



**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN Y CALIDAD PARA LA EMPRESA  
RIM GOURMET DE ACUERDO A ESTÁNDARES INTERNACIONALES  
DE CALIDAD.

TRABAJO DE TITULACION QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PARA OPTAR EL TÍTULO DE **INGENIERO EN CIENCIAS  
EMPRESARIALES**

Autor  
**Iván André Montalvo Córdova.**

Tutor  
**Abel Olivares A.**

**SAMBORONDÓN, (Julio de 2013)**

## **Reconocimiento**

Hoy al culminar mi carrera universitaria quiero dejar constancia de lo agradecido que me siento con todas y cada una de las personas que fueron parte fundamental en mi formación tanto personal como profesional; agradezco a Dios por permitirme llegar hasta donde he llegado, a mis queridos padres Iván y María Pía por su apoyo a través de el transcurso de mis estudios y de toda mi vida.

Agradezco a la universidad Espíritu Santo por haberme permitido ser parte de esta prestigiosa institución, a todos mis maestros, por todas sus enseñanzas, conocimientos impartidos y sobre todo su paciencia para guiarme hasta alcanzar convertirme en un profesional capaz de desarrollarme en un mundo tan competitivo como el actual.

Agradezco a mis compañeros de aula, amigos y todas las personas que formaron parte de mi trayectoria universitaria, quiero también agradecer de manera especial y sincera al profesor Abel Olivares por permitirme realizar esta tesina bajo su dirección.

Iván André Montalvo Córdova.

## Indice General

Reconocimiento .....	ii
Resumen .....	v
Introducción.....	1
Objetivos del proyecto.....	2
Justificación y alcance del proyecto .....	3
Capitulo 1: MARCO TEÓRICO .....	4
1.1 Administración y Gestión .....	4
1.2 Gestión por Procesos .....	5
1.3 Gestión de la Calidad.....	8
1.4 Administración de la Calidad Total (TQM).....	9
1.5 Estandarización y Normas ISO.....	11
Capitulo 2: ANTECEDENTES DEL SERVICIO DE CATERING .....	13
2.1 Historia del Catering a nivel mundial .....	13
2.2 Desarrollo del Catering en el Ecuador.....	14
2.3 Empresas con certificación de calidad ISO 22000 .....	15
2.4 Posibilidades de desarrollo del sector del Catering.....	16
Capítulo 3: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA RIM GOURMET.....	18
3.1 Antecedentes de la Empresa.....	18
3.2 Infraestructura.....	18
3.3 Estructura Financiera.....	19
3.4 Estructura Organizacional.....	19
3.5 Proveedores.....	20
Capítulo 4: ESTUDIO DEL ENTORNO DEL SERVICIO DEL CATERING EN GUAYAQUIL .....	21
4.1 Análisis de la demanda del servicio de Catering .....	21
4.2 Exploración de la competencia .....	32
4.3 Proveedores de equipos, insumos y servicios.....	34
4.4 Disponibilidad de mano de obra .....	38
Capítulo 5: ANÁLISIS FODA Y PLANIFICACION ESTRATÉGICA .....	39
5.1 Análisis FODA.....	39
5.2 Análisis de las Potencialidades, Limitaciones, Riesgos y Desafíos.....	41
5.3 Misión y Visión .....	43
5.4 Planificación Estratégica.....	43
Capítulo 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	48
6.1 Conclusiones .....	48
6.2 Recomendaciones .....	49
Anexo: .....	50
Bibliografía .....	93

## **Índice de Figuras**

Figura N° 1 .....	7
Figura N° 2 Sello de Certificación ISO .....	16
Figura N° 3 Organigrama de las empresas RIM Gourmet .....	19
Figura N° 4 Organigrama estructural propuesto .....	44
Figura N° 5 Planeación y realización de productos inocuos .....	56

## **Índice de Gráficos**

Gráfico N° 1 Importancia de la variedad .....	26
Gráfico N° 2 Importancia de la dieta.....	23
Gráfico N° 3 Importancia del control.....	23
Gráfico N° 4 Importancia de la imagen.....	23
Gráfico N° 5 Importancia de precios bajos.....	23
Gráfico N° 6 Precio del almuerzo.....	24
Gráfico N° 7 Satisfacción con proveedor actual de catering.....	25
Gráfico N° 8 Proveedores con certificación ISO.....	25
Gráfico N° 9 Medios que usan las empresas para contratar al proveedor de catering.....	26
Gráfico N° 10 Diagrama de dispersión.....	27
Gráfico N° 11 Las 5 fuerzas de Porter.....	37

## **Índice de Tablas**

Tabla 1 Matriz FODA .....	41
---------------------------	----

## Resumen

Este proyecto consiste en desarrollar una propuesta de un sistema de gestión por procesos basado en una norma internacional como la ISO 22000 que permita a la empresa RIM Gourmet alcanzar una ventaja competitiva en el mercado del catering en Guayaquil. El trabajo abarca dos aspectos claramente diferenciados: el estratégico y el de gestión de la inocuidad de los alimentos; en el estratégico se estudia el entorno en el cual se desenvuelve la empresa, y en el de gestión se desarrolla una propuesta inicial, no definitiva, de un manual para la inocuidad de los alimentos basado en la Norma ISO 22000:2005.

El proyecto se desarrolló utilizando como metodología primero una investigación de mercado de tipo exploratoria para los potenciales clientes tanto del sector privado como del sector público, los proveedores de insumos y servicios, y los competidores del sector del catering.

Los potenciales clientes del sector privado se lo investigó mediante una encuesta telefónica y considerando variables como: el precio del producto, el nivel de satisfacción, medios publicitarios y variables de calidad relacionadas con el servicio de alimentación. En este estudio se pudo establecer básicamente que existe un nicho de mercado no muy satisfecho con su actual proveedor de catering, que exigen mayor calidad pero así mismo los precios que pagan por el producto son relativamente bajos.

En relación con los potenciales clientes del sector público se realizó una entrevista telefónica a un funcionario del Instituto de Compras Públicas, quien manifestó que en la actualidad y en el mediano plazo se está licitando los contratos de prestación de servicios de catering. Se estableció que los precios que se pagan van en relación al tipo de institución pública y que no existen restricciones para el licitante.

Los proveedores de insumos y servicios son muy numerosos, y no existe barreras de entrada al sector. Así mismo el sector cuenta con un gran número de ofertantes, por lo que la competencia se basa en ofrecer alta calidad a bajos precios.

En cuanto a adquirir una característica distintiva para poder competir, se desarrolló una propuesta general de un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos basado en la Norma Internacional ISO 22000:2005. Esta propuesta servirá de hoja de ruta para su posterior profundización e implementación con el objeto de obtener la certificación internacional.

## Introducción

RIM Gourmet es una empresa joven e innovadora, con un año y medio dentro del mercado de servicios de alimentos y bebidas, su propósito es mantenerse en dicho mercado a largo plazo y convertirse en una empresa líder en su campo, ofreciendo un servicio de primera calidad, garantizando atención a cada detalle en el proceso de elaboración y distribución de los alimentos requeridos por las distintas organizaciones ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

En base al actual crecimiento de la ciudad y considerando que esto será un factor constante, se estima que es de gran importancia posicionar a la empresa RIM Gourmet en el mercado, para poder satisfacer la demanda existente y potenciales clientes.

RIM Gourmet cuenta en la actualidad con un solo cliente, ya que se encuentra en un proceso transitorio de expansión. Para lograr dicha expansión, uno de los factores claves es obtener una certificación ISO 22000, la que le permitirá contar con un valor agregado y diferenciador frente a la competencia, dentro de un mercado que es cada vez más competitivo y exigente.

Al momento RIM Gourmet se maneja de forma empírica, esto se pretende cambiar, con la implementación de un modelo administrativo de calidad total, lo que a largo plazo le proporcionará la oportunidad de ofrecer el servicio de catering a varias empresas de manera simultánea, ya que contara con una estructura organizacional que hará que esto sea posible.

RIM Gourmet se plantea realizar un manual del sistema de gestión de la inocuidad de alimentos, para así poder mejorar los procesos durante la cadena de suministros de los alimentos, para poder obtener una mayor seguridad alimentaria y por otra parte que el cliente sienta una mayor tranquilidad al momento de degustar los alimentos.

## **Objetivos del proyecto**

El objetivo general del proyecto es:

Proponer estrategias de gestión y proceso que permitan alcanzar una ventaja competitiva y de mercado a la empresa RIM Gourmet.

Los objetivos específicos del proyecto son:

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa RIM Gourmet.
2. Determinar la situación del mercado y la competencia de los servicios de catering en Guayaquil.
3. Desarrollar un plan estratégico que permita a RIM Gourmet posicionarse en el mercado con estándares internacionales.

### **Situación práctica que se pretende mejorar**

El problema fundamental que se pretende resolver es: la falta de un sistema de gestión en la empresa RIM Gourmet que le permita hacer frente a una inminente expansión de sus operaciones de servicio de catering. La importancia de esta investigación radica en que en la actualidad los consumidores son cada vez más exigentes en cuanto a la calidad de los alimentos que consumen y por lo tanto son más conscientes de la necesidad de consumir alimentos inocuos. En algunas ocasiones se ha tenido que retirar del mercado lotes de productos porque han representado peligros para el consumidor al momento de su consumo.

Es por este motivo que un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos asegura que los alimentos ingeridos por los consumidores no hagan daño a la hora del consumo.

El desarrollo, implementación, control y mejoramiento de un sistema de gestión basado en una Norma ISO es una tarea compleja, que involucra un grupo de profesionales expertos multidisciplinarios. En este proyecto se desarrollará una propuesta que sirva de guía, basado en los conocimientos adquiridos en la carrera y consulta a personas especializadas, para en el mediano plazo poder desarrollar completamente e implementar el sistema de gestión.

## **Justificación y alcance del proyecto**

El tema de investigación se justifica por varios motivos:

- La administración de la empresa en forma empírica hace que ciertas actividades sean redundantes y otras innecesarias, lo que podría ser corregido con un sistema de gestión de mejora continua.
- La necesidad de brindar un producto de alta calidad a los clientes, mejorando los procesos y técnicas de producción.
- La falta de un buen sistema de control interno a veces desemboca en múltiples problemas, que representan grandes pérdidas de tiempo para solucionarlos, lo que puede ser evitado mediante un adecuado sistema de control integral y elaborando un plan de contingencias.
- La centralización, en la toma de decisiones, hace que éstas a veces no tengan la suficiente reflexión y objetividad, lo que las hace poco eficaces, y a veces equivocadas.
- La necesidad de poder hacer frente a la potencial expansión de la empresa, con el consiguiente beneficio para los propietarios, clientes, empleados actuales, generación de nuevas plazas de trabajo, etc.
- La necesidad de mejorar el manejo de los residuos, con el consiguiente beneficio para el medio ambiente en general.

## Capítulo 1: MARCO TEÓRICO

### 1.1 Administración y Gestión

#### 1.1.1 Diferencia entre Administración y Gestión

Con el propósito de establecer el contexto sobre el cual se desarrolla el presente proyecto, se debe establecer claramente la diferencia entre Administración y Gestión. En la actualidad los términos Administración y Gestión se usan como sinónimos, pero en realidad se refieren a enfoques distintos. A continuación se dan algunas definiciones de Administración: según (Hitt, 2006) “definimos **administración** como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”. Para (Robbins/Coulter, 2005) “la **administración** consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. De acuerdo a (Daft, 2004) “La **administración** es la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos”.

En relación a las definiciones de Gestión se tienen las siguientes: (Calderon/Castaño, 2005) “el objetivo fundamental de la **gestión** empresarial es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo”. Según (Ogalla, 2005) “Conjunto de procesos, comportamientos y herramientas que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos”.

De acuerdo a las definiciones dadas anteriormente se podría establecer que la Administración representa un ámbito más amplio que la Gestión, ya que la Administración fija las metas y objetivos de acuerdo a los recursos disponibles y organiza dichos recursos en torno a las distintas áreas de la empresa, en tanto que la Gestión busca la manera de orientar los procesos para alcanzar dichos objetivos con eficiencia y eficacia.

En los dos casos se utilizan los mismos conceptos: planificar, organizar, dirigir y controlar, sin embargo, la Administración preserva la visión estratégica de la empresa, la Gestión se centra en la parte operativa de las actividades empresariales con un enfoque de aumento de la productividad.

El enfoque de este proyecto es esencialmente de Gestión, aunque se tiene presente algunos aspectos de la planificación estratégica de la empresa.

### 1.1.2 Modelos de Gestión

Hablando ya en el ámbito de la Gestión, que tiene relación con el qué se debe hacer para conseguir los objetivos, no existe un modelo adoptado generalmente por todas las empresas para gestionar sus recursos, ya que esto depende en gran parte del tipo de actividad, tamaño de la empresa, tecnología disponible, capacitación del personal, etc. Inclusive se puede decir que cada empresa puede desarrollar su propio modelo de gestión. A pesar de esto se han establecido varios modelos de gestión de acuerdo a sus capacidades y objetivos, y estos son:

Gestión por objetivos.- Este es un modelo de gestión centrado en los objetivos de la empresa, de forma que los procesos y recursos son organizados para alcanzar dichos objetivos.

Gestión por procesos.- Es un modelo de gestión centrado en la satisfacción del cliente, y está muy relacionado con el concepto de calidad. Los recursos se organizan y asignan en torno a los procesos de manera que se pueda cumplir satisfactoriamente con las especificaciones del cliente.

Gestión por competencias.- De forma general este modelo de gestión se centra en el recurso humano, sus habilidades, sus capacidades, sus motivaciones, etc. no haciendo mucho énfasis en estructuras funcionales y organizacionales.

Cabe indicar que cada modelo mencionado anteriormente no funciona de manera independiente de los demás, sino que también consideran factores utilizados en los otros modelos, es así que un modelo de gestión por procesos también toma en cuenta los objetivos y el factor recurso humano como parte del esquema general del modelo.

En este proyecto se escoge el modelo de gestión por procesos para ser desarrollado en la empresa RIM Gourmet.

## 1.2 Gestión por Procesos

### 1.2.1 ¿Qué es la gestión por procesos?

La gestión por procesos es un modelo de gestión que utiliza como unidades de gestión a los procesos que se realizan en una empresa, con la finalidad de obtener un producto o servicio de calidad, que cumpla con los requerimientos exigidos por el cliente.

Este modelo implica que sean identificados todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa, así como sus responsables, la forma como se interrelacionan, los indicadores que miden su eficiencia, la documentación necesaria, y los sistemas de información.

Según (Pérez, 2008) los objetivos de un sistema de gestión por procesos son:

- “- Reducir los costes internos innecesarios: reducción del despilfarro e ineficiencia, eliminando actividades sin valor añadido.
- Acortar los plazos de entrega: reducción del tiempo de ciclo.
- Mejorar la calidad y el valor percibidos por el cliente de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente”

Este modelo de gestión involucra tres factores claves: cliente, calidad y creación de valor. Los procesos son definidos centrándose en los requerimientos del cliente independientemente si el proceso abarca una o varias áreas funcionales de la empresa , pero considerando siempre la permanente creación de valor y el incremento de la eficiencia y la eficacia.

La gestión por procesos involucra varios elementos a definirse tales como:

- Proceso
- Proceso relevante
- Proceso clave
- Subproceso
- Sistema
- Procedimiento
- Actividad
- Indicadores

los cuales se especificarán en su aplicación a la empresa RIM Gourmet.

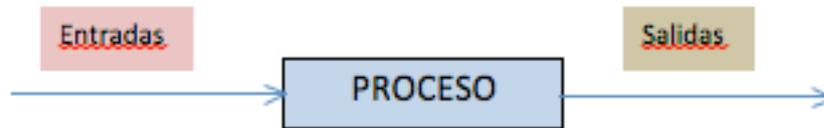
### 1.2.2 ¿Qué empresas pueden implementar un sistema de gestión por procesos?

Este modelo de gestión es flexible por lo que puede ser adoptado por cualquier tipo de empresa, sea esta comercial, productiva, o de servicios y por grandes, medianas y pequeñas empresas. En todo caso la empresa que adopte este modelo debe hacer énfasis en la calidad y la mejora continua. Dado que RIM Gourmet es una empresa de catering, es posible que adopte un modelo de gestión por procesos con enfoque en la calidad.

### 1.2.3 ¿Cómo se representa un proceso y un conjunto de procesos?

Un proceso puede ser representado gráficamente como se muestra en la figura 3:

**Figura N° 1**



Elaborado por: Iván Montalvo C.

Todo proceso tiene unas entradas que pueden ser: materiales, máquinas, recurso humano, recursos financieros, etc., de forma que el proceso se encarga de transformar, y producir como resultado unas salidas que pueden ser: productos, subproductos o servicios. La idea central de la gestión por procesos es que las salidas tengan un valor agregado significativo con relación a las entradas y al proceso en cuestión.

Un conjunto de procesos se puede representar como una secuencia de procesos interconectados, de manera que las salidas que produce un proceso A, sirva de entradas para los procesos B y C, por ejemplo. Lo importante de esta representación es que facilita la gestión de la calidad del producto o servicio.

#### 1.2.4 ¿Qué indicadores deben medirse en cada proceso?

No existe un conjunto adecuado de indicadores para un proceso en particular, ya que estos dependen en gran medida de la forma como se hayan seleccionado los procesos y los recursos que en el mismo sean asignados. En todo caso la característica que debe cumplir un indicador es que mida razonablemente una variable de calidad que permita el control y la mejora continua. Otra característica del conjunto de indicadores es que guarden coherencia entre sí y no se contrapongan unos con otros.

Para la empresa RIM Gourmet se especificarán los indicadores en cada proceso identificado que permitan realizar un seguimiento continuo de la calidad

#### 1.2.5 ¿Cómo debe documentarse un sistema de gestión por procesos?

Básicamente un sistema de gestión por procesos se documenta con un manual de procesos que describe:

- Los procesos
- Los recursos asignados
- Los responsables
- Los controles al proceso
- Las áreas de la empresa involucradas en el proceso
- Los indicadores a medirse
- Diagramas de procesos

Para la empresa RIM Gourmet se elaborará un manual de procesos que permita de forma estructurada implementar la gestión por procesos con énfasis en la calidad y el mejoramiento continuo.

### 1.3 Gestión de la Calidad

#### 1.3.1 ¿Qué es la Calidad?

Muchas personas utilizan el término “calidad” para referirse a ciertas características de un producto o servicio de manera subjetiva, ya que puede ser que para un cliente, cierto producto, sea de “buena calidad”, mientras que para otra persona, ese mismo producto sea de “baja calidad”. En ambos casos no queda claro que parámetros se tomaron en cuenta para realizar la valoración, y lo que es peor, no está claro si se tomaron los mismos parámetros para hacer dicha valoración.

En el ámbito de la gestión de la calidad se tienen varias definiciones de la calidad. En el enlace web <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad> se tiene un resumen de algunas definiciones formales de varios expertos en calidad que se transcriben a continuación:

- “Definición de la norma [ISO 9000](#): “Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.
- Según [Luis Andres Arnauda Sequera](#) Define la norma ISO 9000 “Conjunto de normas y directrices de calidad que se deben llevar a cabo en un proceso”.
- [Real Academia de la Lengua Española](#): “*Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie*”.
- [Philip Crosby](#): “Calidad es cumplimiento de requisitos”.
- [Joseph Juran](#): “Calidad es adecuación al uso del cliente”.
- [Armand V. Feigenbaum](#): “Satisfacción de las expectativas del cliente”.
- [Genichi Taguchi](#): “Calidad es la pérdida (monetaria) que el producto o servicio ocasiona a la sociedad desde que es expedido”.
- [William Edwards Deming](#): “Calidad es satisfacción del cliente”.
- [Walter A. Shewhart](#): “La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).”

En este proyecto se entiende como calidad: el producto o servicio que cumple satisfactoriamente con las especificaciones del cliente.

#### 1.3.2 Modelos de Gestión de la Calidad

Con el paso del tiempo se han desarrollado varios modelos de gestión de la calidad:

-Administración de la Calidad Total.- Desarrollado por empresas japonesas en 1951 basados en el llamado ciclo de Deming de mejora continua de la calidad.

-Malcolm Baldrige.- Modelo desarrollado en 1987 enfocado en la calidad total con base en el liderazgo, y utiliza criterios como: la planificación estratégica, los clientes, el recurso humano, gestión del conocimiento, los procesos, los resultados.

-EFQM.- Modelo desarrollado en 1992 en Europa que pretende por medio de la autoevaluación mejorar la calidad. Utiliza criterios como: orientación a resultados, clientes, procesos, desarrollo personal, innovación, responsabilidad social.

Estos modelos tratan la gestión de la calidad total de la organización en todas sus áreas, se enfocan en el cliente y en los procesos básicamente. No puede decirse que ninguno de estos modelos es anticuado o es el mejor, cada empresa debe estudiar sus potencialidades y desarrollar uno de estos modelos de mejora continua.

En este proyecto se utilizará el modelo de Administración de la Calidad Total (TQM).

## **1.4 Administración de la Calidad Total (TQM)**

### **1.4.1 Concepto y filosofía de TQM.**

Según (Feigenbaum, 1986) la gestión de la calidad total es “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la calidad de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente”. La filosofía de mejora continua en el modelo de administración de la calidad total se basa en el llamado ciclo de Deming o ciclo de la calidad, que consisten en un ciclo de retroalimentación con las etapas: PLANEAR, HACER, VERIFICAR, ACTUAR que se conoce como el ciclo PHVA. Cada una de estas etapas consta de varias actividades que hacen que se logre la mejora de la calidad.

### **1.4.2 La mejora continua y el ciclo de Deming**

La administración de la calidad total persigue que la organización mejore continuamente, tanto en la producción de bienes o servicios, como en el aspecto estratégico y organizacional. Para esto se mencionan de forma resumida las actividades que se tratan en cada una de las etapas del ciclo PHVA de Deming:

- Planear: consiste en definir el problema de calidad, tratar de identificar las causas, y planificar las acciones de mejora a tomarse.
- Hacer: poner en práctica el plan diseñado, controlar y medir las variables críticas de calidad.
- Verificar: evaluar los resultados obtenidos y compararlos con las mediciones anteriores a la implementación del plan de mejora.

- Actuar: si los resultados después de la aplicación del plan de mejora no han sido satisfactorios, se repite el ciclo, caso contrario se implementa el plan de mejora oficialmente y se documenta el plan.

#### 1.4.3 Herramientas y técnicas para la implementación de un sistema de calidad total.

Existen varias herramientas y técnicas para desarrollar cada una de las etapas del ciclo de la calidad, algunas de estas se mencionan en (Gutierrez/DelaVara, 2004):

- Diagramas de Pareto
- Estratificación
- Hoja de verificación
- Diagrama de Ishikawa
- Lluvia de ideas
- Diagramas de dispersión
- Mapeo de procesos
- Cartas de control para variables y atributos
- Estudios R & R
- Muestreo de aceptación
- Estudios de confiabilidad
- Análisis de modo y efecto de las fallas (FMEA)
- Despliegue de la función de calidad (QFD)
- Procesos esbeltos

Algunas de estas herramientas son gráficas, otras son estadísticas, y algunas técnicas son en sí mismas procesos cuidadosamente planificados para detectar los problemas de calidad y determinar soluciones satisfactorias. En cualquier caso los responsables de la gestión de la calidad deben de establecer qué tipo de técnicas y herramientas se tienen que utilizar para solucionar problemas de calidad.

#### 1.4.4 Variables críticas de calidad.

Todo problema de calidad tiene una causa que la origina, y esta causa provoca que una o varias características o atributos del producto o servicio no estén acorde con la satisfacción de la necesidad del cliente. A estas características o atributos se las denomina variables críticas de calidad, y son las variables que se debe buscar mejorar en el ciclo de la calidad.

#### 1.4.5 Balanced Scorecard.

Debido a que un modelo de gestión por procesos busca controlar y mejorar los procesos en todas las áreas de la organización, se necesitan de ciertos indicadores generales para la administración que permitan monitorear varias perspectivas relativas a la empresa. De manera general, según (Jiambalvo, 2003) “una Balanced Scorecard, o simplemente BSC, es un conjunto de mediciones del desempeño,

elaborada para cuatro dimensiones del desempeño..... finanzas, cliente, proceso interno e innovación”.

La utilidad de una Balanced Scorecard es que permite a la administración tener una visión general y permanente de los aspectos importantes en la vida de una organización. Generalmente se miden cuatro o cinco indicadores del desempeño para cada dimensión, y estos se escogen de acuerdo a la importancia que tienen para la administración.

## **1.5 Estandarización y Normas ISO**

### **1.5.1 La normalización y certificación**

En un esfuerzo de estandarizar y simplificar las acciones a seguir por las entidades para cumplir con ciertos requerimientos de índole social, el enlace web <http://es.wikipedia.org/wiki/Normalizaci%C3%B3n> indica “Según la ISO (International Organization for Standardization) la normalización es la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico”.

En el ámbito de la gestión empresarial existen varias normas ISO, algunas que se refieren a aspectos generales, y otras de carácter específico de la actividad empresarial. En todo caso cuando una empresa decide aplicar las normas ISO, ésta debe obtener una certificación de una institución acreditada para otorgarla. Existen muchas ventajas para una organización el obtener una certificación ISO: mejora la imagen empresarial, se está en mejores condiciones de competir en el mercado, crece la autoestima del recurso humano, etc.

### **1.5.2 ISO 9001-2008**

La norma ISO 9001-2008 se refiere a los requisitos que una empresa debe cumplir para adoptar un sistema de gestión de calidad que asegure que los productos proporcionados cumplan con los requerimientos del cliente y leyes aplicables, así como la mejora continua de los procesos.

En resumen para cumplir la norma ISO 9001-2008 se deben cumplir con los siguientes aspectos:

- Objeto y campo de aplicación
- Referencias normativas
- Términos y definiciones
- Sistema de gestión de calidad
- Responsabilidad de la Dirección
- Gestión de los recursos

- Realización de los productos
- Medición, análisis y mejora

### 1.5.3 ISO 22000-2005

La Norma ISO 22000-2005 se refiere a “Sistemas de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos – Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria”. Básicamente, esta norma es la adaptación de la norma ISO 9001 para las empresas correspondientes a la cadena alimentaria, y sus objetivos fundamentales son:

- Garantizar la protección y confianza del consumidor
- Robustecer la seguridad alimentaria
- Mejoramiento de costos

Los requisitos para el desarrollo e implementación de la norma ISO 22000 están relacionados con los especificados en el Codex Alimentarius, lo que permite desarrollar un sistema de “Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos” (APPCC).

El Codex Alimentarius es un documento que se actualiza diariamente, y contiene estándares, guías y recomendaciones para la protección del consumidor y garantizar la seguridad alimentaria. Este documento es desarrollado por la FAO (Food and Agriculture Organization) y la OMS (Organización Mundial de la Salud).

El APPCC es un proceso planificado para garantizar la inocuidad de los alimentos. Este análisis está basado en los siguientes principios:

- Peligros
- Identificación de los puntos de control críticos (PCC)
- Establecimiento de límites críticos de control
- Establecimiento de un sistema de vigilancia de los Puntos de Control Críticos
- Determinación de acciones correctivas
- Establecimiento de un sistema de verificación
- Desarrollar un sistema de documentación

Toda empresa que aspira la certificación ISO 22000-2005 debe cumplir con el sistema de seguridad alimentaria APPCC como parte fundamental del sistema de gestión de calidad.

### 1.5.4 ¿Cómo pueden las empresas obtener una certificación ISO 22000?

Se puede obtener una certificación ISO cumpliendo los requisitos especificados por el INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización) que es una entidad pública acreditada en el Ecuador por la ISO para viabilizar la certificación, o también por medio de entidades acreditadas internacionalmente como: SGS, Bureau Veritas, Aenor, 6 Sigma Ecuador, entre otras.

## **Capítulo 2: ANTECEDENTES DEL SERVICIO DE CATERING**

### **2.1 Historia del Catering a nivel mundial**

Se llama catering al servicio que provee una cantidad determinada de alimentos y bebidas para eventos o fiestas. Este servicio puede incluir los alimentos, bebidas, decoración del lugar, manteles, cubiertos, personal.

En algunas ocasiones los salones de fiestas, hoteles, y empresas proveen este servicio junto al alquiler de sus instalaciones; en otros casos existen empresas que pueden preparar los alimentos y trasladarlos al sitio que el cliente disponga.

El origen del catering se remonta a la Edad Media, cuando los monasterios ofrecen el servicio de alimentos a los cristianos en sus peregrinaciones. Esto llevo a que exista una expansión de la restauración en todo el continente europeo.

Este servicio también se hizo común en Asia a lo largo del recorrido de una ruta entre la Seda y Las Especies. Mas tarde, comenzaron a cobrar por sus servicios que no solo consistía en proveer alimentos, sino también que los platillos tengan una buena presentación. Los griegos años después fueron los primeros en ofrecer el servicio de hospitalidad a gran escala como una empresa comercial.

Durante el siglo XV se hizo muy popular en Alemania que entraron en vigor regulaban la calidad de los alimentos en los albergues y posadas. En el siglo XIX una persona llamada Alexis Soyer creó una caldera a vapor que permitía mantener los alimentos calientes. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <https://chefsurfing.com/es/46-la-historia-del-catering>

A medida que pasaban los años fue evolucionando el negocio del catering, es por eso que en la década de 1940 era muy común que las personas degusten de algún tipo de alimento en un restaurante del aeropuerto antes de sus respectivos vuelos, pero luego las aerolíneas tuvieron la visión de brindar un servicio de catering durante los vuelos, era una comida preparada por esos mismos restaurantes conservada en grandes termos que permitía mantener la comida caliente.<sup>2</sup>

Según el jefe de Grupos y Banquetes del hotel Sofitel Cartagena Santa Clara en Colombia, Juan Pablo Estrada, esta modalidad de catering nace realmente en los años 60 cuando en el estado de California, Estados Unidos, la producción de películas de Hollywood solicitó atender las necesidades de alimentación de sus estrellas famosas y el equipo de filmación en sets ubicados fuera de los estudios cinematográficos. Juan Pablo agrega que este servicio empezó a desarrollarse desde los años 40, en el apogeo de la industria cinematográfica, pero solo hasta los años 60 se difundió y se convirtió en una industria.<sup>3</sup>

Con el paso de los años y la creación de nuevas empresas industriales que cada vez son más alejadas de la ciudad, ha motivado para que estas grandes organizaciones contraten un proveedor de alimentos y bebidas para sus empleados.

## **2.2 Desarrollo del Catering en el Ecuador**

La modalidad del catering llegó al Ecuador por medio del servicio de alimentos y bebidas que ofrecían las aerolíneas a sus pasajeros a bordo. En varios países incluyendo nuestro país el catering evolucionó, no solo en el ámbito aéreo, sino también para las empresas que estaban buscando una solución al problema de sus empleados, no poder encontrar una empresa o un lugar que les pueda brindar un servicio de alimentación con una atención “person to person”, teniendo en cuenta los factores calidad, cantidad, precio.<sup>4</sup>

En nuestro país toda reunión social o evento que se vaya a desarrollar en algún club, por lo general se contrata una empresa para que ofrezca el servicio de catering, esta es la manera de cómo ha venido evolucionando este negocio en el Ecuador.

---

<sup>2</sup> <http://www.historiacocina.com/gourmets/articulos/dirigible.htm>

<sup>3</sup> <http://m.eltiempo.com/revista-credencial/sabor-y-placer-a-domicilio-el-catering-est-in/8804782>

<sup>4</sup> <http://guayaquil.olx.com.ec/q/catering/c-191>

Las empresas del sector industrial utilizan mucho este servicio de alimentos y bebidas debido a que por lo general las plantas de las industrias quedan muy alejadas de la ciudad, y poder movilizarse para un trabajador en el corto tiempo del almuerzo es complicado, por lo que la organización contrata a una empresa que ofrezca el servicio de catering para que sus empleados puedan alimentarse en el mismo lugar de trabajo.

En nuestro país existen varias empresas de catering muy buenas y con muchos años de experiencia, y muchas de ellas no solamente cuentan con el servicio de alimentos y bebidas, sino que ofrecen un servicio completo, como son: manteles, cubiertos, decoración, personal.

En el Ecuador existen alrededor de 100 empresas que ofrecen el servicio de catering, de las cuales 30 empresas son de la ciudad de Quito. Según el señor Nicolás Calderón quien es el representante de una empresa de catering de la ciudad de Guayaquil, en nuestra ciudad existen alrededor de 30 empresas que se dedican a ofrecer este servicio.<sup>5</sup>

Las empresas de catering más conocidas de la ciudad de Quito son las siguientes:

- Catering Service
- Grupo Barlovento
- Consorcio Perignon
- Balzac Catering
- Ikebana Catering

Las empresas de catering más conocidas de la ciudad de Guayaquil son las siguientes:

- Grupo Barlovento
- Catering Delys
- Al Dente
- Menú Express
- D`Catering

### **2.3 Empresas con certificación de calidad ISO 22000**

El desarrollo de la norma ISO 22000 fue un proceso de algunos años, creada por el Comité Técnico de Normalización, tuvieron participación 15 países, de los cuales la gran mayoría eran de la Unión Europea. Esta norma fue aprobada en septiembre del 2005, por eso también se conoce esta norma como ISO 22000:2005, y está avalada por la Comisión del Codex Alimentarius.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.aretas.com/empresas/ecuador/catering/todas/60>

<sup>6</sup> [www.voltanway.com/sp/certificati.php](http://www.voltanway.com/sp/certificati.php)

La norma ISO 22000 está enfocada en la gestión de inocuidad de los alimentos, esta norma define y especifica los requerimientos que se necesitan para poder desarrollar e implementar un sistema de gestión de inocuidad de los alimentos, con el fin de lograr un armonización internacional que permita una mejora de la seguridad alimentaria durante el transcurso de toda la cadena de suministro.

Objetivos Principales:

- Asegurar la protección del consumidor y fortalecer su confianza
- Reforzar la seguridad alimentaria
- Fomentar la cooperación entre las industrias y los gobiernos
- Mejorar el rendimiento de los costos a lo largo de la cadena de suministro alimentaria

La norma ISO 22000 con el paso de los años está teniendo mayor relevancia, en el año 2007 se expidieron cuatro mil certificaciones alrededor del mundo, actualmente el número de certificaciones se ha incrementado a dieciocho mil aproximadamente. La mayoría de las certificaciones fueron para empresas de Asia y de Europa.<sup>7</sup>

**Figura N° 2 Sello de Certificación ISO**



Fuente: [www.iso.org](http://www.iso.org)

## **2.4 Posibilidades de desarrollo del sector del Catering**

Las posibilidades de desarrollo del negocio de catering son muy altas, debido a que las medianas y grandes empresas siempre requieren de un proveedor de alimentos y bebidas por lo complejo de tener que buscar un lugar para que sus empleados puedan alimentarse. A eso debemos agregarle que las industrias son por lo general alejadas de la ciudad. En la actualidad hay muchas empresas que requieren un servicio de catering, y también hay otras organizaciones que estarían dispuestas a

---

<sup>7</sup> <http://foodtech-ecuador.com/iso-22000-una-tendencia-mundial/>

cambiar su proveedor de alimentos ya que no están satisfechas con el servicio que están recibiendo.

En los últimos años se han creado muchas empresas que proveen este servicio, pero no todas las empresas que fueron creadas siguen en funcionamiento debido a que si una organización no brinda un buen servicio, tiende a perder clientes y por ende a desaparecer.

En el sector público dado que el gobierno nacional esta creando nuevas instituciones o dependencias y por ende creando nuevas fuentes de trabajo para las personas, existen muchas oportunidades de presentar un proyecto serio y responsable para poder entrar en una licitación y ofrecer el servicio de catering a una organización del sector público.

## **Capítulo 3: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA RIM GOURMET.**

### **3.1 Antecedentes de la Empresa**

La empresa RIM Gourmet fue creada el 28 de noviembre del 2011 en la ciudad de Guayaquil, tiene su oficina en el centro de la ciudad, frente al Malecón 2000, le proporciona el servicio de alimentos a un solo cliente, en este caso a una empacadora de camarón, la empresa busca posicionarse en el negocio del catering industrial.

La empresa tiene a su personal que diariamente se dirige a la empacadora, en la que se cuenta con todos los equipos instrumentos de trabajo para poder preparar los alimentos.

El servicio de catering en la empacadora tiene un costo de \$1.68 por comensal, diariamente se preparan alimentos para 700 a 900 personas, todas las semanas varia el menú para que no exista una repetición de platos y aburra al comensal que se sirve diariamente un platillo de comida, las ventas anuales de RIM Gourmet son alrededor de \$280.000.

### **3.2 Infraestructura**

La empresa realiza su actividad en las instalaciones de una empacadora de camarón que cuenta con su propia infraestructura en el área de cocina, sin embargo, cuando la empresa RIM Gourmet asumió sus funciones adquirió equipamiento adicional como:

- Cocina Industrial para hacer arroz (Combi)
- Ollas
- Juguera
- Cubiertos, vajillas y vasos
- Licuadora
- SelfService
- Computadora para realizar menús y poder costear ingredientes.

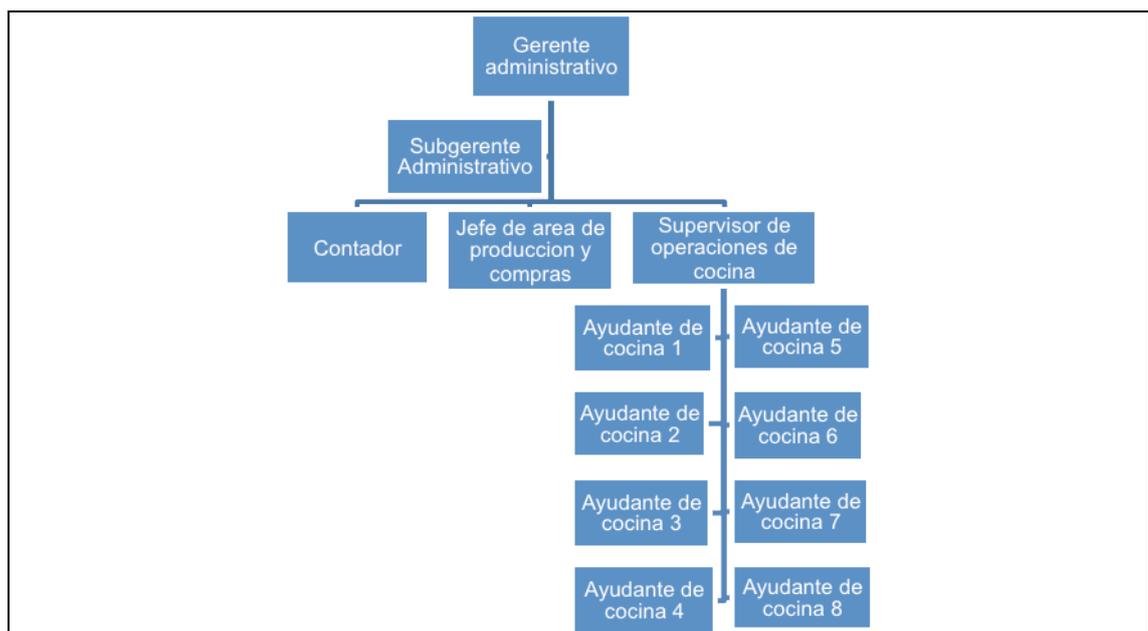
### 3.3 Estructura Financiera

La empresa RIM Gourmet al momento de su creación y de saber la necesidad de obtener un capital que le permita poder adquirir ciertos accesorios de cocina que se necesitan para la implementación de un buen trabajo y de calidad, buscó en sus propios socios quienes fueron los que invirtieron el dinero que necesitaba la empresa. No se necesitó de recurrir a ningún establecimiento bancario a solicitar un préstamo lo que fue una ventaja para la empresa por no tener obligaciones, más que con sus propios accionistas, lo que se mantiene en la actualidad. La empresa con el correr de los meses les devolvió a sus socios el capital que habían invertido en un principio para que pueda empezar a trabajar en el mercado del catering industrial.

### 3.4 Estructura Organizacional

La empresa RIM Gourmet en la actualidad posee un solo cliente que es la empacadora de camarón, y se maneja administrativamente de forma empírica, siendo los encargados de las gestiones administrativas dos personas. Además se cuenta con el contador, un jefe del área de producción y compras, supervisor de operaciones, y ocho ayudantes de cocina que a su vez son quienes se encargan también de la tarea de servir a los trabajadores de la industria. Es por eso que si la empresa desea crecer debe buscar e implementar un sistema de gestión que le permita hacer frente a la expansión.

**Figura N° 3 Organigrama de las empresas RIM Gourmet**



Elaborado por: Iván Montalvo C.

### **3.5 Proveedores**

La empresa empezó con varios proveedores de los productos que se necesitaban para poder realizar los distintos platos que se iban a servir en el comedor de la empacadora. En lo que se refiere a verduras era una empresa llamada Legumsa, el proveedor de carnes era la empresa Liris, el proveedor de todo lo que se refiere a mariscos era una persona natural, con el paso del tiempo Liris y Legumsa empezaron a subir los precios y la empresa RIM Gourmet tuvo que empezar a buscar otras opciones, dentro del abanico de opciones que existía se encontró a la empresa El Rancho, que en la actualidad sigue siendo su proveedor. Al momento de encontrar un nuevo proveedor de verduras se busco obtener un ahorro, así que se decidió comprar directamente en el mercado Plazoleta Gómez Rendón.

## **Capítulo 4: ESTUDIO DEL ENTORNO DEL SERVICIO DEL CATERING EN GUAYAQUIL**

### **4.1 Análisis de la demanda del servicio de Catering**

#### 4.1.1 Objetivos del estudio de demanda

Los objetivos que se han establecido en este estudio de demanda son los siguientes:

- 1) Realizar una descripción estadística de varias características de calidad relacionadas con la prestación del servicio de catering tanto en el sector privado como en el público.
- 2) Identificar mediante qué fuentes de información se enteran las empresas privadas y las instituciones públicas de la existencia de proveedores de catering.
- 3) Establecer una estimación para el precio promedio por almuerzo del servicio de catering.
- 4) Establecer si existe correlación entre el precio pagado por las empresas y el nivel de satisfacción que siente con su actual proveedor de catering.
- 5) Establecer la percepción que tienen las empresas con respecto a la calidad de un proveedor de catering con certificación ISO 22000.

#### 4.1.2 Segmentación del mercado

Geográficamente, este estudio se centra en las empresas e instituciones del sector público y privado establecidas en la ciudad de Guayaquil y sus alrededores. Así mismo, de acuerdo a la naturaleza empresarial, el análisis abarca empresas del sector industrial, comercial y de servicios.

Por razones legales, el estudio se restringe a empresas que poseen más de cincuenta empleados, ya que, según el Código de Trabajo, éstas son las empresas que están obligadas a proveer el servicio de alimentación.

#### 4.1.3 Técnicas de recolección de datos

Para el sector privado se realizara una encuesta telefónica los administradores o gerentes de las empresas seleccionadas de una muestra aleatoria de la población, que tengan a su cargo la responsabilidad del control de la prestación del servicio de alimentación de los empleados. Esta encuesta trata de medir algunas variables que se consideran importantes en la calidad del servicio al cliente.

Para el sector público se realizará una entrevista personal a un funcionario del INCOP (Instituto de Compras Públicas). Esta entrevista busca conocer algunos aspectos y requisitos establecidos por las instituciones públicas para poder ser proveedor del servicio de catering.

#### 4.1.4 Definición de variables, técnicas estadísticas y diseño del cuestionario

Se han considerado las siguientes variables para alcanzar los objetivos correspondientes al sector privado:

- \* Nombre: variable nominal que corresponde al nombre de la empresa
- \* Zona: variable nominal que corresponde a la zona de ubicación geográfica de la empresa (1= Guayaquil, 2= Vía a la costa, 3= Vía a Daule, 4=Vía Durán)
- \* Sector: variable nominal que corresponde al sector empresarial al que pertenece la empresa (1= Industrial, 2= Servicios, 3= Comercial)
- \* Empleados: variable de razón que representa el número de empleados que usan el servicio de catering en la empresa.
- \* ISO: variable dicotómica que indica si su proveedor de catering posee certificación ISO 22000

Las siguientes variables miden la importancia subjetiva que el encuestado le da a las características que debe tener un proveedor de servicio de catering. Estas variables están medidas en una escala de 10 puntos, en donde 1 = sin importancia y 10 = muy importante:

- \* Variedad: indica si el menú ofrecido debe ser variado
- \* Dieta: indica si debe incluirse en el menú una opción dietética
- \* Control: indica si debe tener estrictos controles de calidad de los insumos
- \* Imagen: indica la importancia de la imagen del personal
- \* Precios bajos: indica la importancia de tener costos bajos

Además se miden las siguientes variables:

- \* Publicidad: indica por cuáles medios publicitarios se enteran de las empresas proveedores de catering. Entre las opciones se tienen: internet,

revistas especializadas, referencias empresariales, guías telefónicas, licitaciones mediante anuncios.

\* **Precio:** variable de razón que registra el precio de un almuerzo pagado por la empresa.

\* **Satisfacción:** mide el nivel de satisfacción de la empresa con su actual proveedor del servicio de catering.

\* **Percepción:** variable numérica que registra la puntuación con respecto a la calidad asignada a un proveedor de catering con certificación ISO 22000, en la cual 1 = mala calidad y 10 = alta calidad

En cuanto a las técnicas estadísticas gráficas a utilizar, se tienen las siguientes:

\* Histogramas de frecuencias, con sus medidas de media y desviación estándar, para las variables: Variedad, Dieta, Control, Imagen, Precios bajos, Costo, Satisfacción.

\* Diagrama de barras para las variables ISO, Publicidad y Percepción.

En relación con las técnicas estadísticas analíticas a utilizar, se tienen las siguientes:

\* Estimación de un intervalo de confianza al 95% para el promedio de la variable Precio.

\* Cálculo del coeficiente de correlación entre las variables precio y satisfacción

A continuación se presenta el diseño del cuestionario para la encuesta telefónica a las empresas del sector privado:

### **Cuestionario para empresas que están obligadas a proporcionar el servicio de catering**

#### **a) Identificación de la empresa**

a.1 Nombre empresa: \_\_\_\_\_

a.2 Zona Geográfica: \_\_\_\_\_

a.3 Sector Empresarial: \_\_\_\_\_

a.4 Número de empleados: \_\_\_\_\_

#### **b) Características del actual proveedor de Catering**

b.1 ¿Su proveedor de catering posee Certificación Internacional de Calidad ISO 22000?

SI    NO

En una escala del 1 al 10, ¿qué tan importantes considera usted las siguientes características que debe tener un proveedor de catering?: (1=sin importancia, 10=muy importante)

b.2 Variedad en el menú \_\_\_\_\_

b.3 Opción dietética en el menú \_\_\_\_\_

b.4 Control de calidad de los productos \_\_\_\_\_

b.5 Imagen del personal \_\_\_\_\_

b.6 Nivel de precios bajo \_\_\_\_\_

### c) Medios publicitarios

c.1 ¿Mediante qué canales de información usted busca proveedores de servicios de catering?

Internet \_\_\_\_\_ Revistas especializadas \_\_\_\_\_

Referencias empresariales \_\_\_\_\_

Guías telefónicas \_\_\_\_\_ Licitación mediante anuncios \_\_\_\_\_

### d) Información económica

e.1 ¿Qué cantidad promedio mensual consume su empresa por servicios de catering?

\$ \_\_\_\_\_

### e) Nivel de satisfacción

f.1 En una escala de 1 al 10 ¿Qué nivel de satisfacción usted siente con su actual proveedor de catering? \_\_\_\_\_

### f) Percepción de la calidad

f.1 En una escala de 1 al 10 ¿Qué puntuación de calidad le otorgaría a un proveedor de catering con certificación ISO 22000? \_\_\_\_\_

#### 4.1.5 Tamaño de la población y tamaño de la muestra del sector privado

Según datos del Censo Económico del INEC, en Guayaquil y sus cantones aledaños existen 10.043 empresas, entre industriales, ganaderas, agrícolas y de servicios que constituyen el tamaño de la población de estudio **N**.

El tamaño de la muestra **n**, sin reposición, en un muestreo aleatorio simple según (Pérez López, 2005), para estimar la media de la población con tamaño **N**, coeficiente de variación **C<sub>v</sub>**, error relativo **er**, y nivel de confianza **1- $\alpha$** , se calcula mediante:

$$n = \frac{\lambda_{\alpha}^2 N C_{l,x}^2}{N e_r^2 + \lambda_{\alpha}^2 C_{l,x}^2}$$

En nuestro caso se ha seleccionado una muestra previa para la variable “precio” y se ha calculado a partir de los datos el coeficiente de variación muestral  $C_{l,x} = 0.34$ . Además se establece un error relativo del 5%, y un nivel de confianza del 95% que corresponde a un valor de  $\lambda_{\alpha} = 1.96$ . Con estos datos, el tamaño de la muestra resulta ser  $n = 90$ .

#### 4.1.6 Resultados obtenidos para las empresas del sector privado

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada con relación a los objetivos planteados.

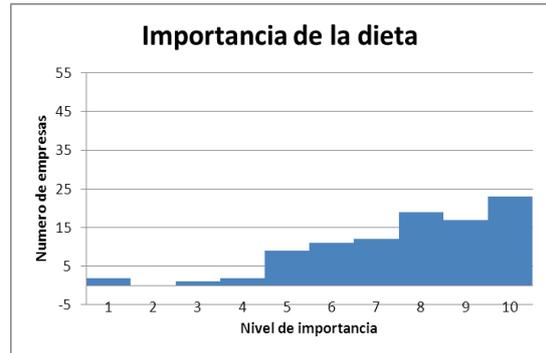
Para el primer objetivo en el sector privado, que es realizar una descripción estadística de las características seleccionadas, se tienen los histogramas, la media y desviación estándar para las variables: **variedad, dieta, control, imagen, y precios bajos**, los cuales se muestran a continuación, en los gráficos 1 al 5:



**Gráfico N° 1** Importancia de la variedad

media: 8,8 d.e. :1.2

Elaborado por: Iván Montalvo C.



**Gráfico N° 2** Importancia de la dieta

media: 7.7 d, e. : 2.0

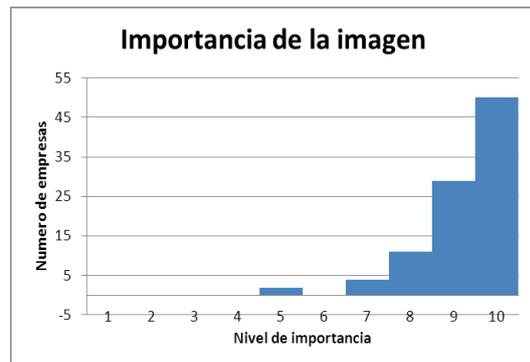
Elaborado por: Iván Montalvo C.



**Gráfico N° 3** Importancia del control

media: 9.1

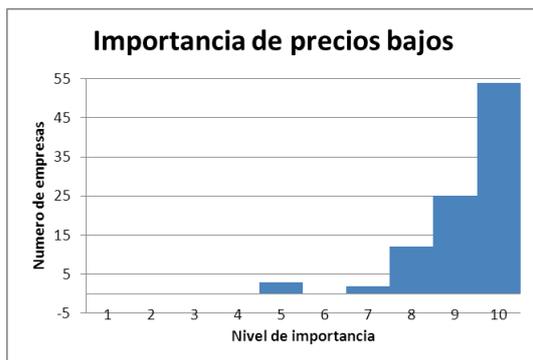
Elaborado por: Iván Montalvo C.



**Gráfico N° 4** Importancia de la imagen

media: 9.2

Elaborado por: Iván Montalvo C.



**Gráfico N° 5** Importancia de precios bajos

media: 9.3 d.e. :1.1

Elaborado por: Iván Montalvo C.

De los gráficos y los cálculos mostrados para las variable seleccionadas, se puede establecer lo siguiente:

\* Todas las variables tienen un sesgo a la izquierda bastante evidente. Las calificaciones tienden a concentrarse en valores altos, lo que indica que los encuestados en la muestra tienden a dar una alta importancia a las características consideradas.

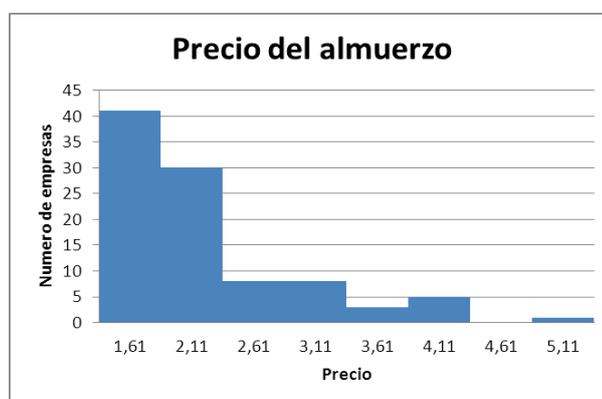
\* La media de las variables es mayor o igual a 7.7. La variable con menor media es “dieta” con una puntuación de 7.7 que, aunque es una calificación promedio buena, es menor que las otras variables. Esto probablemente podría interpretarse como que para las empresas no es demasiado importante, en promedio, que el proveedor de catering incluya una opción de dieta en el menú

\* Todas las variables, excepto dieta, tienen una baja desviación estándar, alrededor de 1.0. En la variable dieta la desviación estándar es 2.0, casi el doble que las otras, lo que indica que: así como hay empresas que le dan una alta importancia al incluir una opción de dieta en el menú, también hay empresas que no lo consideran muy importante. De hecho, observando los datos hay dos empresas que no le dieron importancia y su puntuación fue de 1.

\* Con relación a la variable precios bajos, su media es 9.3 con desviación estándar 1.1, que es la media mas alta, lo que indica que los encuestados en la muestra consideran que los precios bajos debe ser una característica muy importante del proveedor del servicio de catering. Sin embargo, al observar el histograma y observar los datos, hay dos empresas que le dan un nivel de importancia 5; esto significa que para estas dos empresas es indiferente que los precios sean bajos.

Para la variable **precio**, que indica el precio que la empresa paga por un almuerzo, su media es de \$ 2.17 con una desviación estándar de \$ 0.74. En el gráfico 6 se muestra su histograma:

**Gráfico N° 6 Precio del almuerzo**



Elaborado por: Iván Montalvo C.

Para esta variable se puede observar un sesgo hacia la derecha, lo que indica que las empresas tienden a concentrarse en valores bajos de precio por almuerzo.

Con respecto a la variable **satisfacción**, que indica el nivel de satisfacción con su actual proveedor de catering, la media es de 8,4 con una desviación estándar de 1.3. El histograma se muestra en el gráfico 7:

**Gráfico N° 7 Satisfacción con proveedor actual de catering**



Elaborado por: Iván Montalvo C.

Se puede observar que hay sesgo a la izquierda, lo que indica que los niveles de satisfacción de los encuestados con sus proveedores actuales de catering son de buenos hacia arriba. También se observa algunos que no están satisfechos y otros 2 que prácticamente están insatisfechos. Esto último sugeriría la existencia de un nicho de mercado.

Con relación a la variable **ISO**, que nos indica si el proveedor de catering tiene certificación ISO, se tiene el gráfico 8:

**Gráfico N° 8 Proveedores con certificación ISO**

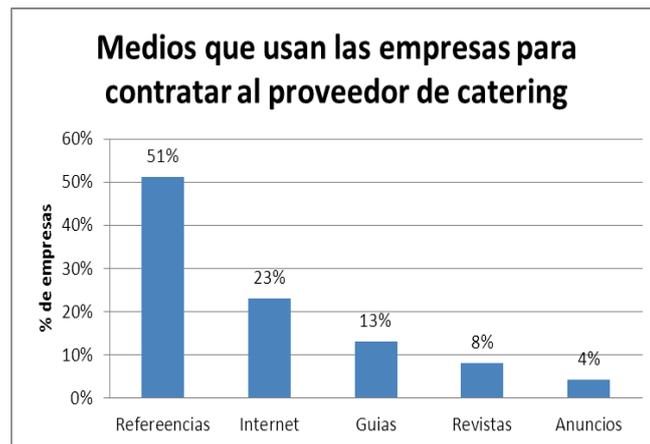


Elaborado por: Iván Montalvo C.

Se observa que el 98% de proveedores no tienen certificación ISO.

Para el segundo objetivo en el sector privado con respecto a la variable **publicidad**, que indica los canales por medio de los cuales las empresas se enteran de proveedores de catering, se tiene el gráfico 9

**Gráfico N° 9 Medios que usan las empresas para contratar al proveedor de catering**



Elaborado por: Iván Montalvo C

Se observa que las referencias son el medio más utilizado por las empresas para conseguir al proveedor de catering, seguido del internet.

Para el tercer objetivo que es el de establecer una estimación del precio promedio pagado por las empresas por un almuerzo, se realiza una estimación por intervalo al 95% con los valores anteriormente calculados para la media = \$ 2.17, desviación estándar de \$ 0.74 de la variable **precio**, y el tamaño de la muestra n=90. Calculando los coeficientes de sesgo = 1.55 y curtosis = 2.21, se observa que, según (Pérez C. , 2002), ambos valores no están incluidos en el intervalo [-2 , 2] y por lo tanto no existe normalidad. En este caso se calculan los límites de intervalo para la media poblacional usando las expresiones para el estimador insesgado  $\bar{X}$  de la media (Pérez López, 2005):

$$\text{Limite inferior} \quad \bar{X} - \frac{S}{\sqrt{n}}$$

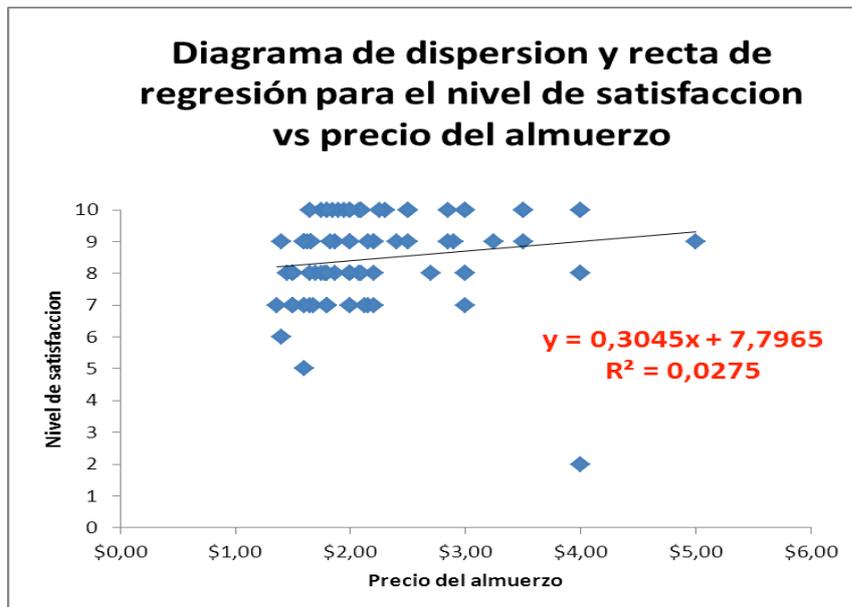
$$\text{Limite superior} \quad \bar{X} + \frac{S}{\sqrt{n}}$$

En donde  $\bar{X}$  es la media muestral, S la desviación estándar y  $\alpha = 0.05$ . Reemplazando los valores se obtiene que el intervalo de confianza está entre los límites -1.12 y 5.46. Esto quiere decir que, con una confianza del 95%, el precio promedio pagado por las empresas a los proveedores de

catering en el sector privado se encuentra entre \$ 0.00 y \$ 5.46, con una media de \$ 2.17.

Con relación al cuarto objetivo que es establecer si existe correlación entre el precio pagado por almuerzo y el nivel de satisfacción con el actual proveedor de catering, se calcula el coeficiente de correlación lineal entre las variables precio y satisfacción, y su valor resulta ser de 0.17. Este valor del coeficiente es muy bajo, cercano a cero, lo que indica que prácticamente no existe correlación entre las variables satisfacción y precio. La interpretación sería que un alto precio pagado por un almuerzo no necesariamente está relacionado con un alto nivel de satisfacción del cliente, así como bajos precios no necesariamente se relacionan con bajos niveles de satisfacción. A continuación, en el gráfico 10 se muestra el diagrama de dispersión, con la recta de regresión, la ecuación de regresión y el coeficiente de determinación.

**Gráfico N° 10 Diagrama de dispersión**



Elaborado por: Iván Montalvo C.

En cuanto al quinto objetivo que consiste en establecer la percepción que tienen las empresas con respecto a la calidad de un proveedor de catering que tenga certificación ISO 22000, se obtuvo que el 100% de las empresas otorgaron una puntuación de 10. Esto significa que las empresas perciben a los proveedores de catering con certificación ISO 22000 como proveedores de muy alta calidad.

### 3.1.7 Entrevista para el sector público

A continuación se muestra la entrevista realizada a un funcionario del INCOP sobre algunos aspectos requeridos por las instituciones públicas, para poder ser proveedor del servicio de catering

¿Existen en la actualidad y en el futuro cercano instituciones públicas, en Guayaquil y sus alrededores, que requieran el servicio de catering?

Si, en este momento se están haciendo las licitaciones para empresas que requieren el servicio de catering.

¿Cuáles son?

No se puede dar nombres de instituciones.

¿Cuál es el proceso que siguen las instituciones públicas para conseguir el proveedor de catering?

- \* El proveedor debe de obtener un Certificado de Actividades Laborales del Ministerio de Relaciones Laborales
- \* Permiso del Ministerio de Salud, y Patente Municipal
- \* El proveedor se registra en el portal de compras públicas
- \* Entrega documentación al INCOP para habilitarse

¿Qué clase de personería jurídica debe tener el potencial proveedor?

Puede ser persona natural o jurídica, no es importante.

¿Es requisito que el proveedor de servicio de catering tenga certificación ISO 22000?

Todavía no es necesario.

¿Qué características son consideradas esenciales debe tener el servicio en si, como por ejemplo: variedad en el menú, opción dietética, control de calidad de los insumos, imagen del personal, etc.?

Se les pide a los proveedores lo siguiente:

- \* 250 ml de sopa
- \* 150 gr de proteína
- \* 85 gr de arroz
- \* 80 gr de guarnición caliente
- \* 100 gr de vegetales
- \* 60 gr de postre
- \* 2 clases de jugo natural
- \* Disponibilidad de ají casero, salsa de tomate, mayonesa
- \* Rotación en el menú cada 20 días
- \* Opción dietética

¿Es requisito que los precios ofrecidos por el proveedor sean bajos?

No es necesario que los precios sean bajos, los precios van de acuerdo al establecimiento que lo requiera y al precio del mercado.

¿Cuál es el precio máximo aproximado a pagar por un almuerzo en las instituciones públicas?

El precio máximo que se paga es de \$4 dólares

¿En promedio, cuántas personas demandarían el servicio en una institución pública?

Depende de la empresa pública, no se puede realizar un promedio porque es muy cambiante el número de personas entre empresas públicas. Por Ejemplo: INCOP cuenta con 15 personas, Contraloría cuenta con 200 personas

## **4.2 Exploración de la competencia**

### **4.2.1 Empresas existentes en el mercado**

En Guayaquil existen muchas empresas dedicadas a la actividad de catering, pero el servicio puede ser clasificado en tres especialidades:

- \* Catering Industrial o empresarial
- \* Servicio de Catering a domicilio
- \* Organización de eventos y banquetes

Las empresas de catering se dedican a una o varias de las especialidades mencionadas, A continuación se nombran algunas: Catering Services, Macrisave, Grupo Barlovento, Goddard Catering Group, Ecuamenú SA, Amarino, Chef Express, IMAN Express, Sweet Margot, Al Dente, Italian Deli, etc.

Según se ha podido determinar, aparentemente existe sólo una empresa con certificación ISO 22000

### **4.2.2 Entrevista a un experto del sector del catering**

A continuación se presenta la entrevista realizada a un conocedor del sector del catering con muchos años de experiencia, en la que se consultan varios aspectos relacionados con las empresas dedicadas al servicio de alimentación en Guayaquil.

¿Cuántas empresas aproximadamente se dedican al catering en Guayaquil, entre Industrial, servicio a domicilio y organización de banquetes?

Es difícil hacer una aproximación, porque hay empresas de diferentes tamaños y tipo de servicio, pero me atrevería a decir que existen más de cien sin considerar los hoteles que ofrecen banquetes y eventos en sus propias instalaciones, y sin considerar a aquellas personas naturales que ofrecen el servicio informalmente. Algunas se dedican exclusivamente a

una de las especialidades, y otras, generalmente las más grandes, se dedican a todas las opciones.

¿Y cuántas aproximadamente se dedican al catering industrial?

Tal vez unas 20.

¿Cuál es el tipo de personería jurídica más común de estas empresas: persona natural, sociedad anónima, empresa comunitaria?

Las empresas más grandes, generalmente adoptan una estructura de sociedad anónima, las medianas y pequeñas son empresas de personas naturales. Últimamente el sector público está dando oportunidad a las empresas de tipo comunitario.

De estas empresas ¿Cuántas podrían tener certificación ISO?

Podrían ser dos. Además conozco tres empresas que tienen certificación BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).

¿Es diferente la gestión administrativa y operativa de las empresas de catering industrial de alimentación diaria, a las de servicio a domicilio y de organización de banquetes?

Claro que si.

¿Por qué?

Las empresas de catering que ofrecen servicio de alimentación diaria a industrias con más de 300 empleados, tienen sus áreas de cocina en la misma industria, contratan trabajadores a tiempo completo, planifican el menú con mucha anticipación, algunos proveedores entregan sus productos directamente en la industria, se suelen establecer contratos especiales con proveedores por economías de escala, se familiarizan con los clientes, se financian con créditos de los proveedores

En cambio las empresas de servicio de catering a domicilio y las que organizan banquetes, generalmente tienen sus propias instalaciones de cocina, usan un alto nivel de logística y transporte para su proveeduría y atención al cliente y suelen realizar sus compras en efectivo.

Las empresas que organizan banquetes contratan parte de su personal de forma ocasional.

¿Cómo se dan a conocer las empresas de catering?

Hablando de manera general: por internet, guías telefónicas, referencias.

¿Cuál es el precio promedio aproximado por almuerzo que cobran a sus clientes?

Entre \$ 2.80 y \$ 4.00, dependiendo de las exigencias del cliente.

¿Tienen estructuras organizacionales o son empíricas?

Aquellas empresas, que tienen varios clientes y se dedican a distintas especialidades del catering, si tienen una estructura organizacional formal con claras funciones asignadas al personal. En aquellas empresas medianas o pequeñas, que tienen muy pocos clientes y manejan una sola especialidad se acostumbra a trabajar de forma empírica.

¿Qué tipo de profesionales emplean las empresas grandes de catering?

Administradores, Chef calificados, Gerentes en Ventas, entre otros.

### **4.3 Proveedores de equipos, insumos y servicios**

#### **4.3.1 Proveedores de equipos y materiales**

En la actualidad existen muchas empresas que se dedican a la importación o fabricación de equipos industriales exclusivamente para negocios de alimentos, esto se ha dado debido a que el incremento de empresas de catering en los últimos años ha sido significativo. Entre las empresas proveedoras están las siguientes:

Agroindustrias: Equipos para Restaurantes, Hoteles, Cafeterías, Panaderías, Carnicerías, Eventos y Otros. Ofrecen garantía del 100% en todas las marcas.

Termalimex: Soluciones de calidad para la industria gastronómica, asesoría, diseño y planificación. Servicio técnico autorizado y repuestos. Fabricación nacional de muebles y equipos en acero inoxidable.

Tecnox: Diseño, equipamiento, montaje y mantenimiento de cocinas y lavanderías industriales.

Dimetal Fabricantes e importadores de equipos para la industria alimenticia.

Equipos Industriales de Gastronomía: Fabricación y venta de equipos de gastronomía.

Fritega: Frigoríficos y equipos de gastronomía, somos fabricantes e importadores.

Metálicas Alfred Fabricación en acero, equipo para hoteles, restaurantes, carnicerías.

Topco Asesoría: Diseño y fabricación de equipamientos integrales de acero inoxidable para la industria gastronómica y afines.

Codehotel Variedad de equipos para hoteles y restaurantes, menaje industrial.

Equindeca Soluciones para hotelería y gastronomía, equipos para hoteles, restaurantes, bares, comedores, carnicerías.

#### 4.3.2 Proveedores de insumos

Como se ha comentado anteriormente, dado el incremento de la demanda en el negocio del catering industrial, restaurantes y hoteles, también se han incrementado la oferta de las empresas que pueden proveer de insumos a los negocios de alimentos; entre las empresas mas reconocidas de insumos son:

##### \* Aves y Carnes

Del Portal es un supermercado de carnes y pollos reconocido en el mercado, tiene productos de alta calidad y buenos precios.

El Rancho es un supermercado que tiene una variedad de productos, que son de buena calidad y con todos los procesos para que los alimentos sean saludables.

Avícola Fernández durante muchos años viene siendo la mejor en venta de pollos, con procesos muy establecidos buscando siempre la mejor calidad para el cliente

Grupo Oro: Venta de pollos, huevos, carnes, pavos, cerdos.

Supermercado de Carnes y embutidos Orellana: Venta de Carnes, pollo, pescado, embutidos y víveres en general

Comisariato Total de Carnes: Venta de carnes fileteadas, aves, pavos, mariscos, embutidos, comisariato en general.

Incubesa Alimentos y bebidas agroindustria en general, avicultura.

Avícola Zambrano: Venta de pollos, carnes y embutidos al mejor precio.

El Camal de Guayaquil: Lugar donde se encuentra todo tipo de carnes al mejor precio del mercado.

Pronaca: Procesadora nacional de alimentos, variedad de productos y ventas al por mayor de pollos, chanchos, carnes, pescado y mariscos.

##### \* Legumbres y Frutas

Legumsa: Es una distribuidora de legumbres y frutas, que siempre busca la satisfacción del cliente, con legumbres y frutos muy limpias y en optimas condiciones para que sean trabajadas por los chefs en la cocina.

Green Gourmet: Es una empresa que cuenta con legumbres de muy buena calidad, productos siempre limpios y apetecibles a los clientes por su sabor

Distribuidora de Legumbres Marisol: Distribuidora de toda clase de legumbres y frutas frescas de la Costa y Sierra, contamos con los mejores precios y excelentes productos.

Distribuidora Ivis Saez Distribuidora por mayor y menor de frutas, legumbres, verduras de la región Costa, Sierra.

Palfrut Es una empresa agroindustrial especializada en la elaboración de pulpas naturales de frutas, caracteriza por ofrecer productos saludables, elaborados bajo estrictas normas de calidad.

Agrocomercial Fruta Fresca: Comercialización de una gran variedad de frutas y vegetales nacionales e importados, sanos y nutritivos, bajo estrictas normas de calidad.

Mercado Caraguay Lugar donde se puede comprar frutas y verduras a muy buenos precios y al por mayor.

\* Mariscos

Fishmarket: Empresa comercializadora de mariscos de la mas alta calidad.

Sumarisco: Empresa ecuatoriana distribuidora de toda clase de mariscos frescos y congelados.

Oymar: Empresa dedicada a la comercialización de mariscos congelados y frescos. Distribución a hoteles, restaurantes, clientes particulares.

Discarmar: Venta de mariscos al pro mayor y menos con los mejores precios.

Crismar: Venta buenos mariscos a los mejores precios.

Banamill Empresa dedicada a la comercialización, importación y exportación de mariscos

Eccofish Seafood: Productores de pescado y de mariscos, cuenta con una planta de procesos.

Mercado de Mariscos de Guayaquil Inaugurado en el año 2005, es el mejor lugar para comprar mariscos al por mayor y menor.

#### 4.3.3 Proveedores de servicios

Las empresas de catering utilizan varios servicios externos entre los que se encuentran: mantenimiento de equipos, limpieza y desinfección, otros servicios externos.

\* Mantenimiento de Equipo

El mantenimiento de equipos por lo general lo realiza la empresa a la que se compraron los equipos industriales, pero también existen empresas que realizan estos trabajos, como son:

Agroindustrias Ward: Fabricación de equipos industriales para gastronomía y servicio técnico para los equipos.

Corempo: Corporación empresarial que ofrece implementos, equipos de cocina industriales y servicio técnico para las equipos que lo necesiten

Maquindhotl: Fabricación y venta de maquinarias industriales, hoteleras, repuestos, servicio técnico, y mantenimiento de equipos nacionales y extranjeros

Fritega: Cuenta con equipos completos para restaurantes, hoteles, e industrias del área alimenticia, elaborados con acero inoxidable y diseños vanguardistas, además en caso de tener inconvenientes con los equipos tienen un servicio de mantenimiento preparado para cualquier eventualidad.

Seripacar: Comercializan productos de alta calidad, con innovación, integridad, buenos precios. Se esfuerzan por brindar un excelente servicio y que sus productos estén siempre en buen estado.

#### \* Limpieza Integral y Desinfección

Para mantener una cocina limpia y tener los productos en buen estado y libre de microbios y bacterias se deben de tener los productos adecuados para poder obtener ese resultado, para eso existen productos que limpian los alimentos y desinfectantes para las mesas en las que se va a trabajar los víveres, estas empresas que ofrecen estos productos y servicios son:

Diversey Wyandotte: Empresa que se encarga de la fabricación de artículos de limpieza y cuidado.

Irvix: Ofrece un servicios y productos de limpieza de la mejor calidad, para obtener una buena limpieza del lugar y de los productos.

Samcleaning: Es una empresa de servicio con una larga trayectoria en el ámbito de la Limpieza de empresas en Guayaquil,, limpiadores y limpiadoras profesionales para todo tipo de trabajos de limpieza.

Proinma: Empresa distribuidora de productos de limpieza y mantenimiento, cuenta con productos de alta calidad, un servicio personalizado y rápido.

Codeansa: Ofrece soluciones de mantenimiento, ofreciendo alternativas prácticas y eficientes para atender las diferentes áreas que requieren de un mantenimiento integral.

Ishi Cleaning Services: Servicio de mantenimiento de limpieza para industrias, cuenta con personal calificado, insumos especiales, equipos nuevos y modernos.

#### \* Otros servicios externos

Cada cierto tiempo es importante que los trabajadores de la empresa reciban una capacitación para que observen que aspectos se pueden mejorar al momento de preparar los alimentos, o cuando se deba de limpiar el lugar de trabajo; es importante que el trabajador sienta que la empresa se preocupa por su trabajo y esta siempre buscando la manera de mejorar e innovar, es por eso que existen las empresas que brindan servicios de capacitación, como por ejemplo:

Asec: Brinda una asesoría de primer nivel, formada por un equipo humano de exitosos profesionales especializados que brinda soluciones prácticas a sus problemas

Intelecto: Es una empresa que brinda capacitación y auditoría sobre todo lo relacionado al marketing, Recursos Humanos, Administración.

ISAC: Institución de Educación Superior es una empresa con más de 10 años brindando capacitación en gastronomía y restaurantes.

SECAP: Ofrece capacitación para manipular alimentos aplicando buenas prácticas de manufactura para la conservación de su higiene e inocuidad.

#### **4.4 Disponibilidad de mano de obra**

##### **4.4.1 Disponibilidad de mano de obra calificada y no calificada**

Según se ha podido corroborar, si existe personal capacitado para trabajar en el negocio de catering en la ciudad de Guayaquil, se ha realizado el trabajo de poner anuncios en un diario local para acaparar la atención de los trabajadores y la respuesta ha sido muy buena.

También se tuvo contacto con una Gerente de la prestigiosa empresa Price Waterhouse para que nos de información sobre gente preparada en el área de la cocina, y nos dieron a varias personas muy capacitadas, e incluso con cursos en el exterior para que decidamos quien es el que más se asemeja al perfil que nosotros solicitamos, de acuerdo a lo conversado con esta gerente nos comentaba que lo que desea ganar un chef para trabajar en una empresa de catering industrial es entre \$700 y \$900 dólares mensual.

Se pudo también conversar con un colaborador de la consultora Straconx para conocer sobre personal calificado en el sector alimenticio, y nos comentó que es un sector que en los últimos años ha crecido bastante y que ellos conocían personal para realizar esos trabajos, y podían ayudar con algunos nombres para que la empresa decida quién es la persona indicada para el trabajo, y que ellos como cocineros aspiran percibir entre \$350 y \$400 dólares mensuales.

## **Capítulo 5: ANÁLISIS FODA Y PLANIFICACION ESTRATÉGICA**

### **5.1 Análisis FODA**

#### **5.1.1 Análisis externo o de las cinco fuerzas de Porter**

\* Poder de negociación de los clientes: Si tienen poder de negociación Debido a que cada empresa, potencialmente cliente, proporciona una considerable cantidad de ventas, éstas suelen prácticamente imponer los precios. Sin embargo por ciertas referencias se sabe de clientes insatisfechos en el sector privado, con aquellos proveedores cuyos precios son muy bajos. Esto representaría una oportunidad para la empresa. En el sector público actualmente se están realizando licitaciones para algunas instituciones, y de igual manera este sector tiene poder de establecer los precios para el producto.

\* Poder de negociación de los proveedores: No tienen poder de negociación. Debido a que el mercado proveedor de alimentos y sus servicios complementarios se mueven en un ambiente competitivo, deben competir en precios y calidad para mantener y conseguir nuevos clientes.

\* Amenaza de nuevos competidores: De acuerdo a los posibles acuerdos comerciales con la Unión Europea, existe la posibilidad de que vengan nuevos competidores, con mejores estándares de calidad y precios competitivos, lo que constituiría una verdadera amenaza para aquellas empresas que no estén en capacidad de incrementar sus niveles de calidad.

\* Amenazas de productos sustitutos: No se identifican sustitutos directos para el servicio de alimentación in situ para las empresas. Tal vez podrían serlo las empresas de catering a domicilio, pero solo para empresas industriales pequeñas, ya que generalmente las empresas grandes prefieren que las operaciones relativas al servicio de alimentación se realicen en sus propias instalaciones.

\* Rivalidad entre competidores: Es fuerte. Por la obtención de nuevos clientes, las empresas de catering están obligadas a ofrecer, cada vez más, servicio con mayores exigencias por parte del cliente y precios más competitivos. Así mismo, la posible penetración al mercado de nuevos competidores, hace que la rivalidad sea más dura para aquellas empresas pequeñas y/o las que no tienen planificada una estrategia defensiva.

**Gráfico N° 11 Las 5 fuerzas de Porter**



Elaborado por Iván Montalvo C.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, las oportunidades serían las siguientes:

- \* Clientes insatisfechos con sus actuales proveedores de catering.
- \* Mercado Potencial.

Se puede anotar como amenaza:

- Posibilidad de la entrada de nuevos competidores.

### 5.6.2 Análisis interno

Se consideran fortalezas:

- \* Servicio in situ.
- \* Dos años de experiencia.

Así mismo las debilidades:

- \* Se depende de un solo cliente.
- \* Estructura organizacional familiar.

### 5.1.2 La matriz FODA

A continuación se muestra la matriz FODA, de acuerdo al análisis realizado anteriormente:

**Tabla 1 Matriz FODA**

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	- Mercado potencial.	- Varios competidores en el mercado.
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	- Servicio in situ. - Dos años de experiencia.	- No hay manual de funciones. - Estructura organizacional familiar. - Un solo cliente.

Elaborado por: Iván Montalvo C.

## **5.2 Análisis de las Potencialidades, Limitaciones, Riesgos y Desafíos**

De acuerdo al análisis FODA realizado anteriormente y al estudio del sector del catering, podemos establecer las potencialidades, limitaciones, riesgos y desafíos.

### 5.2.1 Potencialidades

Se obtienen combinando oportunidades y fortalezas. En este caso se tienen las combinaciones:

- ***Mercado Potencial y servicio in situ.***-La estrategia a adoptar será la de participar en la mayor cantidad de licitaciones posibles en el INCOP y de ganar tener las herramientas necesarias para poder brindarles un servicio de calidad.
- ***Mercado Potencial y dos años de experiencia.***- La estrategia a adoptar será de recoger la experiencia acumulada con el cliente actual y unirla con el aporte de los nuevos profesionales a contratar, de forma que se pueda satisfacer a todos los clientes de acuerdo a sus exigencias.

### 5.2.2 Limitaciones

Se obtienen de la combinación de amenazas y debilidades. En este caso se tienen las siguientes combinaciones:

- ***Especialización de competidores y no hay manual de funciones.***- Esta es una limitación muy preocupante, debido a que la empresa solo cuenta con un cliente, y empresas mas grandes pueden aplicar una estrategia de destrucción a las empresas pequeñas. La estrategia va a ser la de conseguir la certificación ISO 22000 lo mas rápido y eficientemente posible con un personal altamente calificado para poder hacerle frente a un mercado muy competitivo.
- ***Especialización de competidores y débil estructura organizacional familiar.***- La estrategia organizacional que se propone la empresa RIM Gourmet se desarrolla en el punto 5.4.

### 5.2.3 Riesgos

Los riesgos se obtienen de la combinación de fortalezas y amenazas. Se pueden anotar:

- ***Especialización de competidores y servicios in situ.***- La estrategia será usar los recursos financieros para sostener al actual cliente y expandirse en el sector público y privado. Para esto se considera necesaria la contratación de un Gerente de Comercialización con experiencia en gestionar la fidelidad de clientes actuales y el aumento de la participación de mercado, así como los canales de promoción y posicionamiento más eficaces RIM Gourmet – clientes.
- ***Especialización de competidores y dos años de experiencia.***- La estrategia será la de posicionarse como una empresa que ofrece servicios de calidad basado en la certificación ISO 22000, ofreciendo catering industrial y empresarial.

#### 5.2.4 Desafíos

Se obtienen los desafíos combinando oportunidades y debilidades. Se tienen los siguientes desafíos:

- ***Mercado potencial y no hay manual de funciones.***- Este es el desafío más relevante, ya que hay que aprovechar la oportunidad de potenciales nuevos clientes sin descuidar el cliente actual, la estrategia es participar en las licitaciones del INCOP y mediante referencias empresariales conseguir nuevos clientes.
- ***Mercado potencial y estructura organizacional familiar.***- Con la estructura organizacional propuesta en el numeral 5.4.1.

### 5.3 Misión y Visión

A continuación se presentan la misión y visión de la empresa de catering RIM Gourmet:

Misión: Proveer servicios de alimentación de alta calidad para empresas industriales, comerciales y de servicios, con un enfoque ISO 22000.

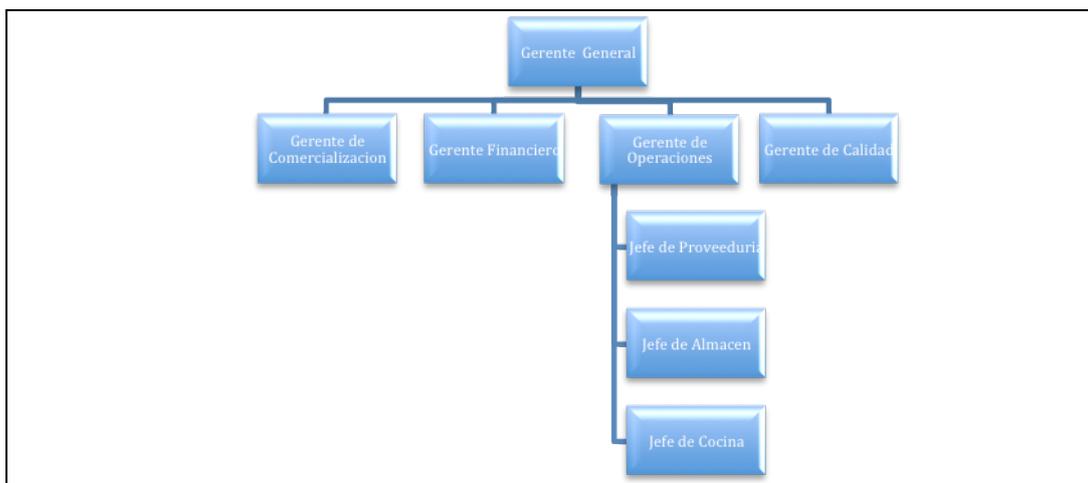
Visión: Ser la empresa líder en el mercado ecuatoriano del servicio de catering, con certificaciones ISO 22000 y 9001, garantizando la total satisfacción del cliente.

### 5.4 Planificación Estratégica

#### 5.4.1. Estrategia Organizacional

La estrategia organizacional de la empresa es el enfoque de procesos, basado en el cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma ISO 22000:2005. Es decir, los recursos se orientarán para la planificación, organización, dirección, control, evaluación y mejora del sistema de inocuidad alimentaria. Esto implica contar con la estructura funcional adecuada y el recurso humano que se ajuste este esquema. A continuación, en la figura 3, se muestra el organigrama estructural propuesto para la empresa RIM Gourmet:

**Figura N° 4 Organigrama estructural propuesto**



Elaborado por: Iván Montalvo C.

Esta estructura es dinámica, y se irá expandiendo o modificando, de acuerdo al posicionamiento de la empresa en el mercado. A continuación se presenta el perfil necesario y las competencias de cada cargo:

\* Gerente General.- MAE con experiencia en empresas de servicio y de producción, conocimiento en sistemas de gestión de calidad. Sus principales funciones son:

- Establecer los objetivos, metas y políticas de la empresa.
- Coordinación del trabajo en equipo.
- Selección de proveedores
- Pago a proveedores y gestión de cobro a clientes.
- Toma de decisiones eficientes y eficaces en relación con las áreas de comercialización, inversiones, finanzas, operaciones, recursos humanos y calidad.

\* Gerente de Comercialización.- Ing. en Ventas con experiencia en empresas de servicio y de producción, con buenas relaciones interpersonales en el sector empresarial. Sus responsabilidades son:

- Planificación, dirección y control del programa de ventas y comercialización.
- Proyección de la demanda esperada, y planificación del presupuesto de ventas y comercialización.
- Fidelidad de los clientes estableciendo las directrices de servicio al cliente.
- Incremento en la participación de mercado.
- Innovación, ampliación y complementación del servicio de catering con el propósito de generar nuevas oportunidades de negocio.

\* Gerente Financiero.- Ing. en Finanzas o CPA con experiencia en contabilidad financiera, de costos y tributación. Sus funciones y responsabilidades son:

- Planificación, actualización y revisión periódica del presupuesto general anual y las proyecciones de ingresos, gastos y situación financiera.
- Recopilación de documentos, registros y análisis de las transacciones económicas de la empresa. Presentación y análisis de estados financieros, así como el cumplimiento de obligaciones tributarias.
- Control de los activos y pasivos de la empresa.
- Evaluación del impacto económico y financiero de las decisiones gerenciales.
- Establecer la viabilidad financiera de proyectos de inversión.
- Determinación de la fuente de financiamiento más conveniente para la adquisición de bienes y capital de operación.

\* Gerente de operaciones.- Ing. de Producción con experiencia. Sus funciones y responsabilidades son:

- Elaboración de la *Guía para la Preparación del Menú*, donde deben establecerse los insumos, sus cantidades, el proceso de elaboración y la presentación al cliente de las recetas de cocina.
- Planificar, dirigir y controlar las medidas para el establecimiento de adecuadas condiciones ambientales, de higiene y de seguridad de los trabajadores en el área de cocina.
- Planificación del programa de producción y compras.
- Verificación y control del flujo de pedidos realizados a proveedores, de conformidad con los requerimientos establecidos.
- Control del almacenamiento y conservación de los insumos para la cocina, de acuerdo a sus especificidades.
- Verificación y control del flujo de insumos del almacén a la cocina.
- Dirección y control de la producción del menú de acuerdo al proceso de preparación establecido en la guía de preparación.
- Control de la atención al cliente, y limpieza de comedor, cocina y utensilios.

\* Gerente de Calidad.- Ing. en Calidad o afines, con experiencia en desarrollo e implementación de sistemas de gestión basado en normas ISO. Sus funciones y responsabilidades son:

- Planificación, dirección y control del programa de calidad con un enfoque basado en procesos.
- Propuesta y seguimiento del sistema de gestión para la inocuidad de alimentos cumpliendo los requisitos de la norma ISO 22000:2005.
- Propuesta y seguimiento del sistema de gestión de la calidad cumpliendo los requisitos de la norma ISO 9001:2008
- Dirección del equipo de auditoría de calidad.
- Actualización de los sistemas de calidad de acuerdo a las modificaciones que ocurran en la empresa.

Esta estructura propuesta debe estar complementada con sus respectivos asistentes, que de acuerdo a las necesidades, deben contratarse. En el organigrama se muestran los posibles asistentes para la Gerencia de Operaciones.

#### 5.4.2. Estrategias de Comercialización y Expansión

En principio, la estrategia de comercialización y expansión será la de captar a los clientes insatisfechos del sector privado, y ofrecer el servicio con la etiqueta de la certificación ISO 22000. El medio a utilizar será la de conseguir citas con potenciales clientes por medio de referencias personales. Adicionalmente, una vez obtenida la certificación, se creará una página web publicitando el servicio mostrando la certificación.

En el sector público, no se aplicará otra estrategia que participar en todas las licitaciones.

#### 5.4.3. Estrategia de Proceso de producción

La estrategia a utilizar para la elaboración del menú, es de producción flexible debido a que los productos elaborados son variados, y deben adecuarse a las mejores condiciones para el jefe y los asistentes de cocina. Lo importante es que se cumpla con todos los requisitos de higiene de operación, y las especificaciones de elaboración establecidas en la *Guía para la Preparación del Menú*.

#### 5.4.4. Estrategia de Recursos Humanos

La estrategia para disponer de un recurso humano eficiente y eficaz se descompone de la siguiente manera:

- En primera instancia buscar los profesionales directamente por medio de referencias o anuncios, y realizar la evaluación de conocimientos, características personales y experiencia. En caso de no encontrar el postulante adecuado, contratar los servicios de una Consultora en selección de RRHH.
- Sueldos basados en dos componentes: uno fijo que obedece al mercado y a las características y experiencia del profesional; y un componente variable de acuerdo al logro de metas y objetivos.
- Capacitación permanente en las áreas de especialización y en temas generales.
- Con relación a los asistentes, las características deseables son: la buena salud, experiencia y predisposición al aprendizaje. Remuneración competitiva.

#### 5.4.5. Estrategia de Tecnología, Información y Comunicación.

La estrategia de tecnología tiene que ser de adquisición progresiva de acuerdo a las necesidades, y tiene que ver con las distintas áreas de la empresa:

- Equipos de cómputo y software de gestión para las áreas de gerencia general, comercialización, finanzas, operación y calidad.
- Internet y equipos de comunicación por radiofrecuencia.
- Equipos de cocina y almacenamiento de última tecnología y ahorro de energía.
- Equipo de transporte y logística adecuado a las necesidades.

#### 5.4.6. Resumen del Plan Estratégico

Estrategias	Objetivos	Acción	Responsable	Tiempo
Incrementar el número de Clientes	Participar en las licitaciones convocadas por el INCOP.	- Registrarse como proveedor de alimentos en el INCOP. - Participar en todas las licitaciones.	Gerente General.	6 meses
	Buscar potenciales clientes usando referencias empresariales.	Contactar a los potenciales clientes y ofrecer el servicio considerando la visión a mediano plazo.	Gerente de Comercialización.	Un año
Obtener estándares de calidad internacionales	Implementar y lograr la certificación ISO 22000.	Contratar el personal interno y externo necesario para el desarrollo y la implementación.	Gerente General, Gerente de Calidad, Gerente de Operaciones, Gerente de Sistema.	Un año
	Si son exitosas las estrategias anteriores, obtener la certificación ISO 9001.	Desarrollar e implementar un sistema de gestión de calidad ISO 9001.	G Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de Calidad.	Dos años (previo acreditación ISO 22000)
Implementación de TIC'S	Dar a conocer al mercado industrial la obtención de la certificación ISO 22000.	Creación de una página web, seguiremos con las referencias personales, publicidad en revistas especializadas	Gerente General, Gerente de Comercialización.	Un mes.
Diversificar el Riesgo del negocio.	De acuerdo al crecimiento de la empresa buscar nuevos modelos de negocios.	Estudiar el mercado de las nuevas oportunidades de negocios, incursionar en aquellos mercados prometedores.	Gerente General, Gerente de Comercialización.	De 4 a 5 meses.

## Capítulo 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

Para el objetivo de Diagnosticar la situación actual de la empresa RIM Gourmet se puede concluir que:

1. La empresa RIM Gourmet tiene una estructura organizacional familiar.
2. RIM Gourmet tiene un solo cliente.
3. No hay un manual de funciones.
4. Experiencia de dos años y servicio in situ.

De acuerdo al objetivo de determinar la situación del mercado y la competencia de los servicios de catering en Guayaquil, se pueden establecer las siguientes conclusiones para Guayaquil y sus cantones aledaños:

1. Con relación a los proveedores de insumos, equipos y servicios se ha podido establecer que existe una gran oferta, tanto de los proveedores de insumos, así como de equipos y servicios externos de alta calidad, lo que implica que las empresas de catering ya establecidas y las que pretendan incursionar en este sector no tendrán barreras para el desarrollo de su actividad.
2. En lo relativo a la mano de obra calificada y no calificada, de acuerdo al análisis del entorno hecho mediante entrevista a experto y observación, se puede concluir que existe en el mercado gran disponibilidad de mano de obra calificada y no calificada. Por lo tanto, la mano de obra no representa un riesgo para la subsistencia de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.
3. En lo que se refiere a la competencia se ha podido determinar que es fuerte, de manera que se concluye que es necesario adquirir una característica distintiva, y la propuesta de este proyecto es tratar de obtener la certificación ISO 22000, lo que a su vez se considera sea una ventaja competitiva y con esta etiqueta poder ampliar la participación de mercado captando los clientes insatisfechos.

4. En lo referente a los clientes del sector privado de acuerdo al estudio realizado, se puede concluir que requieren alta calidad en variables como: variedad, opción dieta, imagen del personal, bajos precios, lo que constituye un desafío para RIM Gourmet. Generalmente el sector privado se basa en referencias para conseguir el proveedor de catering.
5. En lo relativo a los posibles clientes del sector público de acuerdo a la entrevista realizada se puede concluir que solo se puede acceder mediante licitación, y básicamente hay que cumplir con los requerimientos de los productos finales.

De acuerdo al objetivo de desarrollar un plan estratégico que permita a RIM Gourmet posicionarse en el mercado con estándares internacionales, se puede concluir que:

1. Participar en la mayor cantidad de licitaciones posibles en el INCOP para poder brindar el servicio de alimentos a una entidad del sector público.
2. Buscar potenciales clientes mediante las referencias empresariales.
3. Implementar y lograr la certificación de calidad ISO 22000 para obtener una característica distintiva.
4. Dar a conocer al mercado industrial la obtención de la certificación ISO 22000 mediante la creación de la página web de la empresa, revistas especializadas en el tema de alimentos.
5. De acuerdo al crecimiento de la empresa buscar nuevos modelos de negocios.
6. De ser exitosas las estrategias utilizadas anteriormente, obtener la certificación de calidad ISO 9001.

## **6.2 Recomendaciones**

Como recomendaciones se podría mencionar:

1. Aprovechar las oportunidades que se presentan en la actualidad en el sector público, ya que no exigen certificación ISO y se puede aprovechar la experiencia que tiene la empresa en brindar el servicio.
2. Hacer un estudio más profundo en el sector privado y tratar de capturar los clientes insatisfechos con su actual proveedor de catering ofreciéndoles el valor agregado de alimentos sanos garantizados.
3. La implementación del Sistema de Gestión de Inocuidad en Alimentos requiere de la conformación de un equipo multidisciplinario en la que intervengan expertos en distintas áreas, que permita la eficiencia y eficacia del sistema.

**Anexo:**

**Propuesta del Manual del Sistema de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos**

En lo que resta del capítulo se presenta una propuesta general del Manual de la Inocuidad de los Alimentos de RIM Gourmet,

Este manual está estructurado de manera que coincida con los numerales de la Norma ISO 22000:2005 e incluye lo siguiente:

- Compromisos y Declaraciones (cuerpo del manual)
- Procedimientos obligatorios (Anexo A)
- Registros obligatorios (Anexo B)
- Programas y Planes (Anexo C)

## 1 Objeto y campo de aplicación

El objeto de este manual es de presentar una **visión general** del Sistema de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos de la empresa RIM Gourmet y se incluye como parte del Sistema Administrativo de la empresa. Este manual es aplicable a todos los clientes de RIM Gourmet, aunque algunos objetivos, programas, procedimientos y registros deben ser desarrollados de forma específica para cada cliente.

## 2 Referencias normativas

- Normas Técnicas Ecuatorianas del Instituto Ecuatoriano de Normalización
- Norma Internacional ISO 22000:2005 Sistemas de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos – Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria.
- Especificación Técnica ISO/TS 22004:2005.

## 3 Leyes e Instituciones relacionadas con la inocuidad de los alimentos

- Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad
- Reglamento de la Ley del Sistema ecuatoriano de la Calidad
- Instituto Ecuatoriano de Normalización
- Organismo de Acreditación Ecuatoriano
- Instituto Nacional de Higiene
- Ministerio de Salud

## 4 Sistema de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos

### 4.2.2 Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos se controlan de acuerdo al **Procedimiento de Control de los Documentos** que se muestra en el anexo A.4.2.2.

### 4.2.3 Control de los registros

Los registros requeridos por el sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos se controlan de acuerdo al **Procedimiento de Control de los Registros** que se muestra en el anexo A.4.2.3.

## 5 Responsabilidad de la Dirección

### 5.1 Compromiso de la Dirección

La Gerencia General de RIM Gourmet se **COMPROMETE** a proporcionar evidencia acerca del desarrollo, implementación, revisión y mejora del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos de conformidad con sus políticas y objetivos. Así mismo se compromete a comunicar a la organización la importancia del cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 22000:2005, así como el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y del cliente, relacionados con la inocuidad de los alimentos.

La Gerencia General se **COMPROMETE** a asegurar la disponibilidad de recursos para cumplir con los requisitos del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos.

## 5.2 Política de la inocuidad de los alimentos

La Gerencia General de RIM Gourmet **DECLARA** la **inocuidad de los alimentos como parte integral de sus Políticas**, para su función de servicio de catering industrial, de conformidad con los requisitos de:

- La Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad
- El Reglamento de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad
- Las Normas Técnicas Ecuatorianas establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización.
- La Norma ISO 22000:2005
- El Instituto Nacional de Higiene
- El Reglamento de las Buenas Prácticas de Manufactura del Ministerio de Salud.
- Las Buenas Prácticas de Higiene del Codex Alimentarius.
- Los clientes, en relación con la inocuidad de los alimentos.

Así mismo **DECLARA como Políticas**:

- La comunicación, implementación y el mantenimiento en todos los niveles de la organización.
- La revisión mensual y, cada vez que cambie el entorno, de las políticas para su continua adecuación.
- Tratar la comunicación interna y externa de manera adecuada.
- El respaldo de su política de inocuidad alimentaria por medio de objetivos cuantificables acordados con cada cliente.

## 5.3 Planificación del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos

La Gerencia General de RIM Gourmet se asegura mediante procedimientos de seguimiento y auditorias, que se lleva a cabo la planificación del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos, así como la integridad del mismo cuando se implementan cambios. Esta planificación está compuesta por este Manual y todos los Procedimientos, Programas, Documentos y Registros con sus respectivos controles, y cualquier otro elemento que se derive de este Manual en relación con la inocuidad de los alimentos.

#### 5.4 Responsabilidad y autoridad

La Gerencia General de RIM Gourmet se ha asegurado de que las responsabilidades y autoridades están definidas y se han comunicado dentro de la organización para asegurar la operación y mantenimiento eficaces del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos mediante su Sistema de recursos Humanos.

Todo el personal tiene la responsabilidad de informar a las personas identificadas sobre los problemas con el sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos.

#### 5.5 Líder del equipo de la inocuidad de los alimentos

El líder del equipo de la inocuidad de los alimentos es el Gerente de Calidad y tiene definidas sus responsabilidades y autoridad. Sus responsabilidades son:

- Planificar, dirigir, controlar y actualizar el sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos
- Asegurar el fiel cumplimiento de los requerimientos de la Norma Internacional ISO 22000:2005.
- Asegurar el fiel cumplimiento de las Leyes y Reglamentos establecidos por el Ministerio de Salud Pública y las Normas INEN relacionadas con la inocuidad de los alimentos.
- Comunicar a los clientes, proveedores, y organismos externos sobre asuntos que sean inherentes a la inocuidad de los alimentos.

#### 5.6 Comunicación

##### 5.6.1 Comunicación externa

La comunicación externa con: proveedores, clientes, autoridades y otras organizaciones que afectan, o serán afectadas por la eficacia o actualización del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos se controla mediante el **Registro de Comunicaciones**. Un modelo de dichos registros se muestra en el anexo B.5.6.1.

##### 5.6.2 Comunicación interna

La comunicación interna con el personal sobre las cuestiones que afecten a la inocuidad de los alimentos está establecida en el Plan de Comunicación Interna de RIM Gourmet.

#### 5.7 Preparación y respuesta ante emergencias

La Gerencia General de RIM Gourmet elaborará, **en conjunto con cada cliente, el Procedimiento de Preparación y Respuesta ante Emergencias**. Este procedimiento establece cómo debe estar preparado y cómo debe reaccionar el personal ante una emergencia o accidente que afecte a la inocuidad de los alimentos tales como: incendios, terremotos, inundaciones, fugas de gas, etc. En el anexo A.5.7 se muestra un procedimiento general en caso de incendio.

## 5.8 Revisión por la Dirección

La revisión por parte de la Gerencia General de RIM Gourmet del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos está establecida en el documento Plan de Revisión del Sistema de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos, y su control y registros en el procedimiento Revisiones de Gerencia.

La Gerencia General de RIM Gourmet incluye como información de entrada los informes requeridos por los literales a) al g) del numeral 5.8.2 de la norma ISO 22000:2005. Así mismo los resultados de la revisión deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con los literales a) al d) establecidos en el numeral 5.8.3 de la norma ISO 22000:2005.

RIM Gourmet lleva un **Registro de las Revisiones por la Dirección**, un modelo de dichos registros se muestra en el anexo B.5.8.1

## **6 Gestión de los recursos**

### 6.1 Provisión de recursos

RIM Gourmet se asegura de proporcionar los recursos adecuados para establecer, implementar, mantener y actualizar el sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos por medio de su Sistema de Gestión Financiera.

### 6.2 Recursos humanos

#### 6.2.1 Generalidades

RIM Gourmet se asegura que el equipo de la inocuidad de los alimentos y demás personal de la empresa que realicen actividades que afecten a la inocuidad de los alimentos, sea competente y tenga la formación, habilidades y experiencia adecuadas mediante su Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

En caso de que se requiera alguna asistencia externa para el desarrollo, implementación, operación o evaluación del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos, RIM Gourmet gestiona los acuerdos o contratos definiendo la responsabilidad y autoridad de dichos expertos. En este caso RIM Gourmet lleva el **Registro del Personal Externo Contratado**. Un modelo de este registro se muestra en el anexo B.6.2.1.

#### 6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación.

El personal relacionado con la inocuidad de los alimentos en RIM Gourmet tiene la competencia, toma de conciencia y formación de conformidad con los literales a) al g) establecidos en el numeral 6.2.2 de la Norma ISO 22000:2005. RIM Gourmet mantiene **Registros sobre Formación y Capacitación del personal**, en el anexo B.6.2.2 se muestra un modelo de dichos registros.

#### 6.3 Infraestructura

RIM Gourmet proporciona los recursos necesarios para establecer y mantenerla infraestructura necesaria para implementar los requisitos de la Norma ISO 22000:2005 mediante su Sistema de Gestión Financiera.

#### 6.4 Ambiente de trabajo

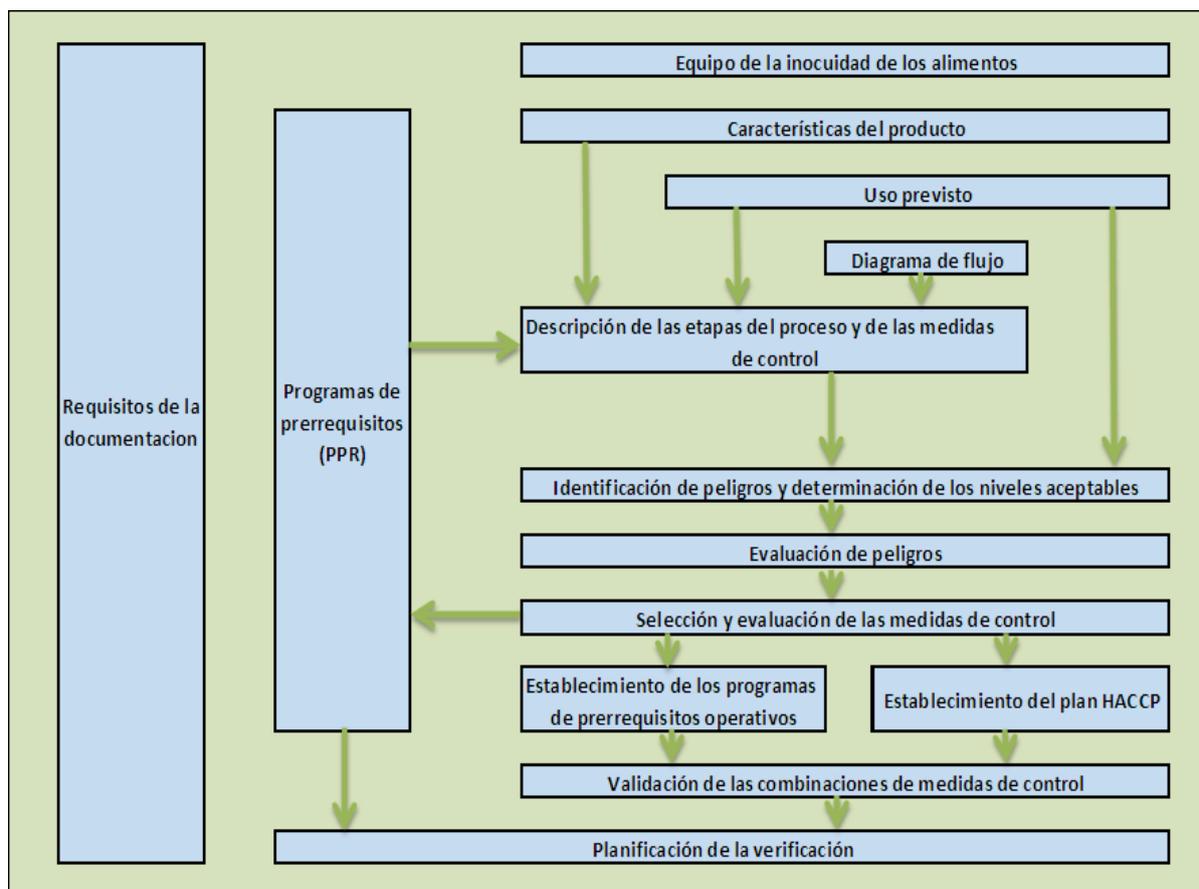
RIM Gourmet proporciona los recursos necesarios para establecer, gestionar y mantener el ambiente de trabajo necesario para implementar los requisitos de la Norma ISO 22000:2005 mediante su Sistema de Gestión Financiera.

### **7 Planificación y realización de productos inocuos**

#### 7.1 Generalidades

RIM Gourmet planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización de productos inocuos mediante el siguiente proceso mostrado en la figura 6, que es una adaptación de la figura 2 en la Especificación Técnica ISO/TS 22004:2005.

**Figura N° 5 Planeación y realización de productos inocuos**



Fuente: ISO/TS 22004:2005

RIM Gourmet tiene desarrollado los Programas de Prerrequisitos (PPR), Programas de Prerrequisitos de Operación (PPR de operación) y el Plan de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (Plan HACCP). Así también, opera y asegura la eficacia de las actividades planificadas y de cualquier cambio en las mismas.

### 7.2 Programas de prerequisites (PPR)

RIM Gourmet tiene establecidos, implementa y mantiene, para la recepción, almacenamiento y elaboración de sus productos, los Programas de Prerrequisitos y Programas de Prerrequisitos de Operación desarrollados conforme a los siguientes estándares: Buenas Prácticas de Higiene (BPH) y

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

Así mismo, estos programas cumplen con los requisitos legales de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y de su Reglamento, y todas las Normas Técnicas Ecuatorianas (NTE-INEN) relativas a la actividad de catering de RIM Gourmet. También cumplen con los códigos del Codex Alimentarius

Los **Programas de Prerrequisitos y Programas de Prerrequisitos de Operación** cuyas estructuras generales se muestra en el anexo C

Estos programas guardan conformidad con los numerales 7.2.1, 7.2.2 y 7.2.3 de la Norma ISO 22000:2005.

Cualquier verificación y/o cambio en los PPR se controla mediante el **Registro de Verificaciones y Modificaciones de los PPR**. Un modelo de dichos registros se muestra en el anexo B.7.2.3.

### 7.3 Pasos preliminares para permitir el Análisis de Peligros

RIM Gourmet tiene establecidos los pasos preliminares para permitir el Análisis de Peligros con relación a;

- **La formación del equipo de la inocuidad de los alimentos** de conformidad con el numeral 7.3.2 de la Norma ISO 22000:2005. Los registros requeridos del equipo se controlan con el **Registro de Conocimiento y Experiencia del Equipo de la Inocuidad de los Alimentos**. Un formato para dicho registro se muestra en el anexo B.7.3.2.
- **Características relativos a materias primas, ingredientes y materiales** en contacto con el producto de conformidad con el numeral 7.3.3.1 de la Norma ISO 22000:2005.. Para cada materia prima e ingrediente se cumple con los requisitos respectivos del INEN y/o el Instituto Nacional de Higiene.
- **Características de los productos finales** de conformidad con el numeral 7.3.3.2 de la Norma ISO 22000:2005. Así mismo los productos finales cumplen con los requisitos del INEN y/o el Instituto Nacional de Higiene.
- **Uso previsto** de los productos finales de conformidad con el numeral 7.3.4 de la Norma ISO 22000:2005.

Los tres últimos pasos se controlan mediante el **Registro de Descripción del Producto**, cuyo modelo se muestra en el anexo B.7.3.3.

- **Diagramas de Flujo** de conformidad con el numeral 7.3.5.1 de la Norma ISO 22000:2005. Los diagramas constan en un **Registro de Diagramas de Flujo**,. Un modelo para dicho registro se muestra en el anexo B.7.3.5.1
- **Descripción de las etapas del proceso y de las medidas de control** de conformidad con el numeral 7.3.5.2 de la Norma ISO 22000:2005.

#### 7.4 Análisis de Peligros

RIM Gourmet lleva a cabo un Análisis de Peligros para cada producto, esto es:

- **Identifica los peligros y determina los niveles aceptables de cada peligro** identificados, de conformidad con los requisitos establecidos en el numeral 7.4.2 Norma ISO 22000:2005.
- **Evalúa los peligros** de conformidad con el numeral 7.4.3 de dicha norma.
- **Selecciona y evalúa las medidas de control** de conformidad con el numeral 7.4.4 de la Norma ISO 22000:2005.

El control de este análisis se efectúa mediante el **Registro de Análisis de Peligros** cuyo modelo se presenta en el anexo B.7.4

#### 7.5 Establecimiento de los programas de prerrequisitos operativos (PPR operativos)

RIM Gourmet ha establecido los Programas de Prerrequisitos Operativos una vez evaluadas y validadas las medidas de control para cada producto final. Estos programas de prerrequisitos cumplen con los literales especificados en el numeral 7.5 de la norma ISO 22000:2005.

La estructura General de los **Programas de Prerrequisitos Operativos** se muestra en el anexo C.7.5.

En el anexo A.7.5 se desarrolla el **Procedimiento de Seguimiento de los PPR Operativos**,

En el anexo B.7.5 se muestra un modelo de **Registro de Seguimiento de los PPR Operativos**

#### 7.6 Establecimiento del plan HACCP

RIM Gourmet ha desarrollado los planes HACCP para cada punto crítico de control de sus productos finales. Estos planes se encuentran desarrollados de conformidad los siguientes numerales de la Norma ISO 22000:2005: 7.6.1, 7.6.2, 7.6.3, 7.6.4 y 7.6.5, esto es:

- Peligros a controlar mediante el plan HACCP en los puntos críticos de control.
- Selección de las medidas de control.
- Determinación de los límites críticos.
- Procedimientos de monitoreo.
- Correcciones y acciones correctivas, en el caso de superar los límites críticos.
- Autoridad y responsabilidades.
- Registros del monitoreo, para cada PCC.

La estructura general del **Plan HACCP** de cada producto se encuentra en el anexo C.7.6.1.

El **Procedimiento de Seguimiento de los Puntos Críticos de Control** se encuentra establecido en el anexo A.7.6.4.

El modelo de **Registro del Seguimiento de los Puntos Críticos de Control** en el anexo B.7.6.4.

El **Procedimiento para la Correcta Manipulación de los Productos Potencialmente no Inocuos** se detalla en el anexo A.7.10.3.

#### 7.7 Actualización de la información preliminar y de los documentos que especifican los PPR y el plan HACCP

RIM Gourmet realizará reuniones periódicas con el objeto de analizar y actualizar la información preliminar de los PPR y el Plan HACCP de conformidad con los literales a) al e) del numeral 7.7 de la Norma ISO 22000:2005.

#### 7.8 Planificación de la verificación

RIM Gourmet se compromete a planificar la verificación de los PPR, PPR operativos, y los planes HACCP de conformidad con los requisitos del numeral 7.8 de la Norma ISO 22000:2005. El **Registro de los Resultados de la Verificación** se muestra en el anexo B.7.8.

#### 7.9 Sistema de trazabilidad

RIM Gourmet ha establecido el Sistema de Trazabilidad para permitir la identificación de los productos finales y su relación con las materias primas, ingredientes y aditivos. El **Registro de Trazabilidad** se muestra en el anexo B.7.9

#### 7.10 Control de no conformidades

##### 7.10.1 Correcciones

RIM Gourmet realiza las **correcciones necesarias** cuando existe una no conformidad en el producto final de acuerdo a lo especificado en el numeral 7.10.1 de la Norma ISO 22000:2005. **El Procedimiento de Control de Correcciones en las no Conformidades** se detalla en el anexo A.7.10.1. Los productos donde se han superado los límites críticos se manipulan como productos no inocuos. Los productos que se han elaborado en condiciones donde no se han cumplido los PPR Operativos se evalúan de acuerdo a las causas y sus consecuencias, y dependiendo de la evaluación se manipulan o no como potencialmente no inocuos. En el anexo B.7.10.1 muestra el modelo de **Registro para la Evaluación de Productos Potencialmente no Inocuos**.

##### 7.10.2 Acciones Correctivas

Cuando se superan los límites críticos en los PCC o se pierde conformidad con los PPR operativos el Gerente de Calidad evalúa e inicia las **acciones correctivas** para identificar y eliminar las causas de la no conformidad. RIM Gourmet cumple con los literales a) al g) del numeral 7.10.2 de la Norma ISO 22000:2005 para las llevar a cabo las acciones correctivas.

En el anexo A.7.10.2 se establece el **Procedimiento para las Acciones Correctivas para las no Conformidades**.

En el anexo B 7.10.2 se presenta el modelo de **Registro de Acciones Correctivas**.

#### 7.10.3 Manipulación de productos potencialmente no inocuos

RIM Gourmet ha establecido en el anexo A.7.10.3 el **Procedimiento para la Manipulación de Productos Potencialmente no Inocuos**, en el cual se establece como deben ser manipulados dichos productos para:

- Su liberación como inocuos
- Su reproceso o posterior proceso
- Su destrucción y/o disposición como desecho

#### 7.10.4 Retirada de productos

En el caso de que los productos potencialmente no inocuos estén en poder del consumidor, se ha establecido en el anexo A.7.10.4 el **Procedimiento para la Retirada de Productos**. En el anexo B.7.10.4 se muestra el modelo de **Registro de Retirada de Producto**

### **8 Validación, verificación y mejora del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos**

#### 8.2 Validación de la combinación de medidas de control

El equipo de la inocuidad de los alimentos de RIM Gourmet ha desarrollado el **Plan de Validación de las Combinaciones de Medidas de Control** que se muestra en el anexo C.8.2, En este plan se encuentran especificadas las técnicas para realizar la validación de las medidas de control y de sus combinaciones, usando por ejemplo AMFE, QFD o estudios de confiabilidad.

RIM Gourmet valida las medidas de control de conformidad con lo especificado en el numeral 8.2 de la Norma ISO 22000:2005. En el caso de modificaciones de las medidas de control, estas pueden incluir cambios en los materiales, mano de obra, máquinas, métodos de trabajo, calibración de aparatos de medición, o el ambiente de trabajo, y una vez más validarse antes de su implementación.

#### 8.3 Control del seguimiento y la medición

RIM Gourmet se asegura que los métodos y equipos de medición utilizados para el seguimiento de los PPR y PCC para lo cual cumple con los literales a) al e) del numeral 8.3 de la Norma ISO 22000:2005. En el anexo B.8.3.a se muestra el **Registro de Control de Métodos e Instrumentos de Medición**.

Cuando se ha detectado que los instrumentos o el método no están conformes con los requisitos, se deben evaluar las mediciones anteriores y tomar las acciones adecuadas para los productos y los equipos de medición afectados. En el anexo B.8.3.b se muestra el **Registro de Validez de Mediciones Anteriores y Acciones Realizadas**.

#### 8.4 Verificación del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos

RIM Gourmet lleva a cabo mensualmente la verificación del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos mediante el **Programa de Auditoría Interna** que se muestra en el anexo C.8.4.1.

En el anexo A.8.4.1 se determina el **Procedimiento para las Auditorías Internas**, en donde se establecen las responsabilidades, requisitos de planificación, requisitos de realización, informe de resultados y mantenimiento de los registros. En el anexo B.8.4.1 se muestra el **Registro de Auditoría Interna**.

RIM Gourmet evalúa los resultados individuales de verificación y analiza los resultados de las actividades de verificación de conformidad con los numerales 8.4.2 y 8.4.3 de la Norma ISO 22000:2005

### 8.5 Mejora

La Gerencia General se asegura que se mejore continuamente la eficacia del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos mediante:

- La comunicación
- La revisión por la Gerencia General
- La auditoría interna
- La evaluación de los resultados individuales de la verificación
- El análisis de los resultados de las actividades de verificación
- La validación de las combinaciones de las medidas de control
- Las acciones correctivas
- La actualización del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos

La actualización del sistema de gestión de los alimentos de RIM Gourmet se realiza de conformidad con lo establecido en el numeral 5.8.2 de la Norma ISO 22000:2005.

ANEXO A: PROCEDIMIENTOS

**Anexo A.4.2.2: Procedimiento de Control de los Documentos**

No	<p style="text-align: center;"><b>PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE LOS DOCUMENTOS</b></p>	<p><b>SGIA-PR-4.2.2</b>  <b>Versión:</b>  <b>Fecha:</b>  <b>Pág: de:</b></p>
	<p><b><u>OBJETIVO</u></b>                      Establecer las actividades que deben seguirse para controlar el flujo de los documentos, así como los responsables de su elaboración, revisión, aprobación, archivo y mantenimiento.</p> <p><b><u>ACTIVIDADES</u></b></p> <p><b>1</b> Los documentos generados por el sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos de RIM Gourmet son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Manual del Sistema de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos</li> <li>• El Manual de Procedimientos y Registros</li> <li>• El Programa de Prerrequisitos</li> <li>• El Programa de Prerrequisitos de Operación</li> <li>• El Plan HACCP</li> <li>• Los registros requeridos</li> <li>• Cualquier otro documento que se considere necesario</li> </ul> <p><b>2</b> El líder del equipo de la inocuidad de los alimentos establece la necesidad de modificar un documento o crear uno nuevo.</p> <p><b>3</b> El líder del equipo realiza una solicitud a Gerencia General para la necesidad identificada.</p> <p><b>4</b> Se crea el documento o se modifica el existente por el equipo de la inocuidad de los alimentos</p> <p><b>5</b> Se revisa, por el responsable del área del proceso, que el documento este de conformidad con las necesidades identificadas.</p> <p><b>6</b> El líder del equipo de la inocuidad de los alimentos aprueba el documento revisado y codificado.</p> <p><b>7</b> El documento creado o modificado se entrega a los responsables registrando el número de copia.</p> <p>Se guarda el documento original en papel de</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>REGISTRO</u></b></p>

<b>8</b>	conformidad con el Sistema de Archivo de Documentos de la empresa.	
----------	--	--

**Anexo A.4.2.3: Procedimiento de Control de los Registros**

<p><b>No</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE LOS REGISTROS</b></p>	<p><b>SGIA-PR-4.2.3</b>  <b>Versión:</b>  <b>Fecha:</b>  <b>Pág: de:</b></p>
	<p><b><u>OBJETIVO</u></b>  Establecer las actividades que deben cumplirse para controlar el flujo de registros, así como los responsables de su elaboración, revisión, aprobación, archivo y mantenimiento.</p> <p><b><u>ACTIVIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1</b> Se elabora el modelo de registro por parte del responsable del área que identifica la necesidad.</li> <li><b>2</b> El registro se revisa por parte del líder del equipo de la inocuidad de los alimentos y sugiere las correcciones necesarias</li> <li><b>3</b> Aprobar el registro por parte del líder</li> <li><b>4</b> Establecer el tiempo de retención del registro de acuerdo a la Norma o Reglamento especificado para el mismo</li> <li><b>5</b> Archivar el registro en papel de conformidad con el Sistema de Archivo de Documentos de RIM Gourmet</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>REGISTRO</u></b></p>

**Anexo A.5.7: Procedimiento General de Preparación y Respuesta  
ante Emergencias**

<b>No</b>	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL DE PREPARACION Y RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS</b>	<b>SGIA-PR-5.7</b> <b>Versión:</b> <b>Fecha:</b> <b>Pág: de:</b>
	<p><b><u>OBJETIVO</u></b> Establecer las instrucciones que deben cumplirse en caso de que ocurra un incendio o un terremoto</p> <p><b><u>INSTRUCCIONES EN CASO DE INCENDIO:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1</b> La persona que se percate en un principio del fuego debe dar la alarma verbalmente o accionando el botón de alarma contra incendios.</li> <li><b>2</b> Avisar al Jefe del departamento</li> <li><b>3</b> Si las condiciones lo permiten tratar de controlar el incendio con los equipos adecuados, como extintores, hachas, etc. según sea el caso.</li> <li><b>4</b> Alejarse a lugares seguros fuera de elementos de fácil combustión como: papel, plásticos, químicos, etc.</li> </ol> <p><b><u>INSTRUCCIONES EN CASO DE TERREMOTO:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1</b> Alejarse de elementos cuya estructura posean vidrios.</li> <li><b>2</b> Tratar de desconectar las fuentes eléctricas.</li> <li><b>3</b> Ubicarse debajo de pilares estructurales o en el umbral de puertas.</li> <li><b>4</b> Mantenerse en el sitio seguro hasta que el peligro haya pasado.</li> <li><b>5</b> Esperar instrucciones del Jefe de Seguridad</li> </ol>	<b><u>REGISTRO</u></b>

**Anexo A.7.5: Procedimiento de Seguimiento de los PPR Operativos**

No	<p style="text-align: center;"><b>PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO DE LOS PPR OPERATIVOS</b></p>	<p><b>SGIA-PR-7.5</b>  <b>Versión:</b>  <b>Fecha:</b>  <b>Pág: de:</b></p>
	<p><b>OBJETIVO</b>  Establecer las actividades que deben cumplirse para el seguimiento de los Programas de Prerrequisitos Operativos, así como los responsables de los registros, revisión y aprobación.</p> <p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p><b>1</b> El Jefe de Cocina recibe la Hoja de Control Diario del Programa BPM de parte del Gerente de Operaciones</p> <p><b>2</b> El Jefe de Cocina verifica y registra que se han cumplido con los procedimientos previos a las operaciones, esto es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Higiene de todo el personal operativo</li> <li>• Higiene del uniforme</li> <li>• Higiene de los zapatos</li> </ul> <p><b>3</b> El Jefe de Cocina verifica y registra que se han cumplido con los procedimientos durante las operaciones, esto es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza y desinfección de utensilios de cocina</li> <li>• Limpieza y desinfección de frutas y legumbres</li> <li>• Limpieza y desinfección de equipos especiales</li> <li>• Limpieza y desinfección en el almacén</li> <li>• Limpieza y desinfección del dish</li> <li>• Limpieza y desinfección de vajilla y cubiertos</li> </ul> <p><b>4</b> El Jefe de Cocina verifica y registra que se han cumplido con los procedimientos inmediatamente después de las operaciones, esto es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación y disposición de los residuos</li> <li>• Limpieza y desinfección al cierre de operaciones</li> </ul> <p><b>5</b> En las actividades 2, 3 y 4 registrar cualquier observación por la que no se ha podido cumplir con el procedimiento, comunicar al Jefe de Operaciones y éste a su vez al Gerente de Calidad quien evaluará la no conformidad y decidirá la acción a realizarse.  Una vez establecida la acción a realizar, comunicar al Gerente de Operaciones y éste al Jefe de cocina</p>	<p style="text-align: center;"><b>REGISTRO</b></p> <p style="text-align: center;">Hoja de Control Diario del Programa BPM</p> <p style="text-align: center;">Hoja de Control Diario del Programa BPM</p> <p style="text-align: center;">Hoja de Control Diario del Programa BPM</p> <p style="text-align: center;">Evaluación de Productos Potencialmente no Inocuos</p> <p style="text-align: center;">Hoja de Control Diario del Programa BPM</p>

	quien procederá a ejecutar la acción y registrarla.	
<b>6</b>	Al final de las operaciones el Gerente de Operaciones verifica que se cumplieron todos los procedimientos y acciones y firma el registro.	

**Anexo A.7.6.4: Procedimiento de Seguimiento de los Puntos Críticos de Control**

<b>No</b>	<b>PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO DE LOS PUNTOS CRITICOS DE CONTROL</b>	<b>SGIA-PR-7.6.4</b> <b>Versión:</b> <b>Fecha:</b> <b>Pág: de:</b>
	<p><b><u>OBJETIVO</u></b> Establecer las actividades que deben cumplirse para el seguimiento de los Puntos Críticos de Control</p> <p><b>1 <u>ACTIVIDADES</u></b> El responsable del seguimiento del PCC recibe de parte del Gerente de Operaciones la Hoja de Registro de Seguimiento de los PCC.</p> <p><b>2</b> Antes de aplicar el método y el instrumento de medición debe verificar que el instrumento se encuentre en las condiciones adecuadas de operación.</p> <p><b>3</b> Realizar las mediciones especificadas de acuerdo al método y registrar el resultado.</p> <p><b>4</b> En caso se detecte que se exceden los límites críticos comunicar al Gerente de Operaciones, y éste a su vez al Gerente de Calidad quien evaluará la no conformidad y decidirá la acción a realizarse.</p> <p><b>5</b> El responsable del seguimiento realiza el Informe de Seguimiento y lo entrega vía correo electrónico al Gerente de Operaciones, éste lo revisa y lo aprueba.</p> <p><b>6</b> El Gerente de Operaciones entrega el Informe al Gerente de Calidad vía correo electrónico</p>	<p align="center"><b><u>REGISTRO</u></b></p> <p align="center">Seguimiento de Puntos Críticos de Control</p> <p align="center">Evaluación de Productos Potencialmente no Inocuos</p> <p align="center">Seguimiento de Puntos Críticos de Control</p>

**Anexo A.7.10.1: Procedimiento de Control de Correcciones de las no Conformidades**

No	<p align="center"><b>PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CORRECCIONES DE LAS NO CONFORMIDADES</b></p>	<p><b>SGIA-PR- 7.10.1</b> Versión: Fecha: Pág: de:</p>
	<p><b><u>OBJETIVO</u></b> Establecer las actividades que deben cumplirse para controlar las correcciones producto de las no conformidades resultantes de</p> <p><b><u>ACTIVIDADES</u></b></p> <p><b>1</b> El Líder del equipo de la Inocuidad de los alimentos llevará el registro de las correcciones realizadas en los PCC.</p> <p><b>2</b> El Líder del equipo la Inocuidad de los alimentos debe determinar la naturaleza de la no conformidad, sus causas, consecuencias, y mantendrá identificados los lotes no conformes para efectos de trazabilidad.</p> <p><b>3</b> El líder del equipo elabora el <b>Informe</b> para Gerencia General y lo envía vía correo electrónico.</p>	<p><b><u>REGISTRO</u></b> Hoja de Control de no Conformidades en los PCC</p> <p>Hoja de Control de no Conformidades en los PCC</p> <p>Hoja de Trazabilidad</p> <p>Hoja de Control de no Conformidades en los PCC</p>



**Anexo A.7.10.3: Procedimiento para la Manipulación de Productos Potencialmente no Inocuos**

No	<p align="center"><b>PROCEDIMIENTO PARA LA MANIPULACION DE PRODUCTOS POTENCIALMENTE NO INOCUOS</b></p>	<p><b>SGIA-PR-7.10.3</b>  <b>Versión:</b>  <b>Fecha:</b>  <b>Pág: de:</b></p>
<p><b>1</b></p> <p><b>2</b></p> <p><b>3</b></p> <p><b>4</b></p>	<p><b>OBJETIVO</b>  Establecer las actividades que deben cumplirse para la manipulación de productos potencialmente no inocuos cuando están en poder de RIM Gourmet</p> <p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>Si los productos potencialmente no inocuos están bajo el control de RIM Gourmet, éstos deben permanecer bajo su control identificando los lotes de los productos afectados</p> <p>El equipo de la inocuidad de los alimentos debe evaluar la posibilidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir los peligros a niveles aceptables previamente definidos para el producto en cuestión.</li> <li>• Que a pesar de la no conformidad, el producto aún se mantiene en los niveles aceptables previamente definidos.</li> </ul> <p>En estos casos después de la evaluación y aporte de evidencia que confirme lo anterior, los lotes de productos no conformes serán liberados como inocuos y pueden continuar con el proceso de elaboración o servicio al consumidor.</p> <p>Si después de la evaluación realizada el producto no puede ser liberado como inocuo, el equipo de la inocuidad debe someter el producto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reproceso para asegurarse que el peligro se ha eliminado o reducido a niveles aceptables</li> <li>• Destrucción y/o disposición como desecho</li> </ul> <p>El líder del equipo de la inocuidad de los alimentos elaborará el <b>Informe</b> y lo enviará vía correo electrónico a Gerencia general.</p>	<p><b>REGISTRO</b></p> <p>Evaluación de Productos potencialmente no Inocuos</p> <p>Hoja de Control de no Conformidades en los PCC</p>

**Anexo A.7.10.4: Procedimiento para la Retirada de Productos**

No	<p style="text-align: center;"><b>PROCEDIMIENTO PARA LA RETIRADA DE PRODUCTOS</b></p>	<p><b>SGIA-PR-7.10.4</b>  <b>Versión:</b>  <b>Fecha:</b>  <b>Pág: de:</b></p>
	<p><b><u>OBJETIVO</u></b>                      Establecer las actividades que se deben cumplir para la retirada de productos identificados como no inocuos que están en poder de los consumidores.</p> <p><b><u>ACTIVIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1</b> El líder del equipo de la inocuidad de los alimentos comunica verbalmente a los consumidores, al cliente y a la Gerencia General de RIM Gourmet que se va a realizar una retirada del producto.</li> <li><b>2</b> El personal de servicio procede a retirar el producto y lo regresa a la cocina y reúne todo el producto retirado y lo etiqueta como no inocuo</li> <li><b>3</b> Si la causa de la retirada es por uno o varios ingredientes no conformes, el equipo de la inocuidad de los alimentos debe identificar los lotes de los ingredientes afectados y etiquetarlos como no inocuos, y el Gerente General debe informar al proveedor y al Ministerio de Salud Pública.</li> <li><b>4</b> Si la causa es atribuible a la provisión de servicios públicos el Gerente General debe informar a la empresa proveedora del servicio y al Ministerio de Salud Pública.</li> <li><b>5</b> Si la causa es atribuible a RIM Gourmet el Gerente General debe informar al cliente, el o las causas, y al Ministerio de Salud Pública</li> <li><b>6</b> En cualquier caso deben ser identificados las personas que hayan consumido el producto y deben ser evaluadas en la Institución de Salud acordada con el cliente y recibir el reporte médico de la evaluación con el propósito de establecer la gravedad de sus consecuencias.</li> <li><b>7</b> Recibir al representante del Ministerio de Salud y entregar un informe de las acciones relativas a la retirada del producto.</li> <li><b>8</b> RIM Gourmet debe colaborar en todas las acciones que tengan que ver con los productos retirados realizados por los representantes de la autoridad pública.</li> <li><b>9</b> El equipo de la inocuidad debe decidir las acciones a realizar con los productos y/o ingredientes identificados como potencialmente inocuos de conformidad con el procedimiento de Manipulación</li> </ol>	<p><b><u>REGISTRO</u></b></p> <p style="text-align: center;">Hoja de Trazabilidad</p> <p style="text-align: center;">Hoja de Trazabilidad</p>

<b>10</b>	de Productos Potencialmente no Inocuos El líder del equipo de la inocuidad de los alimentos debe realizar el <b>Informe</b> para la Gerencia General.	
-----------	--	--

**Anexo A.8.4.1: Procedimiento de Control de Auditorías Internas**

No	<p style="text-align: center;"><b>PROCEDIMIENTO PARA LAS AUDITORIAS INTERNAS</b></p>	<p><b>SGIA-PR-8.4.1</b>  <b>Versión:</b>  <b>Fecha:</b>  <b>Pág: de:</b></p>
	<p><b>OBJETIVO</b>                      Establecer las actividades que se deben cumplir para las auditorias internas al sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos.</p> <p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p><b>1</b> El responsable de las auditorias internas es el auditor interno de RIM Gourmet, quien designará a su asistente en la labor de planificación y realización de la auditoria.</p> <p><b>2</b> El auditor interno solicitará a Gerencia General los siguientes recursos para la planificación y realización de la auditoría:                      • Software de acuerdo al alcance de la auditoria                      • Hardware                      • Políticas de la Inocuidad de los Alimentos                      • Resultados de auditorías anteriores                      • Actualizaciones el sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos</p> <p><b>3</b> El auditor interno planificará su trabajo considerando:                      • Áreas a auditar                      • Criterios de Auditoria                      • Alcance de la auditoria                      • Metodología a utilizar</p> <p><b>4</b> Registros de Auditoria</p> <p><b>5</b> El Informe de Auditoría se sustentará en la evidencia que encuentre el auditor interno de la conformidad o no conformidad del área auditada con relación al sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos. El Informe de los resultados de la auditoría será remitido vía correo electrónico al Gerente General.                      Los registros de auditoria deben permanecer en poder de RIM Gourmet durante 1 año por lo menos por efectos de auditoría externa o inspección, en archivos de disco duro de la computadora de Gerencia General y en respaldo en CD en el archivo magnético de RIM Gourmet.</p>	<p><b>REGISTRO</b></p> <p>Registro de Auditoría Interna</p> <p>Registro de Auditoría Interna</p> <p>Registro de Auditoría Interna</p> <p>Registro de Auditoría Interna</p>

## ANEXO B: REGISTROS

### Anexo B.5.6.1: Registro de Comunicaciones

RIM Gourmet	
REGISTRO DE COMUNICACIONES	
Ciudad y Fecha:	Original: ____
De:	Copia: ____ de: ____
Para:	Página: ____ de: ____
	Reg.de Comunicación No.:
Asunto:	
Firma: _____	Recibido: _____

Elaborado por: Iván Montalvo C.

### Anexo B.5.8.1: Registro de las Revisiones por la Dirección

RIM Gourmet	
REVISIONES POR LA DIRECCION	
Código de Revisión:	Página: ____ de: ____
No. de Revisión:	
Fecha:	
INFORMACION PARA LA REVISION	
INFORMACION	OBSERVACION
Revisiones anteriores	
Resultados de actividades de verificación	
Cambios en el entorno	
Emergencias, accidentes y retirada del producto final	
Resultados de actualización del sistema	
Actividades comunicacionales	
Retroalimentación del Cliente	
Auditorías externas	
Inspecciones externas	
RESULTADOS DE LA REVISION	
RESULTADOS	DECISION/ACCION
Aseguramiento de la inocuidad de los alimentos	
Mejora de la eficacia del SGIA	
Necesidad de recursos	
Revisiones de la Política de la Inocuidad Alimentaria	
Gerencia General: _____	

Elaborado por: Iván Montalvo C.

### Anexo B.6.2.1: Registro del Personal Externo Contratado

RIM Gourmet				
REGISTRO DE CONTRATO DE PERSONAL EXTERNO				
Cod de Registro:		Pagina:		de:
Fecha de Contrato:				
Fecha de Registro:				
Detalles del Personal				
Titulo	Area de Aplicacion	Objetivos	Funciones	Tiempo de Contrato
Revisado por: _____		Aprobado por: _____		

Elaborado por: Iván Montalvo C.

### Anexo B.6.2.2: Registro sobre Formación y Capacitación del personal

RIM Gourmet								
Gestion del Equipo de la Inocuidad								
EVALUACION DE LA COMPETENCIA, CONCIENCIA Y FORMACION								
Cod. de Evaluacion:		No. de Evaluación:		de:				
Responsable:		Pagina:						
Fecha:								
REQUISITOS								
Titulo	Años de experiencia	Análisis Critico	Trabajo en equipo	Comunicación	Conciencia	Formación	TOTAL	
INTEGRANTE	Gerente de Calidad							
	Gerente de Operaciones							
	Jefe de Proveeduría							
	Jefe de Almacén							
	Jefe de Cocina							
	Asistente 1							
	Asistente 2							
	TOTAL							
Revisado por: _____		Aprobado por: _____						

Elaborado por: Iván Montalvo C.

### Anexo B.7.2.3: Registro de Verificaciones de los PPR

RIM Gourmet										
PROGRAMAS DE PRERREQUISITOS										
HOJA DE CONTROL DIARIO DEL PROGRAMA BPH										
Cod de Control BPH						Pagina:	de:			
Responsable										
Fecha de Inicio:										
Fecha de terminacion:										
PROCEDIMIENTOS	DIAS							Observaciones	Acciones	Verificacion
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo			
<u>Procedimientos de Almacenamiento</u>										
* Químicos para la limpieza										
* Equipos de limpieza										
* Herramientas de limpieza										
<u>Procedimientos de Limpieza y Desinfección</u>										
* Pisos y Techos										
* Paredes y Puertas										
* Baños y Camerino										
* Equipos de Cocina										
* Mesones										
* Grifería										
* Anaqueles										
<u>Procedimientos de Control y Eliminación de Plagas</u>										
* Roedores										
* Insectos										
Revisado por: _____ Aprobado por: _____										

**Elaborado por: Iván Montalvo C.**

### Anexo B.7.3.2: Registro de Conocimiento y Experiencia del Equipo de la Inocuidad de los Alimentos

RIM Gourmet						
EQUIPO DE LA INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS						
Código de Equipo:			No. de Integración:			
Código de Producto:			Página: de:			
Producto:						
Fecha de Integración:						
Nombre	Cargo en RIM Gourmet	Función en el Equipo de la Inocuidad Alimentaria	Responsabilidades	Conocimientos	Experiencia	Firma
A	Gerente de Calidad	Jefe (JIA)	Planificar, Implementar, Dirigir, Controlar, Evaluar, Actualizar e Informar a GG sobre el SGIA			
B	Gerente de Operaciones	Supervisor (Sup)	Dirigir, Controlar, Registrar e Informar al JIA las operaciones de proveeduría, almacén y cocina designadas por el JIA			
C	Jefe de Proveeduría	Asistente 1	Realiza y registra las operaciones relativas a la recepción de los insumos detalladas por el Sup.			
D	Jefe de Almacén	Asistente 2	Realiza y registra las operaciones relativas al almacén de insumos detalladas por el Sup.			
E	Jefe de Cocina	Asistente 3	Realiza y registra las operaciones relativas a la cocina detalladas por el Sup.			
F	Asistente de Cocina 1	Operador 1	Cumple las tareas asignadas por el Asistente 3			
G	Asistente de Cocina 2	Operador 2	Cumple las tareas asignadas por el Asistente 3			
Revisado por: _____			Aprobado por: _____			

Elaborado por: Iván Montalvo C.

**Anexo B.7.3.3: Registro de Descripción del Producto,**

RIM Gourmet	
DESCRIPCION DE PRODUCTO Y USO FINAL	
Código de Producto	
Nombre	
Descripción del producto	
Ingredientes	
Tiempo de vida	
Uso final	
Fecha:	Aprobado por:

Elaborado por: Iván Montalvo C.

**Anexo B.7.3.5.1: Registro de Diagrama de Flujo,**

RIM Gourmet	
DIAGRAMA DE FLUJO	
Código Diagrama:	
Código Producto:	
Producto:	
Diseñado por:	
Confirmado in situ:	
<div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	
Revisado por: _____	Aprobado por: _____

Elaborado por: Iván Montalvo C.

**Anexo B.7.3.5.2: Registro de Descripción de las Etapas del Proceso y de las Medidas de Control**

RIM Gourmet				
DESCRIPCION DE LAS ETAPAS Y MEDIDAS DE CONTROL ACTUALES				
Cód de Descripción:			No. de Revisión:	
Código de Producto:			Página: de:	
Producto:				
Fecha:				
Etapa	Descripción de la etapa	Medida de Control Actual	Requisitos Legales	Requisitos Normativos
Revisado por: _____			Aprobado por: _____	

Elaborado por: Iván Montalvo C.

**Anexo B.7.4: Registro de Análisis de Peligros**

RIM Gourmet						
ANALISIS DE PELIGROS Y EVALUACION DE RIESGO						
Código de Análisis:			No. de Revisión:			
Código de Producto:			Página: de:			
Producto:						
Fecha:						
Etapa del proceso	Peligros posibles	Evaluación de Riesgo del peligro Identificado	Por qué de la decisión respecto del riesgo significativo	Medida (s) de Control	¿La etapa es un PCC?	Número de PCC
Etapa 1	Biológicos:					
	Químicos:					
	Físicos:					
Etapa 2	Biológicos:					
	Químicos:					
	Físicos:					
Etapa 3	Biológicos:					
	Químicos:					
	Físicos:					
Revisado por: _____			Aprobado por: _____			

Elaborado por: Iván Montalvo C.

## Anexo B.7.5: Registro de Seguimiento de los PPR Operativos

RIM Gourmet											
PROGRAMAS DE PRERREQUISITOS DE OPERACION											
HOJA DE CONTROL DIARIO DEL PROGRAMA BPM											
Cod de Control BPM						Pagina: de:					
Responsable											
Fecha de Inicio:											
Fecha de terminacion:											
PROCEDIMIENTOS	DIAS							Observaciones	Acciones	Verificación	
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo				
<u>Procedimientos previos a las Operaciones</u>											
* Higiene del personal operativo											
* Higiene del Uniforme											
* Higiene de los zapatos											
<u>Procedimientos durante las Operaciones</u>											
* Limpieza y desinfección de utensilios de cocina											
* Limpieza y desinfección de frutas y legumbres											
* Limpieza y desinfección de equipos especiales											
* Limpieza y desinfección en el almacén											
* Limpieza y desinfección del dish											
* Limpieza y desinfección de vajilla y cubiertos											
<u>Procedimientos inmediatamente después de las Operaciones</u>											
* Clasificación y disposición de los residuos											
* Limpieza y desinfección al cierre de operaciones											
Revisado por: _____						Aprobado por: _____					

Elaborado por: Iván Montalvo C.

## Anexo B.7.6.4: Registro del Seguimiento de los Puntos Críticos de Control

RIM Gourmet							
SEGUIMIENTO DE PUNTOS CRITICOS DE CONTROL							
Cod de Registro de Seg:				Fecha:			
Cod de Plan HACCP:				Página: de:			
Cod de Producto:							
Producto:				Cod Instrumento:			
Responsable de la medición:				Instrumento de medición:			
Etapa del Proceso:				Frecuencia de medición:			
No. de PCC:				Modo de medición:			
Tipo de Peligro: Biológico _____ Químico _____ Físico _____							
Detalles de Medición							
No. Medición	Cod. Lote	Medición registrada	Límite crítico inferior	Límite crítico superior	Conformidad	No conformidad	Observación
Informe del Seguimiento							
Revisado por: _____				Aprobado por: _____			

**Elaborado por: Iván Montalvo C.**

## Anexo B.7.8: Registro de los Resultados de la Verificación

RIM Gourmet			
VERIFICACION DEL PLAN HACCP Y PPRs			
Código de Verificación:	No. de Verificación:		
Código PPR:			
Código Plan HACCP:	Página: de:		
Código de Producto:			
Producto:			
Realizado por:			
Fecha:			
<b>Detalles de Verificación</b>			
Tipo de Verificación	Periodicidad	Responsable del Seguimiento	Instrumento
Auditoria Interna			
Auditoria Externa			
Visual			
Medición Instrumental			
Otra			
<b>Informe de Verificación</b>			
<div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>			
Revisado por: _____		Aprobado por: _____	

Elaborado por: Iván Montalvo C.

## Anexo B.7.9: Registro de Trazabilidad

RIM Gourmet													
HOJA DE TRAZABILIDAD													
Código de Trazabilidad:									No. de Revisión:				
Código de Producto:									Página:	de:			
Producto:													
Cod de Lote:													
Elaborado por:													
Fecha:													
Código Ingrediente 1					Código Ingrediente 2				Código Ingrediente 3				
PROVEEDOR	Ingrediente	Código de lote	Fecha	Hora	Ingrediente	Código de lote	Fecha	Hora	Ingrediente	Código de lote	Fecha	Hora	
Producción Primaria													
Produccion de alimentos primarios													
Procesadores de alimentos													
Productores de alimentos secundarios													
Mayoristas													
Minoristas													
Revisado por: _____					Aprobado por: _____								

Elaborado por: Iván Montalvo C.

### Anexo B.7.10.1: Registro para la Evaluación de Productos Potencialmente no Inocuos

RIM Gourmet			
EVALUACION DE PRODUCTOS POTENCIALMENTE NO INOCUOS			
Cod Evaluacion:			No. de Evaluacion:
Cod Producto:			Pagina: de:
Cod Lote:			
Tamaño del lote:			
Motivo de la no Conformidad:	PPR _____	PPR Operativo _____	PCC _____
Evaluacion de la gravedad			
Causas	Consecuencias	Accion a realizar	Responsable
Revisado por: _____		Aprobado por: _____	

Elaborado por: Iván Montalvo C.

### Anexo B.7.10.2: Registro de Acciones Correctivas

RIM Gourmet									
HOJA DE CONTROL DE NO CONFORMIDADES EN LOS PCC									
Cod de Hoja de Control:					Fecha:				
Cod de Plan HACCP:					Página: de:				
Cod de Registro de Seguimiento:									
Cod de producto:									
Producto:									
Lote de la no conformidad:									
Responsable del control:									
DETALLE DE CORRECCIONES									
Fecha	No. de medición	Cod de Instrumento	Medición	Lim Inferior	Lim superior	Desviación	Gravedad	Tipo de corrección	Procedimiento de corrección
PROCESO DE ACCIONES CORRECTIVAS									
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gravedad de la no conformidad</li> <li>* Investigación de causas</li> <li>* Verificación y confirmación de causas</li> <li>* Acciones correctivas</li> <li>* Informe del proceso de acciones correctivas</li> </ul>									
Revisado por: _____					Aprobado por: _____				

Elaborado por: Iván Montalvo C.

### Anexo B.7.10.4: Registro de Retirada de Producto

RIM Gourmet			
CONTROL DE RETIRADA DE PRODUCTO			
Cod de Control:		No. de Registro:	
Cod de Producto:		Página: de:	
Cod de Lote:			
Cod Cliente:			
Cliente:			
Tamaño del Lote:			
Fecha de retirada:			
Responsable:			
Informe de Retirada			
Causas	Alcance	Acción a realizarse	Observaciones
Revisado por: _____		Aprobado por: _____	

Elaborado por: Iván Montalvo C.

### Anexo B.8.3.a: Registro de Control de Métodos e Instrumentos de Medición

RIM Gourmet					
CONTROL DE INSTRUMENTOS Y METODOS DE MEDICION					
Código de Control:			No de revisión:		
Elaborado por:			Página: de:		
Fecha:					
Detalles del Instrumento					
Instrumento	Modo de Uso	Responsable del Uso	Supervisor de Uso	Frecuencia de uso	Observación
Detalles de la calibración					
Instrumento	Modo de Calibración	Responsable de la Calibración	Supervisor de calibración	Frecuencia de Calibracion	Observación
Revisado por: _____			Aprobado por: _____		

**Elaborado por: Iván Montalvo C.**

### Anexo B.8.3.b: Registro de Validez de Mediciones Anteriores y Acciones Realizadas

RIM Gourmet						
REGISTRO DE VALIDEZ DE MEDICIONES ANTERIORES						
Cod de Registro:			No de Registro:			
Cod de Control de Instrumento:			Pagina: de:			
Cod de Instrumento no conforme:						
Instrumento:						
Responsable:						
Fecha:						
Evaluacion de las Mediciones						
Cod Instrumento actual	Cod de Lote	Cod de Producto	Medicion actual	Medicion anterior	Diferencia	Observacion
Informe de la Validez de Mediciones						
Revisado por: _____			Aprobado por: _____			

**Elaborado por: Iván Montalvo C.**

## Anexo B.8.4.1: Registro de Auditoría Interna

RIM Gourmet	
REGISTRO DE AUDITORIA INTERNA	
Código de Programa:	
Periodicidad: <u> Mensual </u>	
Mes: _____	Página:      de:
Responsable: _____	
<b>Equipo de Auditoría y responsabilidades</b>	
* Auditor Interno	
* Asistente de Auditoría	
<b>Recursos</b>	
* Software y Hardware	
* Equipos e Instrumentos	
<b>Áreas del SGIA a auditar</b>	<b>Información previa</b>
<input type="checkbox"/> * Software del SGIA	* Políticas de la Inocuidad de los Alimentos
<input type="checkbox"/> * Planes HACCP	* Resultados de Auditorías anteriores
<input type="checkbox"/> * PPRs	* Actualizaciones en el SGIA
<input type="checkbox"/> * PPRs de Operación	
<input type="checkbox"/> * Sistema de Comunicación	
<input type="checkbox"/> * Bases de Datos y Guías	
<input type="checkbox"/> * Capacitación del Equipo de la Inocuidad	
<input type="checkbox"/> * Documentación y registros	
<input type="checkbox"/> * Control de Instrumentos de medición	
<b>Plan de Auditoría</b>	
* Criterios de Auditoría	
* Alcance de la Auditoría	
* Metodología a utilizar	
* Registros de Auditoría	
<b>Informe de Auditoría</b>	
* Conformidad con las disposiciones de RIM Gourmet	
* Conformidad con los requisitos del SGIA de RIM Gourmet	
* Conformidad con los requisitos de la Norma ISO 22000:2005	

Elaborado por: Iván Montalvo C.

## ANEXO C: PROGRAMAS

### Anexo C.7.2: Programas de Prerrequisitos

RIM Gourmet

#### PROGRAMA DE PRERREQUISITOS

### BUENAS PRACTICAS DE HIGIENE

Código de Manual:

No. de Revisión:

Elaborado por:

Original: \_\_ Copia: \_\_\_\_

Fecha:

Páginas:

#### Introducción

#### Procedimientos de Almacenamiento

- \* Químicos para la limpieza
- \* Equipos de limpieza
- \* Herramientas de limpieza

#### Procedimientos de Limpieza y Desinfección

- \* Pisos y Techos
- \* Paredes y Puertas
- \* Baños
- \* Equipos de Cocina
- \* Mesones de cocina y mesas de comedor
- \* Grifería
- \* Anaqueles

#### Procedimientos de Control de Servicios

- \* Agua potable
- \* Aguas residuales
- \* Gas
- \* Manejo de residuos

#### Procedimientos de Control y eliminación de Plagas

- \* Insectos
- \* Roedores

Elaborado por: Iván Montalvo C.

## Anexo C.7.5: Programas de Prerrequisitos de Operación

RIM Gourmet

### PROGRAMA DE PRERREQUISITOS DE OPERACION BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA

Código de Manual:

No. de Revisión:

Elaborado por:

Original: \_\_\_ Copia: \_\_\_

Fecha:

Páginas:

#### Introducción

#### Procedimientos previos a las operaciones

- \* Higiene del personal operativo
- \* Higiene del Uniforme
- \* Higiene de los zapatos

#### Procedimientos durante las operaciones

- \* Limpieza y desinfección de utensilios de cocina
- \* Limpieza y desinfección de frutas y legumbres
- \* Limpieza y desinfección de equipos especiales
- \* Limpieza y desinfección en el almacén
- \* Limpieza y desinfección del dish
- \* Limpieza y desinfección de vajilla y cubiertos

#### Procedimientos inmediatamente después de las operaciones

- \* Política de "Todo queda limpio en su lugar"
- \* Clasificación y disposición de los residuos
- \* Limpieza y desinfección al cierre de operaciones

Elaborado por: Iván Montalvo C.

## Anexo C.7.6.1: Plan HACCP

RIM Gourmet											
Plan HACCP											
Código HACCP:						No. de Revisión:					
Código Producto:						Pagina: de:					
Producto:											
Elaborado por:											
Fecha:											
Seguimiento											
No. de PCC	Etapa del Proceso	Riesgo significativo identificado	Límites Críticos	Qué medida aplica	Cómo se aplica la medida	Frecuencia de aplicación	Responsable del seguimiento	Correcciones	Acciones correctivas	Tipo de registro	Verificación

Revisado por: \_\_\_\_\_ Aprobado por: \_\_\_\_\_

**Elaborado por: Iván Montalvo C.**

## Anexo C.8.2: Plan de Validación de las Combinaciones de Medidas de Control

RIM Gourmet						
PLAN DE VALIDACION DE LAS COMBINACIONES DE LAS MEDIDAS DE CONTROL						
Código Plan Validación:						No. de Revisión:
Código Producto:						Página: de:
Código Diagrama de Flujo						
Producto:						
Responsable:						
Fecha:						
Modelo de simulación						
Etapa	No. de PCC	Insumo	Medida de Control	Probabilidad de éxito estimada	Tamaño de la corrida	No. de corridas
Resultados de la Simulación						
Media del éxito para el consumidor final:						
Desviación estándar:						
Limite inferior de la simulación:			Limite inferior Critico:			
Limite superior de la simulación:			Limite Superior Critico:			
Capacidad del proceso:						
Estabilidad del Proceso:						
Probabilidad de falla de las medidas de control:						
Efecto en el ser humano de la falla en el sistema de control:						
Conclusión de la Validación:						
Sugerencias:						
Revisado por: _____			Aprobado por: _____			

Elaborado por: Iván Montalvo C.

**Anexo C.8.4.1: Programa de Auditoria Interna**

RIM Gourmet					
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA</b>					
Cod de Programa:			Original:		
Elaborado por:			Copia: ___ de: ___		
Fecha:					
Areas a auditar	Periodicidad	Fecha	Criterios de Auditoria	Alcance	Metodología
Software del SGIA					
Planes HACCP					
PPRs					
PPRs de Operación					
Sistema de Comunicación					
Capacitación y Formacion del Equipo					
Documentación y registros					
Control de Instrumentos de medición					
Revisado por: _____			Aprobado por: _____		

**Elaborado por: Iván Montalvo C.**

## Bibliografía

- Calderón/Castaño. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Daft, R. (2004). *Administración, sexta edición*. Thomson.
- Feigenbaum, A. V. (1986). *Control de la Calidad Total*. México: CECSA.
- Gutierrez/DelaVara. (2004). *Control estadístico de calidad y seis sigma*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hitt, M. A. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Jiambalvo, J. (2003). *Contabilidad Administrativa*. México: Limusa.
- Ogalla, F. (2005). *Sistema de Gestión: Una guía práctica*. España: Diaz de Santos.
- Pérez López, C. (2005). *Muestreo Estadístico Conceptos y Problemas Resueltos*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S. A.
- Pérez, C. (2002). *Estadística Aplicada a través de Excel*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Pérez, J. (2008). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC.
- Rabago, E. (2010). *Gestión por competencias: un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. España: Netbiblo.
- Robbins/Coulter. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robins/DeCenzo. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Rosander, A. (1994). *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*. Madrid: Diaz de Santos.