costos de ingredientes que se deterioran antes de ser utilizados debido a un almacenamiento inadecuado y falta de rotación del inventario.

Finalmente, la materia prima mal guardada por equipos en mal estado ha generado pérdidas de S/.439.00, debido a equipos de almacenamiento y refrigeración que no funcionan correctamente, resultando en el deterioro de ingredientes.

Tabla 9

Comparación del análisis vertical del Estado de Resultados del Restaurante La Bony, Chiclayo 2023 aplicando la herramienta 5S

	2023		**2023 - 5S**	
	S/.		**S/.**	
Ingresos Operacionales				
Ventas Netas	S/.520,000.00	100%	S/.520,000.00	100%
Total de Ingresos Brutos	**S/.520,000.00**	**100%**	**S/.520,000.00**	**100%**
Costo del Servicio	S/.250,000.00	48%	S/.237,778.00	46%
Otros costos operacionales				
Total Costos Operacionales	**S/.250,000.00**	**48%**	**S/.237,778.00**	**46%**
Utilidad bruta	**S/.270,000.00**	**52%**	**S/.282,222.00**	**54%**
Gastos Administrativos	S/. -110,511.00	-21%	S/. -110,511.00	-21%
Gastos de Ventas	S/. -110,511.00	-21%	S/. -110,511.00	-21%
Otros Ingresos				
Gastos Financieros				
Utilidad Operativa	**S/.48,978.00**	**9.4%**	**S/.61,200.00**	**12%**
RESULTADO DE OPERACIÓN	**S/.48,978.00**	**9%**	**S/.61,200.00**	**12%**
Utilidad Neta del Ejercicio	**S/.48,978.00**	**9%**	**S/.61,200.00**	**12%**

La herramienta 5S no afecta directamente los ingresos, pero sí tiene un impacto significativo en la reducción de costos y la mejora de la eficiencia operativa. En el escenario sin 5S, el costo del servicio es S/.250,000.00, representando el 48% de los ingresos. Con la herramienta, el costo se reduce a S/.237,778.00, equivalente al 46% de los ingresos. Esta reducción se debe a la mejora en la organización del espacio de trabajo, la eliminación de desperdicios y la optimización del uso de materiales y recursos. La reducción de costos operacionales es un claro beneficio de la herramienta 5S.

Como resultado de la reducción en el costo del servicio, la utilidad bruta aumenta de 52% a 54%. La herramienta 5S permite una mayor eficiencia y efectividad en la producción, aumentando la rentabilidad del restaurante. La utilidad operativa muestra una mejora significativa, aumentando de 9.4% de los ingresos a 12%.

El resultado de operación y la utilidad neta del ejercicio también mejoran notablemente, pasando de 9% a 12%. La reducción en los costos operacionales y la mejora en la eficiencia contribuyen directamente a este aumento en la utilidad neta.

Tabla 10

Comparación del análisis horizontal del Estado de Resultados del Restaurante La Bony, Chiclayo 2023 aplicando la herramienta 5S

	2023	**2023 - 5S**	
Ingresos Operacionales	**S/.**	**S/.**	
Ventas Netas	S/. 520,000.00	S/. 520,000.00	0.00%
Total de Ingresos Brutos	**S/. 520,000.00**	**S/. 520,000.00**	**0.00%**
Costo del Servicio	S/. 250,000.00	S/. 237,778.00	5.14%
Otros costos operacionales			
Total Costos Operacionales	**S/. 250,000.00**	**S/. 237,778.00**	**5.14%**
Utilidad bruta	**S/. 270,000.00**	**S/. 282,222.00**	**-4.33%**
Gastos Administrativos	S/. -110,511.00	S/. -110,511.00	0.00%
Gastos de Ventas	S/. -110,511.00	S/. -110,511.00	0.00%
Otros Ingresos			
Gastos Financieros			
Utilidad Operativa	**S/. 48,978.00**	**S/. 61,200.00**	**-19.97%**
RESULTADO DE OPERACIÓN	**S/. 48,978.00**	**S/. 61,200.00**	**-19.97%**
Utilidad Neta del Ejercicio	**S/. 48,978.00**	**S/. 61,200.00**	**-19.97%**

En el costo del servicio se representa una reducción del 5.14%. La mayor eficiencia en la gestión del inventario y en los procesos de producción contribuye directamente a esta

disminución de costos. La utilidad bruta refleja un incremento del 4.33%. La mejora en la utilidad bruta es consecuencia directa de la reducción en los costos del servicio, permitiendo que una mayor proporción de los ingresos se convierta en utilidad.

La utilidad operativa representa un incremento del 19.97%. La eficiencia operativa tuvo una mejora, permitiendo una mayor conversión de los ingresos en utilidad operativa. Asimismo, la utilidad neta del ejercicio refleja un incremento del 19.97%. La reducción de costos operacionales afectó directamente a este aumento en la utilidad neta, demostrando el impacto positivo de las 5S en la rentabilidad global del restaurante.

Tabla 11

Comparación de Indicadores de Rentabilidad.

Rentabilidad	2023	2023 - 5S
Roe	21%	26%
Roa	17%	22%
Margen bruto	52%	54%
Margen operativo	9%	12%
Margen neto	9%	12%
Otros análisis financieros		
Dupont	21%	26%
Margen Neto	9.4%	11.8%
Rotación activos	1.86	1.86
ROA	17%	22%
Palanca financiera	1.21	1.21

El ROE aumentó del 21% al 26%, reflejando una mayor rentabilidad sobre los fondos propios gracias a la mayor eficiencia operativa y reducción de costos. De manera similar, el ROA mejoró del 17% al 22%, indicando una mayor rentabilidad de los activos debido a una mejor gestión y utilización de los recursos. El margen bruto también se incrementó ligeramente del 52% al 54%, señalando una reducción en el costo del servicio que permite una mayor proporción de ventas convertidas en utilidad bruta. Además, el margen operativo pasó del 9% al 12%, evidenciando una mejora en la eficiencia operativa y en la gestión de recursos.

El margen neto incrementó del 9% al 12%, lo que sugiere una mayor eficiencia en la conversión de ingresos en ganancias netas, impulsada por la reducción de costos y la optimización de procesos. El análisis financiero Dupont mostró un aumento en el ROE del 21% al 26%, evidenciando esa mejora en el margen neto.

Resultado 04: Controles basados en la herramienta 5S para mejorar los procesos operativos del restaurante La Bony, Chiclayo 2023.

Tabla 12

Controles basados en la herramienta 5s

N°	DEFICIENCIAS	CONTROLES
Fase 1 del proceso del área de almacén	Costos operativos adicionales por el mantenimiento de espacios que no son utilizados para almacenamiento.	Política de revisión periódica del espacio de almacenamiento para identificar áreas no utilizadas y tomar medidas para optimizar su uso. Control de inventario regular para eliminar productos obsoletos o de lento movimiento que ocupan espacio innecesario.
Fase 1 del proceso del área de almacén	Desorden en el almacén dificultando el acceso a los productos y las zonas dentro del almacén.	Diseñar un plan de layout eficiente para el almacén, asignando ubicaciones específicas para cada tipo de producto.
Fase 4 y 5 del proceso del área de almacén	Etiquetado incorrecto de los insumos, los productos comercializables y los utensilios de cocina.	Implementar la utilización de nueva tecnología como códigos de barras y RFID para mejorar la precisión y eficiencia en el seguimiento de inventarios. Implementar sistemas de rotación de inventario como FIFO (First In, First Out) para minimizar el deterioro y la obsolescencia. Utilizar sistemas de almacenamiento como estanterías y contenedores etiquetados.
Fase 1 del proceso del área de almacén	Daño o pérdida por el deterioro de los productos debido al desorden en el almacén.	
Fase 2 del proceso del área de almacén	Pérdida de productos debido a la caducidad o vencimiento.	
Fase 3 del proceso del área de almacén	Acumulación de materiales innecesarios y obsoletos en el almacén.	
Fase 2 del proceso del área de almacén	Errores en la recepción, almacenamiento y despacho de productos.	Diseñar una política de capacitación al personal en la gestión adecuada del inventario y en la detección de irregularidades.
Fase 5 del proceso del área de producción	Deficiencia en los procesos de cocina y manipulación de alimentos.	
Fase 1 del proceso del área de producción	Inventarios insuficientes para la elaboración de los platos.	Diseñar una política sobre revisión diaria de los niveles de inventario para la preparación de una lista de ingredientes con anterioridad al inicio de operaciones.
Fase 1 del proceso del área de producción	Dificultad para identificar entre la materia prima esencial y no esencial.	Implementar un registro únicamente de los ingredientes en el sistema de gestión de inventarios.
Fase 2 del proceso del área de producción	Deterioro de la calidad de los productos debido a la acumulación de suciedad.	Establecer rutinas de limpieza con responsabilidades asignadas, proveer equipos y suministros necesarios, e

Fase 2 del proceso del área de producción	Acumulación desechos en el área de producción.	implementar inspecciones regulares para mantener los estándares de limpieza.
Fase 3 del proceso del área de producción	Deficiente organización de los utensilios de cocina en el área de producción.	Implementar un sistema de organización accesible, asignando lugares específicos para cada herramienta y material.
Fase 4 del proceso del área de producción	Equipos de cocina y utensilios en mal estado y sin mantenimiento.	Realizar un contrato de mantenimiento para la prevención y corrección de equipos y maquinarias.

Discusión

De acuerdo con el segundo objetivo referente a la descripción de los procesos operativos identificando las deficiencias, causa y efectos, Muñoz et al. (2022), analizó el impacto de diversas herramientas en microempresas con el objetivo de eliminar deficiencias en el control operativo. Se encontró que estas deficiencias tienen un impacto negativo significativo en la rentabilidad. Asimismo, Hernández et al. (2023) señala que el uso de la herramienta 5S permite ofrecer soluciones eficientes a los procesos operativos, disminuyendo las deficiencias detectadas y proporcionando un control más efectivo. En tal sentido, los resultados de esta investigación revelan que entre las principales deficiencias se encuentran el daño o pérdida de productos por desorden en el almacén, acumulación de desechos en el área de producción, inventarios insuficientes para la elaboración de platos, etiquetado incorrecto de insumos, productos comercializables y utensilios de cocina, siendo estos problemas frecuentes en el sector de restaurantes. De manera similar, estas deficiencias se observan con mayor intensidad en el sector restaurante, el problema más recurrente es el control operativo del almacén, en donde se observa mayores pérdidas por mermas, obsolescencia, costos más elevados en la adquisición de materias primas, teniendo como efecto un inadecuado control de los procesos operativos.

Respecto a la evaluación de la rentabilidad mediante indicadores, Ccaccya (2015), afirma que la noción de rentabilidad se refiere a cualquier actividad económica que involucre la movilización de recursos materiales, humanos o financieros con el objetivo de alcanzar buenos resultados, además Olguín et al. (2020), quienes encontraron que la implementación de las 5S generó ahorros significativos en costos operativos, reduciendo el desperdicio de materiales y los defectos de calidad. Estos ahorros contribuyeron a un aumento en la rentabilidad de la empresa, demostrando el impacto positivo de la herramienta 5S en la eficiencia y los resultados financieros. Por otro lado, Zambrano et al. (2021), señala que analizar la rentabilidad en

empresas y microempresas es fundamental para evaluar su gestión y facilitar la toma de decisiones orientadas a mejorar su desempeño y aumentar su rendimiento. Por lo tanto, la proyección del estado de resultados considerando la herramienta 5S en las áreas de almacén y producción muestra una mejora significativa en la organización, respecto al orden y la limpieza, que se ve reflejado en un aumento de la rentabilidad. Además, también se observó una reducción en los costos de servicios. Al analizar los costos asociados a deficiencias recurrentes en áreas específicas del restaurante, se observa cómo la herramienta 5S tiene un impacto positivo en el sector de restaurantes, especialmente en microempresas. La investigación demuestra que la utilización de la herramienta 5S puede mejorar significativamente la rentabilidad de cualquier microempresa que enfrente problemas de control interno en sus procesos operativos.

Para el cuarto objetivo se elaboró controles basados en la herramienta 5S para mejorar los procesos operativos. Muñoz et al. (2002), menciona que la implementación de un plan basado en el método 5S se ha convertido en el primer y más crucial paso para adoptar un sistema de producción ajustada. Por tanto, no se puede comenzar a practicar Lean sin antes investigar, aplicar, estandarizar y mantener el enfoque 5S en la organización. Los resultados obtenidos en este estudio confirman la efectividad de considerar la herramienta 5S en microempresas del sector restaurantero, estos hallazgos demuestran que la herramienta puede mejorar considerablemente la organización, eficiencia y rentabilidad en los procesos operativos, especialmente en las áreas de almacén y producción. La mejora en los procesos operativos y la reducción de costos subrayan la importancia de establecer controles de calidad, como la herramienta 5S, para optimizar el rendimiento y la competitividad de las microempresas en este sector.

Conclusiones

La microempresa tiene deficiencias en el control de sus áreas operativas, especialmente en el almacén y producción, que impacta en el desarrollo de sus actividades y pone en riesgo su viabilidad a largo plazo. Se identifico que el aumento de los costos operativos, provocado por el mantenimiento de espacios subutilizados y consecuencia directa de la falta de un sistema eficiente de gestión de inventarios afecta la eficiencia operativa y compromete la calidad del servicio, lo que a su vez impacta negativamente en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad de la microempresa.

En la evaluación se identificó que los costos de servicio alcanzaban S/.250,000.00, representando el 48% de los ingresos, al considerar la proyección del estado de resultados en base a la herramienta 5S reflejó en los indicadores de rentabilidad, con el ROE un aumento del 21% al 26%, lo que demuestra una mayor rentabilidad sobre los fondos propios, mayor eficiencia operativa y la reducción de costos. En cuanto al ROA pasó del 17% al 22%, evidenciando un mejor aprovechamiento de los activos debido a una gestión más eficaz de los recursos. Asimismo, la herramienta 5s proyecta una mejora en la optimización de recursos, brindándole beneficios a que la entidad que invierta en su aplicación.

Se elaboró controles basados en la herramienta 5S para corregir las deficiencias detectadas en las áreas operativas de la microempresa, específicamente en la gestión del almacén y la producción. El diseño de los controles busca mejorar la organización interna y aumentar la eficiencia de los procesos, asimismo disminuir los costos relacionados con el uso inadecuado de recursos. En conjunto, estas iniciativas están orientadas a fortalecer la rentabilidad de la microempresa y garantizar su crecimiento sostenible a largo plazo.

Recomendaciones

Se recomienda que la microempresa realice revisiones con frecuencia semanal en cada uno de los procesos operativos, involucrando al equipo en la identificación de problemas y en la generación de soluciones. Esto promoverá la colaboración y el compromiso del personal, también facilitará la identificación de oportunidades de mejora y optimización de los recursos.

Es fundamental que el área contable realice un análisis periódico de los indicadores financieros en la microempresa, ya sea trimestral o semestral, contrastando los resultados con los datos históricos y los objetivos proyectados. Esto ayudará a la empresa a identificar desviaciones a tiempo y aplicar las correcciones necesarias.

Se recomienda dar prioridad a la implementación de la herramienta 5s, basándose en los controles propuestos en las áreas de gestión de almacén y producción, para optimizar la eficiencia operativa y disminuir costos. Esto le permitiría a la microempresa tener una ventaja competitiva.

Referencias

Aldavert, J., Vidal, E., Lorente, J., & Aldavert, X. (2022). Guía Práctica 5S para la Mejora Continua (S. L. ALDA TALENT, Ed.; Tercera edición).

Aldaz Pachacama, A. S., Salazar Bonilla , M. F., Pacheco Rodríguez, F. R., & Ortiz Coloma, H. P. (2022). Las 5S como herramienta de mejora caso: laboratorio farmacéutico Liphycos S.A. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(6), 9086 9698. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4059

Allauca Amaguaya, M., & Mosquera Viejo, J. L. (2022). Aplicación de la 5S en las pymes dedicadas a la fabricación estructural. ConcienciaDigital, 5(2), 88-101. https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v5i2.2132

Bravo Carrasco, J. (2009). *Gestión de procesos*.

Correa Castañeda, J. R., & Montoya Cárdenas, G. A. (2022). 5S Methodology: literature review and implementation analysis. Journal of Scientific and Technological Research Industrial, 3(2), 37–45. https://doi.org/10.47422/jstri.v3i2.30

Fernandez, J. A. B. (2023). Aplicación de herramientas Lean Manufacturing (5S, Andon y Tiempo Estándar) para el aumento de la productividad en el área de producción de una empresa metalmecánica. *Industrial Data*, *26*(1), 217-245. https://doi.org/10.15381/idata.v26i1.24580

Ghodrati, A., & Zulkifli, N. (2012). *A Review on 5S Implementation in Industrial and Business Organizations*. Semantic Scholar. https://www.semanticscholar.org/paper/A-Review-on-5S-Implementation-in-Industrial-and-Ghodrati-Zulkifli/132feb7900942ce8486065c111f5d683d2ae1054?p2df

Hernández Vázquez, A., Castro Pérez, R., & Miranda Chávez, R. (2021). IMPLEMENTACIÓN 5" S" COMO METODOLOGÌA DE MEJORA CONTINUA EN LOS ALMACENES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA. https://www.eumed.net/es/revistas/rilco/12-noviembre21/mejora-empresa

Hernández, C., AVillagrana, R., Cruz, K., & Caamal, A., (2023). Aplicación de la metodología 5S en un almacén para mejora en una industria azucarera. 593 Digital Publisher CEIT, 8(1-1), 317 -327 https://doi.org/10.33386/593dp.2023.1-1.1640

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación científica* (6ª ed.). McGraw-Hill. https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf

Jara Riofrío Marco Antonio. (2017). EL MÉTODO DE LAS 5S: SU APLICACIÓN. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://biblat.unam.mx/hevila/ResnonverbaGuayaquil/2017/vol7/no1/10.pdf

Julieth, E., Lamprea, H., Melissa, Z., Carreño, C., María, P., & Martínez Sánchez, T. (2015). Impact of 5S on productivity, quality, organizational climate and industrial safety in Caucho Metal Ltda. In Ingeniare. Revista chilena de ingeniería (Vol. 23, Issue 1). https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052015000100013

Lizcano, J. (2004). *Rentabilidad empresarial* https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=487031

Martínez, I., Acevedo, M., Toledo, I. & Kido, J. (2017). Metodología de la aplicación 5'S. https://www.ecorfan.org/republicofnicaragua/researchjournal/investigacionessociales/journal/vol3num8/Revista_de_Investigaciones_Sociales_V3_N8_3.pdf

Mendez, W. N. M. (2022, 6 octubre). Alza de precios y menor dinero en los bolsillos: los ingredientes que afectan a los restaurantes. RPP Noticias. https://rpp.pe/economia/economia/alza-de-precios-y-menor-dinero-en-los-bolsillos-afectan-a-los-restaurantes-noticia-1437649?ref=rpp

Moran Olvera, B. M., & Chávez Cujilán, Y. T. (2022). Metodología 5S como herramienta para mejorar la productividad en las empresas. AlfaPublicaciones, 4(1.1), 358–371. https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.1.164

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). Gestión por procesos (ESIC).

Piñero, A., Vivas, F., & Flores, L. (2018). *Programa 5S´s para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo*. https://www.redalyc.org/journal/2150/215057003009/

Piñero, E. A., Vivas, F. E., & Flores, L. K. (2018). Programa 5S´s para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo. Año, 11(20). https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215057003009

Plaza, J. (2022). ESTUDIO Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LAS 5S, EN UNA EMPRESA DE ENVASADO. https://m.riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/190244/PFC%20E.%20J.%20Plaza%20Guti%C3%A9rrez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rajadell Carreras, M., & Sánchez García, J. L. (2010). Lean Manufacturing (Díaz de Santos, Ed.).

Salazar Sandoval, C. A., Johao Ore Quiroz, H. P., Benavides Alvarado, B. J., Delgado Calderón, Y. A., & Pantoja-Tirado, L. (2020). Metodología 5S, alternativa viable en la mejora de procesos de la industria alimentaria. TAYACAJA, 3(2). https://doi.org/10.46908/rict.v3i2.116

Santoyo Telles, F., Murguía Pérez, D., López-Espinoza, A. & Santoyo Teyes, E. (2013) Comportamiento y organización. Implementación del sistema de gestión de la calidad 5 S'S Diversitas: Perspectivas en Psicología. https://www.redalyc.org/pdf/679/67932397009.pdf

Sócola López, A.H., Medina Marchena, A., & Olaya Guerrero, L. M. (2020). Las 5S, herramienta innovadora para mejorar la productividad. Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 3(3), 41-47. https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/307/332

Soto Sánchez Raymundo. (2006). El proceso de las 5s en acción: La metodología japonesa para mejorar la calidad y la productividad de cualquier tipo de empresa. https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/download/144/868

Suárez, B., Ferrer, M., & De La Hoz, A. (2008). *Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo*. https://www.redalyc.org/pdf/280/28011673008.pdf

Vargas Cordero Zoila Rosa. (2009). LA INVESTIGACIÓN APLICADA: UNA FORMA DE CONOCER LAS REALIDADES CON EVIDENCIA CIENTÍFICA. https://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/538/589#:~:text=Para%20Murillo%20(2008)%2C%20la,la%20pr%C3%A1ctica%20basada%20en%20investigaci%C3%B3n

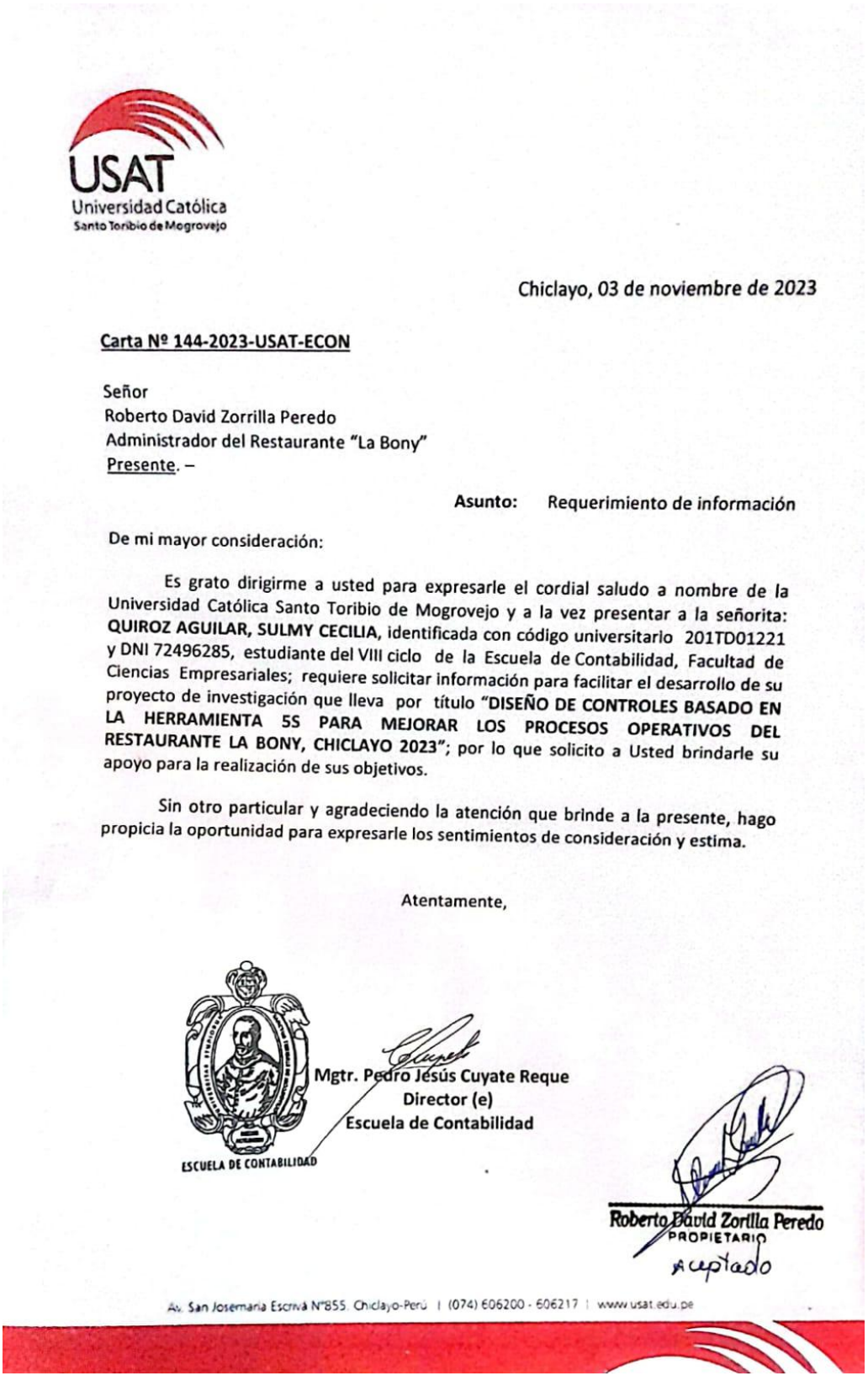
Vargas Cordero Zoila Rosa. (2009). LA INVESTIGACIÓN APLICADA: UNA FORMA DE CONOCER LAS REALIDADES CON EVIDENCIA CIENTÍFICA. https://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/538/589#:~:text=Para%20Murillo%20(2008)%2C%20la,la%20pr%C3%A1ctica%20basada%20en%20investigaci%C3%B3n

Vargas Crisóstomo, E. L., & Camero Jiménez, J. W. (2021). Aplicación del Lean Manufacturing (5s y Kaizen) para el incremento de la productividad en el área de producción de adhesivos acuosos de una empresa manufacturera. Industrial Data, 24(2), 249–271. https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.19485

Velásquez, J. (2022). Impacto de la metodología 5S en la optimización de recursos en empresas metalmecánicas. https://laccei.org/LACCEI2022-BocaRaton/full_papers/FP594.pdf

Anexos

ANEXO 01: CARTA DE ACEPTACIÓN



USAT
Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo

Chiclayo, 03 de noviembre de 2023

Carta Nº 144-2023-USAT-ECON

Señor
Roberto David Zorrilla Peredo
Administrador del Restaurante "La Bony"
Presente. –

Asunto: Requerimiento de información

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle el cordial saludo a nombre de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo y a la vez presentar a la señorita: **QUIROZ AGUILAR, SULMY CECILIA**, identificada con código universitario 201TD01221 y DNI 72496285, estudiante del VIII ciclo de la Escuela de Contabilidad, Facultad de Ciencias Empresariales; requiere solicitar información para facilitar el desarrollo de su proyecto de investigación que lleva por título **"DISEÑO DE CONTROLES BASADO EN LA HERRAMIENTA 5S PARA MEJORAR LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL RESTAURANTE LA BONY, CHICLAYO 2023"**; por lo que solicito a Usted brindarle su apoyo para la realización de sus objetivos.

Sin otro particular y agradeciendo la atención que brinde a la presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

ESCUELA DE CONTABILIDAD

Mgtr. Pedro Jesús Cuyate Reque
Director (e)
Escuela de Contabilidad

Roberto David Zorrilla Peredo
PROPIETARIO
Aceptado

Av. San Josemaría Escrivá N°855. Chiclayo-Perú | (074) 606200 - 606217 | www.usat.edu.pe

ANEXO 02: INSTRUMENTO I (ENTREVISTA)

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

ENTREVISTA Nº 1 - GERENTE

La presente entrevista tiene como finalidad obtener información sobre la actual situación del restaurante La Bony de Chiclayo, con relación a su planificación y control de sus procesos operativos, se le agradece anticipadamente de sus respuestas verídicas siendo de aporte en la investigación. Este instrumento se aplica con fines únicamente académicos.

Objetivo 1: Presentar aspectos generales del restaurante la Bony en Chiclayo 2023.

Nombre de la empresa o propietario:

_____

RUC

_____

Razón Social

_____

1. Breve Reseña Histórica de la entidad:
2. ¿En qué régimen tributario se encuentra la entidad registrada?
3. ¿Cuándo inicio sus actividades la empresa?
4. ¿Cuál es el volumen de ventas anuales de la entidad?
5. ¿Cuánto tiempo lleva operando la entidad?
6. ¿Cuál es su actividad principal?
7. ¿Cuántas áreas conforma la organización? ¿Cuáles son?
8. ¿Quiénes considera usted que son sus principales clientes y competidores?
9. ¿Qué opina del control interno en la organización?
10. ¿De qué manera implementa un control interno dentro de la entidad?

11. ¿Cómo es la estructura organizacional general de la entidad?

12. ¿Cuáles son las funciones que realizan dentro de la empresa?

13. ¿Cómo es la supervisión de las operaciones dentro del giro del negocio?

14. ¿Cómo es el seguimiento que usted realiza a cada área de su establecimiento?

ANEXO 03: INSTRUMENTO II

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

ENTREVISTA Nº 2 -ENCARGADO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

La presente entrevista tiene como finalidad obtener información sobre la actual situación del restaurante La Bony de Chiclayo, con relación a su planificación y control de sus procesos operativos, se le agradece anticipadamente de sus respuestas verídicas siendo de aporte en la investigación. Este instrumento se aplica con fines únicamente académicos.

Objetivo 2: Describir los procesos operativos identificando sus debilidades, causas y efectos del restaurante la Bony en Chiclayo 2023.

Nombre de la empresa o propietario:

_____

1. ¿Usted cómo distribuye su área de trabajo?
2. ¿Cómo almacena y clasifica los materiales de trabajo?
3. ¿Cómo almacena y clasifica las materias primas en su área de trabajo?
4. ¿En qué área se implementa el orden con menor intensidad? ¿Por qué?
5. ¿Se cuenta con alguna capacitación al personal con respecto al manejo de perecible, conservación y correcto almacenamiento de los productos?
6. ¿Con que frecuencia se realiza la limpieza durante la preparación de los distintos platos?
7. ¿Usted cómo aplica la jornada de limpieza en su lugar de trabajo?
8. ¿Cada cuánto tiempo se realiza la limpieza en su lugar de trabajo?
9. ¿De qué manera usted implementa la disciplina en su área de trabajo?
10. ¿De qué manera delimitan o señalizan las áreas de trabajo, maquinaria, equipos y herramientas?

11. ¿De qué manera delimitan o señalizan la materia prima?

12. ¿Qué acontecimientos han generado dificultad en el área de producción?

13. ¿Qué acontecimientos han generado dificultad en el área de almacén?

14. ¿En el último año la microempresa ha obtenido mayores ingresos?

15. ¿Cómo considera la idea de implementar una herramienta que mejore las condiciones de control, orden y limpieza de su lugar de trabajo?

ANEXO 04: RAZONES FINANCIERAS BÁSICAS.

Liquidez:	2,018	2,019	2,020	2,021
Liquidez corriente	1.30	1.60	1.40	1.62
Prueba ácida	0.60	0.74	0.70	0.92
Prueba defenciva	0.05	0.06	0.12	0.45
Capital de trabajo	296,691	478,871	322,612	683,594
Gestión	2,018	2,019	2,020	2,021
Rotación cxc		10.73	12.68	14.24
Periodo medio cobranza		34.02	28.79	25.63
Rotación de inventarios		4.00	4.59	4.59
Periodo medio inventarios		91.16	79.60	79.56
Rotación de cxp		8.20	10.02	9.77
Periodo de pago		44.50	36.42	37.37
Ciclo operativo		125.18	108.39	105.20
Solvencia	2,018	2,019	2,020	2,021
Endeudamiento	0.53	0.53	0.41	0.65
Endeudamiento Patrim	1.11	1.11	0.71	1.82
Rentabilidad	2,018	2,019	2,020	2,021
Roe	10%	7%	13%	18%
Roa	5%	3%	8%	6%
Roi	42%	26%	64%	86%
Margen bruto	20%	19%	20%	19%
Margen operativo	8%	7%	10%	9%
Margen neto	5%	6%	7%	0.09
Mercado	2,018	2,019	2,020	2,021
Boletin BVL precio acc	6.90	5.70	7.40	8.00
UPA	0.38	0.35	0.58	0.54
PER (Precio acc/UPA)	18.11	16.38	12.80	14.90
Otros análisis financieros				
EBITDA	360,766.00	395,587.00	491,005.00	443,850.00
Margen EBITDA	0.10	0.12	0.14	0.12
Dupont	10%	7%	13%	18%
Margen Neto	4.6%	2.9%	6.7%	6.0%
Rotación activos	1.07	1.05	1.15	1.06
ROA	5%	3%	8%	6%
Palanca financiera	2.11	2.11	1.71	2.82
ROIC	8.3%	7.3%	11.5%	9.8%
Nopat	200,807.27	180,032.33	266,445.59	231,977.43
Capital invertido	2,423,147.00	2,461,107.00	2,315,904.00	2,359,202.00
Z escor Altman	2,018	2,019	2,020	2,021
(capt. Trabajo/total Act)*1.2	0.11	0.18	0.12	0.23
(Util reten/total act)*1.4	0.45	0.45	0.60	0.30
(EBIT/total activ)*3.3	0.29	0.26	0.40	0.30
(patrimonio/pasivo)*0.6	0.54	0.54	0.85	0.33
(Vts/total activo)*0.998	1.07	1.07	1.15	1.06
Z escor Altman (sumatoria)	2.45	2.50	3.11	2.22

ANEXO 05: CUANTIFICACIÓN MENSUAL/ANUAL – ÁREA DE ALMACÉN DEL RESTAURANTE LA BONY, CHICLAYO 2023.

	Enero	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**	**Junio**	**Julio**	**Agosto**	**Setiembre**	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**	**Total**
Mantenimiento de espacio no utilizado	S/.300.00	S/.300.00	S/.300.00	S/.300.00	S/.300.00	S/.300.00	S/.300.00	S/.300.00	S/.300.00	S/.300.00	S/.300.00	S/. 300.00	S/.3,600.00
Pérdida por etiquetado incorrecto de los productos	S/.60.00	S/. 25.00	S/. -	S/. -	S/.78.00	S/. -	S/. -	S/.161.00	S/. -	S/. -	S/.115.00	S/. -	S/.439.00
Pérdida por el deterioro de los productos	S/.95.00	S/. 81.00	S/.140.00	S/.67.00	S/.50.00	S/.26.00	S/. -	S/.72.00	S/.30.00	S/. 45.00	S/. -	S/. -	S/.606.00
Productos vencidos	S/.30.00	S/. -	S/. -	S/.50.00	S/.40.00	S/.25.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 80.00	S/.120.00	S/.345.00
Materiales innecesarios y obsoletos	S/. -	S/. -	S/.150.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/.80.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/.200.00	S/.430.00
Pérdida de productos por errores en la recepción	S/.190.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/.100.00	S/. -	S/.179.00	S/. -	S/. -	S/.150.00	S/.619.00
TOTAL	**S/.675.00**	**S/.406.00**	**S/.590.00**	**S/.417.00**	**S/.468.00**	**S/.351.00**	**S/.480.00**	**S/.533.00**	**S/.509.00**	**S/.345.00**	**S/. 495.00**	**S/.770.00**	**S/.6,039.00**

ANEXO 06: CUANTIFICACIÓN MENSUAL/ANUAL - ÁREA DE PRODUCCIÓN DEL RESTAURANTE LA BONY, CHICLAYO 2023.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Mantenimiento de espacio no utilizado	S/.300.00	S/.300.00	S/.300.00	S/.300.00	S/.300.00	S/.300.00	S/.300.00	S/.300.00	S/.300.00	S/.300.00	S/.300.00	S/.300.00	S/.3,600.00
Pérdidas por la mala manipulación de los alimentos	S/.80.00	S/. -	S/.32.00	S/.95.00	S/.98.00	S/. -	S/.75.00	S/. -	S/.54.00	S/. -	S/. -	S/.100.00	S/.534.00
Pérdidas por materia prima insuficiente	S/. -	S/.60.00	S/.150.00	S/. -	S/. -	S/.200.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/.180.00	S/.590.00
Materia prima no esencial	S/.35.00	S/.42.00	S/. -	S/.28.00	S/. -	S/.180.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/.30.00	S/. -	S/. -	S/.315.00
Pérdida por el deterioro de materia prima	S/.150.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/.135.00	S/. -	S/. -	S/.160.00	S/. -	S/.260.00	S/. -	S/. -	S/.705.00
Materia prima mal guardada por equipos en mal estado	S/.76.00	S/. 50.00	S/.60.00	S/. -	S/.65.00	S/. -	S/.68.00	S/.45.00	S/. -	S/. -	S/.25.00	S/.50.00	S/. 439.00
TOTAL	**S/.641.00**	**S/.452.00**	**S/.542.00**	**S/.423.00**	**S/.598.00**	**S/.680.00**	**S/.443.00**	**S/.505.00**	**S/.354.00**	**S/.590.00**	**S/.325.00**	**S/.630.00**	**S/.6,183.00**