



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**GESTIÓN DEL CONTROL DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS
PERECIBLES PARA REDUCIR LOS DESMEDROS DE METRO
CENCOSUD RETAIL PERÚ S.A. – SANTA ELENA CHICLAYO,
2013 - 2016**

**PRESENTADO POR
LIZZIE AYLETT MONTENEGRO PALACIOS**

**ASESOR:
JENNER CARRASCAL SÁNCHEZ**

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

CHICLAYO – PERÚ

2017



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual
CC BY-NC-SA**

La autora permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS.
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN.**

TESIS

**GESTIÓN DEL CONTROL DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS
PERECIBLES PARA REDUCIR LOS DESMEDROS DE METRO
CENCOSUD RETAIL PERÚ S.A. – SANTA ELENA CHICLAYO,
2013 – 2016.**

**PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN.**

**PRESENTADA POR:
LIZZIE AYLETT MONTENEGRO PALACIOS.**

**ASESOR:
ING. JENNER CARRASCAL SÁNCHEZ.**

Chiclayo-Perú

2017

DEDICATORIA

Primero, a Dios por la fuerza que me da día a día y me ilumina para seguir adelante.

Segundo, a mis adorados padres, con inmenso cariño y gratitud a su ininterrumpida luz de bondad y comprensión, que hicieron realidad mi anhelado deseo: mi Profesión.

Tercero, a mi querida abuelita, que desde el cielo sentirá felicidad por mi logro profesional alcanzado.

Cuarto, a mi tía por su aporte estudiantil que supieron fortalecer mi ideal.

Finalmente, a mis profesores por su esmerada dedicación y esfuerzo para guiarme siempre por el camino científico y de la inquietud intelectual.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a mi Alma Mater Universidad de San Martín de Porres, por haber sido el faro de luz que iluminó mi camino, preparándome en excelencia.

En segundo lugar, a la corporación Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. y de manera especial a sus funcionarios administrativos: por un lado, al Sr. César Augusto Pásara Velázquez por su amplia orientación, apoyo y colaboración para la realización de la investigación. Por otro lado, al Sr. Javier Fernando Ortega Hidalgo por su esmerada dedicación y motivación al desarrollo de la investigación.

Por último, a mi asesor Ing. Jenner Carrascal Sánchez por su preocupación y guía en la culminación de los objetivos trazados.

Estoy segura que me desempeñaré como profesional de éxito demostrando responsabilidad, liderazgo y capacidad de función.

Muchas gracias a todos por su apoyo incondicional.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTOS	2
TABLA DE CONTENIDO	3
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	5
Índice de tablas	5
Índice de figuras	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	13
1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.1.1. Problema general:	22
1.1.2. Problemas específicos:.....	22
1.2. Objetivos de la investigación	23
1.2.1. Objetivo general	23
1.2.2. Objetivos específicos	23
1.3. Impacto potencial	23
1.3.1. Impacto teórico:.....	24
1.3.2. Impacto práctico:.....	24
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.	26
Antecedentes.....	26
2.1. Antecedentes internacionales:	27
2.2. Antecedentes nacionales:	29
2.3. BASES TEÓRICAS.....	34
2.3.1. ISO.....	34
2.3.2. GESTIÓN.....	38
2.3.9. CADENA DE VALOR.....	61
2.3.10. METRO CENCOSUD RETAIL PERÚ S.A.....	66
2.4. Hipótesis.....	68
2.4.1. Hipótesis general.....	68
2.4.2. Hipótesis específicas.....	68
CAPÍTULO III. MÉTODO.....	69
3.1. Diseño.....	69
3.2. Población y muestra.....	70
3.3. Instrumentación	75
3.4. Procedimiento	78

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	80
4.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	80
4.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	119
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	128
Conclusiones	128
Recomendaciones.....	130

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Índice de Tablas

Tabla 1. Resumen de ventas por división.....	14
Tabla 2. Análisis de ventas en la división de perecibles.	15
Tabla 3. Análisis porcentual de las ventas en la división de perecibles.	16
Tabla 4. Análisis de desmedros en la división de perecibles. (Soles).	17
Tabla 5. Análisis de los desmedros en la división de perecibles. (Soles)	18
Tabla 6. Análisis de los desmedros en la división de perecibles. (Porcentual) ...	18
Tabla 7. Etapas del Ciclo PHVA.....	45
Tabla 8. Muestra que se utilizó de la relación de trabajadores que conforman la división de perecibles en Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. Santa Elena.	74
Tabla 9. Problemas y necesidades en el control de calidad de las secciones (frutas, verduras y panadería)	84
Tabla 10. HOJA DE EVALUACIÓN DE LAS 5S.....	109
Tabla 11. HOJA DE EVALUACIÓN DE LAS 5S.....	110
Tabla 12. HOJA DE EVALUACIÓN DE LAS 5S.....	111
Tabla 13. Tabla de puntaje de evaluación de 5S	111

Índice de figuras

Figura 1. Actividades en el proceso de la gestión.....	38
Figura 2. Ciclo PHVA.....	44
Figura 3. Factores de la competitividad.....	50
Figura 4. Aspectos o factores en las 6 M.....	59
Figura 5. Características de un sistema de proceso de preparación de productos o productos procesados.....	65
Figura 6. Secuencia lógica de la aplicación de un sistema APPCC del modelo de implantación de un modelo HACCP.....	66
Figura 7. Análisis de factores internos y externos de las secciones de perecibles.....	82
Figura 8. Análisis de factores internos y externos de las secciones de perecibles.....	83
Figura 10. Diagrama de Pareto.....	85
Figura 11. Diagrama de Ishikawa de la División de perecibles de Metro Santa Elena.....	88
Figura 12. Matriz FODA de análisis de la gestión de los procesos del control de la calidad Metro Cencosud Retail S.A.....	90
Figura 13. Metodología de las 5S aplicada a la división de perecibles.....	92
Figura 14. Metodología de las 5S aplicada a la división de perecibles.....	92
Figura 15. Metodología de las 5S aplicada a la división de perecibles.....	93
Figura 16. Metodología de las 5S aplicada a la división de perecibles.....	93
Figura 17. Metodología de las 5S aplicada a la división de perecibles.....	94
Figura 18. Propuesta Poka Yoke 1.....	95
Figura 19. Propuesta Poka Yoke 2.....	96
Figura 20. Propuesta Poka Yoke 3.....	97
Figura 21. Flujograma de procesos de calidad en la sección de frutas y verduras.....	101
Figura 22. Flujograma de procesos de calidad en la sección de panadería.....	102
Figura 23. Estrategias del Matriz FODA de análisis de la gestión de los procesos del control de la calidad Metro Cencosud Retail S.A.....	106
Figura 24. Procedimientos del instructivo de calidad de Metro CENCOSUD Retail S.A.C.....	107

RESUMEN

La realización del proyecto de investigación surgió a partir de la necesidad de mejorar la gestión de los procesos del control de calidad de los productos perecibles en la empresa Metro CENCOSUD Retail Perú S.A.- Santa Elena Chiclayo, por medio de un análisis de procesos.

El método desarrollado fue el descriptivo correlacional que se expone de la siguiente manera: primero, con relación al plan HACCP en los productos perecibles, se pretende detectar los errores en los procedimientos de la calidad, causados por posibles factores internos y externos que acontecen en la empresa, además de los desmedros debido el mal manejo de los productos.

Segundo, se buscó conocer la percepción de los clientes hacia los productos perecibles por medio de encuestas, que permitieron determinar en qué procesos se debía mejorar.

Los indicadores de desmedros y de ventas, seguidos de los instructivos de calidad mostraron que las ventas disminuyeron y los desmedros aumentaron, debido a procesos inadecuados; es por eso, que se realizó una mejora de los procesos del control de calidad que permita corregir las dificultades y los procedimientos de calidad que la empresa establece.

A través de los instructivos de calidad se determinaron los procedimientos de la gestión de calidad que se pueden mejorar y tener un adecuado manejo de los productos para cumplir con la misión de la empresa, que consiste en tener calidad en el servicio, por medio de la minimización de desmedros y satisfacción de los clientes y consumidores.

Palabras clave: Gestión de procesos, control de calidad, productos perecibles, desmedros, ISO 9001: 2015, ISO 22000, procesos de control de la calidad, sistema de gestión de la calidad.

ABSTRACT

The accomplishment of the research project came up of the need to improve the management of quality control processes of perishable products in the company Metro CENCOSUD Peru SA Retail Santa Elena in the city of Chiclayo, through an analysis of the processes.

The developed method in this investigation was correlational descriptive which is shown on the following way: Regarding to the HACCP plan on perishable products, it is intended to detect errors in procedures for the management of quality control processes caused by possible internal and external factors that take place in the company, besides the losses caused by bad handling of perishable products.

Likewise it was sought to know the customer perception towards perishable products through surveys that allowed to determine which processes should be improved.

Indicators losses and sales are followed by instructional quality showed that sales declined and losses increased due to inadequate processes. As a result an improvement in quality control processes was made in order to correct the problems, and improve the quality procedures that the company establishes.

There forthrough instructional quality was established that procedures for managing quality control processes can be so in the future, there will be a proper handling of products to carry out the mission of the company, which to quality service through the minimization of losses and satisfaction of customers and consumers.

Key words: Process management, quality control, perishables, losses, ISO 9001: 2015, ISO 22000, process quality control, quality management system.

INTRODUCCIÓN

El control de calidad de los productos de las empresas retail tanto a nivel mundial como nacional son de gran importancia: primero, por el buen manejo de dicha gestión que se ve relacionado con las ventas y segundo, por la calidad de los productos, que al no tener relación generaron efectos no esperados como un incremento en las mermas o desmedros, pudiendo verse influenciados, debido a los diversos factores que acontecieron de manera interna y externa a la empresa. La relación antes mencionada se pudo observar en Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. - Santa Elena de la ciudad de Chiclayo.

En los siguientes capítulos se explican los factores que influyeron en el inadecuado control de calidad, afectando algunas divisiones dentro de la empresa retail, siendo una de las más importantes la división de perecibles.

En esta tesis se abordó la problemática de cómo influyó la gestión de los procesos del control de la calidad que se maneja en la empresa y la satisfacción del cliente que compra en la división de perecibles en Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. que cuenta con más de 50 tiendas a nivel nacional.

Este estudio estuvo dividido en cuatro capítulos. En el primer capítulo, se estableció la problemática principal a investigar, que dio origen a una serie de objetivos y a la justificación de la investigación. En el segundo capítulo, se abrió paso a las fuentes científicas de gran aporte a la investigación, divididas en antecedentes y bases teóricas y con las cuales, se determinaron las posibles hipótesis.

En el tercer capítulo, se especificó la metodología de la tesis, utilizando el diseño descriptivo correlacional, en donde se manejó tres poblaciones con sus respectivos procedimientos a realizar. En el capítulo cuatro, se presentaron los resultados y su discusión, obtenidos en el trabajo de campo, los que produjeron nuevas interrogantes y hallazgos, conforme se fue llevando la investigación.

Por último, se culminó con las conclusiones y recomendaciones que permitirán a Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. - Santa Elena, tener una adecuada gestión de los procesos de control de calidad de los productos de las áreas de la división de perecibles.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. Planteamiento del problema.

Son muchas las empresas minoristas del sector retail que se han posicionado en el país; pero, requieren de una eficiente gestión de los procedimientos y un adecuado control de calidad, en particular, en la división de perecibles; puesto que, genera mermas o desmedros perjudicando el valor agregado al servicio del cliente.

La necesidad de las empresas retail por ser competitivas mediante sus procesos de aprovisionamiento de productos, cumplir con la demanda y satisfacer a sus clientes; obliga a realizar los procesos óptimamente, por eso es necesario identificar cuáles son los procesos críticos en que la empresa Metro CENCOSUD incurre, ocasionando pérdidas en ventas y por lo tanto, el aumento de sus mermas o desmedros, pudiendo reconocer diversos factores internos o externos involucrados que pueden ser también causa a este problema.

Según información recopilada entre los años 2013 – 2016, Metro CENCOSUD, específicamente en su sede Santa Elena de la ciudad de Chiclayo, se observaron: por una parte, una disminución en las cifras de ventas en sus diferentes divisiones; y por otra parte, un aumento en los desmedros de los productos, reflejando los problemas dentro de la gestión, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Resumen de ventas por división.

Sección/ Año natural	Venta neta en soles- PEN 2013	Venta neta en soles 2014	Venta neta en soles 2015	Venta neta en soles 2016
ABARROTOS BEBIBLES	1.339.337,08	1.279.613,24	1.657.682,50	1.588.217,38
ABARROTOS COMESTIB.	7.438.983,44	5.362.846,18	4.503.745,32	4.746.289,34
ABARROTOS NO COMEST	4.035.214,87	3.293.761,34	2.803.066,15	2.800.891,24
BAZAR	377.841,46	295.234,18	268.790,62	269.338,82
BEBES	718.870,02	550.631,69	512.219,36	477.099,65
CARNES	518.953,90	422.258,61	376.474,16	431.294,78
COMIDAS PREPARADAS	361.729,97	215.607,33	203.678,46	226.216,42
CONFITERIA-PASTELER.	999.385,79	793.602,07	714.206,95	817.715,65
ELECTRODOMESTICOS	1.780.776,11	1.353.336,17	1.185.489,97	1.244.291,74
EMBUTIDOS	597.512,52	456.502,74	417.893,01	408.954,17
FARMACIA	87.074,77	71.666,72	9.504,45	285,03
FRUTAS Y VERDURAS	1.754.279,98	1.427.824,67	1.250.986,41	1.209.649,69
HOGAR	1.273.943,92	948.903,78	853.937,65	925.650,45
JUGUETERIA	342.766,30	170.856,95	133.366,36	153.902,90
LACTEOS	1.348.684,66	1.072.878,64	951.375,69	1.019.902,39
LIBRERIA	442.209,98	430.920,48	399.297,73	475.272,10
LICORES	853.318,59	539.749,93	461.333,38	508.199,65
PANADERIA	538.408,76	334.320,25	309.927,77	283.401,09
PESCADOS	112.072,86	79.702,47	64.158,83	51.888,97
POLLO BRASA	316.262,23	181.926,27	137.624,19	128.713,37
POLLOS	976.091,71	678.133,55	581.955,48	624.749,97
SEGUROS	25.600,00	31.436,00		
TEXTILES	1.931.900,12	1.412.216,56	1.262.457,41	1.256.462,79
Sin asignar	9.956.510,05	10.208.802,10	-7.802,18	-340,23
Resultado total	38.127.729,09	31.612.731,92	19.051.369,67	19.648.047,36

Fuente: Información obtenida de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. Santa Elena (Chiclayo).

De la Tabla 1, se observó que registró que las ventas registraron un decrecimiento en los años 2013, 2014, 2015; por lo cual se presume que estos resultados tuvieron un efecto negativo también en los desmedros de los productos de la empresa y que se verá en la tabla 3, de acuerdo al enfoque dado a esta investigación y de la variedad de divisiones que conforman la empresa, se decidió tomar como punto crítico la división de perecibles, que registró desde el 2014 un decrecimiento en sus ventas en comparación con los años anteriores, generando resultados no positivos a los jefes de área de la división mencionada.

El cuadro de ventas de la división de perecibles se analizó de forma porcentual, cuál fue la variación a través de los años:

Tabla 2. Análisis de ventas en la división de perecibles.

Resumen	2013	2014	2015	2016
División Perecibles	7.523.382,38	5.662.756,60	5.008.280,95	5.202.486,50
División Abarrotes	14.472.798,77	11.098.269,10	9.947.551,16	10.120.982,29
División Bazar, Electro y Textiles	6.149.437,89	4.611.468,12	4.103.339,74	4.324.918,80
Total de Ventas Perecibles	28.145.619,04	21.372.493,82	19.059.171,85	19.648.387,59
Seguros y sin asignar	9.982.110,05	10.240.238,10	-7.802,18	-340,23
Total de Ventas al año	38.127.729,09	31.612.731,92	19.051.369,67	19.648.047,36

Fuente: Información obtenida de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena (Chiclayo).

Tabla 3. Análisis Porcentual de las Ventas en la división de Perecibles.

Resumen	2013	2014	2015	2016
División Perecibles	19,7%	17,9%	26,3%	26,5%
División Abarrotes	38,0%	35,1%	52,2%	51,5%
División Bazar, Electro y Textiles	16,1%	14,6%	21,5%	22,0%
Total de Ventas Perecibles	73,8%	67,6%	100,0%	100,0%
Seguros y sin asignar	26,2%	32,4%	0,0%	0,0%
Total de Ventas al año	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Información obtenida de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena (Chiclayo).

Es necesario precisar que la división de perecibles de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. en su tienda Santa Elena está conformada por 7 diferentes secciones, cada línea mantiene un portafolio de productos, entre estas secciones están:

- Frutas y verduras.
- Pastelería y confitería.
- Pollos brasa, carnes y pescados.
- Panadería.
- Lácteos
- Embutidos
- Comidas preparadas

Se han seleccionado las secciones con mayores pérdidas o desmedros, por ser un indicador importante del control de calidad. (Ver Tabla 4)

Tabla 4. Análisis de desmedros en la división de perecibles. (Soles).

Sección/Año natural	Valor Merma	Valor Merma	Valor Merma	Valor Merma
	PEN	PEN	PEN	PEN
	2013	2014	2015	2016
ABARROTOS BEBIBLES	-5.245,58	-5.245,36	-4.526,77	-6.099,17
ABARROTOS COMESTIB.	-41.818,92	-37.314,90	-36.188,11	-32.188,89
ABARROTOS NO COMEST	-15.763,10	-15.050,27	-14.777,35	-15.081,28
BAZAR	-2.029,71	-2.578,03	-2.749,74	-4.952,08
BEBES	-3.288,59	-3.933,94	-2.395,14	-3.196,59
CARNES	-4.219,18	-4.135,16	-3.640,30	-4.018,94
COMIDAS PREPARADAS	-32.428,14	-22.975,22	-15.515,99	-18.290,04
CONFITERIA-PASTELER.	-5.467,74	-11.843,48	-8.374,00	-7.666,91
ELECTRODOMESTICOS	-79,34	-78,37	-1.436,55	-1.230,71
EMBUTIDOS	-14.506,68	-13.642,80	-13.125,49	-11.669,85
FARMACIA	-135,31	-107,74	0,00	0,00
FRUTAS Y VERDURAS	-70.879,13	-37.366,18	-27.769,56	-27.775,24
HOGAR	-2.928,46	-3.059,06	-2.364,77	-2.065,61
JUGUETERIA	-2.618,12	-3.778,74	-2.578,73	-6.845,03
LACTEOS	-12.717,18	-10.404,17	-9.568,13	-9.714,45
LIBRERIA	-2.801,07	-4.053,94	-3.020,03	-3.044,77
LICORES	-958,21	-705,63	-1.890,26	-840,49
PANADERIA	-13.498,28	-20.730,83	-9.336,53	-10.023,09
PATIO DE COMIDAS	-122,40	-411,51	-60.152,68	-84,40
PESCADOS	-13.933,97	-9.434,38	-4.676,76	-6.313,20
POLLO BRASA	-2.098,74	-2.344,96	-1.345,52	-3.033,82
POLLOS	-5.022,74	-4.699,38	-3.056,25	-4.270,79
TEXTILES	-2.368,74	-2.960,82	-3.143,76	-2.362,55
Sin asignar				
Resultado total	-254.929,33	-216.854,87	-231.632,42	-180.767,90

Fuente: Información obtenida de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena (Chiclayo).

En la Tabla 4, se visualiza cómo los desmedros aumentaron entre los años 2013- 2016.

Se muestra en términos porcentuales la variación de los desmedros de la división de perecibles a través de los años.

Tabla 5. Análisis de los desmedros en la división de perecibles. (Soles)

Resumen	2013	2014	2015	2016
División Perecibles	-174.894,18	-137.988,07	-156.561,21	-102.860,73
División Abarrotes	-67.209,71	-62357,84	-59.777,63	-57406,42
División Bazar, Electro y	-12.825,44	-16508,96	-15.293,58	-20.500,75
Total de Desmedros al añ	-254.929,33	-216854,87	-231.632,42	-180.767,90

Fuente: Información obtenida de Metro Cencosud Retail Perú S.A. – Santa Elena (Chiclayo).

Tabla 6. Análisis de los desmedros en la división de perecibles. (Porcentual)

Resumen	2013	2014	2015	2016
División Perecibles	69%	64%	68%	57%
División Abarrotes	26%	29%	26%	32%
División Bazar, Electro y				
Textiles	5%	8%	7%	11%
año	100%	100%	100%	100%

Fuente: Información obtenida de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena (Chiclayo).

De todas las secciones de la división se perecibles solo cuatro no tienen productos para devolución y, por lo tanto, son considerados como desmedro:

- Sección frutas y verduras.
- Sección panadería.
- Sección pescados.
- Sección carnes.
- Sección pollos

De estas cuatro secciones se ha elegido las que tienen mayor pérdida o desmedro de productos:

- Sección de frutas y verduras.
- Sección de panadería.

Las razones antes mencionadas se confirmaron con las encuestas previas, métodos de observación y recolección de información sobre la gestión de los procesos de cada área.

Esto permitió establecer las falencias dentro de las secciones, identificando como punto crítico la gestión de los procesos de calidad de la división de perecibles de la empresa.

Según las encuestas previas realizadas a trabajadores y jefes inmediatos de estas secciones, hacen notar que no tienen conocimiento de un flujograma definido o sistematizado que detalle todos los procesos a seguir dentro de cada sección, en cuanto a la realización de pedidos, o insumos requeridos. Esto se ve reflejado en el aumento de los desmedros y en la disminución de las ventas, ya que no se tiene un pronóstico de la demanda por sección de esta tienda retail, además se encuentra con la falta de compromiso de la central de distribución por cumplir con la puntual llegada de materias primas o productos para elaboración o reposición. (Ver Anexo Encuestas).

Ante lo expuesto es necesario preguntarnos ¿Cuáles son las causas que originan los problemas en la gestión de los procesos del control de calidad en las secciones de frutas, verduras y panadería de la división de perecibles en relación al adecuado manejo de los manuales de HACCP y Saneamiento dados por la empresa?

Algunas investigaciones no se han centrado en una determinada división dentro de las empresas retail, existen estudios generales acerca del alto valor que representa la gestión de la calidad en empresas al detalle, como la realizada por (Esan Business, 2012)

Según (Carro Paz & Gonzales Gómez, 2010), y al informe “Normas HACCP- Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos”, da a conocer los efectos tanto positivos y negativos del uso de las normas en el comercio internacional de productos comestibles. El incumplimiento de las normas de calidad ha causado la propagación de enfermedades, de esta manera se han cambiado los hábitos de consumo y en consecuencia de esto, el cambio en los procesos de industrialización de los productos perecibles.

Asimismo, existe un enfoque que previene los peligros sanitarios que están vinculados a los alimentos como el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC), este sistema permite identificar, evaluar y controlar los peligros vinculados a la producción y manipulación de los alimentos utilizando variables con los que se puede medir.

Estas actividades que se realizan en la empresa deben estar coordinadas eficientemente para elevar la competitividad y capacidad de respuesta en las empresas de hoy, deberá mantenerse un equilibrio entre su stock de mercadería y transporte para evitar posibles faltas de productos (escasez) o sobre acumulación de productos.

El fin de los manuales de saneamiento y HACCP, es controlar la calidad de los productos, los niveles de inventario, el tiempo y la satisfacción de los clientes.

Por ello, la investigación pretende identificar cuáles son los procedimientos de la gestión de los procesos del control de calidad que se llevan en la división de perecibles en Metro (CENCOSUD) - Santa Elena; comprobar si los procesos se están realizando de acuerdo a las normas establecidas para la división respectiva y en los cuales existen problemas; y de esta manera, proporcionar recomendaciones adecuadas para solucionarlas mediante una adecuada gestión que repercuta en la efectividad del plan de Saneamiento y HACCP que la empresa otorga.

Por lo que, empresas como Metro CENCOSUD al ser de tipo retail, puede llegar a mantener una adecuada gestión dentro de sus áreas involucrándose entre sí, para obtener un servicio con mayor valor agregado, una reducción de costos, sea competitiva en el mercado y cumpla con los requerimientos de los clientes.

Así ante lo expuesto, se encuentra una problematización para la investigación a raíz de los problemas específicos los cuales son:

1.1.1. Problema general:

1.1.1.1 ¿Cómo influye la inadecuada gestión de los procesos del control de calidad en frutas, verduras y productos de panadería en los desmedros de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A.- Santa Elena?

1.1.2. Problemas específicos:

1.1.2.1. ¿Es adecuado el estado actual de la gestión de los procesos del control de calidad en las secciones (frutas, verduras y de panadería) de la división de perecibles de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A.?

1.1.2.2. ¿Cuáles son las necesidades y problemas que presenta el control de calidad en las secciones (frutas, verduras y panadería) de la división de perecibles de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A.?

1.1.2.3. ¿Cómo mejorar la gestión de los procesos del control de calidad en las secciones (frutas, verduras y de panadería) de la división de perecibles de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A.?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

1.2.1.1. Establecer el control de productos no conformes a través de medidas correctivas y preventivas en los procesos del control de calidad de frutas, verduras y productos de panadería en Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. -Santa Elena.

1.2.2. Objetivos específicos

1.2.2.1. Diagnosticar la situación actual de la gestión de los procesos del control de calidad en las secciones (frutas, verduras y de panadería) de la división de perecibles 2013- 2016.

1.2.2.2. Identificar las necesidades y problemas de la gestión de los procesos del control de la calidad en las secciones (frutas, verduras y de panadería) de la división de perecibles.

1.2.2.3. Establecer las mejoras en la gestión de los procesos del control de la calidad en las secciones (frutas, verduras y de panadería) de la división de perecibles.

1.3. Impacto potencial

El impacto final que se busca, es tener una adecuada gestión de los procesos del control de calidad para el manejo eficiente de los procedimientos de calidad de las secciones de panadería, frutas y verduras en la división de perecibles, determinando primero las posibles causas y disconformidades que ésta gestión puede tener y verse afectada la empresa de manera general en cuanto a la rentabilidad, fidelización y valor agregado para los clientes, alejándolos de los objetivos propuestos de la organización; es por eso que

aplicando una adecuada gestión de los procesos del control de la calidad, subsane estas falencias que acontecen a las secciones mencionadas y sirva como mejora ante futuras gestiones dentro de la división de perecibles de esta tienda o de las muchas de la cadena de retail de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A.

1.3.1. Impacto teórico:

Se pretende analizar la gestión de los procesos del control de la calidad de la división de perecibles en la empresa Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. a partir del modelo de gestión de la calidad, según ISO 9001: 2015 basada en la mejora continua y así entender cómo realizar adecuadamente los procedimientos de calidad y lograr beneficios en la empresa con una mayor efectividad del plan de HACCP y también en los clientes brindándoles calidad en los productos, fidelización de los clientes y una mejora en la división de perecibles que los diferencie de las demás empresa en su misma localidad.

1.3.2. Impacto práctico:

La investigación beneficiará principalmente a la empresa Metro CENCOSUD Retail Perú S.A., puesto que, el análisis realizado permitió entender los procesos inadecuados en las secciones que más indicadores negativos tenían y los procesos que se venían realizando, subsanando por medio de una adecuada gestión de los procedimientos en base a los instructivos de calidad y el plan de HACCP.

Es así, como sirvió de gran experiencia para gerentes de otras tiendas Metro de la misma localidad y empresas retail o de otros rubros que deseen aplicar una adecuada gestión, con el fin de mejorar la calidad dentro de los procesos, incrementar sus ingresos y satisfacer a los clientes.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

Antecedentes.

Actualmente, el país está extendiendo la comercialización de productos y servicios, motivando a empresarios nacionales y extranjeros a invertir sus capitales en el sector servicios, esto origina el crecimiento de los supermercados de las principales cadenas: Tottus, CENCOSUD(Wong y Metro) ,Supermercados Peruanos (Plaza Vea), haciendo que existan más sedes en Lima y en provincias y las sedes con las que cuenta cada supermercado tienen sus propias cadenas de aprovisionamiento que no llegan a ser las más eficaces.

Se han realizado investigaciones y proyectos sobre la gestión de la calidad en las empresas retail, considerándose un tema importante porque permite mejorar la planificación y coordinación de los elementos que conforman dichos procesos; el resultado de las investigaciones elaboradas permite aumentar el control de calidad de los productos de consumo masivo o empresas retail y como resultado final la optimización de la logística y satisfacción de la demanda.

2.1. Antecedentes internacionales:

El sector de los supermercados en las últimas décadas se ha expandido aceleradamente tanto en toda América Latina en cuanto a las ventas al detalle en países desarrollados como en aquellos e economías emergentes. Según (Lloyd's Register Group Limited, 2014), el sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria ISO 22000, es la norma que regula la gestión de seguridad alimentaria para toda la cadena de suministro tanto los alimentos por procesar, los procesados, el transporte y los puntos de venta. También abarca a los proveedores de los productos no alimenticios y los servicios. Los requisitos que se requieren para la aplicación de una ISO 22000 es una comunicación interactiva para que se pueda asegurar la cadena de suministro alineándolos con los principios APPCC o HACCP.

Para (Raul Green), la serie ISO 9000 es un conjunto de guías y normas que son modelos para desarrollar un sistema de gestión de calidad, su finalidad es obtener la satisfacción de las necesidades del cliente, sin embargo, este modelo no garantiza un producto de calidad. Por otro lado, la norma ISO 9001-2000 es utilizada si se quiere establecer la conformidad del producto con los requisitos establecidos. Este enfoque hace énfasis en buscar que los procesos aporten valor, mejorar continuamente basándose en mediciones objetivas.

Las normas ISO 14000 proporcionan los elementos de un sistema de gestión medioambiental que abarca una serie de normas y guías internacionales con el fin de minimizar los efectos negativos y perjudiciales de sus actividades, productos sobre el medio ambiente. La ISO 22000 es una norma internacional para cualquier empresa de la cadena alimentaria que especifica los requisitos de un sistema de gestión de seguridad alimentaria mediante la incorporación de todos los elementos de las Buenas prácticas de fabricación (GMP) y el Sistema de Análisis de peligros y puntos de control crítico (HACCP), junto a un sistema de gestión adecuado que permita a la organización demostrar que los productos que suministra cumplen con los requisitos; la necesidad de la norma ISO 22000 resulta del creciente proceso de globalización de los mercados, que ha hecho que las industrias alimentarias, así como las cadenas de distribución tengan proveedores de diferentes partes del mundo.

La ISO 22000, es importante porque muestra el compromiso con la seguridad alimentaria y se puede aplicar o implementar en cualquier organización.

La ISO 22000 va a fomentar la confianza de las partes interesadas, así como de gestionar los riesgos de seguridad alimentaria y reducir el retiro o merma de productos

Los beneficios de la ISO 22000, son la mejora continua de los procesos de seguridad alimentaria, la mayor transparencia de la cadena de suministro de alimentos, los tiempos excesivos y sobre todo las nuevas oportunidades de negocio que impliquen la mejora de sus capacidades incluyendo la norma ISO 22000

(Lloyd's Register Group Limited, 2014), es un proveedor líder mundial de servicios de auditoría independiente, el cual incluye la certificación, validación, verificación y formación a través de las normas con la acreditación de 50 organismos.

Esta organización proporciona los servicios en todo el mundo para clientes multinacionales, cumpliendo con los requerimientos específicos de los clientes tanto grandes como pequeños.

La metodología que usa le ayuda a gestionar los sistemas y riesgos para mejorar el desempeño actual y futuro de la empresa vinculado con los objetivos estratégicos para garantizar el cumplimiento de los sistemas de gestión y a la mejora de la eficiencia y eficacia.

2.2. Antecedentes nacionales:

Según la investigación de (Urett Baron, 2010), durante la segunda mitad de la década de 1990, en el Perú se encontraron condiciones favorables en los ámbitos económico, social, político y tecnológico para una expansión en los mercados retail, ya que no se tenía una presencia en el país, las cuales fueron aprovechadas por los inversionistas en especial extranjeras.

Es por ello, que se desarrolla la investigación, donde se menciona que el éxito de los mercados retail recae en el control de calidad de la organización y donde se requiere que cambien las actividades funcionales por actividades integrales de los procesos importantes.

Así mismo, se debe tener en cuenta a los clientes, es decir se requiere de información precisa y oportuna de los procesos para responder a los cambios. El crecimiento en el sector minorista retail ha originado que el mercado peruano sea atractivo para la inversión extranjera.

(Global Retail Development , 2013), en su artículo expone que existe gran actividad en el retail en America Latina como por ejemplo, CENCOSUD de Chile que se ha expandido a varios países, ganando fuerza en mercados como Perú y Colombia.

Perú ocupa el puesto número 12° de participación en actividad de sector retail, convirtiéndose en un destino atractivo para el crecimiento del sector, teniendo una economía estable y una fuerte confianza de los consumidores. Los grandes almacenes se sienten atraídos por el aumento del gasto de los consumidores.

El mercado de los Retail en el Perú está conformado por las tiendas por departamentos, cadenas de mejoramiento del hogar, cadenas farmacéuticas y supermercados tales como Tottus, Plaza Vea, Metro, Wong y Vivanda.

Según (Torres Torres, 2013), los riesgos que afectan la seguridad nacional, adquieren una dimensión nueva en la perspectiva del desarrollo y de los conflictos de intereses que genera aspectos que deben ser tratados desde la política económica, vista así, la seguridad alimentaria del país se ve amenazada por un juego de intereses conformado por cuatro elementos: las condiciones internas de la política económica que generan insuficiencia de oferta agropecuaria para satisfacer la demanda interna de alimentos, la crisis económica recurrente que deteriora los niveles de ingreso y concentra la riqueza de tal manera que el acceso a los alimentos es restringido en algunas regiones, factores económicos, desaceleración de la economía donde el valor de las importaciones alimentarias sobrepase los límites aceptados para las exportaciones totales.

(Pino Jordan, 2008), en su tesis expone que la gestión de la calidad influye y promueve la mejora en el desempeño organizacional, usando las prácticas de la calidad total. Asimismo, la cultura organizacional, el sector industrial y el tamaño de la organización afectan la relación entre las utilidades de las prácticas de calidad total y el desempeño de sus colaboradores.

La investigación encontró que los países culturalmente distintos al Perú presentaron menor correlación de desempeño, llegando a la conclusión que la cultura nacional es uno de los factores que se relacionan con la efectividad del uso de prácticas.

Son muchos los retos a los que las empresas deben enfrentarse hoy en día. No basta solo con hacer las cosas bien, es necesario ser excelentes en la calidad de servicio.

La creciente competitividad y los fenómenos de globalización a los cuales nos enfrentamos en la actualidad, exigen de las empresas respuestas cada vez más eficientes, procesos y estrategias que les permitan sobrevivir y crecer en un mundo en continuo cambio, en el cual el cliente es quien asume cada vez más el poder de negociación y quien al final define el éxito o fracaso de todo engranaje empresarial que se encuentra más atrás la fabricación de un producto (Sanchez Gomez, 2008).

(Silva Janampa, 2009), en su tesis plantea un diseño de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 22000:2005 en una empresa de sector alimentario para de esa manera mejorar el desempeño de las actividades de la organización y así tener productos con altos niveles de inocuidad y que sean fáciles sus controles de operaciones.

Su investigación muestra la integración necesaria de las técnicas y métodos actualizados de la ingeniería industrial para contribuir con la excelencia, brindando una mejor calidad optimizando los sistemas integrados de gestión y el manejo eficiente del recurso humano.

Según (Mendoza Aquino, 2010), para que los clientes se formen una opinión positiva de cierta empresa, es necesario satisfacer todas sus necesidades y expectativas, es lo que se ha llamado calidad de servicio.

Por lo cual, se debe disponer de información adecuada sobre las necesidades de los clientes y los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad.

La calidad, se está convirtiendo en un requisito indispensable y elemento estratégico que confiere una ventaja perdurable en el tiempo. Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser complejas en el ámbito de los servicios puesto que ha hecho que la calidad sea un concepto aún sin definir. Aun, así el modelo que goza de mayor difusión es el modelo de las deficiencias, en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio que reciben.

Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, depende de la gestión eficiente de otras cuatro deficiencias o discrepancias.

Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión qué es lo que los clientes esperan.

Otra razón, es que existen ocasiones que aun teniendo información suficiente y precisa sobre qué es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir las expectativas, ello puede ser debido a que las percepciones no se traducen a estándares orientados al cliente.

La tercera es conocer las expectativas de los clientes no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad del servicio, es por eso que la empresa debe facilitar, incentivar y exigir el cumplimiento de los estándares

en el proceso de producción y entrega de los servicios; así pues, los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

Y, por último, la que se refiere a la discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes, significa que las promesas hechas a los clientes a través de la publicidad no son consecuentes con el servicio suministrado.

Es por eso, que la implementación de planes de calidad beneficiará a las empresas para mejorar los sistemas de gestión teniendo beneficios económicos que garanticen el éxito para la organización.

2.3. BASES TEÓRICAS.

2.3.1. ISO.

(ISO, 2015). *“ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismo miembros de ISO)”*. (Pág. 5)

La ISO proporciona para los sistemas de gestión de la calidad, los conceptos fundamentales, principios y vocabularios, para ayudar al usuario a comprender y así implementar eficaz y eficientemente un Sistema de Gestión de Calidad y obtener valor de otras normas.

La norma ayuda a todas las organizaciones independientes de su tamaño a hacer realidad sus objetivos para incrementar la conciencia de las organizaciones sobre como satisfacer las necesidades y expectativas del cliente a través de los productos y servicios.

Según (González, 2009), para identificar los beneficios asociados a la adecuada implantación de un SGC se realizan considerando dos puntos de vista: uno externo a la empresa y otro interno.

El punto de vista interno, se explica a través de la relación entre la organización y su ámbito de actividad (sus clientes, sus competidores, sus proveedores, sus socios estratégicos).

Entre los beneficios asociados a este punto de vista externo se pueden mencionar los siguientes: mejoramiento de la imagen empresarial, refuerzo de confianza entre los actuales y potenciales clientes, apertura de nuevos mercados, mejoramiento de la posición competitiva.

En cuanto a los beneficios de orden interno, los de mayor relevancia son: aumento de la productividad, mejoramiento de la organización interna, incremento de la rentabilidad, orientación hacia la mejora continua, mejor capacidad de respuesta ante las oportunidades cambiantes del mercado, mejoramiento en el trabajo en equipo. Así, la aplicación de los principios de un SGC no solo proporciona los beneficios citados, sino que contribuye a mejorar la gestión de costos y riesgos.

➤ **ISO 9000 – Gestión de la Calidad**

La familia de las normas ISO 9000, abordan diversos aspectos de la gestión de la calidad, proporcionando orientación y herramientas para que las empresas cumplan con los requerimientos de los clientes con una calidad de mejora constante.

➤ **ISO 9001: 2015**

La ISO 9001: 2015, se basa en una serie de principios de la gestión de la calidad orientada al cliente, la motivación, la alta dirección, el enfoque y la mejora continua.

Establece criterios para un Sistema de Gestión de la Calidad y puede ser utilizada para cualquier organización, grande o pequeña, independientemente de la actividad que realice.

El uso de la norma asegura que los clientes obtengan productos de buena calidad y servicios que también beneficien a la organización.

Se recomienda que la organización lleve a cabo auditorías internas para comprobar el trabajo de la gestión de la calidad.

Según (Burckhardt Leiva , Gisbert Soler, & Perez Molina , 2016), para la aplicación de la norma ISO 9001:2015 se deben adquirir conocimientos necesarios, controlar los suministros externos y disponer de un proceso de diseño según la Norma.

- ✓ Conocimientos de la organización: la organización debe abordar los cambios a partir de los conocimientos actuales y determinar las necesidades para lograr objetivos que garanticen la conformidad de los productos y servicios.
- ✓ Satisfacción del cliente: se debe realizar un seguimiento de la percepción y opinión de los clientes que experimentan los productos o servicios. Este seguimiento se puede realizar a partir de las percepciones y las expectativas de los clientes mediante encuestas de satisfacción en donde el grado de

satisfacción puede ser alto o bajo dependiendo de los factores que intervengan.

- ✓ Diseño y desarrollo de los productos y servicios: La organización debe crear, poner en práctica y mantener un proceso de diseño de actividades para promover los productos o servicios y generarles valor a los clientes.

Mediante auditorías internas y revisiones periódicas del Sistema de Gestión de la Calidad se debe determinar si la organización está preparada para conseguir la certificación de la Norma ISO 9001:2015.

➤ **ISO 22000- Gestión de Seguridad Alimentaria.**

La familia de normas ISO 22000 se ocupa de la gestión de seguridad alimentaria, ayudando a las organizaciones a identificar y controlar los riesgos de los alimentos garantizando la seguridad de la cadena de suministro mundial de los alimentos.

Para (PROCISUR), la norma ISO 22000 es una norma internacional para las organizaciones de cadenas alimentarias que tengan estándares de calidad teniendo costos reducidos.

La ventaja de la norma es que desarrollando programas de seguridad alimentarias se tengan buenas prácticas de fabricación, producción, análisis de puntos críticos de manera que se brinde productos de calidad.

2.3.2. GESTIÓN.

La gestión es el proceso para lograr objetivos en una organización mediante las personas coordinando los recursos humanos, materiales y tecnología. (Tripathi & Reddy, 2008)

Según Allen, 1958 citado en (Tripathi & Reddy, 2008), es un proceso eficiente que mediante las personas y los recursos se realiza la planificación, organización, acción y control de éstos. (Ver Figura 1)

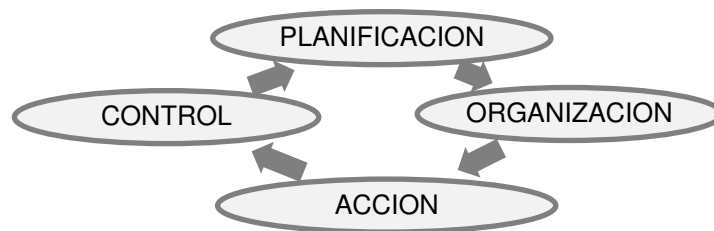


Figura 1. Actividades en el proceso de la Gestión.

Fuente: (Tripathi & Reddy, 2008)

1. La planificación implica que los gerentes evalúen sus acciones con anticipación, basando dichas acciones por medio de algún plan o método. Es la función que determina con anticipación lo que debe de realizarse, cómo y en donde hacerse, quien lo va a hacer y cuáles serán los resultados en el futuro y así la preparar los objetivos que luego van a ser evaluados.
2. La organización es tener todo lo útil para el correcto funcionamiento del personal, los materiales, las herramientas y el capital mediante un diseño para llevar a cabo los planes con éxito. Establecer mediante una estructura la identificación de los resultados a obtener,

la agrupación del trabajo, la delegación de las responsabilidades definidas y las relaciones entre éstos.

3. La dirección se basa en dirigir y motivar mediante la comunicación y liderazgo para el progreso en los objetivos definidos.
4. El control asegura la conformidad de todo el proceso, es decir los planes que se han utilizados, el cumplimiento de las instrucciones y los principios establecidos. Para un control correcto se establecen normas, la medición del desempeño de acuerdo a estándares y las medidas a tomar para corregir las normas que no se cumplan.

Según (ISO, 2015), la gestión son actividades para dirigir y controlar una organización. Como establecimiento de políticas, objetivos y procesos para el cumplimiento de los objetivos.

La gestión de la calidad puede incluir las políticas, objetivos y procesos de calidad para lograr los objetivos de calidad a través de la planificación, el aseguramiento, el control y la mejora de la calidad.

2.3.3. PRODUCTOS PERECIBLES.

Para (Hernandez Rodriguez & Sastre Gallego, 1999), se conoce como productos perecederos o perecibles a aquellos alimentos que inician su descomposición de forma rápida y sencilla provocados por la temperatura, humedad entre otros.

Las frutas y verduras si no han sido procesadas también son consideradas alimentos perecederos o perecibles, ya que debido a su presentación deben ser conservados en frío y ser vendidos y consumidos antes de determinada fecha para evitar su descomposición o deterioro.

Según el Instituto de Tecnología de los Alimentos-USA clasifica a los alimentos en tres grupos:

- a) Alimentos perecederos, como productos lácteos, líquidos, productos frescos con vida de 2 a 30 días
- b) Alimentos semi perecederos, más duraderos mediante conservación como quesos, snacks, helados, etc.
- c) Alimentos estables, llamados también no perecederos.

El etiquetado de los productos alimenticios va a proporcionar a los clientes o consumidores acerca de la durabilidad de los productos de manera directa o indirecta de acuerdo a las fechas, es decir para los alimentos o productos perecibles es un corto periodo de tiempo de durabilidad debido a causas microbiológicas y de calidad del producto.

2.3.4. DESMEDROS.

Según (Poder Ejecutivo del Congreso de la Republica, 2004), la merma es un perdida física en el volumen, peso o cantidad del producto o existencia que es ocasionada por causas relacionadas a su naturaleza o al proceso productivo y el desmedro es la perdida de orden cualitativo e irrecuperable de los productos o existencias haciendo que ya no se puedan utilizar para los fines que estaba destinadas.

Según la (Real Academia Española, 2016), la palabra desmedro significa *“estropear, menoscabar, poner en inferior condición algo”*, es decir disminuir algo, quitándole o reduciéndole una parte que antes tenía.

Las normas tributarias definen a la palabra como el deterioro o pérdida del bien o producto en cuanto a su aspecto cualitativo como su propiedad, carácter o calidad del mismo de manera definitiva, impidiendo su uso ya sea por obsoleto, carencia de calidad u otros siendo inutilizables para los fines para los que estaba destinados.

DETERIORO DE LOS PRODUCTOS PERECIBLES.

Según (Gil Hernandez, 2010), el proceso de deterioro de los productos perecibles se ocasionan por diversos factores que afectan la calidad del mismo y son debido a los cambios físicos y químicos. Los principales aspectos son:

- Deterioro físico: se considera la pérdida de agua o frescura de todo vegetal por transpiración, la pérdida del peso del producto o textura ya sea por golpes, transporte y almacenamiento.
- Deterioro químico: se relaciona a la composición química del producto.
- Deterioro microbiológico/ biológico: se relaciona debido a los cambios por la presencia de microorganismos o toxinas que al ser consumidos causan problemas a la salud del ser humano.

EL ADECUADO MANEJO DE LOS ALIMENTOS.

Para (Gil Hernandez, 2010) , el manejo de los productos alimenticios perecibles influye en la calidad nutricional. Dicho manejo se debe realizar en forma adecuada desde el cultivo hasta el procesamiento o desde la elaboración hasta el consumo.

Para determinar y evaluar la calidad de los productos alimenticios perecibles se utilizan diversos criterios como, por ejemplo, defectos físicos, pérdida de agua, daños mecánicos, etc.

Para (Mendoza Roca, 2016), las empresas tienen la necesidad de adaptar los modelos de negocios de sus empresas de acuerdo con las exigencias del mercado, de ahí la necesidad de integrar la cadena de frío a la cadena de abastecimiento para evitar que se presenten deficiencias en los procesos de logísticos, es decir evitar que la cadena se rompa en algún punto con las consecuentes pérdidas que le ocasionaría a la empresa y el impacto que pueda tener en la salud de los consumidores.

El factor determinante en la cadena de frío lo representa el control de la temperatura, humedad, aislamiento térmico con el fin de impedir que se alteren las características naturales del bien durante el transporte, trasbordo y distribución final. Hoy en día, es de suma importancia ya que los productos frescos han aumentado su relevancia frente a los congelados o conservas.

La cadena de frío se compone de una sucesión de procesos logísticos, tales como: almacenamiento, distribución, embalaje, transporte, cargue y descargue, que necesitan mantener una temperatura y humedad controladas desde la fabricación del producto hasta que llegue al consumidor final.

En cuanto a los productos perecederos, se refiere a aquellos que se descomponen de una manera sencilla, es decir, agentes como la temperatura, humedad o presión, son determinantes para que el alimento comience su deterioro; ya que, estos pueden perder sus propiedades fisicoquímicas fácilmente por efectos del aire y calor.

Los alimentos perecederos se clasifican en altamente perecederos (por un alto contenido de agua y nutrientes se descomponen rápidamente al estar en contacto con el aire), semi perecederos (al contacto con el aire se descomponen más lentamente, estos productos han pasado por un proceso de producción), poco perecederos (tiene niveles de descomposición muy bajos al contacto con el aire).

2.3.5. CALIDAD.

A partir de la definición de calidad, se entiende los requerimientos del cliente y la satisfacción de sus necesidades a través de los productos o servicios.

En una sociedad de consumo, la única manera de identificar los requerimientos es a por medio de la investigación de mercado.

La factibilidad de la implementación de los métodos de mejora de calidad, implica revisar y analizar la información de la investigación de mercado.

Para (ISO, 2015) la calidad es el *“grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos”*.

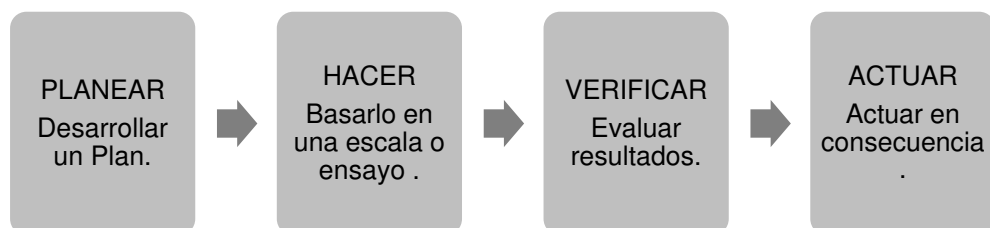
Para (Deulofefeu Aymar, 2012), el éxito de muchas empresas radica en acertar en las necesidades y expectativas del consumidor, y es precisamente el retail, quien finalmente comunica al sector industrial las necesidades del consumidor.

Es por estos aspectos que, en estos momentos, el sector retail es quien posee dominio en el canal, por lo que se hace cada vez más necesaria un entendimiento y comunicación constantes entre el proveedor y el distribuidor.

2.3.6. EL CICLO PHVA O CICLO DE LA CALIDAD.

El ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), también conocido como ciclo de Deming, es de utilidad para la estructuración y ejecución de proyectos de mejora de la calidad y productividad de una organización.

Figura 2. Ciclo PHVA.



Fuente: (Gutierrez Pulido, Calidad y Productividad, 2014).

OCHO PASOS EN LA SOLUCION DE UN PROBLEMA.

Para proponer soluciones, acciones y resolver un problema importante se debe tener información y seguir un método para alcanzar el éxito.

Para eso, se propone ocho pasos que se deben seguir en el ciclo PHVA:

Tabla 7. Etapas del Ciclo PHVA.

ETAPA DEL CICLO	PASO NUMERO	NOMBRE DEL PASO	TECNICAS QUE SE PUEDE USAR
PLANEAR	1	Definir y analizar la magnitud del problema.	Pareto, H. de verificación, histograma, Gráficos
	2	Buscar todas las posibles causas.	Observar el problema, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa.
	3	Investigar cuál es la causa más importante.	Pareto, estratificación, d. de dispersión, d. de Ishikawa.
	4	Considerar las medidas remedio.	Por qué ... necesidad Qué... objetivo. Dónde... lugar.
HACER	5	Poner en prácticas las medidas remedio.	Seguir el plan elaborado en el paso anterior e involucrar a
VERIFICAR	6	Revisar los resultados obtenidos.	Histograma, Pareto, c. de control, H. de verificación.
ACTUAR	7	Prevenir la recurrencia del problema.	Estandarización, inspección, supervisión, H. de
	8	Conclusión.	Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el

Fuente: (Gutierrez Pulido, Calidad y Productividad, 2014)

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD.

El sistema de gestión de la calidad, se establece como una función de alta gerencia y no se delega, para establecer un Sistema de Gestión de la Calidad es necesario conocer los requerimientos del cliente para el producto o servicio, y la suficiente minuciosidad para que sea comprendido al ser adquirido. Para esto, es necesario tener un esquema claro como:

- Recopilar información necesaria
- Platicar sobre las actividades para la correcta fabricación del producto.

- Detallar las instrucciones que se llevaran a cabo para la realización de las actividades.

La gestión de la calidad requiere de control e integración total de todos los elementos de las operaciones de un área determinada.

Para que haya un sistema de gestión de la calidad un responsable debe de marcar las pautas para la integración de todos los elementos para que haya una claridad en la distribución de las mismas y tener calidad en las operaciones.

Para (Arce Castro, Sánchez Hernandez , & Ramirez Juarez, 2016), un Sistema de Gestión de Calidad siempre le garantiza a la organización la satisfacción de lo que solicita el cliente como en su percepción.

La gestión de este sistema está basada en la coordinación de actividades para dirigir y controlar la calidad de la organización y la aplicación de las normas correspondientes.

ETAPAS DE LA CALIDAD.

(Gutierrez Pulido, Calidad Total y Productividad, 2010), expone la evolución e historia del movimiento por la calidad, en búsqueda de hacer mejor las cosas a un menor costo y a menos tiempo, para esto se utilizan tres componentes de estrategia de calidad:

- Innovación
- Control y
- Métodos de la calidad.

➤ **Etapa de la inspección:**

Con la aparición de la industria los usuarios ya no podían tener contacto directo con el fabricante, surgiendo la necesidad de introducir procedimiento para atender la calidad de los productos.

En esta etapa se comienza a responsabilizar a trabajadores para que evalúen la calidad y detecten los errores en los procedimientos mediante estándares. Estos inspectores utilizaban un sistema consistente que el que se utilizaba a simple vista.

➤ **Etapa del control estadístico de la calidad.**

El estadístico W. Edwards Deming, planteó ventajas del control estadístico de calidad, las cuales reportaban incrementos en la productividad sin comprar equipos.

También se mostró los principios del pensamiento científico para reducir las variaciones mediante el control como el ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

La aplicación permitía aprender a realizar mejorar y siendo un fuerte estímulo para la mejora.

Posteriormente, influenció a la introducción de otras técnicas para apoyar la mejora continua, enfocada en las causas (medios) y no en los resultados (producto final).

➤ **Etapa del aseguramiento de la calidad.**

El aseguramiento de calidad, según el autor inicia con el diseño y termina cuando el producto se ha entregado en las manos de los clientes, quien debe demostrar satisfacción, afirmando así, que la calidad es trabajo de todos.

El doctor Kaoru Ishikawa formalizó los círculos de calidad. Es así, como se involucra a todas las divisiones y a todos los empleados en un enfoque para alcanzar los objetivos mediante capacitaciones y motivaciones necesarias.

Esta etapa de aseguramiento de calidad, ponen énfasis en el diseño y aparecen herramientas para lograr el fin.

➤ **Etapa de la administración de la calidad total.**

El estadístico W. Edwards Deming expuso principios de basar la administración de una organización para mejorar en forma continua su competitividad, asegurar la calidad en las empresas, la influencia de la calidad y la importancia de la estadística para mejorar los procesos y así poder tomar decisiones.

En 1987, aparecieron la serie de normas ISO- 9000, las cuales tienen el objetivo de unificar y estandarizar los enfoques del aseguramiento de calidad. Estas normas son un referente para miles de empresas y organizaciones que han certificado sus sistemas de gestión de la calidad basándose en qué era la calidad, cómo lograrla y cuáles eran sus métodos, logrando mejores estilos y hábitos de liderazgo de los directivos.

Grandes empresas también han aplicado el programa de Seis Sigma, con el objetivo de mejorar la calidad de sus productos y lograr ahorros.

➤ **Etapas de reestructuración de las organizaciones y de procesos de la información.**

Es indispensable desarrollar ventajas competitivas y profundizar en estrategias para hacer las cosas mejor, en menos tiempo y a menor costo, a través de la innovación, control y mejora.

Los sistemas deben estar constituidos por procesos claves para la creación del valor para el cliente, los cuales deben mejorarse continuamente, teniendo mayor énfasis en las personas que tienen el mando para mejorar el desempeño de los procesos, generando visiones compartidas alineando esfuerzo dentro de la empresa, eliminando barreras organizacionales, propiciando el aprendizaje continuo, organizacional y la creatividad del talento humano.

COMPETITIVIDAD Y MEJORA DE LA CALIDAD.

La competitividad es la capacidad fundamental de los mercados globalizados para generar un producto mejor que sus competidores.

La competitividad lleva a que las compañías busquen mejorar la integración de todas las actividades sabiendo los elementos significativos para la satisfacción del cliente que son los atributos del producto, el precio y la calidad del servicio, como se muestra en la figura:

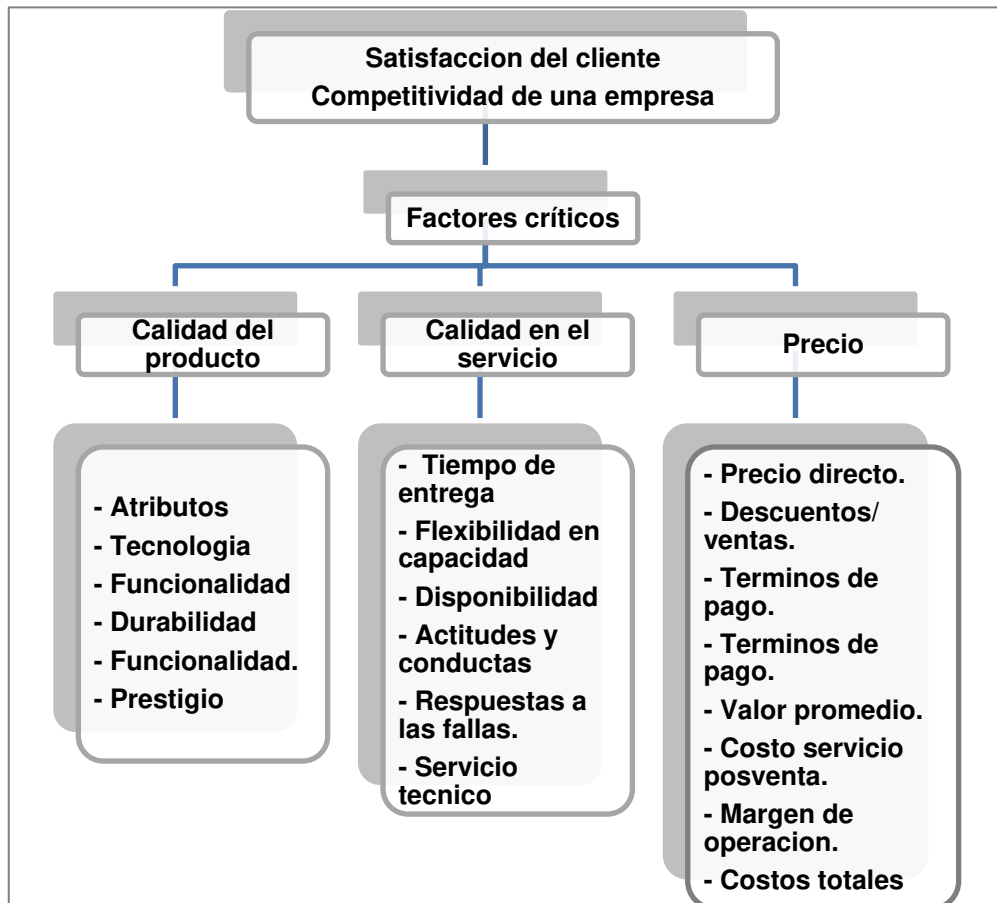


Figura 3. Factores de la competitividad.

Fuente: (Gutierrez Pulido, Calidad Total y Productividad, 2010)

Según el autor, se es más competitivo cuando se ofrece mejor calidad a bajo precio y con un buen servicio.

En el gráfico se puede apreciar como la calidad del producto está dada por las características, los atributos y la tecnología. El precio es lo que el consumidor final paga por el bien y la calidad del servicio la determina la forma en que el cliente es atendido por la empresa.

Eso quiere decir, que al mejorar los diversos procesos se logra una reacción que trae importantes beneficios como los reprocesos, los errores, los retrasos, los desperdicios y los artículos defectuosos; disminuyendo las devoluciones y las quejas.

En resumen, la competitividad se define como la capacidad que tiene una empresa cuando genera valor para el cliente, los proveedores y los accionistas de la mejor manera en comparación que sus competidores.

COSTOS DE CALIDAD.

Estos son los costos totales asociados al sistema de gestión de calidad que se puede utilizar como medida de desempeño del sistema de calidad. Existen costos que generan calidad en los productos y costos por no tener calidad y que resultan afectando a la organización en los productos y procesos.

METODOS Y TECNICAS DE LA GESTION DE LA CALIDAD.

En (Besterflied, 2009), los métodos y técnicas se dividen en categorías cuantitativas y no cuantitativas. Las cuantitativas son el control estadístico del proceso (SPC), muestreo de aceptación, confiabilidad, diseño experimental, ingeniería de la calidad de Taguchi, análisis de modo y efecto de falla (FMEA) y despliegue de la función de calidad (QFD).

Las no cuantitativas son ISO 9000, ISO 14000, benchmarking, mantenimiento productivo total (TPM), herramientas administrativas, calidad por diseño, responsabilidad por los productos, tecnología de la información, y manufactura esbelta.

El control estadístico del proceso abarca, generalmente, los métodos de diagrama de Pareto, diagrama de causa y efecto, hoja de comprobación, diagrama de flujo de proceso, diagrama de dispersión, histogramas, gráficas de control, capacidad de procesos, índices de capacidad, análisis de tolerancia y gráfica de corrida.

2.3.7. LAS SIETE HERRAMIENTAS DE GESTION Y PLANIFICACION DE LA CALIDAD.

(R. Evans & M. Lindsay, Administracion y Control de la Calidad , 2014), establecen herramientas que son útiles para hacer planes estratégicos, organizar y controlar proyectos complejos grandes. Pueden beneficiar a todos los empleados que intervienen en la planificación e implementación de la calidad. Las siete herramientas de gestión son:

- ✓ Diagrama de afinidad.
- ✓ Diagrama de interrelación.
- ✓ Diagrama de árbol.
- ✓ Diagrama de matriz.
- ✓ Análisis de matriz de datos.
- ✓ Grafica de programa de decisión de proceso (GPDP).
- ✓ Diagrama de flecha.

2.3.8. HERRAMIENTAS DE CALIDAD.

PROCESO ESBELTO.

Para (Gutierrez Pulido, Calidad y Productividad, 2014), el proceso esbelto está enfocado en el flujo de los procesos y en reducir la cantidad de actividades que no agregan valor y que impiden el flujo.

Lo contrario a un proceso esbelto es un proceso “obeso, lleno de cebo”, en el que no fluye el trabajo, hay atascos, tiempos de espera, altos inventarios, numerosas actividades que se hacen por rutina y tradición, pero que no agregan valor al producto a este proceso también se le conoce como desperdicio o muda. Se identifican siete tipos de desperdicio: sobreproducción, esperas, transportación, sobre

procesamiento, inventarios, movimientos y retrabajos, Ohno (1988). Algunos autores han agregado un octavo tipo de desperdicio: el del talento humano, debido a que se falla en el uso de las habilidades de la gente para incrementar el desempeño de los procesos. La sobreproducción, para el SPT es considerada el peor de los desperdicios, puesto que causa los otros tipos de desperdicios.

Un proceso es esbelto si la eficiencia del ciclo del proceso, es mayor que 25%. La eficiencia del ciclo del proceso (EPC) es el cociente del tiempo de valor añadido entre el tiempo total del ciclo del proceso, que busca reducir el desperdicio e incrementar el flujo, con el fin de hacer más en menor tiempo, con menos recursos y actividades.

Los principios propuestos por Womack y Jones (2003), para lograr procesos esbeltos son: especificar el valor para cada producto desde el punto de vista del cliente final (qué se agrega), identificar el flujo del valor y eliminar el desperdicio, agregar valor en flujo continuo a través de las diferentes etapas del proceso, organizar el proceso para que produzca sólo cuando el cliente lo solicita (Kanban), buscar la perfección.

LA METODOLOGÍA DE LAS 5 S.

Según (Gutierrez Pulido, Calidad y Productividad, 2014), es una metodología que permite organizar los lugares de trabajo con el propósito de mantenerlos funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros.

La finalidad de esta metodología desarrollada en Japón es que haya calidad y para esto se requiere orden, limpieza y disciplina. Con esto se pretende atender problemáticas en oficinas, trabajo, vida diaria, donde

las mudas son relativamente frecuentes y se generan por el desorden en el que están herramientas de trabajo, equipos, documentos, etc., obviamente, bajo estas condiciones la productividad del trabajo disminuye y los procesos se vuelven más lentos y burocráticos.

Por lo tanto, es preciso aplicar la metodología de las 5 S', cuyo nombre proviene de los siguientes términos japoneses: Seiri (seleccionar): Seleccionar lo necesario y eliminar del espacio de trabajo lo que no sea útil. Seiton (ordenar): cada cosa en su sitio, organizar el espacio de trabajo. Seiso (limpiar): esmerarse en la limpieza del lugar y de las cosas. Seiketsu (estandarizar): cómo mantener y controlar las tres primeras S, prevenir la aparición de desorden. Shitsuke (auto disciplinarse): Convertir las 4 S' en una forma natural de actuar.

Para (Gutierrez Pulido, Calidad Total y Productividad, 2010), es una metodología que con la participación de los involucrados permite organizar los lugares de trabajo para mantenerlos limpios ordenados seguros y agradables.

Esta metodología proviene de cinco términos:

- ✓ Seiri (seleccionar).
- ✓ Seiton (ordenar).
- ✓ Seiso (limpiar).
- ✓ Seiketsu (estandarizar).
- ✓ Shitsuke (disciplina).

ESTRUCTURA DE TRABAJO CON LAS 5S.

Según (Arrieta Posada, 2011), para determinar la estructura de trabajo se debe definir el equipo de trabajo para el desarrollo de la evaluación de acuerdo al llenado de una hoja de evaluación de las 5S, esta hoja está dividida en los cinco Pilares de las 5S, y cada pilar contiene cinco preguntas, evaluándolos con un puntaje del 1 a 4.

✚ ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS).

Para (Gutierrez Pulido, Calidad Total y Productividad, 2010), el análisis FODA construye una estrategia de mejorar es decir el análisis de la misión y la visión, la situación interna de la empresa con el propósito de determinar las mayores fortalezas y debilidades.

En el análisis se incluyen formas de organización y dirección, cultura organización, el desempeño de los procesos, tecnología, competencias, recursos, etc.

Esto quiere decir, que las situaciones internas que favorecen o impiden la realización de la misión y visión de la compañía, es necesario también evaluar el entorno para determinar las posibles amenazas y oportunidades.

Con el análisis FODA se deben conocer las FO de la empresa (las Oportunidades que ofrece el entorno en relación a las Fortalezas), así como las DA que son las Amenazas y peligros que tiene el entorno como consecuencia de las Debilidades).

Esto quiere de que, a mayor cantidad de fortalezas existe más oportunidad para tener mejores fines; por el contrario a mayor debilidad,

mayores amenazas u obstáculos que impiden la realización de la visión y misión.

Para poder realizar el análisis FODA, se puede recurrir a grupos de discusión y lluvia de ideas, con la participación de los trabajadores de la empresa. Es posible recurrir a ciertos instrumentos que ayuden a profundizar mejor los aspectos críticos.

DIAGRAMA DE PARETO.

Para (Gutierrez Pulido & de la Vara Salazar, Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma, 2013), la viabilidad y utilidad del diagrama de Pareto está respaldado por el principio de Pareto es decir Ley “80-20”, en el cual se reconoce que los pocos elementos que equivalen al 20% son la mayor parte de efecto o 80%.

Para (Besterflied, 2009), un diagrama de Pareto es una gráfica que clasifica los datos en orden descendente, de izquierda a derecha, se usan para identificar los problemas más importantes, la gráfica tiene la ventaja de proporcionar un impacto visual de las pocas características vitales que requieren atención. Otras clasificaciones posibles de los datos son problemas, causas, tipos de no conformidades, etc.

Los diagramas de Pareto se distinguen de los histogramas porque en un diagrama de Pareto la escala horizontal es de categorías, mientras que la escala de un histograma es numérica.

A veces, los diagramas de Pareto contienen una línea acumulativa que representa la suma de los datos al sumarlos de izquierda a derecha. Se usan dos escalas: la de la izquierda es frecuencia o dólares, y la de la derecha es porcentaje.

La construcción de un diagrama de Pareto se hace en seis pasos: determinar el método para clasificar los datos (por problema, causa, tipo de no conformidad, etcétera), decidir si para evaluar las características se usarán dólares (que es lo recomendable), reunir datos durante un intervalo adecuado de tiempo, resumir los datos y agrupar las categorías en orden descendente, calcular el porcentaje acumulado, trazar el diagrama. El diagrama de Pareto se puede aplicar a la identificación de problemas y a la medición del avance.

ESTRATIFICACION.

Según (Gutierrez Pulido & de la Vara Salazar, Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma, 2013), y de acuerdo con el principio de Pareto existen problemas ocasionados por causas claves para esto es necesario un análisis, el cual es la estratificación o clasificación de datos. La estratificación es el análisis de los problemas, fallas, quejas o datos; clasificándoles de acuerdo a los factores que pueden influir para así poder resolverlos.

Para estratificarlos los problemas se puede realizar mediante métodos de trabajo, fallas, maquinaria, materiales o cualquier factor al cual se le pueda encontrar sus causas vitales. Es una poderosa estrategia para facilitar cómo influyen los factores en la situación problemática y de esta forma ser posible localizar diferencias, prioridades y pistas para profundizar la búsqueda de las causas del problema.

Para estratificar se recomienda:

- Determinar las características o factores a estratificar.
- Evaluar la situación actual de las características o factores y expresarla en una gráfica.
- Determinar las posibles causas de la variación según los datos obtenidos.
- Estratificar algún factor o característica a fondo.
- Obtener conclusiones del análisis realizado.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA.

Según (Gutierrez Pulido & De la Vara Salazar, Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma, 2009), el diagrama de Ishikawa, es un método gráfico que relaciona los problemas o efectos con los factores o las causas que lo generan.

Lo importante en el Diagrama de Ishikawa es que busca las causas que afectan el problema bajo análisis y verlo desde diferentes perspectivas.

Para (Besterflied, 2009), el diagrama de Ishikawa o diagrama de causa y efecto, es una figura formada por líneas y símbolos cuyo objetivo es representar una relación entre un efecto y sus causas. Fue creado por Kaoru Ishikawa en 1943, y también se le conoce como diagrama de Ishikawa.

Con los diagramas de causa y efecto se investigan los efectos “malos” y se buscan acciones para corregir las causas, o los efectos “buenos” y se aprende que causas son las responsables. Para cada efecto, es probable que haya numerosas causas.

El efecto es la característica de calidad que debe mejorarse. Uno de sus puntos más fuertes es la participación y contribución de todos los que intervienen en el proceso de lluvia de ideas.

✚ MÉTODO DE LAS 6 M.

El Método de las 6 M, agrupa las causas potenciales en seis ramas principales: métodos de trabajo, mano de obra, materiales, maquinarias, medición y medio ambiente.



Figura 4. Aspectos o factores en las 6 M.

Fuente: (Gutierrez Pulido & De la Vara Salazar, Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma, 2009).

✚ DIAGRAMAS DE PROCESO.

Según (R. Evans & M. Lindsay, Administración y Control de la Calidad , 2008), en los diagramas de proceso se presentan los diagramas de flujo de proceso y el mapeo de procesos, los cuales ayudan a entender y describir los procesos que realiza la empresa.

✚ DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO.

También, se conoce como mapa del proceso, es un diagrama esquemático que muestra el flujo de un producto o servicio al pasar por las diversas estaciones u operaciones de procesamiento, se facilita visualizar el sistema completo, identificar los puntos problemáticos, y localizar las actividades de control, se pueden hacer mejoras al proceso eliminando pasos, combinándolos o haciendo que los pasos más frecuentes sean más eficientes. (Besterflied, 2009).

El diagrama de flujo de procesos según (Gutierrez Pulido & De la Vara Salazar, Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma, 2009), es una representación gráfica que permite analizar y mejorar los procesos que realizan las empresas por medio de diagramas en donde se ve la relación entre las diferentes actividades.

✚ SISTEMAS POKA-YOKE.

El término proviene del japonés poka (error inadvertido) y yoke (prevenir).

El enfoque poka-yoke propone atacar los problemas desde su causa y actuar antes de que este ocurra, es decir hace la inspección en la fuente o causa del error.

Es por eso, que el sistema impide que los procesos que se desarrollan continúen y manda señales de alerta con los dos dispositivos:

- Dispositivos preventivos poka- yoke (no permiten el error) u
- Dispositivo detector (cuando hay posibilidades de error).

De esta manera, se identifica dónde, cuándo y cómo están ocurriendo las fallas, a fin de enfocar las acciones correctivas para que atiendan las causas y evitar que haya defectos.

El sistema también tiene relación con el recurso humano debido a que las personas tienen olvidos por la rutina de trabajo lo cual lleva al descuido en sus actividades.

Para los errores más críticos que son influenciados por el recurso humano, es necesario que se diseñe sistemas a pruebas de errores para permitir la eliminación de las fallas, haciendo que el sistema lo advierta y lo prevenga antes de que el error tenga alguna consecuencia.

Además, de las herramientas ya mencionadas se tiene las siguientes:

- ✓ Hojas de comprobación.
- ✓ Diagrama de dispersión.
- ✓ Histograma.
- ✓ Graficas de control.
- ✓ Diagrama de corrida.

2.3.9. CADENA DE VALOR.

Según (Chavez & Torres- Rabello, 2012), la cadena de valor muestra la secuencia de actividades realizadas dentro de la empresa para obtener utilidades y satisfacer a los clientes.

De esta manera, la cadena de valor puede insertarse como un “sistema de valor” que comprende desde los proveedores hasta los clientes.

Por otro lado, para (Mehdi, 2006), la cadena de valor se utiliza para definir el marco de trabajo en que se centran todas las funciones en especial las que afectan al valor del cliente, permitiendo a la empresa responder con confianza las interrogantes necesarias para tomar decisiones, tales como:

- ¿Qué aspecto de la cadena de valor se pueden tercerizar?
- ¿A quiénes se pueden subcontratar para determinadas funciones?
- ¿Qué estructurar de acuerdo a las funciones?

Para responder estas preguntas, se tiene que definir un proceso de toma de decisiones que implica la evaluación de los vínculos críticos de la cadena de valor de una empresa que están dados en el departamento y en los procesos de sus sistemas como finanzas, recursos humanos y marketing.

(Vianchá Sánchez, 2014), también menciona que la cadena de suministros como sistema involucra varios participantes como:

Proveedores, productores, distribuidores, comercializadores mayoristas y minoristas, consumidores y otros.

Dicho proceso hace que sea un organismo multidisciplinario buscando satisfacer las necesidades de los clientes mediante la información, los productos y los recursos financieros.

La coordinación efectiva, la gestión de la información en conjunto con los materiales y servicios se consideran un sistema para cumplir objetivos.

Para (Vianchá Sánchez, 2014), la integración de las cadenas de suministros en los productos perecibles ha sido motivada por la tecnología de la información y los requisitos de los clientes buscando liderar el mercado con productos innovadores.

El planeamiento en los productos perecibles asegura una respuesta positiva a los objetivos, satisfaciendo las necesidades de la demanda con eficiencia y obteniendo una ventaja sostenible con la competencia.

El autor considera que para lograr lo antes mencionado se requiere:

- Vincular los tipos de productos con su ciclo de vida.
- Las expectativas que tienen los clientes.
- No perder el perder el valor de los productos.
- Tener información sobre los subsistemas de la cadena de suministros como: aprovisionamiento, producción, distribución, mercado, control de calidad y otros.

Para cumplir los requerimientos en productos perecibles se deben establecer modelos de referencias que se base en los requisitos de tiempo y volumen, las condiciones de producción y las necesidades de la demanda.

(Ballow, 2004), menciona que si un producto no está al alcance para el cliente en el momento y lugar que desea consumirlo se dice que el producto o servicio adquiere poco valor para ellos.

Se crea valor para el cliente, cuando la empresa incide en costos de mover el producto hacia el consumidor o de tener un inventario disponible de manera oportuna. Este valor es tan importante como

cuando las empresas agregan valor al producto calidad mediante su fabricación o también a través de un bajo precio.

PLAN HACCP.

Para (Couto Lorenzo, 2008), HACCP no es específicamente un sistema de gestión de Calidad. Si no que constituye a una guía con principios y pasos que se deben de seguir para poder prevenir los riesgos de contaminación de los productos en la empresa.

El propósito principal de la calidad de los productos, es que los alimentos que se comercializan no ocasionaran a los clientes daño ni perjuicio a su salud. Por lo tanto, el sistema HACCP da aportes benéficos a la salud y el bienestar de los clientes, así como también en la alimentación y el valor agregado que ellos le dan.

➤ **Características**

Según (Gestion de la Calidad y BPA, 2014), existen características de gestión de la calidad que hacen que los procesos tanto de preparación de los alimentos como de los alimentos procesados, sean adecuados; es decir frescos y no sometidos a alteraciones térmicas o químicas y aseguren un producto de calidad y una vida satisfactoria.

Ello implica conocimiento en:

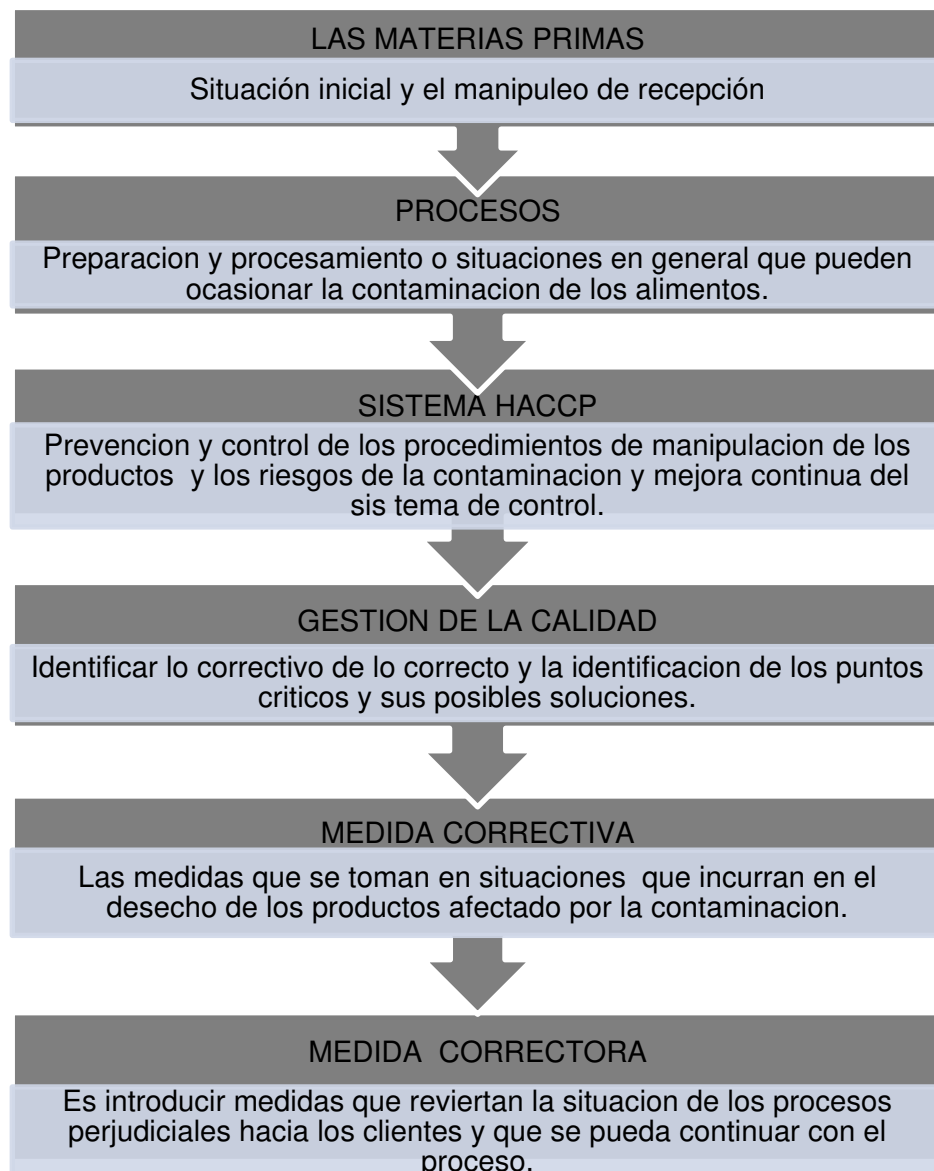


Figura 5. Características de un sistema de proceso de preparación de productos o productos procesados.

Fuente: (Gestion de la Calidad y BPA, 2014)

✚ **Modelo de Implantación HACCP:**

(Couto Lorenzo, 2008), enfoca el modelo HACCP en un modelo de implantación como se muestra en la figura:

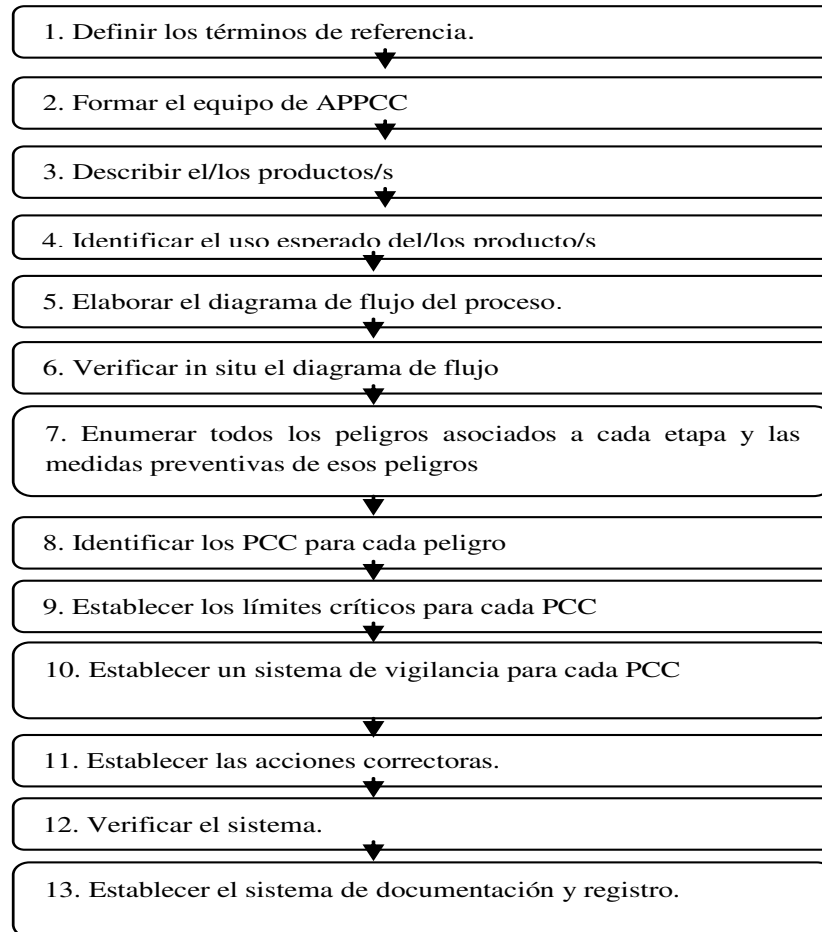


Figura 6. Secuencia lógica de la aplicación de un sistema APPCC del Modelo de implantación de un modelo HACCP
Fuente: (Couto Lorenzo, 2008)

2.3.10. METRO CENCOSUD RETAIL PERÚ S.A.

Como una breve reseña de esta empresa, la cual un 06 de noviembre de 1992 abre el primer hipermercado del Perú. Un espacio ideal para que las amas de casa realicen las compras en familia.

Cuatro años después inaugura su segunda tienda. La apertura del nuevo local significó un paso grande para Metro. Desde ese entonces la cadena ha ido creciendo gracias a la preferencia de las amas de casa peruanas.

Los supermercados Metro se orientan al grupo de clientes que buscan el más bajo precio del mercado, sin sacrificar los más altos estándares de calidad que, junto a una variedad de más de 50.000 tipos de artículos, así como la innovación permanente en las tiendas, han hecho merecedores de los más importantes premios nacionales. (CENCOSUD, 2013).

❖ **MISIÓN.**

La empresa Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. tiene como misión a través del grupo CENCOSUD la de trabajar, día a día, para llegar a ser el retail más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en la calidad del servicio, el respeto a las comunidades con las que conviven y el compromiso de su equipo de colaboradores. Todo esto, a través de los pilares básicos de la compañía; visión, desafío, emprendimiento y perseverancia. (CENCOSUD, 2013).

❖ **VISIÓN**

La empresa Metro CENCOSUD Retail Perú S.A., tiene como visión convertirse en el mayor retailer de América Latina y entregar a sus clientes la máxima calidad de servicio, excelencia y compromiso los 365 días del año. (Metro, 2013).

2.4. Hipótesis.

2.4.1. Hipótesis general.

2.4.2.1 La gestión del control de calidad de los productos no conformes no se realiza adecuadamente en las secciones de frutas, verduras y panadería de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A- Santa Elena ocasionando incremento en los desmedros.

2.4.2. Hipótesis específicas.

2.4.2.2 La situación actual de la gestión de los procesos del control de calidad en las secciones (frutas, verduras y panadería) no es la adecuada de la división de perecibles de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. 2013-2016.

2.4.2.3 Si existen necesidades y problemas en la gestión de los procesos del control de la calidad en las secciones (frutas, verduras y panadería), ocasionarán disminución de ventas, incremento de desmedros e insatisfacción de los clientes.

2.4.2.4 Para evitar posibles disminuciones de ventas, incremento de desmedros e insatisfacción de los clientes respecto a las secciones (frutas, verduras y panadería), se pueden implementar mejoras en la gestión de los procesos del control de calidad en la división de perecibles.

CAPÍTULO III. MÉTODO.

3.1. Diseño.

La presente investigación pretendió establecer el control de los productos no conformes, a través de medidas correctivas y preventivas en los procesos de control de la calidad de las secciones de frutas, verduras y panadería para resolver las dificultades en los procedimientos de calidad que se realizan en la división de perecibles en la empresa Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena - Chiclayo.

Se buscó determinar la relación entre la gestión de los procesos del control de calidad y los desmedros de los productos perecibles. El resultado permitió demostrar que el desarrollo no adecuado del control de calidad, el incremento de los desmedros de los mismos ocasiona un impacto negativo en la organización en cuanto a la disminución de ventas, la insatisfacción de los clientes y daño a su imagen.

Es por ello, que se analizó la gestión de los procesos del control de calidad de los productos de las secciones de perecibles en un corto, mediano y largo plazo y a la vez se creó un valor agregado para los clientes.

Se utilizó un diseño descriptivo correlacional, que según (Vara Horna, 2012) permite determinar el grado de asociación por medio del análisis de las variables de estudio e identificación de la relación causa – efecto, para conocer el contexto actual de la realidad de la empresa y definir la situación de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena, que permitió identificar las posibles problemas y necesidad en la gestión de los procesos del control de calidad en las áreas que conforman la división de perechibles.

Es por eso, que el análisis de la gestión de los procesos del control de la calidad de los productos y los desmedros generados, evidenció la intervención de las dos variables de estudio y cómo influyó el manejo adecuado de una variable en relación con los resultados de la otra variable.

3.2. Población y muestra.

En la investigación se utilizaron dos poblaciones.

Primera población:

La primera población estuvo conformada por toda la empresa Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena.

Los criterios de inclusión y exclusión que fueron considerados para delimitar la población son los siguientes:

Criterios de inclusión:

- Jefes de divisiones de la tienda Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena.
- Jefes de las secciones que conforman la división de perechibles.

- Tiempo de servicio en Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena mayor a 2 años.
- Máquinas con las que cuenta la tienda Metro Santa Elena.
- Procedimientos de los productos hasta el punto de venta de la tienda Metro Santa Elena.
- Documentación de la tienda Metro Santa Elena.
- Perfil técnico de los trabajadores de la tienda Metro Santa Elena.

Criterios de exclusión:

- Jefe de la división de perecibles de la tienda Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena.
- Jefes de secciones de perecibles que cuentan con mayor índice de perdidas (desmedros).
- Máquinas con las que cuenta la división de perecibles de la tienda Metro Santa Elena.
- Procedimientos de los productos hasta el punto de venta de las secciones de perecibles.
- Documentación de la división de perecibles de la tienda Metro Santa Elena.
- Perfil técnico de los trabajadores de división de perecibles de la tienda Metro Santa Elena.

Considerando estos criterios, el tamaño de la población asciende a 23 trabajadores y estuvo conformado por todos los trabajadores y los jefes de las divisiones que son los encargados de los procesos de aprovisionamiento y control de calidad de los productos para cada sección.

Las máquinas con las que cuenta la división de perecibles:

- **Frutas y verduras:**

3 balanzas.

2 máquinas de frío para exhibición.

1 cámara de frío para productos en almacén.

- **Carnes, pollos y pescados:**

2 máquinas de frío para exhibición de carnes.

1 máquina de frío para exhibición de pescados.

4 balanzas.

3 máquinas de exhibición de pollos.

3 cámaras de frío.

- **Comidas preparadas:**

1 cámara de frío.

1 cámara de procesos.

1 máquina de frío para exhibición.

2 balanzas.

- **Confitería y pastelería:**

1 cámara de frío (comparte con panadería).

2 máquinas de frío para exhibición de confitería.

1 máquina de frío para exhibición de pastelería.

- **Panadería:**

1 cámara de frío (comparte con confitería).

2 balanzas.

1 horno.

- **Embutidos y lácteos:**

3 cámaras de exhibición de lácteos.

4 cámaras de exhibición de embutidos.

1 cámara de frío para productos de exhibición de embutidos y lácteos.

Los procedimientos de ingreso de productos hasta venta:

- Adquisición de productos a proveedores con sistema HACCP.
- Ingreso de mercadería y control de temperatura e higiene de los productos.
- Almacenamiento y monitoreo de temperaturas de productos y cámaras de frío.
- Exhibición y rotación de los productos; cambios, devoluciones o desmedro de los mismos.

Habiendo identificado a los trabajadores que intervienen en el aprovisionamiento y control de calidad de los productos, así como de las máquinas y procedimientos que se ponen en práctica en cada proceso, se utilizó el muestreo de tipo no probabilístico de selección intencional, cualitativa, basándonos en la naturaleza y objetivos de la investigación en la empresa Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena.

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró:

Tabla 8. Muestra que se utilizó de la relación de trabajadores que conforman la división de perecibles en Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. Santa Elena.

N°	CARGO
1	Encargado de Secc. Panadería
2	Jefe de Secc. Frutas Y Verduras
3	Jefe de Secc. Salud y Comida

Fuente: Elaboración propia 2015.

Segunda población:

La segunda población estuvo conformada por los clientes de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena en la división de perecibles que compran en sus diferentes áreas.

Criterios de inclusión:

- Clientes que realizan compras en la tienda Metro CENCOSUD Retail Perú S.A.

Criterios de exclusión:

- Clientes que realizan compras en la división de perecibles de la tienda Metro CENCOSUD Retail Perú S.A.

Para calcular el tamaño de la población se tomó en consideración el valor promedio de la participación de las ventas de la división de perecibles que es el 22.60 %, y el total de tickets de comprar por mes de la tienda.

Como resultado la población estuvo conformada por 15632.85 tickets que corresponden a las compras de la división de perecibles.

Para calcular el tamaño de la muestra se consideraron los siguientes supuestos:

- n = tamaño de la muestra
- z = nivel de confianza elegido = 95% (equivale a Z=1.96)
- p = porcentaje de inasistencia (5%)
- q = porcentaje complementario (p-q= 95%)
- N = tamaño de la población (N= 15632.85)
- e = error máximo permitido 3% (equivalente al 0.03)

Muestra:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = 200$$

Para esta población se utilizó un muestreo no probabilístico, teniendo como procedimiento para calcular el tamaño de la muestra, la elección al azar de un determinado número de clientes para aplicarles los instrumentos, que tuvo como resultado 200 personas que será el número de clientes a encuestar.

3.3. Instrumentación

En la presente investigación se emplearon 2 tipos de instrumentos que fueron las entrevistas a profundidad y encuestas.

- Como primer instrumento se empleó la entrevista a profundidad, la cual se aplicó al jefe de división de perecibles y jefes de sección de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena.

- La finalidad fue que el entrevistado pueda dar a conocer los procesos y extraer sus opiniones sobre temas específicos acerca del aprovisionamiento y control de calidad en la división de perecibles.

Las acciones que se utilizaron en las entrevistas a profundidad fueron:

- Se registró la entrevista mediante una grabación para no perder ningún dato importante de la información dada.
 - Se tomó apuntes como acción secundaria cuando no pudo grabar al entrevistado.
- El segundo instrumento que se utilizó fueron las encuestas y sirvió para determinar características, medir la aprobación y hacer una evaluación de los procesos a través de los resultados.

Estuvo dirigido a los clientes que compran en las áreas de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena.

Los instrumentos tuvieron las siguientes áreas de interés, con los ítems respectivos:

En las entrevistas a profundidad dirigida al jefe de división y jefe de sección de perecibles de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena:

- Funciones que desempeñan los entrevistados.
- Categorías o líneas que conforman la división de perecibles.
- Protocolos que se siguen en la realización de pedidos.
- Frecuencia de pedidos.
- Proceso para la realización de pedidos.
- Inconvenientes en la realización de pedidos.
- Cumplimiento de normas de calidad e inocuidad de los productos.

- Herramientas para la realización de pedidos.
- Rotación de los productos perecibles.
- Porcentaje de pérdidas y rentabilidad de las áreas de perecibles.
- Participación de las secciones en cuanto a las ventas de la división de perecibles.

En las encuestas dirigidas a los clientes que compran productos perecibles en Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena se tomaron las siguientes áreas de interés:

- Satisfacción del cliente al encontrar los productos.
- Percepción de la calidad, frescura e higiene de los productos perecibles.
- Característica principal de acuerdo al cliente acerca de los productos perecibles.
- Valor agregado por parte del cliente a los productos perecibles que adquiere.
- Motivo por la que el cliente adquiere sus productos en Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena.
- Grado de satisfacción post- compra.

La fiabilidad se analizó en la entrevista a profundidad con la concordancia de inter-observadores y fidelidad de las fuentes y publicidad en el registro y para el cuestionario estructurado se obtuvo por consistencia interna.

La validez se hizo mediante el tipo de contenido de los instrumentos, según criterio del experto.

Además, se solicitó la validación de los instrumentos para la evaluación y valoración del contenido a los profesores:

- Eduardo Olivera Junchaya.
- Marco Antonio Pizzali Graus.
- Luis Guillermo Arbulú Rivera.

3.4. Procedimiento

El estudio cualitativo empleó dos técnicas: La entrevista a profundidad y la encuesta, cuyo uso se caracterizó por la facilidad de acceso a los datos, el número reducido de entrevistados y el análisis de las opiniones de los consumidores finales (clientes).

La investigación se efectuó a través del siguiente procedimiento:

1. La entrevista a profundidad, permitió obtener información de los entrevistados (trabajadores que participan en el proceso de aprovisionamiento) y mediante las preguntas que se plantearon se recaudó información con la finalidad de tener un panorama claro sobre los procesos, procedimientos que se siguen y su opinión acerca de ellos.
2. Se planteó una entrevista con el jefe de la división de perechables, así como también con los trabajadores de todas las áreas que la conforman, para saber cuáles fueron sus apreciaciones de los procesos que se realizan en las secciones, en la empresa Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena.

3. La encuesta permitió recolectar información e indagar puntos de vista y actitudes de los trabajadores y clientes sobre los procesos que se manejan en la división de perecibles.

Las encuestas para los clientes estuvieron elaboradas con preguntas cerradas sobre temas específicos; y las que corresponden para jefes fueron preguntas abiertas semi estructuradas para no mecanizar el proceso y hacer que las respuestas surgieran de manera natural, obteniéndose así una información personalizada.

4. Las encuestas a los clientes que compran en la división de perecibles fueron realizadas en el transcurso de un mes y en los días de mayor afluencia (domingo, martes y sábado) información obtenida por el total mensual de tickets proporcionado por jefe de división de perecibles.
5. La recolección total de la información se realizó en forma directa.
6. Una vez que se recaudó toda la información se procedió al análisis de los resultados obtenidos y fueron procesados, utilizando los complementos de procesamiento de datos en una hoja de Microsoft Excel para registrar y tabular la información.
7. Se redactó un informe con los resultados obtenidos de acuerdo a los puntos de interés tomados en los instrumentos e involucrándolos con la división de perecibles y clientes de la misma.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

4.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Los resultados de la investigación son producto de la aplicación de los instrumentos dirigidos a:

- Entrevistas a profundidad al jefe de división de perecibles y jefes de sección pertenecientes a la división de perecibles.
- Encuestas a clientes que compran a Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena en la Ciudad Chiclayo que suman un total de 180 personas.
- Trabajo de Campo en la división de perecibles de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena.

Los resultados permitieron el diagnóstico actual de la gestión de los procesos del control de calidad en las secciones de frutas, verduras y de panadería de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena, respecto a los procedimientos de calidad que se realizan con los productos de la división y los desmedros de la división.

}

Para realizar una correcta discusión acerca de ellos, se procedió a analizar los audios y notas de video de los participantes, y para mayor sustento (ver ANEXO 5-6-7-8-9) se evidenciaron imágenes y fotografías de lo aplicado en el campo de la investigación.

4.1.1. Diagnóstico de la situación actual de la gestión de los procesos del control de calidad en las secciones (frutas, verduras y de panadería) de la División de Perecibles de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. - 2013- 2016.

El diagnóstico de la situación actual de la gestión de los procesos del control de calidad consistió en:

- Entrevistas a profundidad realizadas a los jefes de división de perecibles, jefe de frutas y verduras, jefe de panadería.
- Trabajo de campo a través de visitas, acompañamientos a inspecciones programadas y no programadas, estas últimas inopinadas.
- Análisis de factores internos y externos.
- Análisis de causa – efecto.

Del trabajo de campo y revisión documentaria:

Se realizó la revisión del Instructivo de Calidad de la división de perecibles, analizando los factores internos y externos que intervienen en la empresa para el diagnóstico de la situación de la empresa.

SECCIONES FACTORES	FRUTAS – VERDURAS – PANADERÍA
FACTORES INTERNOS	
PERSONAL	- No hay motivación y participación en los aspectos de información.
	- No existe compromiso en las actividades que las secciones desarrollan: Círculos de calidad y equipos de trabajo autónomos.
	- No se convoca y lidera reuniones periódicas en la tienda.
	- No hay capacitaciones permanentes a colaboradores de tienda y realizar inducción breve in situ a colaboradores nuevos en temas de HACCP, BPM, Higiene y Saneamiento.
	- No hay capacitaciones constantes a los Jefes de división y puesto claves, para el desarrollo de las funciones a cargo y que aportan al control de calidad.
INSPECCION DE SANEAMIENTO	- No se coordina con el Jefe de tienda la ejecución de las capacitaciones.
	- No se realiza la limpieza y desinfección adecuada de los mandiles y guantes empleados.
	- No se realiza el lavado y desinfección de utensilios durante la jornada.
	- No se realiza constantemente los métodos de pulverización o aspersion, método de inmersión, de los implementos de la sala de procesos.
	- No se realiza durante la jornada la limpieza de pisos para evitar la acumulación de los residuos sólidos y suciedad.
	- No se evita la acumulación de residuos sólidos en las canaletas.
	- No se realiza continuamente el método de pulverización para la desinfección, el método del balde o recipiente para la limpieza de los techos, paredes y puertas.
	- No existe un seguimiento permanente al levantamiento de las observaciones dadas en las inspecciones mensuales de calidad de tienda.
- Existe necesidad de mejorar equipos, utensilios y mobiliarios que aporten al Sistema de Calidad.	

Figura 7. Análisis de factores internos y externos de las secciones de perecibles.

Fuente: Elaboración propia 2016.

FACTORES INTERNOS	
CONTROL HACCP	- Mejorar aspectos y acciones correctivas/ preventivas de acuerdo a las inspecciones realizadas.
	- Usar los documentos de control de calidad vigentes.
	- No se aplican los registros de calidad correctamente.
	- Los registros de temperaturas y documentación no permanecen ordenados.
	- Existe contacto de los productos perecibles con insumos de limpieza
	- Las mayoría de las jabas no están señalizadas (“merma”, devolución”, “M7”).
	- Los productos perecibles que estuvieron en venta no contaban con el sticker que señale a que día de producción pertenece.
	- No se realiza la eliminación adecuada de los desechos generados por los productos perecibles.
	- No se realiza una supervisión constante de los procedimientos de higiene local, higiene del personal y las practicas adecuadas de manipulación.
	- No se realiza la supervisión de los procesos de elaboración de los productos y de control de temperaturas.
	- No se hace cumplimiento de las normas de calidad para la operación de la tienda.
	- No se realiza un adecuado empleo de los productos de saneamiento dados por las empresas proveedoras.
	- No se realiza la supervisión de la calidad de los productos de los proveedores mediante el control en la recepción de la mercadería.
	- No se informa al supervisor correspondiente y diariamente al jefe de tienda sobre la calidad de los productos que ingresan para venta.
FACTORES EXTERNOS	
CLIENTES/ CONSUMIDORES	- No existe una gestión de la atención y la satisfacción del cliente.
	- No hay una estandarización que facilitar los niveles de la calidad uniforme.
	- El cliente observa el proceso de producción y sus respectivos procesos de calidad inadecuados.
	- Los clientes juzgan la calidad de los productos, además del resultado final.
	- No se utilizan herramientas de medida de calidad.

Figura 8. Análisis de factores internos y externos de las secciones de perecibles.

Fuente: Elaboración propia 2016.

De las entrevistas a profundidad:

Como resultado de las 200 encuestas se obtuvo la siguiente información que se ha organizado en un diagrama de Pareto en donde se muestran los problemas y necesidades en la gestión de los procesos del control de calidad.

Diagrama de Pareto:

Tabla 9. Problemas y Necesidades en el control de calidad de las secciones (frutas, verduras y panadería).

PROBLEMA O NECESIDAD	FRECUENCIA (Nº de encuestados)	PORCENTAJE ACUMULADO	PORCENTAJE
Producto no adecuado	89	12.36%	12.36%
Valor nutricional del producto	87	24.44%	12.08%
Regular Higiene de los productos	81	35.69%	11.25%
Baja Calidad de los Productos	78	46.53%	10.83%
Poca Frescura de los Productos	78	57.36%	10.83%
Decisión de recompra	76	67.92%	10.56%
Compra de productos por cercanía	70	77.64%	9.72%
Decisión de compra por precio	68	87.08%	9.44%
Insatisfacción de los productos	67	96.39%	9.31%
Aprovisionamiento	26	100.00%	3.61%

Fuente: Elaboración propia 2016.

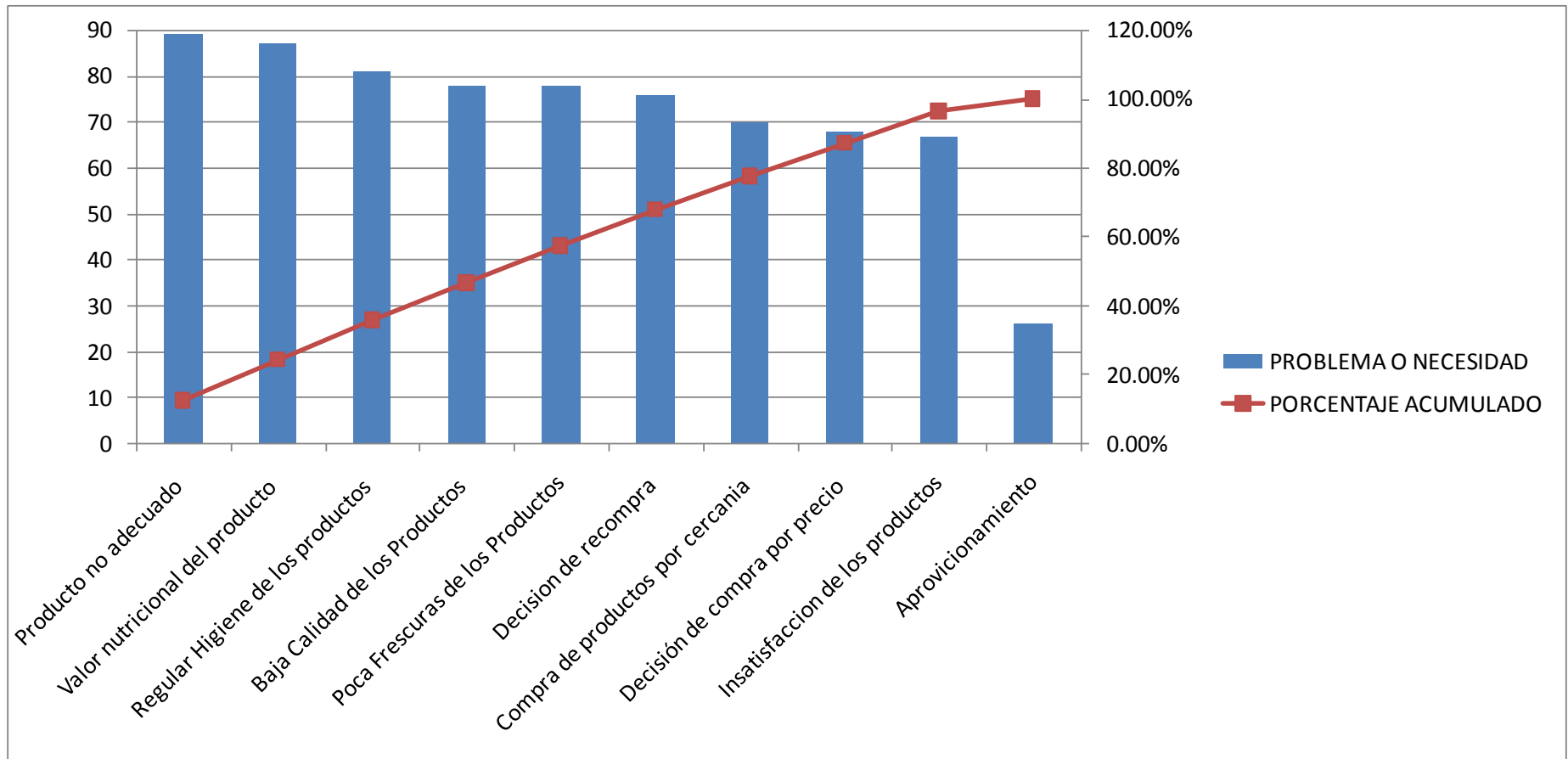


Figura 9. Diagrama de Pareto
 Fuente: Elaboracion Propia 2016

Como se puede observar en el diagrama de Pareto (Ver Figura 10), se consideró las características que los clientes consideran importantes para la adquisición de los productos perecibles en Metro Santa Elena: calidad, frescura, valor agregado y su grado de satisfacción.

La mayoría de clientes de la división de perecibles encuestados están insatisfechos, ya que los productos no se adecuan a sus requerimientos, y lo relacionan a los factores o características de calidad los productos de la división de perecibles.

Un factor de la falta de calidad es el incumplimiento de los instructivos de calidad de estos productos y la demora del aprovisionamiento de los mismos, conllevando a que estos no estén totalmente frescos y no reflejen una higiene adecuada en la presentación a venta.

Tomando en consideración las entrevistas a profundidad realizadas a los jefes de área de panadería, frutas y verduras, se concluye que para los jefes de cada sección no detalla un orden específico que defina el cumplimiento de sus funciones de acuerdo a su sección a cargo y no garantiza el cumplimiento de una adecuada gestión dentro de la organización.

En el trabajo de campo a la división de perecibles y a las secciones de frutas, verduras y panadería se observó procedimientos que no son adecuados para un control de calidad óptimo, también se pudo observar que en exhibición los productos no presentan una calidad adecuada para que sean vendidos. (Véase ANEXO 13)

A partir de los procedimientos de control de calidad inadecuados que se han observado en el trabajo de campo, se ha elaborado un Diagrama de Ishikawa (Causa – Efecto) usando las 6M's para identificar por procesos la situación del control de calidad, encontrándose las siguientes causas:

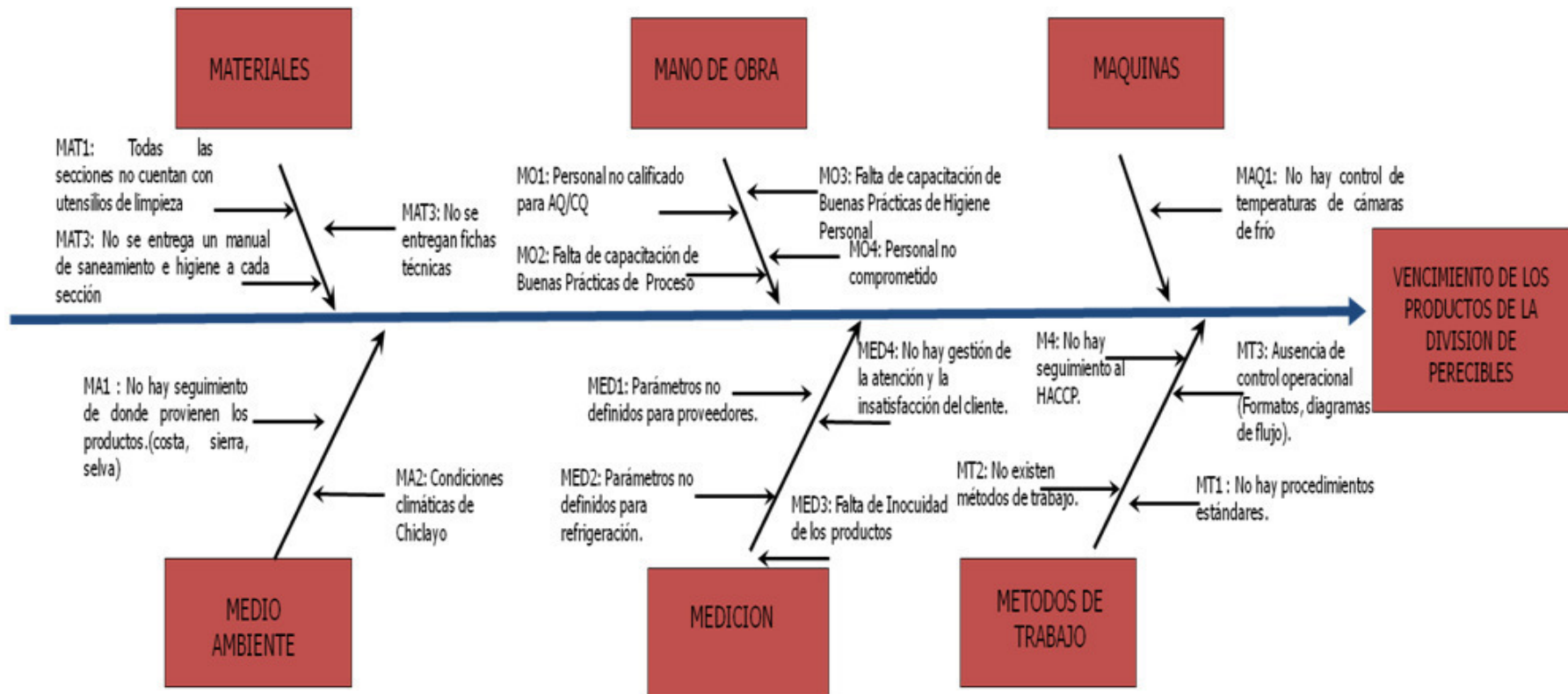


Figura 10. Diagrama de Ishikawa de la división de perecibles de Metro Santa Elena.
 Fuente: Elaboración propia 2016

En las entrevistas que se realizaron se dio a conocer los aspectos más importantes de acuerdo a los procesos de control de calidad de los productos perecibles desde su ingreso a la tienda hasta cuando son llevados al punto de venta.

En general, se observó que existe prioridad por mantener un stock adecuado en las secciones de la división de perecibles, dejando de lado la aplicación correcta de los procedimientos de calidad.

Se determinó que no existe un adecuado aprovisionamiento de las frutas, verduras y productos de panadería, generando un sobre stock de estos, lo que conlleva a que existan más productos por vender ocasionando costos de almacenamiento.

Es por ello, que ninguna de las características antes mencionadas es tomada como factor principal de los productos perecibles por los clientes para su compra, optando sólo adquirirlos por su precio y por la cercanía del establecimiento de donde se encuentran.

Se elaboró una Matriz FODA que permitió tomar decisiones oportunas y apropiadas a cada situación que se presente.

MATRIZ FODA	POSITIVOS	NEGATIVOS
ORIGEN INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - Variedad de los productos perecibles. - Precios accesibles de los productos. - Recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal no calificado AQ/ CQ. - Productos de baja calidad. - Mala manipulación de los productos perecibles. - La empresa se enfoca más en tener stock de los productos. - Personal no comprometido - Falta de capacitaciones.
ORIGEN EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio mercado para la venta de servicios - Competencia de otros hipermercados. - Tecnología alternativa. - Poder adquisitivo fuerte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia constante y agresiva - Inflación - Delincuencia - Impuestos. - Cambios de sistema informáticos.

Figura 11. Matriz FODA de análisis de la Gestión de los procesos del control de la calidad Metro Cencosud Retail S.A.

Todo lo anterior, permite concluir que no se realiza una adecuada gestión de los procesos del control de la calidad, implicando el vencimiento de las frutas, verduras y panadería, por lo cual se les clasifique como productos para desmedro. Por lo tanto, las verduras, frutas y productos de panadería no cumplen con los estándares de calidad, no estando disponibles para los clientes y no siendo productos competitivos.

4.1.2. Diseño de las mejoras en el control de la calidad de secciones (frutas, verduras y de panadería) en la División de Perecibles.

En las encuestas y el trabajo de campo: se determinó analizar la relación entre los productos perecibles de la división y el control de calidad que recibe cada uno de ellos y de esta manera establecer el valor agregado que los clientes le otorgan a los productos por ello se realizaron 200 encuestas a los clientes que realizan sus compras en la división de perecibles. De acuerdo, a su apreciación determinar la mejora de los procedimientos de la gestión de los procesos del control de calidad, favoreciendo la disminución de los desmedros de la división, la satisfacción y el valor agregado que ellos le otorgan a los productos.

También, se propone la implementación de las 5s', Poka Yoke, la estandarización de los procesos mediante la implementación de procedimientos y un plan de capacitación al personal.

- 1- **5 S'**: Con el objetivo de lograr un ambiente de trabajo agradable, ordenado y limpio para mejorar la calidad de los productos, se aplicará la metodología en los procedimientos de control ya que es parte del estudio.

Estas actividades pueden ser replicadas en las demás áreas de la empresa con el fin de tener un buen funcionamiento en toda la división de perecibles en las demás divisiones de la empresa.

Por ello se realizará la metodología de la siguiente manera:

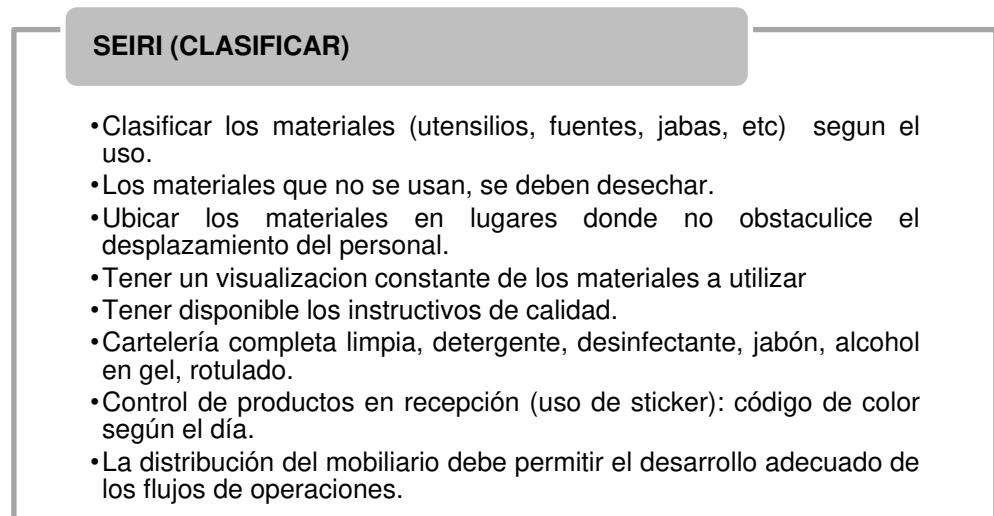


Figura 12. Metodología de las 5S aplicada a la división de perecibles.

Elaboración propia 2016

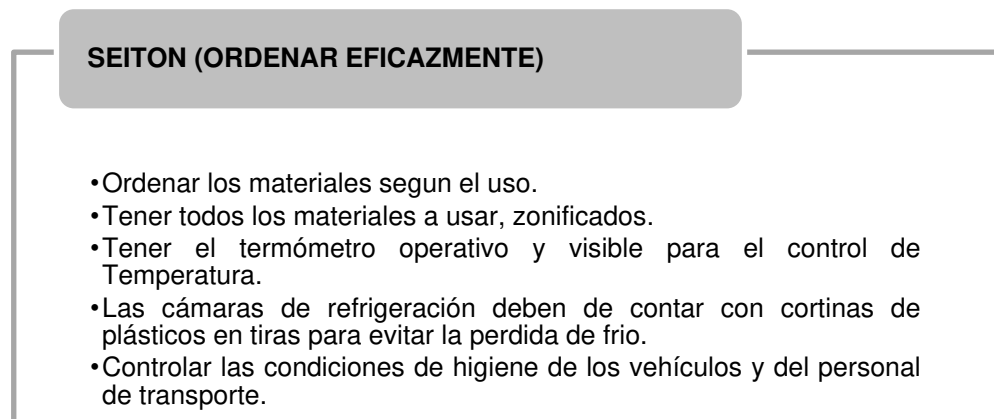


Figura 13. Metodología de las 5S aplicada a la división de perecibles.

Elaboración propia 2016

SEISO (LIMPIEZA)

- Realizar limpieza y desinfección de los implementos que tengan o no, contacto con los alimentos.
- Realizar limpieza de cámaras y almacenes diariamente, durante la jornada, al final de la jornada y quincenalmente.
- De ser el caso, controlar las plagas y comunicar al inspector de control de plagas los problemas detectados.
- Ausencia de plagas, equipos y utensilios, vitrinas, mesas, gabinetes y tachos de basura.
- Que los equipos y utensilios estén en buen estado y limpios, así mismo se deben de desmontar para su limpieza para que no haya acumulación de óxido.
- Supervisión constante de los procedimientos de higiene local, higiene del personal y las practicas adecuadas de manipulación.
- Supervisar los procesos de elaboración de los productos y de control de temperaturas.
- Cumplimiento de nuevas normas de calidad para la operación de la tienda.
- Empleo de los productos de saneamiento dados por las empresas proveedoras.
- Implementar mejoras que aporten a la solución de los problemas y en la prevención de plagas.

Figura 14. Metodología de las 5S aplicada a la división de perecibles.

Elaboración propia 2016

SEIKETSU (ESTANDARIZAR)

- Convocar y liderar reuniones periódicas en la tienda.
- Capacitación permanente a colaboradores de tienda y realizar inducción breve in situ a colaboradores nuevos en temas de HACCP, BPM, Higiene y Saneamiento.
- Tener control de las vitrinas: máximo 10°C.
- Revisión constante de los registros de temperaturas por el Jefe de División.
- No dejar los productos refrigerados expuestos a temperatura ambiente por más de 20 minutos.
- Preparar los productos perecibles de acuerdo a la demanda diaria de los clientes.
- Evitar guardar alimentos calientes en la cámara ya que pueden elevar la temperatura de la cámara.
- Ubicar los productos en la cámara de frío, de tal manera que permita que lo primero que ingresa sea lo primero que salga.
- Para la medición de temperaturas de los productos se debe limpiar y desinfectar el termómetro.

Figura 15. Metodología de las 5S aplicada a la división de perecibles.

Elaboración propia 2016

SHITSUKE (DISCIPLINA)

- Comunicar al Jefe de división y Jefe de tienda de la necesidad de mejorar equipos, utensilios y mobiliarios que aporten al Sistema de Calidad.
- Controlar la exhibición de los productos, a través del mantenimiento de superficies, manipuladores, ambientes y abastecimiento de agua potable en las fechas programadas.
- Verificación constante de los niveles de cloro libre residual en el saneamiento de los utensilios.
- Apoyar a la gestión de recursos para la implementación y desarrollo de controles o mejorar en la tienda.
- Mejorar aspectos y acciones correctivas/ preventivas de acuerdo a las inspecciones realizadas.
- Uso de los documentos de control de calidad vigentes.
- Aplicar los registros de calidad correctamente.
- Registrar las temperaturas y eliminar los que han cumplido el tiempo de preservación o estén obsoletos.
- Considerar el cumplimiento de la vida útil de los productos y el tiempo de retiro de cada uno.

Figura 16. Metodología de las 5S aplicada a la división de perecibles.

Elaboración propia 2016

2- Poka Yoke

- Para alcanzar cero defectos y disminuir los errores en los procedimientos de la gestión de los procesos del control de calidad se utilizará el método Poka Yoke para prevenir los errores o detectarlos. Este método se aplicará en la recepción de los productos y en la manipulación de los productos de perecibles.

PROPUESTA POKA YOKE 1	
Proceso: Recepción de la mercadería.	
Problema: Falta de control de calidad en el ingreso de los productos	
Solución: Controlar la calidad de los productos perecibles en su ingreso.	
Mejora Clave: Permite llevar a la venta productos con calidad y mayor tiempo de vida.	
Descripción del proceso: Al momento del ingreso de la mercadería se debe asignar a un colaborador del área donde los productos van a ingresar para que realice la revisión de la calidad de los productos.	
Antes de mejora: Sólo el personal del área de recepción de mercadería hace ingreso de los productos sin verificar la calidad de los mismos, ocasionando que los productos ingresen maltratados reduciendo su tiempo de vida útil y sean considerados como desmedro.	Después de la mejora: Luego de asignar un colaborador del área en donde va a ingresar la mercadería, se ha mejorado la recepción de los productos perecibles ya que el colaborador llevará un control de cuanta mercadería ingresa y la calidad del mismo.

Figura 17. Propuesta Poka Yoke 1
Elaboración propia 2016

- La manipulación adecuada de los productos: Este Poka Yoke permite evitar que los productos estén expuestos a condiciones ambientales que puedan afectar su tiempo de vida. El detalle de la propuesta en la Figura 19:

PROPUESTA POKA YOKE 2	
<p>Proceso: Manipulación de los productos</p> <p>Problema: Inadecuada manipulación de los productos perecibles.</p> <p>Solución: Correcta manipulación de los productos perecibles que se llevan a góndola de venta.</p> <p>Mejora Clave: Mayor tiempo de vida de los productos perecibles.</p>	
<p>Descripción del proceso: Los productos perecibles no son manipulados adecuadamente, respetando la inocuidad de los productos lo que provoca que se maltraten.</p> <p>Los productos no tienen un control de la cadena de frío, se dejan expuestos al ambiente, lo cual provoca que se maltraten y no puedan estar a venta.</p>	
<p>Antes de mejora:</p> <p>Los productos perecibles no son manejados adecuadamente, los colaboradores no utilizan los implementos para conservar la calidad de los productos</p>	<p>Después de la mejora:</p> <p>Los colaboradores utilizan los implementos para mantener la inocuidad de los productos (mascarillas, guantes, cofia), lo que permite que los productos sean de calidad</p>

Figura 18. Propuesta Poka Yoke 2
Elaboración Propia 2016

- Realizar un Chek List de los procesos: este Poka Yoke, mostrado en la Figura 15, busca eliminar las paradas por falta de procedimientos de las actividades que se deben desarrollar.

PROPUESTA POKA YOKE 3	
<p>Proceso: Control de frío y rotación de los productos</p> <p>Problema: Inadecuado manejo de la cadena de frío y rotación de los productos.</p> <p>Solución: Correcto manejo de la cadena de frío y adecuada rotación de los productos perecibles.</p> <p>Mejora Clave: Calidad de los productos y disminución de los desmedros de los productos.</p>	
<p>Descripción del proceso: Los productos no tienen un control de la cadena de frío, se dejan expuestos al ambiente, lo cual provoca que se maltraten y no puedan estar a venta, ocasionando que se desmedren.</p>	
<p>Antes de mejora:</p> <p>Los productos perecibles no son controlados periódicamente en su temperatura, son expuesto temporalmente a temperatura ambiente lo cual afecta su calidad y frescura, así mismo los productos no tienen una rotación adecuada por medio de las PEPS (primero que ingresa, primero que sale).</p>	<p>Después de la mejora:</p> <p>Los colaboradores realizan un check list de la toma de temperaturita y demás procedimientos de los productos perecibles y así controlar el estado de calidad de los mismos.</p>

Figura 19. Propuesta Poka Yoke 3
Elaboración propia 2016

3- Estandarización de procesos:

Con el fin de reducir la variación de algunos procesos del ingreso de mercadería, manipulación y control de calidad se propone la elaboración de procedimientos para asegurar la estandarización de los mismos.

Los procedimientos que se proponen están orientados a asegurar una eficacia en los procesos y son diseñados para:

- Comunicar al personal a cargo la forma específica de cómo se debe de llevar a cabo los procesos: Los procedimientos deben indicar la forma adecuada de la realización de los procesos

desde el ingreso de la mercadería, la manipulación el control, la exhibición y venta de los productos hasta las posibles mermas de los productos no vendidos.

- Preservar y actualizar los conocimientos de los colaboradores de la división de perecibles: Cuyo Know How debe ser preservado y comunicado adecuada y constantemente a todos los involucrados en los procedimientos.

De acuerdo, a la información otorgada por la empresa y al trabajo de campo realizado, se recopilaron datos acerca de cómo se realizaban los procedimientos de la gestión de los procesos del control de calidad, los cuales fueron aprendidos en base a la práctica y a la instrucción del personal de mayor antigüedad.

La división de perecibles no cuenta con un flujograma de los procesos de control de calidad, tampoco cuenta con procedimientos específicos de que hacer en caso de algún problema, por ello, identificando los procesos inadecuados de la gestión del control de calidad de los productos, se propone la elaboración de un flujograma sobre cómo se debe llevar a cabo los procedimientos de control en la división de perecibles.

Proceso de Ingreso de Productos hasta venta:

- Adquisición de productos a proveedores con sistema HACCP.

MEDIDAS PREVENTIVAS

Hacer el ingreso de los productos perecibles a Recepción de Mercadería.

Controlar la temperatura de los productos, evitando exponerlos al ambiente por más de 20 minutos.

- Evaluar las características físicas de los productos (color, textura, otros.) a cargo del jefe de sección.

ACCIONES CORRECTIVAS

Comunicar al Jefe de División de Perecibles de la no conformidad de los productos.

Rechazo de la mercadería.

- Ingreso de productos a cámara de frío.
- Controlar las condiciones de higiene de los vehículos del personal de transporte.
- Ingreso a la sección de Frutas y Verduras.
- Almacenar los productos sobre las parihuelas para permitir la circulación del aire frío.
- Mantener y respetar la zonificación para la rotación (PEPS).
- Medir dos veces al día la temperatura de la cámara
- Verificar que tenga temperatura de 4 a 6° C.
- Monitoreo de cámaras de frío.

ACCIONES CORRECTIVAS

Comunicar al jefe de División del exceso o falta de frío.

Dar mantenimiento a las cámaras de frío.

Controlar las temperaturas de los productos perecibles.

Verificar si presentan deterioro los productos.

- Dirigir los productos a punto de venta, previa desinfección.
- Manipular los productos adecuadamente respetando la rotación (PEPS).
- Exhibición de los productos perecibles por días.
- Corte de productos perecibles en cámara de procesos.
- Exhibición de los productos perecibles por días.
- Devoluciones, cambio o desmedro de los productos.

En la Figura 21 se muestra el diagrama de flujo de los procesos que se realizaron en las secciones de frutas, verduras y panadería y las medidas o acciones correctivas y preventivas.

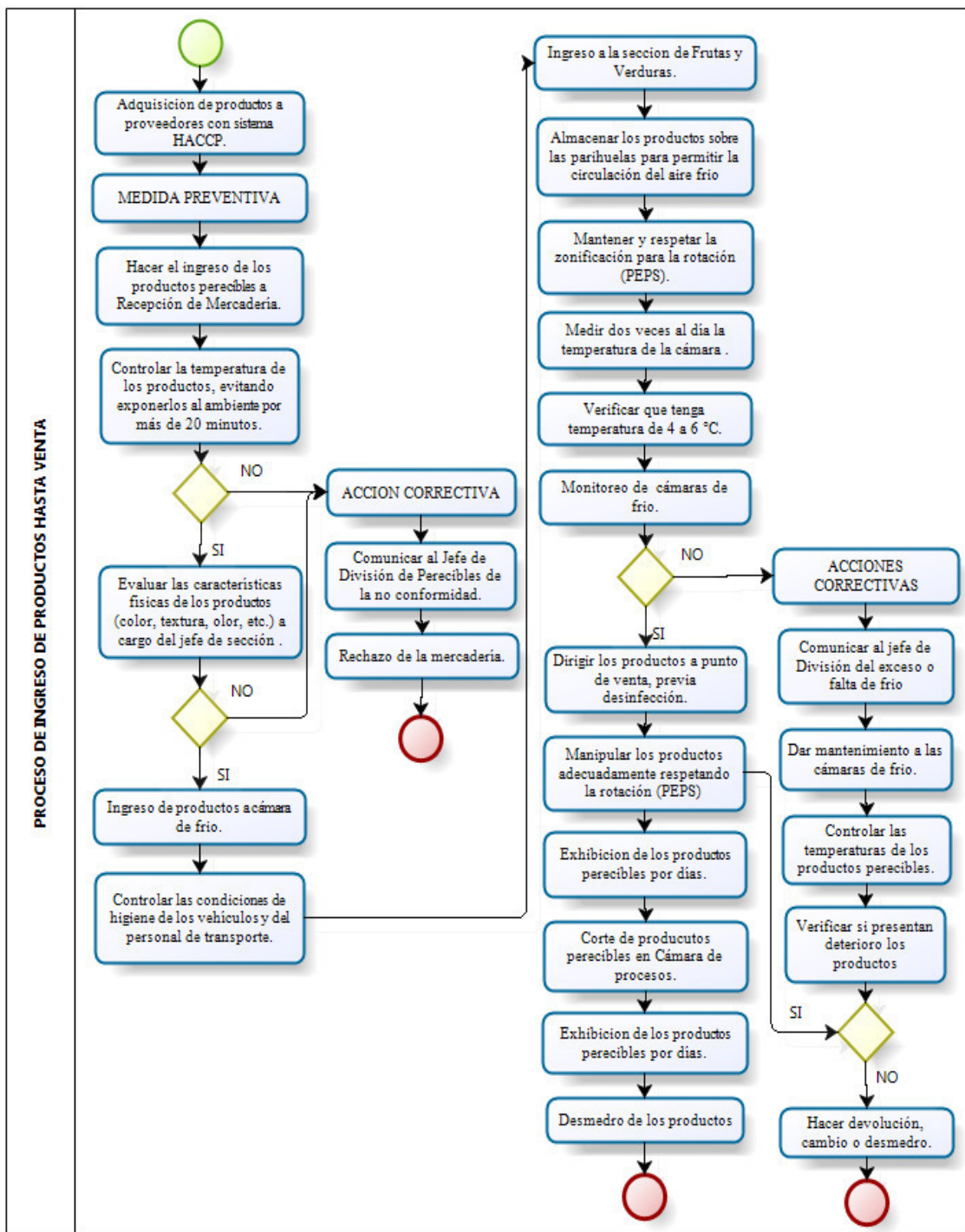


Figura 20. Flujograma de procesos de calidad en la sección de frutas y verduras.

Fuente: Elaboración propia 2016.

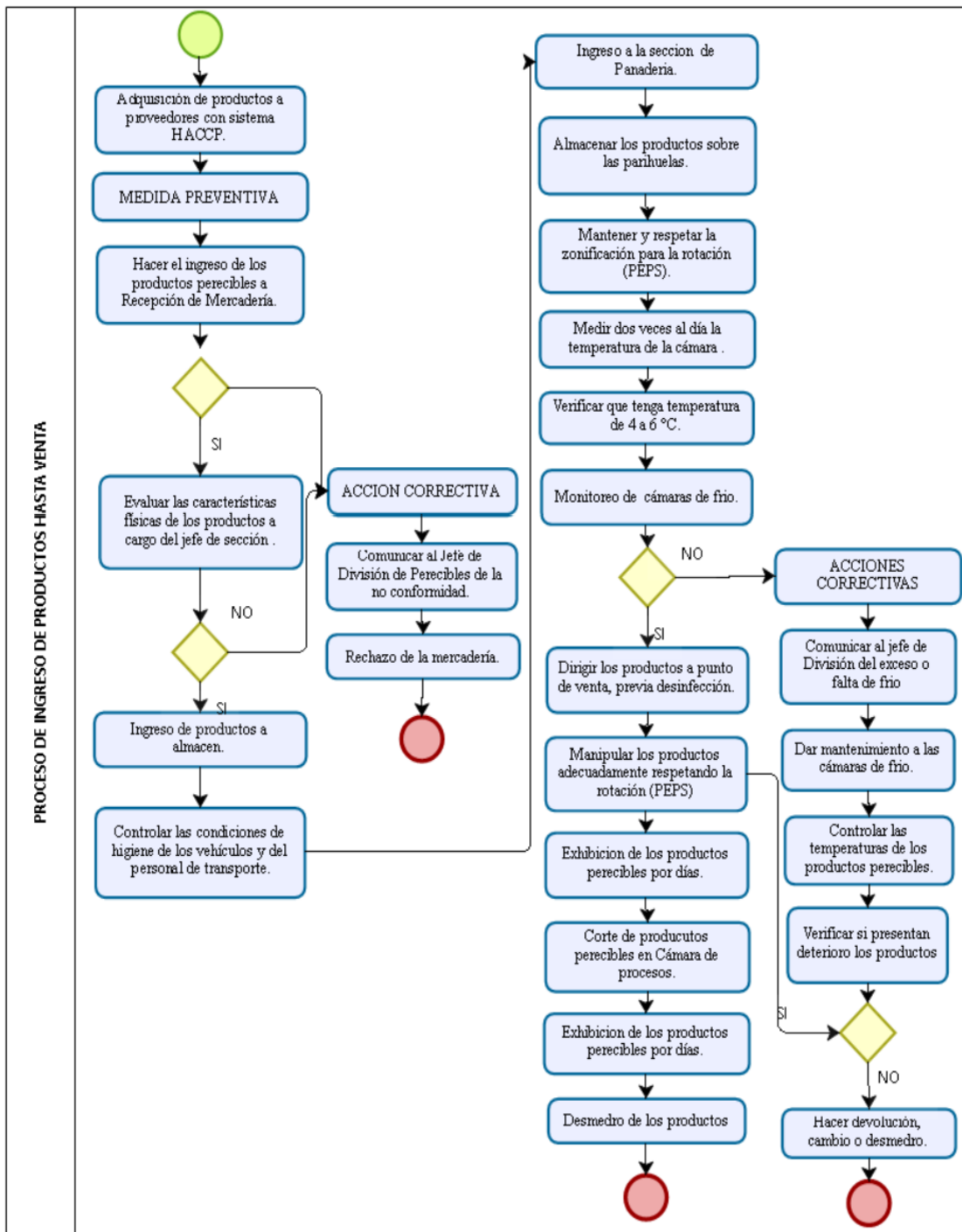


Figura 21. Flujograma de procesos de calidad en la sección de panadería

Fuente: Elaboración propia 2016.

Es así, como se concluyó que los procedimientos de la gestión de los procesos en la división de perecibles no tienen un adecuado control de calidad. Mediante el control de calidad se busca crear un valor que permita optimizar los procedimientos de calidad contando con buenas prácticas.

4- Plan de capacitación a personal

En la investigación se considera que no solo se deben realizar los procedimientos de forma óptima, sino que también se debe incluir al recurso humano en la mejora para lograr que sea efectiva e integral. Se debe de considerar el compromiso e interés de los trabajadores para realizar mejoras en los procesos e innovaciones, de lo contrario no se podrá conseguir el objetivo que es tener productos de calidad y la disminución de las mermas. Cabe resaltar que la capacitación también se realizará a los encargados y a los jefes de rango medio y alto debido a que son los encargados de la supervisión de los procesos y de esta manera, ellos puedan capacitar posteriormente al personal nuevo.

Contenido del plan de capacitación al personal:

- ✚ Concepto de calidad y las ventajas de su aplicación.
- ✚ Circulo de calidad Metro.
- ✚ Control de la cadena de frio de los productos.
- ✚ Orientación y conceptos de PEPS.
- ✚ Roles fundamentales de los colaboradores con la empresa.

- ✚ Herramientas para el control de calidad de los productos perecibles.
- ✚ Liderazgo y fomento del compromiso en la realización de los procedimientos.
- ✚ Metodologías para la manipulación de los productos perecibles.
- ✚ Procedimientos estándares para la manipulación de los productos perecibles.
- ✚ Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- ✚ Condiciones adecuadas de los productos perecibles para exhibición a venta.
- ✚ Mantenimiento periódico y preventivo de las cámaras de frío y góndolas en donde se exhiben los productos perecibles.

Es preciso indicar que los jefes de rango medio y alto deben estar permanentemente capacitados, lo que permitirá no solo supervisar los procesos sino también liderarlos y transmitirlos al personal. Además, se recomienda que los jefes de las áreas de la división de perecibles se especialicen en Ingeniería de Calidad.

El plan de capacitación al personal se propone en periodos trimestrales los cuales deben de tener un perfil del personal al cual está dirigido.

4.1.3. Proponer un plan de mejora en el control de la calidad de las secciones (frutas, verduras y de panadería) en la División de Perecibles.

El plan de mejora consiste en:

ESTRATEGIAS DE ANALISIS FODA:

A partir del análisis FODA de la gestión de los procesos del control de la calidad de la empresa, se proponen estrategias de implementación para la mejora de los procesos.

MATRIZ FODA		ANALISIS INTERNO (EMPRESA)		
		FORTALEZA		DEBILIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> - Variedad de los productos perecibles. - Precios accesibles de los productos. - Recursos económicos. 		<ul style="list-style-type: none"> - Personal no calificado AQ/ CQ. - Productos de baja calidad. - Mala manipulación de los productos perecibles. - La empresa se enfoca más en tener stock de los productos. - Personal no comprometido - Falta de capacitaciones.
ANALISIS ENTORNO	OPORTUNIDADES	FO(Maxi- Maxi)	DO (Mini – Maxi)	
	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio mercado para la venta de servicios - Competencia de otros hipermercados. - Tecnología alternativa. - Poder adquisitivo fuerte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar el mercado amplio para brindar calidad en los productos. - Utilizar la publicidad para atraer a clientes potenciales. - Promocionar los productos de la empresa. - Aprovechar el poder adquisitivo de compra. - Fidelizar a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones del personal en AQ/CQ, para mejorar la manipulación de los productos. - Enfocarse no solo en el stock de los productos sino en la calidad de los mismos. - Motivaciones a los trabajadores para comprometerlos en sus labores. 	
	Amenazas	FA (Maxi – Mini)	DA (Mini- Mini)	
<ul style="list-style-type: none"> - Competencia constante y agresiva - Inflación - Delincuencia - Impuestos. - Cambios de sistema informáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la variedad de los productos y tener una diferenciación en el servicio al cliente. - Aprovechar las tecnologías para dar accesibilidad de los productos a los clientes. - Ofrecer precios accesibles para lograr una ventaja sobre los competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con proveedores que proporcionen productos a precios bajos, pero que cumplan los estándares de calidad de productos que la empresa requiera. - Contar con proveedores confiables para ofrecer productos de excelente calidad - Idear campañas publicitarias para competir con las empresas de su mismo rubro. - Lograr un reconocimiento de la calidad por parte de los clientes. 		

Figura 22. Estrategias del Matriz FODA de análisis de la gestión de los procesos del control de la calidad Metro Cencosud Retail S.A.
Elaboración propia 2016.

HOJAS DE EVALUACION DE LAS 5S:

La división de perecibles cuenta con instructivos de calidad que deben de seguirse adecuadamente, para que en las inspecciones de calidad se tengan resultados óptimos, los cuales permitan que los productos puedan ser vendidos sin ningún inconveniente y sin afectar la satisfacción del cliente.

El instructivo de control de calidad de la división de perecibles cuenta con las siguientes especificaciones a considerar en las prácticas de calidad:



Figura 23. Procedimientos del instructivo de calidad de Metro CENCOSUD Retail S.A.C.

Elaboración propia 2016.

De acuerdo al instructivo de calidad de la empresa, se hizo un análisis de los procedimientos de calidad que no son adecuados, además, a las secciones de perecibles no se les hace entrega del manual de Saneamiento y HACCP ocasionando que no se cumplen en su totalidad las Buenas Prácticas de Higiene – BPH.

Tabla 10. HOJA DE EVALUACION DE LAS 5S

HOJA DE EVALUACION DE LAS 5S									
Lista de chequeo de las 5 S		Área:		Evaluado por:					
Pautas del área de trabajo		Fecha:		Puntuación previa:					
5S	Tarea	Elemento para Chequear	Descripción del chequeo	Puntuación					
				0	1	2	3	4	
Distinguir entre lo que es necesario e innecesario									
Organizar primer pilar	1	Materiales o piezas	Existen materiales o piezas innecesarias						
	2	Maquinas o equipos	Existen maquinas o equipos innecesarios						
	3	Herramientas	Existen herramientas innecesarias						
	4	Elementos innecesarios	Se han marcado los elementos innecesarios						
	5	Estándares, gráficos	Existen estándares, cuadros inútiles.						
Suma									
Total									
Un lugar cada cosa y cada cosa en su lugar									
Ordenar: segundo pilar	6	Indicadores de localización	Hay estándares, áreas marcadas con indicadores de localización						
	7	Indicadores de artículos	Existen indicadores o placas de que señalan cada artículo.						
	8	Indicadores de cantidad	Están indicadas las cantidades permisibles, máximas o mínimas.						
	9	Áreas de acceso, de almacén	Hay líneas u otras marcas que desmarquen áreas y rutas.						
	10	Planillas de control, herramientas	Se han arreglado planillas y herramientas para facilitar selección y ubicación						
Suma									
Total									

Fuente: (Arrieta Posada, 2011).

Tabla 11. HOJA DE EVALUACION DE LAS 5S

HOJA DE EVALUACION DE LAS 5S									
Lista de chequeo de las 5 S		Área:		Evaluado por:					
Pautas del área de trabajo		Fecha:		Puntuación previa:					
5S	Tarea	Elemento para Chequear	Descripción del chequeo	Puntuación					
				0	1	2	3	4	
Limpiar, observando la manera de hacerlo: mantener aseo									
Limpieza: tercer pilar	11	Desechos, agua, aceite, regueros en el suelo	Se mantienen los suelos limpios y brillantes						
	12	Maquinaria sucia y sobrantes	Se limpian y se lavan las máquinas a menudo						
	13	Se combina limpieza con inspección	Los colaboradores chequean la máquina mientras la limpian						
	14	Asignación de tareas.	Existe la asignación de tareas y hay alguien responsable de verificarlas						
	15	Hábitos de limpieza.	Ha llegado a ser un hábito de limpieza; se barren y se lavan pisos y máquinas con frecuencia.						
				Suma					
				Total					
Conservar y vigilar las tres categorías anteriores									
Limpieza estandarizada: cuarto pilar	16	Mejoras a su lugar de trabajo	Se han hecho mejoras al lugar de trabajo para evitar que las cosas se ensucien						
	17	Lista de chequeo	Existen listas de chequeo para la limpieza y el mantenimiento						
	18	Información necesaria	Esta visible la información necesaria						
	19	Uniformes de trabajo	Están limpios los uniformes						
	20	Indicadores de cantidad y localización	Son reconocibles todos los límites y cantidades						
				Suma					
				Total					

Fuente: (Arrieta Posada, 2011).

Tabla 12. HOJA DE EVALUACION DE LAS 5S

HOJA DE EVALUACION DE LAS 5S									
Lista de chequeo de las 5 S		Área:		Evaluado por:					
Pautas del área de trabajo		Fecha:		Puntuación previa:					
5S	Tarea	Elemento para Chequear	Descripción del chequeo	Puntuación					
				0	1	2	3	4	
Apegarse a las reglas									
Disciplina: quinto pilar	21	Cumplimiento	Se hacen reuniones cumplidamente (aseo, trabajo, etc.)						
	22	Estándares definidos	Se siguen los estándares definidos para los trabajos						
	23	Autoevaluación	Se efectúa la evaluación de las 5S periódicamente y se hacen mejoras.						
	24	Retroalimentación	Se establecen acciones correctivas, se evalúa el resultado y se realimenta el área.						
	25	Entrenamiento	Están todos los trabajadores entrenados en el área de trabajo.						
				Suma					
				Total					
Total, hoja de evaluación de las 5S. Suma total de los cinco pilares.									

Fuente: (Arrieta Posada, 2011).

Tabla 13. Tabla de puntaje de Evaluación de 5S

Puntaje obtenido de la Hoja de evaluación de las 5S	Calificación
0-25	Mal: no conoce ni aplica las 5S
26-50	Regular: conoce, pero no aplica correctamente las 5S
51-75	Bien: conoce las 5S, las aplica y está en mejora.
76-100	Muy bien: conoce las 5S, las aplica y está en la cultura de la empresa.
Puntaje de una empresa ideal ≥ 85	

Fuente: (Arrieta Posada, 2011)



LISTADO DE CHEQUEO ISO 22000:2005.

La norma ISO 22000:2005 especifica los requerimientos para un sistema de gestión de seguridad o inocuidad alimentaria, es por eso que la empresa necesita demostrar su capacidad para controlar los posibles peligros que pueden ocurrir en la inocuidad de los alimentos y así asegurar que el alimento es inocuo al momento de la compra y consumo en el cliente final.

De acuerdo a la investigación realizada el listado de chequeo permitirá mantener y actualizar el sistema de inocuidad en los alimentos con el propósito del tener buen manejo para brindar productos inocuos, asegurar la conformidad de la inocuidad alimentaria establecida por la empresa y la búsqueda de la certificación del sistema de gestión de inocuidad alimentaria por una organización externa.

Es por eso, que se propone la aplicación del Listado de Chequeo en relación al control de la gestión de calidad de los productos perecibles:



7 PLANIFICACION Y REALIZACION DE PRODUCTOS INOCUOS

Punto a Evaluar		Evaluación de desempeño	Puntuación
7.1	Generalidades		
	Se tiene desarrollados y planificados los procesos necesarios para la realización de productos inocuos.		
		Total	100.00 %
Punto a Evaluar		Evaluación de desempeño	Puntuación
7.2	Programas Pre Requisito (PPR)		
7.2.1			
	Se tiene implementados los PPR para ayudar a controlar la probabilidad de introducir peligros para la inocuidad de los alimentos a través del ambiente de trabajo.		
	Se tiene implementados los PPR para ayudar a controlar los niveles de peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos en el producto y en el ambiente donde se labora.		
	Se tiene implementados los PPR para ayudar a controlar la contaminación química, física o biológica de los productos, incluyendo la contaminación cruzada.		
		Total	100.00 %
7.2.2			
	Los PPR son apropiados a las necesidades de la organización en relación a la inocuidad de los alimentos.		
	Los PPR son apropiados al tamaño y al tipo de operación y a la naturaleza de los productos que se elaboran y/o manipulan.		
	Los PPR están implementados a través del sistema de producción en su totalidad.		
	Los PPR están aprobados por el equipo de inocuidad de alimentos.		
	Los PPR cumplen con los requisitos legales y reglamentarios aplicables.		
		Total	100.00 %
7.2.3			
	Se ha considerado y utilizado toda la información apropiada para la selección y establecimiento de los PPR.		
	Dentro de los PPR se han considerado la construcción y distribución de los edificios y las instalaciones relacionadas.		
	Dentro de los PPR se ha considerado la distribución de los locales, incluyendo el espacio de trabajo y las instalaciones para los empleados.		



	Dentro de los PPR se ha considerado el suministro de aire, agua, energía y otros servicios.		
	Dentro de los PPR se ha considerado los servicios de apoyo, incluyendo la eliminación de desechos y las aguas residuales.		
		Total	100.00 %
Punto a Evaluar			
7.3	Pasos preliminares para permitir el análisis de peligros.	Evaluación de desempeño	Puntuación
7.3.5 Diagramas de flujo, etapas de proceso y medidas de control.			
7.3.5.1 Diagrama de flujo			
	Se cuenta con diagramas de flujo para los productos o categorías de proceso.		
	Incluyen estos diagramas:		
	La secuencia e interacción de todas las etapas del proceso.		
	Los procesos contratados externamente y el trabajo subcontratado.		
	Donde se incorpora al flujo materias primas, ingredientes y productos intermedios.		
	Donde se reprocesa y se hace reciclado		
	Donde salen o se eliminan productos finales, los productos intermedios, subproductos y los desechos.		
	Se ha verificado la precisión de estos diagramas.		
		Total	100.00 %
7.3.5.2 Descripción de las etapas del proceso y medidas de control.			
	Se tiene descritas las medidas de control y los procedimientos que pueden influir en la inocuidad de los alimentos.		
	Se tiene descritos los requisitos externos que pueden afectar la elección de las medidas de control.		
	Se tiene esta información actualizada.		
		Total	100.00 %
Punto a Evaluar			
7.4	Análisis de peligros.	Evaluación de desempeño	Puntuación
7.4.1 Generalidades			
	Se ha llevado a cabo un análisis de peligros para determinar los peligros que necesitan ser controlados.	Cumple	1
		Total	100.00 %
7.4.2 Identificación de peligros y determinación de los niveles aceptables			
7.4.2.1			
	Se tienen identificados todos los peligros relacionados con la inocuidad de los alimentos indicando las etapas donde se puede introducir este peligro.		
	Se ha considerado en la identificación de los peligros:		
	Las etapas procedentes y siguientes a la operación especificada.		
	Los equipos del proceso, servicios asociados y el entorno.		



	Los eslabones precedentes y siguientes de la cadena alimentaria.		
		Total	100.00 %
7.4.2.3			
	Se ha determinado el nivel aceptable de peligro en el producto final, tomando en cuenta la legislación, los requisitos del cliente y el uso previsto. Está esta justificación documentada.		
		Total	100.00 %
Punto a evaluar			
7.4	Pasos preliminares para permitir el análisis de peligros.	Evaluación de desempeño	Puntuación
7.4.3 Evaluación de peligros			
	Se ha realizado una evaluación de los peligros para determinar si su eliminación o reducción a niveles aceptables es esencial para la producción de un alimento o inocuo.		
	Se ha evaluado cada uno de los peligros de acuerdo a su posible severidad y probabilidad de ocurrencia.		
	Se ha descrito la metodología de evaluación de probabilidad versus severidad.		
	Se han registrado los resultados del análisis de la evaluación de los peligros relacionados con la inocuidad de los alimentos.		
		Total	100.00 %
7.4.4 Selección y evaluación de las medidas de control.			
	Se han seleccionado las medidas de control para los peligros identificados.		
	Se ha revisado la eficacia de las medidas de control especificadas.		
	Se han clasificado las medidas de control en cuanto PPR operativo o plan HACCP.		
	Se han descrito la metodología y los parámetros utilizados para la clasificación de las medidas de control y están descritos los resultados de evaluación.		
		Total	100.00 %
7.4.5 Establecimiento de los programas pre requisito operativos (PPR operativos).			
	Están los PPR operativos documentados		
	Incluyen:		
	Procedimiento de seguimiento que demuestre que los PPR operativos están implementados.		
	Registro de seguimiento.		
	Correcciones y acciones correctivas en caso hayan desviaciones.		
	Responsabilidades y autoridades.		
		Total	100.00 %
Punto a evaluar			
7.5	Establecimiento de los programas pre requisito operativos (PPR)	Evaluación de desempeño	Puntuación
	Están los PPR operativos documentados		
	Incluyen:		



	Procedimiento de seguimiento que demuestre que los PPR operativos están implementados.		
	Registro de seguimiento.		
	Correcciones y acciones correctivas en caso hayan desviaciones.		
	Responsabilidades y autoridades.		
	Total		100.00 %
	Punto a evaluar		
7.6	Establecimiento del plan HACCP	Evaluación de desempeño	Puntuación
	7.6.1 Plan HACCP		
	Se cuenta con un plan HACCP documentado.		
	Cuenta el plan HACCP con la siguiente información:		
	Peligros relacionados con la inocuidad de los alimentos a controlar en los PCC.		
	Medidas de control.		
	Límites críticos.		
	Procedimientos de seguimiento.		
	Correcciones y acciones correctivas a tomar si se superan los límites críticos.		
	Responsabilidades y autoridades.		
	Registros del seguimiento.		
	Total		100.00 %
	7.6.2 Identificación de los puntos críticos de control (PCC)		
	Se tienen identificados los puntos críticos de control para las medidas de control identificadas.		
	Total		100.00 %
	7.6.3 Determinación de los límites críticos.		
	Se tienen establecidos los límites críticos para cada PCC.		
	Los límites críticos son medibles.		
	Están documentados los motivos por que se eligieron estos límites críticos.		
	Total		100.00 %
	7.6.4 Sistema para seguimiento de los PCC		
	Se tiene establecido un sistema de seguimiento para cada PCC para demostrar que está bajo control.		
	Consta el sistema de seguimiento con procedimientos, instrucciones y registros.		
	Total		100.00 %
	7.6.5 Acciones efectuadas cuando los resultados del seguimiento superan los límites críticos.		
	Se especifican las correcciones planificadas y las acciones correctivas a tomar cuando se superan los límites críticos.		
	Se identifican las causas de la no conformidad, que los parámetros se ponen bajo control y que se previene que vuelva a ocurrir.		
	Se cuenta con un procedimiento para la correcta manipulación de los productos potencialmente no inocuos.		
	Total		100.00 %



Punto a evaluar		Evaluación de desempeño	Puntuación
7.7	Actualización de la información preliminar y de los documentos que especifican los PPR y el plan HACCP.		
	Se actualiza cuando es necesario las características del producto, uso, previsto, diagramas de flujo, etapas del proceso y medidas de control.		
	Se modifica cuando es necesario el plan HACCP y los PPR.		
		Total	100.00 %
Punto a evaluar		Evaluación de desempeño	Puntuación
7.8	Planificación de la verificación		
	La planificación de la verificación define el propósito, método, frecuencia y responsabilidad para las actividades de verificación.		
	Se registran los resultados de la verificación y se comunica al equipo de inocuidad de alimentos.		
		Total	100.00 %
Punto a evaluar		Evaluación de desempeño	Puntuación
7.9	Sistema de trazabilidad		
	Se cuenta con un sistema de trazabilidad que identifique los lotes de materia prima, registros de procedimientos y entrega.		
	Se mantienen los registros de trazabilidad durante un periodo definido.		
		Total	100.00 %
Punto a evaluar		Evaluación de desempeño	Puntuación
7.10	Control de no conformidades		
7.10.1 Correcciones			
	Se asegura la organización que cuando se superan los límites críticos los productos afectados se identifican en lo que concierne a su uso y liberación.		
	Se cuenta con un procedimiento que defina la identificación y evaluación de los productos finales afectados y una revisión de las correcciones que se han llevado a cabo.		
		Total	100.00 %
7.10.2 Acciones correctivas			
	Se tiene definido del inicio de acciones correctivas cuando se superan los límites críticos.		
	Se cuenta con un procedimiento que especifique las acciones apropiadas para identificar y eliminar las causas de las no conformidades, prevenir que vuelvan a suceder y tener de nuevo bajo control el sistema.		
	Se registran las acciones correctivas.		
		Total	100.00 %
7.10.3 Manipulación de productos potencialmente no inocuos.			
7.10.3.1 Generalidades			



	Se asegura la organización que el producto no conforme no regresa a la cadena alimentaria.		
	Se tiene contemplado un procedimiento de retirada del producto.		
	Se documentan los controles y respuestas derivadas, así como la autorización para tratar los productos potencialmente no inocuos.		
		Total	100.00 %
7.10.3.2 Evaluación para la liberación			
	Se libera el producto no conforme cuando se tiene la evidencia necesaria que es inocuo.		
		Total	100.00 %
7.10.3.3 Disposición de productos no conformes			
	Se procesa o desecha de forma adecuada el producto identificado como no conforme.		
		Total	100.00 %
7.10.3.4 Retirada de productos			
	La organización cuenta con una persona designada para iniciar una recolecta y el personal responsable de llevarla a cabo.		
	Se cuenta con un procedimiento documentado para notificar a las partes interesadas, definir la manipulación de los productos retirados y la secuencia de acciones a tomar.		
	Se registra la causa, alcance y resultado de la retirada de producto para reportarlo a la alta dirección.		
	Se verifica y registra la eficiencia del programa de retirada del producto.		
		Total	100.0 %

4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el desarrollo de la investigación se pudo conocer que existían necesidades en los procesos de control de calidad de los productos perecibles de la tienda, los cuales se corrigieron generando mayor eficiencia en la gestión, disminuyendo las mermas o desmedros de la división de perecibles.

4.2.1. Un adecuado control de calidad de las secciones (frutas, verduras y de panadería) reducirán los desmedros e incrementarán las ventas en la división de perecibles Metro CENCOSUD Retail Perú S.A.

Se pudo observar que la situación actual de la división de perecibles no es la adecuada debido a la ausencia de algunos procedimientos de calidad en los productos elevando sus indicadores de mermas o desmedro en los años 2013, 2014, 2015 y 2016.

A comparación de otras tiendas Metro en Chiclayo, desarrolló los procedimientos de calidad, pero se vieron afectados por diversos factores y variables internas como el control de calidad en la recepción de los productos perecibles y externos, tal como la manipulación de los productos, los cuales involucran a la organización de manera negativa para mantener una fidelización de los clientes y su satisfacción.

Según la data obtenida desde el año 2013 al 2016, se observó cómo los desmedros a través de los años fueron aumentando comparados a los años posteriores.

secciones abarcadas; la sección de frutas y verduras tuvo un aumento considerable en sus desmedros, así como también la sección de panadería, que seguida de la investigación de campo se pudo observar que tiene relación directa a control de calidad de los productos es decir a la manipulación que los trabajadores les dan desde el ingreso de la mercadería hasta la puesta en venta al cliente. (Ver Anexo 11)

El trabajo de campo en las áreas de perecibles demostró que existen dificultades en la realización correcta de los procedimientos de aprovisionamiento, los procedimientos de calidad que se deben de seguir desde el ingreso de mercadería y la rotación adecuada de los productos.

Los procedimientos inadecuados de control de calidad identificados en la empresa ocasionan que los productos no tengan una adecuada calidad y reduciendo su tiempo de vida útil que conlleva al desmedro de los productos perecibles.

Las ventas totales de la división de perecibles en el año 2013 fueron S/ 28, 145,619.04, es decir la participación de la división de perecibles en la división es el reflejo de sus ventas que fueron de S/. 7, 523,382.38 nuevos soles que representan el 19.7 % en el año 2013, así mismo en el año 2014 se tuvo un total de ventas de S/. 5, 662,756.60 nuevos soles que representan el 17.9% del total de ventas que fueron S/. 21, 372,493.82 nuevos soles, así mismo en adelante se pueden continuar



viendo la variación porcentual de la

participación de las ventas en el 2015 de 26.3% y en el 2016 de 26.5%, mostrando de esta manera que uno de los factores, que es el inadecuado cumplimiento de los procesos influyen sobre los ingresos haciendo que se vean reducidos. (Ver Anexo 10).

(Gutierrez Pulido, Calidad Total y Productividad, 2010), menciona que la calidad total y productividad es hacer mejor las cosas a un menor costo y en menos tiempos es por eso que, uno de los factores que influyen de manera positiva en las ventas de la división de perecibles y ahorrar costos, son los desmedros de los productos o productos que no fueron vendidos en su tiempo de vida y fueron descartados.

(R. Evans & M. Lindsay, Administración y Control de la Calidad , 2014), establece herramientas que permite hacer planes estratégicos para la planificación e implementación de la calidad, las cuales a través de análisis de la empresa que refleja que el desmedro es un factor que la empresa debe tomar continuamente consideración. Se deben realizar prácticas para mejorar el control de calidad en los productos y de esta manera reducir sus pérdidas y aumentar la satisfacción de sus clientes.

En el desarrollo de la investigación se tuvo como limitación realizar la comparación con otras tiendas por motivo de las políticas establecidas por la Corporación.



USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

Instituto de
Investigación



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION



AXENCIA para a CALIDADE do
SISTEMA UNIVERSITARIO de
GALICIA

Asimismo, como resultado de las

entrevistas a profundidad aplicadas a los jefes de sección de la división de perecibles y al trabajo de campo realizado se pudo conocer:

- Los procedimientos de calidad que se realizan en el aprovisionamiento de los productos.
- Las ventas en soles de cada una de las secciones de la división de perecibles.
- La participación que tuvo cada una de las secciones en ventas de la división de perecibles.
- Y los desmedros que generan las secciones que conforman la división de perecibles.

Es por eso, que se comprueba la hipótesis que la situación del control de calidad de las secciones (frutas, verduras y panadería) no es el adecuado para la empresa Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. debido a que las secciones de perecibles al tener un bajo volumen de los desmedros influyen en las ventas favorables y ocasionan menos pérdidas para la empresa. Los datos informativos porcentuales obtenidos de la documentación otorgada por la empresa detallaron que los desmedros de las secciones investigadas fueron:

- La división de perecibles en el año 2013 tuvo un desmedro de 69% sobre sus ventas, el cual disminuyó en un 64% en el 2014 para volver a aumentar en 68% y 57% en el 2016.

4.2.2. Si se mejora la gestión de los procesos en los procedimientos de calidad de los productos perecibles en las secciones (frutas, verduras y panadería) se tendrá una reducción de los desmedros de los productos perecibles y satisfacción de los clientes.

Los procedimientos en el control de calidad en la división de perecibles no se realizaron adecuadamente, los productos en góndolas o vitrinas no contaban con la calidad adecuada para ser brindadas al cliente.

Estos procedimientos ocasionaron que los clientes se encuentren insatisfechos al momento de su compra y que los productos con mala calidad sean considerados desmedros, provocando indicadores elevados y la disminución de las ventas.

De igual manera, se comprobó que los procesos de calidad se realizaban en forma práctica y en base prácticas desarrolladas por colaboradores con más tiempo de servicio, y no exactamente rigiéndose a los procedimientos y manuales de Saneamiento y de HACCP.

Por lo que, la hipótesis, que dice: Si existen necesidades y problemas en la gestión de los procesos del control de la calidad en las secciones (frutas, verduras y panadería), ocasionarán disminución de ventas, incremento de desmedros e insatisfacción de los clientes, quedó comprobada más aún cuando se contrastó con la teoría de (Gutierrez Pulido, Calidad Total y Productividad, 2010), donde establece que se tiene que tener un análisis de la situación interna para determinar fortalezas y debilidades como por ejemplo que las secciones no



contaron con una normativa que orientó a las funciones, los procesos y procedimientos que se debieron realizar para el control de calidad.

(R. Evans & M. Lindsay, Administración y Control de la Calidad , 2008), se enfoca en el desarrollo del diseño de Six Sigma para involucrar varios participantes como: proveedores, productores, distribuidores, comercializadores mayoristas y minoristas, consumidores y otros. Dicho proceso hace que sea un organismo multidisciplinario buscando satisfacer las necesidades de los clientes mediante la información, los productos y los recursos financieros.

La coordinación efectiva, la gestión de la información en conjunto con los materiales y servicios se consideran un sistema para cumplir objetivos. El planeamiento en los productos percibibles asegura una respuesta positiva a los objetivos, satisfaciendo las necesidades de la demanda con eficiencia y obteniendo una ventaja sostenible con la competencia.

(Gutierrez Pulido, Calidad y Productividad, 2014), mostró herramientas que en su desarrollo beneficiará a la empresa en los procesos que se siguen con los productos, la manipulación de los mismos, la reducción de los desperdicios o pérdidas de los productos y la satisfacción de los clientes y consumidores.

Las empresas retail tienen que poner mayor interés no solo brindar una cadena de distribución adecuada, si no también permitir al cliente

observar la calidad y el valor nutricional de acuerdo al estado de los productos que va a adquirir.

Para tener un óptimo control de calidad es necesario tener procedimientos adecuados desde el aprovisionamiento o ingreso de mercadería hasta la exhibición de los productos para venta a los clientes manteniendo una correcta cadena de frío analizando cada operación y diseñando soluciones de acuerdo a las necesidades.

4.2.3. Las mejoras en la gestión de los procesos a través de herramientas de calidad logrará un control de calidad adecuado de los productos perecibles teniendo una relación favorable en el aprovisionamiento, clientes y empresa.

Los clientes y los indicadores de desmedro se ven influenciados por el inadecuado control de calidad de los productos en la división de perecibles según las entrevistas realizadas a los jefes de las áreas de frutas, verduras y panadería.

De aplicarse una adecuada gestión de los procesos del control de calidad de los productos y una mejor gestión estos factores se verían reflejados de manera positiva en beneficio de todos los involucrados.

Ballou R. (2004), menciona que si un producto no está al alcance para el cliente en el momento y lugar que desea consumirlo se dice que el producto o servicio adquiere poco valor para ellos.



Se crea valor para el cliente, cuando la empresa incide en costos de mover el producto hacia el consumidor o de tener un inventario disponible de manera oportuna. Este valor es tan importante como cuando las empresas agregan valor al producto calidad mediante su fabricación o también a través de un bajo precio.

- Los negocios crean cuatro tipos de valor para productos o bienes, de los cuales son: forma, tiempo, lugar y posesión. Dos de estos cuatro valores los crea la logística. En la manufactura se crea valor de forma cuando las materias primas se convierten en bienes terminados.
- El valor de tiempo y lugar en los productos, son controlados por la logística, primordialmente a través de flujos de información e inventarios o de una adecuada gestión de la cadena de aprovisionamiento. La responsabilidad puede caer en el director de logística y de la cadena de suministros, considerando que la SCM incluye producción.

La hipótesis que enuncia, para evitar posibles disminuciones de ventas, incremento de desmedros e insatisfacción de los clientes respecto a las secciones (frutas, verduras y panadería) se pueden implementar mejoras en la gestión de los procesos del control de calidad en la División de Perecibles; quedó comprobada, cuando la contrastamos con (Mehdi, 2006), a través de su estudio de la cadena de valor, donde se establecen características del Sistema de Procesos de preparación de productos y determinar las variables y problemas por medio de un



esquema que ayuda a mejorar los procesos dentro de la gestión de los procesos del control de calidad, acentuando a la solución y mejora de la gestión.

Es por eso que, a partir de las bases teóricas y la data obtenida, los aspectos a identificar para realizar la mejora son:

- 1) Llevar un control periódico del estado de los productos perecibles a través de las Hojas de Evaluación de las 5S.
- 2) Mantenimiento autónomo para las cámaras frío a través de capacitación a personal de tienda acerca del mantenimiento de las mismas.
- 3) Aplicación del Listado de Chequeo ISO 22000:2005 para el aseguramiento de la calidad e inocuidad de los productos perecibles.

A raíz de todo el análisis y discusión de los resultados de la investigación surgieron nuevas interrogantes:

- ¿Cómo determina la Corporación que la tienda Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena - Chiclayo mantiene estándares de calidad adecuados en comparación de las demás tiendas en la misma localidad?
- ¿En cuánto tiempo y que factores debe tener la tienda para ser un establecimiento rentable y que brinde calidad en sus productos para permanecer en funcionamiento?

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. El manejo de control de calidad en los productos de la división de perecibles en Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. Santa Elena – Chiclayo influyó en los desmedros de los productos debido a que los procesos no fueron realizados adecuadamente y por consiguiente afectó en la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los procedimientos y manuales le designa la empresa para determinados periodos.
2. Los procedimientos de calidad que se pudieron identificar determinan que existe un inadecuado control de calidad en los productos de la división de perecibles, lo que presentó problemas y necesidades de una mejora en los procedimientos desde el ingreso de la mercadería hasta la puesta en venta al cliente, lo que se generó incremento en los desmedros e insatisfacción de los clientes.



3. La gestión de los procesos del control de la calidad de los productos de la división de perechibles no es el adecuado al existir factores internos y externos que lo afectan, tal como se ve reflejado en la participación de sus ventas, fueron disminuyendo desde el 2013 al 2016 con un 26.73%, a 26,48% respectivamente, basándonos en la investigación y recaudación de información en la división de perechibles de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. Santa Elena.

4. La falta de diagrama de flujos y formatos de calidad impidió que haya un correcto control de la calidad en los productos en la división de perechibles de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. Santa Elena; afectaron las actividades realizadas y a los clientes influyendo en las mermas de la tienda.

Recomendaciones.

1. El control de calidad en la división de perecibles y los indicadores de desmedro son de suma importancia por lo cual se debe tener un control y seguimiento para que se desarrollen de acuerdo a los parámetros establecidos de tal manera que haya un impacto positivo para la empresa y en especial a los clientes que acuden al establecimiento.
2. Para tener un adecuado control de calidad en Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. Santa Elena –Chiclayo, es necesario tener una comunicación constante con los proveedores y jefes de cada sección generando un compromiso y análisis basado en los manuales de calidad, que se tienen que tener en claro.



3. Ya habiéndose identificado los procesos inadecuados en la división de perecibles, debe realizarse un seguimiento y control constante de todos los procedimientos, implementando: Programas Maestro de Calidad, Programa 5S, Programa HACCP y Programas BPM en la empresa Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. Santa Elena, de acuerdo a lineamientos establecidos para proponer soluciones que mejoren la gestión que se viene dando para la satisfacción de los clientes y la empresa.

4. La empresa Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. Santa Elena, debe poner especial énfasis en mejorar la calidad a través de los “Cuatro Grandes Procesos del Modelo de Gestión de Calidad ISO 9000 - 2000: Revisión por la Dirección, Recursos, Realización del Producto y/o servicio y Medida, Análisis y Mejora.

REFERENCIAS

1. Poder Ejecutivo del Congreso de la Republica. (08 de 12 de 2004). *Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta*. Recuperado el 20 de 10 de 2016, de http://aempresarial.com/servicios/pioner/01__7_JQJFR.pdf
2. Arce Castro, B. A., Sánchez Hernandez , R. M., & Ramirez Juarez, J. (2016). *Estrategias competitivas organizacionales con responsabilidad social*. Mexico : MaJoMa.
3. Arrieta Posada, J. G. (2011). *Herramientas de producción de los procesos productivos*. Medellin, Colombia : Fondo Editorial Universidad EAFIT .
4. Ballow, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. Mexico : Pearson Education .
5. Besterflied, D. H. (2009). *Control de Calidad* . Mexico : Pearson Educacion .
6. Burckhardt Leiva , V., Gisbert Soler, V., & Perez Molina , A. (2016). *Estrategia y Desarrollo de una Guía de Implantación de la norma ISO 9001:2015*. Valencia : Area de Innovacion y Desarrollo , S.L.
7. Carro Paz, R., & Gonzales Gómez, D. (2010). *Normas HACCP. Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
8. CENCOSUD. (2013). *Nuestra Empresa* . Recuperado el 21 de noviembre de 2015, de <http://www.CENCOSUD.com/nuestra-empresa-2/nuestra-mision/>
9. Chavez , J., & Torres- Rabello, R. (2012). *Supply Chain Management*. Santiago: Ril Editores.
10. Couto Lorenzo, L. (2008). *Auditoria del Sistema APPCC* . España: Ediciones Diaz de Santos.
11. Deulofefeu Aymar, J. (2012). *Gestión de calidad total en el retail: con la implicación de personas y la satisfacción del cliente y la sociedad*. España: Larousse - Ediciones Pirámide.
12. Esan Business. (05 de Octubre de 2012). *El valor de la Gestión de la cadena de aprovisionamiento*. Recuperado el 21 de marzo de 2015, de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/10/05/valor-cadena-de-aprovisionamiento/>
13. Gestión de la Calidad y BPA. (22 de diciembre de 2014). Recuperado el 2016 de agosto de 24, de <http://bpa.peru-v.com/haccp.htm>



14. Gil Hernandez, A. (2010). Tratado de Nutrición. En *Composicion y calidad nutritiva de los alimentos* (págs. 4-6). Madrid : Panamericana .
15. Global Retail Development . (13 de junio de 2013). *Perú Retail* . Recuperado el 31 de Marzo de 2015, de <http://www.peru-retail.com/noticias/peru-se-ubica-en-el-puesto-12-del-global-retail-development-index.html>
16. González, H. (2009). ¿Qué significa para una organización implantar ISO 9000 y cuáles son sus beneficios? El Cid Editor.
17. Gutierrez Pulido, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. Mexico: Mc Graw Hill.
18. Gutierrez Pulido, H. (2014). *Calidad y Productividad*. Mexico : McGraw-Hill .
19. Gutierrez Pulido, H., & De la Vara Salazar, R. (2009). *Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma*. Mexico : McGRAW-HILL.
20. Gutierrez Pulido, H., & de la Vara Salazar, R. (2013). *Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma*. Mexico : McGraw-Hill .
21. Hernandez Rodriguez, M., & Sastre Gallego, A. (1999). Tratado de Nutrición. Madrid: Diaz de Santos.
22. ISO. (2015). *Norma Internacional ISO 9001*. Suiza.
23. Lloyd's Register Group Limited. (2014). *ISO 22000 Sistemas de Gestion de Seguridad Alimentaria*. Recuperado el 26 de 08 de 2016, de <http://www.lrqa.es/certificaciones/iso-22000-norma-seguridad-alimentaria/>
24. Mehdi, K. (2006). *Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management* . The United States: Idea Group Inc.
25. Mendoza Aquino, J. A. (2010). Medición de la calidad del servicio . El Cid Editor.
26. Mendoza Roca, C. (2016). Manual práctico para gestión logística: envase y embalaje, transporte y cadena de frío, preservación de productos del agro. 67-71: Universidad del Norte.
27. Metro. (2013). *Reseña Historica* . Recuperado el 12 de noviembre de 2015, de <http://metro.com.pe/>
28. Pino Jordan, R. M. (Marzo de 2008). *La relacion entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las practicas de la calidad total y el desempeño organizacional*. Recuperado el 10 de septiembre de 2016, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/782/Tesis%20RPino.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
29. PROCISUR. Nueva visión europea en los tema Seguridad y Calidad Alimentaria . En R. Green. IICA.
30. R. Evans, J., & M. Lindsay, W. (2008). *Administracion y Control de la Calidad* . Mexico : Cengage Learning .
31. R. Evans, J., & M. Lindsay, W. (2014). *Administracion y Control de la Calidad* . Mexico: Cengage Learning .



32. Raul Green . Nueva visión europea en los temas Seguridad y Calidad Alimentaria . Papers.
33. Real Academia Española. (2016). *Real Academia Española*. Recuperado el 20 de 10 de 2016, de <http://www.rae.es/>
34. Sanchez Gomez, G. (2008). Cuantificación de Valor en la Cadena de Suministro Extendida. Leon : Del Blanco Editores .
35. Silva Janampa, J. (Mayo de 2009). *Diseño de un sistema de Gestion de Calidd bajo la norma ISO 22000:2005 en una empresa del sector alimentario* . Recuperado el 10 de septiembre de 2016, de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/305/SILVA_JESSICA_DISE%C3%91O_DE_UN_SISTEMA_DE_GESTI%C3%93N_D_E_CALIDAD_BAJO_LA_NORMA_ISO_22000_2005_EN_UNA_EMPRESA_DEL_SECTOR_ALIMENTARIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
36. Torres Torres, F. (2013). Seguridad alimentaria seguridad nacional. Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
37. Tripathi, P., & Reddy, P. (2008). Principles of Management. New Delhi : Tata MCGraw- Hill .
38. Urett Baron, H. S. (Abril de 2010). *Cadena de Suministro, nivel de servicio y ventas de una empresa Venezolana: Un analisis de ruta*. Recuperado el 14 de marzo de 2016, de <http://159.90.80.55/tesis/000150287.pdf>
39. Vara Horna, A. (2012). *7 Pasos para una tesis exitosa*. Lima.
40. Vianchá Sánchez, Z. H. (2014). Modelos y configuracion de cadenas de suministro en productos perecederos. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte .

ANEXOS

ANEXO 2: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD DIRIGIDA AL JEFE DE DIVISION DE PERECIBLES DE METRO CENCOSUD RETAIL PERÚ S.A. – SANTA ELENA.

- ✚ Datos generales del entrevistado:
- ✚ ¿Cuál es el puesto que actualmente ocupa?
- ✚ Tiempo de servicio en el puesto que ocupa:
- ✚ ¿Cuáles son las funciones que realizan de acuerdo a su cargo?
- ✚ ¿Qué categorías o líneas conforman la división de perecibles?
- ✚ ¿Qué protocolo sigue para realizar los pedidos?
- ✚ ¿Con que frecuencia realiza los requerimientos de aprovisionamiento?
- ✚ ¿Cómo realiza el proceso de aprovisionamiento?
- ✚ ¿Cuáles a su consideración son los inconvenientes en las reposiciones de orden de compra?
- ✚ ¿Los inconvenientes en la reposición de mercadería se debe a los proveedores o la generación de órdenes de compra? ¿Por qué?
- ✚ ¿Los productos perecibles cumplen con las normas de calidad e inocuidad?
- ✚ ¿Cuáles son los inconvenientes en el proceso de la cadena de aprovisionamiento? ¿Por qué?
- ✚ ¿Cómo se podrían mejorar los procesos del aprovisionamiento?
- ✚ ¿Mediante qué herramientas se realizan los pedidos para el aprovisionamiento?
- ✚ ¿Cuáles son los productos de mayor rotación en la división de perecibles?
- ✚ ¿Cuáles son los productos de menor rotación en la división de perecibles?
- ✚ ¿Cuál es el porcentaje de rentabilidad en la división de perecibles?



USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRÉS

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

Instituto de
Investigación



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION



ACSUC
AXENCIA para a CALIDADE do
SISTEMA UNIVERSITARIO de
GALICIA

- ✚ ¿Cuál es el porcentaje de pérdidas en la división de percibles?
- ✚ ¿Cuál es el área de percibles que tiene más participación en la división de percibles?
- ✚ ¿Considera que la rentabilidad de su área es favorable para la tienda? ¿Por qué?

ANEXO 3: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD DIRIGIDA A LOS JEFES DE SECCION PERTENECIENTES A LA DIVISION DE PERECIBLES DE METRO CENCOSUD RETAIL PERÚ S.A. – SANTA ELENA.

- + Datos generales del entrevistado:
- + ¿Cuál es el puesto que actualmente ocupa?
- + Tiempo de servicio en el puesto que ocupa:
- + ¿Cuáles son las funciones que realizan de acuerdo a su cargo?
- + ¿Cómo realiza el proceso de aprovisionamiento?
- + ¿Cómo determina el momento para realizar los pedidos?
- + ¿Cada cuánto tiempo realiza las funciones de aprovisionamiento?
- + ¿Las áreas de perecibles cuentan con un stock adecuado de acuerdo a la demanda?
- + ¿Los pedidos realizados cumplen con la demanda?
- + ¿Las cantidades de los productos pedidos, se cumplen?
- + ¿Considera adecuados los periodos de pedidos de los productos en su área?
- + ¿Cuáles a su consideración son los inconvenientes en las reposiciones de orden de compra?
- + ¿Los inconvenientes en la reposición de mercadería se debe a los proveedores o la generación de órdenes de compra? ¿Por qué?
- + ¿Los productos perecibles cumplen con las normas de calidad e inocuidad?
- + ¿Cuáles son los inconvenientes en el proceso de la cadena de aprovisionamiento? ¿Porque?

- ✚ ¿Qué se podría mejorar en los procesos de aprovisionamiento en su área?
- ✚ ¿Cómo se podrían mejorar los procesos del aprovisionamiento?
- ✚ ¿Mediante qué herramientas se realizan los pedidos para el aprovisionamiento?
- ✚ ¿Considera adecuadas las herramientas que se emplean para la realización de pedidos? ¿Porque?

ANEXO 4: SÍNTESIS DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD QUE SE REALIZÓ AL JEFE DE LA SECCIÓN DE PANADERÍA DE LA DIVISIÓN DE PERECIBLES.

CARGO	Jefe de la sección de Panadería
TIEMPO DE SERVICIO	3 años
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Generar los pedidos que estén completos. - Hacer producción de panes y otros afines. - Verificar que el área esté limpia y ordenada, que ninguno de los productos esté con fecha de vencimiento o retiro. - Cumplir con los parámetros de calidad y ambiente que establece la empresa en base a HACCP. - Realizar las órdenes de desmedro de los productos por retiro o vencimiento. - Pasar control de calidad mensualmente a cargo del Jefe de Aseguramiento de Calidad y Medio Ambiente.
INOCUIDAD Y CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	<p>Los productos vienen con su registro sanitario, con su fecha de vencimiento, su empaquetado bien hecho.</p> <p>La preparación de los productos se hace con los insumos que se cuentan en la sección, y se realizan de acuerdo a la demanda de los clientes. Para los productos empaquetados se realiza la venta de acuerdo a como ingresan de pedido.</p> <p>La exhibición de los productos es en muebles de panadería.</p>

Fuente: Entrevista a profundidad aplicada al jefe de sección de panadería la división de perecibles.

Elaboración: propia, año 2015

ANEXO 5: SÍNTESIS DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD QUE SE REALIZÓ AL JEFE DE LA SECCIÓN DE PANADERÍA DE LA DIVISIÓN DE PERECIBLES.

INCONVENIENTES EN EL PROCESO DE LA CADENA DE APROVISIONAMIENTO.	<p>Los inconvenientes son cuando los productos llegan de la central de Lima a la central de distribución en Chiclayo; los camiones salen llenos con la cantidad de pedidos que hay en todas las tiendas y se demoran en traer a las tiendas pequeñas. Por eso cuando los productos llegan a tienda para su venta tiene menos días de vida útil además que a veces no se realiza una buena rotación de los insumos en la sección. ¿En RM (Recepción de Mercadería) también hay demoras en los pedidos? Si, al recibir la mercadería. Los productos llegan a la Central de Mercadería en Tránsito (CMT), los carros salen llenos por la cantidad de pedidos que hay a diferentes tiendas y a veces los pedidos son dejados para el último y por eso se retrasan en la mercadería.</p>
Posibles mejoras en los procesos de aprovisionamiento	<p>Las posibles mejoras serían que los pedidos sean directos a los proveedores, y no a la central, porque nosotros primero pedimos a la central, luego la central es la que autoriza y es la que manda a la central de Chiclayo, y por último de la central de Chiclayo viene para acá. Por ejemplo al proveedor de LAIVE, se pide el insumo del queso, se hace pedido a Lima y demora para que llegue una semana, en cambio sí se pide directo al proveedor, demora solo 2 días.</p>
Herramientas para realizar pedidos para el aprovisionamiento	<p>Las herramientas, son el sistema SAP, después se manda a través del correo electrónico, y en último caso se vía telefónica.</p>
Adecuación de las herramientas empleadas en la realización de pedidos	<p>Sí, porque cuando hacemos los pedidos ellos no dan un número de confirmación porque en caso no llegan nosotros podemos reclamar el pedido.</p>

Fuente: Entrevista a profundidad aplicada al jefe de sección de panadería la división de perecibles.

Elaboración: propia, Año 2015

ANEXO 6: SÍNTESIS DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD REALIZADA AL JEFE DEL ÁREA DE FRUTAS Y VERDURAS DE LA DIVISIÓN DE PERECIBLES.

CARGO	Jefe de la sección Frutas y Verduras.
Tiempo Servicio de	9 años
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar pedidos en sus áreas a los proveedores locales y de Lima. ❖ Realizar la producción de los productos que se venden a los consumidores. ❖ Verificar que los productos estén en buen estado y sean de calidad. ❖ Transformar los productos rescatables después de su fecha de retiro de venta. ❖ Desmedros de los productos que no estén aptos para el cliente. ❖ Realizar las devoluciones a los proveedores de los productos que tengan devolución.
Stock de acuerdo a la demanda	Mayormente si, a veces se queda sin stock porque la venta siempre varía, todos los días no son iguales, a veces hay ofertas donde el público concurre y se vende más y otros que venden poco de acuerdo a eso. El pedido local se maneja mejor, si les falta, llaman a su central.
Causas de los inconvenientes en la reposición de mercadería	Las causas de los inconvenientes en la reposición de mercadería, pasa a veces por la generación de los pedidos, a veces los pedidos no se hacen a su tiempo o hay productos que están fuera de temporada y a veces el área de compras lo saca en oferta, y pueden atenderle el pedido, pero no con la cantidad que requieren sino con una menor cantidad. Los pedidos no enviados quedan fuera y se continúa con los siguientes pedidos.

Fuente: Entrevista a profundidad aplicada al jefe de sección de frutas y verduras de la división de perecibles.

Elaboración: propia, año 2015

ANEXO 7: SÍNTESIS DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD REALIZADA AL JEFE DEL ÁREA DE FRUTAS Y VERDURAS DE LA DIVISIÓN DE PERECIBLES.

Posibles mejoras en los procesos de aprovisionamiento	<p>Se han realizado conversaciones con los proveedores para que se atienda de mejor manera, ya que no solo proveen a nuestra cadena si no a otra cadena de la competencia, el fallo va por parte de ellos. La falta de movilidad a veces es un problema, ya que al tener una o dos movildades, primero mandan a surtir a una tienda de la competencia y luego acá. Los pedidos deben llegar a primera hora, y así no quedar desabastecidos y contar con la mercadería y no tener la queja de los clientes. Con una mejor y más adecuada manipulación de los productos, a veces puede ser como la cadena Wong, tiene los productos en menos cantidad pero ellos lo ordenan uno por uno, a comparación de la cadena Metro que tiene más gente y productos, pero se tiran las jabas y es por eso que la mejor manipulación serviría para que no se chanquen los productos ya que con la mala manipulación suceden los cambios, los desmedros y tienden más rápido a malograrse.</p>
Inocuidad y calidad de los productos	<p>Se ésta dando una mejor calidad en los productos perecibles; cada vez que llega una mercadería llaman al encargado de cada área para revisar si los productos llegan en buen estado, y si no cumple con el calibre e inocuidad se pasa a llamar al proveedor para informarle que no cumple con lo indicado para que pueda ser ingresado al supermercado y se le retorna de nuevo los productos. La calidad de los productos en la sección a veces se ve afectada por los pedidos, en ocasiones existe un sobre stock de los productos haciendo que al tene4r mayor cantidad no se pueda realizar la venta total, y al ser frutas y verduras se tengan que considerar como desmedro.</p>

Fuente: Entrevista a profundidad aplicada al jefe de sección de frutas y verduras de la división de perecibles.

Elaboración: propia, año 2015

ANEXO 8: SÍNTESIS DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD REALIZADA AL JEFE DEL ÁREA DE FRUTAS Y VERDURAS DE LA DIVISIÓN DE PERECIBLES.

<p>Inconvenientes en el proceso de aprovisionamiento.</p>	<p>Los inconvenientes detectados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Fallas en el sistema SAP o caída de línea, para la realización de los pedidos. ❖ Los pedidos realizados no llegan a tiempo. ❖ Los pedidos no son entregados a tiempo se envían después ocasionando un sobre stock de mercadería. ❖ Los pedidos son realizados con tiempos ajustados,
<p>Adecuación de las herramientas empleadas en la realización de pedidos</p>	<p>Se consideran adecuadas las herramientas, solo se observan inconvenientes en cuanto a la caída de línea o sistema SAP.</p>

Fuente: Entrevista a profundidad aplicada al jefe de sección de frutas y verduras de la división de perechibles.

Elaboración: propia, año 2015



ANEXO 9: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES QUE COMPRAN PRODUCTOS PERECIBLES EN METRO CENCOSUD RETAIL PERÚ S.A. – SANTA ELENA.

Fecha: / / 2017

Estimado Cliente el propósito de esta encuesta es determinar la satisfacción de usted acerca de los productos que adquiere; por ello esperamos que su respuesta sea con la mayor seriedad posible:

- ¿Encuentra los productos perecibles que necesita en su compra?
 - a. Si
 - b. No
 - c. A veces

- ¿Por qué considera que no encuentra todos los productos que necesita en las áreas de perecibles?
 - a. Mucha demanda.
 - b. Poco pedido por parte de la empresa.
 - c. El producto no se adecua a su requerimiento.

- ¿Cómo encuentra la calidad los productos adquiridos en las áreas de perecibles?
 - a. Buena.
 - b. No tan buena.
 - c. Mala.

- ¿Cómo califica la frescura los productos adquiridos en las áreas de perecibles?
 - a. Buena.
 - b. No tan buena.
 - c. Mala.



USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRÉS

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

Instituto de
Investigación



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION



AXENCIA para a CALIDADE do
SISTEMA UNIVERSITARIO de
LALICIA

- ¿Cómo percibe la higiene de los productos adquiridos en las áreas de perecibles?
 - a. Adecuada.
 - b. Regular.
 - c. Inadecuada.
- ¿Cuál considera la característica principal para comprar productos perecibles?
 - a. La frescura.
 - b. La calidad.
 - c. La Higiene.
 - d. El precio.
- ¿Qué valor agregado usted le da a los productos perecibles que adquiere en Metro Santa Elena?
 - a. Nutricional.
 - b. Duración de los productos.
 - c. Compras posteriores.
- ¿Cuál es la razón por la que compra productos perecibles en Metro Santa Elena?
 - a. Preferencia.
 - b. Calidad de los productos.
 - c. Cercanía del lugar donde se encuentra.
 - d. Es la única tienda que vende productos perecibles.



USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

Instituto de
Investigación



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION



- ¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene después de la compra?
 - a. Totalmente satisfecho
 - b. Satisfecho
 - c. Insatisfecho

- ¿Compraría de nuevo productos percibibles en Metro Santa Elena?
 - a. Si
 - b. No



ANEXO 10: TABULACIONES DE ENCUESTA REALIZADAS A LOS CLIENTES QUE COMPRAN EN METRO CENCOSUD RETAIL PERU S.A.

1. ¿Encuentra en las áreas de perecible los productos que necesita en su compra?		
	TOTAL	%
a. Si	49	25%
b. No	89	45%
c. A veces	62	31%
	200	100%
2. ¿Porque considera que no encuentra todos los productos que necesita en las áreas d		
	TOTAL	%
a. Mucha demanda.	40	20%
b. Poco pedido por parte de la empresa.	65	33%
c. El producto no se adecua a su requerimiento	95	48%
	200	100%
3. ¿Cómo encuentra la calidad los productos en las áreas de perecibles?		
	TOTAL	%
a. Buena.	52	26%
b. No tan buena.	82	41%
c. Mala.	66	33%
	200	100%
4. ¿Cómo califica la frescura de los productos en las áreas de perecibles?		
	TOTAL	%
a. Buena.	49	25%
b. No tan buena.	87	44%
c. Mala.	64	32%
	200	100%
5. ¿Cómo percibe la higiene de los productos en las áreas de perecibles?		
	TOTAL	%
a. Adecuada.	46	23%
b. Regular.	87	44%
c. Inadecuada.	67	34%
	200	100%
6. ¿Cuál considera el factor principal por el que usted compra productos perecible en Met		
	TOTAL	%
a. La frescura.	38	19%
b. La calidad.	58	29%
c. La Higiene.	36	18%
d. El precio.	68	34%
	200	100%



7. ¿Qué valor agregado usted le da a los productos perecibles que adquiere en Metro Sa		
	TOTAL	%
a. Nutricional.	88	44%
b. Duración de los productos.	67	34%
c. Compras posteriores.	45	23%
	200	100%
8. ¿Cuál es la razón por la que compra productos perecibles en Metro Santa Elena?		
	TOTAL	%
a. Preferencia.	56	28%
b. Calidad de los productos.	61	31%
c. Cercanía del lugar donde se encuentra.	53	27%
d. Es la única tienda que vende productos perec	30	15%
	200	100%
9. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene después de la compra?		
	TOTAL	%
a. Totalmente satisfecho	54	27%
b. Satisfecho	96	48%
c. Insatisfecho	50	25%
	200	100%
10. ¿Compraría de nuevo productos perecibles en Metro Santa Elena?		
	TOTAL	%
a. Si	86	43%
b. No	26	13%
c. Tal vez	88	44%
	200	100%



USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

Instituto de
Investigación



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION



ACSUC
AXENCIA para a CALIDADE do
SISTEMA UNIVERSITARIO de
GALICIA

ANEXO 11: CUADRO DE VENTAS 2013 – 2016

METRO CENCOSUD RETAIL S.A.

Cuadro de Ventas por Secciones

	Venta neta en soles	Venta neta en soles	Venta neta en soles	Venta neta en soles
	Anterior	Anterior	Anterior	Anterior
Año natural	2013	2014	2015	2016
Sección	PEN	PEN	PEN	PEN
ABARROTOS BEBIBLES	1,339,337.08	1,279,613.24	1,657,682.50	1,588,217.38
ABARROTOS COMESTIB.	7,438,983.44	5,362,846.18	4,503,745.32	4,746,289.34
ABARROTOS NO COMEST	4,035,214.87	3,293,761.34	2,803,066.15	2,800,891.24
BAZAR	377,841.46	295,234.18	268,790.62	269,338.82
BEBES	718,870.02	550,631.69	512,219.36	477,099.65
CARNES	518,953.90	422,258.61	376,474.16	431,294.78
COMIDAS PREPARADAS	361,729.97	215,607.33	203,678.46	226,216.42
CONFITERIA-PASTELER.	999,385.79	793,602.07	714,206.95	817,715.65
ELECTRODOMESTICOS	1,780,776.11	1,353,336.17	1,185,489.97	1,244,291.74
EMBUTIDOS	597,512.52	456,502.74	417,893.01	408,954.17
FARMACIA	87,074.77	71,666.72	9,504.45	285.03
FRUTAS Y VERDURAS	1,754,279.98	1,427,824.67	1,250,986.41	1,209,649.69
HOGAR	1,273,943.92	948,903.78	853,937.65	925,650.45
JUGUETERIA	342,766.30	170,856.95	133,366.36	153,902.90
LACTEOS	1,348,684.66	1,072,878.64	951,375.69	1,019,902.39
LIBRERIA	442,209.98	430,920.48	399,297.73	475,272.10
LICORES	853,318.59	539,749.93	461,333.38	508,199.65
PANADERIA	538,408.76	334,320.25	309,927.77	283,401.09
PESCADOS	112,072.86	79,702.47	64,158.83	51,888.97
POLLO BRASA	316,262.23	181,926.27	137,624.19	128,713.37
POLLOS	976,091.71	678,133.55	581,955.48	624,749.97
SEGUROS	25,600.00	31,436.00		
TEXTILES	1,931,900.12	1,412,216.56	1,262,457.41	1,256,462.79
Sin asignar	9,956,510.05	10,208,802.10	-7,802.18	-340.23
Resultado total	38,127,729.09	31,612,731.92	19,051,369.67	19,648,047.36



USMP
UNIVERSIDADE DE
SAN MARTÍN DE PORRÉS

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

Instituto de
Investigación



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION



ACSUC
AXENCIA para a CALIDADE do
SISTEMA UNIVERSITARIO de
GALICIA

ANEXO 12. CONSOLIDADO DE VENTAS POR DIVISIÓN 2013-2016.

Resumen	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
División Percibles	7,523,382.38	5,662,756.60	5,008,280.95	5,202,486.50	19.7%	17.9%	26.3%	26.5%
División Abarrotes	14,472,798.77	11,098,269.10	9,947,551.16	10,120,982.29	38.0%	35.1%	52.2%	51.5%
División Bazar, Electro y Textiles	6,149,437.89	4,611,468.12	4,103,339.74	4,324,918.80	16.1%	14.6%	21.5%	22.0%
Total de Ventas Percibles	28,145,619.04	21,372,493.82	19,059,171.85	19,648,387.59	73.8%	67.6%	100.0%	100.0%
Seguros y sin asignar	9,982,110.05	10,240,238.10	-7,802.18	-340.23	26.2%	32.4%	0.0%	0.0%
Total de Ventas al año	38,127,729.09	31,612,731.92	19,051,369.67	19,648,047.36	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%



USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

Instituto de
Investigación



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION



AXENCIA para a CALIDADE do
SISTEMA UNIVERSITARIO de
GALICIA

ANEXO 13. CUADRO DE DESMEDROS 2013 – 2016

METRO CENCOSUD RETAIL S.A.

	Valor Merma PEN	Valor Merma PEN	Valor Merma PEN	Valor Merma PEN
Año natural	2013	2014	2015	2016
Sección	PEN	PEN	PEN	PEN
ABARROTOS BEBIBLES	-5,245.58	-5,245.36	-10,490.94	-6,099.17
ABARROTOS COMESTIB.	-41,818.92	-37,314.90	-79,133.82	-32,188.89
ABARROTOS NO COMEST	-15,763.10	-15,050.27	-30,813.37	-15,081.28
BAZAR	-2,029.71	-2,578.03	-4,607.74	-4,952.08
BEBES	-3,288.59	-3,933.94	-7,222.53	-3,196.59
CARNES	-4,219.18	-4,135.16	-8,354.34	-4,018.94
COMIDAS PREPARADAS	-32,428.14	-22,975.22	-55,403.36	-18,290.04
CONFITERIA - PASTER.	-5,467.74	-11,843.48	-17,311.22	-7,666.91
ELECTRODOMESTICOS	-79.34	-78.37	-157.71	-1,230.71
EMBUTIDOS	-14,506.68	-13,642.80	-28,149.48	-11,669.85
FARMACIA	-135.31	-107.74	-243.05	
FRUTAS Y VERDURAS	-70,879.13	-37,366.18	-108,245.31	-27,775.24
HOGAR	-2,928.46	-3,059.06	-5,987.52	-2,065.61
JUGUETERIA	-2,618.12	-3,778.74	-6,396.86	-6,845.03
LACTEOS	-12,717.18	-10,404.17	-23,121.35	-9,714.45
LIBRERIA	-2,801.07	-4,053.94	-6,855.01	-3,044.77
LICORES	-958.21	-705.63	-1,663.84	-840.49
PANADERIA	-13,498.28	-20,730.83	-34,229.11	-10,023.09
PATIO DE COMIDAS	-122.40	-411.51	-533.91	-84.40
PESCADOS	-13,933.97	-9,434.38	-23,368.35	-6,313.20
POLLO BRASA	-2,098.74	-2,344.96	-4,443.70	-3,033.82
POLLOS	-5,022.74	-4,699.38	-9,722.12	-4,270.79
TEXTILES	-2,368.74	-2,960.82	-5,329.56	-2,362.55
Sin asignar				
Resultado total	-254,929.33	-216,854.87	-471,784.20	-180,767.90



USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRÉS

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

Instituto de
Investigación



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION



**ANEXO 14: INSTRUCTIVO DE CALIDAD DE LA DIVISION DE PERECIBLES
DE METRO CENCOSUD RETAIL S.A.**

MANUAL HACCP

TIENDAS E. WONG S.A.

HIPERMERCADOS METRO S.A.

Y

SUPERMERCADOS METRO S.A.

TERCERA EDICION



USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRÉS

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

Instituto de
Investigación



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION



I. GENERALIDADES

1. COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCION

NUESTRA POLITICA DE CALIDAD SANITARIA ES LOGRAR QUE LOS ALIMENTOS PERECIBLES PROCESADOS Y COMERCIALIZADOS EN LA TIENDA SEAN INOCUOS Y PROTEGAN LA SALUD DE NUESTROS CLIENTES; GARANTIZANDO ASI SU COMPLETA SATISFACCION.



2. ALCANCE Y APLICACIÓN

El presente Manual está dirigido a garantizar la calidad sanitaria de los productos de la División de Perecibles en las Tiendas E.Wong, Hipermercados Metro S.A. y Supermercados Metro S.A.

Para la elaboración del mismo se ha evaluado los procesos que se llevan a cabo en las Tiendas, aplicándose actualmente en dichos autoservicios.

La aplicación involucra al Jefe de Tienda, Jefe de División de perecibles, Jefes de Sección y colaboradores de las siguientes Secciones:

1. Sección Carnes
2. Sección Pollos
3. Sección Pescados
4. Sección Lácteos
5. Sección Embutidos
6. Sección Salad
7. Sección Pollos a la Brasa
8. Sección Frutas y Verduras
9. Sección Confeitería
10. Sección Panadería
11. Area de Recepción de Mercadería
12. Personal de Degustación

Los lineamientos del Plan HACCP se aplicarán en estrecha coordinación con Aseguramiento de Calidad de la línea de Perecibles de las Tiendas E.Wong, Hipermercados Metro S.A. y Supermercados Metro S.A.

3. DESCRIPCION DE LA TIENDA

“La Tienda” forma parte de una cadena de supermercados o autoservicios dedicada a la venta al detalle de productos de diferente naturaleza, principalmente alimentos.

El diseño de cada Tienda contempla dos zonas bien definidas: Exhibición y Trastienda.

Existe una zona de exhibición específica para cada sección de la División de Perecibles.

La Trastienda en general cuenta con:

- Salas de Proceso o Preparado para cada sección.
- Cámaras de almacenamiento en refrigeración para Hidrobiológicos, Pollos, Carnes, Frutas/Verduras, Lácteos, Embutidos, Salad y Confeitería.
- Una cámara de almacenamiento en congelación, utilizada por las secciones que lo requieran
- Almacén de Abarrotes.
- Zona de Recepción de Mercadería.
- Comedor para el personal.
- Area de Acopio de Desperdicios.



USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

Instituto de
Investigación



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION



II. SISTEMA DE CALIDAD

1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La figura N° 1 muestra la estructura orgánica de las Tiendas indicando los miembros del equipo HACCP.

2. CONFORMACIÓN DEL EQUIPO HACCP

El equipo HACCP está integrado por:

Jefe de Tienda
Aseguramiento de la Calidad (Línea perecibles)
Jefe de División perecibles
Jefe de División de Trastienda
Jefe de Sección de Carnes
Jefe de Sección de Pollos
Jefe de Sección de Pescados
Jefe de Sección de Lácteos
Jefe de Sección de Embutidos
Jefe de Sección de Salad
Jefe de Sección de Frutas y Verduras
Jefe de Sección de Confeitería
Jefe de Sección de Panadería/Pollos a la Brasa
Jefe de Sección de Recepción de Mercadería
Jefe de Pollos a la Brasa
Jefe de Promociones
Gobernanta.
Asistente Social (*)

(*) No tiene funciones en el equipo HACCP, sólo en el Comité de Seguridad Alimentaria

Al equipo HACCP también se le han asignado funciones relacionadas a la Sanidad conformando el Comité de Seguridad Alimentaria.

3. RESPONSABILIDADES DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO HACCP

JEFE DE TIENDA

Responsabilidad : Promover y Coordinar las actividades del Plan HACCP.

Funciones:

- Convoca mensualmente una reunión del equipo HACCP, para evaluar la aplicación del Plan
- Coordina la realización de Auditorías Internas con Aseguramiento de la Calidad 1 vez al año al sistema de calidad , como un mecanismo de mejora y de revisión del plan; así mismo se encarga de preservar los registros de dichas actividades.
- Promueve que los requerimientos necesarios para la aplicación del sistema HACCP y del Programa de Saneamiento estén disponibles para el personal involucrado.



ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Responsabilidad : Coordinar, promover y supervisar las actividades del Plan HACCP .

Funciones:

- Realiza la verificación integral mensualmente, en coordinación con el Jefe de Tienda y Jefe de División de Perecibles mediante inspección del cumplimiento de los PCC de todas las secciones, registrando sus observaciones en el registro de control HACCP y da visto bueno a los registros del Plan HACCP.
- Coordina con el Jefe de Tienda la ejecución de las verificaciones analíticas a los productos críticos, así mismo decidir la toma de muestras para su evaluación analítica en caso se requiera.
- Realiza la actualización tanto del Plan HACCP y su distribución respectiva, frente a posibles cambios en la documentación de Puntos de Control Crítico.
- Coordina el control de los proveedores con el Departamento de Compras tanto a proveedores nuevos como a aquellos aceptados por la Tienda, mediante los siguientes mecanismos:
 - La evaluación de la calidad sanitaria de los productos mediante la exigencia de certificados de conformidad según especificaciones técnicas.
 - La evaluación de las Plantas procesadoras y/o centros de acopio.
 - Acciones correctivas a los procesos de productos, con una frecuencia según se presenten problemas sanitarios.
- Coordina con el Jefe de Tienda/Jefe de División de Perecibles el desarrollo del Programa de Capacitación.
- Coordina con el Jefe de la División de Perecibles el tratamiento de los productos no conformes.
- Canaliza con el área respectiva la solución a las quejas de clientes, investiga con el Jefe de División las causas que las originaron y establece las acciones correctivas necesarias.
- Reporta resultados al Jefe de Tienda de la ejecución de auditorías internas .

JEFE DE LA DIVISIÓN DE PERECIBLES.

Responsabilidad: Dirigir y supervisar la aplicación de los Puntos de Control Críticos (PCC) en las secciones.

Funciones:

- Revisa y da visto bueno semanalmente a los registros de HACCP asignados a los jefes de sección.
- Preserva los registros revisados correspondientes al plan HACCP, archivándolos por sección en forma ordenada en un archivador rotulado.
- Promueve las actividades de capacitación del personal involucrado en temas de HACCP y mantiene registros de la capacitación.
- Supervisa las labores de mantenimiento de los equipos, calibración de balanzas y termómetros.
- Coordina con Aseguramiento de Calidad el tratamiento de productos no conformes identificados en la Tienda y de aquellos procedentes de quejas de clientes y decide su destino.



USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

Instituto de
Investigación



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION



JEFE DE TRASTIENDA

Responsabilidad : Cumplimiento del Programa de Saneamiento en la Trastienda y del programa de Mantenimiento de equipos.

Funciones :

- Revisa y da visto bueno semanalmente a los registros de ingreso de productos perecibles
- Coordina las actividades de mantenimiento de equipos
- Supervisa el control de los PCC que involucra su división.
- Preserva los registros en forma ordenada.

JEFES DE SECCIÓN

Responsabilidad : Cumplir con los procedimientos de PCC mediante el monitoreo de los registros y hacer cumplir en su sección el Plan HACCP.

Funciones:

- Supervisa el control de los PCC que involucra a su sección.
- Ejecuta las acciones de monitoreo de los PCC registrando sus observaciones diariamente en coordinación con el jefe de Perecibles.
- Entrega los registros empleados durante la semana al Jefe de Perecibles.
- Capacita y entrena al personal nuevo en el control de los PCC.

JEFE DE SECCIÓN DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA:

- Supervisa el control de los PCC que involucra a su sección.
- Entrega los registros empleados durante la semana al Jefe de Trastienda.
- Capacita y entrena al personal nuevo en el control de los PCC.

GOBERNANTA

Responsabilidad : Atender a los clientes ante la presentación de quejas.

Funciones:

- Recibe las quejas de los clientes debido a la calidad de los productos o de alguna molestia causada por la ingestión de los mismos.
- Registra las quejas de los clientes y preserva dichos registros.
- Verifica el registro de todas las quejas que se presentan en la tienda por alimentos en el registro Control de Quejas de Clientes por alimentos con defectos de Calidad y el envío quincenal del mismo a Aseguramiento de la Calidad.
- Verifica el registro adicional de todas las quejas referidas a enfermedad causadas por consumo de alimentos en el formato Control de quejas en caso de enfermedad y el envío inmediato del mismo a Aseguramiento de la Calidad.



4. HOJA DE ASIGNACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

III. PLANEAMIENTO DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA

1. PLAN DE CALIDAD

AREA/RESP:	DOCUMENTACION	FUNCION	CODIGO
Jefe de Tienda.	Registro de Capacitación.	Verifica	R.C-01
Aseguramiento de Calidad.	Hoja de Control HACCP Registro de Capacitación.	Verifica Verifica	RCH-01 R.C. -01
División Perecibles Jefatura.	Registros de Control de Temperaturas Control del tiempo de desinfección en Frutas y verduras en la sección Salad Registro de Mantenimiento de Equipos Registro de Calibración de Equipos	Verifica Monitorea Supervisa Supervisa	R.T-01/ R.T-06 RP-01 R.M-01 R.M-02
Sección Carnes Jefe de sección	Registro de Control de temperaturas	Monitorea	R.T-01
Sección Pollos. Jefe de sección	Registro de Control de temperaturas	Monitorea	R.T-01
Sección Hidrobiológicos Jefe de sección	Registro de Control de temperatura	Monitorea	R.T-08
Sección Lácteos Jefe de sección	Registro de Control de temperaturas	Monitorea	R.T-02
Sección Embutidos Jefe de sección	Registro de Control de temperaturas	Monitorea	R.T-06
Sección Salad Jefe de sección	Registro de Control de Temperaturas	Monitorea	R.T-03
Sección Frutas y Verduras Jefe de sección	Registro de Control de temperaturas	Monitorea	R.T-04
Sección Confitería Jefe de sección	Registro de Control de Temperaturas	Monitorea	R.T-05
Sección Pollo Brasa Jefe de sección	Registro de Control de Temperaturas	Monitorea	R.T-07
Gobernanta	Control de Quejas de Clientes por consumo de alimentos.	Supervisa Supervisa	QC-01
Recepción de Mercadería Jefe de sección.	Registro de Control de Recepción: Carnes, Pollos, Hidrobiológicos, Embutidos, Lácteos, Confitería, Frutas y Verduras, Salad.	Monitorea	RI-01 RI-02 RI-03



3. ANÁLISIS DE PELIGROS/RIESGOS E IDENTIFICACION DE PUNTOS DE CONTROL CRÍTICO

4. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE PUNTOS CRÍTICOS

Para el caso de Las Tiendas por tratarse de autoservicios en donde una atención eficiente y rápida al cliente es primordial, la realización de todas las actividades es sumamente dinámica por tanto la frecuencia del monitoreo y verificación de los Puntos Críticos se realiza conjuntamente con el cumplimiento estricto de las normas establecidas.

A continuación se presenta la relación de procedimientos elaborados para la Tienda.

SECCION/OPERACIÓN	CODIGO
SECCION : CARNES	
• RECEPCION	PCC/R-01
• ALMACENAMIENTO (REF/CONG)	PCC/A
• EXHIBICION (REFRIGERACION)	PCC/E-01
SECCION : POLLOS	
• RECEPCION	PCC/R-01
• ALMACENAMIENTO (REF/CONG)	PCC/A
• EXHIBICION (REFRIGERACION)	PCC/E-01
SECCION : HIDROBIOLÓGICOS	
• RECEPCION	PCC/R-01
• ALMACENAMIENTO (REF/CONG)	PCC/A
• EXHIBICION (REFRIGERACION)	PCC/E-01
SECCION : LACTEOS	
• RECEPCION	PCC/R-01
• ALMACENAMIENTO (REFRIGERACION)	PCC/A
• EXHIBICION (REFRIGERACION)	PCC/E-02
SECCION : EMBUTIDOS	
• RECEPCION	PCC/R-01
• ALMACENAMIENTO(REFRIGERACION)	PCC/A
• EXHIBICION (REFRIGERACION)	PCC/E-01
SECCION : SALAD	
• LAVADO Y DESINFECCION	PCC/SA-01
• ALMACENAMIENTO (REFRIGERACION)	PCC/SA-02
• COCCION	PCC/SA-03
• EXHIBICION (REFRIGERACION)	
• CALIENTE)	PCC/SA-04
• CALENTAMIENTO DE COMIDAS COCIDAS	PCC/SA-05
SECCION : FRUTAS Y VERDURAS	
• RECEPCION	PCC/R-01
• ALMACENAMIENTO (REFRIGERACION)	PCC/A
• EXHIBICION (REFRIGERACION)	PCC/E-01
SECCION : CONFITERIA	
• RECEPCION	PCC/R-01
• EXHIBICION (REFRIGERACION)	PCC/E-01



IV. PROCEDIMIENTOS Y REGISTROS GENERALES DEL SISTEMA

PROCEDIMIENTO:

Página: 22 de
32

CONTROL DE PROVEEDORES

Prep. Por: OyM

Rev. por: Aseg. de la Calidad

Aprob. Por:

1. OBJETIVO

Establecer las pautas necesarias para la adquisición de productos de calidad que cumplan con los requerimientos de La Tienda o para la evaluación de los mismos cuando ya se encuentran en exhibición.

2. ALCANCE

Departamento de compras.
Jefe de Aseguramiento de Calidad

3. GENERALIDADES

3.1. Es responsabilidad del área de Aseguramiento de la Calidad: Aprobar el ingreso de nuevos productos y la permanencia de los actuales productos en base al resultado de los análisis microbiológicos. Para el caso de productos de proveedores actuales que han sido calificados, ingresarán automáticamente

3.2. Es responsabilidad del área de Compras:

3.2.1. Tomar las medidas adecuadas con el proveedor en base a la información proporcionada por Aseguramiento de la Calidad

4. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	N °	ACCION
ASEG. CALIDAD	1.	Antes de efectuar la compra a un nuevo proveedor, coordinará una inspección en el establecimiento o planta productora del proveedor para evaluar la infraestructura, higiene del establecimiento y en el proceso de producción y la correcta utilización de insumos. De cumplirse con los requerimientos realizará los análisis correspondientes al producto para su aprobación y compra. En el caso de proveedores actuales, coordinará inspecciones o auditorías HACCP según corresponda para realizar la calificación de estos según tabla N°1.
COMPRAS	2.	Recibe los resultados del análisis y procede a hablar con el proveedor en base a información dada por Aseg. Calidad que indica las medidas a tomar. De ser necesario bloquear el producto, se dejará constancia de esta medida en el registro RC-03



ASEG. CALIDAD 3.

- Para los productos de proveedores con los que trabajamos en la actualidad se realizará análisis de sus productos en base a un programa de muestreo anual. Los análisis microbiológicos los realizará en laboratorios autorizados por el INDECOPI. En base a los resultados de los análisis y la calificación del proveedor según tabla N.1, se establecerá la frecuencia de muestreos posteriores:
 - a. Altamente perecible
 - o Confiable : 3 veces al año
 - o No Confiable : 5 veces al año
 - b. Baja perecibilidad
 - Confiable : 2 veces al año
 - No confiable : 4 veces al año

**COMPRAS/
ASEG. CALIDAD**

4.
 - Si el producto, de alta o baja perecibilidad y no cumple con la norma técnica, pero no presenta bacterias patógenas, comunica al proveedor y se le otorga un mes de plazo para adecuarse a la norma, cumplido el plazo se efectúa el análisis correspondiente. Si los resultados no se adecúan a la norma, bloquea el producto hasta la presentación de certificados de conformidad y se registra en el formato RC-03.
 - Si el producto no cumple con la norma técnica y presenta bacterias patógenas, se bloquea inmediatamente el código del producto hasta que el proveedor presente certificados de conformidad y se registra en el formato RC-03

Nota:

- Los productos nuevos ingresarán automáticamente con la frecuencia de muestreo de los productos no confiables hasta que se demuestre lo contrario para luego pasar a nivel confiable.
- Para los productos que van a ser bloqueados pero que están en promoción y los resultados están fuera de especificación pero no por mucha diferencia, se le bloqueará terminando la promoción.

5. REGISTROS

NOMBRE	COPIAS	OBSERVACION
CERTIFICADOS DE CONFORMIDAD	1	
FORMATO DE RESULTADO DE ANALISIS NO CONFORMES	1	

6. PERIODICIDAD DE REVISION

PERIODICIDAD	VIGENCIA	1era REVISION	2da REVISION
Semestral	Marzo 2000	Setiembre 2000	Mayo 2002



PROCEDIMIENTO:

Página: 24 de

CONTROL Y REGISTRO DE QUEJAS POR ALIMENTOS CON DEFECTOS DE CALIDAD

Prep. Por: OyM

Rev. por: Aseg. de la Calidad

Aprob. Por:

7. OBJETIVO

Llevar un control de las quejas de alimentos con la finalidad de mantener el nivel de calidad y servicio al cliente por parte del Grupo Wong.

8. ALCANCE

El procedimiento es administrado por el área de Aseguramiento de la Calidad y es llevado a cabo por el personal de Recepción de Clientes en coordinación con un Jefe de División y la Gobernanta. Se aplica a todas las quejas de alimentos por defectos de calidad y/o compromiso de la salud del cliente (cuando cause un malestar o enfermedad).

9. NORMAS A CONSULTAR

9.1. Descripción de formato: "Control de quejas de clientes por alimentos con defectos de calidad". Código: TCAL001A

9.2. Instructivo: "Ingreso de quejas de clientes por consumo de alimentos al sistema CRM".

10. DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS

10.1. Defecto de Calidad: Característica del producto que no corresponde al estándar del mismo lo cual altera su condición para la venta.

11. POLITICAS

11.1. Toda mercadería expuesta para la venta debe cumplir con las características de calidad, higiene y preservación definidas por la Dirección de la Empresa.

11.2. Todo colaborador en primera instancia, debe estar en capacidad de atender las quejas de los clientes siguiendo las recomendaciones para la atención de quejas de clientes (*Ver anexo #1: "Recomendaciones para la atención de quejas"*).

11.3. Todo Jefe de División de donde proceda una queja, debe tomar todas las medidas correctivas en la tienda para prevenir posteriores quejas tanto en la tienda como a nivel corporativo.

12. GENERALIDADES

12.1. Es responsabilidad de la Gobernanta:

12.1.1. Verificar el registro de todas las quejas que se presentan en la tienda por alimentos con defectos de calidad en el formato "Control de quejas de clientes por alimentos con defectos de calidad" (*Ver anexo #2: "Control de quejas de clientes por alimentos con defectos de calidad"*) y el envío diario de las quejas al área de Aseguramiento de la Calidad a través del Sistema CRM.

12.2. Es responsabilidad del área de Aseguramiento de la Calidad centralizar las quejas y, de ser necesario, realizar análisis físico-químicos ó microbiológicos posteriores y coordinar con la tienda y el área de Compras las medidas necesarias a tomar.

12.3. Es responsabilidad del área de Compras:



12.3.1. Tomar las medidas adecuadas con el proveedor en caso de detectarse defectos de calidad.

12.3.2. Comunicar a las tiendas las medidas de prevención y retiro del lote, de ser necesario, que se deben tomar.

12.3.3. Comunicar al área de Aseguramiento de la Calidad las medidas tomadas ante las quejas.

12.4. Es responsabilidad de Jefe de División del Área comunicar vía mail al Jefe de Compras con copia a las áreas de Aseguramiento de la Calidad y Servicio al Cliente todas las quejas de alimentos que se presenten, donde se ha comprobado un defecto del lote en la tienda y en caso de compromiso de la salud del cliente.

12.5. Es responsabilidad del área de Servicio al Cliente comunicar la solución del problema al cliente verificando las acciones correctivas, además de comunicar al Jefe de Tienda las acciones que se tomaron ante el problema.

13. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

<u>RESPONSABLE</u>	<u>N°</u>	<u>ACCION</u>
RECEP. DE CLIENTES	5.	Recibe la queja del cliente siguiendo las recomendaciones para la atención de quejas.
	6.	Comunica la ocurrencia al Jefe de División del área de donde proviene el producto que es motivo de la queja.
	7.	Registra la ocurrencia en el formato: "Control de quejas de clientes por alimentos con defectos de calidad".
GOBERNANTA / JEFE DE DIVISIÓN / JEFE DE TIENDA	8.	Atiende y resuelve la queja del cliente de acuerdo a la naturaleza del problema.
JEFE DE DIVISIÓN DEL AREA	9.	Procede a la revisión del lote del producto que es motivo de la queja en la tienda.
	10.	Si el problema es originado por los procesos de la tienda, coordina la solución del mismo con el área de Aseguramiento de la Calidad.
	11.	Si el defecto del producto no es causado por operaciones de la tienda y se evidencia un defecto de calidad, comunica la ocurrencia vía mail al Jefe de Línea de Compras con copia a las áreas de Aseguramiento de la Calidad y Servicio al Cliente los datos del cliente, los detalles del producto y el defecto que presenta indicando el lote y fecha de vencimiento.
	12.	Toma las medidas de prevención en la tienda para evitar la continuidad del problema.
JEFE DE LÍNEA DE COMPRAS	13.	Evalúa el problema en coordinación con las áreas de Aseguramiento de la Calidad y Servicio al Cliente y comunica a las tiendas las medidas definitivas a tomar con el producto.
JEFE DE DIVISIÓN DEL AREA	14.	Ejecuta las medidas indicadas por el área de Compras para la solución definitiva del problema.
RECEP. DE CLIENTES	15.	Registra en el campo "Acción Correctiva" del formato "Control de quejas de clientes por alimentos con defectos de calidad" las medidas que se tomaron en la tienda para la solución del problema.
	16.	Envía diariamente las quejas de clientes a través del Sistema CRM. (Ver: "Instructivo: Ingreso de quejas de



<u>RESPONSABLE</u>	<u>N °</u>	<u>ACCION</u>
		<i>clientes por consumo de alimentos al sistema CRM")</i>
SERVICIO AL CLIENTE	17.	Comunica la solución del problema al cliente así como al Jefe de Tienda indicando las medidas que se tomaron.

Notas:

1. De tratarse de algún caso que comprometa la salud del cliente, se envía un correo electrónico al área de Aseguramiento de la Calidad con la finalidad de determinar la necesidad de realizar un análisis físico-químico o microbiológico de la muestra en cuestión ó de otra muestra del mismo lote proveniente de la tienda.
2. Si el caso no compromete la salud del cliente pero no queda satisfecho con la solución brindada en la tienda y/o demanda una justificación técnica ó un análisis del producto, se envía un correo al área de Aseguramiento de Calidad con los datos del caso para evaluar el problema y determinar si se requiere o no un análisis de laboratorio.
3. Si el defecto del producto es difícil de determinar y se evidencia una falla en la calidad del mismo, se enviará un correo electrónico al área de Aseguramiento de la Calidad para evaluar el problema y la solución respectiva detallando los datos del producto, proveedor y problema en cuestión.

14. REGISTROS

NOMBRE	TIPO	COPIAS	OBSERVACION
Control de quejas de clientes por consumo de alimentos.	Formato TCAL001 A	1	

15. PERIODICIDAD DE REVISION

PERIODICIDAD	VIGENCIA	1era REVISION	2da REVISION
Semestral	Marzo 2000	Setiembre 2000	Marzo 2001

16. ANEXOS

16.1. ANEXO 1: Recomendaciones para la atención de quejas.

- Escuchar cuidadosamente y con interés la queja del cliente.
- Mostrar empatía: Póngase en lugar del cliente.
- Pregunte de buena manera sin amenazar.
- Repita al cliente lo que entendió del problema y después sugiera una o más alternativas que den respuesta a sus intereses. Se le ofrece al cliente ayudarlo al instante. Ejemplo: Comprometerse a llamarlo con la respuesta.
- Discúlpese sin culpar a nadie.



USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

Instituto de
Investigación



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION



ACSUC
AXENCIA para a CALIDADE do
SISTEMA UNIVERSITARIO de
GALICIA

16.2. ANEXO 2: Formato: Control de quejas de clientes por alimentos.

CONTROL DE QUEJAS DE CLIENTES POR CONSUMO DE ALIMENTOS									
TIENDA								CÓDIGO:	QC - 02
Fecha	Nombre del Cliente	Producto / Marca y Presentación	Cuando lo compró	Cuando lo consumió	F. Vencim. y Lote	Problema encontrado y Síntomas (si hubiera)	Registrado por	Acción Correctiva	VºBº
	Nom:								
	Apell:								
	DNI:								
	Telf.								
	Nom:								
	Apell:								
	DNI:								
	Telf.								
	Nom:								
	Apell:								
	DNI:								
	Telf.								
	Nom:								
	Apell:								
	DNI:								
	Telf.								
VºBº GOBERNANTA					Vº JEFE DE TIENDA				

17. REGISTRO DE SOPORTE PARA EL INGRESO DE LA INFORMACIÓN

Registro de Quejas de Clientes por Consumo de Alimentos, como medio de ayuda para cargar la información al sistema CRM.

ANEXO 16: EVIDENCIAS DIVISION DE PERECIBLES

METRO SANTA ELENA.

Evidencia de la Sección Panadería



Evidencia de la Sección Carnes Pollos Y Pescados



Evidencia de la Sección Embutidos Y Lácteos

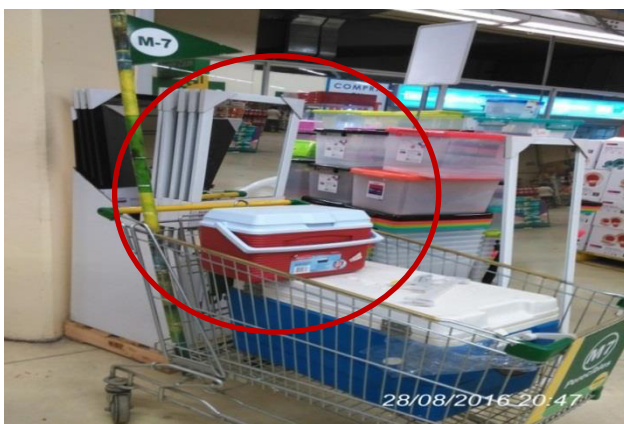


Evidencia de la Sección Confitería





Evidencia de la Sección Frutas Y Verduras



Evidencia de la Sección Frutas Y Verduras







ANEXO 17. VALIDACIONES DE INSTRUMENTOS

Lic.: Eduardo Alonso Olivera Junchaya

FORMATO:

ENCUESTA A LOS CLIENTES QUE COMPRAN EN LA DIVISIÓN DE PERECIBLES DE LA SEDE
METRO – CENCOSUD SANTA ELENA – CHICLAYO.

ENTREVISTA A LOS TRABAJADORES DE LA DIVISION DE PERECIBLES, GESTORES DE
ABASTECIMIENTO Y JEFES DE DIVISION.

Información de Validación de Contenido

Información del experto:

Nombre:	EDUARDO ALONSO OLIVERA JUNCHAYA	
Sexo:	Masculino (X)	Femenino ()
Profesión o especialidad:	LICENCIADO EN ESTADISTICA	
Años de experiencia:	15 AÑOS	
Lugar de Trabajo:	DISTRIBUIDORA NORTE PACASHAYO S.R.L.	

Definición de conceptos y pertinencia de cada ítem:

Los ítems expuestos, son de carácter teórico, por lo que es necesario que realice su validación correspondiente, por lo cual le solicitamos marcar con una "X", el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem expuesto con su respectivo concepto verificando si es apropiado con lo que se espera medir, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional, cabe indicar que no es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas, si no indicar si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Comunicación Interna:

El tema de investigación es sobre la gestión de la cadena de abastecimiento que se lleva en la división de perecibles de la empresa Hipermercados Metro (Cencosud) – Santa Elena y cómo influye en la rentabilidad de la empresa. La gestión de la cadena de abastecimiento se refiere a como los procesos adecuados de abastecimiento conllevan a una buena rentabilidad en la empresa no sólo beneficiándola sino obteniendo una satisfacción y valor agregado que le otorga al cliente.



ANEXO 18. VALIDACIONES DE INSTRUMENTOS

Lic. Marco Antonio Pizzali Graus

FORMATO:

ENCUESTA A LOS CLIENTES QUE COMPRAN EN LA DIVISIÓN DE PERECIBLES DE LA SEDE
METRO – CENCOSUD SANTA ELENA – LIRILAYU.

ENTREVISTA A LOS TRABAJADORES DE LA DIVISION DE PERECIBLES, GESTORES DE
ABASTECIMIENTO Y JEFES DE DIVISION

Información de Validación de Sentencias

Información del experto:

Nombre:	marco A. Pizzali Graus	
Sexo:	Masculino <input checked="" type="checkbox"/>	Femenino ()
Profesión o especialidad:	ADMINISTRACIÓN	
Años de experiencia:	18	
Lugar de Trabajo:	BCP	

Definición de conceptos y pertinencia de cada ítem:

Los ítems expuestos, son de carácter teórico, por lo que es necesario que realice su validación correspondiente, por lo cual le solicitamos marcar con una "X", el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem expuesto con su respectivo concepto verificando si es apropiado con lo que se espera medir, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional, cabe indicar que no es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas, si no indicar si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Comunicación Interna:

El tema de investigación se centra en la gestión de la cadena de abastecimiento que se lleva en la división de perecibles de la empresa Hipermercados Metro (Cencosud) – Santa Elena y cómo influye en la rentabilidad de la empresa. La gestión de la cadena de abastecimiento se refiere a como los procesos adecuados de abastecimiento conllevan a una buena rentabilidad en la empresa no sólo beneficiándola sino obteniendo una satisfacción y valor agregado que le otorga al cliente.



Marco Antonio Pizzali Graus
Licenciado en Ciencias Administrativas
Instituto de Investigación



ANEXO 19. VALIDACIONES DE INSTRUMENTOS

Lic. Luis Guillermo Arbulú Rivera.

**Formato: ENTREVISTA A LOS CLIENTES DE LA DIVISIÓN DE PERECIBLES DE LA SEDE METRO –
CENCOSUD SANTA ELENA – CHICLAYO.**

Información de Validación de Contenido

Información del experto:

Nombre:	LUIS GUILLERMO ARBULÚ RIVERA	
Sexo:	Masculino (X)	Femenino ()
Profesión o especialidad:	ADMINISTRADOR	
Años de experiencia:	25	
Lugar de Trabajo:	FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RRHH - USMP - PN	

Definición de conceptos y pertinencia de cada ítem:

Los ítems expuestos, son de carácter teórico, por lo que es necesario que realice su validación correspondiente, por lo cual le solicitamos marcar con una "X", el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem expuesto con su respectivo concepto verificando si es apropiado con lo que se espera medir, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional, cabe indicar que no es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas, si no indicar si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Comunicación Interna:

El tema de Investigación es sobre gestión de la cadena de abastecimiento que se llevan en la división de perecibles de la empresa Hipermercados Metro (Cencosud) – Santa Elena influyen en la rentabilidad de la empresa. La gestión de la cadena de abastecimiento se refiere a como los procesos adecuados de abastecimiento conllevan a un buena rentabilidad en la empresa no sólo beneficiándola sino obteniendo una satisfacción y valor agregado que le otorga el cliente.