

Universidad Tecnológica de El Salvador

**FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:
TUNIS PIZZA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ANA MARIA OLMEDO MORENO
CARLOS RAFAEL CUCHILLA TREJO
VICTOR MANUEL RIVERA GUEVARA
LUIS ALONSO RIVAS PAZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

NOVIEMBRE, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ
RECTOR

ING. FRANCISCO ARMANDO ZEPEDA
VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA
DECANO DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

JURADO EXAMINADOR

SR. VICTOR ANTONIO RAMÍREZ SANTOS
PRESIDENTE

LICDA. DORIS MOLINA DE FERNÁNDEZ
PRIMER VOCAL

LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO
SEGUNDO VOCAL

LIC. JOSÉ IRIZARRY RAMÍREZ
TERCER VOCAL

NOVIEMBRE, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

SR. VÍCTOR ANTONIO RAMÍREZ SANTOS, LICDA. DORIS MOLINA DE FERNÁNDEZ, LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO Y LIC. JOSÉ LUIS IRIZARRY RAMÍREZ A LAS OCHO HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: CARLOS RAFAEL CUCHILLA TREJO, ANA MARÍA OLMEDO MORENO, LUIS ALONSO RIVAS PAZ Y VÍCTOR MANUEL RIVERA GUEVARA.

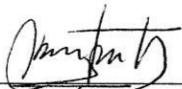
QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "TUNIS PIZZA"

PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO Aprobado, YA QUE sí CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: _____

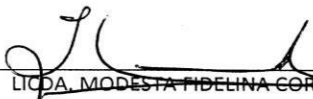
SAN SALVADOR, VEINTINUEVE DE AGOSTO DE DOS MIL DIECINUEVE.



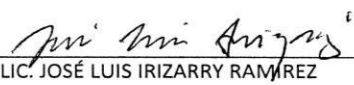
SR. VÍCTOR ANTONIO RAMÍREZ SANTOS
PRESIDENTE DEL JURADO



LICDA. DORIS MOLINA DE FERNÁNDEZ
PRIMER VOCAL



LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO
SEGUNDO VOCAL



LIC. JOSÉ LUIS IRIZARRY RAMÍREZ
TERCER VOCAL

Índice

Resumen Ejecutivo	i
I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito.....	1
1.1 Información Básica de la Empresa	1
1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor	3
1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad	49
1.4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata	60
II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación ...	62
2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar	62
2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar.....	70
2.3 Descripción de la acción clave de éxito	72
2.4 Fundamentación teórica de la acción clave	126
2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito	132
III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito	134
3.1 Acción clave de éxito. Diseño de un Sistema de Higiene e Inocuidad de los Alimentos.	134
Conclusiones del Equipo Consultor	147
Recomendaciones del Equipo Consultor	164

A corto plazo	164
A Mediano Plazo.....	165
A Largo Plazo	166
Referencias.....	168
Anexos	170

Índice de Gráficos, Tablas e Ilustraciones

Tabla 1	ii
Áreas prioritarias a intervenir.....	
Tabla 2	1
Solicitud de diagnostico.....	
Tabla 3	50
Fundamentación y consecuencias.....	
Tabla 4	60
Acción clave de éxito a implementar.....	
Tabla 5	61
Otras intervenciones.....	
Tabla 6	66
Metodología de calificación	
Tabla 7	69
Gestión de calidad.....	
Tabla 8	79
Implementación del Sistema de Higiene e Inocuidad.....	
Tabla 9	108
Como tomar la temperatura a diferentes alimentos.....	
Tabla 10	134
Antes de la intervención - Después de la intervención -Evidencias.....	
Tabla 11	149
Áreas de fortaleza.....	
Tabla 12	150
Áreas de mejora.....	
Tabla 13	161
Mejora en la eficiencia en el Área de Producción.....	
Tabla 14	162
Incremento potencial de venta mensual.....	
Gráfico 1	63
Fases del Proceso de Consultoría.....	
Gráfico 2	76
Aseguramiento de la calidad.....	
Gráfico 3	84
Contaminación de los alimentos.....	
Gráfico 4	86
Sistema de Higiene e Inocuidad de los Alimentos - Gestión de la Calidad.....	
Gráfico 5	89
Etapas del Sistema de Higiene e Inocuidad de los Alimentos.....	

Gráfico 6	
Pilares que Sostienen El Sistema de Higiene e Inocuidad de Alimentos.....	130
Ilustración 1	
Reingeniería en la distribución arquitectónica del área de producción.....	80
Ilustración 2	
Formato de Control de Fechas y Tiempos de Preparación y Vencimiento de Alimentos	110
Ilustración 3	
Procedimiento de lavado de manos.....	117
Ilustración 4	
Procedimiento de desinfección de manos.....	118

Resumen Ejecutivo

El Documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación de Tunis Pizza, utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en 12 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales Áreas de Oportunidad, las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

Tabla 1
ÁREAS PRIORITARIAS A INTERVENIR

Áreas de Mejora	Sub Áreas
Producción y Operaciones	Planificación de la Producción
Gestión de Calidad	Calidad de Producto
Recursos Humanos	Política de Personal
Gestión de Calidad	Aseguramiento de la Calidad
Gestión de Calidad	Control de calidad
Recursos Humanos	Incentivos y Beneficios del personal
Producción y Operaciones	Manejo de Inventarios

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinaron las áreas de oportunidad a intervenir, estableciéndose la acción clave de éxito a implementar la cual consiste en:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE HIGIENE E INOCUIDAD DE ALIMENTOS:

Que contiene los lineamientos y bases generales del sistema de higiene e inocuidad y almacenamiento de alimentos, transporte de materias primas y

productos terminados, requisitos generales para las materias primas, control de proveedores. Higiene y limpieza de materias primas e insumos para la preparación de alimentos, limpieza e higiene del establecimiento o instalaciones y los equipos de trabajo, higiene y seguridad del personal de cocina y atención al cliente, control de temperaturas y tiempos, y métodos de preparación de alimentos, así como también los lineamientos para realizar auditorías internas y capacitación para manipuladores de alimentos (BPM).

Es así como en un plazo de 2 meses se implementó la acción clave, la cual fue elaborada de manera conjunta con el empresario y sus colaboradores más cercanos.

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes:

Tunis Pizza, cuenta con mayor control en la recepción de materias primas, el personal está capacitado sobre los criterios administrativos y de calidad que deben evaluarse al recibir los proveedores, lo que garantiza recibir productos que no afecten la inocuidad de los alimentos, contando con bodega y equipo refrigerado ordenados, limpios y en buenas condiciones, con la rotulación necesaria para el mejor acondicionamiento, a fin de lograr productividad al momento de ser ocupados, esto reduce el riesgo de contaminación en cualquiera de sus formas (física, biológica, química y cruzada) de las materias primas.

El área de producción de alimentos fue trasladada a otra ubicación siempre dentro del establecimiento, la cual era utilizada como bodega de equipos varios, con techo y paredes que mejoran significativamente la seguridad de los alimentos al no exponerlos a plagas u otro tipo de contaminación. La nueva área de producción cuenta con un diseño en base a un flujo de proceso eficiente (en el mismo orden en que se prepara una pizza) y consecuentemente, se genera mayor productividad, cuenta con áreas de trabajo organizadas, (teniendo como base criterios de accesibilidad) y señalizadas (rotulaciones), optimizando los espacios y movimientos de los operarios, mejorando el orden y los procedimientos de producción.

Se cuenta con personal capacitado en buenas prácticas de manufactura, también con un área adecuada para el lavado de manos con los insumos necesario para tal actividad, asegurando así la no contaminación de los alimentos al ser manipulados.

Ahora se cuenta con personal informado y capacitado en control de temperaturas, vidas útiles de los alimentos, a través de dos sistemas de control, un sistema de rotulación de materia prima según fecha de ingreso y un sistema de rotulación a través de viñetas para producto procesado. El equipo refrigerado cuenta con un termómetro externo que ayuda a un mejor control sobre el buen funcionamiento del mismo y el gerente está capacitado sobre el uso del sistema de auditoría denominado “Lista de Aseguramiento de la Calidad” (LAC), con la

que pueden registrar y controlar a diario las temperaturas tanto del equipo refrigerado como de los productos.

Asimismo, se efectuó la Implementación del sistema de higiene e inocuidad de alimentos, disminuyendo la falta de inocuidad y control sobre los alimentos.

En lo que respecta a la limpieza de las instalaciones, inmobiliario y utensilios, se definió un programa de limpieza denominado “Siempre Como Nuevo” - SCN, el cual divide las áreas del restaurante en pequeñas áreas las cuales se convierten en actividades de limpieza mínimas, realizadas por los empleados en no más de 10 minutos. Este programa está a cargo del gerente del restaurante.

Aun antes de la intervención del equipo consultor, la empresa ya realizaba prácticas de fumigación a través de una empresa externa, lo que se evidenció con los comprobantes de registros de las últimas visitas sin embargo no se encontraban disponibles ante cualquier visita de entidad gubernamental por lo que se definió un lugar específico para su archivo, con el objeto de tenerlo a disposición en cualquier momento.

También se realizó una reorganización de la bodega ceca aplicando conceptos de 5 S's asegurando un ambiente limpio y ordenado, una buena rotación de productos evitando el uso de productos vencidos o desperdicios

Otra de las implementaciones realizadas, fue la creación de una “Lista de Aseguramiento de Calidad” (LAC) para asegurar el cumplimiento de los requisitos de aseguramiento de higiene e inocuidad.

Aunado a lo anterior y con el objeto de cerrar el ciclo de mejora continua se creó un plan de acción, el cual se alimenta de las áreas de oportunidad encontradas en la LAC, en dicho plan de acción se determina cual es el área de oportunidad, el motivo, cual es la corrección por implementar, el responsable de ejecutarla y la fecha de implementación.

Con el objetivo de mejorar la calidad no solo en producto sino también en otras áreas de interés del empresario se definió el protocolo de servicio al cliente y se realizó capacitación al personal mejorando así la satisfacción de los clientes, también se brindó capacitación en análisis de ventas como una estrategia para mejorar la toma de decisiones.

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito

1.1 Información Básica de la Empresa

Tabla 2
SOLICITUD DE DIAGNOSTICO

Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	Sr. Víctor Ramírez
2	Cargo	Propietario de TUNIS PIZZA
3	Razón Social Empresa	Contribuyente persona natural
4	Matrícula de Comercio	No posee
5	Giro Empresa	Venta de productos farináceos y de panadería
6	Sector	Alimenticio
7	N° Empleados Jefes	5
8	N° Empleados Administrativos	3
9	N° Empleados Operarios	13
10	N° Operarios Permanentes	10
11	N° Operarios Temporales	3
12	Dirección	Calle Principal Barrio el Carmen, costado sur de la Iglesia Católica.

Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
13	Ciudad / País	Olocuilta/ La Paz
14	Teléfonos	2330-6736 y 7851-5876
15	Fax	
16	E-mail	arantonio1967@gmail.com panikeiolocuilta0805@gmail.com
17	Mes / Año Fundación Empresa	1 DE MARZO DEL 2017
18	Número de Productos	6
19	Principal Producto / Servicio 1	Pizza grande de peperoni
20	Principal Producto / Servicio 2	Pizza personal de peperoni
21	Principal Producto / Servicio 3	Pizza familiar de 1 ingrediente (peperoni)
22	Ventas Netas Totales Ultimo año	\$27,000.00
23	Ventas Netas Totales Penúltimo año	-
24	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año	-
25	Exportación Directa (SI/NO)	NO
26	Exportación Distribuidores (SI/NO)	NO

Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
27	Exportaciones Totales Ultimo año	NO
28	Exportaciones Totales Penúltimo año	NO
29	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	NO
30	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	SI
31	¿Cuáles?	CDMYPE

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor

A continuación, se presentan los aspectos relevantes encontrados en las Áreas de Gestión, específicamente en cada una de las subáreas que las integran, por el Equipo Consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la organización.

1.2.1 Dirección Estratégica

1.2.1.1 Misión – Visión:

Tunis Pizza es una empresa salvadoreña dedicada a la venta de pizzas y productos complementarios, el aporte principal para con sus clientes radica en brindar excelencia en el servicio y calidad en sus productos.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Olocuilta en el Departamento de La Paz y alcanza una cobertura geográfica en los Municipios aledaños: Cuyultitán, San Luis Talpa, San Juan Talpa, Comalapa, Santo Tomás, San Marcos y Santiago Texacuangos. En el caso del Municipio de San Salvador, la comercialización es principalmente con clientes que van en tránsito hacia el aeropuerto de El Salvador.

Tunis Pizza opera paralelamente junto a la panadería Panikei, ambas empresas comparten valores como la honestidad, trabajo en equipo, confidencialidad, innovación, espíritu de servicio, respeto y responsabilidad.

Actualmente Tunis Pizza no cuenta con una Visión y Misión propia, ya que las comparten con la panadería Panikei al igual que los valores.

1.2.1.2 Historia de la empresa:

Para hablar de Tunis Pizza, primero es necesario hablar de su empresa hermana, una panadería que se denomina PANIKEI. Dicha empresa fue fundada por el señor Víctor Ramírez en conjunto con Estela de Ramírez, su esposa, en el año 2003, como un emprendedurismo de subsistencia.

Para el año 2017, los esposos Ramírez, fundaron TUNIS PIZZA, con el objetivo de atender la demanda de los clientes con productos de esta naturaleza. Comenzaron a vender pizzas pequeñas utilizando una base de pan francés, poco a poco la venta de este producto incrementó, hasta convertirse en una línea de productos de PANIKEI. Posteriormente, el propietario, como una forma de fortalecer los conocimientos en lo relacionado a la elaboración de pizzas, viajó a España y a su regreso decidió crear un restaurante, ya con el proyecto iniciando, era necesario asignarle un nombre y es así como el empresario, en coordinación con su esposa y un amigo de la familia, decidieron llamarla TUNIS PIZZA. La palabra TUNIS, proviene del sobrenombre afectivo “Tunita”, que el hijo menor del propietario da a su hija Eunice.

Tunis Pizza fue fundada considerando la necesidad de satisfacer a sus clientes con este tipo de productos, ya que en el Municipio de Olocuilta no existe otro negocio que venda pizzas.

En el transcurso del tiempo la empresa ha tenido influencias para el desarrollo por parte de CDMYPE en la parte de emprendedurismo y en las Mi Pyme en general, asesoramiento para el pago de impuestos tales como IVA, impuestos municipales a la Alcaldía, presentación de declaraciones en el Ministerio de Hacienda, entre otros.

Por el notable crecimiento de la empresa, el empresario tuvo a bien buscar asesoría, para tecnificar a sus empleados en cuanto al establecimiento de procesos y controles que le permitan mejorar la gestión administrativa del negocio.

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos:

Desde el año 2017 el propietario es el director del negocio, junto con 2 personas más que con quienes consensua las decisiones, no obstante, es el empresario quien toma la decisión final.

Actualmente el principal objetivo del negocio es hacer que su crecimiento alcance un 15%. Por otro lado, la empresa tiene objetivos tales como: la elaboración de un toldo con su logotipo, que le permita exhibir de mejor forma la marca de la Pizza Tunis. Otro objetivo consiste en llevar la marca a otros lugares, no solo para vender producto, sino también para hacer degustaciones, principalmente los días de fiesta.

El principal problema es la decisión de inversión, las 2 personas que poseen cierto grado de influencia en la toma de decisiones, le hacen ver al empresario, que los proyectos no son gastos, sino inversión que al final se verá retribuida por las ventas. En consecuencia, el propietario es el que dispone del dinero y las otras dos personas son las que se encargan de la implementación de los proyectos, sin embargo, la delincuencia es una de las principales causas que les impiden hacer más inversión, pues deben evaluar el nivel de riesgo al que se exponen.

Hacen una reunión mensual y en un plan de trabajo definen prioridades para los proyectos, dependiendo del presupuesto que tengan. El propietario es quien define el presupuesto y con la cantidad de dinero destinada trabajan, generan en Excel un cronograma con las actividades de cada persona. El proceso inicia con el presupuesto que debe ser suficiente, después coordinan las actividades, actualizan la herramienta y se actualizan los estados en que se encuentra cada actividad, si ya ha finalizado, entonces debe mostrar la fecha de cierre o revisan de quien depende la actividad en ese momento.

Según su propietario la empresa ha mejorado, principalmente en la infraestructura del local, han cambiado pisos, han construido paredes nuevas, han renovado las cámaras frías y de exhibición de productos, lo que le ha permitido alcanzar un avance significativo en las metas propuestas a mediano plazo.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

1.2.2.1 Estilo Directivo:

La empresa se organizó de tal forma que hay 3 encargados de tienda, con turnos rotativos que les permite cubrir siempre la actividad de la empresa, estos encargados, poseen la facultad de tomar decisiones operativas. En caso de no contar con las herramientas para resolver alguna situación o problema, consultan al empresario o al Gerente de Operaciones, este último, apoya todos los días vía telefónica y los fines de semana de forma presencial en el local. Este tipo de coordinación en el trabajo les ha funcionado, ya que el empresario no llega a menudo al negocio.

1.2.2.2 Autonomía:

Las decisiones operativas de proyectos, cambios estructurales y directrices, las toma el encargado de tienda en turno y el Gerente Operativo, sin embargo, en caso de algún problema o inconformidad por parte de un cliente con su producto, el personal operativo tiene la facultad de compensar con alguna cortesía o alguna regalía al cliente. Caso contrario sucede con las decisiones financieras, que únicamente son tomadas por el propietario.

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión:

El empresario en conjunto con las 2 personas de confianza, utiliza indicadores elaborados en Excel para tomar las decisiones ya que esta forma de análisis, les permiten visualizar cuánto venden y cuánto pueden proyectar en venta, lo mismo sucede con el inventario y producción.

El empresario considera el sistema ODOO como muy bueno, sin embargo, a su criterio, requiere personal a cargo, al menos 2 personas, por lo que actualmente utilizan hojas electrónicas de Excel para llevar control y tomar decisiones.

Expresa que en este año (2019) las directrices y decisiones son más rigurosas, el encargado de tienda tiene la facultad de decidir, el Gerente de Operaciones y el empresario intervienen menos en el proceso, las instrucciones son más claras y no hay dualidad demandó.

1.2.3 Análisis del Entorno

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad:

El empresario expresa que dentro de las regulaciones que actualmente influyen en el desarrollo de la empresa se han identificado los Registros

Sanitarios y Permisos de Salud además de estos no tienen conocimiento de regulaciones y normativas que les afecten, no obstante, consideran que, a futuro la normativa de restricción en el uso de plástico y desechables podrían afectar sus operaciones.

1.2.3.2 Comprensión del Sector:

El empresario indica que los habitantes de Olocuilta menosprecian el producto local, a pesar de que el producto puede competir en calidad y precio en todo El Salvador, esto afecta la venta, sobre todo en los meses o temporadas más bajas. Sin embargo, a TUNIS PIZZA, le apoya el Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE), una institución gubernamental que les facilita herramientas de mejora del servicio con asesoría, las cuales han puesto en práctica y el negocio ha crecido, les facilitó un software, con el cual han tomado iniciativas para mejorar las prácticas, también han recibido apoyo de técnicos en área de panadería y alimentos, así como asesores financieros, esto les ha permitido el desarrollo de mejores prácticas. Sin embargo, les han surgido nuevas necesidades.

Por prácticas como esta, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), les eligió como un ejemplo notable sobre el trabajo de fomento de emprendedores y clasifica a TUNIS PIZZA, como restaurante. Por su

parte el empresario afirma que tienen el proyecto de desarrollar aún más la venta "para llevar" que para "comer en el sitio", sin embargo, el desarrollado del sector "restaurante" actualmente está deficiente por falta de capacitaciones, logística y otras limitantes de carácter externo e interno, no obstante, consideran que si se puede desarrollar el expresado proyecto, de igual forma el empresario con su equipo de confianza, están evaluando la posibilidad de expansión del restaurante y están desarrollando la idea de incursionar con el negocio de la pizza incluyendo pupusas, en un nuevo local, este proceso lleva casi un año, pensaban hacer la apertura en noviembre de 2018, sin embargo, debido a varios inconvenientes, no se ha concretado.

1.2.3.3 Alianzas:

También, han analizado la posibilidad de crear alianzas con otras empresas y la perciben como una actividad fuera del restaurante. En una oportunidad, participaron en conjunto con otros negocios en una actividad municipal, compartiendo un toldo que tiene estampados los logos de todos los negocios participante. El empresario y su equipo, opinan que estas alianzas son muy importantes, de hecho, la experiencia en la actividad municipal, les ayudó a tener más ventas en ese mes debido a que lograron darse a conocer un poco más. Sin embargo, estas alianzas no son de forma permanente, solo en

actividades eventuales. Tomando en cuenta la actividad que hicieron, considera que fue muy buena la experiencia, sin embargo, no tiene nada definido sobre consolidar alguna alianza ni tampoco han participado en ninguna misión de fomento tecnológico o comercial, esto se debe a que, por no practicarlo con frecuencia, no cuenta con la experiencia para valorarlo.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

1.2.4.1 Relación con Clientes:

La mayoría de clientes, son locales del Municipio de Olocuilta, a pesar de ello y gracias al trabajo de mercadeo a través de redes sociales, también les visitan clientes de los alrededores como por ejemplo de Cuyultitán, San Luis Talpa, San Juan Talpa y de la zona del aeropuerto. Otros clientes son de San Salvador, pero son esporádicos.

Todos los clientes que les visitan y que proceden de Olocuilta son amigos, algunas veces visitan el restaurante de 3 a 5 ocasiones.

Según análisis efectuado por el empresario, entre el 50 y el 60% de los clientes son leales y es fácil notarlo.

Infortunadamente, por no poseer con un registro por nombre, no existe control a cerca de los principales clientes de la empresa, el contacto con los clientes es únicamente personal.

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento:

En TUNIS PIZZA los clientes se clasifican por niveles sociales: medio y alto. Llegan clientes residentes en Olocuilta, clientes por recomendación de sus amigos o por publicidad de personas que han visitado antes el restaurante.

La evaluación utilizada para esta segmentación se hace de manera personalizada y han visualizado que la mayor parte de clientes que visitan el restaurante, son de clase baja, todos opinan que la calidad y presentación del producto, el precio y de alguna manera la atención al cliente, son muy buenas, aunque a los clientes les disgusta el servicio, específicamente los tiempos de espera. El empresario está consciente que necesitan mejorar la atención al cliente y el trato personalizado. Sin embargo, la mayoría de quejas son atendidas, porque el cliente llega y manifiesta su insatisfacción, en este caso, la empresa responde económicamente, ofreciendo al cliente sustituir los productos defectuosos por otros y en estos casos el producto no se cobra.

Los encargados de la tienda, son los responsables de la atención después de la venta y es uno de esos encargados quien informa las quejas para que sean analizadas por el empresario y las 2 personas de confianza, el objetivo es adoptar una decisión en común.

1.2.4.3 Producto:

El personal de producción trabaja a la velocidad de la afluencia de ventas que hayan, sin embargo, por su parte no hay iniciativa propia de proponer, tampoco crean productos nuevos, únicamente hacen su trabajo y el encargado de mercadeo hace el trabajo que le corresponde por separado. El empresario, es quien genera las ideas para el desarrollo de productos y es quien crea siempre los nuevos sabores, haciendo mezclas propias de ingredientes. Algunas ideas también provienen de algunos amigos italianos.

La esposa del propietario le facilita muestras de productos que elaboran en algunos lugares, el propietario revisa la receta, descompone los ingredientes y hace pruebas. El objetivo de la descomposición es mejorar la receta, sin embargo, algunas veces no le funciona, para ello hace hasta 5 pruebas y da degustaciones a los empleados cuando ha sacado una línea nueva de pizza. En la mayoría de los casos, únicamente el propietario hace los aportes y no posee sistematización en los aportes para la generación de nuevos productos.

1.2.4.4 Precio:

El propietario manifiesta que sus principales costos, son administrativos, en el costeo de la pizza incluyen mano de obra e arriendo de inmueble en una proporción de 60/40%

TUNIS PIZZA, no tiene competencia, no obstante, uno de los encargados de la tienda y a la vez encargado de mercadeo, monitorea restaurantes de pizza referentes como por ejemplo Papa John's, entre otros, es una estrategia que utilizan para visualizar sus productos y precios, esto les sirve de base para realizar comparaciones y equiparar su precio en productos regulares y oferta de valor. Consideran que no pueden alcanzar el nivel de Papa John's por el nivel adquisitivo diferente, no obstante, estiman que se encuentran arriba de la Little Caesars y abajo de Pizza Hut, fluctúan en precios con la calidad de sus productos ya que consideran que son diferentes, atendiendo a su bajo contenido de grasa, preservantes y por ser productos saludables. El precio respecto a otros restaurantes del mismo rubro, lo utilizan únicamente como comparación, ya que no tienen competencia en Olocuilta.

1.2.4.5 Gestión de Ventas:

El factor más importante es la capacitación a sus vendedores y tener atención más personalizada, uno de los encargados de tienda es el responsable de la fuerza de ventas y actualmente tienen el proyecto capacitar a los vendedores.

El registro de ventas que llevan se clasifica por: tipo de producto, por precio, por día, sin embargo, aún no llevan registro de ventas por cliente y el análisis de las ventas lo hacen a través de un balance mensual de ventas, hay semanas con días muy fluctuantes, por esta razón es necesaria la revisión mensual. El empresario manifiesta que está evaluando el pago de un bono por ventas del 15% sobre el crecimiento mensual de ventas en equipo no de forma individual.

La empresa, actualmente no posee un sistema de evaluación para la fuerza de ventas, ni un programa de entrenamiento y capacitación para su fuerza de ventas, sin embargo, tienen proyectado iniciarlo ya que cuentan con la cantidad de empleados requerida por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional - INSAFORP para capacitación, por lo que realizarán la solicitud.

1.2.4.6 Comunicaciones:

Tunis Pizza no cuenta con distribuidores para dirigir promociones, las políticas de promoción que poseen son espontáneas, no hay nada definido por escrito, solo han creado combos ya que sus promociones son enfocadas a clientes de nivel económico medio y bajo y los principales argumentos de ventas, son las épocas del año y días específicos. El plan comunicacional es ejecutado a través de redes sociales y por Publicidad en Punto de Venta, sin embargo, la empresa no cuenta con argumento de venta.

El presupuesto comunicacional de la empresa, lo hacen uno de los encargados de tienda y el Gerente de Operaciones a través de una propuesta que aprueba el propietario, uno de los encargados elabora el calendario de actividades y en consenso le asignan un porcentaje variable y someten a evaluación el lanzamiento de promociones.

1.2.5 Producción y operaciones

1.2.5.1 Análisis de Proveedores:

Se cuenta con un proceso de selección con criterios definidos entre los que están : precio, calidad de producto y frecuencia de entregas, lo cual les permite contar con una cartera de proveedores entre ocho y nueve, con

experiencia comprobada y amplia trayectoria en el mercado, proveedores que le brindan facilidades de pago, teniendo así hasta dos o tres proveedores por cada producto critico en cuanto a las restricciones únicamente Pepsi les prohíbe colocar otros productos en sus cámaras refrigeradas, a pesar de esto no se cuenta con un plan de compras estructurado únicamente se hace inventario mensual y durante la semana ven las existencia y evalúan si alcanzara para surtir la demanda de la semana, de no ser así se hace pedido al proveedor.

1.2.5.2 Manejo de Inventarios:

Los responsables de la recepción de materias primas son el gerente del restaurante y los jefes de turno cuando él no está disponible, sin embargo no cuentan con un proceso formal de recepción de proveedores, únicamente de revisan las cantidades que cuadren con lo que se recibe en físico y lo que se detalla en la factura por lo que en pocas ocasiones han tenido que regresar producto por temas de calidad sin embargo los proveedores hacen cambio de producto si ellos lo solicitan, no se llevan registros de estas devoluciones, tampoco se cuenta con un sistema de inventarios por lo que no se incorpora la demanda de productos en las decisiones de comprar únicamente se hace inventario y se calcula de manera empírica si es lo necesario para la semana y de no ser así se realiza pedido al proveedor.

1.2.5.3 Planificación de la Producción:

No existe un responsable ni un proceso para la planificación de la producción que asegure la eficiente asignación de recursos y procesos de producción, por lo cual no se utilizan pronósticos para establecer la demanda de productos, tampoco para establecer las metas de venta, únicamente revisan la venta del año anterior y estiman un porcentaje de crecimiento a criterio del equipo gerencial, esto implica el no contar con un plan de producción y en consecuencia al no tener un stock adecuado de materias primas no les permite atender pedidos especiales, esto como consecuencia de no contar con ningún tipo de registro de existencias de materiales.

1.2.5.4 Distribución de Planta:

Cuentan con un plano general pero no por procesos el cual no se actualiza desde hace dos años sin embargo están conscientes que debido al cambio ya no es el óptimo y la principal limitante que poseen es el espacio, sin embargo, se trata que en cada área se encuentren accesibles las materias primas que se utilizan de acuerdo a producto que se fabrica.

Los incrementos en la producción los tienen en fines de semana principalmente y en fechas especiales consideran que la empresa aun cuenta

con una capacidad ociosa de un 50% pero para ello es necesario hacer cambios en la distribución y debido al limitado espacio deben adquirir equipos pequeños eliminando así espacios improductivos.

1.2.5.5 Nivel Tecnológico:

El responsable de coordinar el mantenimiento de los equipos es el empresario quien contacta al técnico calificado sin embargo por contar con equipos de fabricación artesanal no cuentan con manuales, así como tampoco de cuentan con un registro de las actividades de mantenimiento a dichos equipos.

Cuenta con equipos recientes, los últimos se adquirieron hace un año y están en óptimas condiciones no pueden comparar sus equipos con la competencia debido a que no poseen competencia en su área de influencia.

El responsable de elaborar el plan de adquisición de equipos es el gerente de operaciones quien considera necesario comprar una mesa de producción y un toldo para poder atender los eventos externos.

1.2.5.6 Mantención de Maquinarias

El responsable de coordinar el mantenimiento de los equipos es el empresario quien contacta vía telefónica el técnico, quien es un proveedor externo y está calificado para ello, no se cuenta con un plan de mantenimiento por lo que se realizan únicamente de carácter correctivo y no preventivo, las cuales son de limpieza principalmente, estiman que las visitas del técnico por fallas son de unas 2 o 3 veces al año las únicas visitas que son planificadas son para lubricar los equipos.

1.2.6 Gestión Ambiental

1.2.6.1 Riesgo y Salud Ocupacional:

La empresa en lo que respecta a prevención de riesgos y salud ocupacional, la gerencia es la responsable en prevenirlos, su responsabilidad es velar por la integridad de sus asociados, así como la de sus clientes. No poseen presupuesto asignado y también no poseen control sobre prevención de accidentes que puedan afectar al medio ambiente y a sus clientes en general.

Los empleados no reciben capacitaciones sobre prevención de riesgos, pero al mismo tiempo poseen oportunidades de mejora sobre temas de charlas

sobre seguridad en la prevención de accidentes. Actualmente no poseen instructivos por escrito para el manejo de accidentes.

La empresa no posee unidad de primeros auxilios, pero respecto a equipos para atacar riesgos por incendio poseen 4 extintores en el área de horneado y sistema de evacuación que consta de dos salidas de emergencia y una principal.

En cuanto a la ventilación que deben poseer en el área de producción, manifiestan no contar con extractores de aire en cierto sector, solo ventanas. Dicen no poseer polución en sus procesos, ya que trabajan con hornos eléctricos y de gas. La ventilación es adecuada en las áreas de restaurante, donde ingieren sus alimentos los clientes, concentrando sus mejoras de ventilación en las áreas de restaurante donde los clientes ingieren alimentos y en el área de masas.

Los encargados de tienda que poseen son responsables en controlar que los empleados ocupen protección de seguridad al realizar sus actividades como, por ejemplo: guantes, delantales especiales y botas para repeler el agua acumulada.

1.2.7 Estructura Organizacional

1.2.7.1 División del Trabajo:

Respecto a la división de trabajo dentro de Tunis pizza, esta se encuentra estructurada, en donde el propietario como la máxima autoridad en la parte estratégica, El Gerente de Operaciones y encargados de tienda ejercen la parte táctica y los trabajadores del área de operaciones y trabajadores por proceso conforman la parte operativa. Aunque poseen una estructura interna de autoridad, la empresa no posee personas y departamentos especializados, pero si, sus tareas y responsabilidades de cada uno, están bien definidas, pero no por escrito.

Carecen de procedimientos y por ende de reglas por escrito, solamente poseen reglas de forma verbal y los documentos necesarios para plasmar dichas reglas no se encuentran debidamente actualizados. Las decisiones no se toman en forma individual, sino en conjunto a excepción de tomas de decisiones del empresario, el cual es el único que puede tomarlas individualmente. Las decisiones productivas con datos actualizados, las toman los encargados de tienda junto con la gerencia de operaciones y la toma de decisiones respecto al resto de áreas como ventas, finanzas, recursos humanos y otras áreas, es el propietario de Tunis pizza quien decide, sus metas y se encarga de retroalimentar el propietario las decisiones hacia al equipo gerencial. Actualmente dichas

decisiones son ejecutadas por los encargados de tienda y el monitoreo y supervisión de las mismas se encarga el gerente de operaciones, a pesar de no poseer presupuestos asignados a las áreas.

1.2.7.2 Poder de Decisión:

En la empresa la toma de decisiones en la parte estratégica respecto a las inversiones las decide el propietario de Tunis pizza y las decisiones en la parte táctica sobre procesos de trabajo, cantidades de producción y otras decisiones, las hacen los encargados de tienda en conjunto con el gerente de operaciones y en la parte operativa, son los empleados quienes son los que están cerca del proceso, los que deciden sobre fabricar más o menos producto de acuerdo a la demanda. Expresan que las tomas de decisiones a diferentes niveles se ayudan de información actualizada estadísticamente. El empleado es quien toma las decisiones operativas dentro de la empresa, no hay en estos momentos una figura de un líder a nivel táctico, quien tome dichas decisiones.

1.2.8 Finanzas

1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales:

La empresa no posee registros legales al día. Existe claridad en cumplir con los compromisos tributarios. El contador es quien efectúa los pagos y está pendiente de hacerlos cumplir. El contador es quien lleva la planificación tributaria y quien efectúa los pagos correspondientes a la alcaldía, tomando en cuenta también el pago por internet del IVA y Renta. Para el control tributario, no se tiene una contabilidad formal, sino de bolsa. A pesar de ello, el contador es el que mantiene asesorada a la organización sobre evaluaciones e impactos de reformas tributarias o sobre aprobaciones de nuevas leyes donde la empresa puede posiblemente verse sometida a dichas leyes.

La empresa se encuentra bien informada sobre el cumplimiento de prevención de lavado de dinero, por medio del contador, llevando reuniones en conjunto sobre posibles consecuencias y competencias que pueda llevar el no cumplir con esta obligación. Actualmente la empresa no se ha sometido a ningún proceso de lavado de dinero para hacer cumplir dichas obligaciones, valiéndose únicamente de información entregada y expresada por el contador, ni mucho menos no llevan un avance del status del cumplimiento de dicho proceso.

1.2.8.2 Registros Contables:

No posee una contabilidad formal donde controlen eficientemente los registros contables, ya que declaran no cumplir con más de \$12,000 incurridos en ventas, para hacer valer una contabilidad formal. Al mismo tiempo no poseen diariamente criterios de realización de asientos contables. Actualmente los controles que poseen son de facturación y cheques correlativos por número. Los únicos registros que poseen controles físicos son de facturas y activos. Llevan consigo, el manejo de los registros del IVA y expresan no poseer una provisión mensual que ayude a recuperar el impuesto. Tampoco no posee un departamento de contabilidad formal, los registros contables son asesorados por el contador, pero quien le da el seguimiento es una de las personas encargadas de la Panikei, Mencionan que esta persona no posee la experiencia para controlar este tipo de registros, teniendo académicamente un título de bachiller contable.

La empresa no posee disponibilidad oportuna del manejo de información, dependen del contador externo para obtener más información y pagándole la empresa por asesoría y contabilidad por bolsa. Por ejemplo, para solicitar respuesta del gobierno por medio del contador, deben solícióntala dos días antes, pero contienen registros al día de flujos de caja estructurado y controlado en Excel, manejo de capital de trabajo, remesando o depositando eficientemente, llevando el registro de caja chica y banco de manera independiente. No realizan

proyecciones de entradas y salidas de dinero en caja chica, ni poseen cada cuanto tiempo deben hacer sus proyecciones e ingresos de efectivo.

1.2.8.3 Análisis de costos:

En el análisis de los costos, no llevan un buen registro de los costos al día, el cual los lleva a volver a costear los procesos para obtener un costeo del producto viable, abonado a que la única área que lleva al día los registros de costos es compras, pero tampoco conllevan un buen análisis de los mismos. Mencionan que el detalle de costear, el contador les da la información. No se cuenta con una estructura de costos definida, dando a conocer que sus principales costos son costos operativos y costos de establecimiento. La forma en que se costean sus productos es por medio de la receta, pero no poseen monitoreo sobre el control de los costos de venta. Además, por no contar con una periodicidad para costear los productos y carecer de registros, la información no se procesa. Debido a que la empresa no posee registros de costos, es imposible poseer información procesada, afectando la generación de informes y el manejo de información que ayude a una planificación adecuada y un análisis de los costos y toma de decisiones eficientes.

Manifiestan no tener control de costos en la mayoría de las áreas de la empresa, a excepción de producción y ventas que utilizan la receta original. El

responsable de llevar dichos costos es uno de los encargados de tienda, pero el propietario de Tunis pizza es el responsable de reducir costos junto con las gerencias.

1.2.8.4 Administración Financiera:

Respecto a la administración financiera, la empresa no posee presupuestos definidos por área y en toda la organización para la debida toma de decisiones de inversión. Debido a lo anterior la empresa no puede analizar, la diferencia de lo gastado e ingresos percibidos, por carecer de presupuestos que garanticen la rentabilidad de la misma, sin poder comparar la herramienta con años anteriores. Las políticas que la empresa ocupa para invertir en la adquisición de infraestructura, maquinaria y equipos, dependen de los eventos o proyectos por parte de exigencia de clientes y no por parte de proyecciones de crecimiento para inversión. Estas inversiones son autofinanciadas por la misma organización y el seguimiento para su recuperación se basa en estrategias de ventas propuestas por tiempo de recuperación proporcionado por el contador. También no poseer regularmente, indicadores financieros que brinden un análisis oportuno, para la toma de decisiones de inversión.

1.2.9 Recursos Humanos

1.2.9.1 Desempeño del Personal:

Refiriéndose al desempeño, consideran la necesidad de poseer personal con nivel académico más alto, como los encargados de tienda, a pesar de que el resto de los empleados posee mucha experiencia en lo que hacen y desean potenciar. Mencionan que el único problema en contratar personal con mayores competencias les ocasiona dificultad en adaptarse, ya que terminan imponiendo sus conocimientos. parte de los operarios han sido contratados por el propietario y el resto por las gerencias de operaciones y de tienda. Sus competencias técnicas las han adquirido rotando al personal en cada una de las actividades, haciendo de estos un personal multidisciplinario. A pesar de que, al ser contratados, deben poseer como mínimo un nivel académico de bachillerato. El nivel de desempeño para mantenerse dentro de la organización depende mucho de dar seguimiento en llegar a cumplir metas de producción asignadas.

1.2.9.2 Política de Personal:

Dentro de las políticas de personal, la empresa no posee criterios de selección de personal apropiados que determinen competencias y habilidades necesarias adaptadas al puesto de trabajo a desempeñar. El sistema de

reclutamiento de personal nuevo depende mucho de referencias de amigos, disposición de horarios y de la confiabilidad que pueda verse en el momento de su entrevista. La inducción al personal nuevo carece de información entregada al nuevo miembro para el conocimiento de la organización y actividades a desarrollar; el personal es inducido por medio de otros empleados de experiencia, basados en conocimientos adquiridos por años en puesto de trabajo similares. La capacitación continua dentro de la empresa para los empleados, sean estas capacitaciones de forma interna, externa, formales o informales son inexistentes, se piensa en el año 2019 empezar a formar a los empleados de esa manera.

No se manejan dentro de la empresa, políticas de trabajo, ligadas a una planeación estratégica. Los requerimientos de personal dependen del porcentaje de ventas para poder producir más y adquirir más personal, aunque esto signifique compartir actividades con la panadería. No se cuentan con planes de empleo, descripción de puestos de trabajo y métodos de planificación de personal.

1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal:

La implementación de una política de incentivos depende de la implementación de un sistema de bonos en las áreas de producción y ventas por el momento, se basa en una motivación monetaria grupal por trabajo adicional o

buen desempeño presentado. De la misma forma Individualmente también existe un incentivo monetario, pero este viene dado por realizar un buen trabajo, el cual es considerado únicamente por el propietario. Legalmente no se posee un procedimiento sancionatorio establecido al empleado, se hace solo de forma verbal e informal. No se logra medir el grado de motivación del personal interno. Por medio de actividades externas, en fechas especiales, se les mantiene motivados. Actualmente el sistema de evaluación de desempeño hacia empleados se hace a diario, por medio de medición de tiempos de rendimientos de las recetas. El registro es llevado en una hoja electrónica.

El sistema de remuneración y beneficios hacia los empleados es aplicado en base a un bono otorgado por el incremento de ventas y producción, el cual es repartido en base a: primero de forma verbal por buen desempeño individual de algún empleado, segundo el propietario por observación entrega bonos por \$20 o \$30 y tercero que inicialmente algunos empleados poseen un bono extra de acuerdo al tipo, categoría o posición del empleado. Dentro de los beneficios que el empleado adquiere en Tunis pizza es \$1.00 en el desayuno y \$1.00 en el almuerzo y si ingieren productos de la empresa, se le da a mitad de precio, así como uniformes y transporte cuando es requerido.

1.2.9.4 Clima y Motivación del personal:

El personal que labora en Tunis pizza se siente identificado con la empresa, ya que la mayoría poseen en el Facebook la página del negocio, así como el WhatsApp. También actividades desarrolladas fuera de la empresa hacen que los empleados se sientan motivados e identificados en fechas especiales, como lo son cenas en diciembre o excursiones a la playa.

La familiaridad entre los empleados por compartir momentos especiales y saber que el propietario está cerca de ellos en cualquier circunstancia; satisfacen al trabajador manteniendo una motivación interna, así como el aumento de la confianza por la empresa, aunque se tenga que desarrollar en ciertos momentos actividades no acordes al grado académico y perfil contratado. Los empleados en general satisfacen sus necesidades, aunque no siempre económicas, pero si sociales y personales, ya que ellos siempre querrán ganar más de lo debido. No presentan actualmente altas rotaciones de personal, pero si se han dado esporádicamente bajas por despidos o retiros voluntarios, aunque ganen más en la empresa que en otros lugares dentro del municipio.

1.2.10 Gestión de Información

1.2.10.1 Información:

Para la gestión de la información requerida en el negocio, no se tienen establecidas las fuentes de consulta que provean datos, usualmente se recolecta por medios electrónicos, consultando las publicaciones que realiza la competencia en sus portales de las distintas redes sociales, se consulta sobre algún tema de economía y tendencias sobre los productos comercializados por los competidores nacionales, los datos obtenidos son utilizados para parametrizar la competencia (benchmarking) y observar la línea gráfica de la publicidad exhibida.

De acuerdo a lo manifestado, otra de las fuentes por medio de la cual se obtiene la información son personas residentes en el extranjero, que poseen un grado de afinidad con el propietario.

Los datos se gestionan por medio del Jefe de Sucursal, quién realiza la búsqueda, selecciona la información útil, adapta los contenidos y realiza diseños para realizar publicaciones de publicidad de los productos regulares y las promociones vigentes de TUNIS Pizza en sus redes sociales.

Sobre la comunicación interna, el propietario expuso que a partir de 2019, se está iniciando la implementación de informes periódicos, se ha delegado al

Jefe de Tienda como el responsable de la elaboración de los informes, ya que posee dentro de sus funciones el contacto directo con la operación diaria, sin embargo la periodicidad de los informes no se ha determinado aún, pero se ha establecido como premisa que cada "temporada fuerte" (periodo donde se obtengan ventas elevadas) se debe realizar un informe operativo.

El propietario considera que el mecanismo empleado por la empresa para gestionar la información no es un sistema muy sofisticado, se resume en una base de datos acondicionada para el uso del negocio la cual es administrada de forma local, con toda la información recolectada y procesada se realiza un análisis de situación para identificar problemas actuales, falencias operativas y áreas de oportunidad dentro del periodo en curso, esto ha ayudado a disminuir el riesgo operativo derivado de la falta de coordinación y su impacto en las decisiones directivas.

Manifiestan que el año pasado (2018) se inició con la gestión de la información con el fin de conocer la rentabilidad del negocio y actualmente se toman decisiones basadas en datos, las cuales tienen mayor soporte y una mayor certeza.

Aunado a esto se tiene un aprendizaje derivado de los fracasos suscitados por falta de coordinación en actividades fuera del establecimiento, donde se

requirió invertir demasiados recursos o no cumplir con la demanda requerida, debido al poco conocimiento.

1.2.10.2 Comunicación:

Dentro de la empresa, la comunicación funciona solo de forma verbal y algunos afiches de informativos, se está desarrollando una metodología para que la información se transmita de forma fluida y ordenada a través de un solo canal, para lo cual se ha designado al Jefe de Tienda quién se encarga de la comunicación de la información (por ejemplo: sobre el logro de objetivos y metas) de forma vertical hacia los colaboradores, esto con el objeto de evitar dualidad informativa y que la información únicamente se canalice desde el propietario hacia los colaboradores y viceversa por esta vía. La comunicación horizontal se maneja entre nivel gerencial y el propietario.

Según lo expresado por la gerencia, en el recuento histórico de la operación del negocio, no se identifica ningún problema grave derivado de algún bloqueo de información, ya sea que esta no haya llegado en el tiempo correcto o que haya sido rechazada en algún sector dentro de la organización.

Se tiene definida la información que se comparte con todos los colaboradores, los resultados de operación, ventas, finanzas y otra información

derivada de estos rubros no es comunicada a los colaboradores fuera del nivel gerencial, mientras que los objetivos del negocio si son comunicados, teniendo el cuidado que cada colaborador en cada horario este enterado de estos.

En la empresa se realizan reuniones gerenciales, en las cuales participan el propietario, el jefe de tienda, el gerente de operaciones y en ciertos casos se incluye a alguno de los encargados de turno, estas reuniones no se realizan de forma programática y no existe un cronograma de planificación, por lo que la gerencia considera que se está fallando en este aspecto , uno de los factores que afecta la coordinación es el tiempo que se requiere para llevar a cabo una reunión sin que afecte la operación.

La documentación necesaria para realizar las reuniones se entrega de forma impresa, generalmente son presentaciones diapositivas y al finalizar se genera un diagrama de Gantt que sirve para representar gráficamente el resultado de la reunión de acuerdo a lo planificado en tiempo y recursos requeridos.

1.2.11 Gestión de Calidad

1.2.11.1 Control de calidad:

La empresa no posee ni la política de calidad ni los controles de calidad establecidos por escrito, aunque de acuerdo a los sostenido por el propietario, en la operación diaria se trata de incluir algunas prácticas de verificación de calidad centradas en la materia prima utilizada y el producto terminado, se evalúan criterios como tiempo de cocción y el cumplimiento de la cantidad de materia prima empleada para cada producto terminado.

Los responsables del control de calidad son los tres empleados que desarrollan la función de encargados de la tienda en cada turno, poseen una antigüedad mínima dentro de la empresa de dos años y tienen dentro de sus atribuciones la potestad de detener el proceso de manufactura de cualquiera de los productos y corregir cualquier problema de producción.

A criterio de la gerencia, el porcentaje de rechazo de productos es bajo, aproximadamente 2% de la producción mensual, este porcentaje obedece únicamente al rechazo al producto terminado, este fenómeno no ha influido en la producción del negocio, pero si han impactado en el servicio al cliente, lo anterior se evidencia más cuando los clientes externan una molestia debido al tiempo necesario para entregarles los productos.

La empresa se considera completamente responsable de los rechazos y reclamos, el procedimiento empleado es que el encargado de la tienda realiza un análisis cualitativo del producto terminado y procede a autorizar el cambio del producto, entregando al cliente un producto con la calidad debida sin ningún cargo económico adicional, esta postura ha fidelizado a los clientes, quienes tienden a regresar al sentirse cuidados por la empresa.

Actualmente no se tiene un registro de cuantos clientes regresan al establecimiento a comprar después de un cambio por rechazo, de cuantos clientes no regresan debido a estas situaciones y tampoco existe un responsable de registrar los rechazos, pero si se registra dentro de la operación un descuento en planilla, el cual se realiza como sanción al colaborador que se deduzca como responsable del rechazo por parte del cliente.

1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad:

El propietario expresó que normalmente se mantiene la cartera de clientes que frecuentan el establecimiento y su principal requerimiento es un producto de calidad a un precio competitivo, algunos factores que los clientes valoran son: buena masa, buen sabor, buen producto. De acuerdo a la frecuencia de consumo, los estándares de productos más demandados son en primer lugar la

Pizza Tradicional, los combos regulares en segundo lugar y en tercer lugar las pizzas de especialidad.

Conforme a la capacidad productiva bajo los estándares del mercado, el empresario manifestó que, si poseen la capacidad para solventar la demanda, sin embargo, podrían tener dificultades ante un pedido fuera de los regular.

Según lo evidenciaron la gerencia y el propietario, la empresa no cuenta de momento con una cultura adquirida de seguimiento a estándares establecidos y los instrumentos de medición utilizados en la producción no se encuentran estandarizados. Tampoco poseen un programa o un registro de calibración, no se poseen criterios definidos ni documentados sobre la medición de los instrumentos utilizados y no se ha nombrado un responsable de realizar mediciones o calibración de los instrumentos.

Los puntos críticos de medición establecidos dentro de la producción tienen como objeto mantener la calidad y el sabor de la receta original, para lograr esto se evalúa, por ejemplo, el periodo de crecimiento de las masas para mantener textura y sabor, sin embargo, de acuerdo a lo manifestado no cuentan con documentos ni controles tabulados en tiempo, ni recursos para facilitar la medición de forma más eficiente, el proceso de auditoría de calidad se realiza diariamente, pero de forma informal.

1.2.11.3 Calidad de Producto:

El procedimiento de revisión aplicado por la empresa se centra en el producto terminado y la materia prima, consiste en una inspección inicial por parte de los trabajadores que elaboran el producto teniendo especial énfasis en las masas y salsas, después por los encargados de tienda y en algunas ocasiones hasta el Gerente de Operaciones y el propietario se suman a la inspección de calidad.

De acuerdo a lo manifestado, no se lleva un registro escrito sobre la evaluación de la calidad de los productos, solo se revisan la correcta conservación de las materias primas (masas, salsas, vegetales) y se efectúa una renovación de los quesos al menos 2 veces por semana, tampoco existe una lista de las partes y piezas claves de los productos.

El estado actual de la operación de la empresa les impide obtener información de forma periódica, de acuerdo a lo manifestado por el propietario no se llevan registros sobre los productos elaborados y la calidad de estos, los únicos registros utilizados son los relacionados a las ventas.

Actualmente los procedimientos de atención de reclamos, garantías y servicio post-ventas, no están establecidos por escrito, sin embargo, por parte el propietario se ha establecido que la política de garantía, que se aplica al momento de entregar el producto vendido al cliente y en caso de algún reclamo directo

realizado a través de los medios de comunicación oficiales (redes sociales mayormente), cuando aplica se procede a cambiar el producto sin costo o la devolución del efectivo al cliente.

1.2.12 Innovación Tecnológica

1.2.12.1 Estrategia Tecnológica:

Respecto de la valoración del estado tecnológico del negocio, no se puede realizar de forma comparativa dentro de la localidad porque de acuerdo a lo manifestado por el propietario no poseen competencia en el municipio de Olocuilta.

En comparación al líder del mercado nacional, los equipos como hornos y mezcladores industriales utilizados por TUNIS PIZZA cumplen el criterio de ser diseñados para funcionamiento de alto rendimiento industrial, esta tecnología actualmente se encuentra disponible en el mercado.

Según lo manifiesta el empresario, no se tiene presupuesto planificado para la búsqueda de nuevas tecnologías, ya que no es una práctica periódica y se realiza en función de alguna necesidad identificada, por ejemplo, se ha valorado que una inversión en un horno moderno mejoraría la producción.

Hasta el momento, no se han desarrollado o introducido nuevas tecnologías aplicadas a la operación interna de la empresa, sin embargo, de acuerdo a lo sostenido por el empresario, uno de los planes que tiene la organización es el mejoramiento de los procesos productivos. Primero enfocándose en la estandarización y después adquiriendo equipo que permita procesar con mayor facilidad la materia prima requerida para elaborar las pizzas, con lo que se pretende mejorar los tiempos de producción, reduciéndolos a un máximo de entre 15 a 20 minutos.

El propietario expresó que en los últimos dos años han desarrollado e introducido nuevos productos entre los cuales están: los salchirolls, los nudos y los palitroques, otro producto previamente desarrollado que se espera regularizar en el próximo año (2020) es la "pizza con masa alta", variante de la pizza que ya se introdujo con un buen nivel de aceptación dentro del negocio, sin embargo, pero no se ha mantenido como un producto regular debido a un que requiere de un proceso especial.

1.2.12.2 Cultura de Innovación:

El propietario manifestó que se trata de consultar a los clientes sobre su experiencia cuando están en el restaurante, con preguntas básicas como "¿Qué les ha parecido el producto o el servicio?" se ha obtenido una retroalimentación

positiva, tanto que se han desarrollados e incorporado nuevos productos utilizando esta vía, Sin embargo no se posee un proceso formal, toda esta comunicación es de forma verbal o a través de la redes sociales y se realiza ocasionalmente por lo que no se tiene información nueva sobre necesidades o cambio en los gustos de los clientes,

El grupo gerencial considera que, en Olocuilta, los clientes no son muy exigentes y que los productos nuevos serían más caros en el negocio, actualmente los productos más vendidos son las pizzas de jamón, salami y pepperoni. Especialidades como La Suprema, La Hawaiana y Cuatro Carnes fueron desarrolladas por iniciativa propia y no a solicitud de los clientes.

Con respecto a los servicios, respecto de los inicios se ha mejorado la presentación de los productos, donde se ha desarrollado un nuevo empaque que posee impresa la publicidad de TUNIS PIZZA. Esta mejora se llevó a cabo gracias al comentario de un cliente que observo que el empaque anteriormente utilizado no abonaba a la presentación de la pizza.

En cuanto a la realización de capacitaciones técnicas, según nos manifiestan no se tiene una planificación programática de capacitaciones y no se tiene destinado un porcentaje de las ventas que se invierta en capacitar al personal. Sin embargo, se tiene el compromiso de invertir más en ese rubro en

el año 2019 e iniciar con esto un proceso de programación de capacitaciones de forma periódica.

La evaluación de las competencias técnicas del personal, específicamente en la elaboración de pizza se lleva a cabo de forma comparativa, midiendo el tiempo que lleva hacer una pizza, para esta medición se hace uso de la comanda de producto y la hora de pedido y entrega de los mismo.

De acuerdo a lo mencionado, la información recopilada a través de internet sobre nuevas tecnologías y las acciones impulsadas por el momento se encuentran enfocadas hacia el mejoramiento de la calidad, respecto de los cambios es los procesos toda aquella mejora que se pueda detectar y que impacte positivamente en la pizzería se lleva a cabo.

El propietario ha mencionado que por el momento no existe ningún programa de calidad o grupo de mejoramiento implementado en la empresa, debido a esto y a que no se ha implementado un cambio tecnológico drástico, no se puede establecer la participación activa de los empleados en estos rubros, lo sostenido por el propietario es que en alguna medida, los conceptos de calidad que por cultura mantiene el negocio son transmitidos de forma verbal directamente desde el propietario hasta los colaboradores, para que ellos conozcan las implicaciones que tienen los desperdicios en los costos del negocio, con esto se ha logrado de los trabajadores se encuentren complementemente

comprometidos con el mejoramiento de su trabajo y aporten ideas y comentarios acerca de los procesos productivos.

Actualmente no se posee una programa, política o registro de incentivos por el aporte del personal en ideas de mejora, por lo tanto, los trabajadores no perciben ninguna expectativa sobre alguna retribución económica por sus aportes, sin embargo, en las ocasiones que ha ocurrido una mejora en la que algún colaborador participo de forma relevante se le ha premiado al colaborador económicamente para mantener la motivación.

1.2.12.3 Sistema e Infraestructura:

En la empresa no existe una unidad, departamento o persona responsable de la incorporación, seguimiento e implementación de mejoras o desarrollo de nuevos procesos, ya que estos procesos se llevan a cabo de forma eventual, debido a esto no se posee un parámetro para saber que calificaciones debería tener un colaborador para estas funciones, que criterios se requieren para estructurar una unidad y no se puede evaluar el impacto que tiene el desarrollo de nuevos productos.

De acuerdo a lo expresado por el grupo gerencial, la empresa ha recibido asistencia técnica de instituciones como la Universidad de El Salvador, la

Universidad Tecnológica de El Salvador, CDMYPE y FACEMYPE, siendo estas las únicas instituciones que contribuyen al desarrollo tecnológico con la que se relaciona la empresa, teniendo un impacto bastante evidente desde la perspectiva del empresario, quien desde el año 2012 empezó a integrar los resultados de las asesorías y se ha mejorado sobre todo la cultura para realizar mejoras todos los años y agregado cambios en las condiciones de la infraestructura y equipo utilizado en la sala de venta.

Según lo manifiesta el empresario, el control de calidad de los productos se realiza por medio de una inspección visual y la verificación de la materia prima, con estos dos factores se pretende cumplir las expectativas de calidad de producto que tienen los clientes, ninguno de los productos comercializados en la pizzería actualmente, ni nuevos productos en desarrollo poseen especificaciones técnicas ni son sometidos a análisis de laboratorio, ningún organismo externo certifica la calidad de los productos elaborados y el único recurso certificado empleado para reconocer la composición de las materias primas utilizadas son las tablas nutricionales que poseen los productos.

El propietario nos expresó que conoce al líder en el mercado nacional en el rubro específico de las pizzerías el cual es PIZZA HUT, pero no se tiene ningún tipo de relación o alianza con ellos ni con ninguna otra empresa con el fin de mejorar los productos y conocer especificaciones sobre la tecnología que estos utilizan.

1.2.12.4 Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto:

La empresa no posee un presupuesto asignado, ni ningún porcentaje destinado para retribuir al personal dedicado al rubro de desarrollo o para innovación de procesos y productos, tampoco se realizan actividades regulares enfocadas a la innovación, por lo que el empresario no posee claridad sobre el retorno económico que genera la inversión de tiempo en estas actividades.

De acuerdo con lo manifestado por el propietario, ninguna actividad de la empresa involucra fuentes de financiamiento externas, por lo cual el desarrollo de nuevos productos y procesos se llevan a cabo utilizando fondos propios provenientes de las utilizadas del negocio, esto ha conllevado a que, si se evalúa el impacto de los proyectos ejecutados, el único factor que se toma en cuenta es el impacto en las ventas.

En la organización no se cuenta con un método sistematizado para la administración de proyectos de innovación y tampoco se ha conformado ningún equipo multidisciplinario para el diseño, gestión y evaluación de proyectos, por lo que no existen registros sobre que roles serían los necesarios para conformar un equipo de gestión.

Por el momento no existe ningún mecanismo para el aseguramiento de la realización de los proyectos de innovación, no se cuenta con criterios de

selección y clasificación de proyectos de innovación y no se ha implementado un programa regular de innovación,

Acorde a lo expresado por el empresario no se cuenta con instancias de decisión sobre los proyectos de innovación, la determinación sobre iniciar un proyecto se realiza únicamente evaluando la necesidad que la operación del negocio tiene de realizar proyecto.

1.2.12.5 Tecnologías de Información:

La empresa posee equipo informático y un servidor local para manejar los datos operativos, los cuales han sido dimensionado de acuerdo a su volumen de operación y a la cantidad de trabajadores administrativos que requieren su uso.

A criterio del grupo gerencial, poseen un programa redundante para manejar una operación que consideran critica, como es la venta, con un respaldo que minimiza el riesgo de pérdida de la información, sin embargo, consideran que la operación de este software es muy compleja para el nivel del negocio.

Toda la información empresarial es gestionada de forma interna, sin embargo, no se cuenta con personal calificado para ser usuario del software de gestión empresarial, actualmente el programa se utiliza por medio de conocimiento empírico adquirido, siendo uno de los encargados quien más

conocimiento exhibe sobre la operación del equipo, motivo por el cual no se ha valorado realizar capacitaciones en manejo de sistema de la información.

Según lo descrito por el propietario, a pesar de que dentro de la sucursal no se posee un acceso local a Internet, la empresa maneja cuentas de correo electrónico para cada trabajador y una cuenta institucional, sin embargo, aunque si se está habilitado para comunicarse por medio de esta vía, este recurso no se utiliza frecuentemente. La comunicación tanto interna como externa, se realiza a través de la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp, ya que esta ofrece una comunicación más inmediata.

La empresa no cuenta con un presupuesto anual asignado para la compra de equipos informáticos, en este rubro la última inversión realizada en los últimos dos ejercicios asciende a aproximadamente a \$150 que se gastaron en concepto de elaboración de una base de datos elaborada para el control de ventas.

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico Integral en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Tabla 3
FUNDAMENTACIÓN Y CONSECUENCIAS

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
Producción y Operaciones - Planificación de la Producción	Fundamentación: No se cuenta con un pronóstico de demanda de producto. No se cuenta con un plan de producción. No se llevan registros de materiales. Al no contar con proyecciones, un plan de producción y registros de materiales, se corre el riesgo de no producir acorde a la demanda generando clientes insatisfechos o desperdicio, lo cual impacta en el prestigio del negocio, en las ventas y en los costos, afectando las utilidades del empresario. Beneficios al solventar área de oportunidad: Mejora el control de producción, Control de desperdicio y rapidez del servicio. Refuerzo de la gestión de planificación. Disminución en el riesgo financiero y riesgo de negocio.

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	Erradicación de falta de planificación de la producción.
Gestión de Calidad - Calidad de Producto	Fundamentación: No se revisa la calidad de los ingredientes para la preparación de producto únicamente al producto terminado. No se llevan registros sobre la calidad de alimentos servidos a clientes. No se cuenta con un procedimiento de atención a reclamos y servicio postventa. Al no contar con procedimientos de revisión de materia prima en proceso, registros de control de calidad, y procedimientos de atención de reclamos y servicios postventa, no es posible evaluar la calidad de los productos, sus procesos y la satisfacción del cliente, poniendo en riesgo la fidelización de los mismos, el

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	logro de las metas de venta y la rentabilidad del negocio. Beneficios al solventar área de oportunidad: Mejora la calidad del producto, calidad del servicio, satisfacción del cliente, confianza seguridad y buenas prácticas de manufactura. Refuerzo de la gestión de calidad Disminución en el riesgo reputacional de la empresa. Eradicación de falta de inocuidad en los alimentos y falta de estandarización de productos.
Recursos Humanos - Política de Personal	Fundamentación: No se entrega ningún tipo de información al personal de nuevo ingreso en la empresa. No se cuenta con un programa formal de inducción de personal.

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	No poseen un plan de capacitación de personal en la empresa. No contar con programas de inducción y capacitación impide familiarizar al nuevo trabajador con la empresa, compañeros de trabajo, su cultura, principales directivos, historia, políticas, y manuales existentes, afectando el compromiso de los trabajadores dentro de la organización lo que desmejora el servicio al cliente, perjudicando gravemente el logro de las metas de venta Beneficios al solventar área de oportunidad: Mejora las relaciones de confianza, la eficiencia de La organización y la calidad en el trabajo Reforzar la gestión de calidad Refuerzo de la gestión del talento humano Disminución en el riesgo operativo.

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	Erradicación de falta de conocimiento de la forma de trabajo en la organización
Gestión de la Calidad - Aseguramiento de la Calidad	Fundamentación: No poseen instrumentos de medición de la calidad calibrados y estandarizados. No se tiene definidos los puntos críticos de medición de calidad dentro del proceso. No se cuenta con un proceso de auditoría de calidad. No contar con instrumentos de medición estandarizados, puntos críticos de control definidos y un proceso de auditoría de calidad, incide en la sanidad e inocuidad de los alimentos, afectando negativamente la salud de los clientes, lo cual podría implicar, incumplimiento en la inspección de sanidad del Ministerio de Salud impidiendo obtener el permiso de funcionamiento del establecimiento, corriendo un

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	alto riesgo de incurrir en penalizaciones, que van desde sanciones económicas hasta el cierre permanente del negocio. Beneficios al solventar área de oportunidad: Mejora la calidad del producto, calidad del servicio, estándares de productos, satisfacción del cliente, Confianza y seguridad. Refuerzo de la gestión de calidad. Disminución en el riesgo reputacional y legal de la empresa. Erradicación de productos no estandarizados y malas prácticas de manufactura.

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
Gestión de Calidad - Control de calidad	Fundamentación: No se cuenta con una política de calidad en la empresa solo se revisan si está bien el producto o no. No se tienen controles de calidad establecidos. No hay un responsable y no se llevan registros de los rechazos por la calidad de producto. No contar con una política, controles de calidad, y registros de rechazos, dificulta medir el nivel de calidad de los productos percibido por los clientes, poniendo en riesgo la satisfacción de estos y su fidelidad, lo que repercute fuertemente en la imagen del negocio y consecuentemente en las ventas y rentabilidad del mismo. Beneficios al solventar área de oportunidad: Mejora el control de calidad en procesos productivos Refuerzo de la gestión de calidad. Disminución en el riesgo operativo, y de salud.

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	Erradicación de procesos no estandarizados e ineficiencias operativas
Recursos Humanos –Incentivos y beneficios del personal	Fundamentación: No se cuenta con una política e indicadores de desempeño establecidos para ser recompensados. No se cuenta con una política de seguimiento sanciones y retención de personal. No se puede medir el grado de motivación del personal. No poseer una política de incentivos, una herramienta para medir el grado de motivación un procedimiento formal de seguimiento y retención de personal afecta gravemente en la productividad del negocio, y en la rotación del personal, incurriendo en otros gastos y afectando las utilidades de la empresa.

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	Beneficios al solventar área de oportunidad: Mejora la motivación en el personal, la productividad y la estabilidad laboral. Refuerzo de la gestión de talento humano. Disminución en el riesgo operativo. Erradicación de falta de seguimiento al personal y falta de medición del desempeño.
Producción y Operaciones -Manejo de Inventarios	Fundamentación: No se cuenta con un proceso formal para la recepción de materia prima No se lleva un registro de las existencias de materia prima y productos en bodega. No tienen registros de las pérdidas por mal manejo de inventarios. No tener un proceso formal de recepción de proveedores, registros de materia prima y registros de las perdidas por el inadecuado manejo de inventarios, afecta directamente incrementando los costos, y

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	consecuentemente las utilidades del negocio disminuyen. Beneficios al solventar área de oportunidad: Mejora el control de compras y el sistema de costeo de inventarios. Refuerzo de la gestión de inventarios. Disminución en el riesgo operativo, riesgo financiero. Erradicación de La falta de registros de materia prima, desperdicios por mal manejo de inventario y sobre stock de materia prima.

1.4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

Tabla 4

ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO A IMPLEMENTAR
DISEÑO DE UN SISTEMA DE HIGIENE E INOCUIDAD DE ALIMENTOS: 1. Contenido general del sistema de higiene e inocuidad de alimentos. 2. Almacenamiento de alimentos y transporte de materias primas y productos terminados. 3. Requisitos generales para las materias primas. Control de proveedores. 4. Cocina, métodos de cocción, control de temperaturas y tiempos y métodos de preparación de alimentos. 5. Requisitos de higiene del establecimiento que incluyen control de plagas y residuos, higiene de las instalaciones, equipos y utensilios, cocina, instrumentos, equipos, etc. 6. Implementación del sistema de higiene e inocuidad de alimentos. 7. Capacitación para manipuladores de alimentos. 8. Auditorías internas.

Tabla 5

Otras intervenciones
Producción y Operaciones/ Planificación de la Producción: elaboración e implementación de un CRM a través de la plataforma ODOO Gestión de Calidad/ Calidad de Producto: diseño y evaluación de un sistema de control de la calidad de los productos terminados Recursos Humanos/ Política de Personal: Elaboración e implementación de un programa de inducción y bienvenida Gestión de Calidad / Control de calidad: diseñar e implementar un sistema de control de procesos para asegurar la calidad de los productos Recursos Humanos / Incentivos y beneficios del personal: diseño e implementación de un método de evaluación de desempeño e incentivo laboral por ponderación de factores Producción y Operaciones/ Manejo de Inventarios: elaboración e implementación de un ERP a través de la plataforma ODOO; Módulo de Gestión de Inventario.

II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación

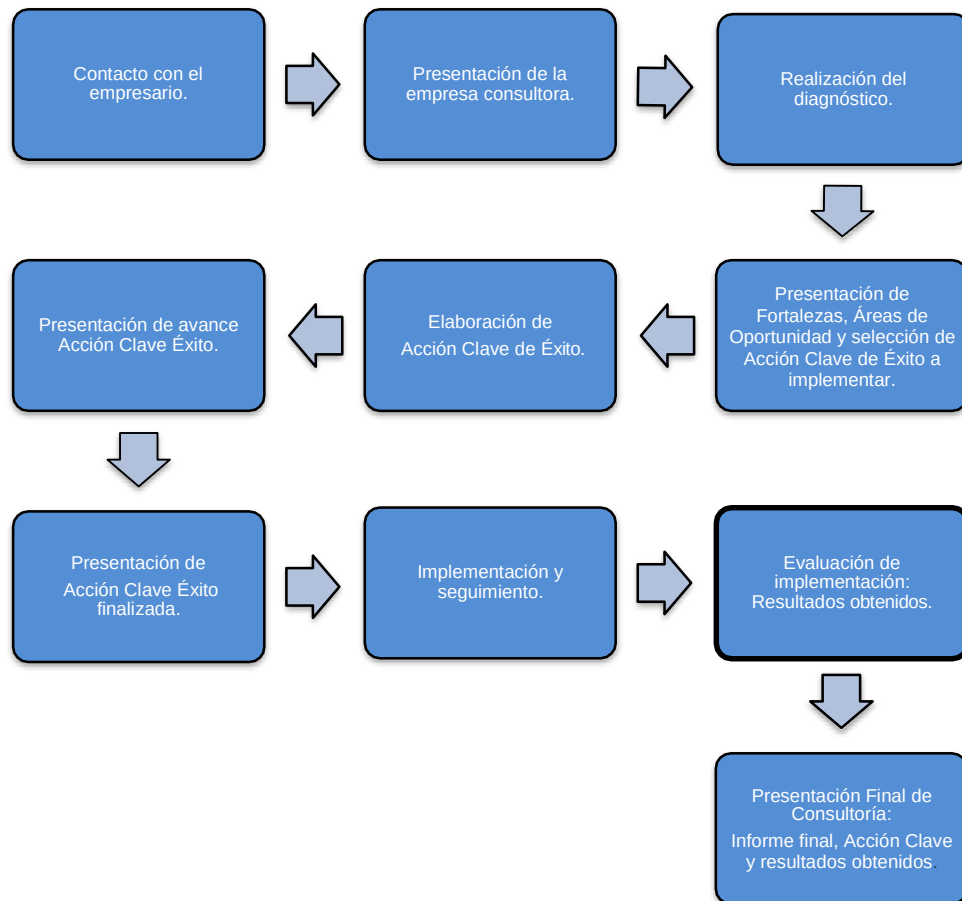
2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar

A continuación, se detalla el proceso seguido en la consultoría realizada a Tunis Pizza.

2.1.1 Proceso de la consultoría

El proceso que se realizó para determinar la Acción Clave de Éxito fue a través de la implementación de la Consultoría Integral Colaborativa, el cual se divide en 10 pasos, que se muestran a continuación:

Gráfico 1:
Fases del Proceso de Consultoría



Fuente: Elaboración propia equipo consultor

2.1.1.1 Contacto con el empresario

El proceso de consultoría inició contactando al empresario, el medio de comunicación empleado fue un correo electrónico, en el cual se le invitó a una reunión para presentar al Equipo Consultor.

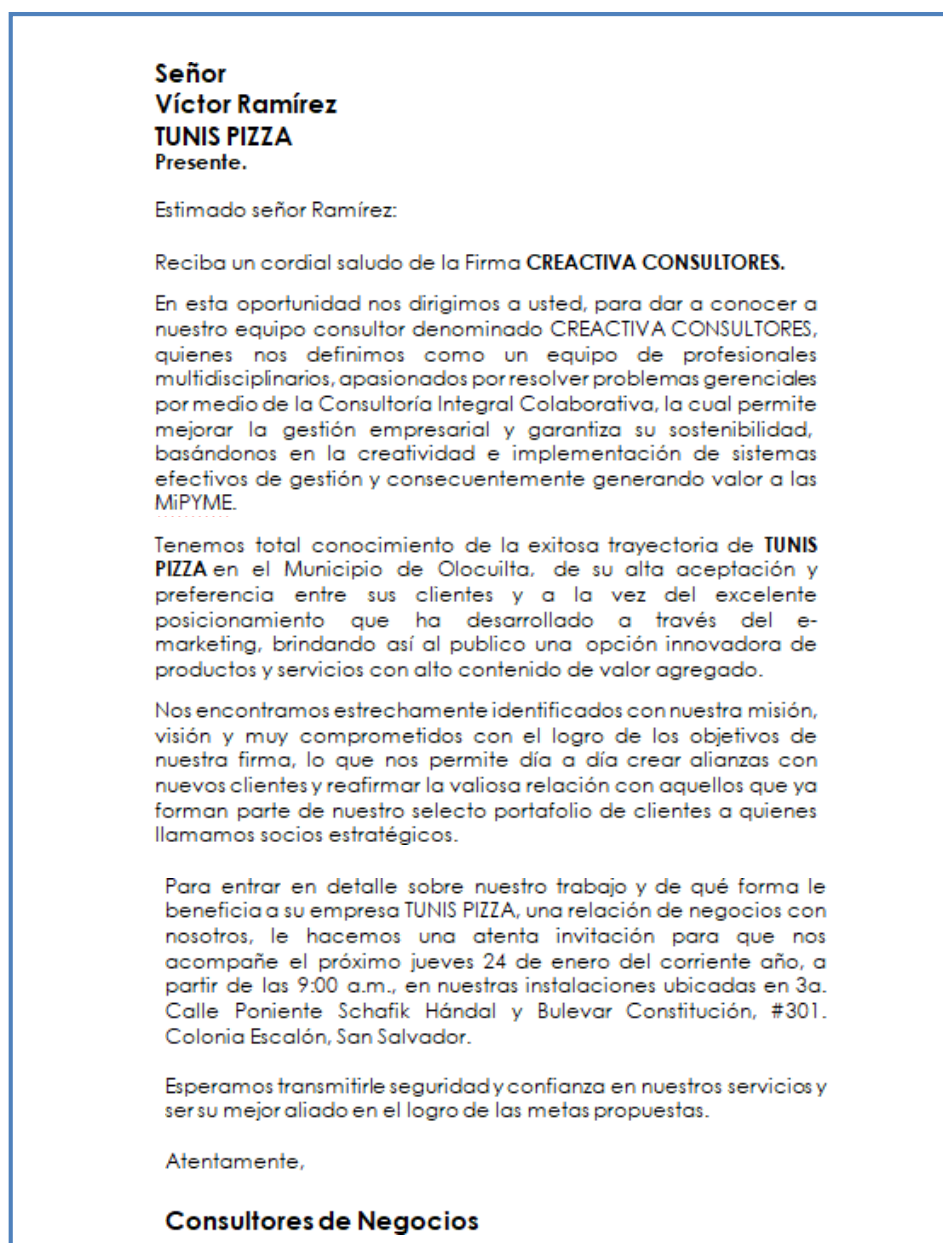


Imagen del correo electrónico enviado al empresario

En dicha reunión se presentó al empresario a los miembros del Equipo Consultor, sus experiencias, competencias y habilidades individuales.



Fotografía del Equipo Consultor.

Mediante el uso de una herramienta de diagnóstico se evaluaron diferentes áreas de la empresa TUNIS PIZZA, en donde se determinaron fortalezas y áreas de oportunidad, las cuales debían ser intervenidas para mejorarlas. Por ello, se realizaron visitas, reuniones y entrevistas con el empresario y sus colaboradores de confianza.

Después de haber finalizado la sesión de visitas y entrevistas, se dio paso a calificar los datos obtenidos. La metodología que se siguió para la calificación de los aspectos obtenidos de cada área se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 6
METODOLOGÍA DE CALIFICACIÓN

Calificación	Categorías	Resultado
1	Deficiente	No se verifica ninguna de las características contempladas dentro del modelo ideal.
2	Insuficiente	Existen algunos datos que confirman esta “intuición” y dirección hacia el modelo propuesto como ideal.
3	Suficiente	Existe una clara tendencia hacia el modelo ideal, con cumplimientos parciales, eventualmente no sistemáticos, de los criterios considerados claves para cada factor.
4	Bueno	Aún no se alcanzan los indicadores óptimos de excelencia, pero se está consciente que todos los criterios considerados como claves para cada factor hay resultados cada vez mejores respecto a ellos.
5	Excelente	Se cumple con las exigencias del modelo ideal de empresa para este módulo, con niveles superiores en el logro y disposición respecto de los criterios considerados como claves para cada factor.

Fuente: Herramienta de diagnóstico maestría UTEC

2.1.2 Presentación al empresario de las fortalezas, áreas de oportunidad, y determinación de la acción clave de éxito.

En la presentación realizada al empresario, se plantearon las fortalezas, áreas de oportunidad y consecuencias positivas al superar dichas áreas, señaladas en la herramienta de diagnóstico.

Fortalezas



Fuente: Desarrollo del equipo consultor

Áreas de oportunidad



Fuente: Desarrollo del equipo consultor

Al finalizar la presentación, se procedió a seleccionar la Acción Clave de Éxito a implementar, determinando el área y sub-área, para este caso: **“Gestión de Calidad/ Aseguramiento de la Calidad”** y la solución que se planteó fue: **Diseño de un sistema de higiene e inocuidad de alimentos.**

Tabla 7

Gestión de Calidad	
Área de Oportunidad	Solución Propuesta
Aseguramiento de la Calidad	DISEÑO DE UN SISTEMA DE HIGIENE E INOCUIDAD DE ALIMENTOS QUE INCLUYA: 1. Contenido general del sistema de higiene e inocuidad de alimentos. 2. Almacenamiento de alimentos y transporte de materias primas y productos terminados 3. Requisitos generales para materias primas. Control de proveedores, etc. 4. Cocina, métodos de cocción, control de temperaturas y tiempos, métodos de preparación. 5. Requisitos de higiene del establecimiento que Incluyen control de plagas y residuos. 6. Implementación del sistema de higiene e inocuidad de alimentos. 7. Capacitación para manipuladores de Alimentos. 8. Auditorías Internas.

Fuente: Desarrollo del equipo consultor

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar

Los criterios de calidad se han convertido en una práctica recurrente en la industria alimentaria, desde el restaurante más pequeño hasta organizaciones multinacionales son cada vez más conscientes de la importancia de invertir en Seguridad Alimentaria.

El ROI (Retorno de Inversión) está garantizado, por medio de la reducción de los costos de fallos e incidencias. Esto permite que se puedan proporcionar productos y servicios con valor agregado, que satisfagan a los clientes cada vez más instruidos y exigentes. Así, desde implementación de la solución y por medio del proceso de mejora continua, los clientes podrán tener la certeza de que consumen alimentos de calidad y totalmente seguros.

La buena reputación y la generación de confianza son dos conceptos básicos para el éxito de un negocio, no hay nada peor que una mala opinión o crítica negativa. A lo anterior se suma la velocidad y facilidad con la que se pierde la credibilidad en un mundo cada vez más conectado a través de internet y con gran incidencia de las redes sociales.

Evidentemente también ha habido un beneficio directo para el producto ya que la mejora en la manipulación, identificación de los riesgos, etcétera, han mejorado sustancialmente el resultado final.

Algunos de los principales beneficios derivados de la implementación de un Sistema de Higiene e inocuidad de alimentos han sido:

- ✓ Demostrar el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios, aplicables para la seguridad de los alimentos, de acuerdo con normativas locales. (permiso de funcionamiento) emitido por el ministerio de salud
- ✓ Evaluar requerimientos de calidad y seguridad de los clientes, y demostrar la conformidad con dichos requisitos y que tienen relación con la seguridad alimentaria.
- ✓ Comunicar de manera efectiva, los problemas de seguridad de los alimentos a los proveedores, clientes u otras partes interesadas.
- ✓ Aportar confianza a los clientes sobre la higiene de los alimentos.
- ✓ Incrementar la competitividad ante futura competencia en el mercado.
- ✓ Reducir la aparición de enfermedades causadas por los alimentos.
- ✓ Promover el cumplimiento con los requisitos de la legislación e inspección.
- ✓ Identificar los peligros que puede tener la inocuidad del producto.

2.3 Descripción de la acción clave de éxito

A continuación, se describen las actividades que se llevaron a cabo para implementar la acción clave de éxito:

El diseño e implementación de un sistema de higiene e inocuidad de alimentos ha permitido que la empresa proporcione a sus clientes productos seguros para el consumo humano, mejorando así la calidad no solo en los productos sino también en el servicio.

Dentro de la acción clave de éxito seleccionada por el empresario **“Diseño de un Sistema de Higiene e Inocuidad de los Alimentos”**, se ha intervenido de forma implícita en las sub-áreas “Aseguramiento de la Calidad”, “Calidad del producto”, y “Control de Calidad”, esto debido a que el diseño de la herramienta está desarrollado de forma integral abarcando cada una de las antes mencionadas.

Lo anterior permitió que Tunis Pizza, por medio de la selección “Gestión de Calidad/ Aseguramiento de la calidad”, mejorara en estas áreas de oportunidad y por consecuencia se convirtiese en una compañía con mayor solidez al final del proceso.

Los factores fundamentales que se tuvieron para la exitosa implementación han sido el compromiso, mantenimiento y seguimiento de la acción clave de éxito seleccionada por parte del empresario.

RESULTADO DE LA CONSULTORÍA SOCIALIZADA CON EL EMPRESARIO

Cómo parte de la comunicación del proceso de la Consultoría Integral Colaborativa, el día 01 de agosto de 2019, se realizó una reunión denominada “Socialización de la Acción Clave de Éxito”, donde el grupo consultor expuso al señor Víctor Ramírez (propietario de TUNIS Pizza) y al Ingeniero Nahun Rodezno (Gerente de Operaciones), las actividades que se realizaron durante el proceso de la consultoría, el impacto mediático derivado de las actividades, la proyección de crecimiento y el potencial a corto, mediano y largo plazo que el negocio posee al continuar utilizando y mejorando las herramientas desarrolladas cómo implementando a futuro las acciones recomendadas o desarrollando o en su defecto, por propia iniciativa creando mejoras derivadas del proceso de diagnóstico ejecutado entre febrero y julio de 2019.

Al final de la sesión, se tuvo un espacio de diálogo conjunto donde se conversó sobre las expectativas de cada colaborador al inicio de la consultoría y cómo éstas se fueron cumpliendo durante el proceso.

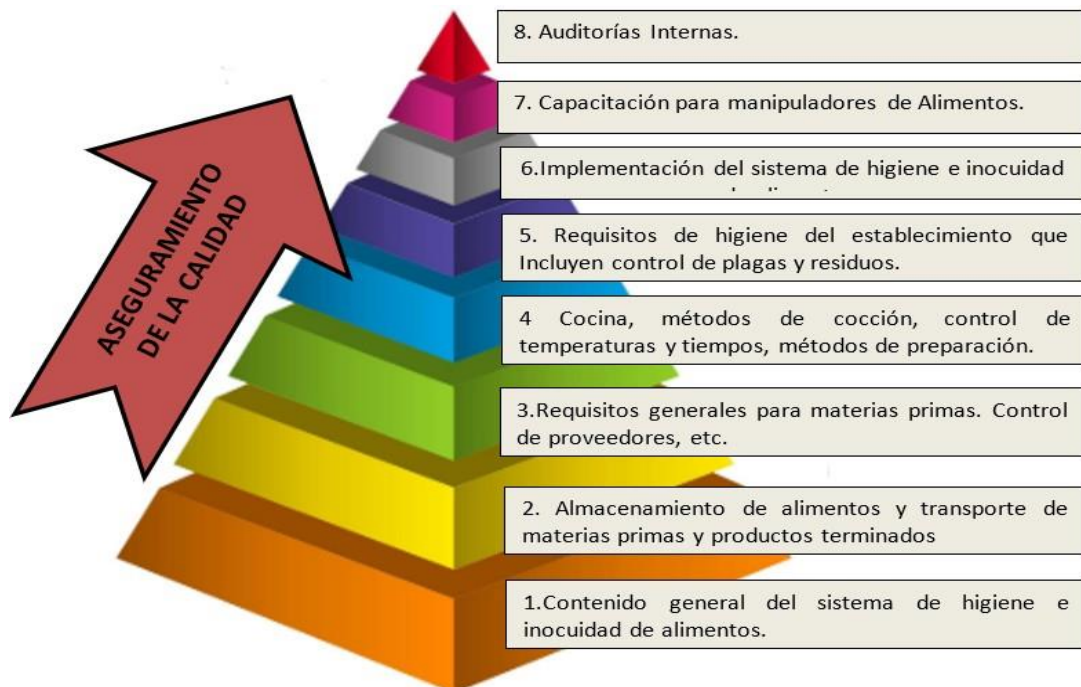


2.3.1 Acción Clave de Éxito desarrollada.

2.3.1.1 Acción clave de éxito. Implementar “Sistema de higiene e inocuidad de los alimentos” (Aseguramiento de la calidad)

A continuación, se desarrolla la acción clave de éxito que a través de implementar mecanismos de aseguramiento de la calidad ha permitido que la empresa desarrolle eficazmente el concepto de calidad en los alimentos y consolide de forma eficiente la aplicación del concepto, lo cual ha proporcionado una mejor calidad en sus productos e ingredientes y ha mejorado el servicio, lo anterior se encuentra en representado en la siguiente figura:

Gráfico 2
Aseguramiento de la calidad



Fuente: Propia del equipo

2.3.1.1.1 Objetivos:

Elaborar un sistema de higiene e inocuidad de alimentos, para garantizar la calidad de los productos.

Fomentar mejores prácticas en Almacenamiento de alimentos y transporte de materias primas y productos terminados, generando un control eficiente de las condiciones de almacenamiento, proveedores y transporte.

Establecer Requisitos generales para recepción de materias primas, control de proveedores, entre otros, garantizando la inocuidad de las materias primas, que a lo largo del proceso de producción influenciara en el nivel de contaminación de los alimentos.

Cocina, control de temperaturas y tiempos, métodos de preparación, formalizando los procesos estandarizados.

Cumplir los requisitos de higiene del establecimiento que incluyen control de plagas y residuos, reduciendo con ello el riesgo de contaminación directa y cruzada en los alimentos.

Implementación del sistema de higiene e inocuidad de alimentos, disminuyendo la falta de inocuidad y control sobre los alimentos.

Capacitación para manipuladores de alimentos, garantizando las habilidades, competencias y hábitos de los colaboradores.

Cumplir con auditorías internas, fortaleciendo el sistema a través de la retroalimentación para identificar malas prácticas y superarlas. Garantizando hacer cumplir normas locales y/o internacionales.

2.3.1.1.2 Alcance:

El presente proyecto se limitó a la implementación de un Sistema de Higiene e Inocuidad de los alimentos en la empresa Tunis con el objetivo de permitir el fortalecimiento del área de calidad, fomentando las buenas prácticas de manufactura y garantizando la higiene e inocuidad de los alimentos por medio de una práctica efectiva que brinde control de calidad, calidad del producto y aseguramiento de la calidad en todas las actividades del proceso productivo de Tunis Pizza, logrando el mejoramiento de las condiciones de trabajo, eficiencia en la elaboración de productos alimenticios, manteniendo buenas prácticas de higiene para maximizar la sanidad del entorno y la inocuidad de los productos que se elaboran.

Con anterior, se aspiró a reducir el riesgo de contaminación y pérdida de clientes por falta de higiene e inocuidad, así como reducir los riesgos de salud reputacional asociados a la probabilidad de infringir la Norma Técnica de Alimentos que es la regulación nacional para la operatividad de este tipo de empresas. (Ministerio de Salud, 2013)

De las áreas de oportunidad analizadas en el diagnóstico, la opción elegida por el empresario en conjunto con el equipo consultor para generar una acción clave de éxito con un impacto en el negocio fue: el área de **Gestión de la Calidad**, específicamente la sub área de **Aseguramiento de la calidad**, la cual

se proyectó intervenir por medio de un la **Implementación del Sistema de Higiene e Inocuidad**, cuyo plan de acción se resume en la siguiente tabla:

Tabla 8: Implementación del Sistema de Higiene e Inocuidad

Nivel de planificación	¿Que se realizará ?	Resultados esperados
Implementación del Diseño de un Sistema de Higiene e Inocuidad de los alimentos	Implementación de sistema de Aseguramiento de La Calidad	Lograr fortalecer el área de calidad, implementando un sistema de higiene e inocuidad de los alimentos, creando gestión e incrementando la calidad de los productos que elaboran, por medio de la implementación de estándares de procesos para la elaboración de productos y obteniendo la satisfacción, confianza y seguridad de los clientes, ayudando a eliminar malas prácticas y procesos no estandarizados, para así reducir riesgo de salud, legal y reputacional. Con lo anterior se logrará que la empresa sea más rentable a mediano y largo plazo.

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Dentro del Plan de Acción, se efectuó el diseño del Sistema de higiene e inocuidad de alimentos, inicialmente se implementó una reingeniería en la

distribución arquitectónica del área de producción, con lo que se propuso un nuevo modelo distributivo, presentado a continuación:

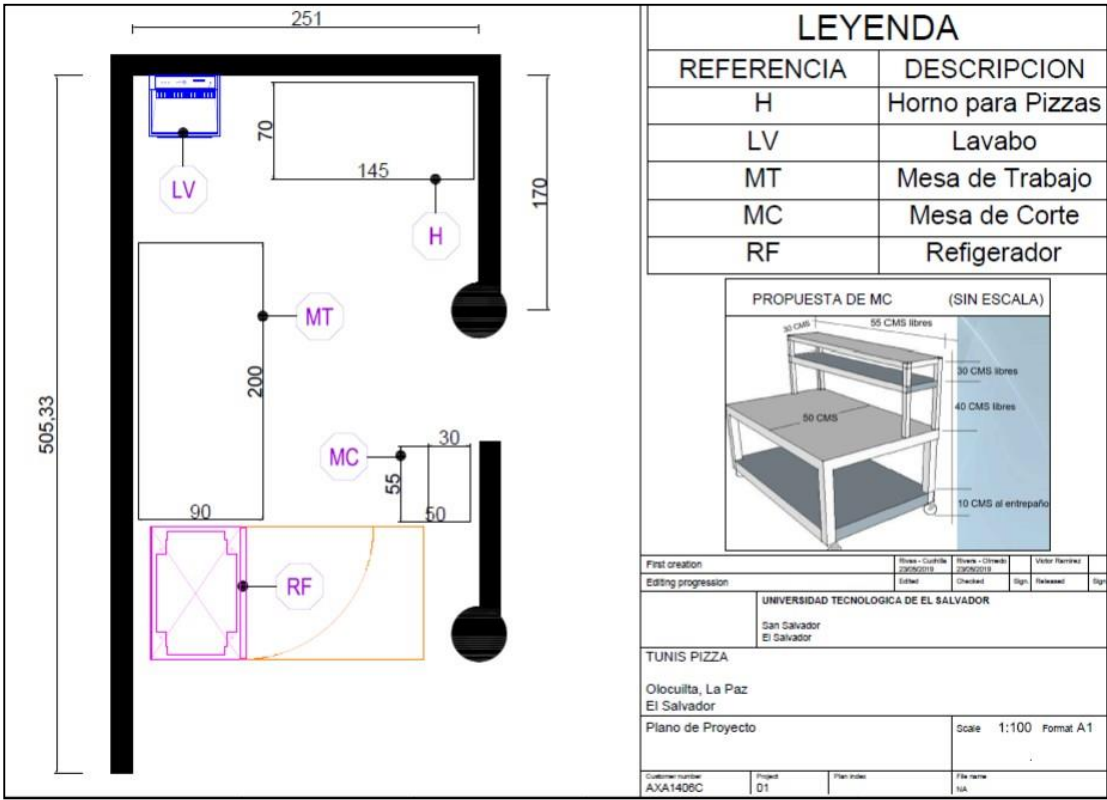


Ilustración 1
Reingeniería en la distribución arquitectónica del área de producción
Fuente: Propia del equipo consultor.

La reubicación del área de producción (cocina), por si sola conllevo un impacto directo en calidad de los productos en proceso y los productos terminados debido a que se disminuyó el riesgo de contaminación de los alimentos, ya que antes el área de producción se encontraba a la intemperie.

Otro beneficio es que se mejoró la eficiencia mediante flujos adecuados del proceso productivo, lo que ha permitido a TUNIS PIZZA, separar su operación

de la Panadería PANIKEI, que también es propiedad del empresario y que a la vez comparte operaciones en el mismo local.

Lo anterior, se derivó de un análisis de las condiciones iniciales de operación, donde se identificó que el área de producción no contaba con las condiciones ideales para garantizar la seguridad de los alimentos, también se identificó que el flujo no era eficiente y no permitía el desarrollo óptimo de producción. Por lo que, se procedió con la reubicación del área de producción trasladando esta a otra área dentro del local.

Lo descrito se complementó con diferentes capacitaciones al personal de Tunis Pizza, entre ellas: “Capacitaciones de Buenas Prácticas de Manufactura para el manejo adecuado de los alimentos y capacitaciones de cocina eficiente”, con lo que se pretendió asegurar la correcta manipulación de los alimentos y obtener mayor productividad en la cocina, maximizando la capacidad instalada en la elaboración de sus productos y manteniendo un mejor control en el manejo de los alimentos a lo largo de la cadena de abastecimiento, todo con el fin de mejorar la inocuidad de los alimentos.



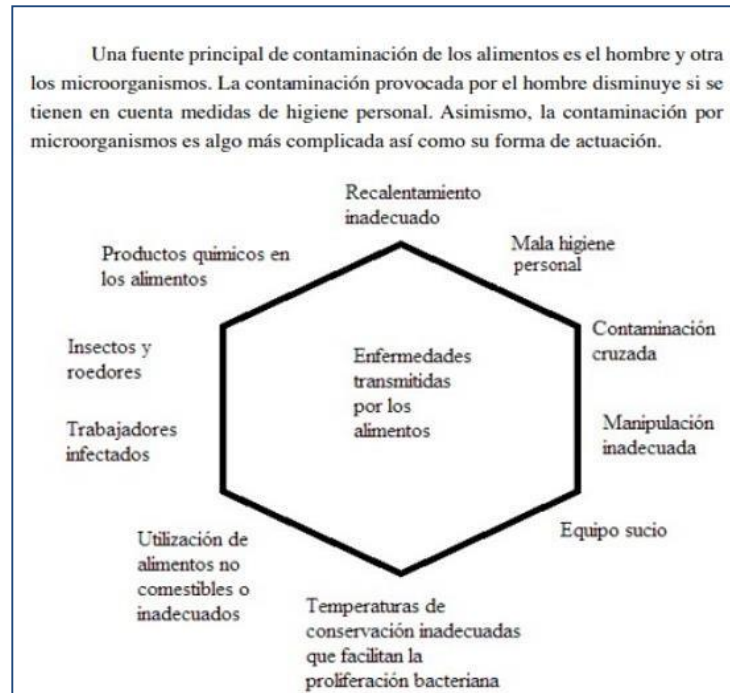
PRINCIPIOS BASICOS QUE GARANTIZAN UNA OPERACION FLUIDA



Flujos Lineales
Organizar Estaciones de Trabajo
Accesibilidad
Identificación
Simplificación Procesos
Optimización Espacios
Transporte eficiente materias primas
Sistema de Pronosticos
Listas de Chequeo y Abastecimiento



Gráfico 3
Contaminación de los alimentos



2.3.1.1.3 Implementación del Sistema de Higiene e Inocuidad de los Alimentos

TUNIS Pizza es una empresa salvadoreña con giro de Restaurantes y similares, ubicada en Calle Principal Barrio el Carmen. Costado Sur de la Iglesia Católica, Olocuilta/ La Paz basado en el resultado de la evaluación de Tunis Pizza mediante la identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en 12 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales “Áreas de Oportunidad” las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, para que en una reunión con el empresario y el equipo consultor se determinara el área de oportunidad a intervenir, detallada a continuación:

La acción clave de éxito consistió en implementar un sistema de higiene e inocuidad de alimentos, que consideró el diseño y desarrollo de un sistema que asegure la calidad del manejo de los alimentos, lo cual ha fortalecido las áreas de oportunidad mencionadas en el análisis de la entidad con intervención directa de los propietarios y el equipo consultor.

El sistema de higiene e inocuidad estuvo apoyado por actividades complementarias que ayudaron enormemente en el manejo e inocuidad de los alimentos y que ha futuro consolidaran una solución integral girando alrededor del Aseguramiento de Calidad a Tunis Pizza, como se presenta a continuación:

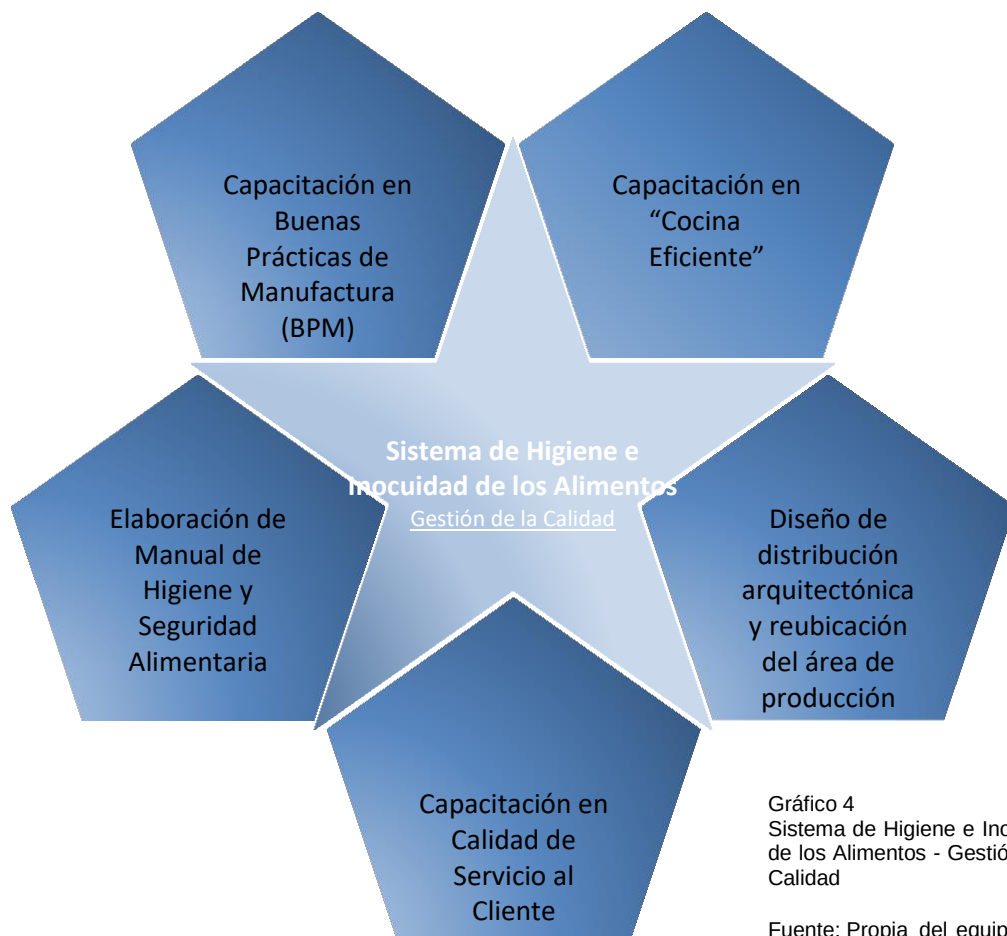


Gráfico 4
Sistema de Higiene e Inocuidad de los Alimentos - Gestión de la Calidad

Fuente: Propia del equipo consultor.

2.3.1.1.4 ¿Qué es un Sistema de Higiene e Inocuidad de Alimentos?

Una definición sencilla de qué es un Sistema de Higiene e Inocuidad alimentaria es:

Higiene e Inocuidad alimentaria es el conjunto de medidas o normas que establecen las condiciones necesarias para la elaboración de alimentos inocuos; medidas que deben contribuir a que el consumo de los alimentos no implique ningún riesgo para la salud del consumidor, manteniendo a la vez el resto de las cualidades que le son propias a cada alimento (Jiménez Nunfio, Guzmán Villeda y Lara Quezada, 2018).

El Sistema de Higiene e Inocuidad funciona como un conjunto de acciones que acopla e integra la cadena de abastecimiento como un todo y funciona de tal manera, que garantiza la higiene de los recursos necesarios como lo son el personal, instalaciones, medio ambiente y maquinaria, entre otros para asegurar la calidad en la elaboración de productos inocuos, eliminando cualquier tipo de peligro presentado, que garantice las condiciones necesarias del alimento antes que este sea ingerido por cualquier persona.

2.3.1.1.5 ¿Por qué la higiene e inocuidad es indispensable para Tunis

Pizza?

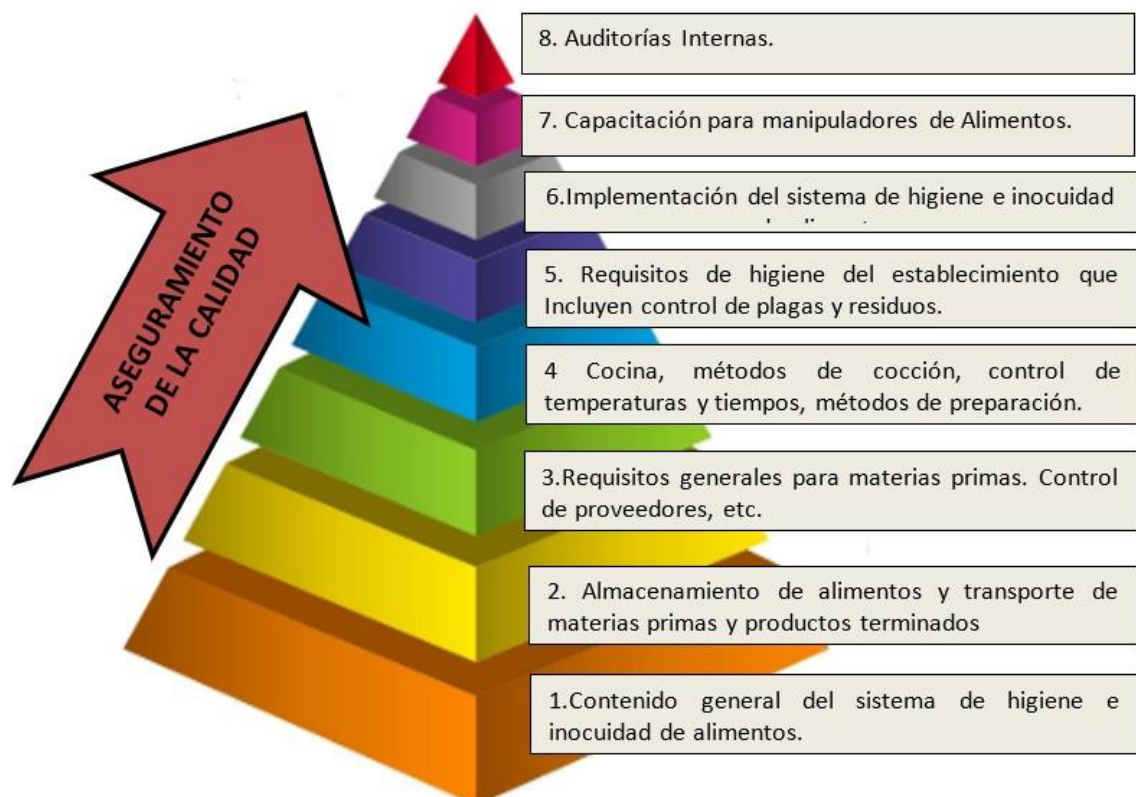
Se determinó que es la herramienta idónea para solucionar los problemas de gestión de seguridad alimentaria en la empresa y obtener información sobre los puntos de control críticos en el proceso de producción, identificando los factores de riesgo y tomar así las medidas necesarias para erradicarlas.

La estructura del sistema de higiene e inocuidad le permite ofrecer una amplia cobertura en la cadena de valor del negocio, considerando lo siguiente:

- ✓ Contenido general del sistema de higiene e inocuidad de alimentos.
- ✓ Almacenamiento de alimentos y transporte de materias primas y productos terminados.
- ✓ Requisitos generales para materias primas. Control de proveedores, etc.
- ✓ Cocina, métodos de cocción, control de temperaturas y tiempos, métodos de preparación.
- ✓ Requisitos de higiene del establecimiento que Incluyen control de plagas y residuos.
- ✓ Implementación del sistema de higiene e inocuidad de alimentos.
- ✓ Capacitación para manipuladores de Alimentos.

- ✓ Auditorías Internas.

Gráfico 5
Etapas del Sistema de
Higiene e Inocuidad de los Alimentos



Fuente: Propia del equipo consultor.

Dichos puntos de control crítico fueron aplicados en el proceso de producción, los cuales han permitido a Tunis Pizza fortalecerse como entidad y maximizar sus operaciones, ya que como se mencionó anteriormente se detectaron siete grandes áreas de oportunidad, las cuales si los propietarios le

proporcionan continuidad y aplicación de buenas prácticas, logrará solventarlas, ya que el Sistema de Higiene e Inocuidad de los Alimentos le ha facilitado el control de calidad de las materia primas, productos semi-elaborados , productos terminados, disposición de los mismos y obtener resultados en tiempo real, que como resultado han permitido obtener calidad y productividad en los procesos y productos para la satisfacción de sus clientes, logrando el aseguramiento de la calidad deseada.

2.3.1.2 Aplicaciones

Contenido general del sistema de higiene e inocuidad de los alimentos.

El diseño de los procesos que se presentan, se llevó a cabo tomando como base la estructura del proceso de elaboración de alimentos, estableciendo los puntos de control críticos del análisis de peligros, (situación o diagnóstico actual) de manera que a lo largo de éste proceso se les dé cobertura, se recopilen datos que ofrezcan variables a analizar de cómo se encuentra la empresa y adicionar ciertos requisitos que permitieron al finalizar, que se obtuvieran productos adecuados para el consumo humano desde el punto de vista de la salud e higiene.

Con el objetivo de manipular de forma adecuada los alimentos, no se debe olvidar algunos puntos importantes que se deben mencionar; para evaluar la situación de inocuidad en la que se presenta actualmente la empresa Tunis Pizza. Estos puntos se detallan internamente, a medida que se avance en la implementación de la herramienta propuesta, la cual incluye 8 herramientas, que brindan y aseguran la higiene e inocuidad de los alimentos. Alguno de los puntos mencionados son los siguientes:

- ✓ Almacenamiento de Alimentos refrigerados, alimentos en general y congelados y almacenamiento de víveres secos no refrigerados.
- ✓ Higiene y limpieza de Alimentos
- ✓ Higiene del personal empleado y visitas.
- ✓ Cocina, métodos de cocción, control de temperaturas y tiempos.
- ✓ Higiene de las instalaciones, equipos y utensilios (cocina, instrumentos, equipos, servicios sanitarios)
- ✓ Aseguramiento, control y monitoreo de la higiene e inocuidad dentro del proceso por medio de Auditorías Internas.

Almacenamiento de alimentos y transporte de materias primas y productos terminados.

En términos generales, el almacenamiento es el principio de todos los procesos de manufactura, este juega un papel importante en el sentido de que

es un elemento que se debe asegurar de manera que este pueda brindar las condiciones necesarias que garanticen el buen estado de las variables que entran al proceso, materias primas en transporte (materiales, insumos, etc.) y productos terminados.

Dentro de los objetivos que más se destacan del almacenamiento se mencionan continuación:

Almacenamiento de materiales que requieren refrigeración.

Para pensar antes en almacenar alimentos refrigerados, primero debemos tomar en cuenta los siguientes puntos:

Control de Materias primas desde su Origen:

La inocuidad de los alimentos sólo puede preservarse aplicando Buenas Prácticas de Higiene, Buenas Prácticas de Manipulación y el sistema de calidad HACCP (Protección del producto), en cada uno de los procesos de la cadena alimentaria hasta el consumo final. Las actividades de las diferentes áreas deben estar interrelacionadas, a fin de entregar al consumidor un alimento inocuo.

Recepción y Control de los Alimentos:

A continuación, se describen los pasos para la recepción de productos:

- ✓ Reciba inmediatamente y tome temperatura de varios productos congelados (5°F o menos) y refrigerados (33-41°F). Coloque el

termómetro de forma superficial entre bolsas o paquetes sin perforar el empaque.

- ✓ Revise fechas de vencimiento, no reciba productos con menos de 14 días de vida útil.
- ✓ Verifique que lo recibido concuerde con lo solicitado en el pedido, de no coincidir notifique a compras.
- ✓ Asegúrese que el producto que se recibe en cajas cuente con las cantidades establecidas en su interior. (Cuenta los paquetes o bolsas dentro de la caja).
- ✓ Si los productos por alguna razón son inaceptables y no cumplen los requerimientos de calidad, no los reciba y notifique a Compras y Calidad. No olvide colocar sello en el reverso de la factura para que se valide la compra.
- ✓ Si el producto cumple con los requerimientos de calidad firme y selle factura de recibido (debe quedarse con una copia). Recuerde que con este procedimiento usted está afirmando que está de acuerdo con lo que recibió.
- ✓ Adicional coloque en la factura, la temperatura de los productos y la hora de recepción.
- ✓ Una vez el producto se ha recibido coloque fechas de ingreso e iniciales.

- ✓ Almacene en el lugar correspondiente, priorizando producto congelado y refrigerado para no alterar cadena de frío. Esto debe realizarse de manera inmediata a la recepción.
- ✓ Ingrese pedido en el sistema máximo un día después de recibido el producto o al día siguiente hábil del gerente de restaurante.

En el Anexo 3, Página 173. se presentan Criterios de calidad para recibir o rechazar los alimentos.

Almacenamiento de alimentos en general.

Los almacenes o áreas de almacenamiento deben ser de material resistente que permita una fácil limpieza, deben mantenerse limpios, secos, ventilados, protegidos contra el ingreso de animales como roedores y personas ajenas al servicio, también se debe limpiar con frecuencia las bandejas o anaqueles.

Se debe revisar regularmente la temperatura de las unidades y de los alimentos almacenados, por lo menos una vez por turno, utilizando termómetros calibrados.

No es recomendable almacenar productos de limpieza sustancias químicas o tóxicas en áreas de almacenamiento de alimentos, utensilios y

equipos de cocina, ya que podrían originar contaminación química. Asimismo, no se debe guardar en las instalaciones del establecimiento materiales y equipos en desuso o inservibles, ya que podrían contaminar los alimentos y propiciar la proliferación de insectos y roedores.

Los alimentos deben mantenerse en sus envolturas originales y limpias, o conservarse en envases tapados y etiquetados, con la fecha que se recibieron, su contenido y la fecha de vencimiento para lo cual se utilizará el método de rotación, lo **P**rimero que **E**ntra es lo **P**rimero que **S**ale (PEPS), ubicándolos en los estantes de acuerdo a la fecha de caducidad.

Los alimentos deben colocarse en anaqueles o tarimas de material resistente y fácil de limpiar y desinfectar, los cuales deben mantenerse en buenas condiciones, ya que los alimentos no deben estar en contacto con el piso, sino a una distancia mínima de 20 cm. La distancia entre hileras debe ser de 50cm. así como de la pared.

Los alimentos contenidos en sacos, bolsas o cajas pueden apilarse hasta una distancia de 60cm. del techo y tener una distancia entre sí de 15 cm. para la debida circulación del aire.

Para evitar la contaminación cruzada, los alimentos de origen animal y vegetal deben almacenarse por separado, así como, aquellos que cuentan con envoltura o cáscara de los que están desprotegidos o fraccionados.

Los alimentos cocidos y crudos de alto riesgo (carne, pollo o pescado) deben conservarse en refrigeración a una temperatura máxima de 39. 2°F (4° C), y almacenarse separados para prevenir la contaminación cruzada, si es factible cada uno en envases cerrados y etiquetados.

Es recomendable que se almacenen los alimentos en el siguiente orden, de arriba hacia abajo: pescados, rollos de carne enteros, cerdo, jamón, tocino, salchichas, carne molida de res, carne molida de cerdo y pollo. Cabe mencionar que, las piezas grandes de res no deben exceder las 72 horas de refrigeración y otros tipos de carne, aves, menudencias las 48 horas.

Los alimentos deben mantenerse en sus envases originales, limpios o envueltos en material a prueba de humedad, absorbentes con tapas seguras y con etiquetas bien marcadas.

Almacenamiento en el congelador:

Las áreas de almacenamiento congelado deben estar en orden, limpias, iluminadas, libres de malos olores y moho.

Se debe controlar y registrar la temperatura optima de -18° C(-4°F) al centro de cada pieza de la unidad utilizando termómetros, de igual manera debe controlarse y registrarse la temperatura de la comida al azar, utilizando termómetros de sonda calibrada de preferencia, dichos termómetros deben ser calibrados periódicamente.

Las bandejas o recipientes almacenados deben estar cubiertos y etiquetados, precisando la fecha en que el producto fue almacenado después de su preparación, de manera que se utilice primero el más antiguo, aplicando así el método PEPS.

Las fechas deben ser revisadas con regularidad, a fin de desechar la comida que excede el tiempo máximo de almacenamiento. Los productos congelados deben conservarse y almacenarse a temperaturas que los mantengan óptimamente congelados; no es recomendable colocar alimentos calientes ya que estos pueden subir la temperatura dentro de la unidad y descongelar la comida parcialmente, asimismo es recomendable mantener la unidad cerrada el mayor tiempo posible.

Los alimentos deben mantenerse en sus envases originales, limpios o envueltos en material a prueba de humedad, absorbentes con tapas seguras y con etiquetas bien marcadas.

Los alimentos descongelados nunca deben volver a congelarse, toda vez que afectan la calidad de la comida generando el crecimiento de gérmenes que no mueren al momento devolverlo a congelar.



Rodriguez, U. (2019) Distribución de Alimentos en el congelador

Almacenamiento para víveres secos no refrigerado.

La temperatura recomendable para el almacenamiento de secos oscila entre 10°C y 21°C. Sin embargo, durante algunos meses del año, es posible

mantener temperaturas entre 4°C y 7°C. Este rango es altamente deseable en el área de almacenamiento de secos.

Garantizar la buena ventilación en la zona de almacenamiento de secos es un largo camino para crear y mantener un ambiente adecuado para el almacenamiento de los secos.



Fuente: (Pallomaro S.A., 2014),
Distribución en estantería para el Almacenamiento para víveres secos no refrigerado

Con estas normas y recomendaciones evitaremos la mala rotación de los productos en inventario, así como las condiciones generales que los alimentos deben cumplir, para alargar su vida útil.

Requisitos generales para materias primas y control de proveedores.

Cuando se menciona de requisitos generales para materias primas, nos referimos estrictamente, a la Higiene adecuada de los alimentos.

Según (Cupas Ortega, C. A., Domínguez, Julia, Quintero, A., Mas, M. (Mayo 2011). El manejo o manipulación higiénica de los alimentos se refiere a: “todas las medidas que se deben tomar para garantizar la inocuidad de los alimentos”, es decir que se asegura que las personas que consumen dichos alimentos, no corren el riesgo de adquirir una enfermedad alimentaria.

El proceso de higienización de los alimentos para el consumo humano comprende: limpieza, lavado, desinfección y enjuague.

Limpieza: Consiste en eliminar materiales extraños no propio del alimento y separar las partes no comestibles. Ejemplo uno: en la especie animal retirarle las plumas, picos, escamas, aletas, huesos y cartílagos. En el caso de los huevos utilizarlos previa limpieza.

Lavado: Los alimentos se deben lavar antes de cocinarlos y también cuando se van a consumir crudos.

El lavado consiste en usar agua potable a presión, para eliminar tierra, impurezas, residuos de insecticidas, posteriormente se realiza el procedimiento de desinfección y enjuague.

Para algunos alimentos este lavado es ligero, como en el caso de arroz mientras que para otras debe usarse esponjas o cepillos para lograr un lavado adecuado, como sucede con las frutas y verduras.

Las hojas verdes de los vegetales se deben limpiar una por una colocándolas debajo del chorro de agua. Los alimentos de cáscara delgada se frotan suavemente con la yema de los dedos y los de cáscara gruesa se deben frotar con esponja, cepillo o esponja de cocina.

Debe prevenirse la contaminación cruzada evitando el contacto de:

- ✓ Alimentos cocidos (carnes, granos) con alimentos crudos (frutas, legumbres y verduras)
- ✓ Alimentos listos para comer (lechuga, carne cocida, vegetales) con alimentos crudos (pollo crudo)
- ✓ Alimentos listos para comer (lechuga con agua contaminada o sin desinfectar).
- ✓ Alimentos cocidos con implementos sucios (tablas, cuchillos, balanzas o empaques).
- ✓ Alimentos cocidos o preparados utilizando las manos directamente.
- ✓ Alimentos en general contaminados con insectos roedores, y/o animales.

Desinfección: Es el proceso para eliminar adecuadamente los microbios de los alimentos que se consumen crudos, como lo son las frutas y vegetales. También incluye los pescados destinados a la elaboración de ceviche. Para ello se debe diluir una cucharadita (cinco mililitros, 5 ml) de solución comercial de hipoclorito de sodio al 5.25%(“cloro”), por cada galón de agua, sumergir los productos, previamente lavados, en el recipiente con la solución preparada durante dos (2) minutos y retirarlas

Enjuague: Enjuagarlas con agua fría (refrigerada o enhielada) para eliminar el olor del cloro.

Si se sospecha que las materias primas son inadecuadas para el consumo, estas deben aislarse y rotularse claramente, para luego eliminarlas. Hay que tener en cuenta que las medidas para evitar contaminaciones químicas, física y/o microbiología son específicas para cada establecimiento elaborador.

Las materias primas no deben contener parásitos, microorganismos o sustancias tóxicas descompuestas o extrañas, todas las materias primas deben ser inspeccionadas antes de ser utilizadas.

Debe prevenirse la contaminación cruzada que consiste en evitar el contacto entre materias primas y productos ya elaborados, entre alimentos o materias primas con sustancias contaminadas. Y si se sospecha una contaminación debe

aislarse el producto en cuestión y lavar adecuadamente todos los equipos y los utensilios que hayan tomado contacto con el mismo.

También debemos tomar en cuenta, la clave en la selección y control de los proveedores de un producto o materia prima recae en la importancia de saber qué criterios utilizar para seleccionarlos, ya que se debe tomar en cuenta que tipo de impacto tienen los productos o servicios que ofrecen y si este es un impacto positivo con la productividad, calidad y competitividad de la Tunis Pizza.

La búsqueda y control de proveedores se basa en la selección de los mismos y esto se da por diferentes causas:

Antigüedad de operación de Tunis Pizza por lo cual cuentan con proveedores.

La empresa ya posee proveedores, pero estos no le satisfacen sus necesidades y requieren de mejor calidad.

El deseo de ampliar la cartera de proveedores para que la empresa Tunis pizza, tenga un parámetro de comparación y observar si desea cambiar.

Para poder llevar a cabo un control eficiente de proveedores, se debe tomar los siguientes requerimientos:

- ✓ Identificación de posibles proveedores.
- ✓ Selección de proveedores.
- ✓ Criterios para seleccionar al proveedor.
- ✓ Métodos de Selección de Proveedores.



Trabajadora de Tunis Pizza recibiendo productos a proveedores

Cocina, control de temperaturas y tiempos, métodos de preparación.

Cocina:

La cocina de Tunis Pizza debe ser bien diseñada para hacer más fácil el trabajo de mantener alimentos sanos ya que facilitan la limpieza y desinfección, reduciendo los peligros de contaminación cruzada y al contar con la fluidez necesaria para el proceso de elaboración, desde la preparación previa hasta el servido, disminuyendo el tiempo que los alimentos pasan en la zona de temperatura de peligro (5° C a 60° C). En tal sentido, se recomienda que la cocina cuente con un área suficiente para abastecer el número de raciones según el movimiento del establecimiento, que esté ubicada próxima al comedor y además cuente con fácil acceso al área de almacenamiento de las materias primas.

Los espacios de la cocina deben estar distribuidos de la siguiente manera:

a) Zona de preparación previa, próxima al área de almacén de materias primas, en la cual se limpia, pela y lava las materias primas que lo requieran.

b) Zona de preparación intermedia, en la cual se efectúa la preparación preliminar como corte, picado y cocción.

c) Zona de preparación final, en la cual se concluye la preparación, servido y armado de los platos o porciones para el consumo en comedor. Continuando con

el análisis relacionado con el proceso de elaboración de alimentos, se debe proseguir con la estandarización o normalización del proceso de control de temperaturas y tiempos de los alimentos, la relación de este paso de la elaboración de alimentos con la inocuidad de los alimentos que se ofrecen al cliente es muy estrecha, ya que este proceso contribuye en gran medida a la reducción del número de microorganismos en los alimentos y contribuye a la reducción del impacto de posibles contaminaciones en los procesos previos de la preparación de los alimentos, dada la acción que esta tiene sobre los microorganismos, eliminándolos en caso de que estos hayan llegado a los alimentos por descuidos en la manipulación previa a la cocción (en el caso de los alimentos que se cuecen). Si el espacio físico no es suficiente para efectuar dichas divisiones, se deberá identificar al menos la zona de preparación previa y para las otras zonas se hará una división en el tiempo, considerando las zonas como etapas, siguiendo una secuencia consecutiva a fin de evitar la contaminación cruzada. Después de cada etapa se debe realizar la limpieza y desinfección del ambiente y superficies que se emplearán.

El material del mobiliario de la cocina de Tunis debe ser liso, anticorrosivo, de fácil limpieza y desinfección. Se contará con campanas extractoras, las cuales estarán ubicadas de manera que permitan una óptima extracción de humos, olores y cubrir la zona destinada a cocción; se hará en forma permanente la limpieza y mantenimiento.

El equipo portátil, tal como el montado en ruedas que los empleados pueden transportar, permite una mejor limpieza que aquel que se instala en forma permanente. El equipo que no se puede mover debe instalarse de tal manera que éste y las áreas circundantes sean fáciles de limpiar.

Debe estar montado sobre patas para que esté por lo menos a 15 cm del suelo o se pueda colocar sobre una base de concreto.

El material de los lavaderos debe ser de acero inoxidable u otro material resistente y liso, la capacidad será acorde con el volumen del servicio y se mantendrán en buen estado de conservación e higiene.

Los insumos utilizados durante la preparación deben encontrarse en sus envases originales o en recipientes con tapa de uso exclusivo para alimentos, de fácil limpieza y desinfección, debidamente etiquetados o identificados.

Control de temperaturas y tiempos: A partir de esta información previamente se presentaron las normas y recomendaciones que regirán los procedimientos de control de las temperaturas para la elaboración de los alimentos y su preparación para la garantía de la inocuidad de los alimentos, derivado de este, se elaboró el formato de LISTA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD (LAC), (Ver Formato lleno en Anexo 18 (Página 213), en el cual se incorporan las temperaturas de

alimentos y requisitos a tomar en cuenta en otras áreas. Dicho formato debe llenarse con frecuencia diaria y Semanal.

Tabla 9

Como tomar la temperatura a diferentes alimentos.	
Producto	Método
Carnes, aves y pescados	Inserte el termómetro o la punta directamente dentro de la parte más gruesa del producto (usualmente en el centro).
Alimentos empacados (refrigerados y congelados)	Inserte la varilla o punta de prueba del termómetro entre dos paquetes, teniendo cuidado de no punzarlos.
Leche y otros líquidos	Inserte la varilla o la punta del termómetro hasta por lo menos 5cm. No deje que el termómetro o la punta de prueba toque los lados del envase.
Leche o líquidos a granel	Doble la bolsa sobre la varilla o la punta de prueba del termómetro.
Mariscos vivos	Inserte la varilla o la punta de prueba del termómetro en el medio de la caja, entre los mariscos.

LISTA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD "LAC"



ENCARGADO:

SEMANA DEL AL DE

Indicaciones: Colocar si cumple el requisito / colocar "x" cuando no cumple con el requisito, Aprobado si nota es mayor a 90%, Reprobado si nota es menor a 90%

ESTANDAR

ADMINISTRACION

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
-------	--------	-----------	--------	---------	--------	---------

CONTROL DE PLAGAS

1	No hay evidencia de plagas						
2	Reporte de especialista de Profesional de control de plagas						
3	en archivo(Tres Meses)						

LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

4	Se encuentra el programa SCN actualizado						
---	--	--	--	--	--	--	--

SALUD Y PRACTICAS HIGIENICAS DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

5	Miembros del equipo sin indicios de enfermedad o infección						
6	Utilizan redrecillas para cabello en área de preparación de alimentos						
7	Uñas postizas o pintadas cubiertas con guantes						
8	Cortadas y llagas cubiertas con vendas y guantes						
9	Los uniformes están limpios y en buen estado						
10	No se observa contaminación cruzada						
11	Se siguen los procedimientos de lavado de mano correctos						
12	Los lavamanos están debidamente abastecidos						
13	Los lavamanos están siempre accesibles						

BODEGA SECA

14	No Hay productos caducados						
15	Los productos tienen la fecha de ingreso						
16	Es evidente que siguen la rotación PEPS						
17	Todos los productos están etiquetados/ cubiertos						
18	Latas en buen estado (no dañadas/abolladas / Hinchadas)						
19	Todos son Ingredientes (productos aprobados)						
20	Están todos los productos Disponibles						
21	Es evidente la limpieza en Jvas de almacenamiento						
22	Están los productos almacenados a distancia y altura adecuada						

CAMARA FRIA

23	No hay productos caducados						
24	Los productos tienen la fecha de ingreso						
25	Es evidente que siguen la rotación PEPS						
26	Todos los productos están etiquetados/ cubiertos						
27	Se encuentra la Comida en buen estado (No echado a perder)						
28	Latas en buen estado (no dañadas/abolladas/Hinchadas)						
29	Todos son ingredientes /productos aprobados						
30	Están todos los productos Disponibles						
31	Es evidente la limpieza en Rejillas de almacenamiento						
32	Están los productos almacenados a distancia y altura adecuada						
33	Se descongelan bajo refrigeración						
34	Temperatura de Camaria fria es de 33°F a 41°F						

PRODUCCION MESAS DE TRABAJO

LIMPIEZA

35	Mesa de trabajo higienizada y montada correctamente						
36	Se encuentran los utensilios limpios						
37	Mesa limpia e higienizada						

CALIDAD

38	Los cortes de los productos son según Estándar						
39	Temperatura de Jamon (de 33 °F a 41°F)						
40	Temperatura de Peperoni (de 33 °F a 41°F)						
41	Temperatura de Pollo (de 33 °F a 41°F)						
42	Temperatura de Carne (de 33 °F a 41°F)						
43	Temperatura de vegetales (de 33 °F a 41°F)						
44	Temperatura de Queso (de 33 °F a 41°F)						
45	Temperatura de Salsa para pizza (de 33 °F a 41°F)						
46	Temperatura de Horno (>=350°F o >=662°F)						

Tota de Items aprobados							
Nota del día =(Tota de Items aprobados / 46) * 100							

Fuente: Propia del Equipo Consultor, Formato de Lista de Aseguramiento de la Calidad.

Para controlar los tiempos y fechas de vencimiento de los productos se estableció para ser utilizado, un método de etiquetado a través de viñeta que contenga la siguiente información:

- ✓ Nombre del producto
- ✓ Fecha de Vencimiento
- ✓ Hora de vencimiento
- ✓ Iniciales de persona que produce
- ✓ Fecha de producción
- ✓ Hora de producción

USAR HASTA	
Producto:	_____
Fecha :	____/____/ Hora
:	_____
Iniciales:	_____
Fecha Prep.:	_____
Hora Prep.:	_____

Ilustración 2
Fuente: Propia del Equipo Consultor.
Formato de Control de Fechas y Tiempos de Preparación y Vencimiento de Alimentos.

Métodos de Preparación de Alimentos:

La preparación de alimentos es clave. Se debe prestar mucha atención al estado de los alimentos: deben estar en las condiciones adecuadas a la hora de prepararlos. Si en esta etapa los alimentos no cumplen organolépticamente con lo que un alimento de calidad requiere, ya no habrá oportunidad de obtener un plato de comida de buena calidad y seguro. Deberán descartarse.

Según (Libonati M., Bacigalupo M., Wagner M., 2006) “Las preparaciones que parten de una materia prima de mala calidad, darán lugar a platos de comida de baja calidad. ¡La calidad se pierde en el tiempo y en los alimentos mal conservados y preparados se pierde más rápido!

Para lograr que los métodos de preparación de alimentos sean efectivos, se debe tener en cuenta que, si además los alimentos se contaminan durante la preparación, ya no habrá ninguna oportunidad para eliminarla.

Requisitos de higiene del establecimiento que Incluyen control de plagas y residuos.

Las instalaciones y la infraestructura de los establecimientos alimentarios son elementos de mucho énfasis en el control de la inocuidad de los alimentos, mucha de la teoría relacionada con el buen manejo de los productos alimenticios, dedican buena parte de sus apartados a la descripción de las características de este elemento.

En general la contribución que unas buenas instalaciones, acompañada de una buena higiene de las mismas, hacen, en relación a la higiene de los alimentos, es de gran importancia; por supuesto que esto debe ser acompañado con los demás elementos que intervienen en los procesos, como las personas a través de una buena capacitación, el mantenimiento con el que se garantiza el buen estado de la infraestructura, equipo e instalaciones, etc.

En este apartado, se presentó una recopilación de normas, requisitos y recomendaciones aplicables a las instalaciones de un restaurante como es el caso de Tunis Pizza, agrupando puntos referentes a cada una de las características de las instalaciones de los establecimientos alimentarios, dicha agrupación se realiza siguiendo los lineamientos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de El Salvador añadiendo elementos propios investigados para la mejora de los procesos e instalaciones.

Al implementar la higiene del establecimiento, también debemos pensar en la higiene del personal empleado y visitas. Dentro de la higiene personal según (Ministerio de comercio exterior y turismo de Lima Perú, 2008), debemos pensar como punto más importante, en “Los manipuladores de alimentos, que ejercen una influencia notable sobre la higiene de los alimentos”, por lo tanto, es importante que mantengan un alto grado de limpieza personal y vistán ropa protectora adecuada. El control médico periódico de los manipuladores de alimentos es responsabilidad de la administración del restaurante.

Dado que la prevención de la contaminación de los alimentos se fundamenta en la higiene del manipulador, se debe tener en cuenta:

Estado de Salud: La salud de los empleados y la higiene durante el proceso de preparación de alimentos es crítica. Los empleados enfermos o portadores de infecciones que pueden transmitirse a otras. Personas a través de los alimentos, no deben trabajar en áreas de preparación de alimentos.

Los responsables del manejo de alimentos deben comunicar inmediatamente al supervisor todo síntoma de fiebre, diarrea, vómito, heridas infectadas, irritación de garganta y cualquier contacto con personas afectadas por enfermedades parecidas.

De esta manera los administradores del Tunis Pizza deben evitar que ingresen si tienen los síntomas antes señalados.

El manipulador de alimentos debe cubrirse con vendaje las heridas por corte, quemadura, herida infectada, cuando esté trabajando con comida o cerca de las superficies que entran en contacto con los alimentos, posteriormente debe ser separado del área y reasignado temporalmente a tareas o áreas que no requieran contacto con los alimentos.

Higiene y Comportamiento: Los manipuladores de alimentos deben mantener una buena higiene personal ya que es la clave para la prevención de las enfermedades alimenticias. Deben ducharse si es posible antes del trabajo, mantener el cabello limpio, corto o en el caso de las mujeres si lo tienen largo, tenerlo amarrado y cubierto con una malla protectora o similar, ya que un cabello sucio y suelto puede albergar microorganismos patógenos.

Lavado de Manos: La higiene de manos es probablemente la forma más efectiva de controlar la contaminación.

Existen tres componentes claves de la higiene de manos para el manipulador de alimentos:

- ✓ Contar con instalaciones y equipos adecuados para el lavado de manos.
- ✓ Evitar el contacto directo de las manos con los alimentos listos para consumo.
- ✓ Aplicar el procedimiento apropiado para el lavado de manos.

Los responsables del manejo de alimentos en Tunis pizza deben prestar mucha atención a lo que hacen con las manos ya que actos tan simples como rascarse la nariz o pasarse los dedos por el cabello pueden contaminar la comida.

Antes de manipular los alimentos, las manos deben ser correctamente lavadas y desinfectadas, por lo tanto, se debe promover el lavado de manos de los empleados que manejan los alimentos, según el procedimiento apropiado. Para lavarse correctamente las manos deben seguir los siguientes pasos:

- ✓ Remangarse el uniforme hasta la altura del codo.
- ✓ Mojar las manos y el antebrazo hasta los codos.
- ✓ Frotarse las manos y los entre dedos por lo menos 40 segundos y un máximo de 60 segundos con el jabón hasta que forme la espuma y extenderla desde las manos hacia los codos.
- ✓ Enjuagarse en el agua corriente, de manera que el agua corra desde arriba de los codos hasta la punta de los dedos.
- ✓ Secarse las manos con papel toalla desechable.

- ✓ Utilizar papel toalla para proteger las manos al cerrar el grifo.
- ✓ Desinfectarse con un antiséptico (alcohol 70 grados) y dejar orear.

A Continuación, se detalla los pasos necesarios, para que los empleados de Tunis Pizza puedan seguir el procedimiento de Como lavarse las manos y cómo desinfectarse las manos, antes de preparar los alimentos.

En complemento de lo anterior, se presenta en el Anexo 15, (Página 205) el Formato SCN (siempre como nuevo), que garantiza la limpieza de las áreas de Tunis Pizza con actividades no mayores a 10 minutos. Este formato detalla el control diariamente y por semana de limpieza en las áreas de Cocina, sanitarios, comedor, limpieza de equipos, paredes, piso, etc., obteniendo resultados de limpieza, en donde todos los empleados de Tunis, se ven involucrados, sosteniendo una disciplina permanente de limpieza.

¿Cómo lavarse las manos?

Lávese las manos solo cuando estén visiblemente sucias! Si no, utilice la solución alcohólica

 Duración de todo el procedimiento: 40-60 segundos



Mójese las manos con agua;



Deposite en la palma de la mano una cantidad de jabón suficiente para cubrir todas las superficies de las manos;



Frótese las palmas de las manos entre sí;



Frótese la palma de la mano derecha contra el dorso de la mano izquierda entrelazando los dedos y viceversa;



Frótese las palmas de las manos entre sí, con los dedos entrelazados;



Frótese el dorso de los dedos de una mano con la palma de la mano opuesta, agarrándose los dedos;



Frótese con un movimiento de rotación el pulgar izquierdo, atrapándolo con la palma de la mano derecha y viceversa;



Frótese la punta de los dedos de la mano derecha contra la palma de la mano izquierda, haciendo un movimiento de rotación y viceversa;



Enjuáguese las manos con agua;



Séquese con una toalla desechable;



Sírvase de la toalla para cerrar el grifo;



Sus manos son seguras.

Ilustración 3
Procedimiento de lavado de manos
Fuente: Paula, L. (2018)

¿Cómo desinfectarse las manos?

¡Desinfectese las manos por higiene! Lávese las manos solo cuando estén visiblemente sucias

 Duración de todo el procedimiento: 20-30 segundos



Deposite en la palma de la mano una dosis de producto suficiente para cubrir todas las superficies;



Frótese las palmas de las manos entre sí;



Frótese la palma de la mano derecha contra el dorso de la mano izquierda entrelazando los dedos y viceversa;



Frótese las palmas de las manos entre sí, con los dedos entrelazados;



Frótese el dorso de los dedos de una mano con la palma de la mano opuesta, agarrándose los dedos;



Frótese con un movimiento de rotación el pulgar izquierdo, atrapándolo con la palma de la mano derecha y viceversa;



Frótese la punta de los dedos de la mano derecha contra la palma de la mano izquierda, haciendo un movimiento de rotación y viceversa;



Una vez secas, sus manos son seguras.

Ilustración 4
Procedimiento de desinfección de manos
Fuente: Paula, L. (2018)

Implementación del sistema de higiene e inocuidad de alimentos.

Al implementar el sistema de higiene e inocuidad alimentaria, en la empresa Tunis Pizza y se logró controlar los elementos involucrados en la elaboración de los alimentos de dicha empresa.

Se incluyó en este apartado, los procesos de elaboración de alimentos, la interacción de las instalaciones y los elementos comunes a ellas, presentando una serie de elementos, procesos, recomendaciones y normas que contribuyen grandemente en la implementación y el control del proceso de la elaboración de los alimentos.

Dichos elementos de control abarcan el proceso de producción de los alimentos, los elementos que en esta sección se proponen, se basan en la recopilación de métodos y controles mencionados y apoyados por instituciones reguladoras de empresa de la industria de alimentos en El Salvador y el método de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC o HACCP, por sus siglas en inglés) control de puntos críticos (HACCP), los cuales proponen una serie de puntos para la mejora de los procesos de elaboración de alimento en relación a la higiene de estos. Para ello, se debe considerar los siguientes puntos:

Iluminación.

- ✓ Agua en calidad y cantidad
- ✓ Control de insectos y roedores
- ✓ Control en el servicio de alimentos

Requisitos de higiene en la elaboración de los alimentos, aplicables a la Materia Prima.

- ✓ Control de procesos
- ✓ Pasos generales del sistema de análisis de peligros y control de puntos críticos.
- ✓ Identificación y descripción de los pasos generales del proceso de elaboración de alimentos.
- ✓ Análisis de riesgos y Determinación de puntos críticos de control.
- ✓ Establecimiento de límites y criterios de evaluación.
- ✓ Establecimiento de límites operativos.
- ✓ Procedimientos de verificación.

Capacitación para manipuladores de Alimentos.

Una de las acciones principales para la implementación del sistema era capacitar y generar los lineamientos y establecer los puntos requeridos para la mejora del desempeño de los empleados tanto del área de cocina, atención al cliente y áreas administrativas.

Para poder capacitar a los empleados con el sistema de higiene, consideraron ciertos temas, los cuales son:

- ✓ Microbios y Parásitos
- ✓ Lavado de manos
- ✓ Enfermedades transmitidas por alimentos
- ✓ Condiciones sanitarias del establecimiento
- ✓ Limpieza y desinfección de equipo y utensilios
- ✓ Atención y Servicio al Cliente

Además, se tomaron en consideración en este apartado, los siguientes puntos:

Alcance del Sistema: Se diseñaron los lineamientos para las capacitaciones y se describieron las características del grupo o de la persona encargada de impartir la capacitación.

Diagnostico o Situación Actual de Higiene e Inocuidad: Aquí se realizó un diagnóstico de la empresa, basado en términos de higiene e inocuidad de los alimentos, tomando en cuenta como se manipulan los alimentos, actividades que ponen en evidencia la higiene y manipulación, así como el almacenamiento, condiciones de las instalaciones, etc. por medio de una Hoja de Verificación.

Debilidades encontradas durante el Diagnóstico: Se plantearon las debilidades más relevantes encontradas durante la realización del diagnóstico, se presentó una breve descripción de cada uno de los puntos citados; con el fin de que sirvieran como guía para el desarrollo del sistema y a la vez se dieran respuesta y solución a estos, tomando puntos como: Control de los procesos, Apreciación de los riesgos sanitarios, Desconocimiento de las prácticas correctas de manipulación.

Auditorías Internas.

El procedimiento de Auditorías internas de Calidad, implementado en la empresa Tunis Pizza para la planificación, realización, documentación y seguimiento de las auditorías internas de calidad, debe cumplir con el objeto de verificar:

- ✓ Que las actividades relacionadas con la calidad cumplen las disposiciones establecidas por el Sistema de la Calidad.
- ✓ La efectividad del Sistema de Calidad y su conformidad con alguna norma local.

Para llevar a cabo las auditorías internas y que esta actividad sirva para dar solución a no conformidades encontradas (Ver Anexo 19 - Plan de Acción lleno,

Pág. 214) y robustecer el sistema de higiene e inocuidad para mantener una mejora continua. Se debe tomar los siguientes puntos:

Alcance de la Auditoría Interna

- ✓ Referencia de Norma.
- ✓ Registros de auditoria
- ✓ Planificación de la Auditoria
- ✓ Formación del equipo Auditor
- ✓ Etapas de la Auditoría Interna.



Visita del equipo consultor evaluando la mataría prima
Fuente: Propia del equipo consultor

DISEÑO DE FORMATO PARA AUDITORIA INTERNA.

LISTA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD "LAC"

ENCARGADO: _____

SEMANA DEL _____ **AL** _____ **DE** _____

Indicaciones: Colocar ☒ cumple el requisito / colocar "x" cuando no cumple con el requisito. Aprobado si nota es mayor a 90%, Reprobado si nota es menor a 90%

ESTANDAR



	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
ADMINISTRACION							
CONTROL DE PLAGAS							
1 No hay evidencia de plagas							
2 Reporte de especialista de Profesional de control de plagas							
3 en archivo(Tres Meses)							
LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO							
4 Se encuentra el programa SCN actualizado							
SALUD Y PRACTICAS HIGIENICAS DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO							
5 Miembros del equipo sin indicios de enfermedad o infección							
6 Utilizan redecillas para cabello en área de preparación de alimentos							
7 Uñas postizas o pintadas cubiertas con guantes							
8 Cortadas y llagas cubiertas con vendas y guantes							
9 Los uniformes están limpios y en buen estado							
10 No se observa contaminación cruzada							
11 Se siguen los procedimientos de lavado de mano correctos							
12 Los lavamanos están debidamente abastecidos							
13 Los lavamanos están siempre accesibles							
BODEGASECA							
14 No Hay productos caducados							
15 Los productos tienen la fecha de ingreso							
16 Es evidente que siguen la rotación PEPS							
17 Todos los productos están etiquetados/ cubiertos							
18 Latas en buen estado (no dañadas/abolladas / Hinchadas)							
19 Todos son ingredientes (productos aprobados)							
20 Están todos los productos Disponibles							
21 Es evidente la limpieza en Jars de almacenamiento							
22 Están los productos almacenados a distancia y altura adecuada							
CAMARAFRIA							
23 No hay productos caducados							
24 Los productos tienen la fecha de ingreso							
25 Es evidente que siguen la rotación PEPS							
26 Todos los productos están etiquetados/ cubiertos							
27 Se encuentra la Comida en buen estado (No echado a perder)							
28 Latas en buen estado (no dañadas/abolladas/Hinchadas)							
29 Todos son ingredientes /productos aprobados							
30 Están todos los productos Disponibles							
31 Es evidente la limpieza en Rejillas de almacenamiento							
32 Están los productos almacenados a distancia y altura adecuada							
33 Se descongelan bajo refrigeración							
34 Temperatura de Camaria fría es de 33°F a 41°F							
PRODUCCION MESAS DE TRABAJO							
LIMPIEZA							
35 Mesa de trabajo higienizada y montada correctamente							
36 Se encuentran los utensilios limpios							
37 Mesa limpia e higienizada							
CALIDAD							
38 Los cortes de los productos son según Estándar							
39 Temperatura de Jamon (de 33 °F a 41°F)							
40 Temperatura de Peperoni (de 33 °F a 41°F)							
41 Temperatura de Pollo (de 33 °F a 41°F)							
42 Temperatura de Carne (de 33 °F a 41°F)							
43 Temperatura de vegetales (de 33 °F a 41°F)							
44 Temperatura de Queso (de 33 °F a 41°F)							
45 Temperatura de Salsa para pizza (de 33 °F a 41°F)							
46 Temperatura de Horno (>=350° C o >=662°F)							
Tota de Items aprobados							
Nota del día =(Tota de Items aprobados / 46) * 100							

Fuente: Propia del Equipo Consultor, Formato utilizado para Auditorías Internas.



PLAN DE ACCIÓN

ID de Restaurante	Fecha de evaluación	Supervisor	Gerente
-------------------	---------------------	------------	---------

Estimado Equipo:

Por favor completar la información solicitada en el cuadro de abajo. Se recomienda lo hagan **en equipo** (Franquiciado, Supervisores, Gerente y Artistas) una vez hayan revisado la evaluación mensual.

Considerar el “¿Qué?”, “¿Por qué?”, “¿Cómo?”, “¿Quién?” y “¿Cuánto?”:

- ✓ **Oportunidad de mejora:** Breve descripción de cada hallazgo; contar el total de “M” (Oportunidad de mejora) en el documento.
- ✓ **Causa/Motivo de falla:** Razones por las cuales el equipo considera que se generó el incumplimiento.
- ✓ **Plan de acción:** Medidas y acciones a tomar para solucionar la oportunidad y cómo se va a prevenir la reincidencia. Ser lo más detallados posible.
- ✓ **Responsable de cumplimiento:** La(s) persona(s) encargada(s) de garantizar la ejecución del plan de acción y de brindar el seguimiento (Franquiciado, Supervisores, Gerente y Artistas).
- ✓ **Tiempo estimado de corrección:** Cuánto tiempo específico tomará ejecutar el plan de acción. Se espera a la brevedad posible, antes de la próxima evaluación.

PLAN DE ACCION DE OPORTUNIDADES DE MEJORA.

Oportunidad de Mejora	Causa/Motivo de falla	Plan de acción	Responsable(s) de cumplimiento/seguimiento	Tiempo estimado de corrección (“)



Fuente: Propia del Equipo Consultor. Formato para cumplimiento y seguimiento de Planes de Acción de Oportunidades de Mejora

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave

El Marco teórico presentado a continuación, hace referencia a la acción clave de éxito implementada para la empresa TUNIS PIZZA.

2.4.1 ¿Qué es un Sistema de Higiene e Inocuidad de los Alimentos?

El Sistema en Inocuidad de los Alimentos es un conjunto de medidas o normas que establecen las condiciones necesarias para la elaboración de alimentos inocuos; medidas que deben contribuir a que el consumo de los alimentos no implique ningún riesgo para la salud del consumidor, manteniendo a la vez el resto de cualidades que le son propias a cada alimento.

El Sistema de Higiene e inocuidad funciona como sistema que acopla e integra la cadena de abastecimiento como un todo y funciona de tal manera, que garantiza la higiene de los recursos necesarios como lo son el personal, instalaciones, medio ambiente y maquinaria, entre otros para asegurar la calidad en la elaboración de productos inocuos, eliminando cualquier tipo de peligro presentado, que garantice las condiciones necesarias del alimento antes que este sea ingerido por cualquier persona. (Jimenez Nunfio, Guzman Villeda, y Lara Quezada, 2018).

Objetivos del Sistema de Higiene e Inocuidad de los Alimentos.

- ✓ Elaborar un sistema de higiene e inocuidad de alimentos, para garantizar la calidad de los productos.
- ✓ Fomentar mejores prácticas en Almacenamiento de alimentos y transporte de materias primas y productos terminados, generando un control eficiente de las condiciones de almacenamiento, proveedores y transporte.
- ✓ Establecer Requisitos generales para recepción de materias primas, control de proveedores, entre otros, garantizando la inocuidad de las materias primas, que a lo largo del proceso de producción influenciaron en el nivel de contaminación de los alimentos.
- ✓ Cocina, control de temperaturas y tiempos, métodos de preparación, formalizando los procesos estandarizados.
- ✓ Cumplir los requisitos de higiene del establecimiento que incluyen control de plagas y residuos, reduciendo con ello el riesgo de contaminación directa y cruzada en los alimentos.
- ✓ Implementación del sistema de higiene e inocuidad de alimentos, disminuyendo la falta de inocuidad y control sobre los alimentos.
- ✓ Capacitación para manipuladores de alimentos, garantizando las habilidades, competencias y hábitos de los colaboradores.
- ✓ Cumplir con auditorías internas, fortaleciendo el sistema a través de la retroalimentación para identificar malas prácticas y superarlas. Garantizando hacer cumplir normas locales y/o internacionales

2.4.3 Características del Sistema de Higiene e Inocuidad de Alimentos

- ✓ Clarificación de conceptos clave y los puntos críticos de control que es necesario gestionar riesgos sanitarios.
- ✓ Programas operativos necesarios, enfocados en riesgos, procedimientos de selección para retirada de los productos y la combinación de medidas de control internos y externos.
- ✓ Definición del área de producción, cocina eficiente basada en flujos.

2.4.4 Ventajas o Beneficios de un Sistema de Higiene e Inocuidad.

Las principales ventajas de un Sistema de Higiene e Inocuidad de los Alimentos, se describen a continuación:

- ✓ Demostrar el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios, aplicables para la seguridad de los alimentos, de acuerdo con normativas locales. (permiso de funcionamiento) emitido por el ministerio de salud.
- ✓ Evaluar requerimientos de calidad y seguridad de los clientes, y demostrar la conformidad con dichos requisitos y que tienen relación con la seguridad alimentaria.
- ✓ Comunicar de manera efectiva, los problemas de seguridad de los alimentos a los proveedores, clientes u otras partes interesadas.

- ✓ Aporta confianza a los clientes sobre la higiene de los alimentos.
- ✓ Incrementa la competitividad ante futura competencia en el mercado.
- ✓ Reduce la aparición de enfermedades causadas por los alimentos.
- ✓ Promueve el cumplimiento con los requisitos de la legislación e inspección.
- ✓ Identifica los peligros que puede tener la inocuidad del producto.

Tal como se observa el Sistema de Higiene e Inocuidad de Alimentos superó los límites de la propia empresa, como parte del Aseguramiento de la Calidad de todo el negocio añadiendo a otros integrantes a la cadena de valor.

Los requisitos legales y reglamentarios, así como evaluar y comunicar de forma efectiva los requerimientos de calidad a los proveedores y seguridad de los clientes, los cuales se comunicaron de forma efectiva hacia los clientes y otras partes interesadas.

De ese modo el proveedor se ha convertido en un socio estratégico que participará activamente en el desarrollo de nuevos productos, siendo un factor activo para la mejora de la productividad y la reducción de costos.

Respecto al cliente, el Sistema de Higiene e Inocuidad de los Alimentos permitió crear un marco que asegure la inocuidad de los productos, desde las materias primas, hasta la puesta de disposición por parte del cliente.

La empresa ha incorporado algunas medidas con las cuales dispondrá de mayor calidad en los bienes y servicios que comercialice lo que permitirá ajustar las necesidades de compra e inventarios de materias primas y productos terminados a las necesidades del consumidor.

2.4.5 Pilares de la Seguridad Alimentaria como parte de un Sistema de Higiene e Inocuidad de Alimentos.



Gráfico 6
Pilares que Sostienen El Sistema de
Higiene e Inocuidad de Alimentos

Fuente: (Fuentes J, s. f.),

Según Javier Fuentes (2003), los alimentos deberán ser producidos con calidad y en modo seguro (vista la seguridad desde el punto de perspectiva de la inocuidad), pero en todo momento esta seguridad se centraba en proteger contra

peligros no intencionados, contra posibles negligencias. A raíz del desgraciado ataque a las Torres Gemelas de Nueva York en 2001, la producción alimentaria adquirirá una nueva dimensión en lo que a seguridad se refiere. Todos los que se dedicaran a la seguridad alimentaria, se deberá saber y se deberá entender que es mucho menos costoso, y más sencillo, atacar el suministro de agua y alimentos de la población que realizar un atentado y desgraciadamente, los efectos pueden ser mucho más dañinos y causar mayor pánico entre la población por medio de este tipo de restaurantes de comida rápida. Es por ello que, se tendrá en cuenta la situación política a nivel mundial, no nos queda más remedio que protegernos frente a los ataques intencionados.

Así pues, el primer paso para la implantación de los pilares de seguridad alimentaria (Food Defense) pasa por diferenciar claramente y entender los tres niveles o pilares en la escala de calidad/seguridad alimentaria:

Calidad Alimentaria (Food Quality). Es el conjunto de cualidades que hacen aceptables los alimentos a los consumidores. Estas cualidades incluyen tanto las percibidas por los sentidos (cualidades sensoriales: sabor, olor, color, textura, forma y apariencia), tanto como las higiénicas y químicas.

Seguridad Alimentaria – Inocuidad (Food Safety). Es el conjunto de medidas que permite evitar los peligros físicos, químicos y biológicos no intencionados. Normalmente aparecen por negligencias, por malas prácticas de

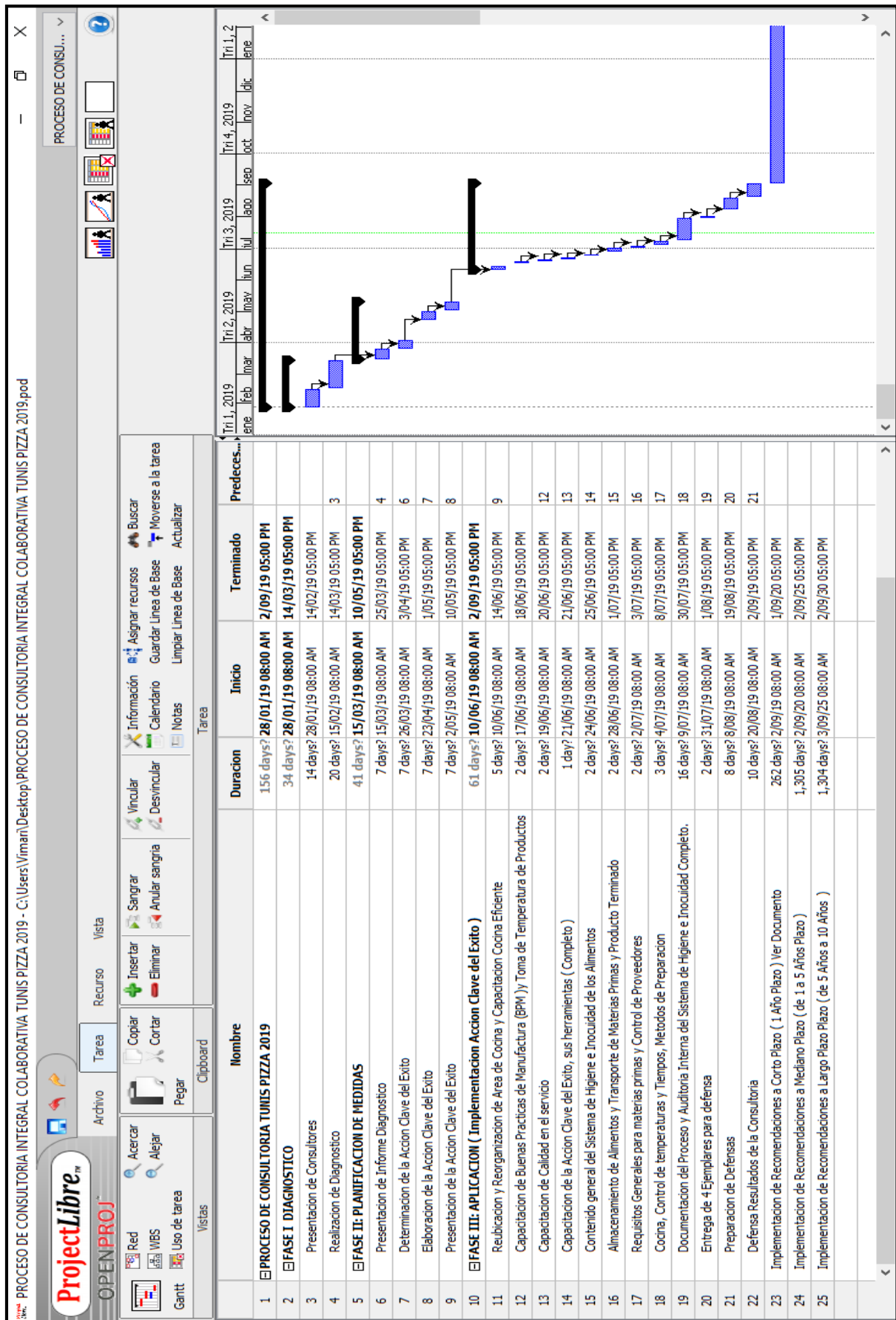
fabricación/manipulación o por deficientes procesos de limpieza de las zonas de producción.

Food Defense - Defensa de los alimentos (FOOD SECURITY). Es la estrategia para proteger la cadena de producción alimentaria, del acto de introducir intencionadamente agentes biológicos, físicos, químicos o radiológicos en la cadena alimentaria y de esta manera llegar al consumidor final. Estos ataques intencionados pueden venir desde el interior (propio personal) o desde el exterior (incluye los ataques terroristas) y siempre hay la intención de hacer daño a la empresa (sabotaje) o a la población a través de la empresa (terrorismo).

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito

De acuerdo a la acción clave de éxito seleccionada se determinó un plan de acción, el cual sirvió de guía para la implementación de la solución propuesta a Tunis Pizza con el fin de asignar actividades, responsabilidades y fechas.

A continuación, se presenta el Plan de Implantación de la Acción Clave del Éxito, donde se distribuye cada una de las Herramientas del Sistema de Higiene e Inocuidad de los Alimentos.



III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

En la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 28 de enero del 2019 al 6 de julio de 2019.

3.1 Acción clave de éxito. Diseño de un Sistema de Higiene e Inocuidad de los Alimentos.

Área intervenida: Gestión de la Calidad.

Sub área intervenida: Aseguramiento de la Calidad.

Tabla 10

Antes de la intervención - Después de la intervención -Evidencias

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Carencia de metodología para la recepción de materias primas que posean criterios de aceptación o rechazo de los mismos a los	Se cuenta con mayor control en la recepción de materias primas, el personal está capacitado sobre los criterios administrativos y de calidad que deben evaluarse al recibir los proveedores, se	Se elaboró: Creación de procedimiento de recepción de materias primas (Textual y Flujograma) bajo

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
proveedores, así como tampoco se cuenta con buenas prácticas de manejo de materias primas y almacenamiento, equipos refrigerados en buenas condiciones, bodegas limpias y ordenadas que aseguren la inocuidad de los insumos para la producción de los alimentos.	garantiza recibir productos que no afecten la inocuidad de los alimentos, se cuenta con bodega y equipo refrigerado ordenados, (con la rotulación necesaria para el mejor acondicionamiento a fin de lograr productividad al momento de ser ocupados), limpios y en buenas condiciones, que garanticen la no contaminación en cualquiera de sus formas (Física, Biológica, Química, y Cruzada) de las materias primas.	criterios de selección, aceptación y rechazo Formato de control de inconformidades de materias primas Entregable de los criterios de selección para aceptación o rechazo de materias primas. Adiestramiento al personal en toma de temperaturas a los productos refrigerados Lineamientos y adiestramiento para el correcto almacenamiento de productos en bodega seca y equipos

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
		refrigerados aplicando conceptos de 5's, KAIZEN, y Lean Establecimiento de lineamientos de rotulación de productos por fecha de ingreso para garantizar una buena rotación a través del sistema PEPS. Anexo 1. Diagrama de flujo para recepción de materias primas refrigeradas y congeladas. Pág. 171 Anexo 2. Formato de Control de Inconformidades de

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
		Materias Primas. Pág. 172 Anexo 3. Criterios de Selección de Aceptación y rechazo de materias primas. Pág. 173 Anexo 4, Adiestramiento sobre toma de temperaturas Capacitación en la toma eficiente de temperaturas a materias primas húmedas (refrigeradas o congeladas) como a

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
		productos semielaborados. Pág. 181
		Anexo 5, Almacenamiento de productos en bodegas. Pág. 182 Distribución de Materias primas debidamente identificadas en los espacios adecuados para su mejor acondicionamiento, brindando orden, mejor distribución y eficiente control de las mismas para su disposición. Anexo 6,

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
		Rotulación por fecha de ingreso Distribución eficiente de materias primas en bodega seca con rotulación de los espacios. Pág. 187
No se contaba con instalaciones adecuadas, para elaborar alimentos, ya que el área de producción se encontraba expuesta al aire libre sin paredes, teniendo como única	El área de producción de alimentos fue trasladada a otra ubicación siempre dentro del establecimiento, la cual era utilizada como bodega de equipos varios, con techo y paredes que mejoran significativamente la seguridad de los alimentos al no exponerlos a plagas u otro	Se impartió al propietario y su equipo gerencial una capacitación de cocina eficiente con el objetivo de: Establecer una estrategia de operaciones integral que

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
protección un techo de lámina, incurriendo en el riesgo de contaminar los alimentos en el momento de su preparación, ya sea por el contacto con plagas como las moscas, contaminación física al caer cualquier tipo de elemento ajeno al producto, como hojas, polvo, lluvia, etc., también se corría el riesgo no solo de contaminar los alimentos si no de accidentes ya que el	tipo de contaminación, la nueva área de producción cuenta con un diseño en base a flujogramas, (en el mismo orden en que se prepara una pizza) el cual hace la cocina más eficiente, áreas de trabajo organizadas, (teniendo como base criterios de accesibilidad) y señalizadas (Rotulaciones), optimizando los espacios y movimientos de los operarios, mejorando el orden y los procedimientos de producción.	vele por la seguridad de los alimentos darles a Conocer la Metodología de Trabajo Lean, Kaizen y 5 s y aplicarlas en la nueva área de producción Impartirles los principios básicos para operar una cocina de forma eficiente Trazar un plan de acción enfocado a las prioridades del negocio. ANEXO 7, Cambio de ubicación de área de producción Pág. 188 Anexo 8, Área nueva de producción con

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
layout (ubicación de los equipos) obliga a los operarios a desplazarse de un lugar a otro afectando también la productividad.		distribución eficiente de equipos y mesas de trabajo, para lograr realizar actividades de Cocina eficiente en la producción de Pizzas inocuas. Pág. 195 Anexo 10, Nueva estación de Limpieza y desinfección de manos, garantizando el 99.9% de eliminación de microorganismos patógenos, para producir de manera adecuada. Pág. 198 Anexo 17, Fotografías de Capacitación en COCINA EFICIENTE,

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
		logrando estandarizar las actividades de y preparación y elaboración de pizzas, así como los tiempos de fabricación. Pág. 208
Se encontraron áreas de oportunidad, en cuando las buenas prácticas de manufactura principalmente en cuanto al procedimiento lavado de manos, (no se contaba con lavamanos adecuado), desconocimiento sobre las	Se cuenta con personal capacitado en buenas prácticas de manufactura conocedores de procedimientos de lavado de manos adecuado, un área de lavado adecuado y abastecida de lo necesario para tal actividad asegurando así la no contaminación de los alimentos al ser manipulados, ahora se cuenta con personal con mayor conciencia y control de temperaturas y	Se impartió capacitación de Buenas prácticas de manufactura (BPM) al personal en la cual se abordó temas de lavado de manos, las ETAS, como evitarlas, higiene personal, control de temperaturas y vidas útiles. Anexo N°9, Fotografías de Capacitación de Buenas prácticas de

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
enfermedades de transición por alimentos (ETAS) así como los procedimientos para combatirlas, desconocimiento de los controles de temperaturas para asegurar la cadena de frío y no exponer los alimentos a la zona de peligro, higiene personal en cuanto a los uniformes adecuados para manipuladores de alimentos	vidas útiles a través de dos sistemas de control, un sistema de rotulación de materia prima según fecha de ingreso y un sistema de rotulación a través de viñetas para para producto procesado, el quipo refrigerado cuenta hoy con un termómetro externo que asegura el buen funcionamiento del mismo, también se capacito al gerente sobre el uso del sistema de auditoría denominado “Lista de aseguramiento de la calidad” (LAC) en la cual se controlan a diario las temperaturas tanto	Manufactura (BPM) a empleados que manipulan alimentos, para asegurar actividades que garanticen la higiene e inocuidad del personal, del establecimiento y la calidad de los productos. Pág. 197.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	del equipo refrigerado como de los productos.	
	Implementación del sistema de higiene e inocuidad de alimentos, disminuyendo la falta de inocuidad y control sobre los alimentos.	Anexo 16, Fotografía de Capacitación sobre Calidad en el Servicio para garantizar la atención al cliente y actividades que agregan valor para la comercialización de los productos de Tunis Pizza. Pág. 206.
No se contaba con un plan formal que garantice la limpieza adecuada en el 100% de las áreas del	Se definió un programa de limpieza denominado “Siempre como Nuevo” el cual divide las áreas del restaurante en pequeñas	Se capacito e implemento el plan de limpieza siempre como nuevo y se definió la ubicación de la

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
restaurante, ni registros de documentados de controles de plagas que sirvan de respaldo ante visitas de auditoria por parte entidades gubernamentales como el Ministerio de Salud, o Dirección de Protección al Consumidor	áreas las cuales se convierten en actividades de limpieza mínimas las cuales realiza los empleados en no más de 10 minutos, dicho programa es llevado y actualizado por el gerente del restaurante, se encontró los registros de las últimas visitas de la exterminadora y se definió un lugar específico para ser archivadas y que esté disponible en cualquier momento.	documentación necesaria ante cualquier visita de entidad gubernamental Anexo 16, Fotografía de Capacitación sobre Calidad en el Servicio para garantizar la atención al cliente y actividades que agregan valor para la comercialización de los productos de Tunis Pizza. Pág. 206. Anexo 16, Fotografía de Capacitación sobre Calidad en el Servicio para garantizar la atención al cliente y

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
		actividades que agregan valor para la comercialización de los productos de Tunis Pizza. Pág. 206 Anexo 16, Fotografía de Capacitación sobre Calidad en el Servicio para garantizar la atención al cliente y actividades que agregan valor para la comercialización de los productos de Tunis Pizza. Pág. 206
No poseían un sistemas de auditoria de calidad	Se está llevando una “Lista de Aseguramiento de Calidad” (LAC) para asegurar el cumplimiento de los requisitos	

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	de aseguramiento de higiene e inocuidad y también para cerrar el ciclo de mejora continua se lleva un plan de acción el cual se alimenta de las áreas de oportunidad encontradas en la LAC en dicho plan de acción se determina cual es el área de oportunidad, el motivo, cual es la corrección a implementar, el responsable de ejecutarla y la fecha de implementación	

Conclusiones del Equipo Consultor

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado:

Tunis Pizza es una empresa salvadoreña dedicada a la venta de pizzas y productos complementarios, fue fundada en 2017 por los esposos Ramírez y el aporte principal para con sus clientes radica en brindar excelencia en el servicio y calidad en sus productos.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Olocuilta en el Departamento de La Paz y alcanza una cobertura geográfica en los Municipios aledaños: Cuyultitán, San Luis Talpa, San Juan Talpa, Comalapa, Santo Tomás, San Marcos y Santiago Texacuangos. En el caso del Municipio de San Salvador, la comercialización es principalmente con clientes que van en tránsito hacia el aeropuerto de El Salvador.

Tunis Pizza opera paralelamente junto a la panadería Panikei, ambas empresas comparten valores como la honestidad, trabajo en equipo, confidencialidad, innovación, espíritu de servicio, respeto y responsabilidad.

Como resultado del diagnóstico realizado se identificaron 5 fortalezas, las cuales son:

Tabla 11

Áreas de fortaleza	
Área	Sub Área
Producción y Operaciones	Análisis de Proveedores
Dirección de Liderazgo	Estilo Directivo
Mercadeo y Ventas	Producto
Dirección de Liderazgo	Autonomía
Mercadeo y Ventas	Precio

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Además, el diagnóstico reflejó el resultado de 7 áreas de oportunidad, de las cuales se propusieron soluciones para el fortalecimiento y desarrollo de la empresa, estas son:

Tabla 12

Áreas de mejora	
Área	Sub Área
Producción y Operaciones	Planificación de la Producción
Gestión de Calidad	Calidad de Producto
Recursos Humanos	Política de Personal
Gestión de Calidad	Control de calidad
Recursos Humanos	Incentivos y Beneficios del personal
Producción y Operaciones	Manejo de inventarios
Gestión de Calidad	Aseguramiento de la Calidad

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor.

De acuerdo con las áreas de oportunidad presentadas a los empresarios, seleccionaron las soluciones de mayor factibilidad e impacto que contribuirían al mejoramiento de la empresa, planteadas en acciones clave de éxito, las cuales son:

Área – Producción y Operaciones, sub área – Planificación de la producción

Elaboración e implementación de un ERP a través de la plataforma ODOO –

Modulo de Gestión de Producción

Se encontró una deficiencia en cuanto a las proyecciones, planificación de la producción y el registro correcto de materiales, lo cual puede derivar en no producir acorde a la demanda exigida.

Un módulo de gestión de producción a través de ODOO puede convertirse en una herramienta de control, ya que a través de esta se puede registrar de forma precisa las materias primas necesarias para la producción y generar un estadístico de la producción conforme a la demanda lo cual ayudaría a planificar de mejor manera la producción regular.

- ✓ La solución incluiría:
- ✓ Programación y planificación
- ✓ Plan de fabricación
- ✓ Organización de órdenes de trabajo
- ✓ Gestión de facturas de materiales

Área – Gestión de Calidad, sub área – Calidad de Producto.

Diseño y evaluación de un sistema de control de la calidad de productos terminados

TUNIS PIZZA no contaba con procedimientos de atención de reclamos y servicios post-venta establecidos y recién se ha implementado la revisión de materia primas en proceso y algunos registros de control de calidad, por lo que no contaba con la facilidad de evaluar la calidad de productos terminados y satisfacción del cliente.

Un sistema de control de calidad de productos terminados complementaría de manera orgánica el recientemente implementado sistema de higiene e inocuidad de los alimentos, con lo cual se podría cerrar el ciclo de aseguramiento de la calidad, incluyendo la variable de satisfacción al cliente por medio de los siguientes elementos:

- ✓ Diseñar estándar de ficha técnica por producto con parámetros de calidad e inocuidad.
- ✓ Identificación de posibles problemas del producto terminado y sus puntos críticos de control.

- ✓ Elaboración de Lista de verificación para analizar los componentes del producto terminado.
- ✓ Recopilación de observaciones y realización de análisis sobre la calidad y no calidad del producto.
- ✓ Comparación de resultados de no calidad vrs. Atributos de calidad del producto en ficha técnica
- ✓ Evaluación del producto y toma de decisión de la mejor acción, sea esta una retroalimentación o entrega del producto al cliente.

Áreas – Recursos Humanos – sub área: Política de Personal.

Elaboración e implementación de un manual de inducción y bienvenida

Debido a su volumen de empleados y a que existía una operación compartida entre TUNIS PIZZA y PANIKEI, no se contaba con un programa de inducción y bienvenida para los empleados que ingresaban a la empresa.

El manual de inducción y bienvenida tiene como objeto familiarizar al nuevo trabajador con las empresas, sus valores, su historia y sus políticas, lo cual ayudaría a que los nuevos colaboradores se fidelicen más rápido con la operación de la empresa promoviendo un mejor rendimiento desde los primeros días de trabajo.

- ✓ Con esta premisa, el manual debería incluir lo siguiente:
- ✓ Objetivos del manual de inducción
- ✓ Mensaje de bienvenida del director
- ✓ Antecedentes históricos
- ✓ Fundamentación legal de la relación patrono empleado
- ✓ Misión y visión
- ✓ Objetivos empresariales
- ✓ Políticas y procedimientos internos de la empresa
- ✓ Derechos y obligaciones de los trabajadores
- ✓ Normas de comportamiento internos
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Definición de derechos y beneficios laborales

Área – Gestión de Calidad, sub área – Control de Calidad

Diseño e implementación de un sistema de control de procesos para asegurar la calidad de los productos.

Como tercera área de oportunidad en gestión de la calidad, se identificó que la empresa no poseía una política, controles de calidad y registro de rechazos, con lo cual se dificultaba medir el nivel de calidad de los productos que

los clientes percibían lo cual directamente influye en el nivel de satisfacción y fidelidad de los consumidores.

Para mejorar en esta subárea, se debería implementar un sistema de control de procesos que, al complementarse con el sistema de higiene e inocuidad y el sistema de control de calidad de producto terminado, consolidarían el concepto calidad total en TUNIS PIZZA, abarcando procesos, servicios y productos.

Para esto la herramienta debería contener como mínimo lo siguiente:

Misión, Visión, Objetivos y Política de Calidad

- ✓ Diseño de procesos y sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Críticos de Control.
- ✓ Validación de proceso.
- ✓ Control de procesos y sus variaciones (Formatos y Herramientas de Control)
- ✓ Aseguramiento de la calidad de los resultados (Evaluación)
- ✓ Auditorías internas
- ✓ Plan de acción

Área – Recursos Humanos, sub área – Incentivos y beneficios del personal

Diseñar e implementar un método de evaluación del desempeño e incentivo laboral por ponderación de factores.

La productividad del negocio es directamente proporcional a la eficiencia de los recursos humanos que posee una empresa, siendo la motivación y la experiencia del personal factor clave para la productividad.

Para el caso de TUNIS PIZZA no se encontró registro de una política de incentivo, una herramienta para medir el grado de motivación o un procedimiento formal de seguimiento y retención de personal.

Para corregir esto, se planteó un método de evaluación del desempeño e incentivo laboral por medio de factores ponderados, que teniendo en consideración la tendencia y proyecciones de crecimiento del negocio, permitiría controlar el estado productivo del personal, para lo cual debería incluirse:

- ✓ Descripción del Método
- ✓ Diseño de formularios para la evaluación del desempeño.
- ✓ Clasificación y descripción de clases ocupacionales

- ✓ Factores de evaluación
- ✓ Elaboración de una tabla de incentivos y beneficios
- ✓ Calificación del Desempeño
- ✓ Aspectos a considerar para evaluar y entrevistar al empleado.
- ✓ Resultados de la evaluación de desempeño por empleado y clase ocupacional
- ✓ Resultados de la evaluación de desempeño por dependencia.

Área – Producción y Operaciones, sub área – Manejo de Inventarios

Elaboración e implementación de un ERP a través de la plataforma ODOO con módulo de gestión de inventario.

TUNIS PIZZA no poseía un proceso formal de recepción de proveedores y registro de materias primas, parte de la implementación del sistema de higiene e inocuidad integro la metodología y registros para estos procesos.

Por lo cual implementar el módulo de gestión de inventario complementaría la planificación de la operación agregando registros de pérdidas por manejo inadecuado de inventarios, con lo cual se disminuirían los costos y aumentarían las utilidades del negocio.

El módulo de ODOO debería incluir las siguientes funciones:

- ✓ Planificación de almacén, inventario, trazabilidad.
- ✓ Gestión de inventarios mediante partida doble (como en contabilidad).
- ✓ Gestión de la rotación de inventario y niveles de stock, permite la reducción del stock.
- ✓ Cálculo de niveles teóricos de stock y valoración automática de stock.
- ✓ Definición de reglas para reabastecimiento de stock.
- ✓ Diferentes métodos de valuación de inventario.
- ✓ Sistemas de costeo (costo estándar, costo de producción, etc.)
- ✓ Informes personalizados para tomar decisiones cuando sea necesario

Área – Gestión de Calidad, sub área – Aseguramiento de la Calidad

Diseño de un sistema de higiene e inocuidad de alimentos.

Esta fue la Acción Clave de Éxito seleccionada para la intervención inmediata, con lo cual TUNIS PIZZA podrá aplicar principios fundamentales de higiene, orden, control e inocuidad, dando como resultado la maximización de la calidad de su proceso productivo y consecuentemente le creará ventaja competitiva a futuro.

La herramienta a implementada incluyo lo siguiente:

- ✓ Contenido general del sistema de higiene e inocuidad de alimentos.
- ✓ Almacenamiento de alimentos y transporte de materias primas y productos terminados
- ✓ Requisitos generales para materias primas. Control de proveedores, etc.
- ✓ Cocina, métodos de cocción, control de temperaturas y tiempos, métodos de preparación.
- ✓ Requisitos de higiene del establecimiento que Incluyen control de plagas y residuos.
- ✓ Implementación del sistema de higiene e inocuidad de alimentos.
- ✓ Capacitación para manipuladores de Alimentos.
- ✓ Auditorías Internas

Finalmente, es fundamental que TUNIS PIZZA de seguimiento a la implementación y continuidad de la acción de éxito seleccionada con el fin de ajustar el sistema y potenciar la gestión de la calidad, maximizando la interpretación de resultados, volviendo eficiente cada uno de sus procesos y por consiguiente, alcanzar los objetivos de la empresa.

Al haber seleccionado la acción clave de éxito antes mencionada, la empresa ha minimizado los riesgos reputacionales derivados de la manipulación y elaboración insegura de productos alimenticios con lo cual la ha reducido probabilidad de ser afectado por las siguientes situaciones:

- ✓ Ser sancionado por incumplir las regulaciones de las autoridades de salud que vigilan las operaciones de establecimientos que comercializan alimentos.
- ✓ Propiciar situaciones de intoxicación por ingestión de alimentos en mal estado o con presencia de un agente patógeno.

Lo anterior mencionado posee repercusiones financieras directas las cuales pueden cuantificarse de acuerdo a lo establecido en el inciso (c), del artículo 287 del Código de Salud en vigencia en la Republica de El Salvador, donde se describe que las infracciones a imponer por una falta grave contra la salud oscilan entre un mil colones (114.28 USD) hasta los cien mil colones (11,428.57 USD).

Conforme al mismo artículo del Código de Salud, existen afectaciones legales las cuales de acuerdo con los literales (d) y (e) pueden ser desde la suspensión temporal de las operaciones del establecimiento por un mes hasta el cierre definitivo del local.

Si tenemos en cuenta que la facturación mensual de TUNIS PIZZA promedia los 2500 USD, podemos cuantificar que, en el menor de los casos, el impacto económico directo, sería el lucro cesante, es decir, no percibir los ingresos por ventas durante el mes o los meses que dure el sitio clausurado.

La infracción máxima que implica el cierre definitivo es la implicación máxima cuyas consecuencias serían completamente fatídicas e incuantificables debido a que esto implica la inhabilitación total del negocio.

Con respecto al impacto económico, en Tunis Pizza nos podemos apoyar en la siguiente tabla de proyecciones de producción y ventas:

Tabla 13

Mejora en la Eficiencia en el Área de Producción						
Flujos	Tiempo total de producción en minutos	Tiempo de horneado en minutos	Tiempo de Preparación previo a horneado en minutos	Reducción en el tiempo de promedio (%)	Capacidad de producción diaria desde las 10 am al cierre	Incremento en capacidad (%)
Flujo Anterior	25	8	17	35.29%	28	157%
Flujo Nuevo	19	8	11		44	

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

De acuerdo a lo establecido en la tabla anterior el potencial de producción de la empresa aumenta en un 157%, lo que implica que a través de la mejora del flujo, TUNIS PIZZA ha adquirido una capacidad productiva potencia de más de un 50% de su capacidad original.

El cliente es el pilar fundamental en todo negocio, por lo que mejorar la atención es uno de los elementos fundamentales que debemos tener siempre presente, y por ello es importante la mejora en los tiempos de servicio a través de la reducción de los tiempos de elaboración los cuales se han reducido en un 35.29% pasando de 17 a 11 minutos reduciendo así los tiempos de espera del cliente tanto para llevar como para comer dentro del restaurante.

Tabla 14

Incremento potencial de venta mensual				
	Venta Promedio por Orden	Venta Diaria Promedio	Venta Promedio Mensual	Incremento de la venta mensual
Flujo Anterior	\$ 9.75	\$273.00	\$8,190.00	\$4,680.00
Flujo Nuevo	\$ 9.75	\$429.00	\$12,870.00	

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

El impacto económico está representado por el incremento potencial de la venta con la cual TUNIS PIZZA tendría la capacidad para realiza trabajando con toda

su capacidad productiva adquirida, escenario en el cual la venta promedio mensual pasaría de ser \$8190.00 a \$12,870.00.

La implementación del sistema de higiene e inocuidad confirió a TUNIS PIZZA la capacidad de:

- ✓ Medir el nivel de calidad y seguridad alimentaria en todas las actividades que agregan valor a lo largo de la cadena de abastecimiento.
- ✓ Controlar los puntos críticos dentro del proceso de producción y tomar así las medidas preventivas para asegurar la higiene e inocuidad de los alimentos.
- ✓ Minimizar los impactos económicos significativos asociados al incumplimiento del Código de Salud, lo cual indirectamente beneficiara las finanzas del negocio.

Recomendaciones del Equipo Consultor

A corto plazo:

Se recomienda la instalación de la campana y extractor, para controlar la alta temperatura dentro de las instalaciones que afecta la seguridad de los alimentos.

Efectuar, revisión de las recetas, con el fin de estandarizar los procedimientos, garantizando así la calidad de los productos en cuanto a su presentación y sabor, así como reducir costos al asegurar el rendimiento eficiente de las materias primas al ser transformadas en productos terminados y actualizarlos periódicamente.

Simplificación de procesos, utilizando un sistema de medidas de color, que consiste en utilizar depósitos con medidas estandarizadas que aseguren las cantidades según receta y agilicen los tiempos de producción.

Buscar alternativas de proveedores que le permitan tener mayor variedad en cuanto a la presentación de los productos, logrando adquirir unidades de medida idóneas al consumo.

Asegurar el suministro de agua a través de la instalación de un tanque o la construcción de una cisterna y posteriormente implementar un sistema de control de agua potable.

A Mediano Plazo:

Implementar limpieza general de toda el área de producción y restaurante, de forma mensual y por áreas, con el objetivo de mantener el medio ambiente apto para la elaboración de alimentos inocuos, manteniendo limpieza de equipos, paredes, pisos, basureros, techos, etc. como la desinfección, parte importante de eliminar el mayor porcentaje de microorganismos malo.

Elegir y controlar a los responsables de las herramientas entregadas por el equipo consultor, en el tema de higiene e inocuidad, para hacer cambios cuando deben hacerlos, tomando en cuenta capacitar y adiestrar al personal nuevo o al de formación continua dentro de la empresa, con un periodo de cada 6 meses a 1 año, para mantener la funcionalidad eficiente del sistema.

Se sugiere implementar casilleros individuales a empleados que posean espacio suficiente para guardar ropa diaria y zapatos, con la finalidad de evitar contaminación cruzada, logrando con esto, que el empleado se quite la ropa de casa y pueda colocarse uniforme apto para manejo de alimentos.

A Largo Plazo:

Independizar TUNIS PIZZA de PANIKEI, para lograr que el cliente identifique mejor la marca de pizzas y mejorar el crecimiento de la organización, generando centros de costos diferentes.

Poseer mayor robustez en la metodología de recepción de materias primas y control de proveedores, ya que ayudara enormemente a que los productos terminados o semi elaborados no ocasionen ningún daño a la salud de los clientes y poseer proveedores calificados para Tunis Pizza y que se acoplen al sistema de higiene e inocuidad de las materias primas.

Hacer estudios de Tiempos y movimientos, para lograr mayor eficiencia en las actividades que generan valor y en la elaboración de productos, con la finalidad de mayor productividad o manejo de recursos y mejores costos de fabricación.

Crear políticas de personal, que permitan beneficios por metas cumplidas. Estas metas deben estar ligadas a la descripción de puestos de trabajo de cada empleado, donde se debe exigir la responsabilidad y compromiso de cada quien que trabaje en Tunis Pizza.

Implementar políticas de personal para sancionar verbal, por escrito o por despido, aquellos que no obedezcan ordenes de sus superiores o que implique una mala actitud que dé como resultado, actividades que no agregan valor al sistema de inocuidad, comportamiento interno o servicio al cliente.

Lograr calcular pronósticos de demanda, que permitan ajustar la capacidad instalada real de Tunis Pizza en personal, compra de materias primas, equipos, innovación de nuevos productos, campañas y ofertas, turnos de trabajo, etc. para dar respuesta a la demanda normal o al crecimiento de demanda. Siempre estar prevenido ante cualquier emergencia o contingencias que puedan suceder.

Crear un sistema de incentivos al empleado, con el objetivo de mantenerlos siempre motivados y eficientes, logrando elegir al mejor empleado del mes.

Referencias

- Cupas Ortega, C. A., Domínguez, J., Quintero, A. y Mas, M. (2011). *Capacitación en higiene para manipuladores de alimentos: Guía metodológica y práctica* [versión de Adobe Acrobat Reader]. Recuperado de https://www.paho.org/pan/index.php?option=com_docman&view=download&alias=374-capacitacion-en-higieneparamanipuladores-de-alimentos-guia-metodologicaypractica&category_slug=publications&Itemid=224
- Fuentes J. (s. f.). *Food Defense, más allá de la inocuidad*. Recuperado de <https://www.fooddefense-soluciones.com/es/food-defense-mas-alla-de-la-inocuidad>
- Jimenez Nunfio, G. A., Guzman Villeda, C. S. y Lara Quezada, R. A. (2018). *Diseño de un sistema de gestión de calidad para los restaurantes de la zona del Puerto de La Libertad*. (Tesis de pregrado, Universidad de El Salvador). Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/1930/>
- Libonati M., Bacigalupo M. y Wagner M. (2006). *Procedimientos para la gestión de la calidad, seguridad e higiene de alimentos* [versión de Adobe Acrobat Reader]. Recuperado de <https://www.slideshare.net/HerikLede/procedimientos-para-calidad-e-higiene-de-alimentos>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Lima Perú. (2008). *Manual de buenas prácticas de manipulación de alimentos*. Recuperado de <http://www.campusuci2.com/repositorio/GPPPAM/SINAC/GE/GTS/b2/2.5>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Lima Perú. (2008). *Manual de buenas prácticas de manipulación de alimentos*. Recuperado de <https://images.app.goo.gl/WbCbWuJ9CYH5JMWg9>

Norma Técnica de Alimentos, Acuerdo Ejecutivo No. 150, Diario Oficial, Tomo No. 398, No. 27 San Salvador (2013). Recuperado de http://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/norma/norma_tecnica_alimentos.pdf

Pallomaro, S. A. (2014). *Área de almacenamiento*. Recuperado de <https://www.pallomaro.com/aprenda-mas/cocina-por-areas/area-de-almacenamiento/>

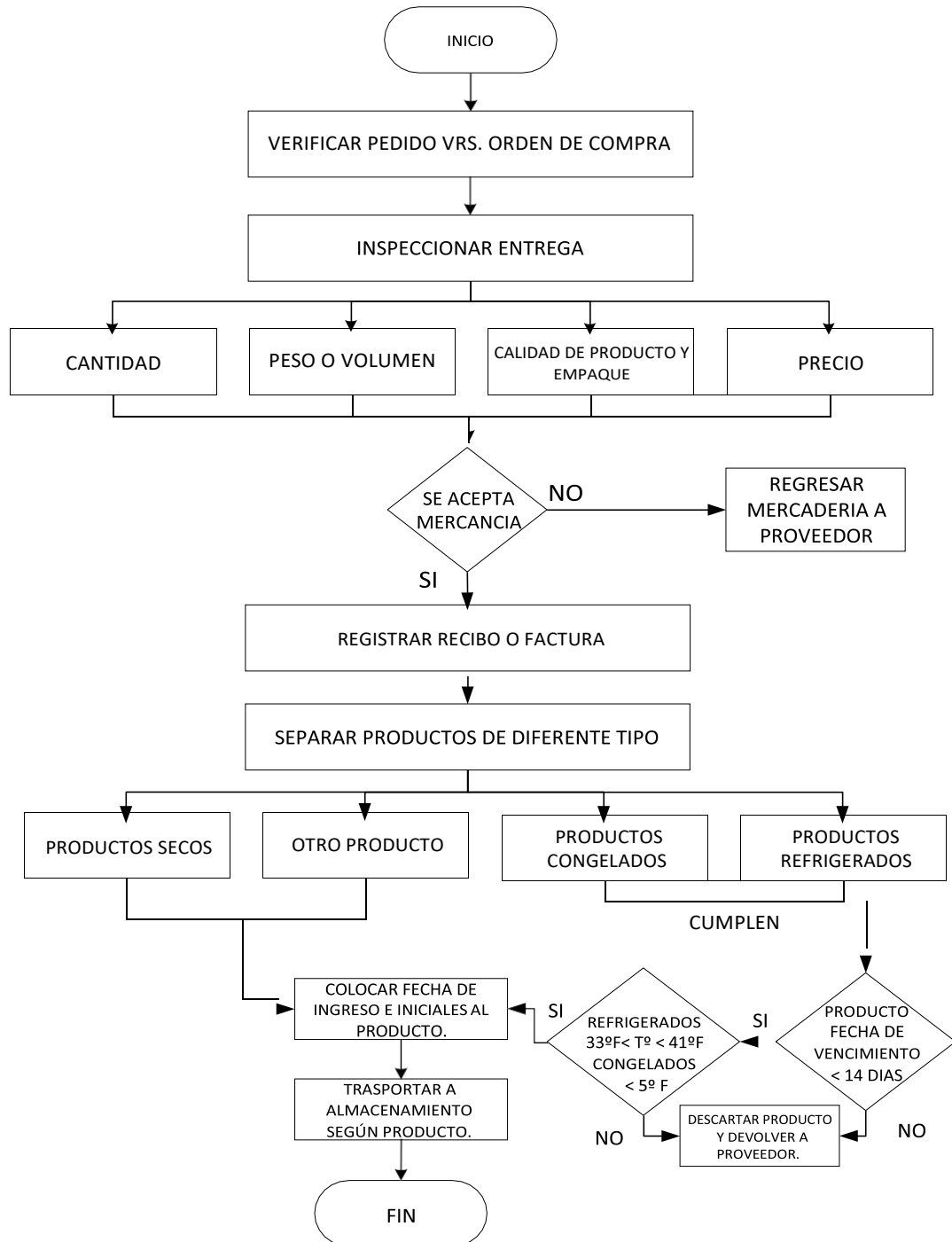
Paula, L. (2018). *Higiene de manos y desinfección* [Figura]. Recuperado de <https://www.iberomed.es/blog/2018/04/10/higiene-de-manosydesinfeccion/>

Rodriguez, U. (2019). *Instrucciones para conservar los alimentos en la nevera y no intoxicarnos* [Ilustración]. Recuperado de <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/sociedad/2019/02/04/neverainstruccionesconservar-alimentosintoxicarnos/00031549288163828402382.htm>

Anexos

Anexo 1

DIAGRAMA DE FLUJO DE RECEPCION DE MERCANCIA EN GENERAL.



Anexo 2

FORMATO DE CONTROL DE INCONFORMIDADES DE MATERIAS PRIMAS

	
INFORME DE DESVIACIÓN DE CALIDAD	
FECHA DE NOTIFICACIÓN:	
RESTAURANTE:	
PERSONA QUE NOTIFICA:	
PROVEEDOR:	
NOMBRE DE PRODUCTO:	
FECHA DE RECEPCIÓN:	
DESCRIPCIÓN DE PROBLEMA:	
LOTE:	
FECHA DE VENCIMIENTO:	
CANTIDAD DE PRODUCTO:	
ANEXAR FOTOGRAFIA	

Anexo 3

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE ACEPTACIÓN Y RECHAZO DE MATERIAS PRIMAS

PESCADO

Debe recibirse entre 32° F y 41° F.

Criterios para aceptar (análisis sensorial)

Color: Rojo brillante.

Olor: Agradable y ligero.

Ojos: Claro, brillantes y llenos.

Textura: Firme, rígida.

Criterios para rechazar

Color: Agallas oscuras, grisáceo, opaco.

Olor: Fuerte olor a amoníaco.

Ojos: Opacos con orillas rojas y hundidas.

Textura: Piel suave que queda marcada al tacto.

El pescado fresco debe almacenarse con hielo molido y mantenerse sin agua, para lo cual se deberá contar con un depósito cuyo sistema permita evacuar el agua.

No debe utilizarse pescado recongelado, es decir, pescado ya congelado, descongelado y nuevamente congelado. El pescado recongelado presenta carnes blandas, mustias, olor ácido y color atenuado.

MARISCOS

Debe recibirse entre 32° F y 41° F las almejas, mejillones y ostiones.

Criterios para aceptar (análisis sensorial)

Olor: A mar, agradable, ligero.

Conchas: Cerradas y sin quebrar.

Condición: Si están frescas se recibirán vivas.

Criterios para rechazar

Olor: Fuerte olor como a pescado.

Conchas: Abiertas y quebradas.

Condición: Muertos al llegar.

Textura: Delgada, pegajosa o seca.

No se deben mezclar las diferentes entregas.

CRUSTACEOS

Están formados por los camarones, cangrejos y langostas.

La langosta entera debe adquirirse viva como garantía de calidad. Será satisfactoria mientras esté viva y su carne no se derretirá, es básico un análisis sensorial para evaluar a las langostas y cangrejos.

Debe recibirse entre 32° F y 41° F.

Criterios para aceptar (análisis sensorial)

Olor: A mar, agradable y ligero.

Conchas: Duras y pesadas en las langostas y en los cangrejos.

Condición: Si están frescos se recibirán vivos y húmedos.

Criterios para rechazar

Olor: Fuerte olor como a pescado.

Conchas: Suaves.

Condición: Muertos al llegar, la langosta no enrosca la cola.

CARNE

Debe recibirse entre 32° F y 41° F.

Se debe verificar los sellos de calidad en las carnes.

Criterios para aceptar (análisis sensorial)

Color de la carne de res: Rojo cereza brillante.

Color del cordero: Rojo claro.

Color del cerdo: Rosado claro, grasa blanca.

Textura: Firme, cuando se toca vuelve a su posición original.

Criterios para rechazar

Color: Café, verde o púrpura, manchas blancas o

verdes.

Textura: pegajosa, mohosa.

Empaque: Envolturas sucias, rotas.

Olor: Agrio, fétido.

AVES

HUEVOS

Debe recibirse entre 32° F y 41° F

Criterios para aceptar (análisis sensorial)

Color: Coloración uniforme.

Textura: Firme, cuando se toca vuelve a su posición original.

Olor: Ninguno.

Criterios para rechazar

Color: Púrpura o verdoso alrededor del cuello o puntas de las alas.

Textura: Pegajosa.

Olor: Anormal, desagradable.

HUEVOS

Debe recibirse y mantenerse entre 32° F y 41° F

Sólo se debe comprar a proveedores aprobados.

Criterios para aceptar (análisis sensorial)

Olor: Ninguno.

Cascarones: Firmes, limpios, cuando se rompe la yema se mantiene en el centro.

Criterios para rechazar

Olor: Anormal.

Cascarones: Sucios, se quiebran fácilmente, las claras se esparcen o son muy líquidas.

Es recomendable utilizar huevos pasteurizados para las preparaciones en pastelería; sólo utilizar huevos naturales para aplicaciones de servicio individual.

Todos los huevos deberán ser refrigerados a una temperatura de 4° C (40° F) o menor en todo momento.

PRODUCTOS LACTEOS

Leche, mantequilla y queso.

Es recomendable comprar productos pasteurizados.

Criterios para aceptar (análisis sensorial)

Leche: Sabor dulce.

Mantequilla: Sabor salado, color uniforme.

Textura: Firme.

Queso: Sabor típico, textura y color uniforme.

Criterios para rechazar

Leche: Agria, amarga.

Mantequilla: Agria, amarga, color desigual.

Textura: Suave.

Queso: Sabor agrio, textura y color desigual.

FRUTAS Y VEGETALES FRESCOS

La mayoría de frutas se mantienen refrigeradas a una temperatura de 44.6 ° F a 53.6 ° F, los productos que no requieren refrigeración son las manzanas, peras, bananas, paltas, frutas cítricas, cebollas y papas.

Criterios para aceptar (análisis sensorial)

Apariencia: Ausencia de manchas.

Color: Uniforme.

Textura: Firme.

Criterios para rechazar

Apariencia: Presencia de manchas.

Color: Desigual.

Textura: Blanda, flácida y marchita.

ALIMENTOS ENLATADOS

Se deberá eliminar y nunca se deberá probar si el contenido del alimento envasado contiene espuma o un líquido lechoso.

Criterios para aceptar (análisis sensorial)

Apariencia: La lata y el sellado están en buenas condiciones.

Criterios para rechazar

Apariencia: Abolladuras, falta de etiquetas, extremos inflados, sellado defectuoso, presencia de óxido.

ALIMENTOS PROCESADOS REFRIGERADOS

Son los alimentos pre cocidos, pre cortados, platillos refrigerados, frutas, vegetales frescos cortados. Se deben recibir a una temperatura menor de -15° F o más fríos.

Criterios para aceptar (análisis sensorial)

Apariencia: Empaque intacto y en buena condición.

Criterios para rechazar

Apariencia: Paquetes rotos o con fecha vencida.

ALIMENTOS PROCESADOS CONGELADOS

Se deben recibir congelados a -0.4 ° F (-18° C).

Criterios para aceptar (análisis sensorial)

Apariencia: Empaque intacto y en buena condición.

Criterios para rechazar

Apariencia: Presencia de líquidos congelados al fondo del envase; evidencia de re- congelación, es decir, que lo descongelaron y lo volvieron a congelar.

Color: Anormal y Textura: Seca.

Anexo 4

ADiestramiento sobre Toma de Temperaturas

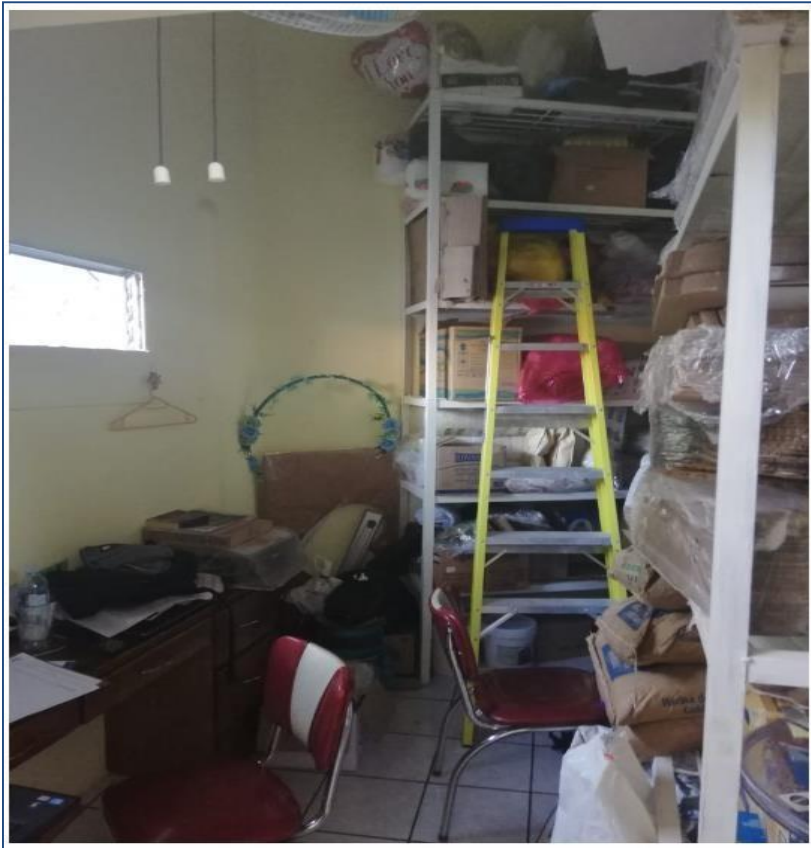


Se capacitó al personal sobre cómo tomar las temperaturas al momento recibir las materias primas

Anexo 5

ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS EN BODEGAS











Se ordenó la bodega seca y refrigeradora, aplicando conceptos de 5's y rotulando cada producto ubicado en el estante

Anexo 6

ROTULACIÓN POR FECHA DE INGRESO



Anexo 7

CAMBIO DE UBICACIÓN

ANTES



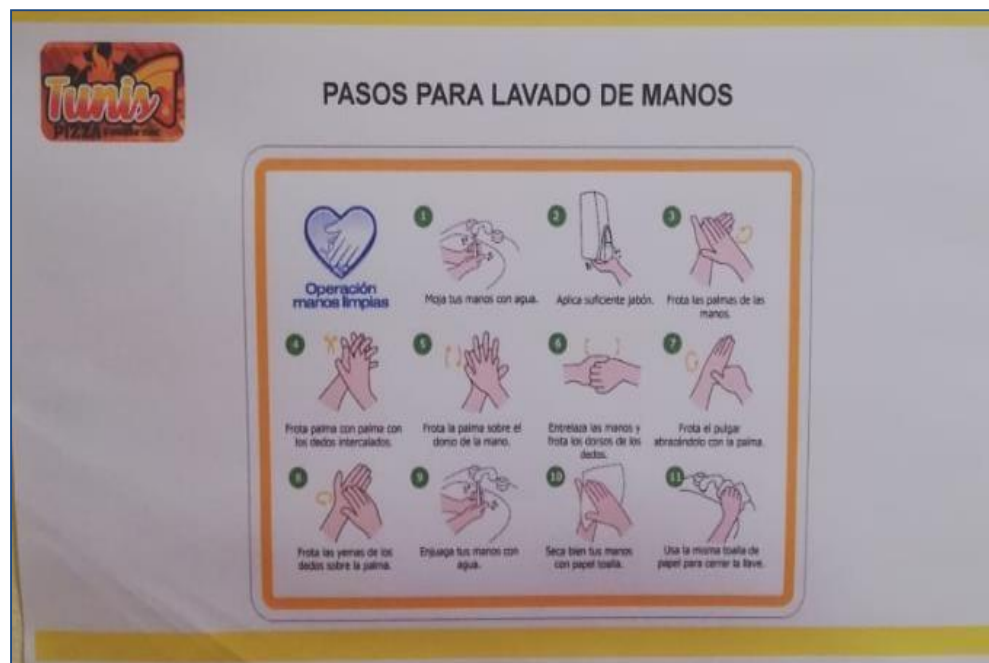


DESPUES







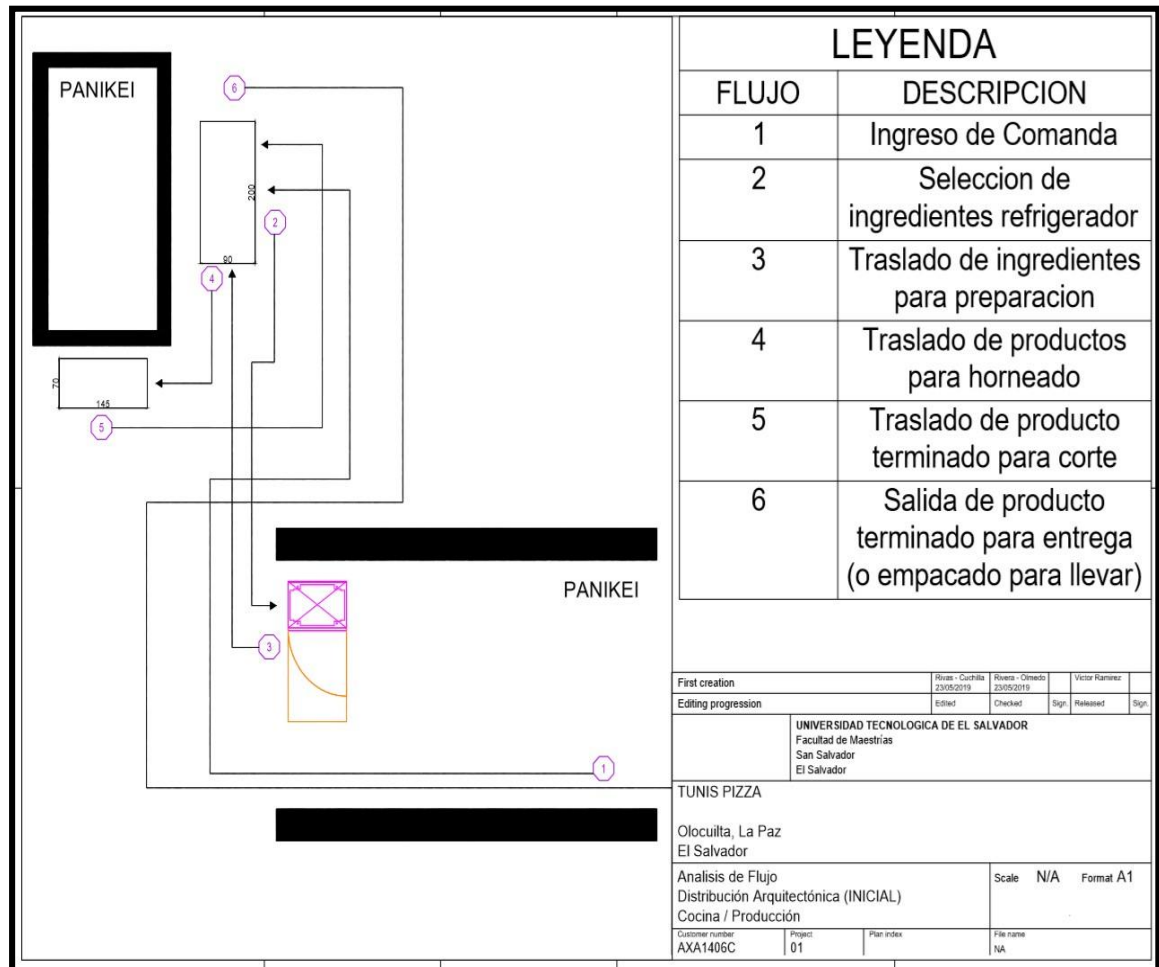




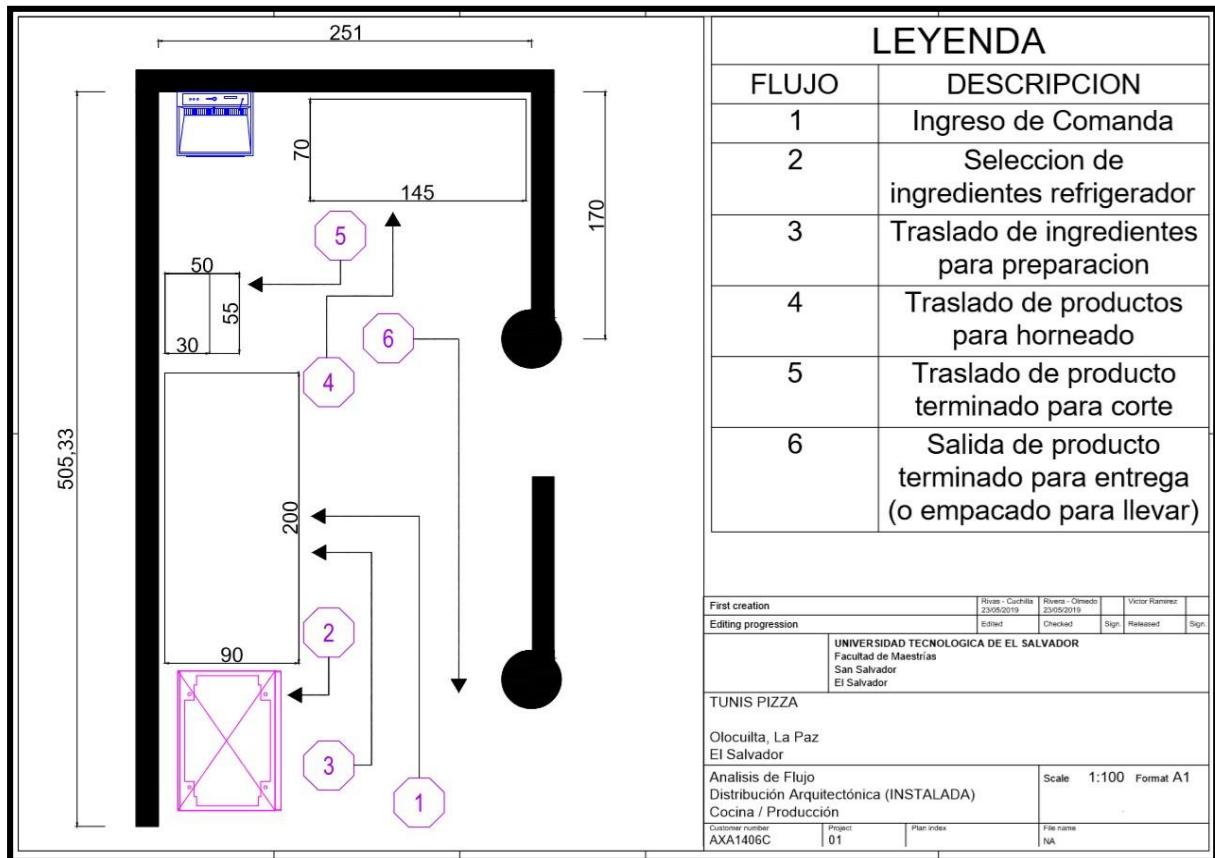
Anexo 8

MAPA DE DISTRIBUCIÓN CON BASE A FLUJOS DE PROCESO

ANTES



DESPUÉS



Anexo 9

CAPACITACIÓN EN BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA – BPM



Anexo 10

LAVAMANOS ADECUADO



Anexo 11

PRESENTACIÓN E HIGIENE PERSONAL

ANTES



DESPUÉS



Anexo 12

CONTROL DE TEMPERATURAS EN EQUIPOS Y PRODUCTOS



Anexo 13

CONTROL DE VIDA ÚTIL DE LOS PRODUCTOS Y SISTEMA DE PRIMERAS ENTRADAS PRIMERAS SALIDAS - PEPS



Anexo 14

CONTROL DE PLAGAS

EXTERMINADORA GÉNESIS

Fumigaciones y servicios.

POR MEDIO DE LA PRESENTE HACEMOS CONSTAR QUE:

PANADERÍA Y CAFETERÍA PANIKEL, UBICADA EN CALLE PRINCIPAL BARRIO EL CARMEN, OLOCUILTA, LA PAZ. RECIBE SERVICIOS DE CONTROL DE PLAGAS (FUMIGACIONES) POR NUESTRA EMPRESA EN LAS FECHAS DETALLADAS A CONTINUACIÓN:

FECHA PROGRAMADA	ACTIVIDAD	SELLO DE SERVICIO EECTUADO
23 de mayo 2018	Fumigación y control de roedores	Servicio Efectuado
18 de junio de 2018	Fumigación y control de roedores	Servicio Efectuado
18 de julio de 2018	Fumigación y control de roedores	
22 de agosto de 2018	Fumigación y control de roedores	
19 de septiembre de 2018	Fumigación y control de roedores	

EXTERMINIO DE PLAGAS: dicho servicio consta de erradicación de cucarachas de todo tipo, hormigas, alacranes, etc. Se harán aplicaciones residuales, no tóxicas para personas y mascotas, se efectúa con equipo de aspersión (rociado) en todas las áreas en general.

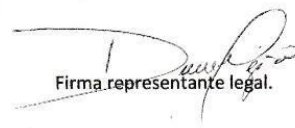
CONTROL DE ROEDORES: se distribuirá el cebo, rodenticida en los lugares que nuestros técnicos estimen convenientes donde hay presencia de roedores. El cebo rodenticida deberá ser revisado y reponer el consumido en cada aplicación.

NOTAS: las fechas pueden modificarse previamente.

Sello



Firma representante legal.

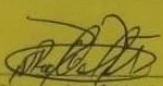
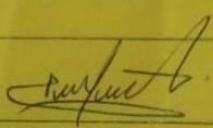


EXTERMINADORA GÉNESIS B CELS. 7793-3291; 7322-4464
 Fecha: 20 de Mayo

Nombre del cliente: Panadería Panifrey
 Recibí de: Sr Víctor
 La cantidad de: sesenta y siete dólares
 En concepto de: Servicio de fumigación
 Dirección: _____

PLAGAS A EXTERMINAR Cucarachas (X) Zancudos (X) Arañas (X)
 Ratones y ratas () Moscas () Alacranes () Polilla () Limpieza entre techos ()

Observaciones: _____

 
 Firma de recibido Nombre del técnico

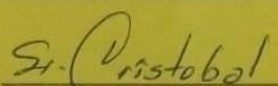


EXTERMINADORA GÉNESIS B CELS. 7793-3291; 7322-4464
 Fecha: 15 de Abril - 2019

Nombre del cliente: Panadería y Pastelería Panifrey
 Recibí de: Don Víctor
 La cantidad de: Noventa 00/100 dólares \$ 90.00
 En concepto de: Servicio de fumigación y tratamiento de polillas
 Dirección: B- El calvario Centro de Olocuilta, La paz

PLAGAS A EXTERMINAR Cucarachas (X) Zancudos () Arañas ()
 Ratones y ratas (X) Moscas () Alacranes () Polilla (X) Limpieza entre techos ()

Observaciones: Hora 4:00 pm. Queado 15 Abril 2019


 Firma de recibido Nombre del técnico



Anexo 15

PROGRAMA DE LIMPIEZA



SIEMPRE COMO NUEVO

NOMBRE	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	LUN	MAR	MIE	JUE	VIE
LARIN ORELLANA, YANCY CAROLINA	1	10	19	28	37	46	55	64	73	82	91	100	109	118	127	136	145	154	163	172
TORRES CARTAGENA, KARLA LILIANA	2	11	20	29	38	47	56	65	74	83	92	101	110	119	128	137	146	155	164	173
VASQUEZ PALACIOS, BRENDA JACQUELIN	3	12	21	30	39	48	57	66	75	84	93	102	111	120	129	138	147	156	165	174
SALINAS MARTINEZ, ELEAZAR EDUARDO	4	13	22	31	40	49	58	67	76	85	94	103	112	121	130	139	148	157	166	175
PALMA RUBIO, TATIANA ABIGAIL	5	14	23	32	41	50	59	68	77	86	95	104	113	122	131	140	149	158	167	176
INOCENTE PEREZ, GRISELDA ISABEL	6	15	24	33	42	51	60	69	78	87	96	105	114	123	132	141	150	159	168	177
AVELAR GARCIA, EDUARDO ANTONIO	7	16	25	34	43	52	61	70	79	88	97	106	115	124	133	142	151	160	169	178
PEREZ PORTILLO, KATHERINE YAMILETH	8	17	26	35	44	53	62	71	80	89	98	107	116	125	134	143	152	161	170	179
LOPEZ PEREZ, KARLA MARIA	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90	99	108	117	126	135	144	153	162	171	180

TUNIS PIZZA		FORMATO SIEMPRE COMO NUEVO	COMEDOR
1	Pulir pared que esta atrás de compartimento y capuchinera	28	Pulir paredes y pisos atrás de camara fria de estacion
2	Pulir porta impresor, porta papel toalla, y comandera del area	29	Pulir pantallasde estacion
3	Pulir compartimento del area y grifo	30	Pulir licuadora 1
4	Pulir superficie de mesa de acero sobre la que esta la capuchinera	31	Pulir licuadora 2
5	Pulir repisas de mueble donde esta la maquina capuchinera	32	Pulir parte exterior de maquina de sodas
6	Pulir al detalle los rodos del mueble donde esta la maquina capuchinera	33	pulir regilla de desechos y patas de la maquina de soda
7	Pulir las canastas blancas donde se colocan las pailas para los café	34	Pulir tapadera de hielo de maquina de sodas
8	Pulir 2 jvas, que estan en el mueble de la maquina capuchinera	35	Pulir estrutura de porta vasos
9	Pulir repisas aereas de mesa de acero que esta sobre el bresler	36	Pulir Repisa 1 de mesa donde esta la maquina de soda
10	Pulir Canastas 2 que estan en repisas aereas en mesa sobre bresler	37	Pulir Repisa 2 de mesa donde esta la maquina de soda
11	Pulir superficie de mesa de acero sobre bresler	38	Pulir paredes internas de mesa donde esta maquina de sodas
12	Pulir bases de mesa de acero que esta sobre bresler	39	Pulir patas de mesa donde esta maquina d soda
13	Pulir pared atrás de mesa de bresler	40	Pulir paredes externas ambos lados de mesa donde esta maquina de soda
14	Pulir piso yzocalos desde compartimento hasta mesa sobre bresler	41	Pulir piso y zocalos bajo mesa maquina de soda
15	Pulir puertas corredizas de bresler (2)	42	Pulir pared atrás de maquina de soda
16	Pulir Rodos de bresler	43	Pulir pared atrás de mesa ddonde esta refersquera #1
17	Pulir Paredes exteriores ambos lados de bresler	44	Pulir piso y zocalo atrás de mesa ddonde esta refersquera #1
18	Pulir lado de frente y atrás de bresler	45	Pulir superficie mesa donde esta refresquera #1
19	Pulir cable negro de energia de bresler	46	Pulir paredes externas ambos lados de mesa donde esta refresquera #1
20	Pulir puerta de camara fria de estacion en ambos lados y empaques	47	Pulir paredes internas ambos lados de mesa donde esta refresquera #1
21	Pulir Repisas (2) de camara fria de estacion	48	Pulir repisa #1 de mesa donde esta refresquera #1
22	Pulir Repisas (2) de camara fria de estacion	49	Pulir repisa #2 de mesa donde esta refresquera #1
23	Pulir paredes internas ambos lados de camara fria de estacion	50	Pulir repisa #3 de mesa donde esta refresquera #1
24	Pulir paredes internas superior e inferior de camara fria estacion	51	Pulir patas de mesa donde esta refresquera #1
25	Pulir paredes exterior ambos lados de camara fria en estacion	52	Pulir pared atrás de mesa ddonde esta refersquera #2
26	Pulir parte superior y rodos de camara fria de estacion	53	Pulir piso y zocalo atrás de mesa ddonde esta refersquera #2
27	Pulir cable negro de energia de camara fria de estacion	54	Pulir superficie mesa donde esta refresquera #2

Anexo 16

CAPACITACION EN SERVICIO A CLIENTES



Servicio calidad Tunis

Recuerda: Servicio de calidad es cumplir consistentemente y exceder frecuentemente con todas las expectativas de cada cliente mejor que todos nuestros competidores!!!! **Y siempre con la mejor actitud!!!**





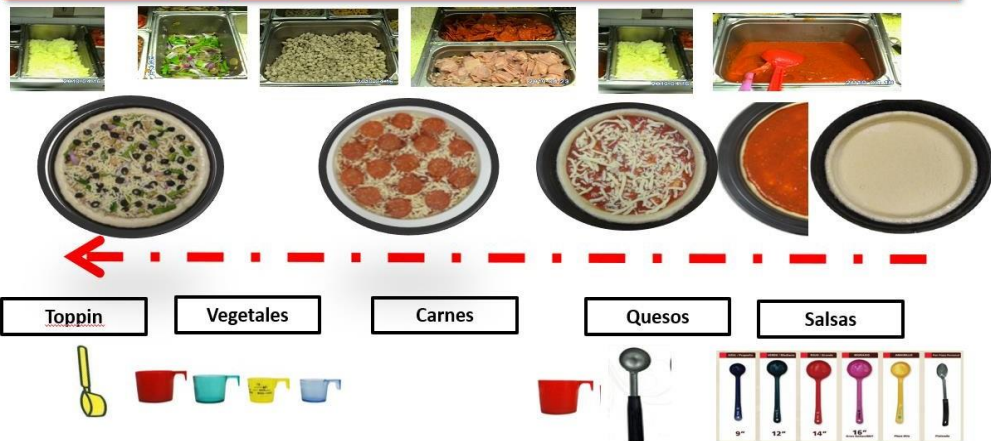
Anexo 17

CAPACITACION DE COCINA EFICIENTE

Almacenamiento eficiente de cajas



Flujo de la Mesa de Pizza



METODO DE MEDIDA ONE COLOR
LA UTILERIA SE COLOCA EN EL ORDEN DE ENSAMBLE DEL PRODUCTO

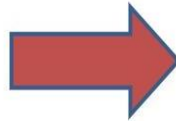
Flujos Lineales
Organizar Estaciones de Trabajo
Accesibilidad
Identificacion
Simplificacion Procesos
Optimizacion Espacios
Transporte eficiente materias primas
Sistema de Pronosticos
Listas de Chequeo y Abastecimiento



Simplificar los procesos



PESAR



	Pasta	Carne	Vegetales	Salsa	Queso
Cavatini Pollo y Brócoli	1/2	1/2	1/2	2 Cucharones de 4 onz	1 PPP
Chicken Primavera	1/2	1/2	1/2	1 PPP	1 PPP
Camarones Chipotle	1/2	1/2	1/2	1 PPP	1 PPP
Cavatini Carbonara	1/2	1/2	1/2	1 Cucharon de 6 onz	1 PPP
Cavatini Hongos en Salsa ajo Rostizado	1/2	1/2	1/2	1 Cucharon de 6 onz	1 PPP



ONE COLOR

Kaizen

- Reducción de Gastos y Tiempos en el proceso de producción.
- Mejoramiento continuo en base a pequeños cambios

Leam

- 7 desperdicios

5'S

- Orden
- Limpieza
- Eficiencia y Productividad

Mayor Productividad
entorno laboral motivador

Eliminar desperdicios

Reducir costos /tiempos

Mejor calidad

Eficiencia para almacenar cajas empacadas



Almacenar las cajas en forma horizontal facilita tomar el producto y optimiza el espacio

Rotulación de Pre elaboración



Los productos pre elaborados deben estar identificados, esto facilitara la selección al momento de la hora pico y evita estar Perdiendo tiempo buscando el producto.



}}

Anexo 18

AUDITORIAS DE CALIDAD

LISTA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD (LAC)

LISTA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD "LAC"

ENCARGADO: Rodrigo

SEMANA DEL 01 AL 07 DE Julio

Indicaciones: Colocar ☒ si cumple el requisito / colocar "x" cuando no cumple con el requisito, Aprobado si nota es mayor a 90%, Reprobado si nota es menor a 90%

ESTANDAR

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
ADMINISTRACION							
CONTROL DE PLAGAS							
No hay evidencia de plagas	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Reporte de especialista de Profesional de control de plagas en archivo (Tres Meses)	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO							
Se encuentra el programa SCN actualizado	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
SALUD Y PRACTICAS HIGIENICAS DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO							
Miembros del equipo sin indicios de enfermedad o infección	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Utilizan redecillas para cabello en área de preparación de alimentos	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Uñas postizas o pintadas cubiertas con guantes	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Cortadas y llagas cubiertas con vendas y guantes	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Los uniformes están limpios y en buen estado	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
No se observa contaminación cruzada	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Se siguen los procedimientos de lavado de mano correctos	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Los lavamanos están debidamente abastecidos	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Los lavamanos están siempre accesibles	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
BODEGA SECA							
No Hay productos caducados	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Los productos tienen la fecha de ingreso	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Es evidente que siguen la rotación PEPS	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Todos los productos están etiquetados/ cubiertos	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Latas en buen estado (no dañadas/abolladas/ hinchadas)	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Todos son ingredientes (productos aprobados)	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Están todos los productos Disponibles	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Es evidente la limpieza en Javis de almacenamiento	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Están los productos almacenados a distancia y altura adecuada	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
CAMARA FRIA							
No hay productos caducados	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Los productos tienen la fecha de ingreso	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Es evidente que siguen la rotación PEPS	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Todos los productos están etiquetados/ cubiertos	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Se encuentra la Comida en buen estado (No echado a perder)	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Latas en buen estado (no dañadas/abolladas/hinchadas)	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Todos son ingredientes (productos aprobados)	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Están todos los productos Disponibles	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Es evidente la limpieza en Rejillas de almacenamiento	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Están los productos almacenados a distancia y altura adecuada	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Se descongelan bajo refrigeración	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Temperatura de Camara fria es de 33°F a 41°F	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
PRODUCCION MESAS DE TRABAJO							
LIMPIEZA							
Mesa de trabajo higienizada y montada correctamente	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Se encuentran los utensilios limpios	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Mesa limpia e higienizada	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
CALIDAD							
Los cortes de los productos son según Estándar	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Temperatura de Jamon (de 33 °F a 41°F)	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Temperatura de Pepperoni (de 33 °F a 41°F)	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Temperatura de Pollo (de 33 °F a 41°F)	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Temperatura de Carne (de 33 °F a 41°F)	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Temperatura de vegetales (de 33 °F a 41°F)	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Temperatura de Queso (de 33 °F a 41°F)	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Temperatura de Salsa para pizza (de 33 °F a 41°F)	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Temperatura de Horno (>=350° C o >=662°F)	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒

Anexo 19

PLAN DE MEJORA CONTINUA

PLAN DE ACCION



PLAN DE ACCIÓN

Supervisor(a)/Gerente
Rodrigo / Carlos.

Restaurante
Alm. P. 221

Mes de evaluaciones
Julio

Estimado Equipo:

Por favor completar la información solicitada en el cuadro de abajo. Se recomienda lo hagan en equipo (Propietario, Supervisores, Gerente y personal operativo) una vez hayan revisado la evaluación.

Considerar el "¿Qué?", "¿Por qué?", "¿Cómo?", "¿Quién?" y "¿Cuánto?":

- ✓ **Oportunidad de mejora:** Breve descripción de cada hallazgo.
- ✓ **Causa/Motivo de falla:** Razones por las cuales el equipo considera que se generó el incumplimiento.
- ✓ **Plan de acción:** Medidas y acciones a tomar para solucionar la oportunidad y cómo se va a prevenir la reincidencia. Ser lo más detallados posible.
- ✓ **Responsable de cumplimiento:** La(s) persona(s) encargada(s) de garantizar la ejecución del plan de acción y de brindar el seguimiento (Supervisores, Gerente y Artistas).
- ✓ **Tiempo estimado de corrección:** Cuánto tiempo específico tomará ejecutar el plan de acción. Se espera a la brevedad posible, antes de la próxima evaluación.

(*) En caso de que la solución no pueda ser inmediata o requiera más de un mes debido a compra y envío de equipo/repuestos/material decorativo, favor especificar en esta parte. Para dar seguimiento.

Fecha	Oportunidad de Mejora	Causa/Motivo de falla	Plan de acción	Responsable(s) de cumplimiento/seguimiento	Tiempo estimado de corrección(*)
05/02/2019	Patel. Pagos	Exceso de Documento.	Acuerdo y	Rodrigo Barrera.	04/07/2019
07/02/2019	Registro de	Extravío de documentos.	Revisar los	Rodrigo Barrera.	04/07/2019
02/02/2019	Plan de Limpieza	En proceso.	Ciclotrole.	Rodrigo / Carlos.	08/07/2019
02/02/2019	Información	Por falta de	Instalación de	Don Victor.	P.D.T.E.
04/02/2019	Atención de	falla de Orden.	Ordenar Pedaga.	Jennifer / Rodrigo.	06/07/2019
07/02/2019	Limpieza de	Defecto de	Colocar latas	Don Victor.	P.D.T.E.
03/02/2019	Recomendando	falla de proceso.	Definir proceso.	Don Victor / Kevin.	06/07/2019
03/02/2019	Temperatura	temperatura del	ubicación de	Don Victor.	30/07/2019
03/02/2019	Temperatura	falla de produccion.	Definición de	Rodrigo Barrera.	08/07/2019
03/02/2019	Temperatura	temperatura del	Colocación de	Don Victor	30/07/2019.

(*) En caso de que la solución no pueda ser inmediata o requiera más de un mes debido a compra y envío de equipo/repuestos/material decorativo, favor especificar en esta parte. Para dar seguimiento.

Anexo 20

LISTA DE CHEQUEO

	MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA LISTA DE CHEQUEO BPM	Fecha: 18 Mayo 2019 Versión: 01
---	---	------------------------------------

<https://es.slideshare.net/plataximena/lista-de-chequeo-bpm>

Identificación del establecimiento

Razón social: **TUNIS PIZZA.**

Representante legal: Sr. Victor Ramírez

Responsable a cargo de la visita: **Grupo Creativa Consultores**

NIT:

Dirección

Objetivo de la visita: **HACER UN DIAGNOSTICO ACTUAL A EMPRESA TUNIS PIZZA SOBRE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA.**

Fuente : (MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA LISTA DE CHEQUEO , 2014)

Numeral	Aspectos a identificar	Cumple	No Cumple	N/A	Observaciones
1.	INSTALACIONES FISICAS				
1.1	La instalación está ubicada en un lugar alejado de focos de insalubridad o contaminación	X			
1.2	La construcción es resistente al medio ambiente y a prueba de roedores		X		Mezcla de Bajareque, Adobe y Concreto.
1.3	El acceso a la planta o cocina es independiente de casa de habitación		X		La cocina esta aledaña al patio de la casa.
1.4	La planta o cocina presenta aislamiento y protección contra el libre acceso de animales o personas		X		No posee aislamiento para acceso a roedores , animales o personas.
1.5	Las áreas de la fábrica están totalmente separadas de cualquier tipo de vivienda y no son utilizadas como dormitorio		X		No están aisladas, forman parte de la vivienda.
1.6	El funcionamiento de la planta no pone en riesgo la salud y bienestar de la comunidad		X		Posee mucho riesgo en peligros, físicos y microbiológico en estos momentos, por la proliferación de animales.
1.7	Los accesos y alrededores de la planta se encuentran limpios, de materiales adecuados y en buen estado de mantenimiento		X		No se encuentran limpios los accesos hacia la cocina o elaboración de productos.
1.8	Se controla el crecimiento de malezas alrededor de la construcción		X		No se controla el crecimiento de maleza, existe zacate.
1.9	Los alrededores están libres de agua estancada		X		Por mal manejo de agua o lluvia hay acumulación de agua en el patio
1.10	La planta y sus alrededores están libres de basura y objetos en desuso y animales domésticos		X		La cocina y planta presenta depósito de basura abiertos, materiales en desuso y mucho material en proceso sin ocupar
1.11	Las puertas, ventanas y claraboyas están protegidas para evitar entrada de polvo, lluvia e ingreso de plagas		X		No poseen ninguna protección. Las ventanas si pero las puertas y otros accesos no.
1.12	Existe clara separación física entre las áreas de oficinas, recepción, producción, laboratorios, servicios sanitarios, etc.	X			
1.13	La edificación está construida para un proceso secuencial		X		No esta edificada secuencialmente, se ha diseñado en base a necesidad de fabricar producto.
1.14	Las tuberías se encuentran identificadas por los colores establecidos en las normas internacionales			X	No, es casa de habitación la cual la han acondicionado según la necesidad.
1.15	Se encuentran claramente señalizadas las diferentes áreas y secciones en cuanto a acceso y circulación de personas, servicios, seguridad, salidas de emergencia, etc.		X		Solo existe salida de emergencia en el lado de comedor para clientes, no hay señalizaciones e identificaciones de áreas o acceso



**MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE
MANUFACTURA
LISTA DE CHEQUEO BPM**

Fecha: 18 Mayo 2019

Versión: 01

<https://es.slideshare.net/plataximena/lista-de-chequeo-bpm>

2.		INSTALACIONES SANITARIAS			Observaciones
Numeral	Aspectos a identificar	Cumple	No Cumple	N/A	
2.1	La planta cuenta con servicios sanitarios bien ubicados, en cantidad suficiente, separados por sexo y en perfecto estado y funcionamiento (lavamanos, duchas, inodoros)		X		Están bien ubicados pero y separados por sexo a excepción de los baños de producción, no reúnen no separados por sexo y no reúnen las condiciones necesarias para higiene y sanitización de manos.
2.2	Los servicios sanitarios están dotados con los elementos para la higiene personal (jabón líquido, toallas desechables o secador eléctrico, papel higiénico, etc.)		X		Solo los sanitarios de oficina están dotados, los de producción no reúnen los elementos básicos.
2.3	Existe un sitio adecuado e higiénico para el descanso y consumo de alimentos por parte de los empleados (área social)	X			Para descanso no pero para consumo de alimentos, poseen una mesita tipo comedor internamente y habilitan mesas de restaurante para que coman los empleados.
2.4	Existen vestideros en número suficiente, separados por sexo, ventilados, en buen estado y alejados del área de proceso		X		No existen vestidores, ya que el personal llegan con el traje de trabajo ya puesto de sus casas.
2.5	Existen casilleros individuales, con doble compartimiento, ventilados, en buen estado, de tamaño adecuado y destinados exclusivamente para su propósito		X		No existen. No se les ha dado ese beneficio.
3.		PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS			Observaciones
3.1	Prácticas higiénicas y medidas de protección				
3.1.1	Todos los empleados que manipulan los alimentos llevan uniforme adecuado de color claro y limpio y calzado cerrado de material resistente e impermeable		X		No todos tienen completo el uniforme. Y si lo tienen completo no lo ocupan. Al igual no ocupan guantes y redrecillas, ni calzado de protección cerrados, estandarizados.
3.1.2	Las manos se encuentran limpias, sin joyas, uñas cortas y sin esmalte	X			Se ven limpias, sin joyas ni uñas largas.
3.1.3	Los guantes están en perfecto estado, limpios, desinfectados		X		No ocupan guantes. Deben ocupar en la mayoría de actividades.
3.1.4	Los empleados que están en contacto directo con el producto, no presentan afecciones en piel o enfermedades infectocontagiosas	X			
3.1.5	El personal que manipula alimentos utiliza mallas para recubrir cabello, tapabocas y protectores de barba de forma adecuada y permanente		X		Poseen pero no los ocupan y si los ocupan lo hacen temporalmente.
3.1.6	Los empleados no comen o fuman en áreas de proceso	X			
3.1.7	Los manipuladores evitan prácticas antihigiénicas tales como rascarse, toser, escupir, etc.		X		No las evitan, las hacen.
3.1.8	No se observan manipuladores sentados en el pasto o andenes o en lugares donde su ropa de trabajo pueda contaminarse	X			
3.1.9	Los visitantes cumplen con todas las normas de higiene y protección: uniforme, gorro, prácticas de higiene, etc.		X		No hay un protocolo para visitantes, los visitantes entran sin normas ni protección.
3.1.10	Los manipuladores se lavan y desinfectan las manos (hasta el codo) cada vez que sea necesario		X		Se lavan hasta los codos algunos, pero no mantienen de lavarse cada vez que tocan algo distinto al producto.



**MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE
MANUFACTURA
LISTA DE CHEQUEO BPM**

Fecha: 18 Mayo 2019

Versión: 01

<https://es.slideshare.net/plataximena/lista-de-chequeo-bpm>

Numeral	Aspectos a identificar	Cumple	No Cumple	N/A	Observaciones
3.1.11	Los manipuladores y operarios no salen con el uniforme fuera de la fabrica		X		No solo salen con la ropa, sino se presentan con uniforme de sus casas.
3.1.12	El personal manipulador de alimentos cuenta con su carnet vigente.	X			
3.1.13	El personal manipulador de alimentos cuenta con sus exámenes de laboratorios vigentes.	X			
3.2	Educación y Capacitación		X		No han hecho capacitaciones
3.2.1	Existe un Programa escrito de Capacitación en educación sanitaria		X		No
3.2.2	Son apropiados los letreros alusivos a la necesidad de lavarse las manos después de ir al baño o de cualquier cambio de actividad		X		No poseen letreros que inciten a lavarse las manos.
3.2.3	Son adecuados los avisos alusivos a prácticas higiénicas, medidas de seguridad, ubicación de extintores etc.		X		No existen
3.2.4	Existen programas y actividades permanentes de capacitación en manipulación higiénica de alimentos para el personal nuevo y antiguo y se llevan registros		X		No, dentro de poco recibirán una capacitación en BPM de la Unidad de Salud de Olocuilta.
3.2.5	Conocen los manipuladores las prácticas higiénicas	X			Pero no todos las ponen en práctica.
4.	CONDICIONES DE SANEAMIENTO				
4.1	Abastecimiento de agua		X		No poseen agua de forma continua y harán proyecto de tanque de agua por gravedad
4.1.1	Existen procedimientos escritos sobre manejo y calidad del agua		X		No existen
4.1.2	El agua utilizada en la planta es potable	X			Si según ellos, no han hecho análisis en laboratorio aun. Es de ANDA
4.1.3	Existen parámetros de calidad para el agua potable		X		No los han hecho aun,
4.1.4	Cuenta con registros de laboratorio que verifican la calidad del agua		X		No
4.1.5	El suministro de agua y su presión es adecuado para todas las operaciones		X		No lo hacen de forma manual con depósitos, bamiles y guacales.
4.1.6	El agua no potable usada para actividades indirectas (vapor) se transporta por tuberías independientes e identificadas			X	No ocupan
4.1.7	El tanque de almacenamiento de agua está protegido, es de capacidad suficiente y se limpia y desinfecta periódicamente		X		Lo tienen, está en proyecto su uso.
4.1.8	Existe control diario del cloro residual y se llevan registros		X		No
4.1.9	El hielo utilizado en la planta se elabora a partir de agua potable	X			
4.2	Manejo y disposición de residuos líquidos				
4.2.1	El manejo de los residuos líquidos dentro de la planta no representa riesgo de contaminación para los productos ni para las superficies en contacto con éstos		X		Si ya que la dejan sin tapar en bamiles al descubierto sin protección alguna.
4.2.2	Las trampas grasas están bien ubicados y diseñados y permiten su limpieza		X		No poseen.



**MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE
MANUFACTURA
LISTA DE CHEQUEO BPM**

Fecha: 18 Mayo 2019

Versión: 01

<https://es.slideshare.net/plataximena/lista-de-chequeo-bpm>

4.3	Manejo y disposición de residuos sólidos				
Numeral	Aspectos a identificar	Cumple	No Cumple	N/A	Observaciones
4.3.1	Existen suficientes, adecuados, bien ubicados e identificados recipientes para la recolección interna de los desechos sólidos o basuras		X		Ubicados si pero clasificados no.
4.3.2	Son removidas las basuras con la frecuencia necesaria para evitar generación de olores, molestias sanitarias, contaminación del producto y/o superficies y proliferación de plagas	X			
4.3.3	Después de desocupados los recipientes se lavan antes de ser colocados en el sitio respectivo		X		No se lavan frecuentemente, no esta planificado.
4.3.4	Existe local e instalación destinada exclusivamente para el depósito temporal de los residuos sólidos, adecuadamente ubicado, protegido y en perfecto estado de mantenimiento	X			
4.3.5	Las emisiones atmosféricas no representan riesgo de contaminación de los productos	X			
4.4	Limpieza y desinfección				
4.4.1	Existen procedimientos escritos específicos de limpieza y desinfección		X		No
4.4.2	Este sector posee provisión de agua potable con presión adecuada y caliente?		X		No
4.4.3	Posee pisos sanos, limpios, sin grietas no absorbentes?		X		No
4.4.4	¿Posee friso sanitario en paredes? El cieloraso es adecuado?		X		No
4.4.5	Existen registros que indican que se realiza inspección, limpieza y desinfección periódica en las diferentes áreas, equipos, utensilios y manipuladores		X		No
4.4.6	Se tienen claramente definidos los productos utilizados, concentraciones, modo de preparación y empleo y rotación de los mismos		X		Saben pero empíricamente, no por escrito.
4.5	Control de plagas		X		
4.5.1	Existen procedimientos escritos específicos de control integrado de plagas		X		No
4.5.2	Los registros de control de plaga se encuentran la día		X		No
4.5.3	No hay evidencia o huellas de la presencia o daños de plagas		X		Hay presencia en áreas de producción, áreas abiertas.
4.5.4	Existen registros escritos de aplicación de medidas o productos contra las plagas		X		No
4.5.5	Existen dispositivos en buen estado y bien ubicados para control de plagas (electrocutores, rejillas, coladeras, trampas, cebos, etc.)		X		No
4.5.6	Los productos utilizados se encuentran rotulados y se almacenan en un sitio alejado, protegido y bajo llave		X		No



**MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE
MANUFACTURA
LISTA DE CHEQUEO BPM**

Fecha: 18 Mayo 2019

Versión: 01

<https://es.slideshare.net/plataximena/lista-de-chequeo-bpm>

5.	CONDICIONES DE PROCESO Y FABRICACIÓN				
Numeral	Aspectos a identificar	Cumple	No Cumple	N/A	Observaciones
5.1	EQUIPOS Y UTENSILIOS				
5.1.1	Los equipos y superficies en contacto con el alimento están fabricados con materiales inertes, no tóxicos, resistentes a la corrosión no recubiertos con pinturas o materiales desprendibles y son fáciles de limpiar y desinfectar	X			<i>Pero no los desinfectan, están a la intemperie.</i>
5.1.2	Las áreas circundantes de los equipos son de fácil limpieza y desinfección		X		<i>No, muy saturados y difícil acceso para limpiar.</i>
5.1.3	Cuenta la planta con los equipos mínimos requeridos para el proceso de producción	X			<i>Los poseen, lo mínimo, pero es un problema porque dan oportunidad a contaminación cruzada.</i>
5.1.4	Los equipos y superficies son de acabados no porosos, lisos, no absorbentes		X		<i>Ya mayoría de pisos de producción son acabados de cemento sin alisar, rugosos.</i>
5.1.5	Los equipos y las superficies en contacto con el alimento están diseñados de tal manera que se facilite su limpieza y desinfección (fácilmente desmontables, accesibles, etc.)	X			<i>Son de fácil desmontaje, pero no ocupan ese beneficio ya que no los limpian con frecuencia y de forma planificada.</i>
5.1.6	Los recipientes utilizados para materiales no comestibles y desechos son a prueba de fugas, debidamente identificados, de material impermeable, resistentes a la corrosión y de fácil limpieza		X		<i>La mayoría son recipientes con plásticos de polímero regular y no de alta densidad.</i>
5.1.7	Las bandas transportadoras se encuentran en buen estado y están diseñadas de tal manera que no representan riesgo de contaminación del producto			X	<i>No poseen bandas.</i>
5.1.8	Las tuberías, válvulas y ensambles no presentan fugas y están localizados en sitios donde no significan riesgo de contaminación del producto			X	
5.1.9	Los tornillos, remaches, tuercas o clavijas están asegurados para prevenir que caigan dentro del producto o equipo de proceso		X		<i>No poseen control sobre esto</i>
5.1.10	Los procedimientos de mantenimiento de equipos son apropiados y no permiten presencia de agentes contaminantes en el producto (lubricantes, soldadura, pintura, etc.)		X		<i>No poseen procedimientos</i>
5.1.11	Existen manuales de procedimiento para servicio y mantenimiento (preventivo y correctivo) de equipos		X		<i>No existen</i>
5.1.12	Los equipos están ubicados según la secuencia lógica del proceso tecnológico y evitan la contaminación cruzada		X		<i>No guardan flujo continuo y secuencia</i>
5.1.13	Los equipos en donde se realizan operaciones críticas cuentan con instrumentos y accesorios para medición y registro de variables del proceso (termómetros, termógrafos, pH-metros, etc.)		X		<i>No controlan nada</i>
5.1.14	Los cuartos fríos están equipados con termómetro de precisión de fácil lectura desde el exterior, con el sensor ubicado de forma tal que indique la temperatura promedio del cuarto y se registra dicha temperatura		X		<i>No poseen termómetros apropiados para la toma de lecturas de parte exterior.</i>



**MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE
MANUFACTURA
LISTA DE CHEQUEO BPM**

Fecha: 18 Mayo 2019

Versión: 01

<https://es.slideshare.net/plataximena/lista-de-chequeo-bpm>

Numeral	Aspectos a identificar	Cumple	No Cumple	N/A	Observaciones
5.1.15	Los cuartos fríos están contruidos de materiales resistentes, fáciles de limpiar, impermeables, se encuentran en buen estado y no presentan condensaciones			X	Solo poseen refrigeradoras industriales presentando mucha condensación.
5.1.16	Se tiene programa y procedimientos escritos de calibración de equipos e instrumentos de medición		X		No poseen
5.2	HIGIENE LOCATIVA DE LA SALA DE PROCESO				
5.2.1	El área de proceso o producción se encuentra alejada de focos de contaminación		X		Poseen basureros cerca de las áreas de producción sin tapaderas.
5.2.2	Las paredes se encuentran limpias y en buen estado		X		No poseen protocolos de limpieza para paredes.
5.2.3	Las paredes son lisas y de fácil limpieza		X		Algunas si pero la mayoría poseen imperfecciones y sin pintar.
5.2.4	La pintura está en buen estado		X		No
5.2.5	El techo es liso, de fácil limpieza y se encuentra limpio		X		Es lamina con madera en malas condiciones, con polilla o termitas.
5.2.6	Las uniones entre las paredes y techos están diseñadas de tal manera que evitan la acumulación de polvo y suciedad		X		No poseen.
5.2.7	Las ventanas, puertas y cortinas, se encuentran limpias, en buen estado, libres de corrosión o moho y bien ubicadas		X		No las limpian las ventanas y demás.
5.2.8	Los pisos se encuentran limpios, en buen estado, sin grietas, perforaciones o roturas		X		La mayoría en producción es piso de cemento no en condiciones mejores
5.2.9	El piso tiene la inclinación adecuada para efectos de drenaje		X		Algunos si pero la mayoría no, posibilitando cumulo de agua.
5.2.10	Los sifones están equipados con rejillas adecuadas		X		No poseen
5.2.11	En pisos, paredes y techos no hay signos de filtraciones o humedad		X		Hay paredes con filtraciones y grietas.
5.2.12	Cuenta la planta con las diferentes áreas y secciones requeridas para el proceso		X		Si cuentan con áreas requeridas pero no poseen ni están seccionadas debidamente.
5.2.13	Existen lavamanos no accionados manualmente, dotados con jabón líquido y solución desinfectante y ubicados en las áreas de proceso o cercanas a ésta		X		No existen lavamanos accionados de pedal solo manualmente
5.2.13	Existen lavamanos no accionados manualmente, dotados con jabón líquido y solución desinfectante y ubicados en las áreas de proceso o cercanas a ésta		X		No existen lavamanos accionados de pedal solo manualmente
5.2.14	Las uniones de encuentro del piso y las paredes y de éstas entre sí son redondeadas		X		No poseen curvas sanitarias
5.2.15	La temperatura ambiental y ventilación de la sala de proceso es adecuada y no afecta la calidad del producto ni la comodidad de los operarios y personas		X		No se posee ventilación adecuada, hay áreas no aisladas que pueden afectar o manipuladores con sudor.
5.2.16	No existe evidencia de condensación en techos o zonas altas		X		
5.2.17	La ventilación por aire acondicionado o ventiladores mantiene presión positiva en la sala y tiene el mantenimiento adecuado: limpieza de filtros y del equipo	X			En Sala o comedor si existe aire acondicionado.
5.2.18	La sala se encuentra con adecuada iluminación en calidad e intensidad (natural o artificial)	X			La sala de comedor si posee iluminación adecuada, el resto no, la producción está a la intemperie
5.2.19	Las lámparas y accesorios son de seguridad, están protegidas para evitar la contaminación en caso de ruptura, están en buen estado y limpias		X		No sin protecciones.



**MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE
MANUFACTURA
LISTA DE CHEQUEO BPM**

Fecha: 18 Mayo 2019

Versión: 01

<https://es.slideshare.net/plataximena/lista-de-chequeo-bpm>

Numeral	Aspectos a identificar	Cumple	No Cumple	N/A	Observaciones
5.2.20	La sala de proceso se encuentra limpia y ordenada		X		
5.2.21	La sala de proceso y los equipos son utilizados exclusivamente para la elaboración de alimentos para consumo humano		X		Son utilizados también como tránsito y acceso a otras áreas, no poseen política de autorización de quien debe entrar.
5.2.22	Existe lava bota a la entrada de la sala de proceso, bien ubicado, bien diseñado (con desagüe, profundidad y extensión adecuada) y con una concentración conocida y adecuada de desinfectante (donde se requiera)		X		No existe limpia botas, ni cepillo para desinfectar las botas antes de entrar a cocina o planta de elaboración de productos.
5.3	MATERIAS PRIMAS E INSUMOS				
5.3.1	Son analizadas durante la recepción (verificación de integridad de Paquetería y rótulo)		X		No se analizan, solo se recibe la factura del proveedor y ellos colocan la mercadería de acuerdo a prioridad.
5.3.2	Toda la carne y productos cárnicos provienen de establecimientos habilitados y autorizados por la autoridad sanitaria competente?	X			
5.3.3	Se realizan controles de temperatura de los alimentos recibidos?		X		Se trasladan los alimentos desde el camión hasta el refrigerador sin tomar ningún control de Temperatura
5.3.4	El área de almacenamiento se encuentra limpia y bien mantenida	X			Limpia pero no ordenada
5.3.5	Las MP se encuentran ordenadas en sus respectivos pallets	X			Si pero son ordenadas por los proveedores.
5.3.6	Las Heladeras Cámara se encuentran limpias y bien mantenidas	X			Deben mejorar su frecuencia 1 vez por semana, creando un protocolo de mantenimiento para su control.
5.3.7	Las MP se encuentran almacenadas separadas por especie evitando su contacto	X			
5.3.8	Se encuentran identificadas de acuerdo a fecha de entrada		X		Se identifican parcialmente
5.3.9	Se realiza control de temperaturas en cámaras y/o heladeras? T°C: T°C: T°C:		X		No se realiza control de Temperaturas de refrigerador ni tan siquiera del producto interno.
5.3.10	Se realiza control de temperaturas en Freezer ? T°C: T°C: T°C:		X		No, ni siquiera posee termómetro externo que brinde lectura de temperatura.
5.3.11	Existen procedimientos escritos para control de calidad de materias primas e insumos, donde se señalen especificaciones de calidad		X		No existe procedimientos por escrito que ayude a controlar con frecuencia la calidad de los productos.
5.3.12	Previo al uso las materias primas son sometidas a los controles de calidad establecidos		X		No se hacen control de MP ya sea microbiológicamente, ni por funcionamiento.
5.3.13	Las condiciones y equipo utilizado en el descargue y recepción de la materia prima son adecuadas y evitan la contaminación y proliferación microbiana		X		No se poseen los equipos, ni el cuidado necesario.
5.3.14	Las materias primas e insumos se almacenan en condiciones sanitarias adecuadas, en áreas independientes y debidamente marcadas o etiquetadas		X		No se identifican por medio de un kardex en inventario, el acondicionamiento de las MP es en un lugar donde es oficina a la vez.



**MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE
MANUFACTURA
LISTA DE CHEQUEO BPM**

Fecha: 18 Mayo 2019

Versión: 01

<https://es.slideshare.net/plataximena/lista-de-chequeo-bpm>

Numeral	Aspectos a identificar	Cumple	No Cumple	N/A	Observaciones
5.3.15	Las materias primas empleadas se encuentran dentro de su vida útil	X			Según el propietario y los gerentes si llevan control de vida útil
5.3.16	Las materias primas son conservadas en las condiciones requeridas por cada producto (temperatura, humedad) y sobre estibas	X			Van estibadas y al parecer por observación directa si.
5.3.17	Se llevan registros escritos de las condiciones de conservación de las materias primas		X		No se llevan
5.3.18	Se llevan registros de rechazos de materias primas		X		No se llevan
5.3.19	Se llevan fichas técnicas de las materias primas: procedencia, volumen, rotación, condiciones de conservación, etc.		X		No se llevan
5.4	ENVASES				
5.4.1	Los materiales de envase y empaque están limpios, en perfectas condiciones y no han sido utilizados previamente para otro fin		X		No cumplen para entrega de pedidos grandes
5.4.2	Los envases son inspeccionados antes del uso	X			
5.4.3	Los envases son almacenados en adecuadas condiciones de sanidad y limpieza, alejados de focos de contaminación	X			
5.5	OPERACIONES DE FABRICACION				
5.5.1	El área de elaboración se encuentra limpia y bien mantenida		X		No reúne ni condiciones mínimas de limpieza y orden.
5.5.2	El área posee una superficie acorde al salón comedor y no menor a 16m2		X		No reúne proporcionalidad.
5.5.3	Las maquinarias se encuentran limpias y bien mantenidas		X		No se observa resto de alimentos y no son desalojados de los equipos al final de la jornada.
5.5.4	Los operarios utilizan indumentaria adecuada y limpia		X		Limpia en observación directa, pero no llevan control y la ropa la traen puesta de afuera.
5.5.5	Los operarios cumplen con las normas de buena conducta implementadas (no comer, fumar, salivar, usar	X			Pocas veces comen en el área de producción.
5.5.6	Los operarios presentan libreta sanitaria al día	X			No está actualizada pero si poseen.
5.5.7	Los operarios cumplen con las normas de higiene implementadas (lavado y sanitización de manos)		X		Están claros de hacerlo, pero no saben en cierta forma cada cuanto deben hacerlo. No lo implementan como debe ser.
5.5.8	Se toman las medidas para evitar contaminaciones cruzadas		X		No se toma ninguna medida para evitarlo.
5.5.9	Posee ventilación adecuada(extracción)?		X		No todo esta abierto, nada herméticamente acondicionado
5.5.10	Posee entrada separada para el ingreso de materias primas?		X		No lo hacen por sala de ventas o sala comedor.
5.5.11	Posee piletas con provisión de agua caliente y fría?		X		No
5.5.12	Trabaja con trapos rejilla?		X		No poseen rejillas para protección
5.5.13	Posee aberturas que impidan el ingreso de insectos y roedores y polvo?	X			El 95% son áreas abiertas.
5.5.14	¿Posee friso sanitario en paredes? El cielorraso es adecuado?		X		No, cielos falsos de lámina y madera vieja y paredes de bajareque con polvo en algunas partes.



**MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE
MANUFACTURA
LISTA DE CHEQUEO BPM**

Fecha: 18 Mayo 2019

Versión: 01

<https://es.slideshare.net/plataximena/lista-de-chequeo-bpm>

Numeral	Aspectos a identificar	Cumple	No Cumple	N/A	Observaciones
5.5.15	Posee pisos sanos, limpios, ¿sin grietas inabsorbente?		X		Posee grietas en paredes y pisos de cemento rugoso sin afinado en la mayoría de áreas.
5.5.16	Posee sumideros con Tapa con pendiente del piso hacia estos?		X		No sin tapa y pendiente no adecuada
5.5.17	La iluminación utilizada es adecuada y con protección anti estallido?		X		No falta iluminación adecuada y no están protegidas contra estallido.
5.5.18	Posee mesadas de material impermeable, inabsorbente y separadas de la pared?		X		No son impermeables, ni inabsorbentes
5.5.19	Las Heladeras se encuentran limpias y bien mantenidas		X		No siempre, no llevan control. Se observan bien pero con condensación y óxidos
5.5.20	Se encuentran las materias primas identificadas de acuerdo a fecha de entrada		X		No
5.5.21	¿Se realiza control de temperaturas heladeras? T°C: T°C: T°C:		X		No, posee termostato automático, pero no se logra controlar la temperatura desde el exterior.
5.5.22	Los alimentos sin refrigeración se encuentran almacenados en lugar fresco y seco y separados 15cm	X			Por observación directa si, pero no reúnen los 15 cm de separación.
5.5.23	Los productos devueltos a la planta por fecha de vencimiento se almacenan en una área identificada y exclusiva para este fin y se llevan registros de cantidad de producto, fecha de vencimiento, devolución y destino final		X		No llevan control de ello.
5.6	CONDICIONES DE TRANSPORTE				
5.6.1	Las condiciones de transporte excluyen la posibilidad de contaminación y/o proliferación microbiana		X		No tienen control en transporte
5.6.2	El transporte garantiza el mantenimiento de las condiciones de conservación requerida por el producto (refrigeración, congelación, etc.)	X			Son pizzas y poseen compartimientos necesarios para conservar lo caliente del producto.
5.6.3	Los vehículos con refrigeración o congelación tienen adecuado mantenimiento, registro y control la temperatura			X	No poseen vehículos de reparto
5.6.4	Los vehículos se encuentran en adecuadas condiciones sanitarias, de aseo y operación para el transporte de los productos			X	No poseen vehículos de reparto
5.6.5	Los productos dentro de los vehículos son transportados en recipientes o canastillas de material sanitario			X	No poseen vehículos de reparto
6.	SALUD OCUPACIONAL				
6.1	Existen equipos e implementos de seguridad en funcionamiento y bien ubicados (extintores, campanas extractoras de aire, barandas, etc.)		X		Existen extintores pero no accesibles ya que los tienen almacenados, no a la vista
6.2	Los operarios están dotados y usan los elementos de protección personal requeridos (gafas, cascos, guantes de acero, abrigos, botas, etc.)		X		No gafas, ni zapatos cerrados.
6.3	El establecimiento dispone de botiquín dotado con los elementos mínimos requeridos		X		Si lo poseen pero no equipado.

	MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA LISTA DE CHEQUEO BPM	Fecha: 18 Mayo 2019 Versión: 01
---	---	--

<https://es.slideshare.net/plataximena/lista-de-chequeo-bpm>

7.-	ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE LA CALIDAD				
Numeral	Aspectos a identificar	Cumple	No Cumple	N/A	Observaciones
7.1	VERIFICACION DE DOCUMENTACION Y PROCEDIMIENTOS				
7.1.1	La planta tiene políticas claramente definidas y escritas de calidad		X		<i>No poseen políticas definidas</i>
7.1.2	Posee fichas técnicas de materias primas y producto terminado en donde se incluyan criterios de aceptación, liberación o rechazo		X		<i>No poseen técnicas de MP y PT</i>
7.1.3	Existen manuales, catálogos, guías o instrucciones escritas sobre equipos, procesos, condiciones de almacenamiento y distribución de los productos		X		<i>No hay manuales ni procedimientos</i>
7.1.4	Existen manuales de las técnicas de análisis de rutina vigentes a disposición del personal de laboratorio a nivel de fisicoquímico, microbiológico y organoléptico		X		<i>No poseen manuales ni controles del producto en la parte de análisis fisicoquímico, microbiológico y organoléptico</i>
7.1.5	Cuenta con manuales de operación estandarizados para los equipos de laboratorio de control de calidad			X	<i>Ya que, si hay que hacer análisis de laboratorio, estos deben ser externos. Las utilidades y demanda no lo permiten.</i>
7.1.6	Los procesos de producción y control de calidad están bajo responsabilidad de profesionales o técnicos capacitados		X		<i>No son técnicos, pero profesionales de otras especialidades con experiencia.</i>
7.2	CONDICIONES DEL LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD				
7.2.1	La planta cuenta con laboratorio propio SI o NO, si la respuesta es SI continúe a partir del punto 7.2.3		X		<i>No poseen laboratorio propio..</i>
7.2.2	La planta tiene contrato con laboratorio externo		X		<i>No tienen contrato, deben tenerlo</i>
7.2.3	El laboratorio está bien ubicado, alejado de focos de contaminación, debidamente protegido del medio exterior			X	<i>No poseen laboratorio propio..</i>
7.2.4	Cuenta con suficiente abastecimiento de agua potable y las instalaciones son adecuadas en cuanto espacio y distribución			X	<i>No poseen laboratorio propio..</i>
7.2.5	Los pisos son de material impermeable, lavable y no porosos			X	<i>No poseen laboratorio propio..</i>
7.2.6	Las paredes y muros son de material lavable, impermeable, pintados de color claro, se encuentran limpios y en buen estado			X	<i>No poseen laboratorio propio..</i>
7.2.7	Los cielos rasos son de fácil limpieza, están limpios y en buen estado			X	<i>No poseen laboratorio propio..</i>
7.2.8	La ventilación e iluminación son adecuadas			X	<i>No poseen laboratorio propio..</i>
7.2.9	El laboratorio dispone de área independiente para la recepción y almacenamiento de muestras			X	<i>No poseen laboratorio propio..</i>
7.2.10	Cuenta con sitio independiente para lavado, desinfección y esterilización de material y equipo			X	<i>No poseen laboratorio propio..</i>
7.2.11	Cuenta con recipientes adecuados y con tapa para la recolección de las basuras			X	<i>No poseen laboratorio propio..</i>



**MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE
MANUFACTURA
LISTA DE CHEQUEO BPM**

Fecha: 18 Mayo 2019

Versión: 01

<https://es.slideshare.net/plataximena/lista-de-chequeo-bpm>

Numeral	Aspectos a identificar	Cumple	No Cumple	N/A	Observaciones
7.2.12	Cuenta con depósito adecuado para reactivos, medios de cultivo, accesorios y consumible			X	No poseen laboratorio propio..
7.2.13	Tiene programa de salud ocupacional y seguridad industrial			X	No poseen laboratorio propio..
7.2.14	Cuenta con las secciones para análisis fisicoquímico, microbiológico y organoléptico debidamente separadas física y sanitariamente			X	No poseen laboratorio propio..
7.2.15	La sección para análisis microbiológico cuenta con cuarto estéril			X	No poseen laboratorio propio..
7.2.16	La sección para análisis físico-químico cuenta con campana extractora			X	No poseen laboratorio propio..
7.2.17	Se llevan libros de registro al día de las pruebas realizadas y sus resultados			X	No poseen laboratorio propio..
7.2.18	Cuenta con libros de registro de entrada de muestras			X	No poseen laboratorio propio..
7.2.19	Cuenta con libros de registro de los datos de análisis personales de los empleados del laboratorio (borradores)			X	No poseen laboratorio propio..
7.2.20	Se cuenta con la infraestructura y dotación para la realización de las pruebas fisicoquímicas			X	No poseen laboratorio propio..
7.2.21	Se cuenta con las infraestructuras y la dotación para la realización de las pruebas microbiológicas			X	No poseen laboratorio propio..