

SEDE VIÑA DEL MAR – JOSÉ MIGUEL CARRERA

PLAN DE MEJORA A LOCAL DE COMIDA LA RULETA DEL SABOR, UBICADO EN LA CALERA

Trabajo de título para optar al Título de
Ingeniero de Ejecución en GESTIÓN
INDUSTRIAL.

Alumno:

Genesis Moyano Vera

Profesor Guía:

Cristian Pávez

2024

RESUMEN

KEYWORDS: LA RULETA DEL SABOR- BPM - PERFILES DE CARGO – PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO- CARTA GANTT

El presente trabajo de título se realizó en el local La ruleta del sabor, específicamente en alonso Zumaeta 1726, La Calera. El objetivo principal de este estudio fue analizar los procesos de producción y administrativos, de modo encontrar oportunidades de mejora en el proceso de elaboración, almacenamiento, envasado y despacho de los alimentos.

En el capítulo N°1 Aspectos generales de la empresa y descripción del problema, se define la oportunidad de mejora, los antecedentes de la empresa evaluada y el proceso productivo.

En el capítulo N°2 Identificación del problema y oportunidad de mejora, se realiza un levantamiento de los procesos actuales, describiendo de manera cuantitativa y cualitativa de los problemas, se evalúan los impactos del proyecto, y las alternativas de solución con el valor agregado.

En el capítulo N°3 Solución de ingeniería, se describe el alcance del proyecto y la solución propuesta, el plan paso a paso de implementar BPM y perfiles de cargo, la tecnología a utilizar para implementar la mejora, se identifica la situación actual versus la propuesta y se realiza el análisis de riesgos del proyecto, además de la planificación del proyecto mediante carta Gantt.

En el capítulo N°4 Análisis económico y conclusiones, se evalúa el impacto de la mejora en la disponibilidad del proceso productivo y se establecen las conclusiones y recomendaciones de la propuesta de mejora presentada.

ÍNDICE:

CONTENIDOS

ÍNDICE: 4

ÍNDICE DE FIGURAS.....5

ÍNDICE DE TABLAS 6

ÍNDICE DE GRÁFICOS: 6

SIGLA Y SIMBOLOGÍA 7

INTRODUCCIÓN 8

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 9

 1.1.- LA ORGANIZACIÓN..... 10

 1.2.- MISION..... 11

 1.3.- VISION 11

 1.4.- ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL 11

 1.5.- ANALISIS FODA 11

 1.5.1.- Fortalezas..... 11

 1.5.2.- Oportunidades 12

 1.5.3.- Debilidades 12

 1.5.4.- Amenazas..... 12

 1.6.- MODELO CANVAS 13

 1.7.- MODELO DELTA 15

 1.7.1.- Modelo Delta aplicado a La ruleta del sabor 16

 1.8.- DESCRIPCION DEL PROBLEMA..... 17

 1.9.- OBJETIVOS DEL PROYECTO 18

 1.9.1.- Objetivo General: 18

 1.9.2.- Objetivos Específicos: 18

CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OPORTUNIDADES DE MEJORA..... 19

 2.1.- LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES..... 20

 2.1.1.- Personal participe del proceso 21

 2.2.- DESCRIPCION CUALITATIVA Y CUANTITATIVA DEL PROBLEMA 22

 2.2.1.- Descripciones cualitativas 22

 2.2.2.- Descripciones cuantitativas 22

 2.3.- IMPACTOS DEL PROYECTO E INDICADORES DE GESTIÓN 23

 2.4.- ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN..... 24

 2.4.1.- Disposición de los trabajadores a implementar perfiles de cargo y BPM..... 24

2.5.- EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN 24

2.6.- VALOR AGREGADO DE LA MEJORA 25

CAPÍTULO 3: SOLUCIÓN DE INGENIERIA..... 26

3.1.- ALCANCE DEL PROYECTO..... 27

3.2.- DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA..... 27

3.2.1. BPM..... 27

3.2.2.- PASO A PASO PAR IMPLEMENTAR BPM 28

3.2.3.- Perfiles de cargo..... 30

3.3.- TECNOLOGÍA A UTILIZAR. 41

3.4.- SITUACIÓN ACTUAL VERSUS SOLUCIÓN PROPUESTA. 41

3.4.1.- Situación actual 41

3.4.2.- Solución propuesta 51

3.5 Análisis de riesgos..... 54

3.6 Planificación del proyecto 56

3.6.1 Entregables del proyecto..... 56

3.6.2 Estructura de descomposición del trabajo (EDT) 56

3.6.3 Cronograma global del proyecto 57

3.6.4 Carta Gantt 57

3.6.5 Control y avance del proyecto..... 58

3.7 Gestión del cambio..... 59

3.7.1 Modelo de Kotter..... 59

CAPÍTULO 4: ESTUDIO ECONÓMICO..... 61

4.1 ANTECEDENTES GENERALES Y SUPUESTOS 62

4.2 INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO 62

4.2.1 INVERSIÓN FIJAS 62

4.2.2 GASTOS DE PUESTA EN MARCHA 63

4.3 INGRESOS Y EGRESOS..... 64

4.4 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES 65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:Local La ruleta del sabor..... 10

Figura 2: Modelo Delta 15

Figura 3: EDT..... 56

Figura 4: Carta Gantt 57

Figura 5: Registro de avance	58
Figura 6: Gastos de implementar mejora	63
Figura 7: Balance general año 2023 La ruleta del sabor	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Contextos de competencia maestro cocina	32
Tabla 2: Competencias Laborales maestro cocina	33
Tabla 3: Competencias laborales maestro cocina	34
Tabla 4: Contexto de competencias garzón	35
Tabla 5: Competencias laborales garzón	35
Tabla 6: Competencias laborales garzón	36
Tabla 7: Competencias laborales garzón	37
Tabla 8: contexto competencias manipulador de alimentos	38
Tabla 9:Competencias laborales manipulador de alimentos	39
Tabla 10: Competencias laborales manipulador de alimentos	40
Tabla 11: Instalaciones	41
Tabla 12:Instalaciones	43
Tabla 13: Instalaciones	44
Tabla 14: Limpieza y sanitización (*factores críticos)	44
Tabla 15: Control de plagas	44
Tabla 16: Control de plagas	45
Tabla 17: Higiene del personal	45
Tabla 18: Capacitación	45
Tabla 19: Materias primas	46
Tabla 20: Procesos y productos terminados	46
Tabla 21: Procesos y productos terminados	47
Tabla 22: Observación planeada	48
Tabla 23:Observación planeada	49
Tabla 24: Observación planeada	50
Tabla 25: Plan de acción	51
Tabla 26: Plan de acción	52
Tabla 27: Plan de acción	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Figura 1:Local La ruleta del sabor	10
Gráfico 1: Disponibilidad del personal a implementar perfiles de cargo y BPM	24
Gráfico 2: Cumplimiento BPM	47

SIGLA Y SIMBOLOGÍA

FUDO	: Plataforma web que sirve para generar pedidos.
BPM	: Buenas Prácticas de Manufactura
POE	: Plan de Operaciones Estándar
POES	: Plan de Operaciones Estándar de Saneamiento

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más acelerado, donde el tiempo es un recurso valioso y la conveniencia es una necesidad, los establecimientos de comida rápida y platos preparados, se han convertido en una opción popular para muchas personas. Estos locales no solo ofrecen comida deliciosa y accesible, sino también una experiencia rápida y sin complicaciones para los clientes. Sin embargo, en un mercado tan competitivo, es esencial que los locales de comida rápida estén constantemente evolucionando y mejorando para satisfacer las necesidades de los clientes.

Un plan de mejoramiento se concibe no solo como una respuesta a las áreas de oportunidad identificadas en el negocio, sino también como un compromiso firme hacia la excelencia y la innovación. El objetivo es transformar el local La Ruleta del Sabor en el destino preferido para los amantes de la comida rápida y establecer un estándar de excelencia en cuanto a calidad, servicio y ambiente.

En las páginas siguientes, se presentará una estrategia integral para mejorar el local La ruleta del sabor. Este plan se basa en una investigación de mercado, retroalimentación de los clientes y análisis de la competencia. Se enfoca en áreas clave como la calidad de los alimentos, el servicio al cliente, la eficiencia operativa y la promoción del local.

En el desarrollo de este informe encontraremos cuatro capítulos que nos describirán de forma detallada, la problemática a solucionar y sus posibles causales, se da a conocer las opciones de mejora tecnológica que ofrece el mercado actualmente, analizaremos sus pros y contras de cada propuesta y finalizaremos con un estudio financiero que nos indique cual es la alternativa más rentable.

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1.- LA ORGANIZACIÓN

La historia de La ruleta del sabor comienza en abril del año 2019 donde Cristian Vargas y su hermano Mario Vargas, fundaron La ruleta del sabor, en La Calera, bajo el concepto de comida rápida. Se dedicaban principalmente a la venta de completos, churrascos y papas fritas. Su propósito es brindar productos de buena calidad y que fuesen sabrosos.

La empresa basa su funcionamiento en el buen servicio y en el delicioso sabor de sus comidas, es por esto que ha definido como valores principales la calidad, el respeto, el compromiso y la creatividad con el objetivo de que estos sean su mayor diferencial frente a sus competidores y así mismo lo conviertan en un lugar único.

En el 2021 se realiza la inscripción de la marca La Ruleta del sabor.

En julio del 2022 se trasladan a otro local, más amplio, que cuenta con terraza, junto con esto se actualiza la carta e incorporación de servicio de desayuno, platos preparados y venta de cervezas.

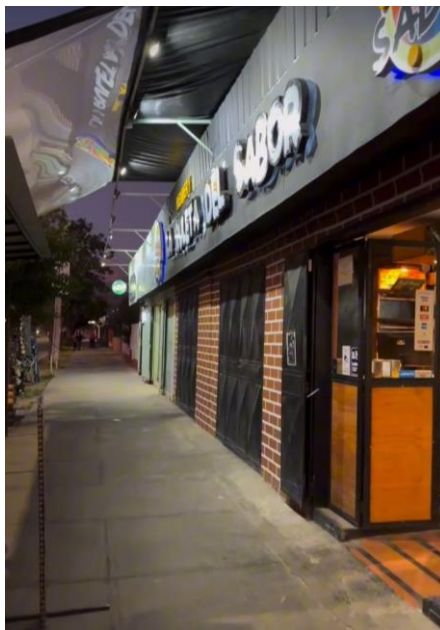


Figura 1:Local La ruleta del sabor

1.2.- MISION

En La ruleta del sabor, nuestra misión es ofrecer una experiencia culinaria excepcional, centrada en la calidad, el sabor y la atención al cliente. Nos dedicamos a satisfacer los paladares más exigentes, proporcionando platos cuidadosamente preparados con ingredientes frescos y de la más alta calidad. Nuestro compromiso es crear un ambiente acogedor y familiar donde nuestros clientes se sientan como en casa mientras disfrutan de deliciosas comidas.

1.3.- VISION

Nuestra visión es ser reconocidos en La Calera como el mejor establecimiento de comida, por nuestros deliciosos productos, excelente servicio y altos estándares de calidad que nos permita incrementar clientes y mantener la fidelidad de estos.

1.4.- ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

En La ruleta del sabor nos esforzamos por dirigir nuestra empresa de manera sostenible, acompaña su misión y visión de valores organizaciones los cuales buscan la excelencia en la práctica de su actividad, en equilibrio con el medio ambiente, se adapta a las necesidades del cliente. A través del análisis FODA se determina el contexto interno y externo relevante para las estrategias de la organización:

1.5.- ANALISIS FODA

El análisis FODA se convierte en una de las principales herramientas para determinar las ventajas competitivas de una empresa bajo el análisis y la estrategia genérica que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve. Esta técnica fue originalmente propuesta por Albert S. Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa, lo cual lo convierte hoy en día uno de los primeros análisis a realizar para definir mi empresa y que estrategia deberá asumir para conseguir un futuro deseable.

1.5.1.- Fortalezas

- Ofrecen alimentos de alta calidad y deliciosos que satisfacen los paladares de nuestros clientes.
- Cuentan con un equipo amigable que ofrece un buen servicio al cliente.
- Se encuentran ubicados en una zona de alto tráfico, lo que nos brinda una gran visibilidad y acceso a clientes potenciales.
- Ofrecen una amplia variedad de platos y opciones para satisfacer diferentes gustos y necesidades.

1.5.2.- Oportunidades

- Existe una creciente demanda de alimentos de alta calidad y opciones gastronómicas únicas.
- Expandir sus servicios ofreciendo los productos en campeonatos de pádel.
- Aprovechar las redes sociales y las plataformas de entrega de alimentos para aumentar la visibilidad y atraer a más clientes.
- Colaborar con proveedores locales para obtener ingredientes frescos y de calidad.

1.5.3.- Debilidades

- Están compitiendo en un mercado saturado con otros locales de comida de calidad.
- Los costos de alimentos frescos y de calidad pueden ser altos, lo que afecta los márgenes de beneficio.
- La alta rotación de personal podría afectar la consistencia en la calidad del servicio.
- Limitaciones en el espacio del local o en la cocina pueden afectar nuestra capacidad para atender a grandes volúmenes de clientes.
- Inexistencia de perfiles de cargo afecta el incumplimiento de labores ya que nadie se hace responsable.
- Inexistencia de BPM, POES y POE afecta la estandarización de los procesos.

1.5.4.- Amenazas

- En tiempos de recesión económica, los consumidores pueden reducir sus gastos en restaurantes y comida fuera de casa.
- Los cambios en las preferencias de los consumidores pueden afectar la demanda de ciertos tipos de alimentos.
- Cambios en las regulaciones de seguridad alimentaria pueden aumentar los costos operativos y los requisitos de cumplimiento.
- Las críticas negativas en plataformas en línea pueden dañar la reputación del negocio.
- La competencia desleal de otros negocios puede afectar la cuota de mercado y rentabilidad.
- La entrada de nuevos locales de comida.

1.6.- MODELO CANVAS

El Modelo Canvas es una herramienta que sirve para conocer los elementos claves que soportan el desarrollo de una organización, por lo cual en La ruleta del sabor se puede analizar en cada uno de sus nueve bloques de la siguiente manera:

- Segmentos de mercado o de clientes: se podría definir que los clientes son mayoritariamente familias, jóvenes, personas mayores, empresas o instituciones que requieran de servicio de alimentación.
- Propuesta de valor: en este bloque como propuesta de valor se define principalmente que la comida va más allá de las expectativas tradicionales. Cuentan con ingredientes frescos y de alta calidad. Reconocen la diversidad de gustos y preferencias. Por eso, el menú incluye una amplia variedad de opciones, desde clásicos hasta creaciones innovadoras, de esta manera ofrecer a sus consumidores un servicio de calidad a un valor competitivo en el mercado.
- Canales: existe un equipo de atención al cliente, la cual se divide en la atención en el local, atención vía WhatsApp, para retiro o reparto a domicilio. También cuentan con un encargado en redes, el que mantiene actualizada las redes sociales.
- Relación con los clientes: se fomenta la buena relación y el compromiso por cumplir con sus estándares y así generar fidelización con los clientes.
- Fuentes de ingresos: La principal fuente de ingreso son las ventas de comida rápida (completos, papas fritas, sándwich) y de platos preparados a la hora de almuerzo.
- Recursos clave: Los recursos son principalmente recursos humanos, cocineros chefs, capacitados para preparar los alimentos de acuerdo con los estándares de calidad y sabor del local. Personal de Servicio al Cliente, empleados amigables y serviciales para atender a los clientes y proporcionar una excelente experiencia en el local. Gerentes y supervisores, personal encargado de la gestión general del local y de coordinar las operaciones diarias.

Recursos Físicos: cocina equipada, equipos y utensilios necesarios para la preparación de alimentos. Local y mobiliario, espacio físico del restaurante, mesas, sillas, mostrador, decoración y diseño interior. Equipos de refrigeración y almacenamiento, refrigeradores, congeladores y áreas de almacenamiento para ingredientes frescos y productos terminados.

Infraestructura tecnológica: sistemas de punto de venta (POS), sistemas de gestión de pedidos FUDO, y otros sistemas tecnológicos que facilitan las operaciones.

Recursos Financieros: capital inicial, fondos necesarios para establecer el negocio, alquiler, renovaciones, compra de equipos y suministros iniciales. Flujo de efectivo, capital para cubrir gastos operativos diarios, como el pago de empleados, suministros y facturas. Reservas financieras, fondos de emergencia para situaciones inesperadas o para aprovechar oportunidades de crecimiento.

Recursos Intelectuales, Marca y Reputación: la reputación de la marca y la imagen que se ha construido a lo largo del tiempo, comentarios positivos de los clientes y reseñas en línea.

Recursos Sociales y Relaciones: red de proveedores locales y nacionales para asegurar el suministro constante de ingredientes frescos y de calidad.

Comunidad local: relaciones con la comunidad local para participando en colaboraciones y actividades deportivas.

- Actividades clave: La principal actividad clave es la elaboración de comida rápida y platos preparados de equipos y la entrega de un buen servicio.
- Asociaciones clave: Proveedores de materias primas, proveedores de bebidas, proveedor de equipos, asociación con plataformas en línea como Fudo y Rappi. En cuanto a las asociaciones comunitarias, se colabora auspiciando a deportistas de la zona.
- Estructura de costos: Incluye una variedad de elementos relacionados con la producción de alimentos, el funcionamiento del local y la gestión general del negocio. Algunos componentes de la estructura de costos para La ruleta del sabor son:

Costo de los Ingredientes: El costo de los alimentos frescos y otros ingredientes utilizados en la preparación de los platos del menú.

Costos de Personal: Salarios y beneficios para cocineros, chefs, personal de servicio al cliente y otros empleados.

Alquiler del Local: El costo del espacio físico donde se encuentra el local de comida.

Servicios Públicos: Gastos relacionados con electricidad, agua, gas y otros servicios públicos necesarios para operar la cocina.

Costos de Marketing y Publicidad: Gastos para promocionar el negocio, incluyendo publicidad en línea, promociones especiales y marketing en redes sociales.

Equipamiento y Suministros: Costos asociados con la compra y mantenimiento de equipos de cocina, utensilios, vajilla, cubiertos, servilletas, entre otros.

Costos de Tecnología: El costo de sistemas de punto de venta (POS), software de gestión, plataforma en línea FUDO y otros sistemas tecnológicos utilizados para administrar el negocio y atender a los clientes.

Gastos Administrativos: Salarios y otros costos asociados con el personal administrativo, así como suministros de oficina y otros gastos generales.

Costos de Entrega: El local ofrece servicios de entrega a domicilio, los costos asociados con el personal de entrega, combustible y mantenimiento del vehículo.

Costos de Licencias y Permisos: Los gastos relacionados con patente y otras regulaciones locales y estatales.

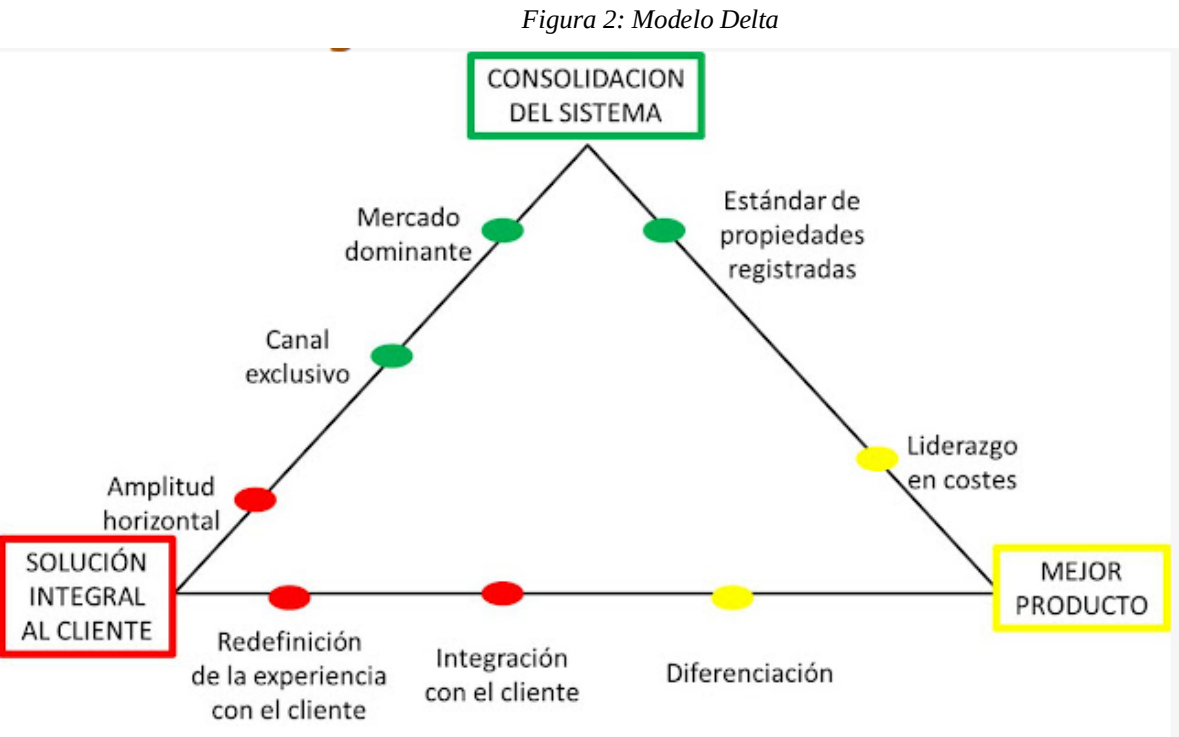
Costos de Mantenimiento: Gastos relacionados con el mantenimiento y reparaciones del local, equipos y mobiliario.

1.7.- MODELO DELTA

El Modelo Delta, desarrollado por el profesor de MIT, Arnolddo Hax, plantea que la esencia de la estrategia es el fortalecimiento del vínculo con el cliente. Plantea que concebir a la empresa como una máquina que desarrolla, produce y distribuye productos o servicios estandarizados es insuficiente. Lo central es el conjunto de competencias que la empresa posee y que le permite ofrecer una variedad de productos y servicios que representan una proposición de valor única para el cliente.

Una de las características distintivas del Modelo Delta es que ofrece una guía y entrega herramientas para seleccionar el posicionamiento estratégico de cada negocio de una empresa, con este énfasis en el cliente.

Ofrece tres opciones estratégicas diferentes para alcanzar dicho objetivo (en los extremos del triángulo) y ocho posicionamientos (en los ejes del triángulo).



Fuente: sitio web elviejoclub.blogspot.com

1.7.1.- Modelo Delta aplicado a La ruleta del sabor

Para la realización del análisis con El Modelo Delta debemos identificar el cliente. También debemos tener en cuenta que el proveedor del servicio es La ruleta del sabor.

1.7.1.1.- Mejor producto

La ruleta del sabor se localiza en el vértice derecho de El Modelo Delta, al evaluar este posicionamiento, encontramos que la manera de atraer, satisfacer y retener al cliente es a través de las características del producto en sí. Las fuerzas estratégicas impulsoras son:

- **Liderazgo en costos:** El desarrollo de una cadena eficiente de producción y distribución, la que asegure bajos costos de infraestructura.
- **Diferenciación:** Capacidad interna para desarrollar nuevos productos

1.8.- DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Actualmente en La ruleta del sabor, existe una desorganización debido a la inexistencia de perfiles de cargo, esto da lugar a una serie de problemas y desafíos para la gestión del local. Sin perfiles de cargo claros, los empleados no están seguros de cuáles son sus responsabilidades específicas. Esto lleva a una falta de organización en las tareas diarias y a la confusión sobre quién debería hacer qué. Además, de la falta de especialización, ya que, sin perfiles de cargo, los empleados no están especializados en sus roles y, por lo tanto, no desempeñan sus funciones de manera óptima, lo que lleva a una pérdida de productividad general.

Este establecimiento no tiene implementado un sistema de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), que son pautas y procedimientos específicos diseñados para asegurar que los alimentos se preparen, almacenen y sirvan de manera segura.

Además, no hay un Plan de Operaciones Estándar (POE), que es esencial para asegurar que cada paso del proceso de preparación de alimentos se realice de manera consistente. Esto significa que los empleados no siguen un conjunto uniforme de pasos para preparar los alimentos, lo que da lugar a inconsistencias en la calidad y seguridad de los platos servidos.

La ausencia de un Plan de Operaciones Estándar de Saneamiento (POES) es otra preocupación grave. Este plan detalla los procedimientos específicos de limpieza y saneamiento que deben llevarse a cabo para garantizar que todas las áreas del local estén libres de contaminantes y seguras para la preparación de alimentos. Sin un POES, las áreas de cocina y almacenamiento pueden estar propensas a la acumulación de gérmenes y bacterias peligrosas. Si bien se realiza la limpieza y desinfección de forma diaria, existen procedimientos que no se cumplen.

Además, no cuentan con un sistema de inventario, la inexistencia de este sistema de en un local de comida puede llevar a una experiencia de cliente insatisfactoria, a costos operativos más altos y a una gestión financiera deficiente. Implementar un sistema de inventario efectivo es crucial para evitar estos problemas y garantizar una operación suave y rentable del restaurante.

1.9.- OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.9.1.- Objetivo General:

- Incorporar en La ruleta del sabor una mejora significativa en los procesos productivos y administrativos del local.

1.9.2.- Objetivos Específicos:

- Realizar un análisis exhaustivo de los puestos de trabajo existentes en la organización para comprender las responsabilidades, habilidades necesarias y las expectativas asociadas a cada rol.
- Crear descripciones de cargo claras y detalladas que definan las responsabilidades específicas.
- Realizar una evaluación exhaustiva de los procesos de producción y manipulación de alimentos para identificar posibles áreas de mejora y puntos críticos que necesiten intervención.
- Evaluar factibilidad económica de implementación de las mejoras propuestas y definir mejor alternativa.

CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

2.1.- LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES

En los procesos de producción diarios, cada trabajador llega a cumplir una función, en la mañana llegan 3 trabajadores, 2 de ellos a las 7:00 am a realizar la producción para los almuerzos y preparar desayunos, y el otro, a las 8:30 am a realizar producción para la comida rápida, luego llega el planchero a las 12:00, que debe montar la salsera y comenzar a preparar pedidos, a las 17:30 se realiza cambio de turno, donde uno de los trabajadores llega a preparar más producción y los demás hacen lo que se necesite en el momento, como jugos, empanadas, lavar loza, entre otras tareas. Frecuentemente, quedan tareas sin realizar, debido a que no tienen un perfil de cargo donde se les especifique las funciones que deben desempeñar, por esto tampoco hay un control de inventario ya que nadie se hace cargo de este procedimiento.

Un perfil de cargo, también conocido como descripción de puesto o perfil de puesto, es un documento detallado que establece las responsabilidades, tareas, habilidades, competencias y requisitos necesarios para un puesto específico dentro de una organización. Este documento es fundamental para la gestión de recursos humanos y juega un papel importante en la contratación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de empleados.

La falta de perfiles de cargo en un local de comida puede dar lugar a una serie de problemas y desafíos para la gestión del negocio. Para abordar estos problemas, es crucial desarrollar perfiles de cargo claros y detallados que describan las responsabilidades, habilidades y expectativas para cada puesto en el local. Esto no solo proporcionará claridad a los empleados, sino que también mejorará la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente. Además, facilitará la gestión del personal y la evaluación del desempeño, promoviendo un entorno laboral más organizado y productivo.

Por otro lado, el local a simple vista parece limpio y ordenado, pero detrás de escena, hay una ausencia completa de procedimientos y estándares de higiene adecuados, si bien se realiza aseo al finalizar el turno, no es el óptimo. Este establecimiento no tiene implementado un sistema de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), que son pautas y procedimientos específicos diseñados para asegurar que los alimentos se preparen, almacenen y sirvan de manera segura.

El manual de BPM controla las condiciones operacionales dentro de un establecimiento, tendiendo a facilitar la producción de alimentos inocuos. Un adecuado programa de BPM incluye el POE y POES que son procedimientos relativos a: manejo de las instalaciones, recepción y almacenamiento, mantenimiento de equipos, entrenamiento e higiene del personal, limpieza y desinfección, control de plagas, rechazo de productos, estandarización de procesos productivos.

La falta de BPM, POE y POES en un local de comida no solo representa un riesgo para la salud pública, sino que también puede tener un impacto negativo en la sostenibilidad financiera del negocio a largo plazo. Implementar y seguir estos estándares es esencial para garantizar la seguridad de los alimentos, la satisfacción del cliente y el éxito continuo del restaurante, por esto es de suma importancia implementarlo.

2.1.1.- Personal participe del proceso

- **Planchero:** Su principal responsabilidad es cocinar alimentos en una plancha. La plancha es una superficie de metal que se calienta y se utiliza para cocinar una variedad de alimentos, como carnes, pescados, verduras y otros ingredientes. Debe preparar los ingredientes, sazonarlos según las recetas, y luego cocinarlos en la plancha a la temperatura adecuada para asegurar una cocción uniforme y un sabor delicioso.
- **Ayudante de plancha:** Su principal responsabilidad es dictar los pedidos al planchero, freír papas, agregar los aderezos a los productos (mayonesa, ketchup y mostaza) y empacar si el producto es para llevar.
- **Operarios de producción:** Son los responsables de mantener el stock de los ingredientes para el planchero, como el tomate, la palta, preparar la carne mechada, cebolla caramelizada, el tocino, los porotos, choclo, ají picado, pimentón picado, champiñón picado, lechuga, armar empanadas y preparar jugos.
- **Copero:** Es el responsable de mantener la loza limpia y hacer lo que le sea solicitado.
- **Encargado de adquisiciones:** es responsable de supervisar y gestionar el proceso de adquisición de materias primas e insumos. Su función principal es garantizar que el local obtenga los productos y servicios necesarios para su operación de manera eficiente y rentable.
- **Cajeros:** Encargado de la atención al cliente, recepción de pedidos presencial y por whatsapp, gestión de compras diarias, reponer stock de bebidas, manejar pago de las mesas.
- **Garzones:** Su función principal es atender a los clientes, tomar sus pedidos, servir alimentos y bebidas, y proporcionar un servicio amable y eficiente.
- **Repartidores:** encargado de llevar alimentos preparados hasta la ubicación especificada por el cliente.

2.2.- DESCRIPCION CUALITATIVA Y CUANTITATIVA DEL PROBLEMA

2.2.1.- Descripciones cualitativas

- Dentro del proceso de producción, existe una baja productividad debido a la falta de estructura y dirección, lo que puede afectar negativamente la producción y la eficiencia en el lugar de trabajo.
- Debido a que no hay personas designadas para tareas específicas como la gestión de inventario, genera una entrega de información incompleta al momento de solicitar inventario para realizar pedido de materias primas o insumos.
- La falta de claridad sobre quién es responsable de qué tarea da lugar a malentendidos y tensiones en el equipo, por que quedan tareas sin realizar y esto genera conflictos internos.
- Los clientes han experimentado tiempos de espera prolongados, por errores en los pedidos y un servicio inconsistente debido a la falta de roles claramente definidos.
- Existe una limpieza deficiente de utensilios, superficies y áreas de preparación, por la falta de programa BPM, aumentando el riesgo de contaminación cruzada y enfermedades transmitidas por alimentos.
- Se genera una inconsistencia en la calidad del producto, por la falta de pautas estandarizadas un mismo plato puede variar en sabor y presentación, lo que afecta la satisfacción del cliente y la reputación del local.

2.2.2.- Descripciones cuantitativas

- Demora en la preparación de pedidos, al no tener la cantidad de tomate y palta pelados y picados para el turno.
- Demoras en la entrega de información para realizar los pedidos de materias primas e insumos.
- Aumento en mermas por error en los pedidos o por mala manipulación.
- Disminución de tiempos en labores de limpieza, ya que no cumplen un protocolo de limpieza y desinfección.
- Aumento en tiempo de espera del cliente debido a la falta de roles definidos.
- Desorden en la bodega por falta de roles definidos.

2.3.- IMPACTOS DEL PROYECTO E INDICADORES DE GESTIÓN

La implementación del proyecto generara un impacto positivo en la eficiencia operativa, ya que permite una distribución más equitativa y eficiente de las tareas, asegurando que todas las áreas operativas estén cubiertas durante los períodos de alta demanda.

Reducción de conflictos, al tener roles claramente definidos, se reducen los malentendidos y los conflictos relacionados con las responsabilidades laborales.

Los perfiles de cargo ayudan a establecer estándares de servicio consistentes. Esto significa que los clientes pueden esperar un nivel constante de calidad en la comida y en el servicio, independientemente del turno o del empleado que esté atendiendo.

Los nuevos empleados pueden ser entrenados más eficientemente, ya que hay descripciones claras de lo que se espera de ellos en sus roles.

Implementar buenas prácticas de manufactura (BPM) en el local tiene varios impactos significativos y beneficios para el negocio, los empleados y los clientes. Las BPM ayudan a prevenir la contaminación de los alimentos, reduciendo así el riesgo de intoxicaciones alimentarias y enfermedades transmitidas por alimentos. Además, al seguir prácticas estandarizadas, se asegura la consistencia en el sabor, la textura y la calidad de los alimentos servidos, lo que mejora la experiencia del cliente.

Al seguir procesos más eficientes y minimizar las posibilidades de contaminación, se reducen los desperdicios de alimentos y se optimizan los costos operativos.

Pero para que esto se lleve a cabo, se debe generar un cambio en la mentalidad de los trabajadores, teniendo una buena disposición ya que todo proceso de cambio es difícil y se necesita la colaboración de ellos para el beneficio de la organización y lo que conlleva la implementación de este proyecto.

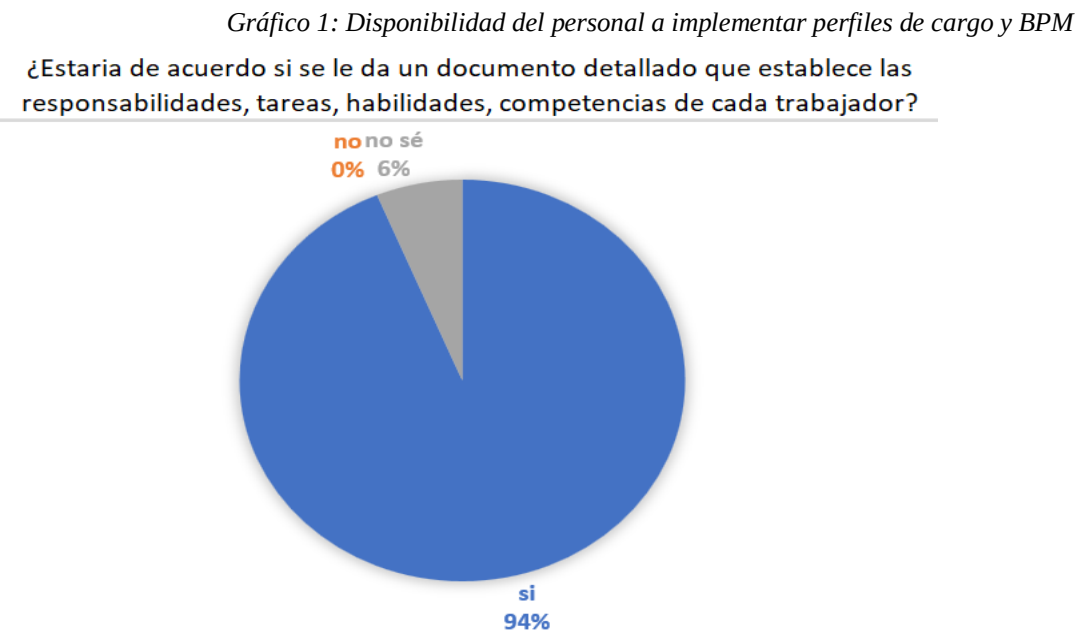
2.4.- ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Para estas problemáticas se evalúan 2 alternativas, las cuales son:

- Crear perfiles de cargo de cada empleado.
- Crear programa BPM según las necesidades del local.

2.4.1.- Disposición de los trabajadores a implementar perfiles de cargo y BPM

Se realizó una encuesta a todo el personal del local La ruleta del sabor, obteniendo un resultado positivo y de aceptación de la incorporación de los perfiles de cargo y BPM, en los casos en el cual no se encontraban seguros con la mejora era por el desconocimiento y por este motivo se debe acompañar siempre con demostraciones de los beneficios que implica la implementación de los perfiles de cargo y BPM. Esta mejora debe ir acompañada siempre de capacitaciones a lo largo del proceso.



Fuente: Elaboración propia, de las respuestas por encuesta realizada a personal de La ruleta del sabor.

2.5.- EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

No se pueden evaluar las alternativas, ya que no existen propuestas de alternativas de solución, debido a que la implementación de un programa BPM y los perfiles de cargo, están enfocados en la satisfacción del cliente y la mejora continua.

2.6.- VALOR AGREGADO DE LA MEJORA

- Reducción de desperdicios, al seguir procedimientos estandarizados, se minimizan los errores y se reduce el desperdicio de ingredientes, lo que ahorra costos y mejora la rentabilidad.
- Garantizar una calidad constante en los productos, ya que un manual de BPM establece estándares claros para la preparación y presentación de alimentos.
- Mejora en la higiene del local y el personal.
- Diferenciación, un local que sigue rigurosamente las BPM se destaca en un mercado competitivo al demostrar un compromiso serio con la seguridad y la calidad.
- Claridad en las responsabilidades, con los perfiles de cargo los empleados saben exactamente qué se espera de ellos y cuáles son sus responsabilidades específicas, lo que puede aumentar la eficiencia y la productividad.
- Reducción del impacto ambiental, las BPM también pueden incluir prácticas sostenibles, como la reducción del desperdicio de alimentos y el uso eficiente de los recursos, lo que beneficia al medio ambiente.

CAPÍTULO 3: SOLUCIÓN DE INGENIERIA

3.1.- ALCANCE DEL PROYECTO.

La alternativa definida para generar la mejora en La ruleta del sabor generará los siguientes beneficios:

- Optimizar y estandarizar procesos de producción.
- Asegurar la calidad de los productos
- Asegurar la realización de las tareas
- Mejorar limpieza y desinfección
- Mejorar la experiencia del cliente
- Disminuir mermas
- Asegurar stock de inventario
- Asegurar inocuidad en los productos

3.2.- DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA.

El proyecto consta del desarrollo de un programa BPM para la estandarización de los procesos productivos y, de limpieza y desinfección. También está la implementación de perfiles de cargo para asegurar que se realicen todas las tareas diarias. El objetivo es implementar las Buenas Prácticas de Manufactura para brindar un servicio seguro de alimentación, y mejorar los procesos productivos con la asignación clara de las tareas de cada puesto de trabajo.

3.2.1. BPM

Estas prácticas establecen un proceso racional y documental para asegurar la calidad de los productos, identificando con precisión los procedimientos más adecuados en la producción, transformación, transporte, preparación y aún el consumo de los alimentos.

Históricamente las BPM surgen como una respuesta o reacción ante hechos graves (algunas veces fatales), relacionados con la falta de inocuidad, pureza y eficacia de alimentos y/o medicamentos.

La aplicación de las BPM en restaurantes constituye una garantía de calidad e inocuidad que redundará en beneficio del empresario y del consumidor en vista de que ellas comprenden aspectos de higiene y saneamiento aplicables en toda la cadena productiva, incluidos el transporte y la comercialización de los productos.

La puesta en marcha de sistemas de gestión enfocados hacia la calidad y seguridad del producto se ha convertido en una necesidad que ha pasado a ser obligatoria en muchos países, puesto que las malas prácticas de manipulación pueden conllevar a la contaminación bacteriana de los alimentos, factor que representa uno de los riesgos más importantes asociados a la aparición de brotes infecciosos en América Latina y el Caribe. Además, influye el inadecuado aseo de los manipuladores, la obtención de alimentos a partir de fuentes contaminadas, la limpieza y la desinfección inadecuada de equipos y materiales empleados en la preparación de los alimentos y, finalmente, la localización de expendio en sitios inapropiados. Por otro lado, la falta de responsabilidad y el desconocimiento sobre el adecuado

tratamiento a los alimentos son las principales causas que degeneran en otras situaciones como la incompetencia del tema y hasta el tipo de cultura del empresario.

Estudios realizados en América Latina han revelado que la mayoría, sino la totalidad de vendedores ambulantes no cuentan con un sistema adecuado de abastecimiento de agua y materias primas de buena calidad, además de no emplear las buenas prácticas de manipulación e higiene de alimentos. Otros hallazgos, como presencia de insectos, ubicación y ventilación se constituyen en factores determinantes que generan un escenario propicio para la contaminación y la propagación de microorganismos en alimentos.

Para llevar a cabo buenas prácticas de manufactura en la preparación de los alimentos y bebidas es importante la capacitación y adiestramiento de todo el personal que forma parte de la cadena productiva de los alimentos, ya que la mayoría de los brotes son el resultado de prácticas de manejo defectuosas de los alimentos, generalmente se cree que la capacitación en higiene de los manipuladores de alimentos podría contribuir significativamente a la prevención y el control.

3.2.2.- PASO A PASO PAR IMPLEMENTAR BPM

Implementar Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) es fundamental para garantizar la seguridad y calidad de los alimentos en un local de comida. Estos son los pasos que seguir para implementar BPM en La ruleta del sabor:

Etapa 1: Evaluar las condiciones sanitarias de acuerdo con el Decreto N° 977/96 Reglamento sanitario de los alimentos.

Se deberá realizar un recorrido por las instalaciones del restaurant y proceder con la evaluación mediante una lista de chequeo de Buenas Prácticas de Manufactura de la subsecretaría de salud pública. Al finalizar se determinan las no conformidades y se comunica el resultado de la evaluación a los dueños del local.

Etapa 2: Diseñar un plan de acción de acuerdo con las no conformidades identificadas en la evaluación:

Se definen los objetivos para el plan de acción de acuerdo con las no conformidades resultantes de la evaluación y se determinan las medidas correctivas.

Se debe asignar a los responsables y se determinar los plazos para cada tarea o actividad para los cuales además se incluirán indicadores de gestión y con ello se confeccionará un programa.

Etapa 3: Poner en marcha el programa establecido en relación con el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura en conformidad con los recursos económicos del establecimiento. En esta etapa se deben seguir los siguientes pasos:

Paso 1: Capacitación del Personal

Concientización: Educar a todo el personal sobre la importancia de las BPM y cómo contribuyen a la seguridad alimentaria y la satisfacción del cliente.

Capacitación Continua: Proporcionar capacitación regular sobre higiene, manipulación de alimentos y normas de seguridad a todos los empleados, incluyendo nuevos miembros del equipo.

Paso 2: Diseño del Local y Equipamiento

Diseño de la Cocina: Organizar la cocina de manera lógica para evitar la contaminación cruzada. Establecer áreas separadas para preparar alimentos crudos y cocidos.

Equipamiento Adecuado: Tener el equipo adecuado para mantener los alimentos a temperaturas seguras y para la limpieza efectiva.

Paso 3: Manipulación Segura de Alimentos

Almacenamiento Adecuado: Almacenar alimentos crudos y cocidos por separado para evitar la contaminación cruzada. Etiquetar con fecha los productos para un seguimiento adecuado.

Higiene Personal: Establecer reglas estrictas sobre la higiene personal, incluyendo el uso de mandiles, guantes, y redes para el cabello.

Paso 4: Control de Plagas

Prevención: Implementar medidas para prevenir la entrada de plagas al local, como sellar grietas y mantener la limpieza.

Control Regular: Contratar a una empresa de control de plagas para inspecciones regulares y tratamiento preventivo.

Paso 5: Limpieza y Desinfección

Programa de Limpieza: Establecer un programa de limpieza regular para todas las áreas del local, incluyendo equipos y utensilios.

Desinfección: Utilizar desinfectantes aprobados para desinfectar superficies y equipos que entran en contacto con alimentos.

Paso 6: Seguridad en la Manipulación de Alérgenos

Concientización sobre Alérgenos: Capacitar al personal para reconocer alérgenos comunes y asegurarse de que los clientes sean informados adecuadamente.

Separación de Alimentos: Mantener ingredientes alérgenos separados y usa utensilios diferentes para manipularlos.

Paso 7: Documentación y Registros

Registros Detallados: Documentar todas las BPM establecidas y asegurar de que todos los empleados tengan acceso a estos documentos.

Seguimiento y Evaluación: Realizar auditorías internas periódicas para asegurarte de que se están siguiendo las BPM.

Paso 8: Evaluación Continua y Mejora

Retroalimentación del Cliente: Estar atento a las quejas o comentarios de los clientes y utiliza esta información para mejorar los procesos y la calidad de los alimentos.

Participación del Personal: Animar a los empleados a sugerir mejoras y reconocer sus contribuciones a la implementación exitosa de las BPM.

3.2.3.- Perfiles de cargo

Un perfil de cargo es un documento que describe detalladamente las responsabilidades, tareas, habilidades y requisitos asociados a un puesto específico dentro de la empresa. Este perfil proporciona información clave sobre las funciones y expectativas del trabajo, lo que facilita la contratación, la gestión del desempeño y el desarrollo de los empleados.

En un perfil de cargo, se encuentra la siguiente información:

Título del Puesto: El nombre oficial del puesto dentro de la organización.

Resumen del Puesto: Una descripción concisa de las responsabilidades y el propósito del puesto.

Responsabilidades y Tareas: Una lista detallada de las actividades y funciones que el titular del cargo deberá llevar a cabo.

Requisitos de Educación y Experiencia: Los niveles mínimos de educación, certificaciones y experiencia laboral necesarios para el puesto.

Habilidades y Competencias: Las habilidades técnicas y habilidades blandas necesarias para tener éxito en el puesto.

Relaciones Laborales: Las interacciones y relaciones laborales esperadas con otros departamentos, colegas y supervisores.

Condiciones de Trabajo: Información sobre el entorno laboral, horarios, viajes y otros aspectos relacionados con el trabajo.

Supervisión: Si el puesto implica supervisión de otros empleados, se especifica la cantidad de personas supervisadas y sus funciones.

Evaluación del Desempeño: Criterios utilizados para evaluar el desempeño del empleado en el puesto.

El perfil de cargo es una herramienta valiosa en la gestión de recursos humanos, ya que ayuda a las empresas a estructurar y organizar sus equipos, así como a establecer expectativas claras para los empleados. Además, facilita los procesos de contratación y evaluación del desempeño al proporcionar criterios claros para la toma de decisiones relacionadas con el personal.

La existencia y actualidad del perfil de competencias es determinante para el proceso de selección. En esta fase se deciden los indicadores o parámetros que servirán de referencia o patrón para comparar las características (competencias) medidas o valoradas en el aspirante al puesto, precisamente obtenidos del perfil de competencias. Por ello, sumando y restando, el objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo.

Perfil Competencia Maestro de Cocina

Área Ocupacional: Atingente para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen, recepcionar materias primas e insumos necesarios para la producción gastronómica, limpiar y trozar alimentos, aplicar métodos de cocción en diversas materias primas y realizar distribución del producto elaborado ya sea en platos o en loncheras de autoservicio. Chequea y supervisa la higiene y sanitización de las materias e insumos a utilizar en la producción de acuerdo con sus características organolépticas.

Tabla 1: Contextos de competencia maestro cocina

Condiciones y situaciones	Herramientas, equipos y materiales
Desempeñándose en diversos tipos de establecimientos gastronómicos y en diferentes turnos.	Uniforme de acuerdo a los requerimientos del sector gastronómico.
En situaciones de alta demanda de clientes.	Utensilios y herramientas menores para el pre elaborado.
Elaborando alimentos de consumo inmediato o con proceso de envasado.	Materias primas e insumos procesados y sin procesar.
Equipos de conservación (cámaras de frío, congeladores, refrigeradores).	Herramientas de control de temperatura.
En interacción con otras áreas del establecimiento (bodega central, cocina, bar, comedores).	Productos de higienización y sanitización de superficies.
Elaborando productos para diferentes tipos de clientes, respetando sus necesidades	Instrumentos de pesaje y medida.
Manipulando materias primas e insumos procesados y sin procesar.	Productos de sanitización de materias primas.

Fuente: Chile Valora. Elaboración Propia.

Tabla 2: Competencias Laborales maestro cocina

Unidades de competencia	Conocimientos		Habilidades
	Básicos	Técnicos	
Almacenar materias primas procesadas y sin procesar.	• Conservación de alimentos. • Métodos de preservación. • Cadenas de frío.	• Tipos de alimentos. • Propiedades. • Control de temperaturas. • Almacenaje de alimentos perecibles y no perecibles. • Normas sanitarias de manipulación de alimentos. • Reglamento sanitario de los alimentos.	• Observador para detectar productos alterados. • Pulcritud. • Minuciosidad. • Trabajo bajo presión. • Compromiso con la organización.
Limpiar alimentos y realizar mise en place para la producción gastronómica	• Cuidado de los alimentos. • Productos químicos de limpieza.	• Responsabilidades de los diferentes cargos en una cocina. • Limpieza industrial de los equipamientos de una cocina. • Reglamentarios: Normas de Higiene • Reglamentarios: Normas de Prevención de riesgos.	• Manejo de los artículos de limpieza.
Aplicar métodos de cocción a diferentes alimentos.	• Elaboración de diferentes recetas. • Manipulación de alimentos.	• Tipos de menús. • Acompañamientos de carnes. • Reglamento de sanidad e higiene.	• Trabajar bajo presión. • Manejo de espátulas, cuchillos. • Interpretar pedidos.

Tabla 3: Competencias laborales maestro cocina

Unidades de competencia	Conocimientos		Habilidades
	Básicos	Técnicos	
Aplicar las fichas técnicas de producción gastronómica.	• Conservación de alimentos. • Métodos de preservación. • Cadenas de frío.	• Cortes de carnes. • Tipos de calidad de la carne. • Elaboración de subproductos cárneos (longanizas, chunchules, prietas, etc). • Normas sanitarias de manipulación de alimentos.	• Observador para detectar productos alterados. • Precisión. • Trabajo en equipo. • Compromiso con la organización.
Mantener uniforme y presentación personal, de acuerdo con los estándares establecidos por el sector productivo.	• Higiene y sanidad.	• Enfermedades transmitidas por la mala manipulación de alimentos. • Enfermedades inhabilitantes para manipular alimentos. • Reglamento de Sanidad e Higiene de Alimentos.	• Orientación al cliente. • Compromiso con la organización.
Aplicar normas de higiene, seguridad alimentaria y prevención de riesgos en cocina.	• Técnicas culinarias de corte de materias primas e insumos.	• Métodos de cocción. • Ayudas de cocina. • Manejo de equipamiento pesado y liviano. • Manejo de cuchillos y herramientas menores. • Nutrición y dietética. • Tipos de menús. • Costos de los insumos en un menú. • Reglamento sanitario de los alimentos.	• Pulcritud. • Atención a los detalles. • Minuciosidad. • Trabajo bajo presión. • Compromiso con la organización. • Trabajo en equipo.

Fuente: Chile Valora. Elaboración Propia.

Perfil Competencia Garzón

Propósito: Realizar la atención de comensales en un Restaurante, junto con las labores de organización de plaza de trabajo, según protocolos de la empresa y normativa legal vigente.

Tabla 4: Contexto de competencias garzón

Condiciones y situaciones	Herramientas, equipos y materiales
Atendiendo en temporadas de alta y baja demanda.	Carros y bandejas.
Atendiendo comensales con discapacidades.	Materiales de comedores (Mantelería, cuchillería, vajilla, cristalería. Petit menaje).
Atendiendo con comensales de todas las edades, género y nacionalidad.	Comanda, lápiz y encendedor.
Realizando sus funciones de pie.	Menú u y carta.
Realizando funciones en establecimientos cerrados.	Equipos y artefactos electrónicos (cafetera)

Fuente: Chile Valora. Elaboración Propia.

Tabla 5: Competencias laborales garzón

Unidades de competencia	Conocimientos	
	Básicos	Técnicos
Auto gestionar el servicio al cliente, según los protocolos y procedimientos de la empresa	• Funciones matemáticas básicas Ej.: Sumar, restar, dividir y multiplicar. • Uso de PC a nivel usuario. • Uso de centrales telefónicas, dependiendo de la empresa.	• Conocimientos sobre deberes y derechos establecidos por el reglamento interno. • Conocimientos básicos y generales del código del trabajo. • Técnicas de servicio al cliente. • Conocer a los encargados y áreas de seguridad. • Conocer los números telefónicos de emergencia (Policía, bomberos, ambulancia etc.).

Tabla 6: Competencias laborales garzón

Unidades de competencia	Conocimientos	
	Básicos	Técnicos
Atender al comensal durante su estadía, según protocolos de la empresa	• Leer. • Escribir (redacción y ortografía). • Funciones matemáticas básicas Ej.: Sumar, restar, dividir y multiplicar.	• Conocimientos sobre deberes y derechos establecidos por el reglamento interno. • Conocimientos básicos y generales del código del trabajo. • Conocimientos de la carta y/o menú del restaurante. • Conocer códigos y lenguaje de la industria gastronómica. • Técnicas de atención al cliente. • Conocimientos básicos de la Ley N° 16744, prevención de riesgos establecidos por las mutuales. • (Vías de evacuación, seguridad y prevención de accidentes laborales etc.). • Conocimientos de la ley 20.422, Igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad. • Conocimiento de la ley de Turismo 20.423, según la empresa. • Conocimiento del código ético del turismo, según la empresa. • Conocimientos de normas de calidad de turismo, según la empresa.

Tabla 7: Competencias laborales garzón

Unidades de competencia	Conocimientos	
	Básicos	Técnicos
Organizar plaza de trabajo, según protocolos de la empresa y normativa legal vigente	• Funciones matemáticas básicas Ej.: Sumar, restar, dividir y multiplicar. • Leer. • Escribir (redacción y ortografía).	• Conocimientos sobre deberes y derechos establecidos por el reglamento interno. • Conocimientos básicos y generales del código del trabajo. • Conocimientos de la carta y/o menú del restaurante. • Conocimientos de características de reservas. • Conocimientos de materiales e insumos utilizados. • Conocer códigos y lenguaje de la industria gastronómica. • Conocimientos de la ley 20.422, Igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad. • Conocimientos básicos de la Ley N° 16744, prevención de riesgos establecidos por las mutuales. • (Vías de evacuación, seguridad y prevención d e accidentes laborales etc.).

Fuente: Chile valora. Elaboración propia.

Perfil Competencia Manipulador de Alimentos

Área Ocupacional: Perfil para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen, entre otras, la reelaboración de alimentos, preparación y presentación de elaboraciones culinarias sencillas asiste en preparaciones más complejas, ejecutando y aplicando operaciones, técnicas y normas básicas de manipulación, preparación y conservación de alimentos. Asimismo, cuenta con los conocimientos para realiza preparaciones básicas de cocina, apoya en las operaciones básicas de recepción, almacenamiento, producción y despacho de materias primas en establecimientos gastronómicos.

Tabla 8: contexto competencias manipulador de alimentos

Condiciones y situaciones	Herramientas, equipos y materiales
• Desempeñándose en diversos tipos de establecimientos gastronómicos. • En situaciones de alta demanda de clientes. • Elaborando alimentos de consumo inmediato o con proceso de envasado. • Desempeñándose en diferentes turnos. • Elaborando productos para diferentes tipos de clientes respetando sus necesidades.	• Uniforme de acuerdo a los requerimientos del sector gastronómico. • Instrumentos de pesaje y medida. • Herramientas de control de temperatura. • Cámaras, mantenedores y líneas de frío. • Equipos de cocción. • Utensilios y herramientas menores para el pre - elaborado. • Materias primas e insumos procesados y sin procesar. • Productos de sanitización de materias primas. • Productos de higienización y sanitización de superficies. • Etiquetas, marcadores y rotuladores. • Elementos de protección personal y sistemas de seguridad empleados en el sector.

Tabla 9: Competencias laborales manipulador de alimentos

Unidades de competencia	Conocimientos	
	Básicos	Técnicos
Ingresar y almacenar insumos	• Conservación de alimentos. • Métodos de preservación. • Cadenas de frio.	• Tipos de alimentos. • Propiedades de los alimentos. • Control de temperaturas. • Almacenaje de alimentos perecibles y no perecibles.

Tabla 10: Competencias laborales manipulador de alimentos

Unidades de competencia	Conocimientos	
	Básicos	Técnicos
Limpiar y descongelar alimentos	• Leer. • Escribir (redacción y ortografía). • Funciones matemáticas básicas Ej.: Sumar, restar, dividir y multiplicar. • Conocimiento de PC a nivel usuario. • Conocimientos de software de aplicación (Word, Excel).	• Conocimientos sobre deberes y derechos establecidos por el reglamento interno. • Conocer códigos y lenguaje de la industria gastronómica. • Conocimientos sobre insumos utilizados en su área laboral. • Conocimientos de las buenas prácticas de manufactura (BMP) descritas en el reglamento sanitario de alimentos (RSA) DS977/96. • Conocimientos básicos de la Ley N° 16744, prevención de riesgos establecidos por las mutuales. (Vías de evacuación, seguridad y prevención de accidentes laborales etc.). • Ley 19.925 (Ley de Alcoholes) Artículos 29 (ingreso) y 42 (ventas).
Gestionar servicio al cliente, según protocolo de la empresa	• Uso de PC a nivel usuario. • Uso de centrales telefónicas, dependiendo de la empresa. • Manejo de herramientas informáticas a nivel usuario.	• Conocer a los encargados y áreas de seguridad del restaurante. • Conocer los números telefónicos de emergencia (Policía, bomberos, ambulancia etc).

Fuente: Chile valora. Elaboración propia.

3.3.- TECNOLOGÍA A UTILIZAR.

La implementación de este proyecto implica la utilización de computadores con Microsoft office, ya que es con estas herramientas se gestionará la documentación necesaria para cumplir con los BPM y perfiles de cargo.

3.4.- SITUACIÓN ACTUAL VERSUS SOLUCIÓN PROPUESTA.

3.4.1.- Situación actual

Para saber la situación actual del local La ruleta del sabor, se realiza una evaluación de las condiciones sanitarias, mediante una lista de chequeo de las BPM, de la subsecretaría de salud pública para analizar el estado actual del restaurant, y aplicar medidas de mejora y/o corrección si es necesario de acuerdo con el resultado.

En la evaluación se han anotado los siguientes resultados que se encuentran a continuación en las tablas, de acuerdo con el parámetro evaluado:

Puntaje (ptje): 2: Se da cumplimiento total al parámetro

1: Se da cumplimiento parcial o con observaciones al parámetro 0: No se cumple el parámetro

NA: El parámetro evaluado no es aplicable en el establecimiento.

Tabla 11: Instalaciones

	Parámetro	PTJE	Observaciones
1	Los pisos y paredes se encuentran en buen estado de conservación, son de materiales impermeables, lisos, no absorbentes, lavables y atóxicos. (Art. 25)	2	
2	Los cielos y estructuras elevadas se encuentran en buen estado de conservación, de manera de reducir al mínimo la acumulación de suciedad, formación de mohos y de condensación, así como el desprendimiento de partículas. (Art. 25)	1	El cielo en algunas partes de bodega se encuentra abierto
3	Las ventanas y otras aberturas se encuentran en buen estado, de modo de reducir al mínimo la acumulación de suciedad y en caso necesario cuentan con malla contra insectos en buen estado de conservación. Puertas en buen estado y si procede con cierre automático (Art. 25)	1	Mampara de cocina le falta tapa de madera
4	Todas las demás estructuras auxiliares están situadas de manera que no son causa de contaminación y en buen estado de conservación. (Art. 25)	2	

5	Las superficies de trabajo y los equipos que entran en contacto directo con los alimentos se encuentran en buen estado de conservación. (Art. 25)	2	
6 (* 3)	Los sistemas de evacuación de aguas residuales se encuentran en buen estado de funcionamiento. (Art. 31)	2	

Tabla 12:Instalaciones

	Parámetro	PTJE	Observaciones
7	Acredita registros de las mantenciones preventivas de las instalaciones, equipos y utensilios. (Art. 69, 38, 25)	0	No cuenta con registros
8	Abastecimiento de agua potable. (Art.27) (* 1) • Red pública. ○ Pozo particular (con sistema de potabilización, con autorización sanitaria y acreditando controles de cloro libre residual)	2	
9	El sistema de distribución de agua y en caso de existir (* 1) almacenamiento, cuenta(n) con instalaciones diseñadas mantenidas de manera de prevenir la contaminación (Art.27)	2	
10	Los servicios higiénicos del personal se encuentran (* 4) sin conexión directa con las zonas de preparación de alimentos y al igual que vestuarios, en condiciones de higiene y operación. (Art. 32)	1	Vestidores no cuentan con la cantidad de casilleros para todos los trabajadores
11	Existe ventilación adecuada para evitar el calor excesivo, la condensación de vapor de agua y la 11 acumulación de polvo y para eliminar el aire contaminado. (Art. 35)	2	
12	La iluminación natural o artificial es adecuada (Art. 34)	2	
13	Los equipos de iluminación suspendidos sobre el material alimentario están protegidos para evitar la contaminación de alimento en caso de rotura. (Art. 34)	2	
14	Existe un lugar independiente de las zonas de elaboración o almacenamiento de alimentos, destinado a la disposición de desechos y materiales no comestibles. (Ej.: detergentes, sanitizantes, alimentos de descarte). (Art. 36, 51)	2	

Tabla 13: Instalaciones

	Parámetro	PTJE	Observaciones
15	Se adoptan las medidas necesarias para la disposición adecuada y retiro oportuno de los desechos, de manera que no se acumulen en las zonas de manipulación de alimentos, ni constituyan focos de contaminación. (Art. 17)	1	Durante el turno acumulan bolsas con basura en vestidores
16	Los equipos de frio cuentan con sistema de control de temperatura y sus correspondientes registros. (Art. 37, 69)	0	No cuentan con control

Tabla 14: Limpieza y sanitización (*factores críticos)

	Parámetro	PTJE	Observaciones
17	Existe un programa escrito de limpieza y sanitización (pre operacional y operacional). (Art. 41, 43, 44, 64,69).	1	Realizan limpieza profunda una vez a la semana y limpieza diaria se realiza sin contar con programa escrito.
18	Los registros generados son coherentes con lo especificado en el programa. (Art. 69)	0	No existen registros
19	Se adoptan las medidas necesarias para evitar la contaminación de los equipos después de limpiarse y desinfectarse. (Art.42)	2	
20	Los productos químicos que puedan representar un riesgo para la salud se mantienen separados de las áreas de manipulación de alimentos. (Art. 50, 51)	0	Químicos en tránsito los mantienen bajo el lavaplatos y el resto en bodega

Tabla 15: Control de plagas

	Parámetro	PTJE	Observaciones
21	Existe un programa escrito de control de plagas y cuenta con los registros correspondientes. (Art. 47, 69)	0	No cuentan con control de plagas

Tabla 16: Control de plagas

	Parámetro	PTJE	Observaciones
22	Se impide el acceso de plagas a los desechos. Se mantiene limpia la zona de almacenamiento de desechos y los receptáculos para su evacuación y almacenamiento (Art. 40)	1	En cocina hay un basurero sin tapa y con aseo deficiente
23	La empresa a cargo del programa de aplicación de agentes químicos o biológicos para el control de plagas cuenta con Autorización sanitaria. (Art. 48)	0	No cuentan con empresa de control de plagas

Tabla 17: Higiene del personal

	Parámetro	PTJE	Observaciones
24	Existe un programa de higiene del personal y sus registros correspondientes. (Art. 55, 56, 60, 69)	0	No cuenta con ningún programa
25	Se adoptan las medidas necesarias para evitar que el personal enfermo que se sospeche que padece de una enfermedad que pueda transmitirse por los alimentos trabaje en las zonas de manipulación alimentos. Quien manipule alimentos debe ser capacitado en manipulación higiénica de los mismos e higiene personal. (Art. 52, 53)	1	No todo el personal se encuentra capacitado
26	Los manipuladores mantienen adecuada limpieza personal y ropa acorde a sus funciones. (Art.56)	1	Manipuladores con poleras manchadas, no usan pecheras

Tabla 18: Capacitación

	Parámetro	PTJE	Observaciones
27	Existe un programa escrito y con sus registros correspondientes de capacitación del personal en materia de manipulación higiénica de los alimentos e higiene personal. (Art. 52, 69)	0	No existe ningún programa
28	Existe un programa escrito de capacitación del personal de aseo en técnicas de limpieza y sus registros correspondientes. (Art. 41, 69)	0	No existe ningún programa

Tabla 19: Materias primas

	Parámetro	PTJE	Observaciones
29	Las materias primas utilizadas provienen de establecimientos autorizados y debidamente rotuladas y/o identificadas. (Art. 61, 96)	2	
30	EI hielo, utilizado para la elaboración de los alimentos o que tome contacto con ellos se fabrica con agua potable, se trata, manipula, almacena y utiliza protegiéndolo de la contaminación. (Art. 28)	2	
31	Existen registros de controles de las materias primas (características organolépticas, temperatura, condiciones de envase, etc.). (Art. 61, 69)	0	No cuentan con registros de todos los controles.
32	Se cuenta con las especificaciones escritas para cada materia prima. (condiciones de almacenamiento, duración, uso, etc.	0	No hay especificaciones
33	Las materias primas se almacenan en condiciones que evitan su deterioro y contaminación (envases, temperatura, humedad, etc.). (Art.62)	1	Materias primas con envases sin rotular, y se evidencia contaminación cruzada

Tabla 20: Procesos y productos terminados

	Parámetro	PTJE	Observaciones
34	EI flujo del personal, vehículos y de materias primas en las distintas etapas del proceso, es ordenado y conocido por todos los que participan en la elaboración, para evitar contaminación cruzada. (Art. 63)	2	
35	Se cuenta con procedimientos escritos de los procesos (formulación del producto, flujos de operación, procesos productivos) (Art. 3, 11,63,66,69,132)	1	Existe un procedimiento, pero no está completo y los trabajadores desconocen este documento
36	Los productos se almacenan en condiciones que eviten su deterioro y contaminación (envases, temperatura, humedad, etc.). (Art.11, 67)	2	

Tabla 21: Procesos y productos terminados

	Parámetro	PTJE	Observaciones
37	La distribución de los productos terminados se realiza en vehículos autorizados, limpios y en buen estado. (Art. 11, 68)	2	
38	Para envasar los productos se utilizan materiales adecuados, los cuales son mantenidos en condiciones que eviten su contaminación. (Art. 11,123)	N/A	
39	Los productos se etiquetan de acuerdo con las exigencias reglamentarias. (Art. 107 a1121)	N/A	

Puntaje Obtenido (PO): 45

Puntaje máximo aplicable al establecimiento (PM): 74

Porcentaje de cumplimiento: $PO/PM \times 100$

Resultado de la fiscalización

Porcentaje de cumplimiento: 61 %

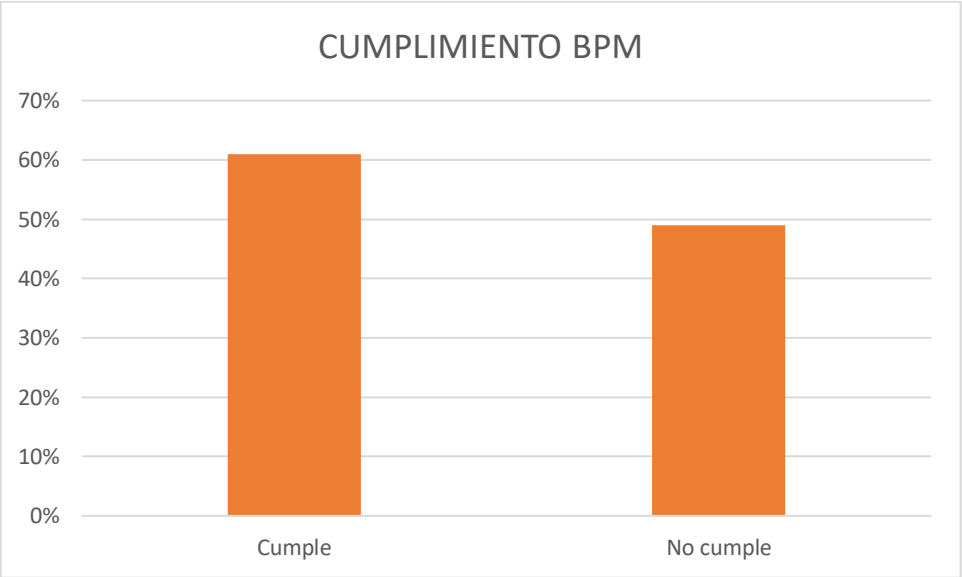


Gráfico 2: Cumplimiento BPM

Tabla 22: Observación planeada

Observación planeada de seguridad					
SI= Cumple; NO= No Cumple; PA= Cumple Parcialmente					
Conductas Observadas		SI	NO	PA	Observaciones
1	No dejar los alimentos en contacto directo con el suelo ni paredes.			x	No ponen bandejas de piso.
2	No almacenar productos de limpieza junto a alimentos.	x			
3	No sobrepasar la capacidad del almacén, porque no se enfriarían los productos correctamente.			x	Refrigerador en mal estado, solo hay uno operativo en bodega
4	Hacer que los productos que llegan primero al almacén salgan primero, para que la rotación de estos sea adecuada, y no tener en la propiedad productos viejos, que pueden incluso caducarse.			x	Mayormente si sale lo primero que llega, hay casos aislados de que se utiliza lo último que llevo.

Tabla 23: Observación planeada

	Conductas Observadas	SI	NO	PA	Observaciones
5	Controlar al menos una vez al día las temperaturas de las cámaras de almacenamiento, y asegurarse de que se cumplen los límites de las temperaturas (refrigeración 0º-5ºC, congelación -18ºC).		x		
6	Permitir la circulación del aire entre los productos alimenticios			x	
7	No dejar alimentos aptos cerca de la zona de basuras o devoluciones.	x			
8	Respetar las fechas de caducidad / consumo preferente que requiere cada producto, y viene indicado por el fabricante.	x			
9	No introducir alimentos con embalajes sucios, en mal estado o sin etiquetado.			x	
10	Si tiene cortes o heridas en las manos habrá que desinfectarlas, y después cubrirlas con vendajes impermeables (o tiritas) que cubriremos con guantes, para que no puedan desprenderse y caer al alimento.	x			
11	El gorro o redecilla deberá cubrir totalmente el pelo para impedir que éste caiga sobre los alimentos.	x			Utilizan pañoletas
12	No está permitido llevar objetos personales mientras se va a manipular alimentos, por ello joyas, pendientes, relojes, colgantes, pulseras, anillos, piercings, etc. se quitarán antes de empezar la jornada laboral.		X		Se evidencia el uso de pendientes, pulseras y anillo.

Tabla 24: Observación planeada

	Conductas Observadas	SI	NO	PA	Observaciones
13	En caso de necesitar guantes para trabajar, se mantendrán limpios y sin roturas. Aunque se lleven guantes también hay que lavarse las manos antes de ponerlos, y mantener el mismo cuidado que si no se llevaran.	x			
14	Todos los utensilios puestos en contacto con el alimento deben ser fácilmente lavables, y no tener zonas donde pueda acumularse la suciedad. Por ello todos los utensilios de madera están prohibidos. (Tablas, cucharones...)			x	Se evidencia que se sirve en tablas de madera, fajitas, marraquetas y sándwich xl
15	No fumar, masticar chicle, comer en el puesto de trabajo, toser, estornudar o sonarme sobre los alimentos, incluso hablar encima de ellos, puesto que hace que caigan los microorganismos contenidos en la saliva.			X	Se recomienda utilizar mascarilla ya que suelen hablar de vez en cuando.
16	No está permitido el uso de bayetas ni trapos, deben utilizarse papeles desechables.			x	Se evidencia el uso de papel de mano, pero a la vez trapos amarillos

3.4.2.- Solución propuesta

De acuerdo con las no conformidades determinadas se procedió a confeccionar un plan de acción dispuesta en la siguiente tabla:

Tabla 25: Plan de acción

No Conformidad	Medida Correctiva	Responsable	Indicador	Plazo
En un sector del cielo de bodega se encuentra sin volcanita	Instalar cielo faltante	Trabajador externo	Cielo con volcanita	1 semana
Una de las puertas de cocina se encuentra abierta al exterior por donde pueden ingresar insectos	Instalar madera faltante	Trabajador externo	Puerta cerrada	1 semana
Vestidores no cuentan con la cantidad de casilleros para todos los trabajadores	Instalar lockers con más capacidad	Dueño local	Lockers nuevos	1 mes
Durante el turno acumulan bolsas con basura en vestidores	Instalar basureros	Dueño del local	Basureros nuevos	2 semana
No cuentan con un sistema de control de temperatura de los sistemas de frio	Realizar registros de control de temperatura Adquirir termómetros	Dueño del local	Comprar termómetros nuevos	2 semanas

Tabla 26: Plan de acción

No Conformidad	Medida Correctiva	Responsable	Indicador	Plazo
Realizan limpieza profunda una vez a la semana y limpieza diaria se realiza sin contar con programa escrito.	Realizar un programa escrito de limpieza y sanitización	Dueño del local	Programa archivado	2 meses
No cuenta con registros con las especificaciones del programa	Realizar registros	Dueño del local	Registros archivados	2 meses
En cocina hay un basurero sin tapa y con aseo deficiente	Instalar basurero con tapa	Dueño del local	Basureros nuevos	2 semanas
No cuentan con una empresa a cargo del control de plagas	Contratar empresa de control de plagas	Dueño local	Empresa control de plagas	2 semanas
No cuenta con ningún programa de higiene del personal	Realizar un programa de higiene del personal	Dueño local	Programa archivado	2 meses

Tabla 27: Plan de acción

No Conformidad	Medida Correctiva	Responsable	Indicador	Plazo
No todo el personal se encuentra capacitado	Capacitar a todo el personal	Organismo administrador	Capacitación al 100% de sus trabajadores	1 mes
Manipuladores con poleras manchadas, no usan pecheras	Implementar pecheras a personal de cocinas	Dueño local	Pecheras nuevas	1 mes
No cuentan con registros de todos los controles de materia prima.	Realizar registros de controles de materias primas	Dueño del local	Registros archivados	2 meses
No hay especificaciones para ciertas materias primas	Obtener las especificaciones de las materias primas faltantes	Trabajador de local	Registros de especificaciones archivados	4 meses
No existe ningún programa de capacitación del personal en materia de manipulación de alimentos	Realizar un programa de capacitación en manipulación de alimentos	Dueño Local	Programa archivado	4 meses
No existe ningún programa del personal de aseo en técnicas de limpieza	Realizar un programa para el personal de aseo	Dueño local	Programa archivado	4 meses
No se cuenta con procedimientos escritos de los procesos	Realizar un procedimiento escrito de los procesos	Dueño local	Procedimientos escritos	4 meses

3.5 Análisis de riesgos

El Análisis de riesgo es el proceso sistemático de planificar, identificar, analizar, responder y controlar los riesgos del proyecto. Este proceso trata de maximizar la probabilidad de ocurrencia de los sucesos positivos y minimizar la probabilidad de ocurrencia de los sucesos adversos al proyecto.

A. Riesgos de organización y gestión.

Resistencia Organizacional: Existe el riesgo de resistencia al cambio por parte del personal y la gerencia, lo que podría afectar la implementación eficiente del manual y los perfiles de cargo.

Falta de Recursos Financieros: La implementación podría verse afectada por la falta de recursos financieros para capacitar al personal, actualizar equipos y materiales, lo que podría afectar la calidad del servicio y la producción.

Descoordinación Interna: La falta de comunicación y coordinación entre diferentes departamentos podría resultar en errores en la implementación y ejecución de los nuevos procedimientos.

B. Riesgos del personal contratado

Falta de Capacitación: El personal podría no estar debidamente capacitado para seguir los nuevos procedimientos, lo que podría resultar en errores en la producción y en la calidad del servicio.

Rotación de Personal: La rotación constante de empleados podría afectar la consistencia en la aplicación de los procedimientos y perfiles de cargo, generando inestabilidad en la operación del restaurante.

Problemas de Adaptación: Algunos miembros del personal podrían tener dificultades para adaptarse a los nuevos roles definidos en los perfiles de cargo, lo que podría afectar la eficiencia operativa.

C. Riesgos del producto

Inconsistencia en la Calidad: La implementación podría afectar la calidad del producto si no se siguen correctamente los procedimientos establecidos en el manual de manufactura.

Rechazo del Cliente: Cambios en la presentación o sabor de los platillos podrían resultar en la insatisfacción de los clientes, afectando la reputación del restaurante.

D. Riesgos de los requerimientos

Malentendidos en la Interpretación: Existe el riesgo de malinterpretar los requerimientos del manual y los perfiles de cargo, lo que podría resultar en la implementación incorrecta de procesos y funciones.

Cambios en la Normativa: Cambios en las regulaciones de la industria podrían requerir ajustes en el manual y los perfiles de cargo, lo que podría generar costos adicionales y tiempo de adaptación.

E. Riesgos del diseño e implementación

Baja Eficiencia Operativa: Problemas en la ejecución de procesos podrían afectar la eficiencia operativa, resultando en tiempos de espera prolongados y disminución de la satisfacción del cliente.

Fallos en la Cadena de Suministro: Interrupciones en la cadena de suministro podrían afectar la disponibilidad de ingredientes, afectando la consistencia en la preparación de los platillos.

F. Riesgos del proceso

Errores en la Documentación: Posibles errores en la redacción y documentación del manual podrían conducir a malentendidos y ejecución incorrecta de los procedimientos.

Tiempo de Implementación: Retrasos en la implementación podrían generar frustración y resistencia por parte del personal, así como impactos negativos en la calidad del servicio.

3.6 Planificación del proyecto

La planificación del proyecto es la ordenación sistemática de las tareas para lograr un objetivo, donde se expone lo que se necesita hacer y cómo debe llevarse a cabo.

3.6.1 Entregables del proyecto

Plan para la implementación y mantenimiento del manual BPM y perfiles de cargo según las necesidades de la organización y lo establecido en el manual.

Documentación del BPM.

Documentación perfiles de cargo

3.6.2 Estructura de descomposición del trabajo (EDT)

“En una estructura de descomposición del trabajo (EDT), también conocida por su nombre en inglés Work Breakdown Structure o WBS, es una herramienta fundamental que consiste en la descomposición jerárquica, orientada al entregable, del trabajo a ser ejecutado por el equipo de proyecto, para cumplir con los objetivos de éste y crear los entregables requeridos, donde cada nivel descendente de la EDT representa una definición con un detalle incrementado del trabajo del proyecto.”

El proyecto se divide en distintas fases

Figura 3: EDT

Fase de inicio	Diagnóstico de la situación actual
	Capacitación
	Reevaluación de las estrategias de implementación
	Informe de diagnostico
Fase de Preparación	Preparación de los documentos
	Elaboración de los documentos
	Documentación
	Diseño de los elementos del BPM
Fase de Realización	Estandarización de los procesos
	Elaboración del Manual BPM
	Elaboración perfiles de cargo
	Implementación
	Puesta en práctica de los procedimientos
	Levantamiento de las desviaciones
Fase de cierre	Aseguramiento del manual BPM

3.6.3 Cronograma global del proyecto

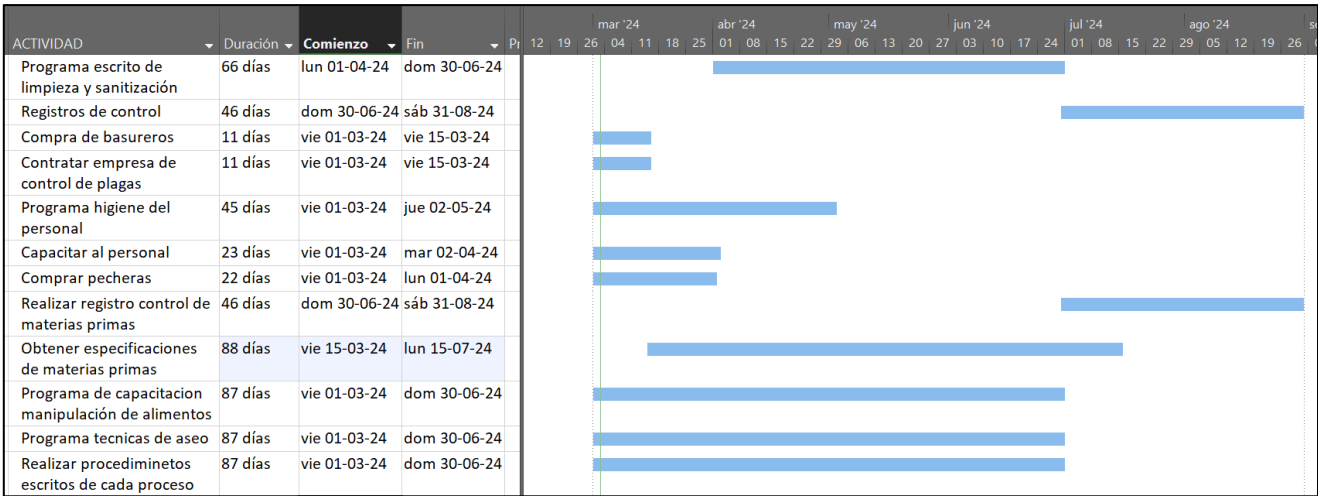
La elaboración del cronograma de actividades convoca a todas las actividades principales del proyecto, lo que nos permite tener un mejor control y proyección de los tiempos de ejecución del proyecto. Lo siguiente es una tabla con una proyección global de los tiempos asignados a cada etapa:

tabla 27: tiempos asignados a cada etapa

N° Etapa	Descripción	Duración
1	Fase de inicio	1 mes
2	Fase de preparación	2 meses
3	Fase realización	3 meses
4	Fase de cierre	2 semanas

3.6.4 Carta Gantt

Figura 4: Carta Gantt



3.6.5 Control y avance del proyecto

Para poder llevar un control del avance de la implementación de la propuesta, se dispondrá de un registro de control de los trabajos, la cual será llenada y documentada por el personal designado como implementador:



REGISTRO DE AVANCE

FECHA: _____
LUGAR: _____
HORARIO DE INICIO: _____

MES	ITEM	DETALLE DEL AVANCE	OBSERVACIONES

RESPONSABLE: _____FIRMA: _____

Figura 5: Registro de avance

3.7 Gestión del cambio

La gestión del cambio es una labor muy compleja pues el cambio en sí es un proceso continuo, incesantemente está surgiendo imprevistos o fuerzas que obligan a “cambiar el cambio”. Se debe ser consciente de que, en términos de metodología, no existe una única mejor manera de implementar el cambio. Lo que puede ser exitoso en un contexto y en un momento del tiempo puede no serlo para otras organizaciones que operan en diferentes contextos y en un momento futuro.

3.7.1 Modelo de Kotter

El modelo de John Kotter para el cambio organizacional es ampliamente utilizado en diversas industrias y contextos, incluyendo la implementación de buenas prácticas de manufactura (BPM) en locales de comida. Los ocho pasos del modelo de Kotter para implementar BPM en La ruleta del sabor:

Se debe establecer un sentido de urgencia: Comunicar la importancia y las consecuencias de no cumplir con las BPM, como riesgos para la salud de los clientes, multas regulatorias y daños a la reputación del negocio.

Presentar datos y ejemplos de casos donde la falta de cumplimiento de BPM haya causado problemas graves en otros establecimientos de comida.

Formar una coalición poderosa: Crear un equipo multidisciplinario que incluya a gerentes, chefs, personal de cocina y calidad, para liderar el cambio hacia la implementación de BPM. Designar líderes visibles y comprometidos que puedan influir en todos los niveles del personal.

Crear una visión estratégica: Desarrollar una visión clara y convincente de cómo se verá el local de comida una vez que se hayan implementado las BPM, destacando la mejora en la calidad y seguridad de los alimentos.

Comunicar esta visión de manera regular y consistente a todo el personal.

Comunicar la visión: Utilizar diversos canales de comunicación, como reuniones de equipo, carteles y sesiones de capacitación, para transmitir la importancia de cumplir con las BPM y la visión estratégica asociada.

Fomentar la retroalimentación y la participación de los empleados en el proceso de cambio.

Empoderar a otros para actuar: Capacitar al personal en las BPM y proporcionar recursos necesarios, como equipos de protección, herramientas de limpieza y procedimientos operativos estándar.

Delegar responsabilidades específicas relacionadas con el cumplimiento de las BPM y reconocer los logros y esfuerzos del personal.

Generar victorias a corto plazo: Implementar cambios pequeños pero significativos inicialmente, como la introducción de nuevas prácticas de higiene, y celebrar los éxitos y mejoras visibles.

Comunicar y destacar los beneficios tangibles obtenidos gracias a la implementación de las BPM, como la reducción de quejas de clientes o la mejora en las calificaciones de inspección sanitaria.

Consolidar los logros y producir más cambios: Reforzar la cultura de cumplimiento de las BPM a través de sistemas de recompensas y reconocimientos, así como integrándola en la evaluación del desempeño del personal.

Identificar áreas de mejora continua y ajustar los procesos y procedimientos según sea necesario.

Anclar los nuevos enfoques en la cultura de la organización: Integrar los estándares de BPM en los valores fundamentales y las prácticas diarias del local de comida.

Fomentar una mentalidad de mejora continua y adaptabilidad frente a los cambios en las regulaciones o en el entorno operativo.

Al seguir estos pasos adaptados del modelo de Kotter, la ruleta del sabor puede implementar exitosamente buenas prácticas de manufactura y garantizar la calidad y seguridad de sus productos.

CAPÍTULO 4: ESTUDIO ECONÓMICO

4.1 ANTECEDENTES GENERALES Y SUPUESTOS

Los antecedentes que se recopilan para un estudio económico para implementar buenas prácticas de manufactura (BPM) en un local de comida es fundamental para evaluar la viabilidad financiera de este proyecto.

Se debe determinar los costos asociados con la implementación de las BPM, como la adquisición de equipos especializados, materiales de limpieza y desinfección, capacitación del personal y posibles remodelaciones en las instalaciones.

Además, identificar los costos indirectos, como el tiempo dedicado por el personal a la capacitación y la implementación de nuevas prácticas, posibles interrupciones en la producción durante el proceso de cambio y los costos asociados con el cumplimiento normativo.

4.2 INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO

En esta etapa se evalúan cuatro puntos como inversión inicial, los cuales son:

- Inversiones fijas (tangibles e intangibles).
- Gastos de puesta en marcha.

4.2.1 INVERSIÓN FIJAS

En este punto, se evalúan las inversiones fijas tangibles e intangibles tales como; la compra de impresora necesaria para la impresión de los registros y procedimientos, la compra de implementos de aseo y desinfección, la compra de vestimenta para personal de cocina, invertir en programas de capacitación para todo el personal en relación con las BPM, incluyendo prácticas de higiene, manipulación segura de alimentos, limpieza y desinfección, y procedimientos de seguridad.

4.2.2 GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

Los gastos asociados a la puesta en marcha de un plan de mejora pueden variar ampliamente dependiendo del tipo de mejora que se esté evaluando implementar, en este caso se debe implementar una impresora para poder generar los registros de control y procedimientos, los basureros con pedal para cocina, las pecheras para que todo el personal se mantenga con buena presentación, por otro lado, está la capacitación del personal, que se cotizo una capacitación de manipulación de alimentos para todos los trabajadora, y el control de plagas que es muy importante para reducir el ingreso de cualquier vector a las instalaciones.

ÍTEM	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VALOR EN UF
1 Impresora	\$ 79.990	\$ 79.990	2,17
4 basureros de pedal	\$ 45.990	\$ 183.960	4,99
20 pecheras	\$ 7.125	\$ 142.500	3,86
capacitación al personal	\$ 45.000	\$ 675.000	18,29
Limpieza y desinfección	\$ 250.000	\$ 250.000	6,77
Locker	\$ 260.000	\$ 260.000	7,05
Planchas de volcánita	\$ 5.780	\$ 17.340	0,47
Plancha de madera	\$ 16.390	\$ 16.390	0,44
Termómetros	\$ 4.990	\$ 49.900	1,35
Control de plagas	\$105.500	\$ 105.500	2,86
Total		\$ 1.780.580	

Figura 6: Gastos de implementar mejora

4.3 INGRESOS Y EGRESOS

Este ítem analiza los ingresos que proporcionara esta mejora, sin embargo, este proyecto no proporciona ventas, lo que si contribuye es una mejora en los procesos productivos y administrativos del local, la implementación de un manual de Buenas Prácticas de Manufactura y perfiles de cargo, ofrece una variedad de beneficios que van desde la mejora en la calidad del producto y la seguridad alimentaria hasta el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa, lo que contribuye al éxito a largo plazo del negocio.

El costo de implementar esta mejora es de \$1.780.580.-, al evaluar el estado financiero del local mediante el balance general del año 2023 se puede inferir que esta inversión se recuperaría en el primer año ya que la utilidad es de \$11.519.825.

Figura 7: Balance general año 2023 La ruleta del sabor

CÓDIGO CUENTA	CUENTAS	DEBITOS	CREDITOS	SALDOS		INVENTARIO		RESULTADO	
				DEUDOR	ACREEDOR	ACTIVO	PASIVO	PERDIDA	GANANCIA
110101	Caja	454.088.516	460.182.572	24.803.787	-	24.803.787	-	-	-
110115	Anticipo de IVA 5 y 12%	1.537.565	1.537.565	-	-	-	-	-	-
110204	P.P.M	13.436.073	8.470.442	8.025.631	-	8.025.631	-	-	-
110206	IVA Crédito Fiscal	70.897.533	70.897.533	-	-	-	-	-	-
110206	Remanente IVA Crédito Fiscal	2.428.302	2.428.302	-	-	-	-	-	-
120101	Mercedenias	29.801.505	27.888.555	2.012.950	-	2.012.950	-	-	-
120104	Materiales e insumos	204.727.811	199.850.680	4.877.131	-	4.877.131	-	-	-
130101	Remodelación 2021	13.945.891	-	13.945.891	-	13.945.891	-	-	-
130110	Maquinaria	3.184.653	-	3.184.653	-	3.184.653	-	-	-
130111	Muebles y Utiles	7.024.244	-	7.024.244	-	7.024.244	-	-	-
130113	Equipos 2020	7.149.354	-	7.149.354	-	7.149.354	-	-	-
130117	Camioneta NEW BT 2021	17.248.320	-	17.248.320	-	17.248.320	-	-	-
130148	Camioneta Sang Yong 2021	12.217.997	-	12.217.997	-	12.217.997	-	-	-
210101	Proveedores	12.485.565	12.485.565	-	-	-	-	-	-
210103	Impuesto Retenido 7da Categ	507.680	507.680	-	-	-	-	-	-
210104	IVA Débito Fiscal	78.959.139	78.959.139	-	-	-	-	-	-
210107	Leyes Sociales por Pagar	8.598.946	7.488.365	560.419	-	560.419	-	-	-
210114	Crédito Bco Estado 12140	2.355.016	3.927.014	1.332.038	-	1.332.038	-	-	-
210115	Crédito Bco Estado 25767	1.526.778	1.927.158	400.420	-	400.420	-	-	-
210116	Crédito Bco Estado 56869	6.436.862	8.107.764	3.070.812	-	3.070.812	-	-	-
210117	Crédito Automotriz 1999	8.264.556	10.840.512	2.644.056	-	2.644.056	-	-	-
210121	Crédito Banco Estado 5174	755.469	10.000.000	9.244.531	-	9.244.531	-	-	-
210122	Crédito Banco Chile 47643	858.171	32.688.467	19.810.296	-	19.810.296	-	-	-
210126	Convenio Tesoreria	1.382.547	1.731.253	348.686	-	348.686	-	-	-
210130	IVA por pagar	9.818.956	7.175.310	2.663.646	-	2.663.646	-	-	-
210131	Impo Retenido Por pagar	413.494	507.880	94.186	-	94.186	-	-	-
210132	PPM por pagar	7.539.232	8.458.272	918.960	-	918.960	-	-	-
210139	Aporte de Capital	-	10.000.000	10.000.000	-	10.000.000	-	-	-
230100	Capital	-	2.000.000	2.000.000	-	2.000.000	-	-	-
230101	Revalorización del Capital Propio	-	56.000	56.000	-	56.000	-	-	-
230103	Utilidades Acumuladas	-	26.115.287	26.115.287	-	26.115.287	-	-	-
230150	Pérdidas y Ganancias	4.878.048	4.878.048	-	-	-	-	-	-
240110	Dep. Acum. Maquinaria	-	650.929	650.929	-	650.929	-	-	-
240111	Dep. Acum. Muebles y Utiles	-	1.539.102	1.539.102	-	1.539.102	-	-	-
240113	Deprec. Acum. Equipos 2020	-	1.461.297	1.461.297	-	1.461.297	-	-	-
240114	Deprec. Acum. Camioneta New BT 2021	-	2.464.046	2.464.046	-	2.464.046	-	-	-
240115	Deprec. Acum. Camioneta Sang Yong 2021	-	3.980.616	3.980.616	-	3.980.616	-	-	-
240116	Deprec. Acum. Remodelación 2021	-	1.992.270	1.992.270	-	1.992.270	-	-	-
310101	Gastos Generales	30.511.209	-	30.511.209	-	-	-	30.511.209	-
310102	Sueldos y Leyes Sociales	26.539.582	-	26.539.582	-	-	-	26,539,582	-
310105	Costo de Ventas	227.739.235	-	227.739.235	-	-	-	227.739.235	-
310109	Depreciación del Ejercicio	8.246.935	-	8.246.935	-	-	-	8,246,935	-
310111	Servicios Profesionales	4.230.480	-	4.230.480	-	-	-	4,230,480	-
310112	Gastos Explotación	45.453.103	-	45,453,103	-	-	-	45,453,103	-
310120	Gastos Administrativos	2.840.185	-	2,840,185	-	-	-	2,840,185	-
310124	Aporte Patronal	1.764.274	-	1,764,274	-	-	-	1,764,274	-
310126	Repuestos y Reparaciones	234.285	-	234,285	-	-	-	234,285	-
310130	Servicio de Alarmas	1.114.512	-	1,114,512	-	-	-	1,114,512	-
310133	Combustible	7.678.591	-	7,678,591	-	-	-	7,678,591	-
310135	IVA e impuestos no recuperables	3.909.903	-	3,909,903	-	-	-	3,909,903	-
310136	Intereses por Créditos	2.167.764	-	2,167,764	-	-	-	2,167,764	-
410101	Ingresos por Ventas	-	373.469.153	373,469,153	-	-	-	-	373,469,153
410124	Requisito PPM	-	308.215	308,215	-	-	-	-	308,215
410126	Ajuste IVA	-	72.515	72,515	-	-	-	-	72,515
SUMAS		1.342.377.328	1.342.377.328	462.820.076	462.820.076	100.490.018	88.970.183	342.330.058	373.849.883
UTILIDAD DEL EJERCICIO								11.519.825	-
TOTALES		1.342.377.328	1.342.377.328	462.820.076	462.820.076	100.490.018	100.490.018	373,849,883	373,849,883

4.4 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Se recorrieron las instalaciones del local La ruleta del sabor y se llevó a cabo la evaluación obteniendo un 61% de cumplimiento, aún hay margen para mejorar y avanzar hacia el cumplimiento total de las BPM. Debido a lo anterior se plantearon medidas correctivas para mejorar las no conformidades obtenidas, entre las cuales se encuentra la instalación de basureros con pedal, la adquisición de lockers para todo el personal, implementar control de temperatura en todos los equipos refrigerados, realizar un programa escrito de limpieza y sanitización, registros de control, entre otras, incorporándolas en un plan de acción del cual se desprendió un programa con fechas.

Luego de esto, se dejó como propuesta al dueño del restaurant, realizar la implementación de perfiles de cargo, los procedimientos escritos, y los programas planteados de limpieza y desinfección.

En cuanto al programa de formación y capacitación del personal, se deja como recomendación realizar un programa de capacitaciones para el personal de cocina, puesto que es esencial el cambio de los hábitos observados en los trabajadores al realizar sus labores diarias para inculcar la manera correcta de trabajar, más segura para ellos y para los consumidores.

Cabe destacar que en nuestro país es obligatoria la implementación de las BPM para mejorar las condiciones sanitarias y brindar un servicio seguro a la población. Junto con esto se propone además comenzar la implementación de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC) como una herramienta para prevenir de manera más eficiente y eficaz las posibles falencias que puedan ocurrir en torno a la inocuidad de los alimentos. Para esto es necesario contar con un personal idóneo para realizar la implementación del programa.

BIBLIOGRAFÍA

<https://www.achipia.gob.cl/wp-content/uploads/2018/08/Manual-POES.pdf>

<https://certificacion.chilevalora.cl/ChileValora-publica/perfilesList.html?limpiarFiltros>

<https://www.minsal.cl/>

<https://www.otecgestion22.cl/manipulacion-de-alimentos>