ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción

"Diseño y Desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad para Empresa proveedora de Servicios de Alimentación Institucional o Alimentación Colectiva (catering)"

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA DE ALIMENTOS

Presentada por:

Priscila Vanessa Madero Romero

GUAYAQUIL – ECUADOR

Año: 2010

AGRADECIMIENTO

Principalmente a Dios quien ha sido mi guía y fortaleza. A mis padres que son los pilares fundamentales de mi vida, a mi madre por todos sus sabios consejos y a mi padre por estar siempre a mi lado ayudándome a cumplir todos mis sueños y metas; porque sin su confianza y apoyo incondicional, lograr alcanzar la culminación académica no sería

posible, a mis hermanos y familia en general por todo su apoyo, a todos mis amigos quienes me ha ayudaron a crecer, madurar y han estado a mi lado en todo momento y aquellos que de alguna forma me ayudaron a lo largo de mi formación académica entre ellos; un amigo del pasado que con su apoyo diario logro que no renuncie a mi sueño de formarme académicamente lejos de mi familia, finalmente agradecer a mi profesora y amiga la Ing. Sandra Vergara Directora de Tesis, por su absoluto respaldo y cooperación.

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este proyecto de tesis a Dios por regalarme la vida y una familia maravillosa. A mis abuelitos que son mi mayor inspiración y orgullo; que aunque no estén físicamente conmigo son mis ángeles que me protegen, guían y cuidan, se lo orgullosos y contentos que estarían. A mi padre y madre por creer en mí, por apoyarme y darme la oportunidad de formarme como ingeniera, a mis hermanos, a mis sobrinos y

familia en general, amigos más cercanos por su apoyo incondicional en todo momento.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Francisco Andrade S.
DECANO DE LA FIMCP
PRESIDENTE

Ing. Sandra Vergara G.
DIRECTORA DE TESIS

Ing. Grace Vásquez V.
VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Proyecto Final de Graduación, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

Priscila Vanessa Madero Romero

RESUMEN

El presente proyecto de graduación consiste en el diseño y elaboración del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, para una empresa proveedora de servicios de alimentación institucional o alimentación colectiva; con el objetivo de proveer de herramientas aplicables que permitan el mejoramiento de la calidad del proceso productivo y producto final; logrando aumentar la satisfacción de sus clientes.

Como punto de partida se realizó el análisis de la situación inicial de la empresa identificando los pasos a seguir para el desarrollo del proyecto. En donde se determinó que la empresa tenía implementado únicamente las Buenas Prácticas de Manufactura; que tenía desviaciones en el proceso productivo como: proveedores no calificados, perdida de materia prima y retrasos en las entregas; al igual que se detecto que no llevaban registros pertinentes, ni documentos normativos u operativos específicos para el correcto desempeño del personal en las distintas áreas de trabajo; lo que ocasionaba que el servicio brindado tenga deficiencia y variabilidad.

Por lo tanto el proyecto se desarrolló enfocado a proveer un sistema que ayude a mejorar estas deficiencias con el objetivo de obtener un producto final de alta calidad.

En su primera parte del proyecto se presenta información de la empresa, los objetivos que se esperan obtener con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad; los departamentos de la empresa, la forma adecuada que se deben seleccionar a los proveedores y los indicadores de calidad que se han planteado para medir la eficacia de la empresa.

El desarrollo del proyecto se detallo la situación de la empresa antes de la implementación del sistema, se determinó el enfoque y la importancia de la atención al cliente y se planteo que aplicando en el ciclo de Deming se obtendrá la mejora continua de la empresa.

Como parte del diseño del Sistema de Gestión de Calidad se elaboró: el manual de calidad, los procedimientos operativos y normativos; se implementaron hojas de registros en las diferentes áreas de trabajo que servirán para identificar si se cumplen con los requisitos del sistema y realizar un seguimiento de los procesos de manera que se mantenga la mejora continua en la empresa. Así como también se estableció el compromiso de

capacitar constantemente al personal en diferentes áreas y especialmente con el sistema implementado.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones; determinadas por los resultados obtenidos al terminar el diseño y elaboración del proyecto.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN ..... **II**

ÍNDICE GENERAL ..... **V**

GLOSARIO DE TÉRMINOS ..... **VIII**

CAPÍTULO 1

1. LA EMPRESA **1**

1.1. Introducción 1

1.2. Justificación 3

CAPÍTULO 2

2. METAS DE LA EMPRESA **5**

2.1. Objetivos 5

2.1.1. Objetivo General 5

2.1.2. Objetivos Específicos 6

2.2. Detalle y análisis de las áreas de trabajo. 6

2.3. Análisis de la Selección de Proveedores 18

2.4. Indicadores de Calidad 22

2.4.1. Indicador de Tiempo de Proceso de Elaboración. 25

2.4.2. Indicador de Tiempo de Entrega de Producto Final. 27

2.4.3. Indicador de Satisfacción del Clientes. 29

CAPÍTULO 3

3. DESARROLLO DEL PROYECTO 30

3.1. Evaluación Preliminar de las Condiciones de la Empresa. 30

3.2. Determinación del Enfoque del Cliente. 32

3.3. Determinación de Oportunidades de Mejora. 33

3.4 Definición de los procesos principales de la organización e interacción. 36

3.4.1 Procesos Estratégicos: 37

3.4.2. Procesos de Realización: 43

3.4.3. Procesos de Apoyo: 49

3.4.4. Mapa de Procesos de Empresa 54

3.5. Matriz de Responsabilidad del Cumplimiento de Objetivos de Calidad. 55

3.6 Definición de Política de Calidad 63

3.7 Misión 64

3.8 Visión 65

3.9 Organigrama de la empresa y Funciones 65

CAPÍTULO 4

4. Desarrollo del Manual de la Calidad y Procedimientos Normativos 86

4.1. Procedimientos Normativos 86

4.2. Procedimientos Operativos 94

4.3. Sistema de Gestión de Calidad..... 102

4.4. Plan de Trabajo de Implementación del Sistema de Calidad..... 105

4.4.1. Cronograma de las etapas de ejecución del proyecto 107

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 108

5.1. Conclusiones..... 108

5.2. Recomendaciones..... 111

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Sistema de Gestión de Calidad (S.G.C.):** Es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.

- **Norma ISO 9001:2008**: Especifica los requisitos para un buen Sistema de Gestión de Calidad que puede utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones o para la certificación de proceso.

- **Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M.)**: Son prácticas entendidas y aceptadas que rigen sobre varios aspectos de la manufactura, ensamblado, fabricación y otras áreas prácticas y diversas industrias como la farmacéutica y en la industria alimentaria,

en esta última, se puede referir a la higiene recomendad para que el manejo de alimentos garantice la obtención de productos inocuos.

- **Eficacia:** Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.

- **Eficiencia:** Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.

CAPITULO 1

1. LA EMPRESA

1.1. Introducción

La competitividad es una herramienta, si bien es cierto, relativamente nueva, es necesario aplicarla a todas las actividades productivas de nuestro país, a fin de estar en condiciones de ingresar a la globalización del mundo actual. En esta medida, dar un servicio con excelentes índices de calidad es una prioridad.

Tratando de entrar en el mundo globalizado la empresa que brinda el servicio de alimentación institucional o colectiva (catering); que fue constituida en la ciudad de Guayaquil en Noviembre del 2005. La cual inició sus actividades comerciales como un proyecto de manera sencilla y casera, con la idea de entregar almuerzos a personas naturales.

La misma que se planteo el objetivo de cumplir con los requerimientos de los clientes entregando raciones alimenticias que cuenten con características organolépticas y asépticas óptimas para el consumo humano.

La empresa en sus primeros años trabajó aplicando buenas prácticas de manufactura y en lugares pequeños de trabajo; debido a la excelente acogida que tiene dentro de este mercado, y tomando en cuenta el incremento, necesidades y exigencias de los clientes, la organización se ve en la obligación de mejorar el servicio brindado.

Por lo que decide comprometerse con el aumento de capital, capacitación constante del personal y demás necesidades de la empresa. Es así como la organización cambia de ubicación sus instalaciones, para realizar sus labores en áreas más cómodas, mejores equipos y utensilios de cocina, con la finalidad de mejorar la productividad y calidad del servicio.

Como estrategia para cumplir objetivos planeados por la empresa se decide; diseñar, elaborar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad que permita optimizar el uso de las nuevas instalaciones, mejorar el servicio y alcanzar la satisfacción de los diferentes clientes. El Sistema de Calidad tiene un alcance en todas las etapas de trabajos desde la atención al cliente hasta la distribución y entrega de los alimentos.

1.2. Justificación

La empresa en su plan de mejorar y crecer en el mercado ha invertido capital para cambiar la ubicación de sus instalaciones a un terreno propio y de mayores dimensiones que las actúales; contando con equipos e indumentarias nuevas. Sumado a este plan de mejora ha tomado en cuenta la necesidad de implementar el Sistema de Gestión de Calidad basado en la normativa ISO 9000:2008.

La empresa quiere mejorar su imagen y reputación; para lograr ampliar su carpeta de clientes; el medio usado para lograrlo es mejorar la calidad del servicio que presta y así repercuta en beneficios reales y tangibles en sus clientes. Es decir lo que se quiere lograr es garantizar la inocuidad de los alimentos de consumo

inmediato cumpliendo con las exigencias de los clientes que confían diariamente en las prestaciones que la empresa brinda.

Al mejorar las instalaciones y equipos de trabajo, implementar el sistema de gestión de calidad; el objetivo real es conseguir un cambio cultural del personal que se verá reflejado en el desempeño laboral y el producto final obtenido; al lograr este cambio se tiene la expectativa de aumentar la productividad y rentabilidad de la empresa.

Como objetivo final se desea alcanzar la certificación de la empresa; para seguir extendiendo los servicios y poder ofrecer nuevos y mejores beneficios a los clientes; estando un paso delante de la competencia.

CAPÍTULO 2

2. METAS DE LA EMPRESA

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo General

- Diseñar el Sistema de Gestión de Calidad para la organización de suministro y distribución de una empresa de catering.

- Asegurar que la empresa cumpla con los estándares de calidad y que sobrepase las expectativas del cliente logrando la satisfacción del mismo.

2.1.2. Objetivos Específicos

- Mantener y mejorar la atención al cliente al ofrecer el servicio y así conseguir un alto nivel de satisfacción.

- Mantener la seguridad alimentaria y la mejora continua para garantizar la entrega de un producto inocuo aplicando los requerimientos de la norma ISO 9001:2008.

- Implementar la Norma ISO 9000:2008 en los procesos de la empresa.

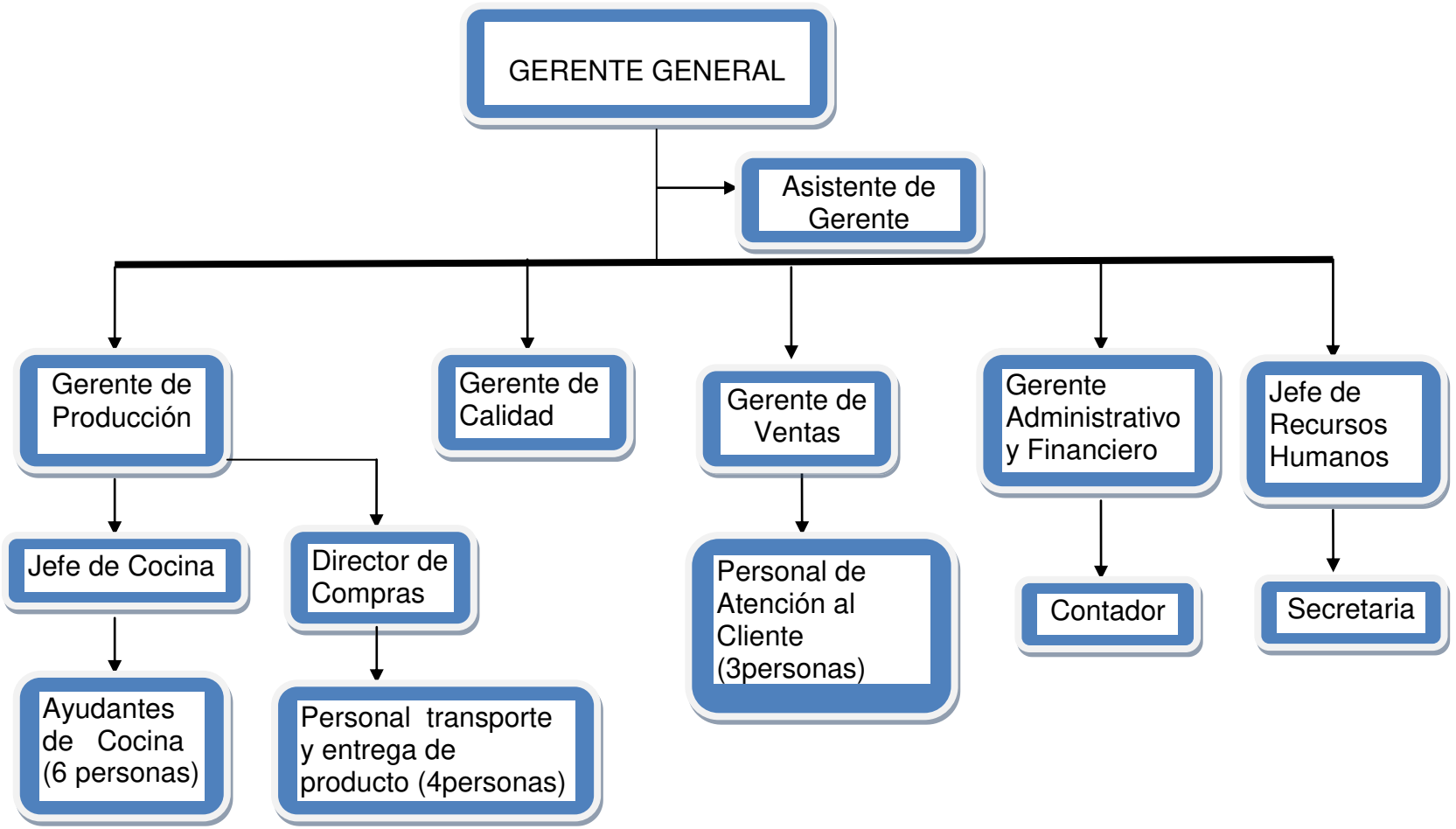
2.2. Detalle y análisis de las áreas de trabajo.

La empresa ha determinado sus niveles jerárquicos, reflejando los tipos de trabajo que se realiza en la organización; la empresa se ha dividido por departamentos, definiendo las funciones y responsabilidades que se realizan.

Toda la empresa está regida y supervisada por el gerente general que en este caso es el propietario.

Cada departamento tiene subdivisiones; y cada uno de ellos se encuentra representado por un gerente; quien se encarga de hacer cumplir las responsabilidades asumidas por el personal que labora en la empresa.

Para entender el funcionamiento de la empresa se adjunta el organigrama funcional, el mismo que detalla los diferentes rangos jerárquicos que tiene la empresa. Continuamente se tiene la descripción de los departamentos de la empresa.


GERENTE GENERAL
Asistente de Gerente
Gerente de Producción
Gerente de Calidad
Gerente de Ventas
Gerente Administrativo y Financiero
Jefe de Recursos Humanos
Jefe de Cocina
Director de Compras
Personal de Atención al Cliente (3personas)
Contador
Secretaria
Ayudantes de Cocina (6 personas)
Personal transporte y entrega de producto (4personas)

Departamento de Gerente General

El Gerente General es la máxima autoridad dentro de la empresa, es quien vela por todas las actividades y operaciones que se realizan diariamente; es quien cumple diferentes funciones como:

- ✓ Desarrollar y planear metas a corto y largo plazo.
- ✓ Es quien revisa y analiza el trabajo realizado en todos los departamentos de la organización.
- ✓ Es quien desempeña diferentes roles dentro de la institución.
- ✓ Representante legal de la empresa.

El gerente general está comprometido con el desarrollo y crecimiento de la empresa. Su visión es convertir lo que un día comenzó como un pequeño negocio familiar, en una gran industria.

Cuenta con su asistente de gerencia quien lleva la organización de reuniones, sea con el personal de la empresa, con proveedores o empresarios. Coordina las diferentes actividades definidas por el gerente, se encarga de trámites, revisión de documentos y registros de la empresa.

Departamento de calidad

Se designa como autoridad al gerente de calidad, que es el encargado de realizar diferentes funciones como:

- ✓ Verificar que los procesos se llevan a cabo cumpliendo con las diferentes normas de sanidad y con las normas bajo las cuales se rige la empresa.

- ✓ Realizar las pruebas sensoriales al producto final y si este cumple con las características deseas se lo libera.

- ✓ Seleccionar los proveedores.

- ✓ Control de calidad de la materia prima y define las características que las mismas deben de cumplir.

El gerente de calidad, cuenta con su laboratorio equipado para realizar sus diferentes funciones, es responsable del equipo y mantenimiento del mismo.

Departamento administrativo y financiero

En esta área realizan su trabajo el gerente administrativo y financiero; y el contador.

El gerente administrativo y financiero cumple las funciones de:

- ✓ Administrar los recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros con los que cuenta la empresa.
- ✓ Destina recursos para las diferentes mejoras para la empresa, la compra de la materia prima e insumos.
- ✓ Realizar los diferentes pagos de salarios, el costo de servicios básicos y otros.

Esta labor la realiza en conjunto con el contador; quien además lleva el respectivo orden de los diferentes papeles de facturas y pagos para cumplir con las normativas y leyes del país.

Departamento de ventas

Se designa como representante al gerente de ventas; quien tiene que cumplir diferente funciones como:

- ✓ Planificación mensual de ventas.
- ✓ Planificación de promociones y precios.
- ✓ Incremento de la carpeta de clientes.
- ✓ Formación y mando del personal de atención al cliente y ventas.

El gerente de ventas es el que se encarga de reportar al gerente general, gerente financiero, al gerente de producción la orden de pedidos, con todas las especificaciones requeridas

y verificadas para cumplir correctamente con todos los clientes.

El personal de atención al cliente, está bajo el mando del gerente de ventas; personal que está capacitado para brindar el mejor servicio a los clientes, ofrecer las diferentes combinaciones de menús que se han preparado y los paquetes de servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.

El personal constantemente está siendo capacitado en relaciones personales para brindar la mejor atención; vale recalcar que el personal contratado está capacitado para realizar el marketing y ventas del producto.

Departamento de Producción

El departamento de producción está relacionado con todos los departamentos de la empresa. La buena relación entre estos es de suma importancia para desarrollar un excelente desempeño.

El gerente de producción debe de cumplir con diferentes funciones como son:

- ✓ Planeación de producción
- ✓ Control de fabricación
- ✓ Que el personal cumpla con las normativas de buenas prácticas de manufactura; especialmente con la higiene personal.
- ✓ Medición del trabajo.
- ✓ Es el responsable que el producto final cumpla con las características deseadas.

Bajo su responsabilidad se encuentra el personal que labora en las diferentes etapas de preparación del producto. La responsabilidad que tiene es delegar trabajo a realizar día a día y funciones de las que cada uno es responsable;

planteando objetivos para la jornada laboral. En esta área laboran; el director de compras, el jefe de cocina, seis ayudantes de cocina y este personal son dirigidos por el gerente de producción.

El departamento de producción se encarga de:

- Recepción de materia prima que entregan los proveedores aprobados. Esta tarea la realizan dos personas, que están capacitadas y tiene la información correspondiente de los alimentos que van a receptar y como los tienen que distribuir.

- Lavado y selección de materia prima lo realizan los ayudantes de cocina. La selección se la realiza para obtener el producto que se encuentre en mejores condiciones. El lavado es para eliminar impurezas; con el objetivo de proteger la salud del consumidor; la limpieza aplicada depende del tipo de alimento.

- Preparación de los alimentos: esta etapa quien se encuentra al mando es el jefe de cocina que es un chef

especializado; el cual prepara y capacita a sus ayudantes para realizar los diferentes platillos. Supervisado y apoyado por el gerente de producción.

El personal denominado como ayudante de cocina; son quienes realizan las tareas de recepción de materia prima, distribución, selección, lavado y ayudan al jefe de cocina en la preparación de alimento de ser necesario; estas son seis personas que han sido capacitadas en diferentes áreas; sus habilidades y conocimientos han ido creciendo conjunto con la empresa. Sus funciones y puestos son rotativos.

- Entrega de los alimentos y demás servicios se elabora un plan de entrega. Los trabajadores fijos son 4; en caso de necesitar más personal para un evento, los ayudantes de cocina han sido capacitados para realizan estas funciones en la empresa. El personal dentro de este departamento son los responsables del mantenimiento y limpieza de los equipos de cocina, utensilios, áreas de almacenamiento y del área de preparación de alimentos propiamente dicha.

Departamento de recursos humanos

Se designa al jefe de recursos humanos y una secretaria. La función que cumplen:

- ✓ Seleccionar personal calificado; que cumpla con el perfil y conocimientos necesarios para cada cargo.

- ✓ Planificación de remuneración del personal.

- ✓ Llevar actualizado el expediente del personal.

- ✓ Mantener la comunicación interna y planificar cursos de capacitaciones que permitan la formación del personal.

- ✓ Definir reglamentos dentro de la empresa.

- ✓ Realizar contrataciones y despidos del personal.

2.3. Análisis de la Selección de Proveedores

Los alimentos de calidad tienen su origen en ingredientes de calidad y es responsabilidad del productor cerciorarse de que aquellos que integran sus alimentos sean sanos y seguros. Este es un proceso coordinado por el gerente de producción y el gerente de calidad, dependiendo de los pedidos se realizan las órdenes de producción, en las que se define la receta estándar a preparar. Es así que el director de compras dispone de una lista de los ingredientes necesarios y comprar solamente a proveedores calificados, que cumplan con los estándares fijados por la empresa.

Por lo tanto se comienza la selección de proveedores haciendo un análisis de costo-beneficio del insumo que se va a comprar y la calidad que se necesita; se selecciona al proveedor según las características de los alimentos requeridas para elaborar el producto y el precio; es así que de la elección del proveedor depende la venta del producto final.

La selección de proveedores, adquiere mayor complejidad al considerar que son varios los criterios de evaluación;

existiendo entre ellos cualitativos y cuantitativos. Es preferible conocer en profundidad a los proveedores y analizar cualidades como:

- ✓ Los tiempos de entrega.
- ✓ El transporte o forma de entrega.
- ✓ Las facilidades de financiamiento.
- ✓ Descuentos por volúmenes; la reducción de costos por escala son importantes.
- ✓ Poder de negociación.
- ✓ Comunicación, rápida respuesta a cotizaciones.
- ✓ Tiempo de Respuesta.
- ✓ Calidad de los alimentos.

Los proveedores a quienes se compran los ingredientes para preparar las raciones alimenticias deben proporcionar especificaciones exactas acerca de los productos. Es inevitable que la calidad de los ingredientes varíe, aun proviniendo del mismo proveedor, de lote a lote o de mes en mes; es importante que estas oscilaciones sean detectadas y controladas; motivo por el cual se llevan muestreos periódicos que permiten asegurarse que los ingredientes cumplen con la calidad nutritiva de los alimentos y con las especificaciones requeridas.

En el caso de que el análisis indique que un ingrediente no cumple las especificaciones requeridas y su proveedor suministre más de tres veces ingredientes inferiores al nivel medio, este último deberá ser borrado de la lista de proveedores. Para readmitir a un proveedor, éste debe demostrar que ha tomado las medidas oportunas para corregir las deficiencias.

Todas las especificaciones de los ingredientes tienen que ser actualizadas anualmente o según se considere necesario,

para asegurar que su utilización en recetas sea coherente con orientaciones actualizadas, es decir con los últimos conocimientos en calidad alimentaria.

Los proveedores o las compañías que normalmente transportan la materia prima son responsables de asegurar que los medios usados como cartones, sacos o gavetas; estén limpios antes de ser cargados; es requerido u obligatorio que los camiones de transporte sean utilizados únicamente para alimentos; para evitar tener fuentes de contaminación de alimentos en el trasporte. Los vehículos deben de mantenerse en excelentes condiciones y limpios; libres de materiales perjudiciales para la salud humana.

Se realizan controles de la calidad y análisis de la materia prima, solicitando muestras representativas; se debe constatar la confiabilidad que otorgan los proveedores a través de referencias y comprobar la disponibilidad de ingredientes con la que cuentan. Se llevan registros del control y recepción de materias primas; donde se indican si los proveedores cumplen con entregar productos de características requeridas.

El control de calidad de la producción asegura que el alimento elaborado es adecuado para el consumo humano. El proceso incluye un sistema para documentar que se han alcanzado los estándares propios de la receta durante el período de preparación. Los registros sirven para controlar la trazabilidad del producto.

El gerente de calidad es responsable de controlar la lista de especificaciones, la selección y evaluación de proveedores mediante técnicas y procedimientos que se detallaran en los siguientes capítulos.

2.4. Indicadores de Calidad

Los indicadores de calidad son medidores aceptables de calidad que debe tener el resultado de una acción, actividad, o un servicio. En otras palabras el estándar es la norma técnica que se utiliza como parámetro de evaluación de la calidad. En muchos casos, se establece valores umbrales, parámetros o

metas, a partir de los cuales consideramos positivo o negativo el resultado de una observación.

La empresa usa los indicadores no solo como medidas directas de calidad. Más bien, como medidas seguras y válidas para evaluar el desempeño de los procesos. Para obtener claves útiles sobre los resultados de los procesos productivos y administrativos; así como el grado de eficacia, corrección y eficiencia que se tiene en la empresa. Los indicadores pueden estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los mejores indicadores de procesos evalúan los eventos o actividades estrechamente vinculados a los resultados obtenidos por los clientes. Para ser útiles, los indicadores deben tener un grado razonable de fiabilidad y validez.

Se ha considerado como indicadores de calidad tres puntos importantes para la empresa como son: tiempo de proceso de preparación del producto, el tiempo de entrega del producto y

la satisfacción de los clientes. Esto sirve a la organización para evaluar un estándar de proceso o un resultado de la atención al cliente. Son indicadores que facilitan el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad.

Estas son algunas ventajas que traen el uso del manejo de los indicadores de calidad:

- ✓ Estimular y promover el trabajo en equipo.
- ✓ Contribuir al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- ✓ General un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

2.4.1. Indicador de Tiempo de Proceso de Elaboración.

El producto que la empresa otorga a los clientes son alimentos listos para el consumo, como desayunos, almuerzos, meriendas, aperitivos. Por lo tanto los pedidos se receptan con varios días de anticipación y se planifica mediante una orden de trabajo preparar los alimentos en una fecha determina. Cuando se llega a ese día determinado por el cliente es cuando, se controla el tiempo que lleva la preparación del producto.

Comienza por la distribución de funciones y responsabilidades hasta que los alimentos se encuentran envasados y liberados; listos para la entrega. Ya que se debe de cumplir con una hora específica de entrega de los alimentos, se realiza una planificación meticulosa de cómo preparar los menús.

Los menús están conformados por recetas estándares, que dan las especificaciones, los ingredientes a utilizar, porciones de cada ingrediente, tiempos de cocción,

forma de mezclado, tipos de cortes, temperaturas que deben alcanzar y presentación final.

Por lo tanto se puede planificar la hora que se comienza la jornada y la hora que se debe terminar para cumplir con los requerimientos de los clientes. En esta planificación se incrementa un rango de tiempo por si surgen inconvenientes.

De esta manera se puede utilizar el tiempo de preparación como un indicador de calidad, ya que si se cumple exitosamente con la planificación del tiempo, obteniendo alimentos con las características organolépticas y físicas requeridas; podemos concluir que:

- No hay problemas en el proceso de elaboración.

- Que el personal con el que se cuenta está capacitado y cumple satisfactoriamente sus funciones.

- Que la materia prima utilizada cumple las características esperadas.

Tiempo planificado para la preparación de los alimentos	
Tipo de menú a preparar, receta estándar se planifica terminar en 4 horas	
4 horas	Excelente

Se tiene planificado determinar el tiempo en horas de preparación para cada menú que la empresa brinda, este tiempo depende de los alimentos que la receta involucra; de esta manera en cada jornada de trabajo se tendrá un determinado tiempo como indicador.

2.4.2. Indicador de Tiempo de Entrega de Producto Final.

Es responsabilidad de la empresa de entregar los alimentos en el lugar y hora que el cliente lo solicite. Por lo tanto la planificación de entrega es muy importante.

La empresa toma en cuenta las distancias y factores externos; como tráfico, accidentes de tránsito, cierre de

vías inesperadas entre otros; que podrían causar retrasos en las entregas. Lo que ocasionaría reclamos de los clientes.

Por lo tanto se plantea un tiempo óptimo de entrega, el que se debe de cumplir dentro de un rango determinado; de esa manera se obtiene satisfacción del cliente al entregar un alimento a la hora requerida y con las características que cubren las necesidades del cliente.

- Es decir satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.

Tiempo planificado para la entrega de producto terminado	
Sector de la Ciudad	**Tiempo optimo**
Norte	35 minutos
Centro	45 minutos
Sur	55 minutos
Vía Samborondón	55 minutos

2.4.3. Indicador de Satisfacción del Clientes.

Para medir la satisfacción de los clientes se analizan diferentes puntos. Como son:

- La atención al cliente brindada por el personal.

- Que el producto que recibe el cliente cubre con las características organolépticas esperadas.

- Si se recibe el producto en el lugar, fecha y hora establecida.

Se obtiene el resultado de este indicador mediante encuestas que se las adjuntan en los anexos; son realizadas a los clientes en la entrega del producto y días después a la entrega mediante encuestas telefónicas que realiza el personal de atención al cliente; como parte de verificación de información y del seguimiento de clientes.

CAPÍTULO 3

3. DESARROLLO DEL PROYECTO

En esta etapa del proyecto se evalúan las condiciones iníciales de la empresa, su oportunidad de mejorar, quien es el cliente al que se dirige el producto, posibilidades de satisfacer sus necesidades. Los procesos principales de la organización, la relación que existe entre estos procesos y la dependencia entre cada uno. Seguidamente se definen los objetivos de calidad de los procesos en la preparación de los alimentos Se define la política de calidad, la visión y misión de la empresa. Al igual que se detalla el perfil del personal de la empresa y se forma el comité de calidad.

3.1. Evaluación Preliminar de las Condiciones de la Empresa.

Por ser una empresa familiar, relativamente nueva en brindar un servicio de alimentación que cuenta con las características de buen sabor, precios accesibles y basándose en los objetivos de la

empresa; ha entrado al mundo de la competitividad dentro del campo de comidas listas para el consumo. Para ello tiene que buscar alcanzar la excelencia mediante el mejoramiento continúo en su funcionamiento. Con el objetivo de lograr cambios positivos que produzcan el desarrollo constante de la empresa y el incremento de la carpeta de clientes.

El Gerente General está comprometido con realizar el incremento anual del capital, para efectuar mejoras en las instalaciones; adquisición de nuevos equipos de cocina y utensilios que sean necesarios; con esta visión logra adquirir nuevos terrenos con mejores características para cambiar de ubicación sus instalaciones. Al igual que se compromete en destinar recursos económicos para realizar capacitaciones que logren el aumento del nivel de desempeño del personal; con el fin de que la empresa mejore la eficiencia y productividad de sus servicios.

Es así como la empresa con la necesidad de mejorar su poder de competitividad en el área de alimentación se ve en la obligación de realizar el diseño, elaboración e implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008;

manteniendo la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura; con las que la empresa comenzó su funcionamiento.

3.2. Determinación del Enfoque del Cliente.

La carpeta de clientes son de distintos grupos sociales y que requieren servicios variados pero casi siempre con las mismas expectativas de encontrar en la empresa un producto que cumpla con satisfacer todas sus necesidades; por este motivo la organización está implementando soluciones eficientes que generen beneficios tangibles para los clientes. Se consideran a todos los clientes la parte fundamental del negocio, por lo tanto merecen el mejor trato y atención, sin diferenciar que los servicios sean contratados para brindar alimentación a grandes o pequeños grupos de personas; este es un aspecto irrelevante para la empresa ya que siempre mantiene la política de calidad de ofrecer un servicio que cumpla las características de ser alimentos inocuos y por estar siempre a tiempo y con precios competitivos.

La empresa, está dirigida a diferentes tipos de cliente; estos pueden ser:

- Cliente: Empresas, que requieran alimentación para su personal, pueden ser desayunos, almuerzos o meriendas; depende de los requerimientos del cliente.

- Clientes naturales que requieren del servicio para eventos.

3.3. Determinación de Oportunidades de Mejora.

La empresa consta con una organización estable y eficiente, que facilita el crecimiento constante; así como también permite el aprendizaje y desarrollo de las habilidades del recurso humano, que labora cumpliendo siempre a tiempo con todas las funciones y servicios que la misma ofrece.

La organización está comprometida de aceptar retos diariamente para lograr mayor productividad y ser más competitivos en el mercado; aplicando sistemas de calidad; llevando la documentación de los diferentes procedimientos y definición del sistema de negocios para lograr productos de máxima calidad. Aplicando técnicas para mejorar las debilidades y consolidar las fortalezas como estrategias de la empresa, para estar preparados y poder satisfacer las

necesidades del cliente; utilizan diferentes herramientas, como son: las encuestas a los clientes, análisis de ventas mensuales, evaluación del personal y evaluación de proveedores. Información que permiten realizar el estudio del comportamiento de la empresa para así tomar las mejores decisiones sobre las evoluciones de los servicios tratando de que estas sean siempre oportunas.

Como resultado de la mejora continua y el enfoque de cada proceso, se espera que la empresa crezca dentro del mercado a la cual pertenece la organización, hasta llegar a ser líderes en el mercado.

El mejoramiento continuo es una incesante búsqueda de problemas y sus soluciones. Como método para la mejora continua de la calidad se usa el ciclo Deming. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: **Planear, Hacer, Verificar y Actuar.**

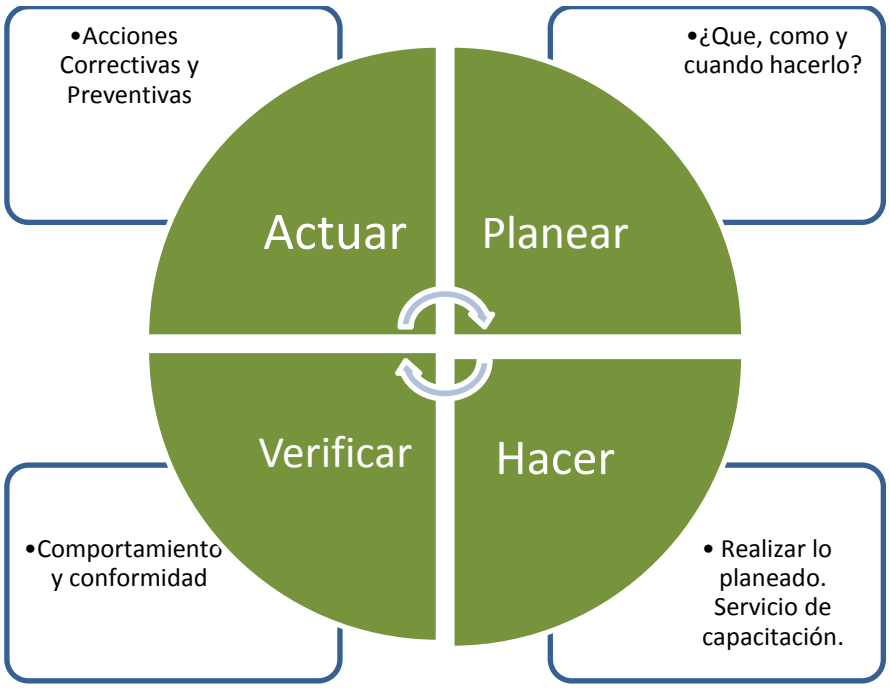
- **Planear:** En esta etapa se describen los problemas; se recopilan datos para luego determinar las causas principales y finalmente se desarrollan soluciones o posibilidades. Con estos datos se realiza la planificación de actividades a realizar.

- **Hacer:** Se realiza la implementación de lo planificado.

- **Verificar:** Se miden resultados y se certifica q no existen desviaciones al aplicar las soluciones.

- **Actuar:** Se realiza ajustes necesarios como acciones preventivas y se aplican nuevas mejoras.

Ciclo Deming



3.4 Definición de los procesos principales de la organización e interacción.

La organización realiza diferentes procesos para la obtención del producto final; pero el objetivo de este proyecto es mantener la línea de calidad, basándonos en las diferentes normativas a las que la empresa ha incursionado.

Si estos procesos son realizados conscientemente y el personal está comprometido, se logra transformar las necesidades de los clientes en satisfacciones.

Al detallar y definir cada proceso se observa cómo están interrelacionados y son mutuamente dependientes, para lograr la obtención de un excelente producto. Por lo tanto depende que el gerente de recursos humanos realice una adecuada selección de personal competente; al igual que la gerencia general cumpla el compromiso adquirido de proveer recursos para mejoras de la planta y capacitaciones constantes del personal.

Si se logran cumplir los objetivos planteados en el Sistema de Gestión de Calidad que está siendo implementado; se llega a mantener los clientes satisfechos con el servicio recibido y da como resultado que la carpeta de clientes incremente; al igual que la productividad.

Por lo tanto se necesita del compromiso y excelente trabajo del personal en cada etapa del proceso para alcanzar la calidad esperada y mantener un mejoramiento continuo.

3.4.1 Procesos Estratégicos:

Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección. Se suelen referir a las leyes, normativas y procedimientos operativos; aplicables al servicio y que no son controladas por la empresa. Los procesos que la empresa ha declarado bajo esta categoría son cuatro que se va a detallar a continuación:

- Selección de Proveedores: A medida que la empresa va creciendo; la exigencia al momento de escoger los

proveedores es mayor con el fin de tener una materia prima que cumpla con las características necesarias para transformarla en producto final cubriendo con las necesidades de los clientes.

La empresa se considera el cliente, se crea la relación proveedor-cliente; se requiere que exista una buena comunicación para mejorar los procedimientos de compras; motivo por el cual se considera la selección de proveedores sumamente importante. Se evalúa la calidad del servicio que brinda cada proveedor, tomando en cuenta la calidad de materia prima, el costo, la forma y tipo de entrega, entre otras características; así de esta manera se tiene la certeza que la cadena de calidad comienza desde el momento que realizamos la orden de pedido. Tal forma que se está cumpliendo con el requerimiento 7.4 Compras de la norma ISO 9001:2008.

Para la selección del proveedor se realiza la evaluación, cuyo formato se lo encuentra en el anexo 4; para confirmar que los proveedores seleccionados continúan cumpliendo

las características solicitadas se realiza cada seis meses la misma evaluación. El formato de la lista de proveedores se lo encuentra en el anexo 3.

- Planificación de la Calidad: La empresa decide diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad y aceptó el compromiso de cumplir con el proceso para lograr los objetivos planteados.

  Como parte primordial del plan de la empresa, considera que para cumplir con los objetivos de calidad es la capacitación del personal; fortaleciendo sus conocimientos sobre normativas de calidad; así desarrollar la implementación de la normativa ISO 9001:2008; como inicio de las actividades se realizan evaluaciones al personal y análisis de los registros de satisfacción de los clientes; con la finalidad de diagnosticar el estado en que se encuentran los procesos de la empresa y trazar objetivos para la mejora.

Esta determinado mantener registros de los procesos estratégicos; así como también registro de satisfacción de los clientes el que se encuentra como anexo 5. El plan de calidad se lo encuentra como anexo 2.

- Gestión de Marketing: La empresa es pequeña y familiar; la inversión en marketing publicitario no es elevada; pero la convicción que tienen el personal de atención al cliente es ofrecer el mejor servicio; para lograr cubrir las necesidades de los clientes.

  El punto de considerar como estratégico el marketing es dar a conocer el servicio y la calidad que se mantiene; para que los clientes recomienden la empresa; así mismo mantiene contacto con sus clientes mediante internet por medio de publicidad vía e-mail donde se comunica las diferentes promociones y menús a ofertar. Se mantiene la comunicación negocio-cliente.

  Se realizan diferentes clases de menú dependiendo del mes, así como promociones o combos para días feriados;

los mismos que son ofertados o difundidos a los clientes mediante e-mails y con trípticos.

El personal de atención al cliente, está capacitado para realizar visitas a las diferentes empresas a las cuales se presta el servicio de alimentación e informar sobre cambios y actualizaciones; al igual que se encuentra preparado para visitar otras empresas y presentar los servicios que brinda la organización y las diferentes opciones de alimentación para aumentar la carpeta de clientes; se utiliza técnicas de seguimiento de futuros clientes.

- Revisión Gerencial: La gerencia está altamente comprometida para lograr los objetivos planteados; se realiza la revisión del sistema de calidad cada dos meses al momento ya que se lo está implementando; este monitoreo permite tomar medidas preventivas, correctivas y mejorar constantemente. Esta revisión realiza los análisis de los registros de satisfacción del cliente, registros de entrega de producto y los registros de egresos

e ingresos mensuales para poder verificar los resultados obtenidos.

Siguiendo los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad se deben realizar actas de cada reunión, las mismas que se aprueban y mencionan al inicio y termino de cada reunión; generalmente suelen ser las actas de desempeño de los procesos, conformidad con el producto, estado de acciones preventivas y correctivas, cambios en el Sistema de Gestión de Calidad, auditorías internas; y al finalizar estas reuniones de revisión se debe de presentar un acta de los resultados, decisiones tomadas para mejoramiento de la empresa.

Esta revisión es realizada por el comité de calidad que está conformado por los representantes de los departamentos de la empresa; el gerente de calidad realiza las funciones de secretario del comité; quienes tienen la función de establecer y controlar las políticas y objetivos de calidad, establecer mediciones de calidad; que son usadas para determinar si se cumplen con lo

establecido o si se necesitan acciones correctivas; las mismas que se aplican no solo al proceso de elaboración del producto si no a todas las áreas de la organización; así como también a los proveedores. En el literal 3.9 se detalla las funciones que cumple cada representante del comité de calidad. Registro de Revisión codificado como CDE-042 se lo encuentra como anexo 6.

3.4.2. Procesos de Realización:

Estos procesos involucran diferentes áreas del servicio que tienen impacto en el cliente creando valor agregado para éste, por considerando la actividad esencial del servicio la razón de ser de la empresa. Estos procesos están relacionados directamente con el producto desde su diseño hasta la entrega. El personal ha sido capacitado adecuadamente y han adquirido el compromiso de cumplir la normativa bajo la cual se rige la empresa.

- Diseño menús y servicios a ofertar: La empresa cuenta con un jefe de cocina; quien está preparado para diseñar diferentes menús; con el fin de ofrecer platos variados de

la gastronomía mundial; logrando de esta manera ser más competitivos y contar con distintos tipos de clientes y cubrir sus necesidades.

Durante permanencia de la empresa en el en el mercado se ha creado una cartera de clientes a los cuales ofrecen servicio diariamente; ofertando una alimentación variada y saludable.

- Atención al Cliente: El personal del departamento de ventas ha sido capacitado para contar con las herramientas y conocimientos para ofrecer soluciones que satisfagan las necesidades de los clientes; ya que la empresa considera la atención de los clientes de suma importancia para que se mantengan usando el servicio de tal manera que promocione la empresa tanto por la atención brinda y calidad del producto adquirido. Los pedidos en la empresa siempre son pedidos grandes o mínimos para 15 personas; en casos especiales se aceptan pedidos menores a lo indicado.

En el departamento de ventas laboran cuatro personas realizan la función de atención al cliente; quienes están encargadas de receptar pedidos, deben mantener información actual de los servicios y menús que pueden ofrecer, promociones vigentes y precios. Se desarrollo el Procedimiento de Atención al Cliente designado el código CDE-025 que se encuentra como anexo 7.

- Compra de Materia Prima:

La compra de materia prima depende de distintos factores como son: la selección de proveedores, el diseño de menús y los requerimientos de los clientes; bajo estas premisas se elaboran las órdenes de compras y se destinan los recursos necesarios.

La empresa lleva inventario de materia prima que se almacena y mantiene en bodega y refrigeración garantizando la preservación de los productos; quien emite las órdenes de compras es el director de compras, que deben ser autorizadas por el gerente administrativo y

financiero. Se desarrollo el Procedimiento para Compra de Materia Prima designado el código CDE-010 se lo encuentra como anexo 8.

- Elaboración de los Alimentos: El jefe de cocina y su selecto personal; que han sido capacitados mediante distintos curso de arte culinario, de calidad e inocuidad alimentaria. Son los responsables directos, de optimizar procesos y obtener como producto final alimentos listos para el consumo. Los cuales cumplen con las normativas y cubre las necesidades requeridas; la planta tiene implementadas las buenas prácticas de manufactura y como objetivo para este año se propuso implementar las prácticas de higiene para los alimentos pre-cocidos y servicios de comida para colectividades; y el Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008.

  La preparación de alimentos depende cada menú y las técnicas culinarias aplicadas por personal de cocina, la elaboración de alimentos se realice aplicando los procesos de saneamiento y prevención de contaminación; con el

objetivo que el resultado sea un producto final que cumpla con las condiciones óptimas para ser envasado y distribuidos a sus consumidores inmediatos. Se desarrollo el Procedimiento para preparación de Alimentos designado el código CDE-016 se encuentra como anexo 9.

- Liberación del Producto: En esta etapa se verifica que se ha cubierto con lo ofrecido; es decir que los alimentos tengan las características organolépticas y sanitarias aptas para el consumo; comprobación que se realiza a través de pruebas de evaluación sensorial, físicas y visuales. Debido a que es un producto de consumo inmediato, no se le pueden realizar pruebas microbiológicas; también es necesario comprobar el volumen exacto del pedido y con la presentación requerida.

  El análisis se hace mediante un muestreo de aceptación, donde se toma la decisión de aceptar o no el producto; es decir si el pedido cumple con las características correspondientes se da la orden que el producto puede ser liberado y se realice la entrega.

Es motivo del interés el mantener y mejorar las acciones en cuanto a la calidad; por lo tanto se compromete al personal de realizar su trabajo conscientemente y es una medida de proteger al cliente. Se lleva Registro de Liberación de producto designado código CDE-030 se encuentra como anexo 10.

- Transporte y Entrega de Alimentos: La empresa con el pasar de los años ha ido perfeccionando sus métodos de entrega; en la actualidad cuenta con dos vehículos adecuados para realizar las entregas; de tal manera que los alimentos lleguen a manos del consumidor conservando las características como salieron de la planta.

El conductor al momento de la distribución debe contar con la información específica del cliente especialmente el lugar y hora exacta que el cliente desea recibir el servicio; la empresa tiene como política de calidad cumplir con los requerimientos de los clientes de llegar a la hora y lugar

descritos con un producto de alta calidad e inocuo listo para ser consumido. El formato de Registros de Entrega de Producto codificado como CDE-031 se encuentra como anexo 11.

3.4.3. Procesos de Apoyo:

Estas son técnicas que fortalecen a los procesos fundamentales de la empresa, mediante estos procesos se puede comprobar el cumplimiento de normativas; tomar acciones preventivas o correctivas sobre la marcha, controlar las mejoras del desempeño del personal, la satisfacción de los cliente y comprobar la correcta implementación del sistema de gestión de calidad.

- Auditorías Internas: Se ha planificado que una vez implementado el sistema de gestión de calidad se realice auditorías internas para verificar que el sistema se encuentra funcionando adecuadamente; si se encontrara alguna No Conformidad esto nos permite tomar acciones preventivas o correctivas, para mejorar o corregir

desviaciones del Sistema de Gestión de Calidad. En el Procedimientos de Auditorías Internas se indica cómo elegir responsables, alcance, objetivo, frecuencia, de las auditorias; procedimiento que se encuentra como anexo 12. Toda auditoria presenta informe de resultados, el formato de Informes de Auditorias codificado CDE-009 se encuentra como anexo 13.

- Mejora Continua: Se ha diseñado un plan de mejora continua basado en los resultados de las auditorías internas y acciones preventivas; deseando mejorar en todos los campos de la organización ya que el buen funcionamiento de la empresa se ve reflejado en la calidad total del producto.

  La empresa desea constantemente mejorar el Sistema de Gestión de Calidad actualizando sus procedimientos y procesos estratégicos que lleven a mejorar la calidad del servicio brindado; por lo tanto la gerencia ha adquirido el compromiso de aplicar la mejora continua para alcanzar objetivos propuestos, al igual que periódicamente fijarse

nuevas metas que mejoren los resultados alcanzados. Se puede observar el formato del plan de mejora continua que se encuentra como anexo 15.

- Acciones Preventivas y/o Correctivas: Luego de realizar la auditoria del Sistema de Gestión de Calidad, se levantan registros de las desviaciones encontradas, dando la oportunidad de mejorar o corregir problemas en todos los procesos; incluyendo reclamos existentes de clientes. La toma de acciones correctivas se realiza utilizando herramientas de análisis y diagnostico como causa-efecto para determinar que acción tomar para eliminar la causa del problema o no conformidad y en un futuro no se vuelva a presentar. El formato de Registro de Acciones Correctivas lo encontramos como anexo 17 y Registro de Acciones Preventivas lo encontramos como anexo 16.

- Formación y Capacitación: Este es un proceso que se considera de suma importancia en vista que el personal de la empresa debe conocer y manejar diferentes normativas bajo la cual la empresa trabaja; se desea alcanzar con

cada capacitación el objetivo de proporcionar el adiestramiento necesario y comprometer al personal con el Sistema de Gestión de Calidad que se está implementando.

El personal es capacitado en diferentes temas según las necesidades de su área de trabajo con la finalidad de mejorar sus habilidades y sean más competentes en sus labores. Las capacitaciones son planificadas por el gerente de calidad; se ha determinado que las mismas se realicen cada vez que sea necesario, dependiendo de las necesidades del personal a capacitar se realizan cursos externos o charlas informativas dentro de la empresa; para lo cual se lleva registro del personal capacitado, que curso realizo, el tiempo de duración, objetivos y expositor del curso. Se comprueba la eficiencia del curso mediante la evaluación cuando el mismo realiza sus labores cotidianas. Para mayor ilustración se puede observa el formato de Registro de Capacitación el que se encuentra como anexo 18.

- Medición Satisfacción del Cliente: Se han elaborado registro de entrega de producto y encuestas al clientes para medir el grado de satisfacción y el posicionamiento de la empresa con respecto al cliente y tomar directrices en base a su impresión. Este proceso lo realiza el personal de atención al cliente mediante encuesta telefónica en un rango de dos a tres días después de haber realizado la entrega del producto al cliente. Se diseño el Registro de Satisfacción del Cliente codificado CDE-023 se encuentra como anexo 5.

3.4.4. Mapa de Procesos de Empresa

3.5. Matriz de Responsabilidad del Cumplimiento de Objetivos de Calidad.

El Sistema de Gestión de Calidad influye en todos los procesos de la empresa; sistema que es aplicado con la expectativa que se presenten cambios positivos en cada etapa de producción.

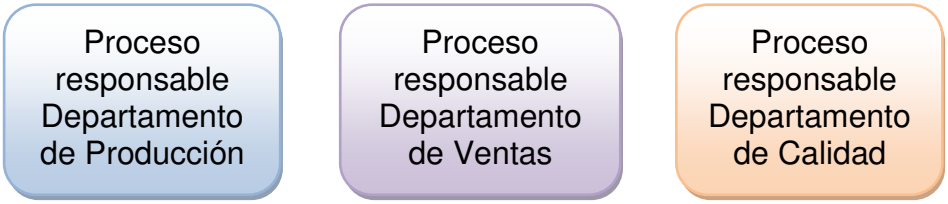
Para identificar cada objetivo calidad se va explicar el proceso productivo e interrelación que existe entre los puestos de trabajo, para lo cual se diseño el diagrama de flujo del proceso donde se indica todas las etapas que la empresa sigue desde la atención al cliente hasta la entrega del producto.

Antes de detallar el diagrama de flujo, se da a conocimiento que los clientes de la empresa se han dividido en dos clases; clientes para eventos sociales o empresariales, o clientes: empresas que requieren alimentación diaria del personal.

La atención que se brinda a cualquiera de los dos clientes es similar, con la única diferencia que con los clientes que solicitan el servicio de

alimentación diaria, se mantiene contacto cada viernes para confirmar el número de raciones y el menú.

Se ha designado un color para cada departamento; para diferenciar el responsable de cada etapa.



- **Diagrama de flujo del Procesos**

Atención al cliente: Las obligaciones del personal en esta etapa son dar a conocer el servicio, despejar dudas de los clientes y cubrir sus necesidades, el personal clasifica los pedidos dependiendo de la clase de clientes, la fecha de entrega y volumen de pedido.

Recepción del pedido: Los pedidos se aceptan mínimo con 12 días antes del evento; el pedido depende que el cliente

decida el menú de su preferencia, detalle los requerimientos que este tiene que cumplir para cubrir sus necesidades y la información solicitada por la empresa.

- Fecha de entrega del pedido.
- Datos del cliente (teléfono, dirección, e-mail).
- Selección del menú.
- Volumen del pedido.
- Lugar y hora de entrega.
- Forma de Pago.

Verificación de especificación del cliente: el personal de atención al cliente antes de emitir la orden de pedido, verifica que los datos tomados son los correctos, el contacto con el cliente se realiza mediante llamada telefónica y vía e-mail enviando los datos y especificaciones receptados.

Teniendo la orden de pedido, verificada se comunica al gerente de ventas, el gerente de producción y al gerente financiero.

Verificación de Materia Prima en existencia: el gerente de producción teniendo las órdenes de pedido, realiza su planificación de producción, los materiales necesarios para cubrir los pedidos; trabaja en conjunto con el director de compras quien verifica que exista materia prima en inventario. En caso de no tener a disposición el material requerido, se formulan las órdenes de compra a los proveedores seleccionados.

Si existe a disponibilidad la materia prima, se planifica la producción.

Formulación de orden de compra: el director de compras es el encargado de realizar la orden, que debe ser aprobada por el gerente administrativo y financiero.

Recepción de materia prima: el departamento de producción es el encargado de la recepción y aceptación de materia prima. Se acepta si cumple con los requisitos solicitados, para esto el personal responsable ha sido capacitado, cuenta con información y manuales de recepción propios de la empresa.

Selección y lavado: Antes de distribuir y almacenar la materia prima, se selecciona por tamaño y características organolépticas.

Bodega y Refrigeración: El personal responsable mantiene el inventario de productos. La utilización de la materia prima se hace mediante sistema FIFO.

Preparación de Alimentos: Contando con la planificación de producción diaria, se conoce la materia prima que se necesita para la elaboración del menú. Teniendo el materias necesario se prosigue con la elaboración de las recetas

estándares, aplicando buenas prácticas de manufactura y conocimientos propios del jefe de cocina.

Pruebas Sensoriales: Terminada la preparación de los alimentos el gerente de calidad realiza un muestreo simple, para realizar las pruebas sensoriales y visuales que comprueban que los alimentos cumplen con las características requeridas.

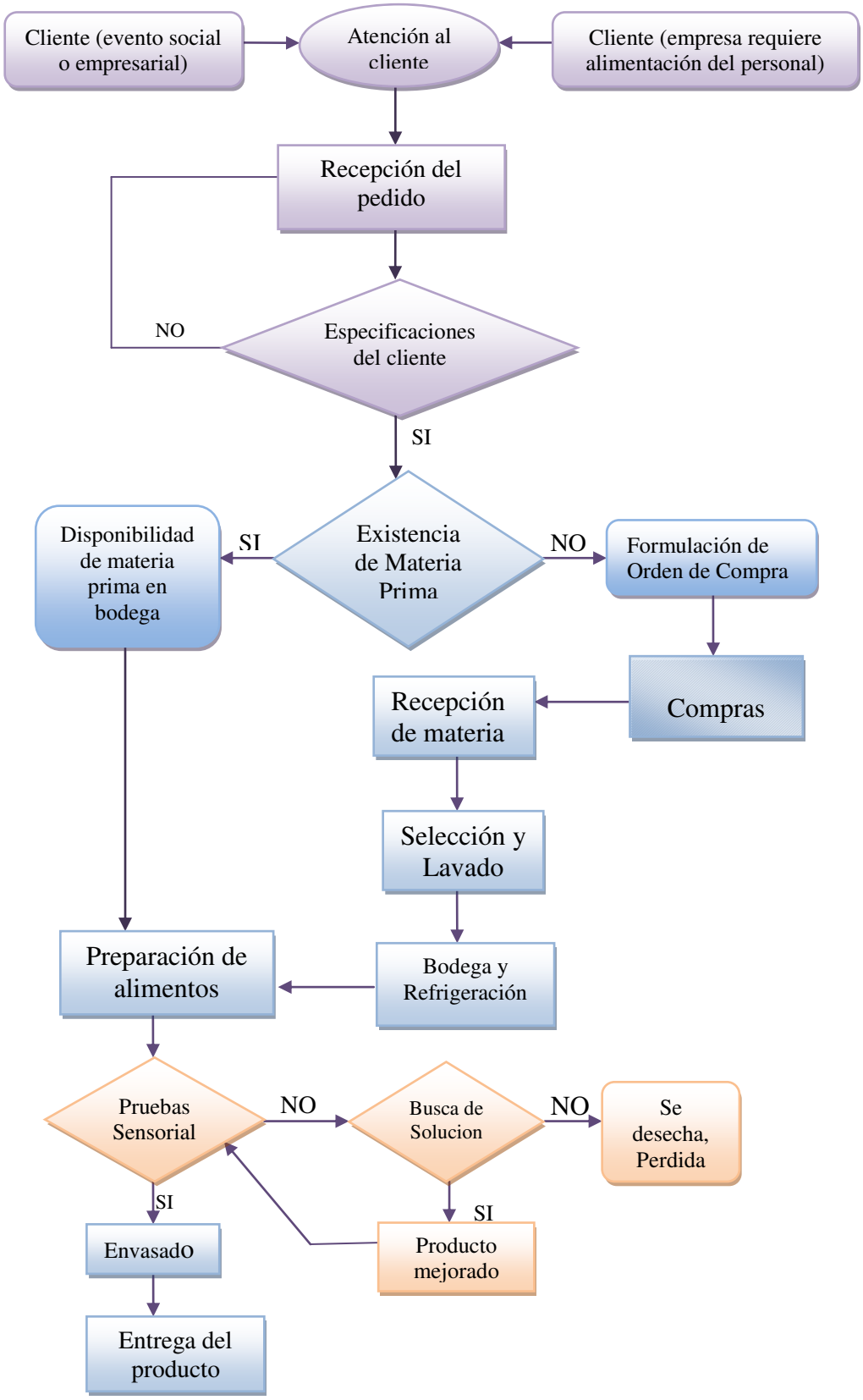
En caso que no se cumpla con los requerimientos y condiciones aptas para el consumo se buscan soluciones; si es posible la recuperación del producto y que pase las pruebas sensoriales, se realiza la acción; caso contrario se desecha el producto y se registra como perdida.

Envasado: Depende del tipo de pedido, si es para eventos, el envasado se lo maneja en bandejas, pírex, equipos especiales y adecuados para la presentación y transporte de los alimentos. Pedido para alimentación diaria del personal, si el cliente lo requiere se realiza la entrega en envases

individuales o se lo transporta igual que los pedidos para eventos.

Entrega del producto: Se realiza en vehículos adecuados para el transporte, en el lugar, hora y fecha requerida por el cliente, el responsable de la entrega tiene la información necesaria del cliente. Se entregan por envases descartables individuales o caso que sea solicitado por el cliente, la empresa cuenta con vajillas propias para servir los alimentos dependiendo del evento.

Diagrama de Flujo de Proceso de la Empresa



Para cada etapa explicada en el diagrama de flujo del proceso se plantearon objetivos de calidad, los que se deben de cumplir a través de un plan de acción. Por lo que se desarrolla la matriz de objetivos de calidad, estableciendo el responsable de llevar a cabo la acción para cumplir los objetivos planteados, la frecuencia con la que se cumple la acción, se asignan herramientas, se establece indicadores y la meta a cumplir; también se indica quien y con qué frecuencia controla que se cumplen los objetivos de calidad. La matriz de Objetivos la encontramos como anexo N° 14.

3.6 Definición de Política de Calidad

- **Política de Calidad**

  La política de calidad debe ser entendida por el personal que labora en la empresa, el mismo que tiene que aplicarlo de manera correcta y sistemática. La política de calidad elaborada y planteada por la empresa es:

  "Ofrecer, cubrir y cumplir con las necesidades del cliente, ofreciendo productos de alimentación humana que cuenten con característica sanitarias y organolépticas, tanto en sabor, color y

aroma; que cubran las expectativas del cliente para convertirnos en su mejor opción dentro del mercado de servicios de alimentación y alcanzar altos estándares de calidad; con precios accesibles "

Para ello se debe cumplir los diferentes procedimientos establecidos por la empresa, para ofrecer al cliente un servicio de alta calidad; cumpliendo con todos los requisitos sanitarios.

3.7 Misión

La empresa está comprometida en otorgar productos con altos estándares de calidad, que cubran las necesidades de los clientes satisfaciendo todos sus requerimientos, garantizando la calidad de los productos mediante la estratégica selección y relación con los proveedores; y con la aplicación de normativas durante la preparación y entrega de los alimentos. Medidas que se verán reflejadas a través de los procesos productivos y rentabilidad de la empresa; beneficiando a los accionistas, trabajadores y clientes.

Se logra lo planteado gracias al plan de capacitación constante, por ende el personal está comprometido con garantizar la calidad de los servicios, normativas aplicadas, recursos apropiados y manteniendo excelente comunicación con los proveedores y clientes.

3.8 Visión

Continuar con el crecimiento constante para convertirse y posicionarse en el mercado como una de las empresas familiares de servicios de alimentación mas solidas del Ecuador; destacando por su alto nivel de calidad, excelente presentación, eficiencia, satisfacción y precios favorables para el cliente.

Alcanzar la certificación de ISO 9001:2008 antes de finalizar el año 2011; mediante la formación continua y la evolución de las etapas del proceso.

3.9 Organigrama de la empresa y Funciones

Los organigramas permiten a las empresas conocer la forma en que se toman las decisiones y sobre todo el cómo fluye la información dentro de la organización.

Como se describió en el capítulo 2, la empresa se ha dividido en departamentos, cada uno con su representante máximo; al igual que se detallo la forma de trabajo e interacción entre cada departamento de la empresa. La empresa cuenta con al momento con 24 personas distribuidas en los diferentes departamentos para cumplir funciones especificas.

El personal tiene un perfil determinado, el que se basa en competencias, detallando conocimientos, habilidades, experiencia y formación. Perfil de cada puesto de trabajo, se describe a continuación:

Departamento de Gerencia: Genera 2 puestos de trabajo.

Gerente General	
Perfil que debe Cumplir:	
Edad preferida:	Mayores de 30 años
Sexo de preferencia:	No relevante
Estado civil:	No relevante
Estudios:	Tercer nivel
Profesión:	No relevante
Idiomas requeridos:	Inglés y español
Conocimientos:	Mercadeo, finanzas, administración
Experiencia mínima	5 años en la empresa
Disponibilidad de tiempo	8 horas al día
Habilidad:	Habilidad para negociar
	Capacidad y Firmeza en la toma de decisiones
	Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
	Manejo de relaciones publicas
Funciones:	Dirigir planes, presupuestos, estrategias y objetivos de la empresa
	Desarrollar y planear metas a corto y largo plazo
	Revisar y analizar el trabajo de los departamentos de la empresa
	Dirigir y autorizar acciones de mejora y rediseño de procesos.
	Supervisar la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y servicios de la empresa.

Asistente de Gerente	
Perfil que debe Cumplir:	
Edad preferida:	Mayores de 22 años
Sexo de preferencia:	No relevante
Estado civil:	No relevante
Estudios:	Segundo nivel
Profesión:	En área administrativa
Idiomas requeridos:	Inglés y español
Conocimientos:	Administración, desarrollo organizacional
Experiencia mínima	4 años realizando funciones similares
Disponibilidad de tiempo	8 horas al día
Habilidad:	Capacidad de desarrollar planes a largo o corto plazo.
	Capaz de trabajar bajo presión
	Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
	Compromiso y lealtad hacia la empresa
	Iniciativa y creatividad
Funciones:	Coordinar reuniones
	Realizar estudios sobre mejora de procesos, calidad y productividad de la empresa.
	Revisar documentos, registros y emitir informes técnicos.
	Participara en comisiones y reuniones de trabajo
	Realizar otras funciones afines que sean asignadas por el gerente general.

Departamento de Calidad: Genera un puesto de trabajo.

Gerente Calidad	
Perfil que debe Cumplir:	
Edad preferida:	Mayores de 26 años
Sexo de preferencia:	No relevante
Estado civil:	No relevante
Estudios:	Tercer nivel
Profesión:	Ingeniero en alimentos
Idiomas requeridos:	Inglés y español
Conocimientos:	Auditorias de calidad, evaluación sensorial.
Experiencia mínima	3 años.
Disponibilidad de tiempo	8 horas al día, cuando la empresa lo requiera
Habilidad:	Sensoriales
	Capaz de trabajar bajo presión
	Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
	Conocer y manejar normativas de calidad
Funciones:	Evaluar la situación de calidad en toda la organización
	Desarrollar un plan estratégico que integre calidad y objetivos de negocio a largo plazo, definiendo la política de calidad.
	Realizar pruebas sensoriales y físicas de materia prima y de producto final
	Liberación de producto final
	Seleccionar y evaluar proveedores
	Verificar que el personal cumple con las buenas prácticas de manufactura
	Encargado de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad

Departamento de Recursos Humanos: Genera dos puestos de trabajo.

Jefe de Recursos Humanos	
Perfil que debe Cumplir:	
Edad preferida:	Mayores de 26 años
Sexo de preferencia:	No relevante
Estado civil:	No relevante
Estudios:	Tercer nivel
Profesión:	En área administrativa o ingeniero industrial
Idiomas requeridos:	Inglés y español
Conocimientos:	Administración, desarrollo organizacional
Experiencia mínima	3 años en puestos similares
Disponibilidad de tiempo	8 horas al día
Habilidad:	Capacidad de desarrollar planes a largo o corto plazo.
	Capaz de trabajar bajo presión
	Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
	Compromiso y lealtad hacia la empresa
	Iniciativa y creatividad
Funciones:	Proporcionar de personal adecuado y capacitado a la empresa.
	Coordinar capacitaciones para el personal
	Desarrollar sistema de remuneración
	Planear y proponer reglamentos de comportamiento en la empresa.
	Realizar contrataciones y despidos del personal.
	Llevar expediente del personal de la empresa.

Secretaria de Recursos Humanos	
Perfil que debe Cumplir:	
Edad preferida:	Mayores de 24 años
Sexo de preferencia:	No relevante
Estado civil:	No relevante
Estudios:	Segundo nivel
Profesión:	En área administrativa o ingeniero industrial
Idiomas requeridos:	Inglés y español
Conocimientos:	Administración, desarrollo organizacional
Experiencia mínima	3 años en puestos similares
Disponibilidad de tiempo	8 horas al día
Habilidad:	Capacidad de desarrollar planes a largo o corto plazo.
	Capaz de trabajar bajo presión
	Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
	Compromiso y lealtad hacia la empresa
	Iniciativa y creatividad
Funciones:	Mantener los datos del personal actualizados.
	Llevar registro del ingreso del personal, a trabajar en la planta.
	Verificar que cada empleado cumple sus horarios de trabajo
	Entregar informes de cambios de personal, contrataciones, despidos, incentivos y amonestaciones del personal.

Departamento de Producción: Genera 13 puestos de trabajo

Gerente de Producción	
Perfil que debe Cumplir:	
Edad preferida:	Mayores de 26 años
Sexo de preferencia:	No relevante
Estado civil:	No relevante
Estudios:	Tercer nivel
Profesión:	Ingeniero en alimentos
Idiomas requeridos:	Inglés y español
Conocimientos:	Calidad alimentaria,
Experiencia mínima	3 años en puestos similares
Disponibilidad de tiempo	12 horas al día
Habilidad:	Capacidad de desarrollar planes a largo o corto plazo.
	Capaz de trabajar bajo presión
	Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
	Compromiso y lealtad hacia la empresa
	Iniciativa y creatividad
Funciones:	Planeación de la producción
	Control de fabricación
	Control del personal
	Diseño de los productos o servicios
	Gestión de los productos terminados
	Distribución de productos terminados
	Medición del trabajo
	Designación de tareas y responsabilidades al personal bajo su mando.

Director de Compras	
Perfil que debe Cumplir:	
Edad preferida:	Mayores de 26 años
Sexo de preferencia:	No relevante
Estado civil:	No relevante
Estudios:	Tercer nivel
Profesión:	En área administrativa
Idiomas requeridos:	Inglés y español
Conocimientos:	Calidad alimentaria,
Experiencia mínima	3 años en puestos similares
Disponibilidad de tiempo	8 horas al día
Habilidad:	Capacidad de desarrollar planes a largo o corto plazo.
	Capaz de trabajar bajo presión
	Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
	Compromiso y lealtad hacia la empresa
	Iniciativa y creatividad
Funciones:	Llevar inventario de bodega
	Negociar y mantener relación con los proveedores
	Elaborar las ordenes de compras
	Garantizar la disponibilidad de materia prima a la empresa para su funcionamiento.

Jefe de Cocina	
Perfil que debe Cumplir:	
Edad preferida:	Mayores de 24 años
Sexo de preferencia:	No relevante
Estado civil:	No relevante
Estudios:	Tercer nivel o Tecnologías
Profesión:	Chef profesional
Idiomas requeridos:	Inglés y español
Conocimientos:	Curso de gastronomía
Experiencia mínima	3 años en puestos similares
Disponibilidad de tiempo	12 horas al día
Habilidad:	Preparación de diferentes tipos de platillos.
	Diferente decoración de platillos.
	Capaz de trabajar bajo presión
	Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
	Compromiso y lealtad hacia la empresa
	Iniciativa y creatividad
Funciones:	Diseño de menús
	Preparación de alimentos
	Cumplir con las normativas aplicadas
	Dirigir al personal bajo su mando.

Ayudante de Cocina	
Perfil que debe Cumplir:	
Edad preferida:	Mayores de 23 años
Sexo de preferencia:	No relevante
Estado civil:	No relevante
Estudios:	Segundo nivel
Idiomas requeridos:	Español
Conocimientos:	Nombre de utensilios de cocina, preparación de alimentos, buenas prácticas de manufactura.
Experiencia mínima	2 años en puestos similares
Disponibilidad de tiempo	Tiempo completo, turnos rotativos.
Habilidad:	Capacidad de aprender
	Capaz de trabajar bajo presión
	Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
	Manejo de utensilios de cocina
	Iniciativa y creatividad
Funciones:	Recepción de materia prima
	Distribución de materia prima
	Selección y lavado de material para la preparación de alimentos.
	Manejo de alimentos
	Preparación de alimentos junto al jefe de cocina.

Personal de Transporte	
Perfil que debe Cumplir:	
Edad preferida:	Mayores de 25 años
Sexo de preferencia:	Preferencia masculino
Estado civil:	No relevante
Estudios:	Segundo nivel
Idiomas requeridos:	Español
Conocimientos:	Tenga licencia de conducir, experiencia en manejo y entrega de alimentos
Experiencia mínima	3 años en puestos similares
Disponibilidad de tiempo	12 horas
Habilidad:	Manejar vehículos de transporte de alimentos.
	Capaz de trabajar bajo presión
	Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
	Compromiso y lealtad hacia la empresa
	Iniciativa y creatividad
Funciones:	Conducir los vehículos destinados a la entrega del producto
	Llevar registros de la entregas realizadas
	Mantener la limpieza de los vehículos

Personal de Entrega	
Perfil que debe Cumplir:	
Edad preferida:	Mayores de 23 años
Sexo de preferencia:	Preferencia masculino
Estado civil:	No relevante
Estudios:	Segundo nivel
Idiomas requeridos:	Español
Conocimientos:	Manejo y entrega de alimentos, experiencia como camarero.
Experiencia mínima	2 años experiencia
Disponibilidad de tiempo	12 horas
Habilidad:	Manejar alimentos.
	Capaz de trabajar bajo presión
	Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
	Compromiso y lealtad hacia la empresa
	Iniciativa y creatividad
Funciones:	Entregar raciones alimenticias de manera rápida pero ordenada
	Disponible para eventos, cumplir como camarero
	Eventos se usa vajillas, este es responsable de la utilización y limpieza de la misma.

Departamento de Ventas: Genera cuatro puestos de trabajo

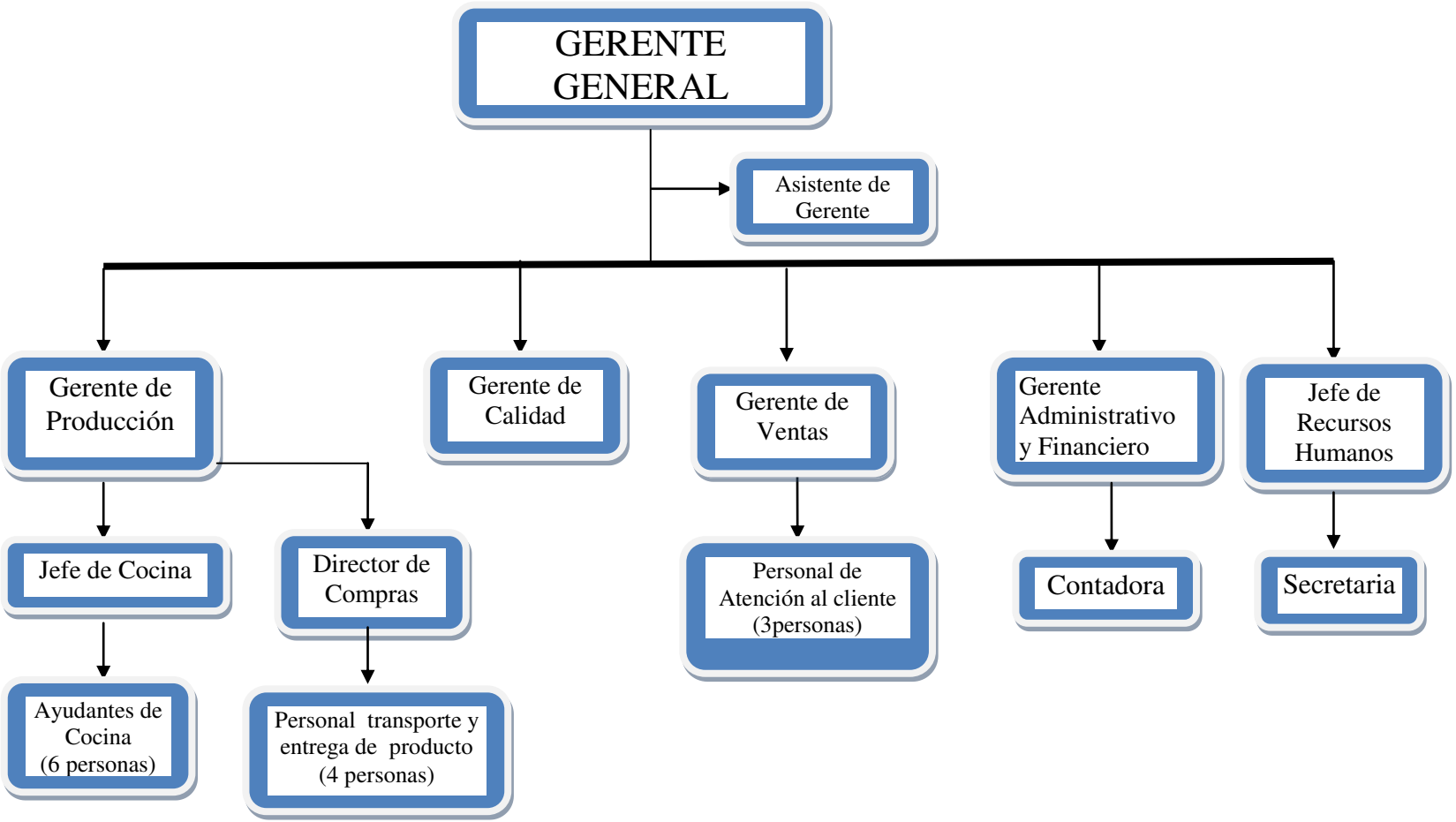
Gerente de Ventas	
Perfil que debe Cumplir:	
Edad preferida:	Mayores de 27 años
Sexo de preferencia:	No relevante
Estado civil:	No relevante
Estudios:	Cuarto nivel
Profesión:	En área administrativa
Idiomas requeridos:	Inglés y español
Conocimientos:	Administración, desarrollo organizacional
Experiencia mínima	3 años en puestos similares
Disponibilidad de tiempo	8 horas al día
Habilidad:	Capacidad de desarrollar planes a largo o corto plazo.
	Capaz de trabajar bajo presión
	Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
	Compromiso y lealtad hacia la empresa
	Iniciativa y creatividad
Funciones:	Planificación mensual de ventas.
	Planificación de promociones y precios.
	Formación y mando del personal de atención al cliente y ventas.
	Emitir los informes de ventas.

Personal de Atención al cliente	
Perfil que debe Cumplir:	
Edad preferida:	Mayores de 24
Sexo de preferencia:	No relevante
Estado civil:	No relevante
Estudios:	Tercer o segundo nivel
Profesión:	
Idiomas requeridos:	Inglés y español
Conocimientos:	Computación, desenvolvimiento personal, facturación y conocimientos contables.
Experiencia mínima	3 años en puestos similares
Disponibilidad de tiempo	8 horas al día
Habilidad:	Capacidad de comunicación
	Capaz de trabajar bajo presión
	Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
	Compromiso y lealtad hacia la empresa
	Iniciativa y creatividad
	Ser cortes, amable y simpático
	Ser capaz de brindar atención rápida y eficiente.
Funciones:	Atender a los clientes y ofrecer los diferentes menús y servicios que la empresa ofrece
	Conocer ofertas y promociones vigentes.
	Dar opciones al cliente y llegar acuerdos para satisfacer sus necesidades.
	Receptar toda la información necesaria del cliente para cumplir con los requerimientos del mismo.

Departamento administrativo y financiero: Genera dos puestos de trabajo

Gerente Administrativo y Financiero	
Perfil que debe Cumplir:	
Edad preferida:	Mayor de 25 años
Sexo de preferencia:	No relevante
Estado civil:	No relevante
Estudios:	Cuarto nivel
Profesión:	En área administrativa o economista
Idiomas requeridos:	Inglés y español
Conocimientos:	Administración, desarrollo organizacional
Experiencia mínima	3 años en puestos similares
Disponibilidad de tiempo	8 horas al día
Habilidad:	Capacidad de desarrollar planes a largo o corto plazo.
	Capaz de trabajar bajo presión
	Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
	Compromiso y lealtad hacia la empresa
	Iniciativa y creatividad
	Capacidad para captar oportunidades de negocios, persuadir clientes y enfrentar obstáculos
Funciones:	Administrar recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros de la empresa.
	Presentar informes de los egresos e ingresos de la empresa
	Autorizar recursos para la compra de materia prima e insumos.
	Emitir las órdenes de pago de salarios y servicios básicos.
	Desarrollar un plan de inversión financiera disponible para la mejora continua de la empresa.

Contador	
Perfil que debe Cumplir:	
Edad preferida:	Mayor de 25
Sexo de preferencia:	No relevante
Estado civil:	No relevante
Estudios:	Tercer nivel
Profesión:	Contador
Idiomas requeridos:	Inglés y español
Conocimientos:	Administración, desarrollo organizacional
Experiencia mínima	3 años en puestos similares
Disponibilidad de tiempo	8 horas al día
Habilidad:	Aplicar normas y procedimientos de auditorías para elaboración de estados financieros.
	Capaz de trabajar bajo presión
	Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo
	Compromiso y lealtad hacia la empresa
	Iniciativa y creatividad
Funciones:	Apertura de libros de contabilidad
	Establecimiento del sistema de contabilidad
	Certificación de planillas para pagos de impuestos


GERENTE GENERAL
Asistente de Gerente
Gerente de Producción
Gerente de Calidad
Gerente de Ventas
Gerente Administrativo y Financiero
Jefe de Recursos Humanos
Jefe de Cocina
Director de Compras
Personal de Atención al cliente (3personas)
Contadora
Secretaria
Ayudantes de Cocina (6 personas)
Personal transporte y entrega de producto (4 personas)

Formación del comité de calidad.

El propósito de la formación del comité de calidad es administrar todo el proceso del Sistema de Gestión de Calidad y del mejoramiento continuo; monitorea los niveles de calidad y satisfacción alcanzados.

Actitudes personales requeridas para formar parte del comité de calidad:

- Cumplimiento del horario de trabajo
- Compromiso y cumplimiento de las responsabilidades y funciones asumidas
- Motivación propia hacia el mejoramiento y desarrollo personal
- Disposición al reto
- Motivación al logro
- Iniciativa

- Creatividad

Se ha establecido que el comité de calidad de la empresa, se debe reunir cada dos meses para lo que se ha realizado el cronograma de reuniones estableciendo fecha y hora de la reunión; de esta manera cada miembro del comité planea su tiempo.

En caso de que algún miembro del comité no pueda estar presente, el mismo debe enviar un representante. Aunque no estén todos los miembros se procede a dar inicio a la reunión siempre y cuando se encuentren la mitad mas uno. Si se presenta un inconveniente de fuerza mayor para que no se lleve a cabo la reunión, la misma es suspendida y se programa otra fecha.

Los miembros deben ser asistentes activos de las reuniones, presentando informes sobre las actividades realizadas en el tiempo transcurrido entre cada reunión del comité. En cada sesión se trata: sobre no conformidades surgidas, acciones preventivas o correctivas tomadas, productos no conformes, avances y objetivos alcanzados, formatos de registro y documentos son analizados en caso de

necesitar modificaciones; si se han realizado auditorias, los informes también se presentan en la reunión.

En la reunión del comité de calidad se procede aceptar nuevos documentos si es necesario, la actualización de procedimientos normativos, operativos o del manual de calidad. Al final de cada reunión se levanta un acta donde queda constancia de los puntos tratados, acciones aprobadas y de los compromisos adquiridos. Se designa tareas por realizarse, el responsable y fecha de entrega de cada una.

El Comité de calidad está conformado por el gerente general y los representantes de los departamentos de la empresa; donde el gerente de calidad realiza las funciones de secretario.

CAPÍTULO 4

4. Desarrollo del Manual de la Calidad y Procedimientos Normativos

Como parte de este proyecto se ha desarrollado el manual de gestión de calidad; los procedimientos normativos y procedimientos operativos, siguiendo los requisitos exigidos por la norma de referencia.

4.1. Procedimientos Normativos

- **Control de documentos**

  Esta establecido el control de documentos como un procedimiento necesario que se realiza anualmente o cuando sea conveniente. Se realizan diferentes controles con la finalidad de:

  - Aprobar los documentos antes de su emisión.

- Realizar el control para determinar cambios y aprobarlos.

- Actualización en caso de ser necesario.

- Comprobar que están los documentos disponibles en los puntos de uso, legibles y aplicables.

El jefe de cada área de trabajo es el responsable del control de documentos, en caso de necesitar revisión o actualizaciones quien aprueba los cambios finales es el comité de calidad; para llegar a la toma de decisiones se realiza la respectiva reunión para analizar cambios y mejoras; finalmente presentan el acta aprobada por comité de calidad de las observaciones y actualizaciones realizadas.

El control de documentos también se puede realizar durante las auditorías internas.

La empresa ha desarrollado e implementado el Procedimiento de Control de Documentos de código CDE-001 el cual se lo encuentra como anexo 19.

- **Control de registros**

La finalidad de los registros es mantener evidencia; que proporcione información del cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

La empresa ha elaborado e implementado registros para diferentes áreas los cuales se los ha asignado en lugares estratégicos para su uso. Los mismos cumplen con las características de ser entendibles, legibles e identificables.

La responsabilidad del control de los registro ha recaído sobre el jefe de cada área; se ha determinado que el control se realizará cada tres meses individualmente por cada jefe de área para luego en una reunión presentar los diferentes informes y recopilar la información necesaria que demuestre que se está cumpliendo con las normativas y requerimientos o caso contrario tomar soluciones si se presentan deficiencias.

Se desarrollo el Procedimiento de Control de Registros designado el código CDE-002 que se encuentra descrito en el anexo 20.

- **Auditorías Internas**

La empresa ha planificado realizar una auditoría interna anualmente; por lo tanto adquiere el compromiso de facilitar los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

El principal objetivo al realizar la auditoría interna es verificar que el Sistema de Gestión de Calidad ha sido implementado correctamente y se está cumpliendo con los requisitos de la norma; en caso de encontrarse desviaciones del proceso o en el producto se levantan no-conformidades con el propósito de identificar causas y aplicar acciones preventivas o correctivas necesarias.

En la planificación de la auditoria se determina los objetivos; el alcance de la auditoria, las áreas a auditar, se designa al jefe auditor y este escoge el equipo auditor.

Un grupo del personal ha sido capacitado como auditores internos para realizar un excelente desempeño y alcanzar los objetivos propuestos.

El Procedimiento de Auditoría Interna de la Calidad CDE-008 donde se indican los diferentes paso a seguir para la planificación y desarrollo de la misma. El procedimiento se lo encuentra como anexo 12.

- **Productos No Conformes**

La empresa tiene como compromiso entregar un producto que cumpla con los requerimientos y características aptas para el consumo; de esta manera salvaguardar la salud de los clientes; para cumplir con estos objetivos se ha diseñado e implementado el Sistema de Gestión de Calidad evitando tener productos No conformes.

El personal está en constante capacitación; con el objetivo de comprometerlos, desarrollar las habilidades e involucrarlos para

cumplir correctamente con su trabajo. El personal ha entendido que el producto es de consumo inmediato por lo tanto identificar posibles no conformidades en el proceso es de suma importancia.

El gerente de calidad tiene la responsabilidad de verificar que el producto cumple con las características organolépticas y de inocuidad antes de liberarlo para que se realice la respectiva entrega. Características que se comprueban mediante evaluaciones sensoriales, físicas y visuales.

En caso de presentarse No conformidad con el producto se ha desarrollado el Procedimiento de Tratamiento de Producto No Conforme CDE-004 el cual lo encontramos como anexo 21.

Se considera un producto no-conforme durante el proceso productivo si:

- ✓ La materia prima que se está utilizando no cumple las características deseadas.

- ✓ Se detecta que el personal no está aplicando las normas en las que se basa el Sistema de Gestión de Calidad.

- ✓ En caso de encontrar un cuerpo extraño en los alimentos.

Se considera un producto no-conforme, si el producto terminado:

- ✓ No cumple con las raciones alimenticias requeridos por el cliente.

- ✓ La presentación no cumple con las características descritas por el cliente.

- ✓ Las evaluaciones sensoriales (sabor, color u olor) resultan negativas o bajo el rango de aceptabilidad.

- ✓ En caso de encontrar cuerpo extraño en los alimentos.

Se considera un producto no-conforme durante la entrega y recepción cuando:

- ✓ Se incumple con la hora de entrega establecida.

- ✓ La temperatura de consumo de los alimentos no es la requerida por el cliente.

- ✓ En caso que el producto no cumpla las expectativas del cliente.

Acciones preventivas y acciones correctivas

La finalidad de aplicar acciones correctivas es el de tomar acciones útiles para eliminar causas que produzcan las no-conformidades en cualquier etapa del proceso, hasta la entrega.

Si se pueden tomar acciones preventivas o correctivas en el nivel más bajo posible, para que no se produzca perdida de producto y no afecte la inocuidad de las raciones alimenticias; estas acciones son permitidas. En caso que se necesite la aprobación de la alta gerencia, los problemas deben ser transferidos para ser analizados y aprobar las acciones que serán aplicadas.

El objetivo de las acciones preventivas es desarrollar proyectos de mejora en la búsqueda de nuevos métodos, soluciones y obtención de producto final; que aumenten la satisfacción del cliente.

El Procedimiento para Acciones Preventivas y Acciones Correctivas codificado CDE-006 se lo encuentra como anexo 22.

4.2. Procedimientos Operativos

Selección de Proveedores

Como ya se menciono en el capitulo anterior este es un proceso estratégico para que la empresa entregue un producto de calidad; por lo tanto busca proveerse de los mejores insumos en cuanto a calidad y precios. Para seleccionar los proveedores realiza un análisis; donde se aplica un sistema de calificación; el responsable de este estudio es el gerente de calidad.

La selección de proveedores se la realiza mediante el estudio de los beneficios otorgados por cada uno de ellos.

Las características que se analizan son:

- ✓ Precios de la materia prima.
- ✓ Disponibilidad.
- ✓ Formas de pago
- ✓ Tiempo de entrega.
- ✓ Forma de entrega.
- ✓ Calidad del producto.
- ✓ Experiencia en la plaza

La evaluación de realiza mediante el respectivo análisis, otorgando la ponderación que va del 1 – 5; donde cada valor corresponde a:

1: malo

2: bueno

3: satisfactorio

4: muy satisfactorio

5: excelente.

El servicio que otorga cada proveedor es analizado y se otorga la ponderación que cada uno merece según lo previamente descrito; luego se realiza la sumatoria; si el resultado es media o mayor se considera parte de la lista de proveedores, pero a quien se comprar la materia prima es el que obtiene mayor puntaje.

Se mantiene relación con diferentes proveedores por políticas de la empresa. La información sobrante del análisis es guardada en la base de datos; la misma que se mantiene vigente durante un año y sirve para realizar un análisis comparativo en variación al pasar el tiempo y en caso de requerir cambiar de proveedor tomar al siguiente más calificado de la lista.

En caso que el nivel de producción de la empresa sea mayor al habitual o si el proveedor seleccionado no puede cumplir con los pedidos requeridos, se contacta al proveedor siguiente de la lista para adquirir la materia prima adecuada para la obtención del producto.

Se analiza la calidad del producto a comprar; este debe cumplir con los requisitos y exigencias necesarias para la elaboración del producto final. Se realiza mediante un control de calidad que las características de los alimentos cumplan lo pedido.

Se realizan evaluaciones cada seis meses o en caso de ser necesarias. El Procedimiento para Selección de Proveedores codificado CDE-028 lo encontramos como anexo 23. La Evaluación de Proveedores codificado CDE-029 lo encontramos como anexo 4 y la Lista de Proveedores CDE-026 lo encontramos como anexo 3.

Compra de materia prima e insumos

Luego que el personal de atención al cliente recepta los pedidos y entrega el informe correspondiente se emite la orden de trabajo; la

misma que llega al: gerente de ventas, al gerente administrativo y financiero, y al gerente de producción.

El gerente de producción informa sobre los pedidos al director de compras; que es quien revisa el inventario de bodega; para luego formular las órdenes de compra que son autorizadas por el gerente administrativo y financiero.

Las compras se realizan semanalmente dependiendo de los clientes fijos que tiene la empresa y de los pedidos de clientes para eventos especiales.

Procedimiento para Compra de Materia Prima codificado CDE-010 lo encontramos como anexo 8; Registro de Compras se lo encuentra como anexo 24. Control de Calidad que se realiza a la materia prima se lo encuentra como anexo 25.

Recepción de materia prima

Al momento de recibir la materia prima, se debe registrar la información correspondiente a los alimentos que ingresan; es decir

su procedencia, descripción, composición, características sensoriales, periodo de almacenamiento y condiciones de manejo y conservación.

La recepción de materia prima la realiza personal que ha sido capacitado. Estos son responsables de verificar la idoneidad de estos insumos; se lo realiza mediante un registro pre-establecido, la evaluación es sensorial y físico-química, por lo tanto el personal que realiza este trabajo cuenta con los conocimientos y manuales de calidad de los alimentos para aceptar o rechazar el producto.

Se ha planificado con los proveedores receptar las materia prima los días sábados y domingos; el ayudante cocina es el encargado de receptarla y es supervisado por el director de compras. Se mantienen registros de recibir el producto de manera conforme y motivos de rechazo.

Los registros sirven para la evaluación que se realiza cada 4 meses y se comprueba si se reciben los insumos bajo las características solicitadas. Registro de Recepción de Materia Prima codificado CDE-012 se lo encuentra en el anexo 26.

Selección y lavado de materia prima

Cada inicio de jornada se selecciona materia prima con el fin de optimizar recursos, dependiendo del cronograma de actividades diarias; el responsable de esta actividad es el jefe de cocina, el mismo que ha entrenado a sus ayudantes de cocina para que ellos tengan la capacidad de seleccionar; está actividad es completamente manual, deben de aplicar sus capacidades visuales y conocimientos sobre las características de los alimentos.

La empresa tiene un sistema de registro para describir las labores del día. Donde se detalla los insumos usados en la jornada de labores diarias. Registro de Labores Diarias de Selección codificado como CDE-046 se encuentra como anexo 27.

Preparación de alimentos

En el proceso de elaboración se realiza mediante el cronograma de producción; donde se indican las recetas estándares y procesos a seguir; se deben de mantener presentes las normativas adoptadas por la empresa para producir un alimento inocuo con las

características deseadas. Las normativas que se deben aplicar son la B.P.M., ISO 9001:2008 y el responsable de hacer cumplir las normativas es el jefe de cocina, supervisado por el Gerente de Producción.

En esta etapa también se lleva Procedimiento Operativo para Preparación de Alimentos CDE-016 anexo 28. Registros de Labores Diarias CDE-045 se encuentra como anexo 29 y Registro de Producto Liberado CDE-030 se encuentra como anexo 10.

Entrega del producto

La entrega del producto como se ha mencionado se la realiza en vehículos propios de la empresa, acondicionados para cumplir esta función; al igual que el personal encargado de la entrega ha sido capacitado y entrenado para entregar el producto terminado de la manera adecuada, siendo puntuales y como nuestro servicio es de alimentos listos para el consumo, nos encargamos que siempre cuente con las condiciones necesarias antes de la entrega sea tanto en sabor, presentación; como en las condiciones externas como temperatura de consumo.

El personal encargado en este caso es el jefe de transporte, quien debe de verificar los datos del cliente como son: nombre, teléfono, dirección y hora de entrega, así como también conocer características del alimento que va a entregar como son: tipo de menú, cantidad, presentación, temperatura de consumo; se procura involucrar de esta manera al personal para que el producto mantenga la línea de alta calidad; finalmente se debe de llevar registro que el producto fue entregado satisfactoriamente. El Registro de Entrega de Producto CDE-031 se encuentra como anexo 11.

4.3. Sistema de Gestión de Calidad

La empresa ha diseñado y elaborado el manual de calidad para cumplir principalmente con las necesidades de sus clientes y posteriormente establecer un sistema de mejora continua.

El manual de calidad está basado en cumplir los requerimientos establecidos en la Norma ISO 9001:2008; en el que también se detalla la política de calidad y objetivos de calidad planteados por la empresa que son el fiel reflejo del servicio.

La gerencia adquirió el compromiso de facilitar los recursos para la implementación, control, difusión y revisión del manual de calidad; al igual que a todo el personal se le asignado funciones y responsabilidades para cumplir y mantener el Sistema de Gestión de Calidad implementado.

El manual de calidad se somete al menos a una revisión anual o en caso de ser necesario. Se revisa si existe algún cambio en los procedimientos o en algún proceso de la empresa. El manual de calidad lo encontramos como anexo 1.

Alcance.

El Sistema de Gestión de Calidad comprende el manual de calidad y todos los procedimientos operativos y normativos necesarios por la empresa; que van desde la recepción del pedido hasta la entrega y posventa del producto.

Estructura Documental.

El Sistema de Gestión de Calidad se sustenta en una estructura documental la misma que incluye:

- ✓ Manual de Calidad
- ✓ Procedimientos Documentados
- ✓ Procesos, Manual de Funciones
- ✓ Registros, Documentos Externos

La alta gerencia y el comité de calidad son los encargados de realizar la evaluación del Sistema de Gestión de Calidad.

La estructura documental está distribuida en cuatro niveles de documentación:

4.4. Plan de Trabajo de Implementación del Sistema de Calidad

La empresa ha decidido implementar el sistema de gestión de calidad por fases con el fin de facilitar el financiamiento y llegar a cumplir los objetivos de calidad planteados en cada etapa. Así como también ha tomado las medidas para tener presente la mejora continúa del sistema de calidad.

Las etapas para diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad

- Formar equipo al que se designa el nombre de comité de calidad; el fin de reunir este personal es que ellos sean capacitados y cuenten con el conocimiento y certeza de tomar decisiones que beneficien a la empresa en cuanto a la calidad y mejoras.

- Los integrantes del comité de calidad tendrán nuevas responsabilidades, inherentes al trabajo que estos realizan normalmente. Este es un compromiso el cual están dispuestos a cumplir las normativas reglamentarias.

- Se programan realizar diferentes capacitaciones al personal, para que puedan trabajar con mayor seguridad y comprometidos con su trabajo. Toda capacitación será evaluada y se realiza un reconocimiento; como incentivo al empleado que mejor se desenvuelva en cada capacitación.

- Se diseñan y ponen a disposición hojas de registro para los distintos procesos, hojas de verificación y encuestas de nivel de satisfacción de clientes; para realizar evaluaciones

pertinentes y determinar si se deben tomar acciones preventivas o correctivas.

4.4.1. Cronograma de las etapas de ejecución del proyecto

Se estableció realizar la implementación del proyecto en el periodo de seis meses, para ello se planifico el cronograma de actividades, definiendo el responsable, el mes y día. El cronograma de actividades se lo encuentra en el anexo N° 32

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Luego de diseñar y elaborar el Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, para la empresa en estudio, se obtiene ciertos resultados que pueden concluir en:

- El proyecto de mejoramiento de la calidad se logró debido a la voluntad y compromiso que la gerencia adquirió para elaborar este proyecto.

- Con el Sistema de Gestión de Calidad se comenzaron a aplicar herramientas de calidad en la empresa; el cual beneficia para el crecimiento y mejoramiento continuo del proceso productivo de la misma.

- El sistema de documentación y comunicación dentro de la empresa; garantiza el adecuado intercambio de información entre las etapas de producción, obteniendo así un eficaz desempeño de la empresa, toma de decisiones adecuadas y correcciones a tiempo en caso de presentarse desviaciones.

- Con la capacitación y formar del personal que labora en la empresa, se logró alcanzar el compromiso e involucramiento de todo el talento humano con sus labores, incrementando la calidad de su desempeño lo que se ve reflejado en la eficacia e incremento de la productividad de la empresa.

- Al seleccionar los proveedores se creó un vinculo de confianza entre la empresa-proveedor, ya que es esencial para cumplir con la cadena de excelencia iniciar el proceso productivo con materia prima de excelentes características.

- Los documentos y registros aplicados por la empresa dan soporte a los procesos y ayuda a determinar cómo se están

comportando los mismos en las diferentes etapas; además identifican falencias o desviaciones que se vean reflejadas en la calidad del producto y también se utilizan para evaluar la eficacia del sistema.

- Durante la elaboración de los indicadores de calidad que se establecieron en el Sistema de Gestión de Calidad, se pensó que las metas planteadas eran exigentes y difíciles de cumplir, pero a través de la implementación, experiencia y conocimientos en cuanto al funcionamiento y aplicación del Sistema de Calidad se observa que las metas trazadas son alcanzables; produciendo como resultado la mejora de los procesos de producción.

- La combinación de Buenas Prácticas de Manufactura y el Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008; han producido un cambio efectivo en la empresa. El cual se ve reflejado; en la calidad y características sensoriales de las raciones alimenticias preparadas, en el desempeño del personal, en el incremento de pedidos mensuales y las encuestas de satisfacción del cliente.

5.2. Recomendaciones

- Continuar con el plan de capacitación constante del personal, desarrollando sus habilidades y destrezas para obtener mejores resultado en el desempeño de sus labores; al igual que se debe capacitar al personal sobre la importancia y correcto manejo de las hojas de registros implementadas; para que estas no generen información no confiable.

- Se debe de elaborar el plan de mantenimiento y uso eficiente de equipos e instalaciones de la planta.

- Es importante incluir en el manual de calidad; un procedimiento sobre validación en el diseño de nuevos menús; con la finalidad de asegurarse que la nuevas combinaciones, pueden satisfacer las necesidades y que tengan aceptación por los clientes.

- El comité de calidad debe llevar el seguimiento del Sistema de Gestión Calidad ejecutando verificaciones periódicas que permita constatar su correcto funcionamiento.

- Realizar un análisis anual a través de una auditoria del Sistema de Gestión de Calidad para identificar fortalezas y debilidades; tomar medidas y garantizar la mejora continua de la calidad dentro de la empresa y de sus servicios prestados.

- Programar alcanzar objetivos a largo plazo; mediante una planificación estratégica, definiendo responsables, tiempo, indicadores y metas a cumplir.