

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL  
SERVICIO DE ALIMENTACION DE LA EMPRESA MISHAN  
SERVICES S.A.

Realizado por:

DIANA MICHELLE VILLACIS RAMOS

Como requisito para la obtención del título de  
INGENIERA COMERCIAL ESPECIALIZADA EN CALIDAD Y  
PRODUCTIVIDAD

Director del proyecto:

Ing. Giovanni D'Ambrosio

QUITO, JUNIO DE 2008

Con formato

## DECLARACIÒN JURAMENTADA

Yo DIANA MICHELLE VILLACIS RAMOS, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

.....  
DIANA MICHELLE VILLACIS RAMOS

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis agradecimientos especiales van dirigidos a todas las personas que han creído en mis habilidades, en mi esfuerzo y me han apoyado durante el desarrollo de este proyecto. A mi director de tesis, Ing. Giovanni D´Ambrosio, quién con mucha paciencia ha dedicado su tiempo para que este trabajo se desarrolle de la mejor manera posible. A la empresa Mishan Services S.A. que confió en mí, una estudiante joven pero con muchas energías para dar lo mejor, que me asignó además responsabilidades delicadas para el crecimiento de la empresa y concedió apertura a la información interna para la realización de este proyecto. A mis padres que sin ellos y los valores inculcados no hubiera logrado llegar a ser una gran persona y profesional. A mi hermano que ha sido ejemplo de trabajo y perseverancia. A una persona muy especial que año a año desde el inicio de mi carrera me motivó e impulsó para alcanzar mis metas, me dio además fortaleza, equilibrio, tranquilidad y comprensión; sin el aporte de todos ustedes no estaría saboreando la felicidad por mi carrera culminada.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

MISHAN SERVICES S.A. es una empresa domiciliada en el Ecuador, cuyo objeto social principal es la prestación de servicios complementarios en especial los servicios de catering referentes a alimentación, mantenimiento, limpieza y otras actividades de apoyo para los campamentos de las empresas petroleras en el oriente del país.

Para la mencionada empresa el servicio de alimentación es el centro de su actividad económica, por esa razón se ha considerado importante desarrollar este proyecto cuya finalidad es presentar una propuesta viable para el LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL SERVICIO DE ALIMENTACION.

Como parte del desarrollo de esta propuesta se investigó sobre el mejoramiento continuo, control de calidad y el desarrollo de procesos; con estas bases se procedió a realizar un análisis de la situación actual de la mencionada empresa con respecto al servicio que se está estudiando, donde con la ayuda de las encuestas realizadas se pudieron encontrar oportunidades de mejora en base a las cuales se modificaron y creación de formatos de control, al igual que ciertos procedimientos, y finalmente se plantearon seis propuestas de mejora con su respectivo detalle de ejecución.

Saber analizar procesos y lograr que estos funcionen adecuadamente puede ser lo más difícil, pero no se debe olvidar que hoy en día el mejoramiento continuo se ha convertido en una herramienta importante para las empresas, donde al realizar una serie de cambios positivos se verán más alcanzables los objetivos propuestos que dan un sentido coherente y participativo de la organización, buscando lograr la satisfacción del cliente, la cual se torna cada vez más exigente, en un mercado cambiante y competitivo.

## **ABSTRACT**

MISHAN SERVICES S.A is a business located in Ecuador, whose principle social objective is the presentation of complimentary services, in particular the services of catering food, maintenance, cleaning and other activities of support for the oil companies camps in the west of the country.

For the mentioned company, the food service is in the center of economic activity, for this reason it has been considered important to develop this project whose goal is to present a viable offer for the RAISING AND BETTERMENT OF THE FOOD SERVICE PROCESS.

For the development of the proposal, continual improvement, quality control and the development of processes were studied. With these foundations, an analysis was carried out on the present situation of the company with respect to the services which are being studied. With the help of the surveys, opportunities were discovered which helped carry out modifications and the creation of new control formats which contained certain procedures. Finally, six ideas were presented with the goal of them being implemented.

Knowing how to analyze, processes and achieve, the most difficult can be obtained in a way that it may function adequately. However, one should not forget that today, continuous advancement has converted into an important tool for businesses, where, upon achieving a series of positives changes, one will see those proposed objectives more reachable. These objectives will give a coherent and participatory feeling to the organization with the goal of client satisfaction which every day becomes more demanding in a changing and competitive market.

<b>INDICE DE CONTENIDO</b>		<b>Pag.</b>
<u>CAPITULO 1 – MARCO TEÓRICO</u>		1
1.1. <u>MEJORAMIENTO CONTINUO</u>		1
1.1.1. <u>Introducción al mejoramiento continuo</u>		1
1.1.2. <u>Importancia del mejoramiento continuo</u>		2
1.1.3. <u>Ventajas del mejoramiento continuo</u>		3
1.1.4. <u>El proceso del mejoramiento.</u>		3
1.1.5. <u>Pasos del mejoramiento continuo</u>		4
<u>1° Paso: Seleccionar el problema (oportunidades de mejora).</u>		4 - 5
<u>2° Paso: Seleccionar el problema (oportunidades de mejora).</u>		6 - 7
<u>3° Paso: Análisis de las causas raíces específicas.</u>		8
<u>4° Paso: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento)</u>		9
<u>5° Paso: Definición y programación de soluciones</u>		10 – 11
<u>6° Paso: Implantación de soluciones</u>		12
<u>7° Paso: Acciones de Garantía</u>		13
1.1.6. <u>Los cinco por qué (FIVE WHYS)</u>		14 – 15
1.2. <u>CALIDAD</u>		16
1.2.1. <u>Maestros de la Calidad (Cuadro Comparativo)</u>		17 – 18
1.2.2. <u>Competitividad y elementos que generan valor para el cliente.</u>		19
1.2.3. <u>La ruta de la calidad</u>		20
1.2.3.1 <u>Pasos de la ruta de la calidad (ciclo de la calidad)</u>		21 -23
1.3 <u>DESARROLLO DE PROCESOS</u>		24 – 25
<u>1.3.1 Control de procesos</u>		26
<u>1.3.2 Características del proceso</u>		27
<u>1.3.2.1 El Empleado y el Proceso</u>		27
<u>1.3.2.2 Revisión del Proceso</u>		27
<u>1.3.3 Eficiencia del Proceso</u>		28

<u>CAPITULO II – PRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA</u>	29
2.1 <u>MISHAN SERVICES S.A</u>	29
2.2 <u>SERVICIO DE ALIMENTACION</u>	30
2.2.1 <u>Inocuidad alimentaria</u>	31
2.2.2 <u>Buenas prácticas de manufactura (BPM)</u>	31
2.3 <u>SERVICIO DE LAVANDERÍA</u>	32
2.4 <u>SERVICIO DE ARREGLO DE HABITACIONES</u>	32
2.5 <u>SERVICIO DE TRATAMIENTO DE AGUAS</u>	32
<u>CAPITULO III – DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</u>	33
3.1 <u>PROCESO ACTUAL DEL “SERVICIO DE ALIMENTACIÓN.</u>	34 – 35
3.2 <u>FORMATOS ACTUALES DE CONTROL.</u>	36
3.2.1 <u>Doc. 01 Formato para la presentación de menús.</u>	36
3.2.2 <u>Doc. 02 Pedido de Cocina a Bodega</u>	37
3.2.3 <u>Doc. 03 Control de Calidad de Productos Terminados</u>	38
3.2.4 <u>Doc. 04 Informe para Producción</u>	39
3.3 <u>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ALIMENTACIÓN.</u>	40 – 41
3.3.1 <u>Tabulación de encuestas Mishan Services S.A.</u>	42 – 43
<u>CAPITULO IV – PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL SERVICIO DE ALIMENTACION</u>	44
4.1 <u>NUEVO PROCESO PLANTEADO DEL SERVICIO DE ALIMENTACION</u>	45 – 47
4.2 <u>NUEVOS Y MODIFICADOS FORMATOS DE CONTROL</u>	48
4.2.1 <u>MS – PAF - 001 Menú Diario</u>	48 – 49
4.2.2 <u>MS – PAF - 002 Pedido de Cocina a Bodega</u>	50 – 51
4.2.3 <u>MS – PAF - 003 Control de Calidad de Productos Terminados</u>	52 – 54
4.2.4 <u>MS – PAF - 004 Informe diario de producción</u>	55
4.2.5 <u>Nuevos procedimientos</u>	56
4.2.5.1 <u>Procedimientos de descongelación de alimentos</u>	56 – 57
4.2.5.2 <u>MS – PAF – 005 Proceso de descongelación</u>	58

4.2.5.3	<a href="#">Procedimiento de elaboración de jugos</a>	59 – 61
4.2.5.4	<a href="#">Procedimiento de elaboración de ensaladas</a>	62
4.2.5.5	<a href="#">Procedimiento de elaboración de frituras.</a>	63 – 65
4.2.5.6	<a href="#">Procedimiento para desechos líquidos</a>	66 – 68
4.2.5.7	<a href="#">MS-DL- 001 Manejo de desechos líquidos</a>	69
4.3	<a href="#">ANÁLISIS DE LA NUEVA PROPUESTA PARA EL PROCESO DE ALIMENTACIÓN</a>	70
	<a href="#">Propuesta 1. Mejorar la calidad de los jugos</a>	71
	<a href="#">Propuesta 2.- Mejorar la calidad y variedad de los menús</a>	72 – 75
	<a href="#">Propuesta 3.- Mejorar la distribución de alimentos en la línea</a>	76
	<a href="#">Propuesta 4.- Mejorar y mantener la calidad de la fruta en campo</a>	77 – 78
	<a href="#">Propuesta 5.- Mejorar la atención y presentación de los salones para el servicio</a>	79
	<a href="#">Propuesta 6.- Mantener y controlar para que la calidad y mejoras de alcanzadas permanezcan y no decaigan</a>	80
	<a href="#">CAPITULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</a>	81
5.1	<a href="#">CONCLUSIONES</a>	81
5.2	<a href="#">RECOMENDACIONES</a>	82 - 83
	<a href="#">BIBLIOGRAFIA</a>	84 - 85
	<a href="#">ANEXOS:</a>	86 - 109



<b>LISTA DE TABLAS</b>		<b>PAG.</b>
<a href="#"><u>TABLA 1</u></a>	Pasos del mejoramiento continuo	4
<a href="#"><u>TABLA 2</u></a>	Matriz de Criterios de Selección de problemas	5
<a href="#"><u>TABLA 3</u></a>	Alternativas de solución	11
<a href="#"><u>TABLA 4</u></a>	Cumplimiento del plan de acción	12
<a href="#"><u>TABLA 5</u></a>	Maestros de la calidad	18
<a href="#"><u>TABLA 6</u></a>	Propuesta dos	72

<b>LISTAS DE FIGURAS</b>		<b>PAG.</b>
<a href="#"><u>FIGURA 1</u></a>	Cuantificación y solución del problema.	7
<a href="#"><u>FIGURA 2</u></a>	Diagrama de Ishikawa	9
<a href="#"><u>FIGURA 3</u></a>	Factores críticos para la satisfacción del cliente	20
<a href="#"><u>FIGURA 4</u></a>	Control de calidad	23

<b>LISTA DE GRAFICOS</b>		<b>PAG</b>
<a href="#"><u>GRAFICO 1.</u></a>	Pasos de la ruta de la calidad (ciclo de la calidad)	21
<a href="#"><u>GRAFICO 2</u></a>	Procesos	25
<a href="#"><u>GRAFICO 3</u></a>	Encuestas – sabor del alimento	42
<a href="#"><u>GRAFICO 4</u></a>	Encuestas – variedad de los menú	42
<a href="#"><u>GRAFICO 5</u></a>	Encuestas – servicio y atención	43

<b>ANEXOS</b>		<b>PAG</b>
<a href="#"><u>ANEXO 1</u></a>	Funciones y responsabilidades	87
<a href="#"><u>ANEXO 2</u></a>	Diagrama de flujo situación actual	88
<a href="#"><u>ANEXO 3</u></a>	Formato menú	89
<a href="#"><u>ANEXO 4</u></a>	Formato pedido de cocina a bodega	90
<a href="#"><u>ANEXO 5</u></a>	Formato control de calidad de productos terminados	91
<a href="#"><u>ANEXO 6</u></a>	Formato informe para producción	92
<a href="#"><u>ANEXO 7</u></a>	Formato encuesta de servicios	93
<a href="#"><u>ANEXO 8</u></a>	Gráfico, encuestas – sabor del alimento	94
<a href="#"><u>ANEXO 9</u></a>	Gráfico, encuestas – variedad de los menús	95
<a href="#"><u>ANEXO 10</u></a>	Gráfico, encuestas – sabor del alimento	96
<a href="#"><u>ANEXO 11</u></a>	Nuevo diagrama de flujo propuesto	97

<a href="#">ANEXO 12</a>	MS.-PAF-001 Menú diario-Campos Bases	98
<a href="#">ANEXO 13</a>	MS.-PAF-001 Menú diario-Taladros	99
<a href="#">ANEXO 14</a>	MS.-PAF-002 Pedido de cocina a bodega.	100
<a href="#">ANEXO 15</a>	MS.-PAF-003 Control de calidad de productos terminados	101
<a href="#">ANEXO 16</a>	MS-PAF-004 Informe diario de producción.	102
<a href="#">ANEXO 17</a>	Procedimiento seguro – proceso de descongelación	103
<a href="#">ANEXO 18</a>	MS-PAF-005 Proceso de descongelación	104
<a href="#">ANEXO 19</a>	Diagrama de flujo-proceso elaboración de jugos	105
<a href="#">ANEXO 20</a>	Procedimiento Seguro de jugos	106
<a href="#">ANEXO 21</a>	Procedimiento seguro para elaboración de ensaladas	107
<a href="#">ANEXO 22</a>	MS-DL-001 Manejo de desechos líquidos	108
<a href="#">ANEXO 23</a>	MS-PT-001 Productos de temporada.	109

## CAPITULO 1 – MARCO TEÓRICO

### 1.1 MEJORAMIENTO CONTINUO

*“William Edwards Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca”<sup>1</sup>*

#### 1.1.1 Introducción al Mejoramiento Continuo

A través de los años muchos empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios. Adicionalmente, las organizaciones se han visto obligadas a ser más competitivas, a producir bienes y servicios que generen valor para el cliente y a planificar objetivos estratégicos viables por alcanzar.

Para que una organización emprenda el camino a la Mejora Continua debe realizar una serie de cambios que más de allá de lograr los objetivos propuestos dan un sentido coherente y participativo de la organización y de todos quienes la integran, buscando primordialmente lograr la satisfacción del cliente, la cual se torna cada vez más exigente.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta y que la mejora que se haga

---

<sup>1</sup> GITLOW Howard; “Cómo Mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Deming: una Guía Práctica para Mejorar su Posición Competitiva”; Norma; 1989.

permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el completo aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

### **1.1.2 Importancia del mejoramiento continuo**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a disminuir las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. Como también, facilita la resolución de problemas de calidad y productividad sistemáticamente y en sus causas raíces, facilitando el aprendizaje y el trabajo en equipo.

Justamente uno de los pilares del éxito de la metodología del Mejoramiento Continuo (Scherkenbach William, 1986) reside en que al ser seleccionado el proceso que debe ser mejorado de los mismos procesos que los trabajadores consideran que es motivo de preocupación, los involucra más y los coloca como dueños de la causa que pelean y no de una problemática impuesta y que posiblemente para el grupo carezca de interés y de motivación para trabajarlo.

Además, a través del Mejoramiento Continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de tal manera que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse. Como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Finalmente cada proceso de Mejoramiento Continuo se transformará en un Proyecto de Mejora.

### 1.1.3 Ventajas del mejoramiento continuo

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejora en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

### 1.1.4 El proceso del mejoramiento

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento (Harrington James, 1998) es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

### 1.1.5 Pasos del mejoramiento continuo

Mediante estos siete pasos mencionados se pueden tratar problemas medianamente complejos y puede ser aplicado a grupos departamentales o funcionales.

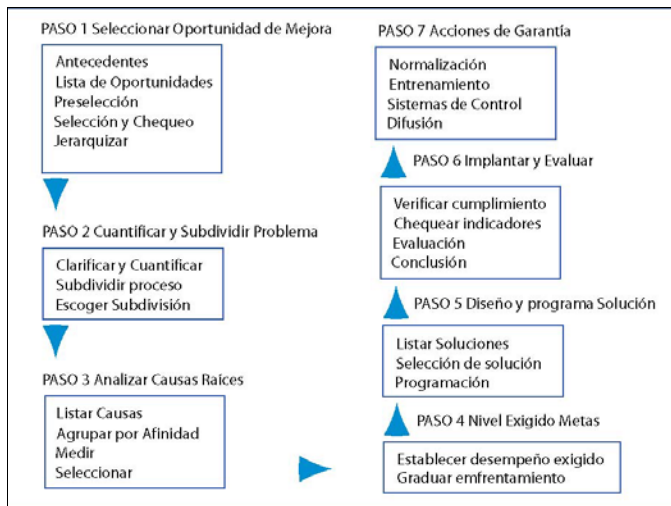


TABLA 1 Pasos del mejoramiento continuo

#### 1º Paso: Seleccionar el problema (oportunidades de mejora)

Dentro de este paso se identifica él o los problemas que queremos atacar sean estos por departamento y que creemos que son un problema que de ser mejorados contribuirá en el beneficio de la empresa. En el caso de que él o los problemas sean conocidos de antemano a través de un indicador, no es necesario desarrollar este punto y se debe seguir desde el tercero.

<sup>2</sup> SCHERKENBACH William; *“La Ruta Deming a la Calidad y la Productividad”*; 1986

Sub-pasos a seguir:

A. Antecedentes

Se describen los objetivos del negocio, área o departamento y las fuerzas que intervienen en el mismo, tales como: proveedores, procesos internos, productos y clientes; esto con la finalidad de tener seguridad que el grupo conformado esté perfectamente sintonizado con el negocio y tenga un mapa claro de los procesos establecidos.

B. Lista de Oportunidades

A través de una lluvia de ideas por ejemplo, proporcionada por el equipo de trabajo se podrán enlistar las posibles oportunidades de mejora.

C. Preselección

Se procede a hacer una reagrupación por similitud de las oportunidades o problemas reduciendo así las alternativas y teniendo una nueva lista de las oportunidades más probables.

D. Criterios de Selección

Matriz de Criterios de Selección de Problemas							
Problema	Criterio 1 (50%)		Criterio 2 (30%)		Criterio 3 (20%)		Total (100%)
Problema 1	1	0.5	4	1.2	3	0.6	2.3
Problema 2	3	1.5	4	1.2	3	0.6	3.3
Problema 3	5	2.5	2	0.6	5	1.0	4.1
Problema 4	5	2.5	5	1.5	3	0.6	4.6
Problema 5	3	1.5	5	1.5	4	0.8	3.8

TABLA 2 Matriz de Criterios de Selección de problemas

<sup>3</sup> HARRINGTON James; *“Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”*; McGraw-Hill; 1998; Bogotá; 1era. Edición.

Con los datos obtenidos se debe realizar una matriz de criterios la cual a través de valores ponderados indicará el problema con mayor puntaje para solucionar.

Esta matriz debe contener no más de 4 o 5 criterios, estos deben ir ponderados con un peso equivalente en porcentaje (la sumatoria de criterios debe dar 100%) y una calificación de 1 a 5 dependiendo el problema.

#### E. Selección y Verificación

El criterio de mayor puntuación obtenida será filtrado por una serie de condiciones para ver si efectivamente cumple las mismas antes de ser seleccionado. Estas condiciones pueden contemplar las características básicas de un indicador tal como: que sea medible, que esté al alcance del grupo el poder trabajarlo, que no tenga soluciones implícitas o directas, básicamente que asegure que no se trabajará en vano. En caso de que no se cumpla con las condiciones requeridas se tomará el segundo problema en importancia y de igual forma será analizado bajo los mismos parámetros.

### **2º Paso: Cuantificación y subdivisión del problema**

En este segundo paso se busca primordialmente tener claramente identificado el problema con sus mediciones, la subdivisión en problemas menores que lo conforman, como su representación del diagrama de flujo (Harrington James ,1998) o mapa de procesos para poder identificarlo por partes, esto aportará a un mejor análisis del problema.



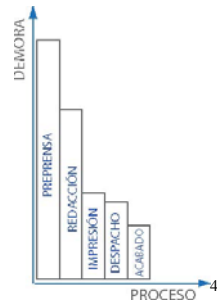


FIGURA 1 Cuantificación y solución del problema.

## SUBDIVIDIR CAUSAS POR PROCESOS

Sub-pasos a seguir:

### A. Clarificar el problema

Establecer claramente el problema y verificar si efectivamente necesita ser mejorado, esto se logra a través de datos preocupantes del problema como la subdivisión del mismo en posibles causas y preparación estadística de medición.

### B. Subdividir

Se debe desglosar el problema ya sea por cliente, procesos o por otras causas que faciliten su análisis.

### C. Cuantificar y seleccionar estrato

Una vez que se ha subdividido el problema y con las mediciones en base a datos recopilados, se puede utilizar la ayuda de un diagrama de Pareto como para atacar las causas que generen la mayor cantidad de problemas y no distraerse en revisar la totalidad de las mismas que pueden llevar a consumir recursos con pocos beneficios

<sup>4</sup> HARRINGTON James; *“Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”*; McGraw-Hill; 1998; Bogotá..

a cambio. Finalmente se seleccionará los problemas de la subdivisión que tenga las mayores incidencias en la medición.

### **3º Paso: Análisis de las causas raíces específicas.**

Se busca encontrar la causa raíz del problema, para esto deben ir eliminando las causas que aparecieran de soluciones obvias.

Sub-pasos a seguir:

#### A. Listado de causas

Enumerar las causas que son consideradas responsables de la alteración o afectación del indicador y son motivos del problema.

#### B. Agrupar

Para reunir por grupos de causas similares se puede utilizar el diagrama de Espinas de Pescado o de Ishikawa, el cual trabaja con cuatro grandes grupos de causas conocidas como las 4M, que son creadas por el problema en: Materiales, Manos de Obra, Maquinaria y Metodología o Procesos. Ramas en las cuales se ubicarán los grupos de causas para ver su influencia en el problema general y dedicarse a resolver aquellas causas que motivan la mayor variación en el problema.

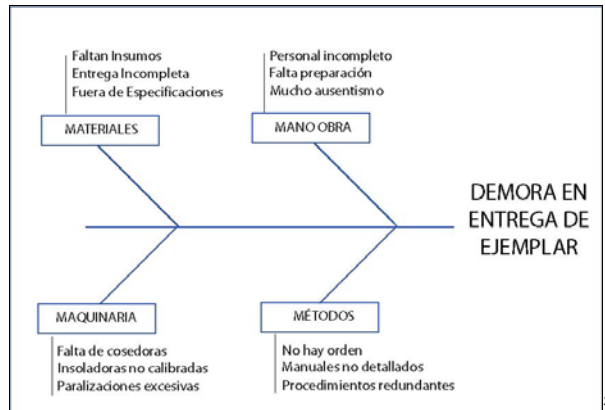


FIGURA 2 Diagrama de Ishikawa

### C. Medir

Se realizan las mediciones por rama y con la ayuda del diagrama de Pareto se seleccionan las causas por corregir de acuerdo a su grado de incidencia, recogiendo soluciones obvias que irán apareciendo.

### 4º Paso: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento). (Scherkenbach William, 1986)

En este paso se definen los requerimientos, los niveles esperados o los exigidos.

Sub-pasos a seguir:

<sup>5</sup> ISHIKAWA Kaouro; “¿Qué es el Control Total de la Calidad?”; Norma; 1986; Bogotá – Colombia.

A. Definir el nivel exigido en el indicador.

Se deben identificar los parámetros o límites que son necesarios cumplir, estos son establecidos ya sea por el cliente, la gerencia de la organización o el proceso. Adicionalmente, se deben establecer los responsables de la medición, su frecuencia y actualización.

B. Graduar enfrentamiento de causas.

Estas causas se tratarán de atacar de acuerdo a su incidencia en el problema y luego se irán recabando las medidas de los indicadores conforme se toquen las causas.

El haber definido los indicadores nos puede en ese momento indicar de qué manera afectaremos el problema en sus causas parciales e igualmente nos puede dar una primera indicación del resultado que podríamos obtener con el problema total.

### **5º Paso: Definición y programación de soluciones**

Se escogen las soluciones más apropiadas para eliminar las causas que nos han salido anteriormente. Igualmente se programarán cuidadosamente las implementaciones.

PASO 5 Listar Alternativas de Solución					
		Fácil	Impacto	Costo	Total
<b>Causa 1</b>	Solución 1	5	5	1	11
	Solución 2	5	5	1	11
	Solución 3	5	4	4	13
<b>Causa 2</b>	Solución 1	4	5	4	13
	Solución 2	3	4	4	11
	Solución 3	5	4	3	12
<b>Causa 3</b>	Solución 1	2	2	1	5
	Solución 2	2	2	1	5
	Solución 3	3	1	2	6
	Solución 4	5	5	2	12

TABLA 3 Alternativas de solución

Sub-pasos a seguir:

A. Listar posibles soluciones.

Hacer una lista de las posibles soluciones que contribuirán a mejorar el problema.

B. Seleccionar las soluciones más factibles.

Se ponderan las soluciones de acuerdo a su facilidad de implementación, su impacto y su costo beneficio. Esto dará un puntaje y peso por solución aplicable.

C. Programar actividades de cada solución.

Preparar una programación de ejecución con fechas y responsables.

<sup>6</sup> HARRINGTON James; *“Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”*; McGraw-Hill; 1998; Bogotá; 1era. Edición.

## 6º Paso: Implantación de soluciones

El objetivo es tener éxito en la implementación de soluciones, probar la efectividad de las mismas, observar y definir los factores para lograr la permanencia de los resultados.

PASO 6 Verificar Cumplimiento del Plan de Acción						
QUÉ	QUIÉN	CUÁNDO			CHEQUÉO	ACCIÓN
					A tiempo	Reprograma
					Reasignar	Seguir
					OK	Seguir
					Cambiar	Reprograma
					OK	Seguir
					Modificar	No seguir
					Observar	Seguir
					OK	Seguir
					Observar	Seguir

TABLA 4 Cumplimiento del plan de acción

Sub-pasos a seguir:

A. Verificar el cumplimiento del programa.

Observar los responsables y que se cumplan con las fechas.

B. Chequear los niveles alcanzados en los indicadores.

Revisar los indicadores y sus niveles alcanzados, para determinar si se está avanzando para alcanzar los resultados esperados.

C. Evaluar el impacto de las mejoras incorporadas.

Evaluar si se ha logrado el objetivo, revisar además el impacto sobre el problema luego de la implementación del plan de mejora.

<sup>7</sup> HARRINGTON James; *“Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”*; McGraw-Hill; 1998; Bogotá; 1era. Edición.

## **7º Paso: Acciones de Garantía**

Se tratará de evitar reprocesos y asegurar que las soluciones tomadas son las correctas y que la ganancia sea permanente.

Sub-pasos a seguir:

A. Normalizar las prácticas operativas.

Una vez que la solución está dando resultados, los cambios deben actualizarse en los manuales de procedimientos, formatos específicos, los memos a cada una de las áreas.

B. Entrenamiento de los nuevos métodos.

Capacitar al personal sobre los nuevos cambios y como ejecutarlos. Preparar programas de entrenamiento respectivos y programas de capacitación.

C. Incorporar el control de gestión del departamento.

Incorporar nuevos indicadores, reuniones con el personal y establecer criterios nuevos de evaluación.

D. Reconocer y difundir resultados.

Documentar y enviar los procedimientos y resultados. Reconocer en un evento público a quienes aportaron a este mejoramiento.

Estos siete pasos (Scherkenbach William, 1986) descritos requieren de un entrenamiento a todo el personal involucrado y presentar la metodología de la manera más sencilla dado que el objetivo de la organización es que se convierta en una herramienta en la vida diaria del trabajador en la empresa y puedan iniciar los análisis de sus problemas empleando la metodología cuando lo necesiten.

### **1.1.6 Los cinco por qué (Five Whys) (Milchalski Walter, 1997)**

Los Cinco Por Qué es una técnica sistemática de preguntas utilizada dentro del equipo de trabajo, durante la fase de análisis de problemas para buscar las posibles causas principales de los mismos. Durante esta fase, los miembros del equipo pueden sentir que tienen suficientes respuestas a sus preguntas. Esto podría resultar en la falla de un equipo en identificar las causas principales más probables del problema debido a que el equipo ha fallado en buscar con suficiente profundidad.

La técnica requiere que el equipo pregunte “Por Qué” al menos cinco veces, o trabaje a través de cinco niveles de detalle. Una vez que sea difícil para el equipo responder al “Por Qué”, la causa más probable habrá sido identificada.

Para desarrollar esta técnica se deben seguir los siguientes pasos:

1. Realizar una sesión de Lluvia de Ideas normalmente utilizando el modelo del Diagrama de Causa Efecto.
2. Una vez que las causas probables hayan sido identificadas, empezar a preguntar “¿Por qué es así?” o “¿Por qué está pasando esto?”
3. Continuar preguntando Por Qué al menos cinco veces. Esto reta al equipo a buscar a fondo y no conformarse con causas ya “probadas y ciertas”.



4. Habrá ocasiones en las que se podrá ir más allá de las cinco veces preguntando Por Qué para poder obtener las causas principales.
  
5. Durante este tiempo se debe tener cuidado de **NO** empezar a preguntar “Quién”. Se debe recordar que el equipo está interesado en el Proceso y no en las personas involucradas.

Esta técnica se utiliza mejor en equipos pequeños de 4 a 8 personas. El encargado de realizar esta actividad deberá conocer la dinámica del equipo y las relaciones entre los miembros del mismo. Durante los Cinco Por Qué, existe la posibilidad de que debido a demasiadas preguntas utilizando el Por Qué, podrían causar molestia entre algunos de los miembros del equipo.

La técnica de los Cinco Por Qué se relaciona con frecuencia con estas otras herramientas de la Calidad:

- Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa Kauro, 1986)
- Diagrama de Árbol (Gutiérrez Pulido Humberto, 2005)
- Análisis de Campo de Fuerzas (Harrington James, 2005)
- Hojas de Revisión (Check Sheet)
- Cuadrícula de Selección (Harrington James, 2005)
- Matriz de Planeación de Acciones (Gitlow Howard, 1989)

Todas estas herramientas tienen como objetivo el colaborar de una u otra manera con el Mejoramiento Continuo de la organización.

No se debe olvidar que el factor motivacional es de vital importancia y si no se toma en cuenta es muy difícil que el proyecto dé los frutos que se esperan.

La metodología del Mejoramiento Continuo es un arduo trabajo por realizar pero haciéndolo adecuadamente brinda excelentes recompensas.

## 1.2 CALIDAD

*“Calidad es la creación continua de valor para el cliente”<sup>8</sup>*

Mantenerse en el mercado es un reto que obliga a la empresa a entregar productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes; que esos productos y servicios sean adecuados para su uso previsto y que cumplan con la normativa y disposiciones legales aplicables; es decir, se genera la obligación de ofrecer calidad y todo ello a un costo competitivo.

Para lograr calidad, productividad, mejora continua y competitividad, se requiere una actitud positiva de todo el personal que implique un liderazgo comprometido de sus directivos y el compromiso del recurso humano que interviene en todas las etapas del proceso productivo.

Durante la etapa del aseguramiento de la calidad, el concepto de calidad ha evolucionado desde una perspectiva estrecha y centrada en la manufactura a tener una intervención en los esfuerzos por la calidad en áreas como diseño, ingeniería, planeación y actividades de servicios.

Varios han sido los autores que a través de los años han colaborado y aportado valiosamente para que el concepto de calidad tenga fuerza y refleje resultados. Su arduo trabajo se presenta en el siguiente cuadro comparativo.

---

<sup>8</sup> GUTIERREZ PULIDO, Humberto. “Calidad total y Productividad” Capitulo 1 Pg. 24. Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición año 2005

1.2.1 Maestros de la Calidad (Cuadro Comparativo)

AUTOR	CARACTERISTICA (Gutiérrez Pulido Humberto, 2005)	
WILLIAM EDWARDS DEMING	3✓ Nació en 1900	
	4✓ Pionero de la Calidad	
	5✓ A sus inicios trabajó en un ambiente de explicación y mala remuneración	
	6✓ En 1950 impartió las primeras conferencias sobre el control estadístico de la calidad dirigidos a altos directivos japoneses.	
	7✓ Dio un curso de control de calidad a 400 ingenieros japoneses.	
	8✓ Por su aporte en 1951 se fundó el Premio a la Calidad Deming.	
	9✓ En 1980, después de haber trabajado por 30 años con los japoneses, fue reconocido en los Estados Unidos.	
	10✓ Su aportación más significativa fueron sus famosos 14 principios.	
	JOSEPH M. JURAN	11✓ Nació en 1904
		12✓ En 1928 escribió su primer trabajo sobre calidad.
13✓ En 1954 visitó Japón y ayudó a gerentes japoneses a entender la calidad.		
14✓ Su aportación clave fue la de la trilogía de la calidad, basada en tres procesos administrativos: planear, controlar y mejorar. (Planificación de la calidad, control de calidad y mejoramiento de la calidad).		
KAOURO ISHIKAWA	15✓ Nació en Japón en 1915 y falleció en 1989	
	16✓ Obtuvo el premio Deming y un reconocimiento de la Asociación Americana de la Calidad.	
	17✓ Fue el creador de los círculos de calidad en el Japón.	
	18✓ Fue quien empezó a usar de forma sistemática el diagrama de causa - efecto.	
19✓ Creó una nueva ideología para el Control Total de Calidad en el que se implica la responsabilidad de todas las personas.		
PHILIP B. CROSBY	20✓ Nació en 1926	
	21✓ En 1979 fundó su despacho de consultoría dedicado a la calidad que duró hasta su muerte.	
	22✓ Colaboró para el movimiento conocido como Cero Defectos, donde se promovía un constante y conciente deseo de hacer el trabajo bien a la primera vez.	
	23✓ Entro en rivalidad en uno de los principios de Deming, donde destacaba que la alta dirección tiene la mayor parte de la responsabilidad.	
ARMAND V. FEIGENBAUM	24✓ Nació en 1922	
	25✓ En 1944 fue contratado para trabajar en el área de calidad.	
	26✓ En 1956 introdujo por primera vez la frase "control de calidad total"	
	27✓ Su idea de calidad fue un modelo de vida corporativa, un modo de administrar una organización.	
	28✓ Apoyó además a los principios de calidad en los que la alta administración es responsable de la efectividad de todo sistema de calidad y de igual forma todos los departamentos que intervienen en	

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: No en 1,27 cm

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: No en 1,27 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: No en 1,27 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: No en 1,27 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: No en 1,27 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: No en 1,27 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: No en 1,27 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: No en 1,27 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: No en 1,27 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: No en 1,27 cm

Con formato ... [1]

Con formato ... [2]

Con formato ... [3]

Con formato ... [4]

Con formato ... [5]

Con formato ... [6]

Con formato ... [7]

Con formato ... [8]

Con formato ... [9]

Con formato ... [10]

Con formato ... [11]

Con formato ... [12]

Con formato ... [13]

Con formato ... [14]

Con formato ... [15]

Con formato ... [16]

AUTOR	CARACTERISTICA (Gutiérrez Pulido Humberto, 2005)
	la calidad.
PETER M. SENGE	<p>29✓ Nació en 1947</p> <p>30✓ Autor de La Quinta Disciplina en 1990, el cual se enfoca en las organizaciones que aprenden.</p> <p>31✓ Estas cinco disciplinas son: dominio personal, modelos mentales, la construcción de una visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistemático.</p> <p>32✓ Define a las organizaciones inteligentes como aquellas en donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea.</p>

Elaborado por: Michelle Villacís.

TABLA 5 Maestros de la calidad

En la actualidad, el movimiento por la calidad ha evolucionado hasta profundizar en prácticas directivas, metodologías y estrategias que ayuden a impactar la cultura organizacional, para mejorar la misión y visión de las organizaciones, así como para mejorar su estructura y estrategia, renovar sistemas, rediseñar y mejorar procesos, reenfocar y revisar lo que se quiere hacer y lo que al final de cuentas se hace.

El control inicia con el diseño y termina solamente cuando el producto ha sido entregado en las manos del cliente, quien permanece satisfecho. Pero además se requiere de metodología y herramientas que nos permitan implementar un programa con éxito. La mala calidad cuesta mucho, por lo que al mejorar se reducen los costos que ésta genera.

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

### **1.2.2 Competitividad y elementos que generan valor para el cliente.**

El pensar en calidad (Crosby Philip, 1994) es pensar en todo lo que se debe hacer para ofrecer al cliente un producto que genere valor para él, dentro de esto se considera la competitividad, la cual se entiende como la capacidad que tiene una organización para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores.

Para que una organización llegue a ser competitiva y pueda satisfacer a sus clientes debe considerar todos los factores que tienen relación directa con el producto y/o servicio ya que estos determinan la calidad del producto, precio y calidad del servicio.

Se es más competitivo cuando se ofrece mejor calidad a bajo precio y con un buen servicio.

- La calidad del producto se determina por las características, atributos y tecnología del producto o servicio.
- El precio del producto es lo que el consumidor final paga por el bien.
- La calidad del servicio la determina la forma en que el cliente es atendido por la empresa.

Cada uno de estos detalles genera valor para el cliente, le ayuda a decidir lo que considera mejor acorde a sus necesidades y expectativas. Sin pensarlo, cada uno es un complemento del otro, por ejemplo un buen servicio puede vender cualquier tipo de producto, en cambio un producto elaborado con los más altos estándares de calidad puede ser hechado a perder por un servicio mediocre o descuidado. El cliente decide lo mejor para él, muchas veces sin tomar en cuenta el precio, el cliente está seguro de la calidad del producto cuyo precio y servicio justifica lo que se está recibiendo, por el simple hecho de que es único para ese cliente.

A través del siguiente gráfico se explican de mejor manera los factores críticos de la competitividad:

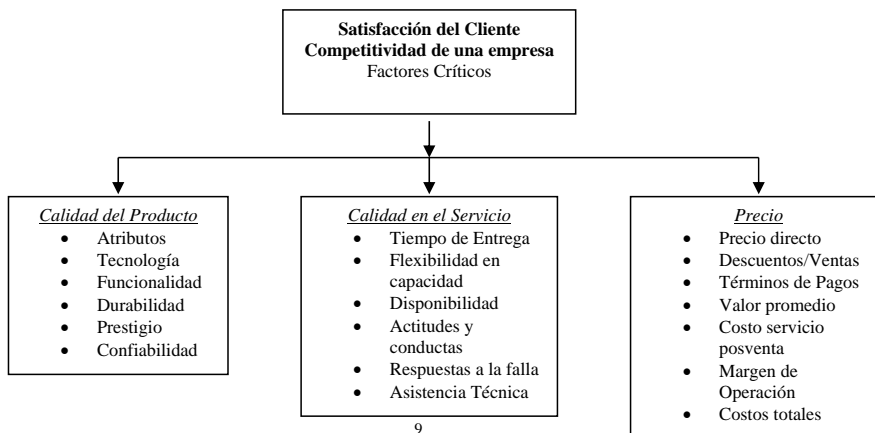


FIGURA 3 Factores críticos para la satisfacción del cliente

### 1.2.3 La ruta de la calidad

Para toda empresa que pretenda implantar la administración basada en la calidad se requiere que los empleados desarrollen sus acciones de mejora a través de una metodología basada en el Ciclo PHVA, el cual se denomina como “Ruta de la Calidad” (Scherkenbach William, 1986).

---

<sup>9</sup> HANSE Bertand; **“Control de Calidad Teoría y Aplicación”**; Ediciones Díaz de Santos; Brasil; 1era. Edición.

La Ruta de la Calidad proporciona un procedimiento basado en hechos y datos que están enfocados hacia la mejora. Por tanto, es considerada como una serie de actividades que son utilizadas para solucionar problemas o llevar a cabo mejoras en cualquier área de trabajo.

### **1.3.1+1.2.3.1 Pasos de la ruta de la calidad (ciclo de la calidad)**

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,27 cm, Esquema numerado + Nivel: 4 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0,48 cm + Tabulación después de: 1,75 cm + Sangría: 1,75 cm, Punto de tabulación: No en 1,75 cm

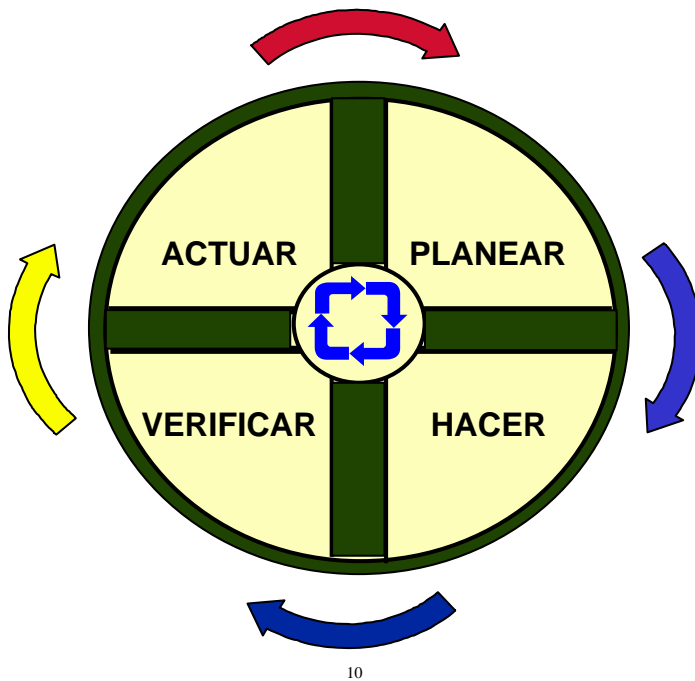


GRAFICO 1. Pasos de la ruta de la calidad (ciclo de la calidad)

<sup>10</sup> SCHEKENBACH William; *“La Ruta Deming a la Calidad y la Productividad”*; 1986

Dentro de cada división se realiza lo siguiente:

11



- Planear: En este paso se definen las metas y los métodos del proyecto. Se brinda una descripción de la situación actual, se analizan los hechos y datos para asilar las causas raíces. Finalmente se establecen las acciones a seguir para eliminar las causas.



- Hacer: Consiste en ejecutar las acciones establecidas, después de haber realizado un proceso de formación (capacitar y entrenar).



- Verificar: Aquí se evalúan los resultados de la tarea ejecutada, se identifican los problemas que originan el no cumplimiento de las tareas (capacitación, planeación).



- Actuar: Se toman medidas correctivas para lograr el cumplimiento de las metas, se establecen estándares, se documentan y definen nuevos proyectos.

<sup>11</sup> SCHEKENBACH William; *“La Ruta Deming a la Calidad y la Productividad”*; 1986



Cuando se logra eliminar las causas principales de los problemas y se verifica que los procesos están marchando adecuadamente dentro de los rangos establecidos, se considera que se encuentra bajo el Control de Calidad.

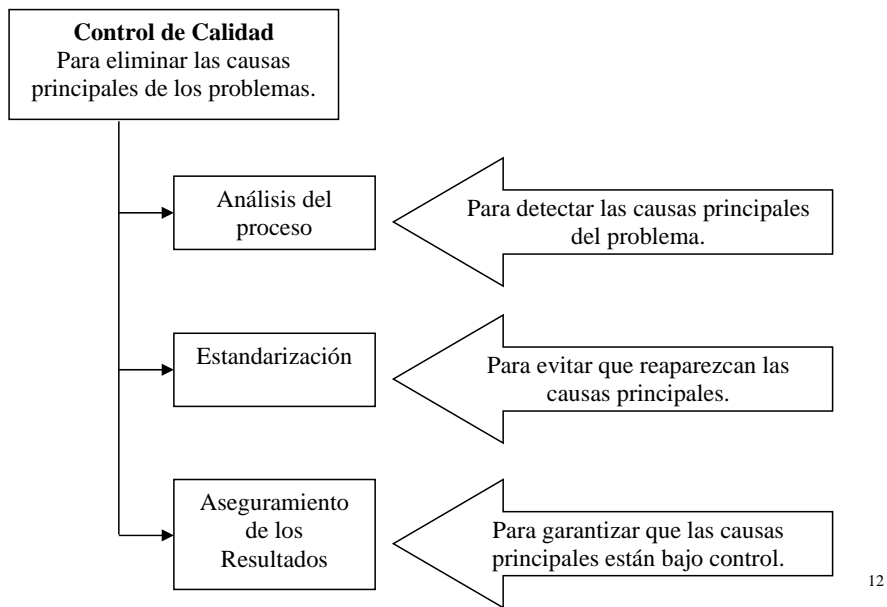


FIGURA 4 Control de calidad

<sup>12</sup> HANSE Berrtrand; **“Control de Calidad Teoría y Aplicación”**; Ediciones Díaz de Santos; Brasil; 1era. Edición.

### 1.3 DESARROLLO DE PROCESOS

*“Se debe promover a los trabajadores para realizar un constante y creciente deseo de hacer su trabajo bien a la primera vez” Halpin, James F. 1966<sup>13</sup>*

Toda metodología ejecutada con la finalidad de ofrecer productos y servicios elaborados bajo estándares óptimos de calidad contiene una serie de procesos que forman parte del esqueleto de una organización, y solo controlando los mismos se pueden obtener los resultados esperados.

Un proceso es considerado cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y proporcione un producto a un cliente interno o externo.

Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos. No hay producto ni servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe proceso sin un producto o servicio.

A su vez, todo proceso está conformado por entradas, recursos utilizados, controles o indicadores para finalmente proporcionar salidas o productos finales. De esta manera las organizaciones están enfocadas a desarrollar trabajos en forma individual o en grupos que agregan valor a ciertas entradas; después, la salida del trabajo se entrega a un cliente, interno o externo, quién le dará uso.

Cuando se habla de entradas se puede incluir materia prima, partes semiacabadas, partes subensambladas, información, etc., mientras que las salidas pueden ser todo lo que haya sufrido un cambio en su estructura una vez que pasó por el proceso. Los recursos son todo lo que el proceso necesita para su ejecución tal como mano de obra, maquinaria, dinero,

<sup>13</sup> GUTIERREZ PULIDO, Humberto. “Calidad total y Productividad” Capítulo 2, Pg.58. Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición año 2005.

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,32 cm, Sangría francesa: 1,27 cm, Esquema numerado + Nivel: 2 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0,16 cm + Tabulación después de: 1,01 cm + Sangría: 1,01 cm

tecnología, por otra parte, los controles o indicadores permiten medir que el proceso funcione adecuadamente. El siguiente gráfico expresa lo antes mencionado:

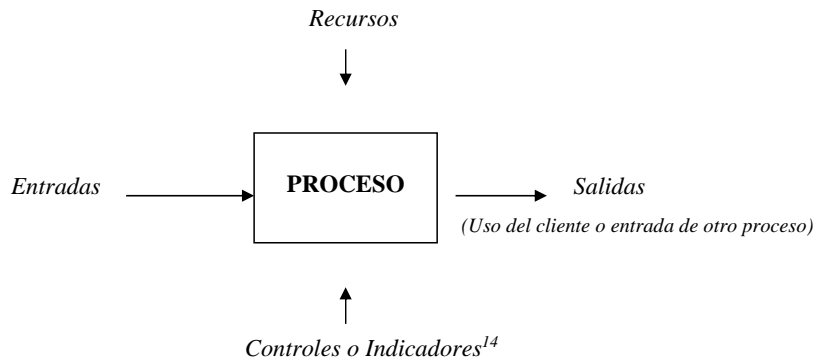


GRAFICO 2 Procesos

Para poder generar una salida, ya sea un producto o un servicio, generalmente se requiere de cinco elementos o factores básicos, conocidos como las 5M. El método de las 5M es considerado una herramienta para poder determinar y analizar el problema y definir las posibles causas.

Dentro de estas 5M son consideradas:

- Mano de obra o personal.
- Método o Proceso.
- Maquinaria o Equipo.
- Materiales.
- Medio Ambiente.

Estos elementos además forman parte del tan conocido diagrama de espigas de pescado (Ishikawa Kauro, 1986).

<sup>14</sup> HARRINGTON James; *“Mejoramiento de los Procesos de la Empresa” McGraw-Hill; 1998; 1ra. Edición*

### 1.3.21.3.1 Control de procesos

Los indicadores (D`Elia Gustavo, 1999) miden los resultados de los procesos y muestran en qué grados son satisfechas las necesidades de los clientes. Adicionalmente, con todo lo indicado referente a procesos y control de calidad, se puede notar que en el control de procesos se involucran tres tipos de actividades importantes:

- Actividades para establecer un determinado nivel de desempeño.  
Estas actividades se enfocan a traducir las necesidades del cliente (interno o externo) en especificaciones (resultados esperados) sobre la salida del proceso. En otras palabras, se define una meta a lograr. Esta meta impone ciertas condiciones sobre el proceso, es decir sobre las 5M, por lo que también se debe definir un método para cumplir la meta.
  
- Actividades para mantener el nivel actual de desempeño.  
Para garantizar la satisfacción del cliente, los resultados del proceso tienen que ajustarse al nivel de desempeño establecido, en ese sentido, las variaciones en la salida debe encontrarse dentro de los límites permitidos.
  
- Actividades para mejorar el nivel actual de desempeño.  
Una vez que se logra mantener consistentemente el nivel de desempeño del proceso, se esta en condiciones de realizar mejoras. El mejorar implica la determinación de un nuevo nivel de desempeño, lo cual también obliga a modificar las condiciones del proceso (5M).

### 1.3.31.3.2 Características del proceso

Todo proceso se caracteriza a través de los siguientes componentes:

#### 2.2.1.1.3.2.1 El Empleado y el Proceso

Las personas le dan vida al proceso (Chiavenato Adalberto, 2002). Nuestro personal hace que el proceso funcione. Por ello es necesario entender qué sienten acerca del proceso. ¿Qué obstaculiza su camino?, ¿qué partes del proceso les agradan?, ¿qué les causa molestia? El proceso final tiene que ser un trabajo homogéneo entre personas y metodologías, en el cual el equipo es esclavo de las personas no al contrario.

← - - - **Con formato:** Sangría: Izquierda: 1,27 cm, Esquema numerado + Nivel: 4 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0,48 cm + Tabulación después de: 1,75 cm + Sangría: 1,75 cm, Punto de tabulación: No en 1,75 cm

#### 2.2.1.21.3.2.2 Revisión del Proceso

Al revisar los procesos se puede encontrar que:

1. Los empleados malinterpretan los procedimientos.
2. No conocen los procedimientos
3. Descubren una manera mejor de hacer las cosas.
4. Es difícil poner en práctica el método documentado.
5. Les falta entrenamiento.
6. Se les entrenó para realizar la actividad en forma diferente.
7. No cuentan con las herramientas indispensables.
8. No disponen del tiempo suficiente.
9. Alguien les dijo que lo hicieran en forma diferente.
10. No comprenden por qué deben seguir los procedimientos.

← - - - **Con formato:** Sangría: Izquierda: 1,27 cm, Esquema numerado + Nivel: 4 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0,48 cm + Tabulación después de: 1,75 cm + Sangría: 1,75 cm, Punto de tabulación: No en 1,75 cm

La única manera de comprender realmente lo que sucede en los procesos de la empresa es a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, analizando y observando su desarrollo. Esto se conoce como revisión del proceso.

### 1.3.41.3.3 Eficiencia del Proceso

Para iniciar con esta sección es importante identificar los conceptos de:

Eficiencia: consiste en el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Eficacia: consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.

Efectividad: capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso: la eficiencia es el *salida* por unidad de *entrada*. Las características típicas de eficiencia son:

- Tiempo del ciclo por unidad o transacción
- Recursos (dólares, personas, espacio) por unidad de *output o salida*
- Porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso
- Costo de la mala calidad por unidad de *output o salida*
- Tiempo de espera por unidad o transacción

A medida que realiza la revisión, se debe buscar y registrar los procedimientos para medir la eficiencia de actividades y grupos de actividades. Estos datos se utilizarán posteriormente, cuando se establezca el proceso total de medición.

Convertirse en el mejor es un objetivo elevado y difícil. Tener los mejores procesos de la empresa deberá ser la meta de todos; pero son necesarios acontecimientos importantes que indiquen de qué manera se está avanzando. A esto se refiere la calificación del proceso de la empresa. De ésta surgen los acontecimientos trascendentes y los puntos de reconocimiento para los equipos de mejoramiento del proceso (Harrington James, 1998).

## **CAPITULO II – PRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA**

Con formato: Sin viñetas ni numeración

### **Sección 1.01 CAPITULO II – PRESENTACIÓN DE LA**

Con formato: Puesto

Con formato: Numeración y viñetas

#### **2.32.1 MISHAN SERVICES S.A.**

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Título 4, Izquierda, Interlineado: sencillo, Esquema numerado + Nivel: 4 + Alineación: 1,27 cm + Tabulación después de: 1,52 cm + Sangría: 1,52 cm

MISHAN SERVICES S.A. es una empresa domiciliada en el Ecuador, cuyo objeto social principal es la prestación de servicios complementarios en especial los servicios de catering referentes a alimentación, mantenimiento, limpieza y otras actividades de apoyo para los campamentos de las empresas petroleras en el oriente del país. (Manual Interno de la Empresa, 2000)

La compañía cuenta con una oficina principal en la ciudad de Quito. MISHAN SERVICES S.A. establece como sus clientes a toda persona natural o jurídica que requiera los servicios de catering y tratamiento de aguas, que esté de acuerdo con las condiciones operativas y económicas que MISHAN SERVICES S.A. presenta en sus ofertas.

Actualmente presta sus servicios a las petroleras ubicadas en el Oriente Ecuatoriano, donde cumple satisfactoriamente con todas las normas de limpieza, higiene, salud y protección al medio ambiente.

Mishan Services S.A. define como catering a los siguientes servicios:

1. Servicio de limpieza y arreglo de habitaciones.
2. Servicio de preparación de comidas y afines.
3. Servicio de lavado de ropa.
4. Tratamiento de aguas (manejo de aguas negras y grises).

## **2.2 2.2 SERVICIO DE ALIMENTACION**

MISHAN SERVICES S.A. suministra todos los alimentos y provisiones necesarias para la prestación del servicio, adicionalmente asegura que los alimentos serán preparados en condiciones nutricionalmente balanceados y de óptima calidad para todo el personal. Para esto Mishan Services cuenta con la asesoría permanente de nutricionistas profesionales.

Mishan Services S.A. está conciente de que su labor al preparar alimentos es muy delicada y que debe contemplar una correcta manipulación de alimentos, ya que de esta depende el proteger la salud de sus clientes y al mismo tiempo el ofrecer productos elaborados con los estándares de higiene necesarios.

Las técnicas que Mishan Services S.A. utiliza en la preparación de alimentos son: HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control) y BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) (National Restaurant Association; Chicago), esto con la finalidad de conservar un estándar de calidad que toda empresa de catering debe poseer.

Para ofrecer un excelente servicio de catering, Mishan Services S.A. suministra por cuenta propia los siguientes artículos:

- ✓ Licuadoras
- ✓ Batidoras
- ✓ Menaje de Cocina
- ✓ Lencería de Cocina
- ✓ Lencería de Comedores
- ✓ Dispensadores
- ✓ Grecas
- ✓ Molinos

Con formato: Texto en negrita, Español (España)

Con formato: Título 4, Izquierda, Interlineado: sencillo, Esquema numerado + Nivel: 2 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 2 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0,16 cm + Tabulación después de: 1,16 cm + Sangría: 1,16 cm



## **2.2.1 Inocuidad alimentaria**

La inocuidad (Méndez Gustavo, 2005) es una obligación de los proveedores de alimentos para evitar cualquier situación de riesgo para la salud del consumidor. Los peligros potenciales que pueden afectar a la inocuidad pueden ocurrir en cualquier punto de la cadena alimentaria, por tanto, es esencial un control adecuado de todas sus etapas mediante la combinación de esfuerzos de todas las partes involucradas, a fin de asegurar que el alimento que llega a la mesa sea apto para el consumo.

## **2.3.12.2.2 Buenas prácticas de manufactura (BPM)**

La adecuada manipulación de los alimentos, desde que se producen hasta que se consumen, incide directamente sobre la salud de los consumidores. (Méndez Gustavo, 2005)

Está demostrada la relación existente entre una inadecuada manipulación de los alimentos y la producción de enfermedades transmitidas a través de éstos.

Las medidas más eficaces en la prevención de estas enfermedades son las higiénicas, ya que en la mayoría de los casos es el manipulador el que interviene como vehículo de transmisión, por actuaciones incorrectas, en la contaminación de los alimentos.

La organización que ofrece alimentos, tiene ante sí la responsabilidad de respetar y proteger la salud de los demás a través de una manipulación cuidadosa. Para intentar conseguir este objetivo el manipulador debe:

- ✓ Adquirir conocimientos en materia objeto de su trabajo: el manejo de los alimentos.
- ✓ Desarrollar actitudes de conducta personal que beneficien su función: higiene personal y organización del trabajo.
- ✓ Incrementar el sentido de la responsabilidad hacia los demás por la trascendencia del servicio que prestan.

← Con formato: Título 4, Izquierda, Sangría: Izquierda: 0 cm, Interlineado: sencillo, Punto de tabulación: No en 1,9 cm

← Con formato: Título 4, Izquierda, Interlineado: sencillo, Esquema numerado + Nivel: 3 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0,32 cm + Tabulación después de: 1,59 cm + Sangría: 1,59 cm

Solo de esta manera se conseguirá mejorar la calidad del servicio, colaborando solidariamente en la protección de la salud de los consumidores.

### **2.42.3 SERVICIO DE LAVANDERÍA**

MISHAN SERVICES S.A. es una compañía que utiliza detergentes y suavizantes biodegradables. (Manual interno de la empresa, 2000)

También cuenta con un óptimo sistema de control que garantiza una adecuada recepción y entrega de las prendas utilizadas por el personal que labora en el campamento.

Así mismo para garantizar el buen funcionamiento de los equipos anteriormente descritos, cuenta con un procedimiento de mantenimiento para equipos propios y de terceros preventivo y correctivo.

### **2.52.4 SERVICIO DE ARREGLO DE HABITACIONES**

MISHAN SERVICES S.A. suministra el servicio de arreglo de habitaciones en el cual contempla la limpieza de muebles, tendido de cama, cambio de sábanas y toallas, limpieza de baños, recolección de basura y de prendas para lavandería.

### **2.62.5 SERVICIO DE TRATAMIENTO DE AGUAS**

MISHAN SERVICES S.A. ofrece su servicio de control de aguas negras y grises dentro de las plantas de tratamiento de aguas.

## **CAPITULO III – DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Dentro de este capítulo se realizará un análisis de la situación actual (Gutiérrez Pulido, 2005) del servicio de alimentación y como los procesos utilizados se han venido desarrollando a través del tiempo y a su vez los resultados positivos alcanzados, como también alternativas que necesitarán ser mejoradas para que a su vez estas se conviertan dentro del capítulo cuatro en propuestas de mejora.

Para lograr el análisis esperado este capítulo se lo ha subdivido en tres partes que se ejecutarán de la siguiente manera:

- 3.1 Proceso actual del “Servicio de Alimentación”.
- 3.2 Formatos actuales de control.
- 3.3 Análisis de la situación actual del proceso de alimentación.

### 3.1 PROCESO ACTUAL DEL SERVICIO DE ALIMENTACIÓN

Mishan Services S.A. durante sus 7 años de existencia prestando servicios de alimentación al mercado petrolero ha buscado siempre satisfacer las necesidades de sus clientes y al mismo tiempo garantizar alimentos saludables e higiénicamente elaborados.

Dentro de estos años de experiencia Mishan Services S.A. ha seguido el siguiente procedimiento presentado como diagrama de flujo (Harrington, 1998) para prestar un buen servicio de alimentación, en el cual intervienen los cargos detallados en el siguiente organigrama:

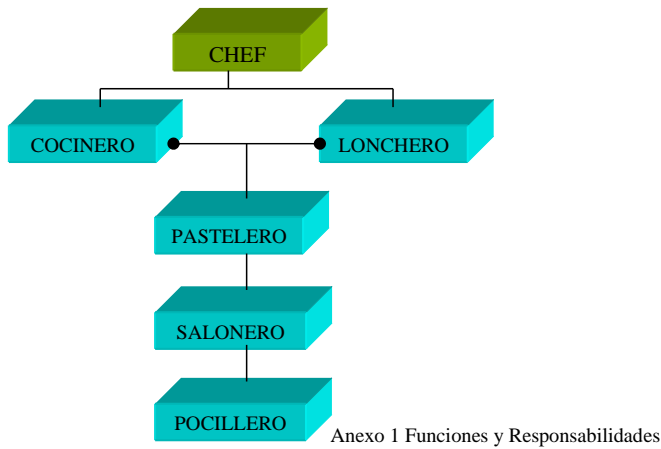
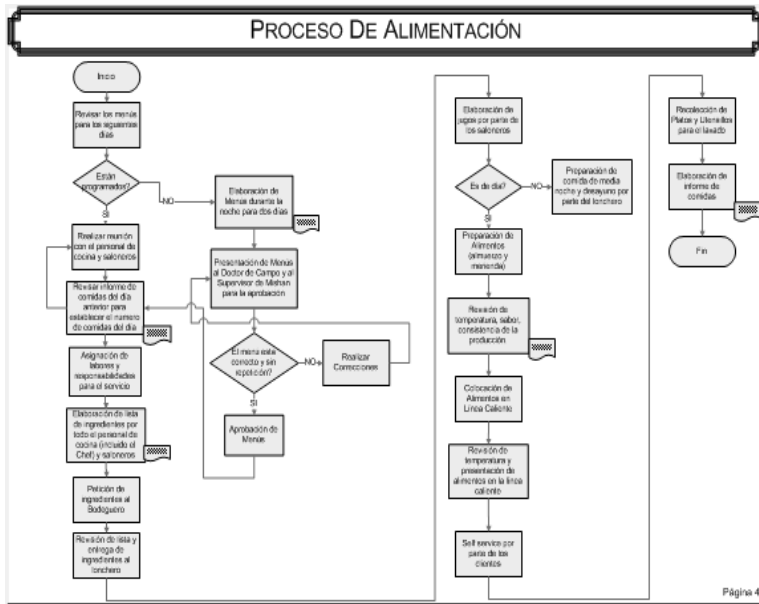


GRAFICO 3 Organigrama cocina



Anexo 2 – Diseñado por: Michelle Villacís

Cada chef de turno es el encargado de elaborar los menús que se prepararán durante los siguientes días, una vez realizados los mismos estos deberán ser revisados y aprobados por el médico de campo, una vez cumplida con esta aprobación el chef reunirá a su equipo de trabajo para delegar las responsabilidades del día, adicionalmente el chef estará pendiente tanto de las temperaturas, como de la sazón y presentación de alimentos en la línea del servicio para los clientes.

### 3.2 FORMATOS ACTUALES DE CONTROL

#### 3.2.1 Doc. 01 Formato para la presentación de menús.

Este formato tiene como finalidad publicar el menú diario elaborado por el Chef de turno, en este formato se considerarán todos los servicios que se brinden según el campo lo requiera, siendo de esta manera el desayuno, almuerzo, cena y comida de media noche.

Adicionalmente, este formato permite la fácil revisión del menú por parte del supervisor como también del médico de campo, para de esta manera si se encuentra todo correcto proceder a su aprobación y elaboración.

The form is titled "MISHAN SERVICES S.A. MENU". It includes fields for "Campo RC:" and "Fecha:". The menu is organized into four columns: ALMUERZO LUNCH, MERIENDA DINNER, DESAYUNO BREAKFAST, and LONCHE MIDNIGHT. A list of food categories is provided on the left side of the form, including FRUTA, BEBIDA, ENZALADA, SOPLA, SOPEA, CARNE, HERRIZ, CARNES, BEBID, AÑILLO, BEB, MENESTRA, SOBA, VEGETAL, VEGETABLE, PASTE, PASTA, JAGU, JAGU, HELADO, and ICE-CREAM. At the bottom, there are signature lines for "CHEF DE TURNO" and "SUPERVISOR DE OPERACIONES".

Anexo 3 – Registro Manual Interno Mishan Services S.A.



### 3.2.3 Doc. 03 Control de Calidad de Productos Terminados

Posterior al proceso de elaboración, el Chef o cocinero verificará en el momento de salida de los alimentos que estos fueron procesados de acuerdo a las instrucciones impartidas para cada uno de los servicios y que los alimentos cumplen con las especificaciones y la seguridad del proceso. Para este fin se utiliza este formato denominado control de calidad de productos terminados. Este formulario contendrá el menú del día en el cual se debe evaluar:

**P:** Presentación

Hace referencia más a la forma estética en los que se presenta un producto terminado.

**S:** Sabor

Destreza y habilidad para degustar un plato, aprobando el consumo por criterios del Chef o cocinero (degustadores)

**T° 1:** Temperatura de Despacho

Esta será dada por criterios del Chef o cocinero ya que este, en mucho de los casos va en función del requerimiento del cliente.

**T° 2:** Temperatura de Servicio

Se debe anotar la temperatura a la cual se encuentra el alimento al momento de este control.

Para establecer los determinantes de aprobación se utilizan x / ✓ donde:

X: Se utiliza cuando el producto no cumple con los controles establecidos.

✓: Producto que cumple con todos los requisitos de calidad de producto terminado.

MISHAN SERVICES		CONTROL DE CALIDAD DE PRODUCTOS TERMINADOS			
DESCRIPCIÓN		P	C	T° 1	T° 2
<b>SECCIÓN 1: ALMOERDAS</b>					
DESCRIPCIÓN		P	C	T° 1	T° 2
<b>SECCIÓN 2: CENA</b>					
DESCRIPCIÓN		P	C	T° 1	T° 2
<b>SECCIÓN 3: CENA W/GRANDIORE</b>					
DESCRIPCIÓN		P	C	T° 1	T° 2
<b>TEMPERATURA DE PRODUCTO</b>		[ ]		[ ]	
<b>MISHAN SERVICES</b>					
<small>                 CONTROL DE CALIDAD DE PRODUCTOS TERMINADOS                  © 2015 Mishan Services S.A. - Todos los derechos reservados.             </small>					

Anexo 5 – Registro Manual Interno



### 3.2.4 Doc. 04 Informe para Producción

Una vez que el menú sea definido y aprobado, cualquiera de las personas que ocupen los cargos anteriormente mencionados dispondrá las particularidades y cantidades de comidas y afines a producir, tomando como referencia la información detallada dentro de este formulario sobre el número de comidas que se consumieron durante el día anterior.

Para desglosar este resultado se clasifica previamente el número de comidas vendidas en cada servicio según corresponda: desayuno, almuerzo, merienda y media noche. Así como también coffee breaks u otros. Adicionalmente, se indican las observaciones especiales en caso de que hubiera, y finalmente las firmas de responsabilidad del supervisor, el pastelero y el chef.

MISHAN SERVICES																															
CARGO DE REFERENCIA	INFORME PARA PRODUCCIÓN																														
FECHA:	<input style="width: 100%;" type="text"/>																														
SITIO OPERATIVO:	<input style="width: 100%;" type="text"/>																														
INFORME DE COMIDAS																															
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">DESAYUNOS</th> <th style="width: 15%;">ALMUERZOS</th> <th style="width: 15%;">MERIENDAS</th> <th style="width: 15%;">MEDIA NOCHE</th> <th style="width: 10%;">TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>ESPECIALES</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>COFFE BREAK'S</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>OTROS</td> <td colspan="4"> </td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">OBSERVACIONES</td> </tr> </tbody> </table>	DESAYUNOS	ALMUERZOS	MERIENDAS	MEDIA NOCHE	TOTAL						ESPECIALES					COFFE BREAK'S					OTROS					OBSERVACIONES				
DESAYUNOS	ALMUERZOS	MERIENDAS	MEDIA NOCHE	TOTAL																											
ESPECIALES																															
COFFE BREAK'S																															
OTROS																															
OBSERVACIONES																															
TOTAL COMIDAS DEL DIA :	<input style="width: 100%;" type="text"/>																														
_____ FIRMA DEL SUPERVISOR	_____ FIRMA DEL CHEF																														
_____ FIRMA DEL PASTELERO																															

Anexo 6 – Registro Manual Interno

### 3.3 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ALIMENTACIÓN

Desde el año 2002 Mishan Services S.A. ha realizado encuestas para evaluar la satisfacción de sus clientes con respecto a su servicio.

**Encuesta de Servicio**  
Para nosotros su opinión es importante, ayúdenos a mejorar y servirle cada día mejor.

**SERVICIO DE ALIMENTACIÓN**

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
<b>GRADO DE CUMPLIMIENTO</b>				
Platos: Fuertes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sopas y Cremas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pastros y Pastes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>VELOCIDAD DE LOS MENUS</b>				
Platos: Fuertes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sopas y Cremas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pastros y Pastes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SEGURIDAD PERSONAL</b>				
Amabilidad del Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación del Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza y Abastecimiento de Vajillas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aseo del Comedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SERVICIO DE CAMARERA Y LAVANDERÍA</b>				
<b>EXISTE EL SERVICIO</b>				
Limpieza de la habitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza y desinfección del Baño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>EXISTE SERVICIO DE CANGUARDIA</b>				
Limpieza de su oficina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SERVICIO DE LAVANDERÍA</b>				
Lavado de su Ropa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrega de la Ropa en su habitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SERVICIO DE LIMPIEZA Y ABASTECIMIENTO</b>				
Las disposiciones de limpieza, aseo y abastecimiento, en el servicio de habitaciones, en el restaurante y en el comedor.				
<b>SERVICIO DE LIMPIEZA Y ABASTECIMIENTO</b>				
Cantidad de Jabón de Baño y Papel Higié.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abastecimiento de Bebidas: aguas y Caca.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abastecimiento de Sopa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Con este objetivo, y pese a no contar con un cronograma de encuestas permanentes, Mishan Services S.A. ha obtenido los siguientes resultados durante el mes de Dic. /07 y Abr. / 08, evaluando los parámetros a continuación señalados referentes al servicio de alimentación:

Anexo 7 – Registro Manual Interno



### Encuesta de Servicio

*Para nosotros su opinión es importante, ayúdenos a mejorar y servirle cada día mejor.*

Día	Mes	Año	Hora: _____		Campes: _____	
<b>SERVICIO DE ALIMENTACION</b>						
<b>SABOR DEL ALIMENTO</b>			Muy Bueno	Bueno	Regular	Mal
Platos Fuertes			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sopas y Cremas			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Postres y Panes			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>VARIEDAD DE LOS MENUS</b>			Muy Bueno	Bueno	Regular	Mal
Platos Fuertes			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sopas y Cremas			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Postres y Panes			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SERVICIO Y ATENCION</b>			Muy Bueno	Bueno	Regular	Mal
Amabilidad de Personal			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación del Personal			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza y Abastecimiento de Vajilla			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aseo del Comedor			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sabor del alimento:

- Platos fuertes
- Sopas y cremas
- Postres y panes

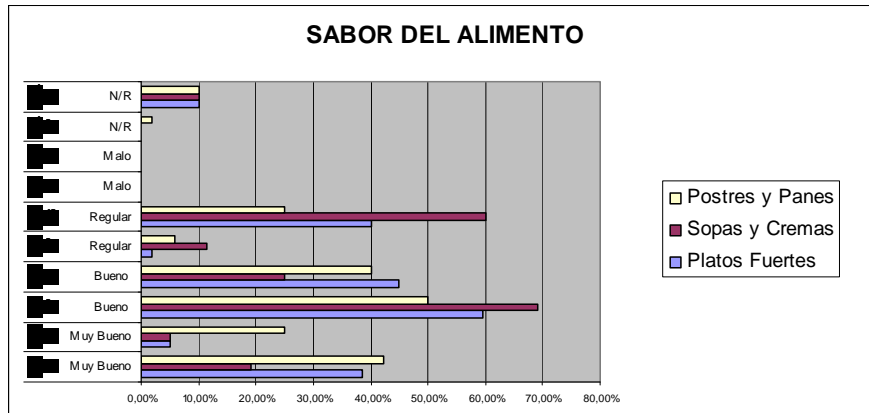
Variedad de los menús:

- Platos fuertes
- Sopas y cremas
- Postres y panes

Servicio y Atención:

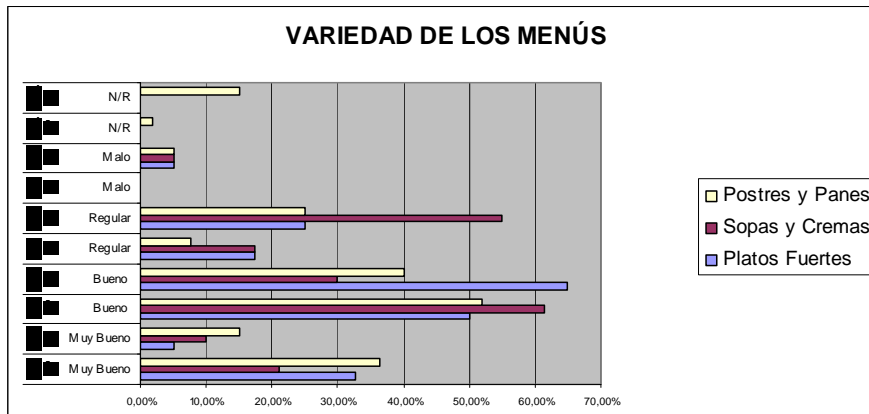
- Amabilidad del personal
- Presentación del personal
- Limpieza y abastecimiento de vajilla
- Aseo del comedor

### 3.3.1 Tabulación de encuestas Mishan Services S.A.



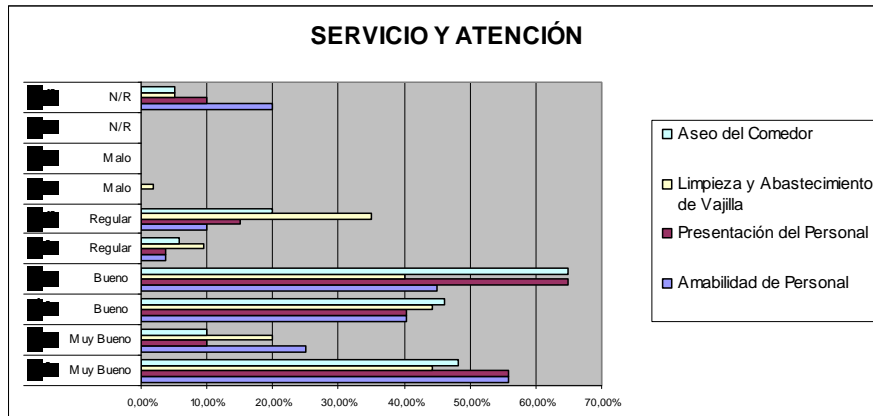
Anexo 8 – Realizado por: Michelle Villacís

GRAFICO 3 encuestas – sabor del alimento



Anexo 9 - Realizado por: Michelle Villacís

GRAFICO 4 Encuestas – variedad de los menú



Anexo 10 - Realizado por: Michelle Villacís

GRAFICO 5 Encuestas – servicio y atención

Las gráficas aquí señaladas muestran claramente que en términos generales el servicio de alimentación ha decaído levemente.

Algunas de las observaciones y sugerencias encontradas fueron las siguientes:

1. Mejorar la calidad y variedad de los jugos, muy simples parecen colorantes.
2. Mejorar la variedad de alimentos para el desayuno.
3. Más variedad de platos fuertes y postres.
4. Menús repetidos, muchos platos típicos.
5. No existe la misma calidad de alimentación y cantidad (dos opciones) para el personal de los últimos turnos.
6. Las frutas siempre están golpeadas.
7. Sigán mejorando día a día por el prestigio de su compañía y servicio.

## **CAPITULO IV – PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL SERVICIO DE ALIMENTACION**

*“Independientemente de lo bueno que hoy sea el proceso, siempre habrá un camino mejor.*

*Todo lo que se necesita hacer es descubrirlo.”<sup>15</sup>*

El objetivo principal de este capítulo será la presentación de una propuesta en la cual se desarrollan varias alternativas de mejora que permitirán que el proceso de alimentación trabaje con mayor eficiencia, con procesos debidamente controlados que garanticen la elaboración higiénica de alimentos libres de cualquier tipo de contaminación, considerando platos atractivos y apetitosos para el cliente.

Para lograr este objetivo se ha considerado desarrollar este capítulo en estas tres secciones, las cuales presentarán paso a paso el desarrollo y forma de ejecución de esta propuesta.

- 4.1 Nuevo proceso planteado del “Servicio de Alimentación”.
- 4.2 Nuevos y modificados formatos de control.
- 4.3 Análisis de la nueva propuesta para el proceso de alimentación.

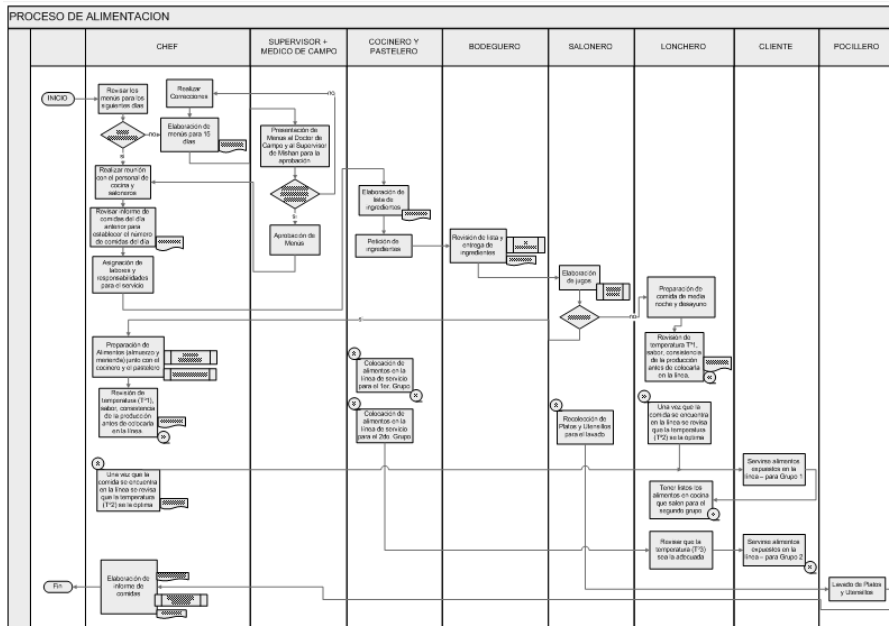
---

<sup>15</sup> HARRINGTON, James. “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa” Capítulo 10, Pg. 279. Editorial Mc Graw Hill, 1era. Edición año 1998.

## 4.1 NUEVO PROCESO PLANTEADO DEL SERVICIO DE ALIMENTACION

*“Un diagrama de flujo vale más que mil procedimientos”<sup>16</sup>*

Como se pudo observar en el capítulo anterior, el diagrama de flujo inicial (Anexo 2) presentaba las actividades que rutinariamente se llevan a cabo para el servicio de alimentación, con estos datos se procedió a elaborar un nuevo diagrama donde se detallan las actividades por cargo, tal como se muestra a continuación:



Anexo 11 – Diseñado por: Michelle Villacís

<sup>16</sup> HARRINGTON, James. “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa” Capítulo 10, Pg. 279. Editorial Mc Graw Hill, 1era. Edición año 1998.

Al clasificar las actividades por cargos, podemos darnos cuenta que existen más personas que intervienen dentro de este proceso que las señaladas en el organigrama de cocina indicado en el capítulo 3 y que su función es sumamente importante para el servicio.

De esta manera se ordenan las actividades y se revisan que cada una cumpla con el control necesario para garantizar que el proceso funcione adecuadamente. Con la visión clara del proceso de alimentación se puede empezar a plantear varias alternativas de mejora, así como también se puede identificar la causa raíz a las últimas quejas presentadas por los clientes.

Es importante además recalcar que las funciones encontradas a través de esta clasificación coinciden con las funciones y responsabilidades asignadas a cada integrante según contrato, lo cual reafirma que este nuevo proceso se encuentra bien elaborado, así como también, muestra que personas son responsables de cierta actividad y a quienes se deben enfocar las acciones de mejora.

Se puede notar entonces los siguientes cambios:

1. Los formatos de control se han incrementado, tienen una nueva codificación expresada por las siglas FPA cuyo significado es Formato Proceso de Alimentación seguido por el número de formato que corresponda.
  
2. Ha sido necesario señalar que para la elaboración de jugos existe un procedimiento, el cual ha sido modificado, con la finalidad de garantizar que su elaboración sea la adecuada y bajo los parámetros de inocuidad alimentaria.



3. El control de temperaturas es sumamente importante dentro de la elaboración de alimentos para que estos no se encuentren en las temperaturas de riesgo (5° C a 57° C / - 41° F a 135° F) (Méndez Gustavo, 2005) evitando causar problemas de salud a sus clientes. Es por ellos que se ha incrementado este control en varios puntos estratégicos del servicio.
  
4. Actualmente la responsabilidad del lonchero no ha sido bien identificada, sin embargo, a través de este diagrama de flujo y previas entrevistas al personal en este cargo, podemos darnos cuenta que al elaborar los alimentos de media noche y parte del desayuno está bajo su responsabilidad varias actividades que no se pueden dejar de controlar y que durante el día la realiza el Chef.

## 4.2 NUEVOS Y MODIFICADOS FORMATOS DE CONTROL

### 4.2.1 MS – PAF - 001 Menú Diario

**MENU DIARIO**

CAMPO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

DESAYUNO / BREAKFAST	ALMUERZO / LUNCH
Fruta / Fruit	Fruta / Fruit
Jugo / Juice	Sopa / Soup
Bebida caliente / Hot Drink	Arroz / Rice
Pan / Bread	Opción 1 / Option 1
Huevo / Egg	Opción 2 / Option 2
Arroz / Rice	Guarnición / Garnish
Opción 1 / Option 1	Ensalada caliente / Hot Salad
Guarnición / Garnish	Ensalada fría / Cold Salad
Especialidad / Specialty	Jugo / Juice
Otro / Other	Postre / Dessert
	Otro / Other

CENA / DINNER	LUNERO / MIDNIGHT
Fruta / Fruit	Fruta / Fruit
Sopa / Soup	Sopa / Soup
Arroz / Rice	Arroz / Rice
Opción 1 / Option 1	Opción 1 / Option 1
Opción 2 / Option 2	Opción 2 / Option 2
Guarnición / Garnish	Guarnición / Garnish
Ensalada caliente / Hot Salad	Ensalada caliente / Hot Salad
Ensalada fría / Cold Salad	Ensalada fría / Cold Salad
Jugo / Juice	Jugo / Juice
Postre / Dessert	Postre / Dessert
Otro / Other	Otro / Other

CHEFE DE TURNO \_\_\_\_\_ SUPERVISOR ENCARGADO \_\_\_\_\_

RECIBIDO CAMPO \_\_\_\_\_

Código de área: \_\_\_\_\_

**MENU DIARIO**

CAMPO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

DESAYUNO / BREAKFAST	ALMUERZO / LUNCH
Fruta / Fruit	Fruta / Fruit
Jugo / Juice	Sopa / Soup
Bebida caliente / Hot Drink	Arroz / Rice
Pan / Bread	Opción 1 / Option 1
Huevo / Egg	Opción 2 / Option 2
Arroz / Rice	Guarnición / Garnish
Opción 1 / Option 1	Ensalada caliente / Hot Salad
Guarnición / Garnish	Ensalada fría / Cold Salad
Especialidad / Specialty	Jugo / Juice
Otro / Other	Postre / Dessert
	Otro / Other

CENA / DINNER	LUNERO / MIDNIGHT
Fruta / Fruit	Fruta / Fruit
Sopa / Soup	Sopa / Soup
Arroz / Rice	Arroz / Rice
Opción 1 / Option 1	Opción 1 / Option 1
Opción 2 / Option 2	Opción 2 / Option 2
Guarnición / Garnish	Guarnición / Garnish
Ensalada caliente / Hot Salad	Ensalada caliente / Hot Salad
Ensalada fría / Cold Salad	Ensalada fría / Cold Salad
Jugo / Juice	Jugo / Juice
Postre / Dessert	Postre / Dessert
Otro / Other	Otro / Other

CHEFE DE TURNO \_\_\_\_\_ SUPERVISOR ENCARGADO \_\_\_\_\_

RECIBIDO CAMPO \_\_\_\_\_

Código de área: \_\_\_\_\_

Anexo 12

Diseñado por: Michelle Villacís

Anexo 13

En relación al formato para la presentación de menús (Anexo 3) se pudo identificar las siguientes falencias:


- ✚ El orden de los servicios causaba malestar y confusiones al cliente ya que este en lugar de iniciar la presentación por el desayuno inicia con el almuerzo seguido por la merienda, desayuno y comida de media noche.

- ✚ Los parámetros de las filas para ubicar el menú diario solo se encontraban en la primera sección y no en los demás servicios, sin considerar que para cada uno de ellos se establecen parámetros diferentes.
  
- ✚ En cuanto al diseño y presentación el llenado se lo hacía a mano siendo muchas veces confusas las letras.
  
- ✚ Finalmente, en los espacios para las firmas de responsabilidad solo consta la del chef, del supervisor y un espacio sin referencia. Aquí no se da un espacio a la aprobación indispensable para el médico de campo.

Considero importante señalar que actualmente pocos son los sitios operativos que utilizan este formato ya que por su complejidad y problemas causados han optado por elaborar sus propios diseños a computadora. De esta manera para que el nuevo formato propuesto empiece a ejecutarse se hará llegar a cada campo el formato digital de tal manera que puedan llenar con el contenido de cada menú, imprimirlo y respaldarlo con las firmas pertinentes y así publicar al cliente, manteniendo de esta manera un modelo estándar para todos los campos donde Mishan Services S.A. presta sus servicio.

**4.2.2 MS – PAF - 002 Pedido de Cocina a Bodega**

El formato de pedido de cocina a bodega ha sido revisado durante las actividades del personal de cocina, y es así como se pudieron realizar las siguientes mejoras:



PEDIDO DE COCINA A BODEGA

MI-PAF - 002          # 001

CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA*	ARTICULO	
FECHA	RECIBIDO POR	DESPACHADO POR	VSTO. BUENO

\* Unidad de medida de los alimentos, en kg.

Anexo 14 – Diseñado por: Michelle Villacís

de ingredientes solicitados de cocina a bodega, razón por la cual se ha modificado para que el formato sea más práctico, funcional y sobre todo que permita optimizar recursos ya que en el mismo tamaño de hoja tranquilamente estrían entrando dos formatos.

- Cada formato irá numerado con la finalidad de mantener un control y mejor referencia en caso de reclamos o confusiones.
- Para los encabezados de referencia se mantendrá la cantidad, el artículo y se adicionará la unidad de medida ya que con el término anterior el personal se confunde entre cantidad y unidad.

- El diseño del formato actual (A4) es demasiado grande para la lista

- Adicionalmente, para facilitar el llenado se indicará al final del formato las unidades de medida ya sean en kilogramos (Kg.), libras (lbs), gramos (g), latas y unidades.
  
- Finalmente, se mantiene el diseño para indicar la fecha, recibido por, despachado por y el visto bueno sea por el Chef o el Supervisor. Únicamente se agregó a cada subdivisión una fila para señalar el nombre y la firma del responsable según la columna.

### 4.2.3 MS – PAF - 003 Control de Calidad de Productos Terminados

MISHAN SERVICES S.A.		<b>CONTROL DE CALIDAD DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>			MS - PAF - 003						
		Fecha: Da Mes Año									
SERVICIO	MENU	CONTROL EN EL DESPACHO			CONTROL EN EL SERVICIO						
		Presentación	Sabor	T <sup>1</sup>	T <sup>2</sup>	T <sup>3</sup>					
DESAYUNO / BREAKFAST	Bebidas calientes / Hot Drinks:	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Huevos / Eggs:	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Arroz / Rice:	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Opción 1 / Option 1:	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Guarnición / Garnish:	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Otros / Others:	1	2	3	4	1	2	3	4		
		Responsable del Control			Firma						
ALMUERZO / LUNCH	Sopa / Soup:	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Arroz / Rice:	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Opción 1 / Option 1:	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Opción 2 / Option 2:	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Guarnición / Garnish:	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Ensalada caliente / Hot salad:	1	2	3	4	1	2	3	4		
		Responsable del Control			Firma						
CENA / DINNER	Sopa / Soup:	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Arroz / Rice:	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Opción 1 / Option 1:	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Opción 2 / Option 2:	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Guarnición / Garnish:	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Ensalada caliente / Hot salad:	1	2	3	4	1	2	3	4		
		Responsable del Control			Firma						
LONCHE / MIDDNIGHT	Sopa / Soup:	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Arroz / Rice:	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Opción 1 / Option 1:	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Opción 2 / Option 2:	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Guarnición / Garnish:	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Ensalada caliente / Hot salad:	1	2	3	4	1	2	3	4		
		Responsable del Control			Firma						

Evaluación para presentación y sabor:

4 Excelente
3 Muy Bueno
2 Bueno
1 Malo

Chef de turno: \_\_\_\_\_

Anexo 15 – Diseñado por: Michelle Villacís

Como se pudo observar en el nuevo diagrama de flujo (Anexo 11), este formato de control de calidad para productos terminados cumple un papel sumamente importante, ya que su finalidad es la de mantener el control constante de temperaturas (Méndez Gustavo, 2005) tanto para garantizar que los alimentos se encuentren en condiciones óptimas de consumo, así como también evitar que los mismos pasen por temperaturas de riesgo que ocasionen que los microorganismos se reproduzcan y causen enfermedades a quienes los consuman.

Considerando entonces la importancia del mismo, se realizaron las siguientes mejoras:

- ✚ En primer lugar, se modificó la presentación del formato para que el contenido se observe en forma horizontal dando más comodidad y espacio al responsable del llenado así como también un mejor panorama de control y revisión.
  
- ✚ La fecha fue ubicada en la parte superior, indicando el día, mes y año para guiarse de mejor manera durante el control del documento.
  
- ✚ Se ordenó los servicios en una sola columna para una mejor identificación.
  
- ✚ En cuanto al menú se utilizó las bases o parámetros guías aplicados en el formato de menú diario, aquí únicamente se colocaron los alimentos que deben mantenerse calientes, dando espacio así para llenar cada literal de acuerdo al menú establecido en el día.
  
- ✚ Ha sido necesario dividir las columnas para calificar la presentación, el sabor y la temperatura como Control en el Despacho, ya que este pasó se da únicamente al inicio del servicio, y para el control de temperaturas en el transcurso del mismo se los ubicó como Control en el Servicio.
  
- ✚ Para llenar los casilleros de presentación y sabor, fue necesario establecer parámetros de calificación que permitan medir con más exactitud su calidad, por ello se expone al final del documento una tabla de valores de 1 a 4 (Chiavenato Adalberto, 2002), los cuales definen a 4 como excelente (la más alta calificación), 3 muy bueno, 2 bueno y 1 malo. Se ha facilitado para que los números se expongan en cada sección de tal manera que el responsable del llenado tache únicamente el número de su calificación, evitando de esta manera confusión con los números colocados a mano.

- ✚ En cuanto a las temperaturas se maneja el mismo esquema, ya que serán las mismas que marca el termómetro al momento del control.
  
- ✚ Finalmente, bajo cada servicio debe ubicarse la firma del responsable que llevó el control tanto para el despacho como para el servicio. Al final del documento no se debe olvidar colocar el nombre del Chef de turno.

Este formato fue creado en dos versiones para que sea aplicado de acuerdo al sitio operativo, siendo así para taladros o campamentos bases, la única diferencia es el número de servicios como se indicó para los Anexos 12 y 13 de menús.



#### 4.2.5 MS – PAF - 004 Informe diario de producción

Como se detalló en el capítulo anterior, este formato fue creado con la finalidad de llevar un registro diario de las comidas servidas durante el día, luego del respectivo análisis se pudo evidenciar que no era un formato complicado para el personal, y que arrojaba los resultados esperados.

Logo de Mishan Services S.A. con el texto "MISHAN SERVICES" y "INFORME DIARIO DE PRODUCCION".

MS - PAF - 004 001

FECHA:

SITIO OPERATIVO:

INFORME DE COMIDAS

	DESAYUNOS	ALMUERZOS	MERENDAS	MEZA NOCHE	TOTAL
REPORTE DIARIO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ESPECIAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
COFFEE BREAK	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
OTROS	<input type="text"/>				

OBSERVACIONES

TOTAL COMIDAS DEL DIA:

FIRMA DEL SUPERVISOR      FIRMA DEL CHEF

FIRMA DEL PASTELERO

Es por ello que los únicos cambios realizados fueron:

- ✚ En el encabezado añadiendo el nuevo código de referencia.
- ✚ Ubicación del nombre de la fila para identificar donde se debe señalar el total de comidas del día según el servicio que corresponda.
- ✚ Así como también la numeración al documento para mantener la secuencia y por ende el control para que diariamente se llene el mismo.

Anexo 16 – Diseñado por: Michelle Villacís

Es importante recalcar, que a pesar de que este formato proporciona la información esperada no todos los sitios operativos lo están utilizando, esto puede ser debido a la falta de difusión y explicación para su adecuado uso.

#### 4.2.5 Nuevos procedimientos


Al desarrollar el nuevo diagrama de flujo y ubicar las actividades según el cargo respectivo, se pudo evidenciar la necesidad de modificar y en algunos casos crear procedimientos que complementan al servicio de alimentación, con la finalidad de poder garantizar un servicio saludable con alimentos higiénicamente bien elaborados.

##### 4.2.5.1 Procedimiento de descongelación de alimentos

Este procedimiento surgió en vista de que cada chef procedía a descongelar los alimentos a su manera, muchos de ellos lo realizaban con agua sin tomar en cuenta que el agua de la llave que se utiliza en campo es tratada y que no es 100% segura para el consumo humano debido a su carga mineral y microbiológica.

Para la preparación de alimentos se utiliza únicamente agua de botellón con su respectivo respaldo mensual de análisis microbiológicos realizados en el Laboratorio Inquieta Pérez.

Tomando en cuenta esto, la única forma de regularizar la actividad es plasmándola como un procedimiento para que todo el personal de cocina incluido el bodeguero lo realicen y así descartar fuentes de contaminación.

 <b>Mishan Services S.A.</b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA LA DESCONGELACIÓN DE ALIMENTOS</b>
--	--

**Objetivo:** Establecer las actividades necesarias con el fin de descongelar productos alimenticios como carne, pulpas de fruta, mariscos, etc.

**Campo de Aplicación:** Este procedimiento se aplica a la descongelación de productos alimenticios, que son utilizados para la preparación de menús en los comedores que MISHAN SERVICES S.A. brinda su servicio.

<b>RESPONSABLES</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>
Supervisor de Campo	Verificar que los productos a ser descongelados, sea manipulados bajo las condiciones establecidas.
Chef o Jefe de Partida	Enviar a los bodegueros la requisición de alimentos.
Responsable de cada Área	Descongelar el producto alimenticio y preparar de acuerdo al menú establecido.
Bodeguero	Entregar el producto alimenticio congelado a los responsables de área.


**Actividades de Calidad:**

1. Supervisor de Campo, verifica que el personal de trabajo utilice el uniforme adecuado. También controla que la descongelación de los productos alimenticios se realice según lo establecido en este documento y en los procedimientos seguros.
2. El Chef o Jefe de Partida, pide que al bodeguero los productos congelados que se utilizan en la preparación de los menús con la suficiente anterioridad para realizar la descongelación respectiva.
3. Los Bodegueros, entregan los productos congelados a los responsables de área.

Un resumen de ello será publicado en cocina como procedimiento seguro (Anexo 17)

#### 4.2.5.2 MS – PAF – 005 Proceso de descongelación

En este formato se detalla:

 PROCESO DE DESCONGELACIÓN							
FECHA INICIO DE PROCESO	FECHA DE PREPARACIÓN	SERVICIO	PRODUCTO	PESO		TEMPERATURA DEL CUARTO FRÍO	TEMPERATURA DE DESCONGELACIÓN
				LB	KG		
		Desayuno					
		Almuerzo					
		Merienda					
		Meda Noche					
		Café Break					

Bodegato Responsable
Chef
Supervisor


Anexo 18 – Diseñado por: Michelle Villacís

1. Fecha de inicio del proceso: para indicar el día en el que se esta sacando el producto a descongelar.
2. Fecha de preparación: para que día esta previsto preparar el producto una vez descongelado.
3. Servicio: para indicar el producto a que servicio va destinado.
4. Producto: el nombre del producto siendo este carnes rojas, pollo, mariscos o pulpas.
5. Peso: se indica el peso del producto.
6. Temperatura del cuarto frío: temperatura que marca el cuarto frío o el congelador al momento que se está extrayendo el producto para descongelarlo.
7. Temperatura de descongelación: es la temperatura que marca el área destinada para el proceso, en este caso como refrigeración para que la descongelación se realice adecuadamente y sin cortar bruscamente la cadena de frío.

#### 4.2.5.3 Procedimiento de elaboración de jugos

Este procedimiento debió ser revisado ya que de igual forma cada salonerero lo elaboraba a su manera pasando por alto los pasos de limpieza y sanitización.

El procedimiento se describe a continuación así como también el resumen del mismo que será publicado al personal encargado de la elaboración de jugos en su área de trabajo se lo puede revisar dentro del Anexo 20.

 <b>Mishan Services S.A.</b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE JUGOS</b>
--	---

**Objetivo:**

Establecer los pasos adecuados a seguir para la preparación de jugos usando como materia prima pulpa de fruta congelada y agua de botellón, todo esto bajo los estándares establecidos de sanidad alimentaria.

**Campo de Aplicación:**

Este procedimiento es aplicable a todos los campos donde Mishan Services presta sus servicios.

<b>Responsables</b>	<b>Función</b>
SALONERO	Es la persona encargada de elaborar los jugos siguiendo lo establecido en este documento y en los respectivos procedimientos seguros.
CHEF	Solicitar al bodeguero la cantidad y el sabor de la pulpa que se necesita para la preparación del jugo, esto de acuerdo al menú del día.
SUPERVISOR	Controlar que los saloneros utilicen el EPP (Méndez Gustavo, 2005) necesario. Verificar el sabor, consistencia y presentación de los jugos en la línea de servicio y a su vez que los mismos sean preparados según lo establecido en este documento y en los procedimientos seguros.

TABLA 6 Propuesta dos

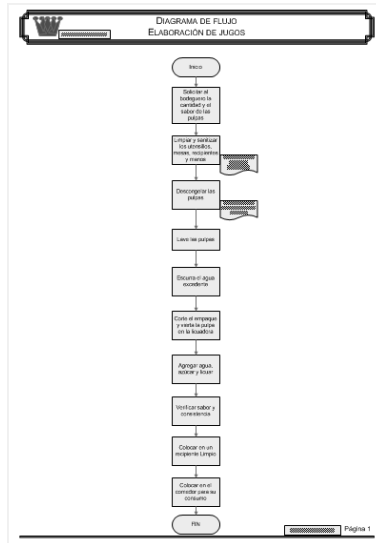
### **Preparación:**

1. Seleccionar y descongelar las pulpas de fruta según el PROCEDIMIENTO PARA LA DESCONGELACION DE ALIMENTOS.
2. Considerar que los utensilios, mesas, recipientes, manos y todo lo demás que este en contacto con el jugo deberá ser limpiado, lavado y desinfectado según lo establecido en el PROCEDIMIENTO DE LIMPIEZA Y DESINFECCION
3. Lávese las manos, desinfectelas con alcohol gel y póngase los guantes de látex.
4. Una vez descongeladas las pulpas lave el empaque con agua de botellón y sanitizante para fruta y verdura.
5. Escurra el agua restante del empaque desde arriba hacia abajo asegurándose que la parte que va ser abierta se encuentre hacia arriba.

6. Corte el empaque con un cuchillo previamente desinfectado y vierta la pulpa dentro de la licuadora previamente lavada y desinfectada.
7. El azúcar y el agua serán añadidas a la pulpa de fruta de acuerdo con las especificaciones establecidas para este producto. Una vez añadidos se deberá verificar que el sabor y la consistencia sea la adecuada.
8. El agua utilizada en la elaboración deberá ser limpia, potable y hervida, si no se dispone de agua limpia y potable se utilizará agua de bidón.
9. Una vez que se ha preparado el jugo se enfriará y se colocará en jugueras o recipientes limpios y desinfectados.
10. En el caso de colocar estos recipientes en la nevera se deberá tomar en cuenta que los aparatos de refrigeración (neveras, cámaras y termos) tengan siempre su control de temperaturas. Se ha de extremar la limpieza para evitar posibles contaminaciones cruzadas entre productos crudos y cocidos. Se ha de cuidar al máximo el orden de colocación y protección de los alimentos almacenados.

**Documentos de Referencia:**


1. Diagrama de Flujo (Anexo 19)



2. Procedimiento Seguro: Elaboración de Jugos. (Anexo 20)

#### 4.2.5.4 Procedimiento de elaboración de ensaladas

Este procedimiento fue creado con la finalidad de asegurar la elaboración higiénica de ensaladas sin afectar su sabor y estado natural.

	<b>PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE ENSALADAS</b>
---	--

**Objetivo:** Establecer las actividades necesarias para la preparación de ensaladas.

**Campo de Aplicación:** Este procedimiento se aplica a la preparación de ensaladas, en los comedores que MISHAN SERVICES S.A. brinda su servicio.

RESPONSABLES	RESPONSABILIDADES
Supervisor de Campo	Verificar que la preparación de ensaladas se realice según lo establecido en este documento.
Chef o Jefe de Partida o el ayudante de cocina	Preparar las ensaladas de acuerdo a lo establecido en este procedimiento.

**Actividades de Calidad:**

- 1.- El Administrador del Campo verifica que el personal interno del campamento utilice el uniforme adecuado.
2. - El Chef o Jefe de Partida o el ayudante de cocina prepara las ensaladas para o cual se realizan las actividades establecidas en el respectivo procedimiento seguro.

**Documentos de referencia:**

Procedimiento Seguro: Procedimiento para elaboración de ensaladas. (Anexo 21)



#### 4.2.5.5 Procedimiento de elaboración de frituras

Durante el desarrollo de este proyecto surgió un accidente de trabajo, ocasionado por la imprudencia del trabajador y el efecto del aceite caliente. Es por ello que fue necesaria la implementación de un procedimiento que recomiende al personal y al mismo tiempo se eviten que incidentes como este se vuelvan a repetir.

 <b>Mishan Services S.A.</b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR FRITURAS</b>
--	---

**Objetivo:** Establecer los pasos a seguir para la elaboración de frituras, con la finalidad de evitar accidentes e incidentes graves que afecten la operación o el bienestar de los trabajadores.

**Campo de Aplicación:** Este procedimiento se aplica a todas las áreas de manipulación de alimentos en donde **MISHAN SERVICES S.A.** brinda su servicio.

<b>RESPONSABLES</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>
Supervisor de Campo	Verificar que los normativos establecidos en este documento siempre se cumplan
Chef, Cocineros y Ayudantes	Cumplir con los normativos establecidos en este documento.

## 1. Proceso

- ✓ Cuando iniciamos el proceso de fritura es muy importante ver la temperatura del aceite para evitar que el producto absorba grasa o se queme por fuera y quede crudo por dentro. Si no tenemos un termómetro de cocina, se puede comprobar la temperatura de aceite echando en él un trocito de pan, si el pan se va hacia el fondo y no sube, la temperatura se encontrará alrededor de los 150° C; temperatura aún baja para la correcta fritura. Si el pan sube lentamente a la superficie, la temperatura estará entre 160° C y 165° C; que es la temperatura recomendada para freír alimentos delicados como las verduras. Si el pan sube rápido a la superficie, su temperatura estará entre 170° C y 180° C que es la temperatura indicada para la mayoría de las frituras. Si el pan no llega a sumergirse y se tuesta, la temperatura es demasiado alta (superior a 180° C).
- ✓ Se debe evitar que el producto este con exceso húmedo ya que el ingreso de líquidos o productos con otra temperatura menor a la del aceite produce un choque de temperaturas y el aceite caliente brinca.
- ✓ Si el producto presenta partes huecas debemos tener especial cuidado ya que ahí se alojan vapores y aceite hirviendo lo que puede provocar que este reviente, salpique y genere quemaduras fuertes al procesador del alimento, para esto se recomienda cortarlo por la mitad.
- ✓ En caso de tener que freír productos con humedad propia como son carnes, huevos, quesos y otros se debe evitar el contacto directo del producto con la mano, para esto se recomienda usar una espumadera larga o la canastilla de la freidora.

## 2. Utilización del EPP

Para este proceso es importante utilizar el siguiente equipo de protección personal (Méndez Gustavo, 2005):

- Gorra de cocina
- Mascarilla
- Guantes para altas temperaturas (NEOPRENO)
- Uniforme completo
- Botas con punta de acero
- Mandil

### 3. En caso de quemaduras que hacer

- poner el área quemada bajo agua fría para producir un enfriamiento de la llaga.
- secar bien el área quemada sin fregar para evitar laceración
- aplicar capas de jelonet sobre el área quemada verificando que este bien pegada
- cubrir con venda de gasa y en caso de ser una quemadura de 2do. y 3er. grado evacuar al empleado.
- evitar contacto que ingrese humedad a esta área y repetir curación cada 2 días.

### 4. Recomendaciones

- Ponga los 5 sentidos en lo que hace
- Recuerde que la seguridad es responsabilidad de todos
- No realice su trabajo sin utilizar el equipo de protección personal
- Aplique las técnica de la burbuja en su área de trabajo
- Mantenga su lugar de trabajo limpio y ordenado
- Piense que trabajando con seguridad usted asegura su vida y la de su familia
- Si ve que un compañero no cumple con las normas detenga la actividad hable con el y reporte para evitar un acto inseguro y un posible accidente.
- Siempre piense **¡QUE PASARÍA SI!** y este prevenido para eventualidades.

#### 4.2.5.6 Procedimiento para desechos líquidos

Si bien es cierto el proceso de alimentación requiere de muchos pasos y controles para que obtener cómo resultado clientes satisfechos, pero dentro de todo este proceso no se debe olvidar el compromiso existente con el medio ambiente y por ende el manejo de desechos. Para el caso de los desechos sólidos cada empresa contratista se encarga de establecer políticas de reciclaje y clasificación de basuras, así como también de la recolección de la misma.

En cuanto a los desechos líquidos ha sido necesario implementar un proceso que ayude a recopilar los mismos en bodega central, hacerlos llegar a un gestor ambiental aprobado para el reciclaje, evitando que cualquier persona intente reutilizar estos desechos que se convierten en tóxicos si se llegaran a consumir.

El procedimiento comprende lo siguiente:

 <b>Mishan Services S.A.</b>	<b>PROCEDIMIENTO PARA DESECHOS LIQUIDOS</b>
--	---

**Objetivo:** Establecer los pasos a seguir para controlar de mejor manera todos los desechos líquidos que se extraen de la producción de alimentos tal como aceites, aguas, bebidas en general, vinagres salsas y aderezos; con la finalidad de contribuir al medio ambiente depositando estos desechos en el lugar correspondiente.

**Campo de Aplicación:** Este procedimiento se aplica a todas las áreas de manipulación de alimentos en donde MISHAN SERVICES S.A. brinda su servicio.

RESPONSABLES	RESPONSABILIDADES
<b>Supervisor de Campo</b>	Verificar que los normativos establecidos en este documento siempre se cumplan
<b>Chef y Bodeguero</b>	Cumplir con los normativos establecidos en este documento.

➤ **ACEITE**

- ✓ El cambio de aceite utilizado debe realizarse máximo cada 2 o 3 días.
- ✓ Sí la preparación es de mariscos, carnicos o vegetales fritos, el cambio debe realizarse inmediatamente al finalizar el proceso.
- ✓ En caso de que el aceite, se encuentre con algún tipo de contaminación sea esta química o física, debe también ser desechado.
- ✓ La recolección de desechos líquidos debe ser semanalmente siguiendo los siguientes pasos:
  - a. Recolectar todos los residuos de grasa o aceites desechados en recipientes plásticos debidamente rotulados.
  - b. Enviar a Quito en el camión semanal, relacionando el envío en el formato MS - DL -001.

*Nota: Todos los desechos líquidos que llegan a Bodega Central son enviados a la empresa **PRODUCTOS & MERCADOS** calificada como Gestor Ambiental por el Distrito Metropolitano de Quito, la cual nos provee de una firma y sello de responsabilidad para el respaldo de este procedimiento.*

➤ **AGUA, BEBIDAS EN GENERAL**

- ✓ Dentro del grupo de aguas y bebidas podemos encontrar tipos de contaminación que limitan la inocuidad del producto y consumo del mismo. para esto es importante identificar las posibles alteraciones que pueden presentarse y evitar futuros problemas de salud.
- ✓ Los envases muchas veces pueden sufrir alteraciones provocando cambios en el color y sabor de las bebidas cuando estos son sometidos a luz solar directa, altas temperaturas, almacenamiento inadecuado y falta de rotación.
- ✓ El primer paso al identificar una bebida que este fuera de las especificaciones normales es reportar el hallazgo y enviar a Bodega Central Quito el/o los productos en mal estado relacionando el envío en el formato MS-DL-001.

*Nota: Una vez que estos lleguen a Bodega Central se contactará al proveedor para solicitar el cambio del producto junto a una carta explicativa.*

➤ **VINAGRES, SALSAS Y ADEREZOS**

- ✓ Otro grupo de desechos líquidos son: Vinagres, Salsas y Aderezos donde pueden presentarse diferentes tipos de contaminación que limitan la inocuidad del producto y consumo del mismo.
- ✓ Los principales actores que provocan alteraciones en estos productos son: luz solar directa, altas temperaturas, almacenamiento inadecuado y falta de rotación de envases, esto comúnmente produce cambios en el color y sabor de los productos.
- ✓ El primer paso al identificar Vinagres, Salsas y Aderezos que este fuera de las especificaciones normales es reportar el hallazgo y enviar a Bodega Central Quito el/o los productos en mal estado relacionando el envío en el formato MS-DL-001.

*Nota: En el caso de este tipo de desechos, que presenten irregularidades previas a su uso, se enviarán a Bodega Central y se contactará al proveedor para solicitar el cambio del producto junto a una carta explicativa. Caso contrario, si se trata de*

desechos líquidos serán entregados a la empresa **PRODUCTOS & MERCADOS** calificada como Gestor Ambiental por el Distrito Metropolitano de Quito, la cual nos provee de una firma y sello de responsabilidad para el respaldo de este procedimiento.

#### 4.2.5.7 MS – DL – 001 Manejo de desechos líquidos

 <b>Mishan Services S.A.</b>		MS-DL-001
<b>FORMATO DE CONTROL DESECHOS LIQUIDOS</b>		
CAMPAMENTO:	<input type="text"/>	FECHA: <input type="text"/>
RESPONSABLE DEL DESPACHO:	<input type="text"/>	
RESPONSABLE DE RECEPCIÓN:	<input type="text"/>	
TRANSPORTISTA:	<input type="text"/>	
TIPO DE DESECHO LIQUIDO:	<input type="text"/>	
CANTIDAD ENVIADA:	<input type="text"/>	
RESPONSABLE DESPACHO		RECEPCIÓN GESTOR AMBIENTAL

En este formato se detalla el campo, la fecha, el responsable que despacha los desechos, responsable de recepción en bodega central, el nombre del transportista del camión que traerá los desechos desde campo, tipo de desechos líquido como aceites, agua, etc., cantidad enviada según el recipiente detallado en el procedimiento. Finalmente, debe firmar el documento el responsable del envío.

Anexo 22 – Diseñado por: Michelle Villacís

Todos los formatos detallados en la sección de este capítulo, cumplen un papel importante para el desarrollo y control del proceso de alimentación, es por esa razón, que la difusión de esta información así como también la respectiva capacitación para llevar adecuadamente estos documentos es fundamental, caso contrario la labor realizada al mejorar los formatos, y la revisión y evaluación constante de los procesos se convertirá en un desperdicio de tiempo y recursos sin resultados.

### 4.3 ANÁLISIS DE LA NUEVA PROPUESTA PARA EL PROCESO DE ALIMENTACIÓN

Una vez analizada la situación actual del proceso (Harrington, 1998) de alimentación junto con sus respectivos formatos, así como también la evaluación del servicio y la opinión de los clientes, el panorama es más claro y en base a esto se puede plantear una propuesta concreta de mejora que cubre varios puntos que unidos darán buenos resultados.

La primera sección de esta propuesta se basa en los formatos de control detallados en el punto anterior (4.2), los cuales fueron codificados de la siguiente manera:

MS – PAF – 000

MS= Mishan Services

PAF= Proceso de Alimentación Formato

000= el número de formato que corresponda dentro del proceso.

En cada uno de ellos se señaló su mejora en relación al proceso actual así como también la finalidad del formato con los parámetros de medición establecidos.

La codificación de mencionados formatos a más de cumplir como guía del proceso, puede formar a futuro parte de un sistema de normalización ISO (Foxwell, 2002) donde uno de sus principales requisitos es la codificación, estos quedarían listos para su implementación.

La segunda parte de esta propuesta se basa en planes de acción para mejorar los puntos negativos identificados y publicados por los clientes a través de las encuestas, los mismos que se explican a continuación:



### **Propuesta 1**

**Objetivo:** Mejorar la calidad de los jugos

**Antecedente:** Jugos muy simples

**Ejecución:** Implementar en todos los sitios operativos donde Mishan Services presta sus servicio el procedimiento para la elaboración de jugos mejorado (literal 4.2.5.3) en el cual incluye la creación de su respectivo diagrama de flujo (Anexo 19). Este procedimiento se encuentra resumido (Anexo 20) de tal forma que pueda ser publicando como procedimiento seguro en el área de trabajo del salonerero para su fácil comprensión y aplicación.

Finalmente, se complementará con una capacitación a las / los salonereros (as) sobre la correcta preparación de jugos bajo una adecuada limpieza, sanitización y concentración de jugos (pulpa + agua + azúcar).

**Propuesta 2**

**Objetivo:** Mejorar la calidad y variedad de los menús

**Antecedente:** Menús repetidos

**Ejecución:** Para el logro del objetivo principal esta propuesta se dividirá en dos partes cubriendo de esta manera: conocimientos y variedad continua.

La primera parte (conocimientos) consiste en crear un plan de capacitación y actualización de conocimientos para chef, cocineros y panaderos, considerando dentro de este cronograma anual el tema, la frecuencia y beneficio que se va a obtener al realizar estas actividades. A continuación se presenta una tabla modelo donde se muestran varios temas alternativos:

<b>DIRIGIDO A:</b>	<b>CAPACITACION</b>	<b>FECHA A REALIZARSE</b>	<b>FINALIDAD DEL CURSO</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b> (para conocimiento interno)
Chef y Cocineros	Requisitos de la competencia para Chef ejecutivo  ✓ Nuevas competencias gastronómicas ✓ Presentación de Platos en bufete y en línea de servicio ✓ Garnish con frutas y verduras ✓ Diseño de menús ✓ Trabajo en Equipo	Trimestral / Cuatro veces al año	Beneficio tanto para el trabajador como para la empresa	Costo vs. Beneficio
Panaderos	✓ Panetonne, cakes y galletas ✓ Técnicas para panadería			

TABLA 6 Propuesta dos

Para fijar la fecha de las capacitaciones se ha tomado en cuenta que el personal de la empresa vive en diferentes ciudades del país, por esa razón la frecuencia óptima será cada tres meses completando al final de año cuatro sesiones de 8 horas cada una, procurando cubrir todo el material establecido por el capacitador. Cabe recalcar que esta actividad se llevará a cabo en la ciudad de Quito considerando los turnos para que el personal se encuentre disponible en su tiempo de descanso, captando de mejor manera su atención.

En cuanto a la finalidad del curso, es importante recalcar al personal que estas actividades irán en su beneficio personal, aportarán a su desarrollo profesional y para conocimiento interno de la empresa éstas permitirán alcanzar los objetivos de la organización. Solo planteándolo de esta manera el personal colaborará para brindar un día de su descanso para su auto preparación.

En lo referente a financiamiento, toda capacitación debe ser considerada como una inversión, sin embargo, el costo sigue siendo significativo; por esa razón hoy en día varias empresas han sido aprobadas por el Consejo Nacional de Capacitación Profesional (CNCF) para encargarse de toda la logística en cuanto a capacitaciones de acuerdo a como las empresas lo requieran.

Este sistema funciona a través del descuento mensual realizado a cada trabajador en la planilla del IESS, un porcentaje de este valor es conocido como ICE / SECAP el cual queda disponible para que las empresas puedan capacitar a su personal, lo cual quiere decir que cada trabajador tiene derecho a un máximo de 120 horas anuales de capacitación. Este beneficio se da tanto para el trabajador como también para la empresa, ya que a través del CNCF se puede cubrir hasta el 80% del valor de las capacitaciones y la diferencia, es decir, el 20% lo cubre la organización.

Considerando estos rubros, toda empresa puede realizar con seguridad sus planificaciones anuales de capacitación.

La segunda parte de esta propuesta (variedad continua), es un complemento que sin los conocimientos adquiridos en las capacitaciones no se podría llevar a cabo.

Muchos clientes consideran a la variedad como innovación, salir de la rutina y sentirse sorprendido por la habilidad del chef en sus exquisitos platos, sobre todo considerando que los turnos de trabajo van desde 14 días laborando con 7 días de descanso hasta 28 días laborando y 14 de descanso, este es un factor vital para sentir la necesidad de variedad en las comidas.

Con este análisis la segunda propuesta se enfoca hacia la creatividad e innovación (Deming William, 1989) tanto en la preparación como en la presentación de los menús semanales. El dar un giro total al servicio, dentro de esto se pone en consideración las siguientes alternativas que pueden ser ejecutadas dos veces al mes:

Festivales Gastronómicos: Comidas de la Costa

Comidas de la Sierra

Festival Costa y Sierra

Festival de Comida Internacional (dependiendo la ocasión como días de fútbol)

Comida de América del Sur

Parrilladas

Día de Platos a la Carta (con tres alternativas)

Día de comida rápida: Pastas & Pizzas

Hamburguesas al carbón

Hot Dogs

La nuevas ideas que aporten los Chefs de cada sitio operativo serán tomadas en cuenta y añadidas a esta lista, así como también todas las alternativas cuentan con el apoyo en todo a lo que decoración se refiere de tal manera que sea más llamativo y diferente para el cliente.

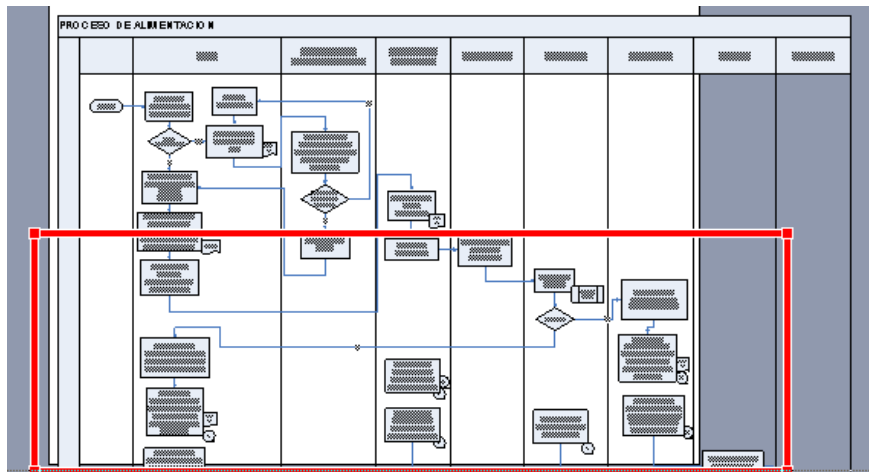
Finalmente, es importante recalcar que en cuanto a costos se refiere, la elaboración de cualquiera de estas alternativas no causará efectos ya que en el caso de los festivales por ejemplo, se preparará un poco de cada plato dando variedad, únicamente se debe equilibrar los costos entre cada uno de ellos.

### Propuesta 3

**Objetivo:** Mejorar la distribución de alimentos en la línea

**Antecedente:** Últimos grupos se quedan sin alternativas para comer, o sin postre.

**Ejecución:** Establecer un paso más dentro del proceso de alimentación que permita la distribución ordenada de alimentos en la línea de servicio (Méndez Gustavo, 2005), por lo menos dos veces o en dos grupos, de tal forma que se evite faltantes para los últimos grupos de clientes que pasan al comedor, como también que la comida tenga el sabor a recalentada.



Para esto se estableció dentro del nuevo diagrama de flujo (Anexo 11) ubicado en este capítulo, el control constante de temperaturas como parte del procedimiento para realizar al menos dos recargas de alimentos a la línea de servicio. Satisfaciendo al cliente en temperaturas óptimas de consumo, como también en brindar la misma oportunidad de cantidad y variedad para todos los clientes.

#### **Propuesta 4**

**Objetivo:** Mejorar y mantener la calidad de la fruta en campo

**Antecedente:** Frutas golpeadas

**Ejecución:** Considerando que el despacho de fruta y verdura se realiza desde bodega central ubicado en la ciudad de Quito, el control de calidad (Crosby Philip, 2000) tanto para fruta como para verduras debe ser desde este punto de partida, la revisión para que la fruta y verdura se encuentre en buenas condiciones y no muy madura para de esta manera soportar el viaje y mantenerse en al menos condiciones adecuadas para el consumo por unos cuantos días, es posiblemente la parte más difícil pero tampoco imposible.

Para esto se propone realizar una lista con los productos mensuales o quincenales de temporada, de esta manera se evitará que desde campo se hagan pedidos que no se puedan cumplir o se cumplan ineficientemente por la mala calidad de la fruta, así como también se puedan hacer los cambios en el pedido por las frutas que son costosas por su escasez.

La persona encargada del departamento de compras será la encargada de recopilar esta información y debe al mismo tiempo encargarse de difundir la misma a todos los campos donde la empresa presta sus servicios.

Adicionalmente, en las reuniones semanales con los supervisores de campo se deberá recalcar este tema para que desde campo sean ellos los responsables de controlar e insistir al bodeguero de turno que realice la rotación de las frutas de tal manera que salgan en el menor tiempo las próximas a madurarse.

### MS-PT-001 PRODUCTOS DE TEMPORADA

 MISHAN SERVICES S.A.																																															
<b>Frutas de Temporada</b> MS - PT-001																																															
MES: <input type="text"/>																																															
Periodo: <input type="text"/>																																															
<b>EN COSECHA</b>	<b>IMPORTADAS</b>																																														
<table border="1"><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr></table>																								<table border="1"><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr></table>																							
<b>COSECHA BAJA</b>	<b>FUERA DE TEMPORADA</b>																																														
<table border="1"><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr></table>																							<table border="1"><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr></table>																								
Publicado por: _____ Jefe de Compras																																															

Anexo 23 – Diseñado por Michelle Villacís

En este formato se contempla la fecha, el periodo siendo este quincenal, productos en cosecha, productos importados, productos en cosecha baja (lo cual quiere decir que se encuentra muy poco producto en el mercado y que por ende es costoso) y fuera de temporada (definitivamente este producto no se puede encontrar en el mercado).



### **Propuesta 5**

**Objetivo:** Mejorar la atención y presentación de los saloneros para el servicio

**Antecedente:** No existe ningún comentario negativo por parte de los clientes al respecto, sin embargo las últimas encuestas realizadas muestran una variación negativa sobre atención y servicio.

**Ejecución:** Cada elemento que forma parte del servicio de alimentación es una parte fundamental para satisfacer al cliente (Crosby Philip, 1994), el preparar alimentos saludables y deliciosos es un trabajo duro que puede venirse abajo fácilmente por la mala presentación de los alimentos o simplemente por el mal servicio que pueda prestar la persona a cargo del salón, en este caso los saloneros son quienes mantienen un contacto directo con el cliente y su atención complementa el trabajo del todo el equipo de cocina. Es por ello que mantener un cronograma de capacitación a los o las saloneros (as) es muy importante, invertir en ellos capacitándolos recordando siempre que son la imagen de la empresa y del excelente servicio que se está prestando.

Los temas a tratar en las capacitaciones pueden ser: atención al cliente, servicio a la mesa, etc.

### **Propuesta 6**

**Objetivo:** Mantener y controlar para que la calidad y mejoras alcanzadas permanezcan y no decaigan.

**Antecedente:** Ninguno.

**Ejecución:** Poniendo en marcha todo este proyecto presentado a la empresa como Levantamiento y Mejoramiento de Procesos del Servicio de alimentación, se puede conseguir varias mejoras en irán en beneficio de la empresa y por ende su renombre e imagen en el mercado, por esa razón esta última propuesta plantea realizar un cronograma trimestral para ejecutar las encuestas en todos los sitios operativos donde se presta el servicio, de esta manera se puede dar seguimiento a tiempo a los problemas y revisar si las mejoras están dando los resultados esperados.

Con esta propuesta final el esquema de PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) (Deming, citado por Gutiérrez Pulido, 2005) se ha cumplido, donde la planificación se refleja en los cuatro capítulos del proyecto y los pasos siguientes como la verificación expresado a través de las encuestas, mostrarán los buenos resultados alcanzados y como establecer a futuro las metas que se esperan alcanzar como parte del mejoramiento continuo.

## **CAPITULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- ✓ Al utilizar diagramas de flujo para poder analizar claramente el proceso de alimentación se pudieron identificar los procedimientos y los formatos de control que se necesitaban mejorar e implementar. (Capítulo 3 pág. 35 - Anexo 2, Capítulo 4 pág. 45 – Anexo 11).
  
- ✓ Cada formato de control que ha sido modificado se lo a hecho en función del indicador que se pretende medir, adicionalmente basta con mirar cada formato lleno para conocer si el proceso esta marchando bien y en el caso de que existieran inconvenientes se podrían plantear a tiempo acciones de mejora. (Capítulo 4 Sección 4.2 – Pág. 48 – 69)
  
- ✓ Las encuestas son en este caso la prueba clave e imparcial para evaluar el servicio, así se puede conocer lo que realmente piensa el cliente, es por ello que en vista de los resultados obtenidos se pudo plantear propuesta de mejora que irán en beneficio del servicio de alimentación. (Capítulo 4 Sección 4.3 pág. 70-80).
  
- ✓ Una vez planteadas las propuestas es importante conocer como ejecutar las mismas, considerando recursos disponibles y metas reales y alcanzables el mejoramiento continuo se convertirá trabajo de todos los días, a diario se irán observado como evolucionan las necesidades del cliente y por ende las oportunidades de mejora. (Capítulo 4 Sección 4.3 pág. 70– 80).

- ✓ Los procedimientos pueden parecer que marchan bien por un tiempo, es ahí cuando se considera importante evaluarlos para establecer mejoras ajustables a las condiciones y al medio. Durante el desarrollo de este proyecto se pensaba que todo marchaba bien y sin embargo se logró construir algo mejor, ejemplo de ello las circunstancias como un accidente de trabajo ayudaron sorpresivamente a implementar un nuevo procedimiento.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomienda a la empresa, concientizar a sus trabajadores que toda acción de mejora va en beneficio común, así se ganarán más contratos y renombre, lo cual significa más trabajo para todos. Pero para lograr esto es importante que cada responsable se comprometa a llevar los respectivos controles a su cargo. Caso contrario será tiempo y recursos desperdiciados.
- ❖ Se recomienda a la empresa, conservar la actitud flexible y amigable que ha llevado hasta ahora, ya que eso le ha permitido ganar clientes fijos y no defraudarlos. La empresa siempre debe recordar que el servicio de alimentación es la base de la actividad económica de la empresa y que además eso le ha diferenciado de la competencia, por esa razón la importancia de que el mencionado proceso este debidamente controlado.
- ❖ Se recomienda a la universidad, dar más fuerza y publicidad a la especialidad de Calidad y Productividad, ya que actualmente es una de las carreras con mayor demanda. Con una buena campaña esta especialidad podría convertirse en una ventaja competitiva que otras universidades no tienen.

- ❖ Se recomienda a la universidad, dar mayor énfasis a las materias sobre procesos dentro de la malla de estudio, ya que no solo para la especialidad de calidad es necesario conocer al respecto, y en el caso de la especialidad se debe procurar que el alumno maneje perfectamente el tema de procesos ya que alrededor de ello giran indicadores y por ende la calidad.

## BIBLIOGRAFIA

Con formato

1. CHIAVENATO Adalberto; **“Gestión del Talento Humano”**; McGraw Hill; 2002; Bogotá; 1era. Edición.
2. CROSBY Philip; **“Calidad Total para el siglo XXI”**; McGraw Hill; 1994
3. CROSBY Philip; **“La Calidad y Yo: una Experiencia de Vida”**; Prentice Hall; 2000
4. DEMING William; **“Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis”**; Días de los Santos; 1989.
5. D’ELIA Gustavo; **“Como hacer indicadores de calidad y productividad”**; Alsina; 1999; Buenos Aires - Argentina
6. EDUCATIONAL FOUNDATION; **“Guía ServSafe del Empleado”**; National Restaurant Association; Chicago.
7. ENGLISH Fenwich; **“Calidad Total en la Educación: Aplicación de las Ideas de Deming en la Enseñanza”**; Edamex; 1995.
8. FOXWELL Colin; **“Manual para la Industria del Servicio. NTC-ISO 9001:2000”**; Icontec; 2002; Bogotá; Segunda Edición.
9. GITLOW Howard; **“Cómo Mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Deming: una Guía Práctica para Mejorar su Posición Competitiva”**; Norma; 1989.

10. GUITIÉREZ PULIDO Humberto; **“Calidad Total y Productividad”**;  
McGraw Hill; 2005; México; Segunda Edición.
11. HANSE Bertrand; **“Control de Calidad Teoría y Aplicación”**; Ediciones  
Díaz de Santos; Brasil; 1era. Edición.
12. HARRINGTON James; **“Mejoramiento de los Procesos de la  
Empresa”**; McGraw-Hill; 1998; Bogotá; 1era. Edición.
13. ISHIKAWA Kaouro; **“¿Qué es el Control Total de la Calidad?”**;  
Norma; 1986; Bogotá – Colombia.
14. JURAN Joseph; **“Análisis de la Planeación de la Calidad: del  
desarrollo del producto al uso”**; McGraw Hill; 1995
15. MÉNDEZ Gustavo; **“Manual de Estudio: Nutrición Básica para  
Cocineros Culinarias Profesionales”**; 2005; Quito; Segunda Edición.
16. MÉNDEZ Gustavo; **“Principios Científicos Básicos de la Cocina”**;  
2005; Quito; 1era. Edición.
17. SAPAG Nassir; SAPAG Reinaldo; **“Preparación y Evaluación de  
Proyectos”**; McGraw Hill; 2003; México; Cuarta Edición.
18. SCHERKENBACH William; **“La Ruta Deming a la Calidad y la  
Productividad”**; 1986
19. MICHALSKI Walter; **“Tool Navigator: Six Sigma”**; Productivity Press;  
2003; NY - USA

# ANEXOS



# ANEXO 1

**(FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PERSONAL MISHAN  
SERVICES S.A.)**

# ANEXO 2

(DIAGRAMA DE FLUJO SITUACIÓN ACTUAL)

# ANEXO 3

(FORMATO MENU)

# ANEXO 4

**(FORMATO PEDIDO DE BODEGA A COCINA)**

# ANEXO 5

**(FORMATO CONTROL DE CALIDAD DE PRODUCTOS  
TERMINADOS)**

# ANEXO 6

(FORMATO INFORME DE PRODUCCION)

# ANEXO 7

(FORMATO ENCUESTA DE SERVICIO)

# ANEXO 8

(GRAFICO ENCUESTAS – SABOR DEL ALIMENTO)



# ANEXO 9

(GRAFICO ENCUESTAS – VARIEDAD DE LOS MENUS)

# ANEXO 10

(GRAFICO ENCUESTAS – SERVICIO Y ATENCIÓN)

# ANEXO 11

(NUEVO DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO)

# ANEXO 12

(MS-PAF-001 MENU DIARIO – CAMPOS BASES)

# ANEXO 13

(MS-PAF-001 MENU DIARIO – TALADROS)

# ANEXO 14

**(MS-PAF-002 PEDIDO DE COCINA A BODEGA)**

# ANEXO 15

**(MS-PAF-003 CONTROL DE CALIDAD DE PRODUCTOS  
TERMINADOS)**

# ANEXO 16

**(MS-PAF-004 INFORME DIARIO DE PRODUCCION)**



# ANEXO 17

**(PROCEDIMIENTO SEGURO PROCESO DE  
DESCONGELACIÓN)**

# ANEXO 18

**(MS-PAF-005 PROCESO DE DESCONGELACIÓN)**

# ANEXO 19

**(DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE ELABORACIÓN DE  
JUGOS)**

# ANEXO 20

**(PROCEDIMIENTO SEGURO – ELABORACION DE JUGOS)**

# **ANEXO 21**

**(PROCEDIMIENTO SEGURO PARA ELABORACIÓN DE  
ENSALADAS)**

# ANEXO 22

**(MS-DL-001 MANEJO DE DESECHOS LIQUIDOS)**

# ANEXO 23

(MS-PT-001 PRODUCTOS DE TEMPORADA)

<b>Página 17: [1] Con formato</b>	<b>Mishan</b>	<b>23/07/2008 15:57:00</b>
Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: No en 1,27 cm		
<b>Página 17: [2] Con formato</b>	<b>Mishan</b>	<b>23/07/2008 15:57:00</b>
Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: No en 1,27 cm		
<b>Página 17: [3] Con formato</b>	<b>Mishan</b>	<b>23/07/2008 15:57:00</b>
Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: No en 1,27 cm		
<b>Página 17: [4] Con formato</b>	<b>Mishan</b>	<b>23/07/2008 15:57:00</b>
Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm, Punto de tabulación: No en 1,27 cm		
<b>Página 17: [5] Con formato</b>	<b>Mishan</b>	<b>23/07/2008 15:57:00</b>
Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm		
<b>Página 17: [6] Con formato</b>	<b>Mishan</b>	<b>23/07/2008 15:57:00</b>
Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm		
<b>Página 17: [7] Con formato</b>	<b>Mishan</b>	<b>23/07/2008 15:57:00</b>
Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm		
<b>Página 17: [8] Con formato</b>	<b>Mishan</b>	<b>23/07/2008 15:57:00</b>
Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm		
<b>Página 17: [9] Con formato</b>	<b>Mishan</b>	<b>23/07/2008 15:57:00</b>
Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm		
<b>Página 17: [10] Con formato</b>	<b>Mishan</b>	<b>23/07/2008 15:57:00</b>
Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm		
<b>Página 17: [11] Con formato</b>	<b>Mishan</b>	<b>23/07/2008 15:57:00</b>
Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm		
<b>Página 17: [12] Con formato</b>	<b>Mishan</b>	<b>23/07/2008 15:57:00</b>
Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm		
<b>Página 17: [13] Con formato</b>	<b>Mishan</b>	<b>23/07/2008 15:57:00</b>
Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm		
<b>Página 17: [14] Con formato</b>	<b>Mishan</b>	<b>23/07/2008 15:57:00</b>



Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm +  
Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

**Página 17: [15] Con formato** **Mishan** **23/07/2008 15:57:00**

Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm +  
Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm

**Página 17: [16] Con formato** **Mishan** **23/07/2008 15:57:00**

Sangría: Izquierda: 0,29 cm, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm +  
Tabulación después de: 1,27 cm + Sangría: 1,27 cm