

PROPUESTA DE MEJORA PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) DE LA
EMPRESA GATE GOURMET BOGOTÁ, QUE LE PERMITA MEJORAR SUS PROCESOS
Y REDUCIR LAS NO CONFORMIDADES POR PARTE DE SUS CLIENTES

BUITRAGO UMAÑA WILSON JAVIER
IDÁRRAGA RAMÍREZ INGRID YOLIMA
PÁEZ YOMAYUSA LYDA YAZMIN

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D. C.

2017

PROPUESTA DE MEJORA PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) DE LA
EMPRESA GATE GOURMET, BOGOTÁ, QUE LE PERMITA MEJORAR SUS PROCESOS
Y REDUCIR LAS NO CONFORMIDADES POR PARTE DE SUS CLIENTES

BUITRAGO UMAÑA WILSON JAVIER
IDÁRRAGA RAMÍREZ INGRID YOLIMA
PÁEZ YOMAYUSA LYDA YAZMIN

Asesor de trabajo
PRADA VARGAS CAROLINA

Trabajo de grado para optar al título como
Especialista en Gerencia de la calidad

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D. C.

2017

Nota de aceptación

Resumen

Se realizó una propuesta de mejora para el sistema de Gestión de Calidad de la empresa Gate Gourmet Bogotá basado en un diagnóstico de acuerdo a los capítulos trabajados en el proceso de la especialización en gerencia de la calidad, aplicando todos y cada uno de sus componentes. Inicialmente se realizó un Análisis que permitiera identificar el cumplimiento actual frente al sistema de gestión de calidad, posteriormente se utilizaron las herramientas brindadas por el ejercicio académico, para tomar decisiones que nos permitieran generar propuestas de mejora a la organización.

Contenido

	Pág.
Introducción	7
1. Caracterización de la empresa	8
1.1 Ubicación	8
1.2 Tamaño	8
1.3 Portafolio.....	9
1.4 Política general.....	9
1.5 Reseña histórica	10
1.6 Descripción de clientes	10
1.7 Certificación al sistema de gestión de calidad	11
1.7.1 Sistema HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Points (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control).....	11
1.7.2 GATEOPEX. Sistema de la excelencia operativa	12
2. Descripción del problema	15
2.1 Formulación de la pregunta	15
3. Objetivo general.....	16
3.1 Objetivos específicos	16
4. Justificación	17
5. Metodología	18
6. Antecedentes investigativos y conceptuales	19
7. Análisis interno de la organización.....	21
7.1 Excelencia directiva	21
8. Diseño y gestión de procesos.....	26
8.1 El mapa de procesos.....	27
8.2 Mapa de procesos Gate Gourmet.....	28
8.2.1 Propuesta de mejora en mapa de procesos.....	29
8.3 La caracterización de los procesos.....	30
9. Calidad competitividad e innovación.....	32
9.1 ¿Que es la innovación?	32
9.2 Modelos de innovación.....	32

9.3 Conclusión	33
10. Responsabilidad social empresarial	34
11. Verificación estratégica de la calidad	36
11.1 Procedimiento de auditoria	36
11.1.1 Objetivo.....	36
11.1.2 Alcance	36
11.1.3 Responsable	36
11.1.4 Definiciones	36
11.1.5 Normatividad / Políticas	39
11.1.6 Registros.	40
11.1.7 Riesgos de auditoría.....	40
12. Neuromarketing	43
12.1 Alcance	43
12.2 Estrategias.....	44
12.3 Objetivos.....	46
12.4 Costeo de la propuesta	46
12.5 Conclusiones.....	46
13. Seguimiento y medición de la calidad	47
13.1 seguimiento y medición en la organización objeto de estudio	47
13.2 Aspectos de seguimiento y medición.....	47
13.3 Metodología para la generación de indicadores.....	48
14. Mejoramiento continuo.....	50
15. Integración de la calidad	51
15.1 Propuesta de integración.....	51
Conclusiones.....	56
Recomendaciones	58
Referencias.....	59
Anexos	64

Introducción

En el curso de esta práctica analizamos los procesos desarrollados en la empresa GATE GOURMET COLOMBIA LTDA, con el fin de evidenciar las posibles mejoras que podemos aportar a la compañía como especialistas. Para esto presentaremos datos y cifras de todo el movimiento organizacional, contamos con la colaboración y compromiso de los empleados permitiéndonos conocer con mayor profundidad los procesos y estructuras, contribuyendo para cumplir con los estándares de calidad exigidas.

1. Caracterización de la empresa

1.1 Ubicación

Sede Principal: Zúrich, Suiza.

Sede en Colombia: Avenida El Dorado calle 26 N° 92-32 Bogotá.

1.2 Tamaño

Para GATE GOURMET COLOMBIA LTDA, es esencial el trabajo de todos sus colaboradores por ello cuenta con personal calificado para ejecutar todos los procesos de la empresa.

Actualmente solo cuenta con una sede al cual es la encargada de suministrar y abastecer toda la cadena de clientes con la que cuenta actualmente.

Tabla 1

Tamaño de la empresa (sede Bogotá, Colombia)

Área	Nº Empleados
Logística	136
Producción	424
Indirectos	311
Cocina TPA	95
Total	966

Nota: Autoría propia a partir de datos de la empresa.



Figura 1. Sede Bogotá Gategourmet. Nota: Autoría propia.

1.3 Portafolio

A través de inversiones estratégicas, la empresa ha diseñado nuevos productos y servicios destinados no solamente a las aerolíneas, sino a empresas de otro giro comercial, buscando satisfacer sus necesidades.

A continuación, se mencionan:

Dester: Productos para las aerolíneas durante el 2010 tales como la inclusión de nuevas presentaciones de vajillas, charolas de aluminio, condimentos, cubiertos y bandejas de servicios elaborados con materiales diversos.

Harmony: Una amplia gama de kits recreativos durante el 2011 con la presentación de nuevas presentaciones de mantas, almohadas, cosméticos, bolsas, toallas y artículos de higiene personal trabajando juntamente con marcas conocidas mundialmente como Salvatore Ferragamo, Bvlgari, Aigner, Korres y L'Occitane.

Virtuoso: Dedicada a la elaboración de productos de vidrio, muebles, y platos de porcelana y textiles, inyecta nuevas presentaciones de menús para la clase ejecutiva lo que impulso en el 2013 un gran avance en la prestación del servicio aéreo para la empresa Avianca.

Supplair: Una empresa neutra de Gategourmet, dedicada a la logística, mercadotecnia, almacenamiento y operación dentro de los aeropuertos, supliendo a una gran cantidad de aerolíneas reconocidas mundialmente.

Otras: Gategourmet provee otros servicios como seguridad aérea, mediante su empresa GateSafe; limpieza de los aviones a través de Fernley / IAS y Gate Solutions.
(Gategourmet, 2017)

1.4 Política general

Para GATE GOURMET COLOMBIA LTDA., “la cultura global de excelencia operativa e innovación, permitirá mejorar continuamente las capacidades y la autonomía de los empleados para atender a los clientes con pasión, y con buenas prácticas de la industria” (Gate Gourmet International, 2014, párr. 3) acompañada de varios factores claves que influyen en la operatividad y excelencia de la compañía es por ellos que se cuenta con los más altos estándares de calidad.

1.5 Reseña histórica

Gate Gourmet es el mayor proveedor mundial independiente de servicios de catering y aprovisionamiento para las aerolíneas y los ferrocarriles. Fundada en 1992 con sede en Zúrich, Suiza. Es el mayor líder mundial en cuanto a decoración, logística y comida aérea se refiere. Hasta el 2004, Gate Gourmet generó 22,000 empleos, obtuvo utilidades por más de 2.4 millones de francos suizos y produjo 195 millones de comidas de avión durante todo el año.

La compañía es el negocio principal detrás de Gategroup, cuyas 11 marcas asociadas ofrecen a los clientes un abanico amplio de productos y servicios para prácticamente cualquier necesidad a bordo - desde el diseño innovador menú de embalaje elegante a sofisticadas soluciones de cadena de suministro - y más de 200 millones de comidas a año clientes en más de 270 a cerca de 120 localidades de los aeropuertos de todo el mundo. Actualmente cuenta con 3 sedes centrales en Zúrich, Suiza; Reston, Virginia, Estados Unidos; y Londres, Inglaterra (SMTM, 2017).

1.6 Descripción de clientes

Gate Gourmet trabaja para satisfacer las necesidades de sus clientes por ello cuenta con una gran variedad de portafolio y comodidades adicionales las cuales se llevan a cabo con las especificaciones de las aerolíneas dependiendo su destino y su cliente final

La principal estrategia de GATE GOURMET COLOMBIA LTDA., es brindar el mejor servicio de catering aéreo y de aprovisionamiento en lo cual en los últimos años se ha visto reflejada ya que hace presencia en 26 países de los cinco continentes y en 120 aeropuertos alrededor del mundo, desde donde despacha cerca de 200 millones de comidas al año.



Figura 2. Clientes. Nota: Tomado de las páginas web de las empresas: Avianca, TACA, LAN, IBERIA, Tame, Tampacargo, Aerolíneas Argentinas, Aeroméxico, DFASS, DHL, FedEx.

1.7 Certificación al sistema de gestión de calidad

1.7.1 Sistema HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Points (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control).

HACCP es un sistema de gestión en el cual la seguridad de los alimentos es monitoreada a través del análisis y control de contaminaciones de carácter biológico, químico y físico desde la fabricación de materias primas, embalaje y almacenamiento, fabricación, distribución y consumo del producto (Diplomado en sistemas de gestión integrada ISOS, 2017, párr. 14).

Aplicación de principios científicos y técnicos usando el Sentido Común.

CCP: Punto crítico de control.

SOP: Procedimiento operativo estándar.



Figura 3. Principios del HACCP. Nota: Tomado de <http://www.gategourmet.com>

1.7.2 GATEOPEX. Sistema de la excelencia operativa.

Es el novedoso programa de mejoramiento continuo enfocado en la:

Seguridad

Calidad

Entrega

Productividad

A través de GateOpex identificamos y generamos:

Buenas prácticas

Procesos Estandarizados

Trabajo y nivel local, aplicado a nivel global

Para perfeccionar nuestros servicios y superar a nuestra competencia

Creamos un lenguaje de mejoramiento común para todo el grupo.

Gateopex se centra en tres flujos de trabajo:

- Desarrollo de personal
- Despliegue operacional

- Dirección de Infraestructura

El marco de gateOPEX está basado en los 3 colores de Lean con el foco en desarrollar, probar, ejecutar y controlar los Estándares y las Buenas Prácticas (BP) a través de la empresa. Cualquier cambio necesita una solución en los 3 “colores”.



Figura 4. Cuadro de mejora de GATEOPEX. Nota: Tomado de <http://www.gategourmet.com>

Los tres niveles de GATEOPEX

Gate Level One Buenas Prácticas

Estableciendo las bases

Evitando sorpresas

Remover ruido y crear estabilidad

Volver a las bases

Gate Level Two Estándares Mandatorios

Construyendo el marco

Previsibilidad

Emoción

Consistencia entre las unidades

Desarrollar capacidades y habilidades

Gate Level Three Clase Mundial

Centro de excelencia

Estar a la vanguardia

Cambio e innovación

Una forma de vida más que un programa. (Gategourmet, 2017)

2. Descripción del problema

La actividad comercial de Gate Gourmet Colombia está enfocada en el aprovisionamiento de servicios para gente en movimiento, su actividad operacional finaliza en los aprovisionamientos de servicios en vuelos internacionales. La organización presenta inconvenientes en el despacho de los servicios (equipo, bebidas, insumos y alimentos), a la organización le ha ocasionado en el último periodo un incremento en el porcentaje de no conformidades por parte del cliente. La cadena de valor de la organización presenta inconvenientes en el flujo de información, materiales, insumos y alimentos lo que afecta el proceso de elaboración de los servicios y consolidación de los mismos en las áreas de despachos. Los incumplimientos en los horarios de entrega y presentación deficiente de los servicios, afectan de manera comercial y económica a la empresa. Los procesos que se desarrollan dentro de la organización muestran inconvenientes en su sistema de gestión lo que impacta al final de la cadena.

2.1 Formulación de la pregunta

¿Cómo generar una propuesta para Gate Gourmet Colombia en su sistema de Gestión de Calidad (SGC) que satisfaga al cliente y partes interesadas, respecto a la mejora continua?

3. Objetivo general

Elaborar una propuesta de mejora para el sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la empresa Gate gourmet Colombia mediante herramientas de la calidad que le permita mejorar sus procesos y la satisfacción de sus clientes

3.1 Objetivos específicos

Examinar el proceso de Gestión de Calidad que lleva a cabo la organización para mantener la satisfacción del cliente.

Analizar el sistema de gestión que se manejan actualmente dentro de la empresa e identificar cuáles son las posibles causas.

Proponer mejoras para el sistema de gestión de calidad que permita mitigar las posibles causas que afectan los procesos de la empresa.

4. Justificación

Para Gate Gourmet el modelo de gestión de calidad propone la integración de procesos de forma que se agrupen áreas de producción las cuales desarrollan el producto final, gracias a la unificación de las mismas se podrá mejorar la entrega oportuna de servicios con calidad y bajo la administración de estructuras encaminadas al control de los procesos en busca de la satisfacción del cliente. Dentro del sector del catering aéreo cubriendo todos los componentes del servicio que presta para viajeros, la mejora de procesos nos brinda la oportunidad de poder asociar diferentes grupos de interés que permitan fortalecer la actividad principal de la compañía.

5. Metodología

La metodología empleada para el desarrollo de este proyecto está basada en entrevistas realizadas a los actores principales de cada proceso, con el fin de verificar la información para el correcto desarrollo del mismo.

6. Antecedentes investigativos y conceptuales

Actualmente existe un interés en el planteamiento de procesos bien estructurados los cuales fortalezcan las actividades de las organizaciones, esto ayuda a tener un control general que permita al final obtener un servicio o producto de satisfacción a los clientes. “En la identificación de los factores que se deben tener presentes en la satisfacción del cliente se debe tener un plan a seguir para el éxito de todos los empresarios” (Tschohl, 1997, p. 23). Adaptando muchas de las soluciones enfocadas en los clientes.

El trabajo con los aportes más relevantes de estas investigaciones coincide en afirmar que las creencias y concepciones forman la visión para mantener la lealtad del cliente la cual se pierde o se gana a diario con el trabajo que la organización realiza. El servicio al cliente sobresaliente no es una opción más en el mercado competitivo actual. La satisfacción del cliente es uno de los objetivos que la organización se debe plantear como una de las actividades más rentables de la empresa. “La búsqueda de mantener al cliente en la actividad que día a día realiza la organización es lograr altos niveles de satisfacción y obtener así el apoyo permanente del cliente” (Tschohl, 1997, p. 25). En el trabajo integrador de la especialización en ingeniería en calidad (Faracchio, 2010), los planeamientos de la actividad comercial de las cooperativas apícolas es un buen ejemplo de la parametrización que debe tener la organización en los procesos que debe llevar a cabo para que los departamentos tengan un objetivo general el cual este encaminado en la entrega de un servicio que cumpla con lo requerido por los clientes (Tschohl, 1997).

“La estructura de formación de la empresa debe tener un criterio que permita adquirir competencia en los procesos que se llevan en el sector en el cual se mueve la empresa, los conocimientos sólidos y versátiles permiten una ventaja frente a los grandes competidores que pueden llegar” (Himmelblau & Bischoff, 2004, p. 51), el desarrollo en los procesos como un campo esencial dentro del análisis permite métodos así como el desarrollo de procedimientos para su solución; se debe realizar un examen global del proceso contemplando los aspectos económicos los cuales contemplan los costes que constituyen un elemento tan importante que nunca se pueden ignorar.

A partir de estos aspectos se permitió un cuerpo teórico e investigativo relacionado y sólido desde donde se intenta contextualizar el tema de comprensión propio del presente trabajo integrador.

7. Análisis interno de la organización

7.1 Excelencia directiva

Para este modulo se explicara de que se trata la autoevaluacion del modelo EFQM el cual pretende una gestión más eficaz y eficiente. La identificación de los puntos fuertes y débiles aplicados a diferentes ámbitos de la organización son el punto de partida para el proceso de mejora continua.

En todo este proceso de descripción de la empresa llevamos a cabo una serie de actividades para poder identificar el funcionamiento y la estructura de la compañía por ello nos basamos en unas tablas dinámicas de Excel donde se evaluaron varios aspectos como: liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, resultados claves, resultados clientes, resultados personas, resultados sociedad. (Ver Anexo 1).

Después de realizar la evaluación de cada módulo mencionado anteriormente se procede a crear una tabla final que nos muestre de forma numérica y porcentual cada ítem, con este análisis obtuvimos un muestreo de un rango sobre el 100%.

Tabla 2

Informe autoevaluación

Descripción	Puntos máximos	Puntos máximos organización	% Organización
Políticas y estrategias	100	80	80%
Alianzas y recursos	100	85	85%
Resultados claves	100	60	60%
Liderazgo	100	75	75%
Personas	100	70	70%
Resultado de personas	100	85	85%

Nota: Autoría propia.

Al determinar el informe de autoevaluación se debe generar el formato de (EFQM) el cual nos ayudara determinar el resumen de la puntualización que tuvimos anteriormente, en este debe ir la

descripción de la compañía y la cronología que se realizara para acceder a la información de la compañía.

Tabla 3

Autoevaluación vs. Modelo EFQM de excelencia

Datos Generales			
Nombre de la organización			
Nombre	Sector	Localidad	Provincia
Gate Gourmet	Alimentos	Bogotá	Cundinamarca
Resumen Puntuación EFQM			
Puntos EFQM obtenidos por la organización			778
Fecha de la autoevaluación realizada por la organización			Enero 30 de 2017
Cronología de participantes			
Actividad	Fecha	Personas involucradas	Cargo en la organización
Entrevista realizada al área con Recursos Humanos	Miércoles 1 febrero 2017	Vanessa Camacho Magda Rodríguez Diana Ramírez	Directora de Recursos Humanos Jefe de Recursos Humanos Jefe de mejoramiento continuo
Entrevista con órganos de control área logística	Miércoles 1 febrero 2017	Javier Buitrago	Jefe de logística
Personal operativo	Jueves 2 febrero 2017	Fabián Meneses	Supervisor

Nota: Autoría propia. Las entrevistas realizadas a todo el grupo de trabajo fueron con previo aviso.

Al realizar el diligenciamiento de la autoevaluación de la empresa es fundamental realizar el análisis de todos los datos y cifras que se presentaron anteriormente con estos dos análisis podemos establecer los puntos fuertes que presenta GATE GOURMET.

Tabla 4

Revisión y análisis de la autoevaluación

Revisión de la Autoevaluación
Análisis de los resultados del informe de autoevaluación de la organización

Nota: Autoría propia.

Para realizar la investigación de los puntos a mejorar y puntos fuertes de la empresa GATE GOURMET fue necesaria la colaboración y apoyo de todos aquellos que intervienen en el proceso de recursos humanos, donde se solicitó información de aquellos procesos internos que intervienen en la recolección de datos y requisitos esperados para los procesos de reclutamiento y selección de personal de los últimos 6 meses a un año.

Para poder realizar todo el proceso de investigación se realizaron muestreos en cada uno de los procesos en los cuales se evidenciaron dificultades o problemáticas en cuanto a la selección del personal por falta de filtros que permitan una correcta ejecución de perfiles.

Después de haber realizado el estudio de la compañía, formulamos algunas recomendaciones o planes de mejora los cuales pueden ayudar a contribuir en la solución de los problemas prioritarios para el departamento de producción, focalizándonos en las áreas que la componen; se plantea como recomendación una metodología comparando distintos puntos de vista teóricos, sobre las competencias del equipo de trabajo.

Análisis de la documentación aportada por la organización

La recolección de datos dio resultados al análisis que se realizó conforme a la autoevaluación desarrollada, gracias a la colaboración y compromiso de los coordinadores y partes interesadas, se pudo acceder a la suficiente información para implementar y modificar procesos de contratación que permitan ser más eficientes y óptimos.

Fuente: Elaboración propia.

Para poder terminar el proceso de evaluación interno de GATE GOURMET fue necesario establecer áreas de mejora y habilidades y debilidades de la misma por ello elaboramos un resumen ejecutivo donde pudimos establecer los fundamentos de la razón de ser de la compañía y priorizar los puntos débiles para poder realizar acciones correctivas y preventivas de la organización.

Tabla 5

Resumen ejecutivo

Después de haber realizado el proceso de verificación y autoevaluación de la organización GATE GOURMET se establecieron los siguientes puntos fuertes y mejoras:

Nota: Autoría propia.

Puntos Fuertes:

- Política y estrategia: Existen procesos sistemáticos de recogida y análisis de necesidades y de expectativas de todos los grupos de información manteniéndose actualizados de forma permanente. Estos procesos están contrastados con una experiencia no inferior a dos años.
- Alianzas y recursos: Se ha desarrollado una política sistemática de alianzas y colaboraciones con las organizaciones principales; se mide la eficacia y beneficios de dichas alianzas y colaboraciones; al menos dos años de experiencia en dichas políticas.
- Resultados claves: Completa y sistémica medición y control de la totalidad de resultados claves, valores excelentes en todos los resultados y tenencias positivas desde hace al menos dos años por encima de la medida del sector.
- Liderazgo: El proceso de definición y despliegue de la identidad se realiza de forma periódica y sistémica, existen procesos definidos para conocer las expectativas de los grupos de interés y de realimentar el proceso anterior; las prácticas de gestión son ejemplarizadas de la identidad de la organización.

Para las áreas de mejora fue necesario evaluar los antecedentes que presenta la compañía.

Áreas de mejora:

- Personas: Despliegue eficiente de canales de comunicación bidireccionales; se difunde información relevante a toda la organización; los canales se han adecuado a las necesidades y expectativas de los empleados y voluntarios, y evidencia de una comunicación fluida y apreciada por todos.
-

- Resultados de personas: Revisión sistemática y mejora de todos los indicadores relativos a la satisfacción de los empleados y voluntarios; excelente evolución histórica de la mayoría de ellos, siendo una referencia en el sector.

Para Gate Gourmet se realizaron las siguientes pautas:

- Se realiza al departamento de Talento Humano mejoras en procesos de selección, formulando estrategias que ayuden a seleccionar asertivamente a la persona idónea permitiendo mitigar la rotación del personal.
- El equipo de trabajo propuesto también estaría con la facultad de exponer todos los aspectos de inconformidad de los colaboradores, para que en mesas de trabajo estos aspectos sean convertidos responsablemente y dentro de las posibilidades empresariales, en factores que puedan contribuir al fortalecimiento de los valores corporativos.

Nota: Autoría propia.

Al terminar todo el proceso de verificación y evaluación de la empresa se procede a definir las herramientas de gestión que se utilizaran para complementar aquellos puntos débiles que se identificaron a través de todo el proceso, la primera herramienta que se propuso fue un Balanced Scorecard el cual nos será útil en la medición de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo una serie de relaciones de causa efecto a través del mapa estratégico desde cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, Procesos Internos y Aprendizaje e Innovación. Dentro del análisis realizado con la herramienta encontramos el cómo está la alineación de los empleados hacia la visión de la empresa, la Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento, mejoría en los indicadores financieros que inducen una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía (García, 2013).

8. Diseño y gestión de procesos

Inicialmente para comprender este capítulo del Diseño y gestión de los procesos vamos a esclarecer la definición del término proceso y la importancia que representa su diseño y organización para el desarrollo de las actividades en una empresa, teniendo en cuenta que existen diversas interpretaciones.

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas encaminadas a alcanzar un objetivo, para este desarrollo se debe contar con recursos y controles que reconozcan una correcta organización de sus métodos permitiendo a una empresa eficiencia economía y efectividad en toda su operación.

La Gestión por procesos es la forma más organizada y eficiente de gestionar toda una empresa fundamentada en los procesos. Teniendo claro que los procesos son una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido a la empresa, iniciando con una entrada que se transforma y se convierte en una Salida, ya sea un producto o un servicio el cual debe cumplir con los requerimientos del cliente.

También es definido como “el conjunto de métodos, materias primas, máquinas, personas, medio ambiente y recursos que, gracias a su interacción crean un valor agregado con el que se producen unos bienes y servicios” (Blog 9001, 2015, párr. 6).

El diseño y la priorización de los procesos en una empresa son indispensables para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ya que de esta manera permite planificar la calidad en las organizaciones, mejorando su productividad, identificando el orden de actividades, responsabilidades y recursos necesarios por cada área de trabajo.

Para Gate Gourmet la gestión por procesos esta aplicada en toda la operación, desde el área de compra de materias primas hasta el área de despacho y servicio al cliente. La importancia de tener establecidos los procesos y caracterizarlos está basada en que permite tener un control oportuno para evidenciar el orden que deben llevar las actividades, quienes son los encargados de cada una, y el valor que representan dentro de todo el proceso. A su vez es necesario definir los equipos, recursos y maquinaria utilizada, la forma en que se mide cada proceso.

En el trabajo de campo realizado a la empresa Gate Gourmet Bogotá logramos entrar en las instalaciones para conocer de cerca los procesos que llevan a cabo, identificar las diferentes prácticas y observar de qué manera están implementando el sistema de gestión de calidad

actualmente, la planeación y control que se desarrolla frente al diseño de procesos. A continuación, se describen las herramientas que utilizamos para identificar el diseño de los procesos operados dentro de la empresa Gate Gourmet.

8.1 El mapa de procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en la empresa y la forma en que se interrelacionan.

“Inicialmente se debe identificar y clasificar los procesos dependiendo si hacen parte de los procesos Estratégicos, los misionales y los de apoyo, de la misma manera se deben identificar los actores encargados de cada proceso” (Álvarez, 2014, párr. 5).

Los procesos estratégicos son aquellos que Incluyen procesos de establecimiento políticas y estrategias, fijación de objetivos, comunicación, manejo de recursos. Los procesos misionales son los que proporcionan cumplimiento del objeto social o razón de ser de la compañía. Los procesos de apoyo son aquellos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de mejora continua.

Mediante el trabajo realizado en Gate Gourmet analizamos el mapa los procesos establecido con el fin de identificar cuáles son los procesos estratégicos, misionales y de soporte, logrando identificar en los procesos estratégicos de la empresa las áreas de: Direccionamiento estratégico, evaluación y seguimiento, gestión de las relaciones, el área de seguridad alimentaria, medio ambiente, seguridad operacional, seguridad física y mejora continua, Estos procesos son los responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de la empresa, para asegurar la respuesta a las necesidades y la toma decisiones.

En los procesos misionales estan el area de produccion, operaciones y logistica dentro de la cual se encuentra abordamiento y desabordamiento, centro de control, transporte, Holding Box frio y caliente. Tambien se encuentra el area de suministros, y el area de servicios institucionales donde se ubica el servicio de casinos.

En los procesos de apoyo encontramos el area financiera, de comunicaciones, talento humano, tecnologia, servicio al cliente y mantenimiento.

8.2 Mapa de procesos Gate Gourmet

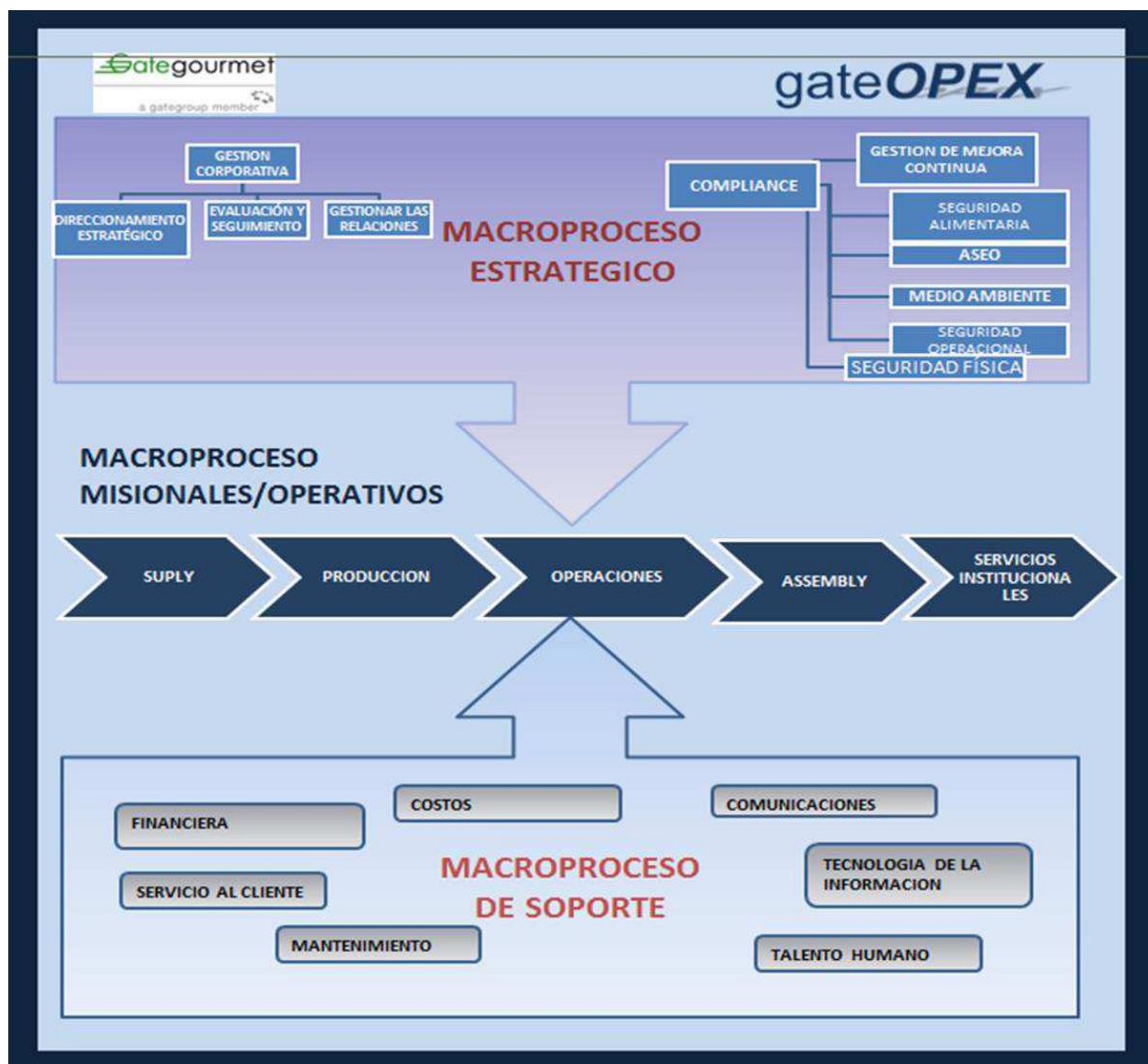


Figura 5. Macro proceso Gate Gourmet. Nota: Autoría propia.

8.2.1 Propuesta de mejora en mapa de procesos.

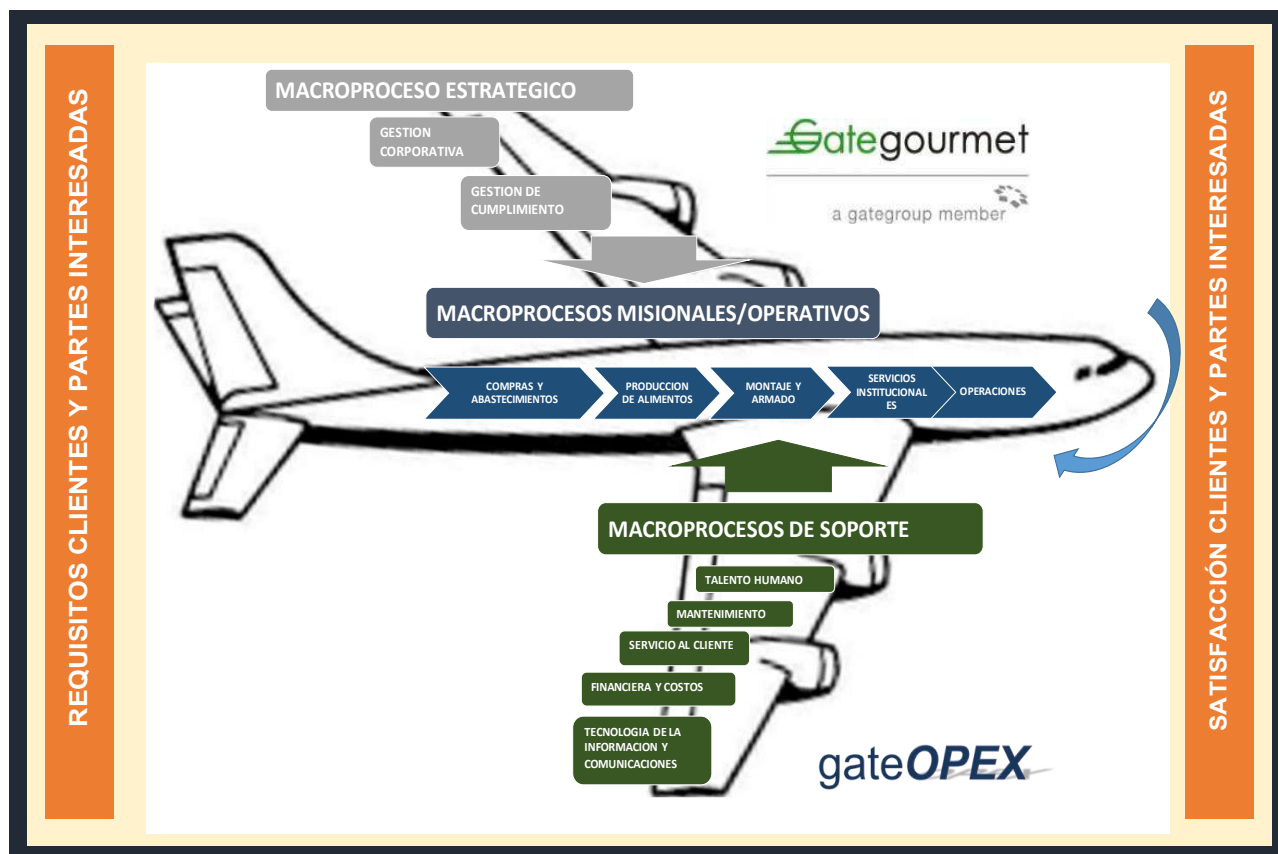


Figura 6. Propuesta de Macro proceso. Nota: Autoría propia, adaptando imagen tomada de <http://www.gategourmet.com>.

Para el desarrollo del análisis del macroproceso en la organización Gate Gourmet y su naturaleza se ha alimentado con los hallazgos en cada una de las etapas dentro de sus procesos en busca siempre de la mejora en la línea. La información asociada bajo las entrevistas al Director de Mejoramiento Continuo nos ayudaron al entendimiento de la importancia de cada proceso en las líneas de cada macroproceso de la empresa, esto nos ayudo a estructurar la propuesta enfocados a cada característica y relacion con la función que estos desempeñan.

La manera en que están definidos los macroprocesos actuales se basan en la definición de los mismos por el flujo operativo, y en particular, por el orden en calidad para los productos ofrecidos por Gate Gourmet.

Dentro de la propuesta estructuramos un solo idioma para el macroproceso que estandarizara la lectura del mismo, para la descripción de procesos cambia sustancialmente dependiendo el

proceso que está asociado a las áreas funcionales dentro de la empresa. Para el macroproceso estratégico se propone la inclusión en la gestión corporativa los procesos estratégicos como medio ambiente, seguridad alimentaria y seguridad operacional que son parte esencial de la empresa. Los macroprocesos misionales y de soporte constituyen el fuente esencial de la organización. Incluimos dentro del direccionamiento del macroproceso en las dos direcciones la satisfacción del cliente y partes interesadas.

8.3 La caracterización de los procesos

La planificación táctica corresponde al nivel estructural en la gestión de la calidad. Con la caracterización de procesos logramos planificar a nivel táctico el sistema de gestión de calidad. Siguiendo con el desarrollo de cómo planificar un sistema de gestión de calidad y si se ha desarrollado la planificación estratégica, la planificación de la estructura se encuentra a un nivel táctico y se define como la planificación de los procesos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad en la organización (TACTICO, 2015, párr. 7).

La caracterización de los procesos, permite establecer responsabilidades, identificar quienes son las personas que participan de él, y las actividades que se realizan y se llevan a cabo en cada parte del proceso, los clientes, proveedores. Por medio de la caracterización se alcanza una visión integral, permitiendo a cada persona entender para qué sirve lo que individualmente hace cada uno.

Todo esto contribuye a la mejora continua, el control de calidad de los procesos, los productos y servicios.

En cuanto a la aplicación de esta herramienta para nuestro trabajo de campo tomamos 5 procesos de toda la organización para hacer el análisis detallado de cuáles son las actividades realizadas por el área, los proveedores, los insumos necesarios, quienes son los clientes involucrados en el proceso y cuál es el producto o resultado del mismo. Para esto se realizó el estudio basado en el ciclo PHVA con el fin de identificar la importancia de la planificación, la verificación o evaluación en cada una de las actividades para una correcta implementación, contribuyendo así a la implementación de la gestión por procesos, que debe contar primordialmente con el compromiso de sus participantes, la planificación, la aplicación y las

mejoras pertinentes para persistir día a día en una mejora continua que apunte a la excelencia y la calidad total.

Para este ejercicio utilizamos el formato de caracterización de procesos suministrado por la Universitaria Uniagustiniana. (Ver Anexo 2).

9. Calidad competitividad e innovación

9.1 ¿Que es la innovación?

Innovar no solo consiste en hacer que algo que no existe o algo diferente, ya que para algunos la percepción de cambiar es innovar y en este término cometemos varios errores si bien todas las innovaciones suponen de cambios pero no todos los cambios son innovaciones, ya que cambiar es hacer algo diferente algo que quizás no exista mientras que la innovación corresponde hacer cosas nuevas de maneras totalmente diferentes y en su defecto mejor que las demás para así conseguir cambios con éxitos para cada una de las organizaciones.

9.2 Modelos de innovación

- La Innovación en la Gestión: provoca la modificación o la adecuación de la estructura organizativa, cambios en la gestión y las condiciones de trabajo y en la cualificación de los trabajadores o quizás en la renovación de los métodos de abastecimiento y de marketing.
- Innovación Disruptiva: sostiene que las empresas existentes tienen una elevada probabilidad de ganar a los asaltantes cuando la novedad es incremental y de perder cuando la novedad es disruptiva.
- Innovación de Recursos, Procesos y Valores: proponen que la empresa tiene (sus recursos) como funciona (procesos) y lo que quiere hacer (valores) donde determinan sus puntos fuertes, sus puntos débiles y su puntos ciegos.
- Innovación de la Cadena de Valor: en esta se observa si la empresa ha optado por las decisiones organizativas correctas en materia de diseño en la cual se tiene dos opciones: integrar y hacer todo dentro de la empresa o especializarse y centrarse en un pequeño subgrupo de actividades.

9.3 Conclusión

Para la determinación de cada modelos de innovación es necesario poder establecer unas necesidades acordes a la compañía o al proceso al cual queremos llegar, como ya hemos visto a través de todo el proceso de creación la innovación efectivamente hace referencia a la explotación de las nuevas ideas el cual incorpora la noción del cliente.

Para nuestro trabajo fue necesario poder establecer cuál sería la herramienta adecuada para la empresa GATE GOURMET, identificando la necesidad de una innovación en la cadena de valor donde se integren los procesos permitiendo el trabajo conjunto de cada departamento.

10. Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial es una primacía que las empresas que aún no la tienen, la deben implementar ya que por exigencias legales y sociales, para continuar su operación de manera eficiente y efectiva debe realizar un trabajo en equipo con todas las partes que intervienen en su actividad comercial, siempre en busca de un crecimiento común, hoy en día toda empresa debe tener como estrategia principal la implementación de un valor compartido, asegurando de esta manera la creación de una ventaja competitiva para la organización, no solo económica sino ambiental, social, entre otras. A su vez genera nuevas oportunidades de crecimiento e innovación, apuntando así al incremento de su rentabilidad y posicionamiento, ya que una empresa que implementa el valor compartido tiene un reconocimiento mayor, genera mayor confianza y satisfacción en sus clientes beneficiando tanto a la organización como a la sociedad.

Actualmente se debe redefinir el propósito de las empresas porque de eso depende su progreso y existencia. Existe una manera de hacerlo, No solo porque es lo correcto y lo moral, sino porque de eso depende el progreso, la sostenibilidad e, inclusive, la existencia de cada empresa a lo largo de los propósitos que quiere llevar con la comunidad. Los programas de mejoramiento continuo están encaminados en ofrecer a los clientes internos y externos, productos y servicios con la mejor calidad. Los programas de RSE tienen como gestores principales al talento humano de la empresa, por consiguiente, se deben organizar metodologías de trabajo que involucren al personal de forma acertada a los objetivos de la gerencia. La organización debe tener unas metas claras frente a la responsabilidad que tiene con su entorno, es fundamental que se organicen los medios que mitiguen los riesgos que genere la organización para la sociedad; es parte de la planeación de la gerencia el organizar las herramientas de control para mantener los estándares de calidad de sus procesos lo que ayude a mantener los caminos de la empresa.

Para Gate Gourmet es indispensable trabajar el valor compartido con sus partes interesadas de manera que establece dentro de su programa de mejora continua la relación directa con sus proveedores, accionistas, involucrando a sus clientes en el proceso, además mantiene programas de cuidado del medio ambiente, el desarrollo de su operación en general está basada en el compromiso de una responsabilidad social empresarial.



Figura 7. Estrategia de responsabilidad social empresarial. Nota: Autoría propia adaptando imagen de <http://www.gategourmet.com>

Para la empresa es importante tener una conexión, no sólo con la parte interna de la compañía, sino con todo el entorno que rodea a la compañía por ello en esta imagen podemos reunir todos factores que nos ayudaran a realizar una RSE.

11. Verificación estratégica de la calidad

De la verificación estratégica presentada, es posible concluir que existe una relación entre los distintos formatos que se emplean para la auditoría lo que facilitan el proceso. La planeación y la formulación de las actividades bajo la propuesta de trabajo del equipo auditor ayudan a la estructura que debemos tener, la participación de los clientes y la estrategia deben estar encaminadas en busca de la mejora continua de la empresa; es importante tener las bases sólidas para que el procedimiento se cumpla y se puedan efectuar los análisis adecuados y objetivos.

11.1 Procedimiento de auditoría

11.1.1 **Objetivo.** Establecer los lineamientos a seguir para realizar las Auditorías al Sistema de Gestión de Calidad con el fin de determinar si es conforme con las disposiciones planificadas e implementadas por la organización, con los requisitos del sistema de la excelencia operativa Gate Opex.

11.1.2 **Alcance.** Este procedimiento comprende desde la programación de las auditorías hasta el seguimiento de los planes de mejoramiento, pasando por la planeación, ejecución y generación de registros y evidencias obtenidas durante la ejecución de las mismas.

11.1.3 Responsable.

Director de Mejoramiento Continuo: Dueño del proceso.

Auditores Internos: Responsables operativos.

11.1.4 Definiciones.

Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una No Conformidad detectada u otra situación indeseable.

Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una No Conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Alcance De La Auditoría: Extensión y límites de una auditoría. El alcance incluye típicamente una descripción de los emplazamientos físicos, unidades organizativas, actividades y procesos, así como el periodo de tiempo cubierto.

Auditado: Persona o grupo de personas de un proceso o de una dependencia a la cual se le realiza una auditoría.

Auditor: Persona o grupo de personas con la competencia para llevar a cabo una auditoría.

Auditor Líder: Auditor responsable por la adecuada realización de toda la auditoría. El mismo equipo auditor selecciona a uno de sus miembros como auditor líder.

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias en puntos críticos y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el cumplimiento de los criterios de los procesos estandarizados y medir sus desviaciones, evidenciando las fallas.

Actividad De Seguimiento: Apoyo y acompañamiento a los planes de mejora para verificar y registrar la implementación y eficacia de las acciones correctivas establecidas en los Planes de Mejoramiento.

Auditoría Interna de Mejoramiento Continuo - AIMC: Proceso sistemático, independiente y documentado para evaluar desviaciones al estándar, de los procesos críticos de control o de operación, evidenciando oportunidades de mejora, para evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de verificación y control.

Ciclo De Auditoría: Periodo de tiempo en el cual se desarrolla un programa de auditoría.

Cliente De La Auditoría: Organización, dependencia, proceso o persona que solicita una auditoría.

Competencia: Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.

Conformidad - C: Cumplimiento de un requisito.

Conclusiones De La Auditoría: Resultado al proceso de la auditoria generado por los auditores tras considerar los objetivos a controlar y todos los hallazgos.

Criterios De Auditoría: Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia para llevar a cabo la auditoría.

Equipo Auditor: Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría.

Evidencia De La Auditoría: Registros, declaraciones de hechos y/o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que es verificable. La evidencia de la auditoría puede ser cualitativa o cuantitativa.

Experto Técnico: Persona que aporta experiencia o conocimientos específicos con respecto a la materia que se vaya a auditar. La experiencia o conocimientos técnicos incluyen conocimiento o experiencia en la organización, proceso o actividad a ser auditada, así como orientaciones.

Hallazgo De Auditoría: Resultados de la evaluación de la evidencia recopilada frente a los criterios de verificación y control. Los hallazgos de la auditoría pueden indicar Conformidad o No Conformidad de acuerdo con los criterios de la auditoría u oportunidades de mejora.

No Conformidad - NC: Incumplimiento de un requisito.

No Conformidad Potencial: Es aquella No Conformidad que, aunque no ha sucedido, se observa la posibilidad que ocurra por alguna debilidad o vulnerabilidad detectada en el proceso (posible problema potencial).

Observaciones - O: Un hallazgo que no incumple ningún requisito y que podría estar relacionado a una oportunidad de mejora.

Plan De Auditoría: Descripción de las actividades y de los detalles acordados para llevar a cabo una auditoría.

Plan De Mejoramiento: Documento que consolida las acciones de mejoramiento necesario para corregir las desviaciones encontradas y para prevenir la ocurrencia de desviaciones potenciales. Las acciones de mejoramiento incluyen las acciones correctivas y las acciones preventivas.

Programa De Auditorías Internas De Mejoramiento Continuo - PAIMC: Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

Requisito: Necesidad o expectativa explícitamente establecida, aunque también puede ser implícita u obligatoria.

Reunión De Apertura: Momento inicial a la ejecución de la auditoría en la cual participan los auditados y los auditores, utilizada para presentar a los participantes, recordar el objeto y alcance de la auditoría, confirmar el plan que se va a iniciar, determinar la forma de desarrollar la auditoría, confirmar la asignación de recursos y acordar la reunión de cierre.

Reunión De Cierre: Reunión en la que participan los auditados y los auditores, una vez finalizada la auditoría, en la cual se presentan todos los hallazgos y conclusiones de la auditoría, tanto positivos como negativos para que el responsable del área o proceso auditado conozca los resultados y pueda iniciar la definición de las acciones a seguir.

Trazabilidad: Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

Verificación: Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

11.1.5 Normatividad / Políticas.

- Al finalizar el mes de noviembre de cada año se deberá realizar el Programa de Auditoría Interna del Sistema de Gestión de Calidad. Este deberá ser revisado por el Director de Mejoramiento Continuo cada tres meses y en caso de ser necesario ajustado.
- Deberá conformarse un equipo auditor interdisciplinario, el cual será liderado por el Director de Mejoramiento Continuo.
- En la reunión de apertura y de cierre deberán estar presentes el Director de Mejoramiento Continuo, el equipo auditor, el Director y/o Jefe del área auditada y por lo menos un Supervisor del área auditada (si el área tiene este cargo).
- En la redacción del informe en cada No Conformidad debe incluirse el hallazgo y la evidencia objetiva que la soporta. Deberá identificarse claramente la norma, procedimiento y/o instructivo al cual hace referencia el hallazgo.
- La reunión de cierre se deberá realizar a más tardar a los 3 días siguientes de terminada la actividad de campo.
- El informe final deberá enviarse a más tardar 5 días hábiles después de terminada la actividad de campo de la auditoría.
- Los planes de acción deberán remitirse a más tardar 5 días hábiles después de entregado el informe final.

11.1.6 Registros.

Código	Título documento
PME-F001	Programa de auditorías internas
PME-F002	Plan de auditoría
PME-F005	Acta de auditoría
PME-F006	Informe de auditoría

11.1.7 Riesgos de auditoría.

Riesgo inherente	Riesgo de control	Riesgo de detección
Tipo de organización	Mecanismos de control financiero	Experticia del auditor
Tamaño de la organización	• Mecanismos de control de gestión u operacional	Claridad de los objetivos o Alcance
• Resistencia a la auditoría	• Información y Comunicación	• Aptitud y actitud del equipo Multidisciplinario
• Cultura organizacional	• Ambiente de Control	• Planificación y administración de los Recursos
• Estilo de Gerencia	• Supervisión	• Enfermedad, contingencia en el grupo auditor
• Estilo de comunicación	• Mecanismos de evaluación de Riesgos	• Conocimiento previo de la unidad a ser auditada
• Sistemas de gerencia y administración en la organización		• Conocimiento de técnicas de auditoría
Riesgo Inherente Riesgo de Control Riesgo de Detección		• Comprensión de la metodología

Elaboró	Revisó	Aprobó
	CARGO: Dirección de	
CARGO: Jefe de	Mejoramiento Continuo	CARGO: Gerente General
Mejoramiento Continuo	NOMBRE: Natalia	NOMBRE: Antonio
NOMBRE: Diana Ramírez	Domínguez.	Sánchez.
FECHA: 04 de mayo de 2017	FECHA: 04 de mayo de 2017	FECHA: 04 de mayo de 2017

El programa de auditoría contempla la programación para la realización de las auditorías de todos los procesos de la empresa. El programa de auditoría presenta el objetivo, el alcance, los recursos requeridos para realizar la auditoría, los criterios para realizar la auditoría, el método para realizar la auditoría, los procesos a auditar, las fechas en las cuales será auditado cada proceso, el líder del respectivo proceso y los auditores asignados.

En el Anexo 3 se muestra el Formato para el programa de auditoría interna de calidad.

Para cada uno de los procesos considerados en el programa de auditoría, se debe realizar el correspondiente plan de auditoría. A continuación, se muestra el plan de auditoría para uno de los procesos. En el plan se indica quien es el auditor líder, los auditores que lo acompañan, el objetivo del plan, el alcance, los recursos requeridos, los criterios a tener en cuenta. También se tiene la programación del día en donde se indican: fecha, hora, actividad, lugar y persona a auditar. En el Anexo 4 se muestra el formato del plan de auditoría interna de calidad.

Para cada proceso a auditar, se realiza una lista de verificación de la relación del proceso con los requisitos de la norma ISO 9001 vigente. La lista de verificación comprende una lista de preguntas relacionadas con el numeral de la norma para el cual se desea verificar su cumplimiento dentro de la empresa. En el Anexo 5 se muestra el formato listo de verificación auditoría interna de calidad.

En la apertura y cierre de la auditoría se realiza un acta, en donde los asistentes deben firmar tanto en la apertura como en el cierre. En el acta se tiene información sobre el proceso auditado, el líder del proceso, el auditor líder y las personas asistentes en la apertura. En el Anexo 6 se muestra el formato de acta de apertura / cierre auditoría interna de calidad.

De acuerdo con lo obtenido en la auditoría, se realiza el correspondiente informe, en donde se indica la fecha en la cual fue realizada la auditoría, el objetivo, el alcance, el proceso auditado, los auditores, los criterios de la auditoría, las fortalezas encontradas, los hallazgos de acuerdo con los numerales de la norma ISO 9001 y los aspectos por mejorar. En el Anexo 7 se muestra el formato informe de auditoría interna de calidad.

Este formato es el que utilizo para documentar los hallazgos y conclusiones de las auditorías que realizo. Se trata de un formato muy sencillo donde se prima la información por encima del formalismo, ya que gran parte de la página está reservada a la realización de observaciones abiertas.

El plan de la auditoría está implícito en el formato porque en el encabezado de cada folio se realiza una descripción de los procesos que se van a auditar. Es decir, en función del plan marcado, colocamos tantas hojas como etapas comprenda la auditoría que hemos planificado.

12. Neuromarketing

El neuromarketing nos permite comprender que pasa en el cerebro a la hora de decidir en el momento de una compra, nos ayuda a entender la forma de actuar de las personas.

Es una forma de conocer al consumidor, donde evidencia que en el proceso de selección usa fuerzas no consientes, donde juega un papel importante la historia de cada persona, las características neurofisiológicas, el contexto social en el que vive y el contexto físico que los rodea (Universidad Nacional del Sur, 2015).

La neurociencia permite entender el origen e interrelación de funciones tales como el pensamiento, las emociones y comportamientos, El 95% de los procesos mentales del ser humano se producen en su mente no consciente y es precisamente allí donde residen los mecanismos que condicionan sus decisiones (Universidad Nacional del Sur, 2015, párr. 9).


Para Gate Gourmet es importante conocer la percepción del cliente frente al servicio ofrecido de esta manera implementaremos el modelo de la escuela americana denominado “SERVQUAL”. Este instrumento nos permitirá realizar una medición mediante la valoración de las expectativas y percepciones de cada uno de nuestros clientes, basándonos en los comentarios hechos por las diferentes aerolíneas a quienes les proveemos el servicio de catering Aéreo.

12.1 Alcance

Esta propuesta abarca toda el área comercial de servicio al cliente identificando la percepción y apreciación de nuestros clientes frente a los determinantes de la calidad del servicio.

Tabla 6

Clasificación Gate Gourmet

Aerolínea	Aspectos Demográficos	Hábitos de Compra
	Nuestros platos están elaborados con ingredientes de la más alta calidad. Se realizan presentaciones de menús que garantice un excelente servicio. Se elaboran menús para cada uno de los	<ul style="list-style-type: none"> • Bajar información de la plataforma Amadeus, los datos de pasajeros por vuelo. • Dentro de la información se debe bajar la información

Aerolínea	Aspectos Demográficos	Hábitos de Compra
	tramos que ofrece la aerolínea buscando satisfacer a los clientes que viajan con Avianca.	correspondiente a las comidas especiales que deben cumplir con las especificaciones de los clientes.
	La prestación del servicio para LAN debe estar acorde a las necesidades de sus clientes bajo los criterios de seguridad alimentaria, lo que cubra todo el proceso con el objetivo de garantizar un excelente servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de correo electrónico con los datos de servicios de los vuelos que estén organizados por itinerarios ya emitidos por la aerolínea.
	Se deben cumplir con los estándares de abordamiento lo que nos garantice la prestación de un servicio bien estructurado y que cumpla con las políticas de seguridad alimentaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Bajar información de la aplicación IBNET, el dato de pasajeros que están por reserva para el vuelo que opera por itinerario.
	Los estándares de abordamiento deben estar organizados y cumplir con cada una de las especificaciones las cuales se construyen en las presentaciones de menú. Los elementos adicionales como insumos y bebidas deben cumplir con los parámetros exigidos por el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de correo electrónico con los datos de servicios de los vuelos que estén organizados por itinerarios ya emitidos por la aerolínea.

Nota: Autoría propia con base en la información recopilada de las Aerolíneas.

12.2 Estrategias

La incorporación de los clientes en los procesos que lleva la organización Gate Gourmet generan oportunidades de mejora que estratégicamente integran a nuestros clientes, garantizando que las mediciones de calidad sean efectivas.

Para su desarrollo se llevará a cabo la evaluación frente a los siguientes determinantes de calidad del servicio.

1. Elementos tangibles: Se evaluará que la infraestructura de Gate Gourmet cumpla con los estándares de calidad, adecuación de la planta y flujos de producción adecuados, adicional el nivel de cumplimiento frente a las normas higiénico sanitarias para cada uno de los equipos utilizados para la prestación del servicio
2. Fiabilidad: Realizar presentaciones de menú cumpliendo con lo propuesto.
3. Capacidad de respuesta: El nivel de cumplimiento en los itinerarios planteados por el cliente de manera que no afecte su operación.
4. Profesionalidad: Gate gourmet procura que su personal esté capacitado para desempeñar cada una de sus labores.
5. Cortesía: Indagar acerca de la presentación personal y forma de relacionarse de nuestros colaboradores para manejar las relaciones comerciales.
6. Credibilidad: Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee.
7. Seguridad: La empresa cuenta dentro de la cadena de abastecimiento con todas las medidas de seguridad alimentaria bajo la herramienta del HACCP (Análisis de peligros y puntos críticos de control).
8. Accesibilidad: Lo accesible y fácil de contactar.
9. Comunicación: La empresa cuenta con plataforma de sistema de retroalimentación, y canales de información directa con los clientes desde el área comercial.
10. Compresión del cliente: La empresa cuenta con presentaciones mensuales de menús y acercamientos directos con el cliente buscando el feedback o retroalimentación buscando posibles opciones de mejora.

12.3 Objetivos

- Conocer y comprender el desarrollo y la importancia del Neuromarketing Aplicado al servicio de Catering Aéreo.
- Establecer el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio prestado por Gate Gourmet determinando los procesos y atributos que tienen mayor impacto sobre la satisfacción y las necesidades del cliente.
- Presentar un modelo aplicable desde el Neuromarketing, en procesos de servicio al cliente para la toma de decisiones.

12.4 Costeo de la propuesta

La propuesta apunta directamente a la retroalimentación de nuestros clientes, frente a los procesos de la organización en búsqueda de satisfacer sus necesidades.

Esta propuesta hará parte de las actividades del área comercial en sus entrevistas de servicio al cliente lo que no generaría un costo adicional dentro de los procesos establecidos en el departamento.

12.5 Conclusiones

El neuromarketing nos permite interactuar de manera activa con el cliente, con el fin de conocer sus ideologías y percepciones frente al servicio prestado y al producto ofrecido de manera que constituye una relación importante para el desarrollo de estrategias que nos lleven al mejoramiento continuo.

La aplicación del neuromarketing en el área comercial es una herramienta importante que contribuye con la toma de decisiones, permite a Gate gourmet recibir una retroalimentación por parte de sus clientes para mejorar la calidad en sus procesos, resaltando la importancia de reconocer a nuestros clientes en la empresa como actores principales con el fin de satisfacer sus necesidades.

13. Seguimiento y medición de la calidad

13.1 seguimiento y medición en la organización objeto de estudio

Los indicadores de gestión son una de las fuentes de expresión cuantitativas con variables que de forma intervienen en los procesos de las organizaciones, para Gate Gourmet permite verificar la cobertura de la calidad y satisfacción de los clientes bajo los seguimientos corporativos que al interior de la organización promueven mejoras a los procesos bajo la guía de los KPI. Los indicadores enunciados bajo los objetivos de la alta dirección guían a los departamentos al cumplimiento, se realiza seguimiento a los indicadores en reuniones propuestas por la gerencia general.

13.2 Aspectos de seguimiento y medición

Para el manejo de los indicadores en la organización presentamos los siguientes procesos de acuerdo a los sistemas de control y medición.

Medio Ambiente (Estratégico)

Talento Humano (Soporte)

Operaciones (Misional)

Compras (Misional)

Mejora Continua (Estratégico)

Tabla 7

Características del indicador

SEGUIMIENTO A LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO					APLICACIÓN DE INDICADORES						
PROCESO	PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	OBJETIVOS	NOMBRE DE INDICADOR	OBJETIVO	INDICADOR	INDICE	SENTIDO	ACTUAL	META	NATURALEZA
Medio Ambiente	Alimentos Seguros	Cumplir con la normatividad y Manejo de Residuos	Gestionar, promover y desarrollar campañas que permitan ejecutar las buenas prácticas de la separación de residuos alimenticios en pro del medio ambiente según el decreto 3075 (plan de saneamiento básico)	CCP-SOP	Reducir las bajas de producto del 12% al 8%	Tasa de desperdicio	Numero de bajas promedio ----- Numero de bajas real	Decreciente o negativo	12%	8%	Eficiencia
Talento Humano	Personal Competente	necesidad de personal, vinculación y entrenamiento del puesto de trabajo.	Suministrar todos los recursos necesarios para la contratación, bienestar, y entrenamiento del personal que conlleve a la vinculación del recurso humano idóneo de una manera eficiente.	Rotación de personal-Ausentismos-Horas Extras	Reducción de la rotación de personal 6% al 4%	Tasa de rotación	Numero de personas promedio. ----- Numero real de personas que rotan.	Decreciente o negativo	6%	4%	Eficiencia
Compras	cotización de proveedores -aprobación de Proveedores	Detección de la necesidad, realización de la compra; investigación y decisión del	Gestionar todos los recursos para la compra efectiva de los productos y artículos necesarios para la operación.	Sustitución de materias primas -ABS de proveedores	Reducción de la sustitución de materia prima del 10% al 4%	Tasa de sustitución	Promedio de productos sustituidos ----- Numero real de producto	Decreciente o negativo	10%	4%	Efectividad
Operaciones	Entregas Oportunas	Revisión de vuelos, control y manejo del centro de control, y del holding box, el abordamiento, desabordamiento	Ejecutar el servicio de control, abordaje y desabordaje de alimentos y bebidas. Asistir completamente las entregas	IOCS\ Informe de observación de calidad y seguridad- Demoras	Reducción de las no conformidades por demoras de abordamiento del 5% al 2%	Tasa de Demoras	Numero de demoras promedio ----- Numero de demoras real	Decreciente o negativo	5%	2%	Eficiencia
Mejora Continua	Satisfacción del cliente	Metodología para mejorar de manera continua cada proceso al interior de la compañía	Gestionar, promover y desarrollar herramientas que permitan ejecutar las actividades diarias de la compañía, garantizando que las mismas se realicen siguiendo los estándares establecidos por el Sistema de gestión de la Calidad enfocado siempre a mejorar constantemente su proceso.	Productividad-SIRES	Aumentar los niveles de productividad del 19% al 21%	Tasa de Productividad	Productividad real ----- Productividad promedio	Creciente o positivo	19%	21%	Eficiencia

Nota: Autoría propia.

13.3 Metodología para la generación de indicadores

La metodología para generar los indicadores, en la cual se indican los pasos, es una descripción de los indicadores, se indica dónde sale el indicador, teniendo en cuenta la construcción basados en las medidas del desarrollo del cuadro a continuación:

Tabla 8

Metodología de indicadores

EMPRESA GATE GOURMET			
PASOS	DESCRIPCION	DE DONDE SALE	ASPECTOS
1. Identificar los objetivos estratégicos a partir de la misión.	<p>□ Estructurar al interior de la organización la regulación de la norma y responsable de esta gestión a desarrollar enfocado a la misión de la empresa.</p>	<p>□ Como parte de la organización tiene como fin la aplicación y operación de la separación y buena utilización de residuos al interior del área, bajo un seguimiento y cronogramas que permitan estandarizar el proceso.</p> <p>□ Implementación de política y modificaciones de ser necesarias.</p> <p>□ Aplicar los parámetros de calidad frente a la norma</p>	<p>Gestionar, promover y desarrollar campañas que permitan ejecutar las buenas prácticas de la separación de residuos alimenticios en pro del medio ambiente.</p>
2. Identificar los factores críticos de éxito.	<p>Aspectos que permiten alcanzar los objetivos teniendo en cuenta la eficacia, eficiencia y efectividad.</p>	<p>Política: El Área de Aseguramiento debe presentar la variabilidad de los cambios realizados según los datos arrojados por las mediciones para las cuales debe demostrar que las mejoras son consistentes a las planeadas al inicio del proceso, para obtener el visto de aprobación.</p>	<p>Formular herramientas para identificar las fuentes de impacto dentro de la organización.</p> <p>*Definir los responsables dentro de la organización los cuales interactúan en la cadena de abastecimientos.</p>
3. Establecer indicadores par factores críticos de éxito.	<p>Se identifica el indicador que permita hacer seguimiento y medición al factor crítico de éxito del proceso.</p>	<p>Nombre del indicador: Participación porcentual de los desperdicios en las materias primas del proceso de producción.</p> <p>Formula: numero de bajas promedio/ numero de bajas real en el proceso de producción.</p>	<p>Indicador de eficiencia que permite determinar si los recursos planeados fueron los apropiados.</p>
4. Establecer la meta y los rangos de gestión del indicador.	<p>Meta: >4%</p>	<p>Rango mínimo: 8%</p> <p>Rango máximo: 12%</p>	<p>Meta planeada para el mes.</p>
5. Diseñar la medición.	<p>Fuente: listados de los CCP's</p> <p>Frecuencia de datos semanal.</p>	<p>Tendencia: decreciente</p> <p>Periodicidad de calculo mensual.</p>	<p>Responsable: profesional especializado.</p>
6. Determinar y asignar recursos	<p>Recursos Humanos: personal de aseguramiento a la calidad.</p>	<p>Recursos físicos: equipos de computo, planillas de control y IPad</p>	<p>Recursos tecnológicos: plataforma de reporte, software Gate Opex.</p>
7. Probar, medir y ajustar los indicadores de gestión.	<p>Con los resultados del indicador se evalua con la Gerencia la aplicabilidad con los departamentos que intervienen en los procesos de la organización en busca de los planes de mejora o la metodología para su control.</p>		
8. Estandarizar y formalizar	<p>Al obtener los resultados y aprobación se formalizara e implementara en la organización.</p>		
9. Mantener y Mejorar Continuamente.	<p>Mensualmente se realizara el seguimiento buscando las mejoras por departamento a los mínimos de los resultados obtenidos.</p>		

Nota: Autoría propia.

14. Mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo es el conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos de la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente (Cabrera, 2013). Cada una de las acciones y actividades que se realizan en las organizaciones tienen opciones de mejora las cuales se detectan en los análisis de las auditorías realizadas a los procesos.

En este trabajo se hace una propuesta para el mejoramiento de los procesos productivos de Gate Gourmet (empresa fabricante de alimentos) con el fin de que ellos puedan mejorar el funcionamiento de sus áreas para tener una mayor satisfacción del cliente.

Una de las áreas fundamentales de las empresas productoras de alimentos es precisamente el área de producción, pues de ella depende gran parte de la satisfacción de los clientes en referencia a los servicios y productos (características y especificaciones) su disponibilidad cuando es solicitado y el cumplimiento en la entrega. Para la empresa Gate Gourmet es importante la entrega de servicios bajo el eje que mueve toda la cadena de abastecimientos, pues es el que acciona todo el proceso.

Mediante la herramienta de las 5S se realizan auditorías a los procesos de operaciones y compras permitiendo establecer el programa de mejora donde especifica cada una de las actividades y su periodicidad, con el fin de alcanzar las metas planteadas. La herramienta de las 5S es una práctica de Calidad ideada en Japón referida al “Mantenimiento Integral” de la empresa, no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos (Rosas, 2015).

Al establecer el programa de mejora utilizando la herramienta de las 5S podemos lograr analizar cada una de las debilidades, encontrando las diferencias en el indicador y de esta forma poder estructurar tácticas o técnicas que nos ayuden a obtener mejores resultados reduciendo los desperdicios e incrementando la productividad del proceso.

15. Integración de la calidad

15.1 Propuesta de integración

El objetivo planteado a través del desarrollo de este capítulo es lograr la integración de dos de los sistemas de gestión implementados en la empresa Gate gourmet. Para esta actividad evidenciamos que la mejor propuesta de integración tiene su enfoque hacia la seguridad en la cadena de suministro, la salud y seguridad en el trabajo basados en las normas ISO 28000 y 45000 respectivamente, buscando la seguridad como garantía en sus operaciones, optimización de los procesos, orientados al control de los riesgos, promoviendo las buenas prácticas en seguridad y salud en el trabajo, disminuir las lesiones y enfermedades laborales, mayor eficacia en la gestión que desarrolla la organización y el aumento en la rentabilidad en la empresa.

Para realizar esta integración tuvimos en cuenta el método de integración establecido en la norma Pas 99 de 2012 y la norma UNE 66177, las cuales establecen los parámetros para llevar a cabo dicha integración.

La norma UNE nos sirve como guía para implementar la integración de varios sistemas de gestión en una empresa permitiendo una especificación técnica de aplicación, asegurando la participación de todas las partes interesadas.

Esta norma UNE 66177 nos facilita los lineamientos para desarrollar, implantar y evaluar el proceso de integración de los sistemas de toda organización que decide integrar total o parcialmente dichos sistemas, de esta manera se desarrolla una visión compartida de la organización, que promueva la mejora continua (AEC, 2015, párr. 1).

Está orientada hacia los sistemas de gestión de la calidad, gestión ambiental y de seguridad y salud en el trabajo, considerados como los sistemas de mayor amplitud, pero puede aplicarse a otros sistemas de gestión (Unirevista, 2015)

El marco para la integración Pass 99 también la usamos como referencia ya que nos presenta la especificación de los requisitos comunes de un sistema de gestión integrado, fue elaborada por la BSI (British Standard Institution) considerada para ser utilizada por las organizaciones que implementan los requisitos de varias normas como ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 y OHSAS 18001, entre otras.

De modo que la guía UNE 66177 es la herramienta más adecuada en aquellos casos donde están implementados varios sistemas de gestión, de forma separada, y cuyo objetivo es integrarlos. En cambio, la norma PAS 99 es la herramienta más apropiada, para las organizaciones que parten desde un único sistema de gestión y quieren implementar otros, pero de manera integrada, además es una norma certificable (Unirevista, 2015).

Para la propuesta establecida en la empresa Gate Gourmet, analizamos los beneficios y dificultades que se pueden presentar en la integración de los sistemas de gestión, además se realiza la matriz de cruce de los requisitos donde se simplifica.

1. Beneficios para la empresa

La organización Gate Gourmet dentro de los beneficios que obtiene con la integración de los sistemas de gestión se encuentran:

- Aumento de la eficacia y eficiencia en la gestión de los sistemas y en la consecución de los objetivos y las metas. Mediante el proponer nuevas alternativas de colaboración y desempeño de la alta dirección y del personal bajo el cual se ejecutan los procesos organizacionales.
- Mejora de la capacidad de reacción frente a las nuevas necesidades o expectativas de las partes interesadas, el crecimiento del negocio con las nuevas alternativas de aeropuertos y de aerolíneas en el mercado, se proponen alianzas con las partes internas para lograr metas que ayuden al crecimiento de todos.
- Mayor eficiencia en la toma de decisiones por la dirección, al disponer de una visión global de los sistemas, mediante nuevas ideas de negocio y la participación de las unidades de la región en general las cuales le proveen de experiencias que estructuran las ideas de la organización.
- Simplificación y reducción de la documentación y los registros, mediante sistemas como el SACS Sistema Operativo el cual reduce muchas de las actividades operativas y administrativas que mueven el negocio. Esta nueva herramienta mitiga los errores corporativos y aumenta el desempeño organizacional. La implementación de otras herramientas como el Gate Opex con indicadores para reducir accidentalidad y aumentar las acciones de mitigación a cualquier impacto que se pueda presentar por la actividad económica de la empresa.

- Reducción de recursos y del tiempo empleado en la realización de los procesos integrados, se proponen nuevas alternativas de gestión frente a las actividades de producción que aumenten la productividad y reduzcan las desviaciones o desperdicios que se presenten.
- Reducción de costes del mantenimiento del sistema y de evaluación externa (simplificación del proceso de auditoría), los procesos se mantienen por la alta dirección mediante auditorías internas de los procesos que ya se encuentran constituidos y formados en cada departamento.
- Mejora de la percepción y de la involucración del personal en los sistemas de gestión, favoreciendo que toda la organización hable un único lenguaje de gestión, mediante las capacitaciones frecuentes de los sistemas para que la cultura organizacional se mantenga.
- Avance tanto de la comunicación interna como de la imagen externa, logrando mayor confianza de clientes y proveedores, por los procesos que se mantienen y se documentan de forma periódica por la organización.

2. Dificultades

La necesidad de aumentar la eficacia y la rentabilidad ha provocado que la organización desee integrar sus sistemas de gestión de forma que se logren los objetivos planeados por la alta gerencia.

El marco bajo el cual se planean las actividades de la organización para llevar a cabo los planes propuestos tomando como referente el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), para los sistemas que son parte de la columna vertebral de la organización Gate Gourmet como lo son sistemas de gestión de la calidad, gestión ambiental y de seguridad y salud en el trabajo, se organizan con la dirección de cada departamento quienes deben ejecutar las propuestas de mejoramiento que se proponen para la eliminación de los posibles problemas operativos que se puedan presentar. Algunas posibles dificultades que se presentan en la organización por los cambios que se proponen son:

- Dificultades derivadas de la resistencia al cambio por parte de la alta dirección y del personal de la organización. Muchas de las propuestas de los sistemas de gestión requieren de la participación de todo el equipo para que se pueda ejecutar, esta resistencia al cambio debe ser mitigada con el actual de la dirección y del equipo de mejora continua y recursos humanos.

- Necesidad de recursos adicionales específicos para planificar y ejecutar el plan de integración. La alta dirección debe destinar los recursos necesarios para la implementación de los sistemas lo que garantice los resultados de los planes propuestos.

- Dificultad para elegir el nivel de integración adecuado al nivel de madurez de la organización. Por el alto número de personal que maneja la empresa y el nivel en el cual se encuentra, se integran los sistemas de forma que las direcciones cumplan con los objetivos propuestos haciendo los seguimientos y las correcciones necesarias.

- Mayor necesidad de formación del personal implicado en el sistema integrado de gestión. El involucramiento del personal a los sistemas de gestión es una de las dificultades de mayor porcentaje que hacen que el reto de la dirección sea aún mayor, la participación debe ser de toda la organización para cumplir con los objetivos de la dirección.

Las dificultades potenciales, junto a los resultados del análisis del contexto y el método de integración en la organización sirven para justificar el crecimiento de la organización y la integración.

3. Método nivel de madurez

Dentro del análisis del nivel de madurez de la gestión por procesos de la organización Gate Gourmet encontramos que se está en el *nivel 4 EXPERTO*, por la metodología que lleva en el involucramiento de los departamentos y todas aquellas partes interesadas que forman parte de la actividad económica de la empresa. Cada uno de los directores que manejan los procesos está con el enfoque de la satisfacción del cliente, los indicadores de gestión de cada una de las actividades incluyendo el manejo de las no conformidades y los planes de acción frente a estas ayudan a mitigar los errores y da búsqueda a nuevas alternativas de mejora. Se llevan a cabo procesos de auditorías y control de las mejoras para ser evaluadas por la alta dirección, el involucramiento de los proveedores es parte fundamental para la prestación del servicio, sobre todo en los negocios que requieren el soporte y las materias primas para el cumplimiento de las solicitudes de los clientes de otro tipo de cultura o religión. Las alianzas con otras organizaciones que prestan el servicio aéreo son parte fundamental para la globalización de la empresa, cada una de estas empresas pertenece al Gate Group que embarcan muchas de las necesidades de nuestros clientes y ayudan a su satisfacción.

4. Matriz de cruce de requisitos

Ver Anexo matriz

Conclusiones

El resultado de la verificación estratégica presentado, nos permite concluir que existe una relación entre los distintos formatos que se emplean para la auditoría lo que facilitan el proceso de auditoría. La planeación y la formulación de las actividades bajo las propuestas de trabajo del equipo auditor ayudan a la estructura que debemos tener, la participación de los clientes y la estrategia deben estar encaminadas en busca de la mejora continua de la empresa; es importante tener las bases sólidas para que el procedimiento se cumpla y se puedan efectuar los análisis adecuados y objetivos.

Después de haber analizado el proceso que se realiza en el neuromarketing, es importante entender el sistema el cual cuenta con las validaciones suficientes en los consumidores; es significativo tener la participación de las sensaciones y apreciaciones frente a los productos que se ofrecen en el mercado y el cómo se pueden establecer nuevas estrategias que faciliten a las organizaciones su crecimiento. El análisis que se puede realizar bajo las herramientas tecnológicas que ofrece el neuromarketing facilita hoy en día que se pueda tener datos efectivos de las posibles ventajas o desventajas de las propuestas de mercadeo.

La caracterización de los procesos fue una tarea importante para el avance en la consolidación de las actividades que lleva a cabo la organización; esta caracterización con la formación de la estructura PHVA nos brinda una alternativa que construye las especificaciones de forma coordinada cada uno de los procesos en la organización. Es parte fundamental en el acople de cada uno de los procesos que lleva la organización lo que garantiza los alcances de cada uno de ellos. La organización cuenta con un mapa de procesos plenamente identificado donde ubica las actividades que ejerce en cumplimiento de sus funciones.

Para llevar a cabo todo el proceso de responsabilidad social empresarial es esencial tener en cuenta que no solo se trata de la protección de un medio ambiente si no de todas las partes interesadas las cuales se deben integrar entre si y complementarse para la correcta ejecución.

La satisfacción de las necesidades y expectativas de la organización constituyen el dispositivo más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa la cual recorre toda su estructura. Es imprescindible tener perfectamente el concepto de satisfacción de sus clientes desarrollando sistemas de medición de satisfacción del cliente y estableciendo modelos de

respuesta inmediata ante la posible insatisfacción a todo servicio siempre se le debe estar incrementando continuamente un valor agregado.

Es de gran valor medir cada una de las actividades de la organización, para esto establecimos metas e indicadores, la frecuencia de medición, la responsabilidad del mismo y la responsabilidad de cada uno de los líderes

Los procesos de la organización se fundamentan en la creación del concepto de Lealtad y gestión para Fidelizar al cliente con los servicios que en general se enfocan en todos los elementos que requiere. Dentro de la cadena de valor la formación del departamento de Servicio al Cliente para que se gestione inmediatamente las reclamaciones, ayuda a identificar oportunidades de mejora que se estructuran al interior de la organización.

Recomendaciones

Con base en el análisis realizado y las conclusiones obtenidas luego del presente ejercicio investigativo, se evidencia la necesidad urgente de ejecución del sistema de gestión de calidad, con el fin de buscar alineación dentro de la misma compañía, ya que de allí parte la oportunidad de poder mejorar la estructura de los procesos, apuntando a la satisfacción del cliente. Siendo este punto el fundamental para enfatizar en la propuesta de mejora para el sistema de gestión de calidad (sgc) de la empresa gate gourmet Bogotá.

Referencias

- AEC. (2015). *Norma UNE 66177*. Recuperado el 10 de noviembre de 2017, de Asociación Española para la Calidad - Centro Conocimiento: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/norma-une-66177>
- Álvarez, J. M. (14 de febrero de 2014). *El mapa de procesos como herramienta de gestión*. Obtenido de PDCA Home: <https://www.pdcahome.com/6072/el-mapa-de-procesos-como-herramienta-de-gestion/>
- Blog 9001. (28 de 01 de 2015). *Sistema de Gestión de la Calidad*. Recuperado el 20 de mayo de 2017, de ISO 9001 Procesos: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/01/iso-9001-procesos/>
- Cabrera, H. R. (12 de julio de 2013). *Aplicación de un procedimiento de mejora a procesos ordenados secuencialmente a partir de métodos multicriterios*. Recuperado el 18 de octubre de 2017, de Aplicación de un procedimiento de mejora a procesos ordenados secuencialmente a partir de métodos multicriterios: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/650/Mejoramamiento%20Continuo.htm>
- Diplomado en sistemas de gestión integrada ISOS con especialización en inocuidad alimentaria, sistemas HACCP; POES, BPM. (mayo de 2017). *Módulo IX. HACCP*. Recuperado el 25 de mayo de 2017, de Scribd: <https://es.scribd.com/document/232858320/EXAMEN-INOCUIDAD1>
- Faracchio, S. (2010). *Impacto de la Futura Norma ISO 26000 en la Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad Aplicados a Cooperativas Apícolas (Trabajo de Grado Especialización Ingeniería en Calidad)*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional Buenos Aires. Recuperado el 19 de mayo de 2017, de http://posgrado.frba.utn.edu.ar/investigacion/especialidades/faracchio_bula_tf_esp.pdf
- García, D. (18 de febrero de 2013). *Sistemas de Información Gerencial*. Recuperado el 17 de mayo de 2017, de Blogspot.com: <http://danielgarciasan.blogspot.com.co/2013/02/sistema-erp-los-sistemas-erp-estan.html>

- Gate Gourmet International. (mayo de 2014). *Aplicación de procesos de calidad en la empresa*. Recuperado el 18 de mayo de 2017, de prezi.com: <https://prezi.com/761cab2fibo2/copy-of-gate-gourmet-internacional-gate-gourmet-local/>
- Gategourmet. (2017). *Home*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de Gategroup: <http://www.gategourmet.com/home>
- Himmelblau, D., & Bischoff, K. (2004). *Análisis y simulación de procesos* (Reimpresión ed.). Barcelona, España: Reverté.
- Rosas, J. (15 de Abril de 2015). *Las 5'S herramientas básicas de mejora de la calidad de vida*. Recuperado el 15 de octubre de 2017, de Paritarios.cl: http://www.paritarios.cl/especial_las_5s.htm
- SMTM. (2017). *Gate Gourmet Colombia*. Recuperado el 17 de mayo de 2017, de Show me the money - Para empresas: <http://www.smtm.co/companies/gate-gourmet-co>
- TACTICO, I. 9. (24 de Junio de 2015). *Planificación táctica desde ISO 9001: Cómo caracterizar un proceso*. Obtenido de Planificación táctica desde ISO 9001: Cómo caracterizar un proceso: <https://ingenioempresa.com/planificacion-tactica-caracterizar-proceso/>
- Tschohl, J. (1997). *Servicio al cliente: El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia : tácticas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios*. México, D. F.: Pax.
- Unirevista. (2015). *Sistemas Integrados de Gestión*. Recuperado el 10 de noviembre de 2017, de UNE 66177 y PAS 99:2012: <http://www.unir.net/ciencias-sociales/revista/noticias/une-66177-y-pas-992012-sistemas-integrados-de-gestion/549201455704/>
- Universidad Nacional del Sur. (2015). *NEUROMARKETING*. Obtenido de NEUROMARKETING: http://virtual.uniagustiniana.edu.co/AVAP/pluginfile.php/79405/mod_resource/content/1/NEUROCIENCIA%20APLICADA%20AL%20ESTUDIO%20DEL.pdf

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Tamaño de la empresa (sede Bogotá, Colombia)	8
Tabla 2. Informe autoevaluación	21
Tabla 3. Autoevaluación vs. Modelo EFQM de excelencia	22
Tabla 4. Revisión y análisis de la autoevaluación	23
Tabla 5. Resumen ejecutivo.....	24
Tabla 6. Clasificación Gate Gourmet.....	43
Tabla 7. Características del indicador.....	48
Tabla 8 .Metodología de indicadores.....	49

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Sede Bogotá Gategourmet.....	8
Figura 2. Clientes.....	11
Figura 3. Principios del HACCP.....	12
Figura 4. Cuadro de mejora de GATEOPEX.....	13
Figura 5. Macro proceso Gate Gourmet	28
Figura 6. Propuesta de Macro proceso.....	29
Figura 7. Estrategia de responsabilidad social empresarial	35

Lista de anexos

	Pág.
Anexo 1. EFQM.....	64
Anexo 2. Formato de caracterización de procesos.....	64
Anexo 3. Descripción de actividades.....	85
Anexo 4. Formato para programa de auditoría interna de calidad.....	89
Anexo 5. Formato del plan de auditoría interna de calidad	90
Anexo 6. Lista de verificación auditoría interna de calidad del proceso de operaciones	91
Anexo 7. Acta de apertura/cierre auditoría interna de calidad.....	93
Anexo 8. Sistema Gestión de Calidad.....	94
Anexo 9. Plan de acción de operaciones.....	95
Anexo 10. Formato Evaluación Auditor Interno	96
Anexo 11. Programa de mejora del área de operaciones	97
Anexo 12. Programa de mejora del área de compras.....	98
Anexo 13. Ficha técnica de indicadores	99

Anexos

Anexo 1. EFQM

Archivo en Excel

Anexo 2. Formato de caracterización de procesos

 <small>a gategroup member</small>	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Código Formato
		Versión:
		Página 1 de 2

PROCESO	MEDIO AMBIENTE	RESPONSABLE	Gerente de Aseguramiento de la Calidad y Gestión Ambiental
OBJETIVO DEL PROCESO	Gestionar, promover y desarrollar campañas que permitan ejecutar las buenas prácticas de la separación de residuos alimenticios en pro del medio ambiente.	ALCANCE	Este proceso tiene como finalidad describir la metodología que se debe llevar a cabo para cumplir con la normatividad de medio ambiente de manejo de residuos.

PLANEAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Aseguramiento de la Calidad/ Área de Preparación de alimentos	<ul style="list-style-type: none"> – Establecer los controles propuestos por el área encargada de la manipulación de residuos y alimentos a nivel de preparaciones, por ellos se parte del decreto 3075 dispuesto para apoyar las buenas prácticas en pro del medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> – Aseguramiento de la Calidad – Área de Producción y ensamble de alimentos
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> – Fuentes Generadoras de impacto – Regulación de la norma – Medidas de gestión de calidad que se establecen – Tiempos estimados de la ejecución de medidas – Costos y afectación de recursos – Responsable de aplicación de medidas – Indicadores de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> – Estructurar al interior de la organización la regulación de la norma y responsable de esta gestión a desarrollar donde se deberá tener tiempos estimados de dicha ejecución. – Diseñar los indicadores de desempeño frente a la norma. – Organizar la metodología de seguimiento en la organización frente a las normas y parámetros regionales-locales para los procesos de calidad – Formular herramientas para identificar las fuentes de impacto dentro de la organización. 	

		<ul style="list-style-type: none"> - Definir los responsables dentro de la organización los cuales interactúan en la cadena de abastecimientos. - Catalogar las medidas de gestión. 	
HACER	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Aseguramiento de la Calidad/ Área de Preparación de alimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación y operación de la separación y buena utilización de residuos al interior del área, bajo un seguimiento y cronogramas que permitan estandarizar el proceso. - Implementación de política y modificaciones de ser necesarias. - Aplicar los parámetros de calidad frente a la norma 	Aseguramiento de la Calidad/ Área de Preparación de alimentos
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores - Controles - Documentación de procesos (Manejo de alimentos) - Implementación de política 		
VERIFICAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Aseguramiento de la Calidad/ Área de Preparación de alimentos	El Área de Aseguramiento debe presentar la variabilidad de los cambios realizados según los datos arrojados por las mediciones para las cuales debe demostrar que las mejoras son consistentes a las planeadas al inicio del proceso, para su obtener visto	Aseguramiento de calidad y áreas Directiva
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Resultados Indicadores de Gestión		

ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Aseguramiento de la Calidad/ Área de Preparación de alimentos	Implementación de todo el proceso de normatividad.	Aseguramiento de la Calidad/ Área de Preparación de alimentos
	INSUMOS	Redactar cronogramas y designar actividades a los responsables de la preparación de los alimentos.	PRODUCTO/SERVICIO
	-Modificar el proceso -Modificar Actividades -Modificar el Cronograma		

RECURSOS	DOCUMENTOS		REGISTROS	
- Recursos Tecnológicos	ALM-G006	Plan HACCP Gate Gourmet Bogotá	ALM-F031	Almacenamiento de alimentos perecederos y no perecederos acuerdo de salud para empleados de GG que manipulan alimentos verificación de buenas prácticas higiénicas
- Maquinaria	AMB-S001	Sub-Programa Manejo De Residuos Sólidos	SOP 4.0 - ALM-F033	
- Canecas de clasificación	AMB-S009	Subprograma De Auditoria	SOP 7.1	
	ALM-G003	Programa De Entrenamiento En Seguridad Alimentaria E Higiene	ALM-F040	
REQUISITOS GateOPEX	INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
GG Audit Template Bogotá	KPI's	CCPs y SOP's	Manejo y residuos de alimentos locales	

Formato de Caracterización de Procesos

 a gategroup member	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Código Formato
		Versión: 1
		Página 1 de 2

PROCESO	TALENTO HUMANO	RESPONSABLE	GERENTE DE TH
OBJETIVO DEL PROCESO	Suministrar todos los recursos necesarios para la contratación, bienestar, y entrenamiento del personal que conlleve a la vinculación del recurso humano idóneo de una manera eficiente.	ALCANCE	Este proceso abarca desde la detección de la necesidad de personal, hasta su vinculación y entrenamiento del puesto de trabajo.

PLANEAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Outsourcing de selección/Gerencia General/áreas internas	<ul style="list-style-type: none"> – Organizar con el Outsourcing la estructura de reclutamiento de personal bajo los lineamientos de la organización. – Diseñar los perfiles y descripción de los cargos dentro de la organización. 	Todas las áreas
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> – Perfil y descripción del cargo – Vacante aprobada 		<ul style="list-style-type: none"> – Contacto del outsourcing – Publicación del perfil en las fuentes


		<ul style="list-style-type: none"> – Estructurar las políticas organizacionales que frente al talento humano tiene Gate Gourmet bajo los parámetros jurídicos laborales. – Formular los planes de capacitación para el personal que ingresa a la organización. 	de reclutamiento externo o referido
HACER	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Outsourcing de selección/Jefe de TH/ áreas internas	<ul style="list-style-type: none"> – Ejecutar el cronograma de citación de entrevistas para el aspirante al cargo. – Contratar el personal bajo los lineamientos establecidos por la organización. – Coordinar la logística para la entrevista y realización de las pruebas técnicas con el responsable del área. – Definir la persona seleccionada e informar al Gerente de HR. – Brindar al empleado todas las herramientas de entrenamiento y bienestar para el buen desarrollo de sus actividades. – Generar los reportes de nómina al área financiera correspondientes al personal de la organización. 	Gerente de HR/ Jefe de entrenamiento
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> – Hojas de vida del personal aprobado – Resultados de las pruebas técnicas – Cronograma de citación para entrevistas 		<ul style="list-style-type: none"> – formato Entrevista de Selección SYT-F005 – Formatos de pruebas técnicas

VERIFICAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Jefe de entrenamiento/Jefe de TH		Áreas internas
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> – Cronograma de entrenamiento para personal nuevo – Afiliaciones a seguridad social – Políticas de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> – Garantizar que la vacante ha sido aprobada por la gerencia general e iniciar el proceso de Selección de personal de tal forma que se cumpla con el perfil del cargo a ocupar. – Verificar que el cronograma de entrenamiento se desarrolle según la planeación definida por la Gerente de TH. – Comprobar que las afiliaciones a seguridad Social se hallan realizado del personal contratado. – Confirmar el estado de salud del aspirante basados en el concepto emitido por el área de Salud y Seguridad en el trabajo. – Identificar que el proceso de selección de personal haya sido efectivo y realizar la evaluación de desempeño al trabajador, pasado su periodo de prueba. – Asegurar la buena marcha del grupo y las relaciones entre los empleados. – Certificar que las prácticas de la empresa se rigen en base a las regulaciones impartidas por la ley. 	<ul style="list-style-type: none"> – Personal para el cargo a ocupar

ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
		<ul style="list-style-type: none"> - Detectar oportunidades de mejora tanto en el puesto de trabajo como habilidades a desarrollar en el trabajador. 	Jefe de TH/ Jefe de entrenamiento
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> - Considerando las descripciones y perfiles de puestos de todas las áreas y niveles de la organización identifica las necesidades de mano de obra o insumos que requiera el empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de temas a reforzar con el trabajador

RECURSOS	DOCUMENTOS		REGISTROS	
Equipos de computo Sistemas de Información Software Archivos Papelería	SYC-P001	Reclutamiento, Selección Y Contratación De Personal	SYT-F001 SYT-F005	Requerimiento de personal Entrevista de Selección
REQUISITOS GateOPEX	INDICADORES		REQUISITOS LEGALES/ LOCALES	
Cumplimiento reconocimiento de empleados. Auditoría interna de HR	KPI's	Rotación de personal Horas extras Ausentismos Entrenamiento	Proceso de contratación de acuerdo a la legislación laboral colombiana vigente.	

Formato de Caracterización de Procesos

 <small>a gategroup member</small>	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Código Formato
		Versión: 1
		Página 1 de 2

PROCESO	COMPRAS	RESPONSABLE	GERENTE DE UNIDAD
OBJETIVO DEL PROCESO	Gestionar todos los recursos para la compra efectiva de los productos y artículos necesarios para la operación que cumplan con las especificaciones de calidad.	ALCANCE	Este proceso abarca desde la detección de la necesidad, hasta la realización de la compra; pasando por la investigación y decisión del proveedor definitivo.

PLANEAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Proveedores/Gerencia General/áreas internas	<ul style="list-style-type: none"> – Definir los diversos tipos de productos que cubren la necesidad junto con los proveedores idóneos que lo 	Todas las áreas
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> – Inventarios de los productos, Materia prima y artículos. – Lista de Proveedores actualizada 		<ul style="list-style-type: none"> – Formato de cotización de proveedores.

	<ul style="list-style-type: none"> – Solicitud de compras emitida por las áreas 	<p>puedan suministrar, identificando el modelo de compra acorde y con el mejor precio, respetando todas las políticas internas de Calidad.</p>	
HACER	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Proveedores/Jefatura de Calidad/Jefatura de Compras	<ul style="list-style-type: none"> – Generar los requerimientos de los productos solicitados y realizar el proceso de visita a Proveedores (según se requiera), para validación y aprobación por parte del área de calidad. – Elaboración de cuadros comparativos de órdenes de compra, envío y confirmación. – Realizar la solicitud de compra y enviar al proveedor elegido, pactando la fecha de entrega de la misma. 	Jefatura de Compras
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> – Selección de Proveedores para cotización – Visita y Aprobación de Proveedores (según se requiera) 		<ul style="list-style-type: none"> – Formato de Cotización de Proveedores – Formato aprobación de Proveedores

VERIFICAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Área de Compras	<ul style="list-style-type: none"> – Verificar las cotizaciones finales, detectando cuál de los proveedores cumple con las necesidades solicitadas y evaluar según sea el caso las muestras emitidas por los mismos. 	Unit Manager
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> – Cuadro comparativo de proveedores – Muestras del producto final (si se requiere) 		<ul style="list-style-type: none"> – Aprobación del Proveedor definitivo
ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Área de Compras	<ul style="list-style-type: none"> – Validar con los proveedores las órdenes de compra que no cumplen con horarios y cantidades. – Validar valores según acuerdos con los proveedores. 	Todas las áreas
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	-Solicitud de compra al Proveedor		Producto final

RECURSOS	DOCUMENTOS		REGISTROS	
Equipos de computo Sistemas de Información Software Archivos Papelería	COM-P001 COM-P002	Procedimiento de compras Procedimiento de selección y aprobación de proveedores	COM-F001 COM-F002 COM-F003	Formato de Cotización de Proveedores Formato aprobación de Proveedores Cuadro comparativo de proveedores
REQUISITOS ISO 9001:2015	INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
N/A	N/A	-Ahorros de materias primas. -Sustitución de Materias Primas. -ABC de proveedores.	N/A	Competencia Sana bajo cuadros comparativos.

Formato de Caracterización de Procesos

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Código Formato
		Versión: 1
		Página 1 de 2

PROCESO	OPERACIONES	RESPONSABLE	DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA Y SERVICIOS
OBJETIVO DEL PROCESO	Entregar a nuestros clientes los productos y servicios oportunamente, cumpliendo con los estándares en calidad, seguridad, presentación, temperatura y demás aspectos que garanticen un excelente servicio.	ALCANCE	Este proceso tiene el alcance desde la recepción de información con los datos de servicios y aeronaves hasta el aprovisionamiento y entrega de vuelos en el aeropuerto internacional El Dorado

PLANEAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	<ul style="list-style-type: none"> – Asesores de cuentas de las aerolíneas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Analizar los itinerarios de vuelos para determinar las necesidades de vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> – Las aerolíneas a la cual se presta el servicio de

	<ul style="list-style-type: none"> – Gerente del área de mantenimiento. – Gerente General. 	<p>y mano de obra requerida en la operación.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Definir los parámetros de asignación de mano de obra para las actividades de abordamiento y desabordamiento. 	<p>abordamiento y desabordamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Todas las áreas de planta en el retorno de equipo.
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> – Itinerarios de vuelos internacionales. – Programación de servicios, vuelos internacionales. – Reportes de aumento de vuelos internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrollar las herramientas para el control de la seguridad en rampa. – Diseñar las mejoras a las desviaciones que se puedan presentar con los incidentes operativos que se presenten y afecten la imagen frente al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> – Entrega de servicios según requerimiento de los clientes en los horarios definidos en la programación de vuelos internacionales.
	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
HACER	<ul style="list-style-type: none"> – Centro de Control/ Holding Box – Áreas de Producción de Alimentos. – Áreas de montaje y armado. – Área de compras y abastecimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Diligenciar el formato y documentos que permitan el registro en despacho de vuelos internacionales. – Alimentar el formato con el estándar correspondiente al vuelo para la verificación en el cuarto de despacho de vuelos. 	<p>Aerolíneas y cliente final</p>
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO

	<ul style="list-style-type: none"> – Servicios para vuelos internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> – Digitar el dato de comidas de B/C, Y/C y comidas especiales según Planilla CEC-F004. – Transporte del equipo para el aprovisionamiento de los vuelos internacionales. – Coordinar la asignación de vehículos para el acercamiento a los aviones según matriz de equipos por avión. – Definir los tiempos de exposición de los alimentos en el transporte al aeropuerto. 	<ul style="list-style-type: none"> – Revisión de vuelo e identificación de incumplimientos según parámetros del IFBL Internal Feed Back lock (Bloqueo de retroceso interno) – Entrega de servicios al cliente en los aviones según requerimiento.
VERIFICAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	<ul style="list-style-type: none"> – Área de operaciones/ Logística – Asesores de cuentas de las aerolíneas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Verificar que el número de servicios relacionados en la tarjeta control trolleys corresponda al vuelo, posición del galley en el avión y el número de servicios los cuales debe contener. – Comprobar que el equipo correspondiente a los servicios se encuentre completo trolleys, Food Box, Rack BC y EC. 	<ul style="list-style-type: none"> – Supervisor holding Box. – Auxiliar de Vuelo de las aerolíneas.
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
			<ul style="list-style-type: none"> – Aprobación de vuelos y Servicios

	<ul style="list-style-type: none"> - Talonario Formato IFBL Internal Food Back Loop - IOCS Informe de Observación de Calidad y de Seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar que los procedimientos de seguridad en rampa para el acercamiento y retirada de vehículos se cumpla según estándar de la organización. - Confrontar estándares de abordamiento con la herramienta Sistema De Información de Estándares. 		
ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES	
	Personal de seguridad/ Conductores	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar correctivos a las desviaciones evidenciadas en la verificación de vuelos internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Todas las áreas retorno a planta. - Seguridad Aerolíneas. 	
	INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> - Corregir desvíos en el incumplimiento de los acercamientos y retirada de los vehículos. - Aplicar actividades de seguimientos a las acciones de seguridad en rampa. 	PRODUCTO/SERVICIO	
	<ul style="list-style-type: none"> - Formato RP's - Check list de vuelos. - Orden de entrega de vuelos. 		<ul style="list-style-type: none"> - Despacho de pedido. 	
RECURSOS		DOCUMENTOS		REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> - Papelería - Equipos de computo - Sistemas de Información 		<ul style="list-style-type: none"> - Instructivo ALM-F014 TRA-F003 IFBL TICKET - TRA-I002 Cargue de Camión vuelos Internacionales 		<ul style="list-style-type: none"> Planilla Filtro Ingreso Holding Box SEO-F004
				Check-list TRA-F006

	<ul style="list-style-type: none"> - TRA-I011 Revisión comidas vuelos Internacionales en el holding box 		
REQUISITOS ISO 9001:2015	INDICADORES	REQUISITOS LEGALES	
N/A	<ul style="list-style-type: none"> - IOCS (Informe de Observación de Calidad y de Seguridad). - Aproximación y parqueo de vehículos en los muelles de cargue y descargue 	<p>Normas de seguridad en vía publica</p> <p>Normas de seguridad en rampa OPAIN.</p>	

Formato de Caracterización de Procesos

 <small>a gatagroup member</small>	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Código Formato
		Versión:
		Página 1 de 2

PROCESO	MEJORA CONTINUA	RESPONSABLE	GERENTE DE MEJORAMIENTO CONTINUO
OBJETIVO DEL PROCESO	Gestionar, promover y desarrollar herramientas que permitan ejecutar las actividades diarias de la compañía, garantizando que las mismas se realicen siguiendo los estándares establecidos por el Sistema de gestión de la Calidad enfocado siempre a mejorar constantemente su proceso.	ALCANCE	Este proceso tiene como finalidad describir la metodología para mejorar de manera continua cada proceso al interior de la compañía.

PLANEAR	PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar los planes de acción a implementar dentro de cada área para poder conocer su impacto y así tomar medidas correctivas, de igual forma se deben planear las capacitaciones y sensibilización a todos los empleados 	CLIENTES
	Gerencia/ Todas las áreas		Todas las áreas
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones de Mejora - Documentación de los procesos - Controles - Planes de Acción 		Satisfacción del cliente

	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de calidad y Objetivos de calidad - Cronogramas - Asignación de Actividades 	<p>que participen en el proceso de implementación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer directrices que permitan una ejecución rápida y debidamente documentada para evitar problemas en la consecución a nivel de procesos. - Diseñar controles que permitan evaluar cada mejora. - Construir el procedimiento del sistema de gestión de la organización. 	
HACER	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Todas las áreas		Todas las áreas
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores - Controles - Documentación de los procesos - Productos no Conformes 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer indicadores y controles que permiten medir cualitativamente y cuantitativa todas las mejoras planteadas en cada una de las áreas a trabajar. - Acompañamiento de cada líder o Jefe para poder supervisar el proceso y sus colaboradores disponibles. - Realizar pilotos del proceso para poder establecer la viabilidad de la mejora 	Satisfacción del cliente

		<ul style="list-style-type: none"> – Realizar los procesos de auditoria de las áreas internas de la organización. 	
VERIFICAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Gerencia de Gestión de Calidad/Jefe de área	<ul style="list-style-type: none"> – Presentar la variabilidad de los indicadores y controles en las cuales se debe demostrar las implementaciones consistentes a las planeadas al inicio del proceso, para obtener el visto bueno y poder documentar y estandarizar proceso. 	Gerente de calidad y áreas Directiva
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Resultados Indicadores de Gestión		Mejora de indicadores
ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Todas las áreas	<ul style="list-style-type: none"> – Si se identifica que en el piloto funciona y el proceso está estabilizado se procede a realizar la implementación o masificación de las mejoras realizadas. – De igual forma se debe hacer levantamiento de documentación y cronogramas. 	Todas las áreas
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> -Modificar el proceso -Modificar Actividades -Modificar Controles -Modificar el Cronograma 		Satisfacción del cliente

RECURSOS	DOCUMENTOS		REGISTROS	
<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Tecnológicos - Maquinaria - Papelería y archivo 	PME-P001 GME-P004 AIN-P001	Elaboración, actualización y control de documentos implementar una buena práctica procedente de otra unidad y compartir una buena práctica local auditoria interna mejoramiento continuo	GMC-F003 GMC-F004 GMC-F007	Control Entrega De Documentación Solicitud De Obsolescencia De Documentos Formato De VPS
REQUISITOS GateOPEX	INDICADORES		REQUISITOS LEGALES	
Assessment GateOPEX unit BOG	KPI's	Horas extras Rotación Ausentismos Productividad Quejas-Demoras	No aplica	

Anexo 3. Descripción de actividades



Etapa	Responsable	Descripción
Elaborar el PAIC	Director de Mejoramiento Continuo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diligenciar el “Programa de Auditoría Interna de Mejoramiento Continuo”. 2. Revisar con el Gerente General el “Programa de Auditoría Interna de Calidad - PAIC”. 3. Realizar ajustes. 4. Solicitar aprobación al Gerente General. 5. Enviar por e-mail el “Programa de Auditoría Interna de Mejoramiento Continuo, a todos los Directores y Jefes de la Organización y a los auditores que participarán en la ejecución de la auditoría. 6. Colocar en la intranet, en la ventana de Mejoramiento Continuo, el archivo del “Programa de Auditoría Interna de Mejoramiento Continuo.
Planear la Auditoría Interna de la Calidad	Auditor Director de Mejoramiento Continuo Director de Mejoramiento Continuo o Auditor	<ol style="list-style-type: none"> 7. Leer y entender todos los documentos (Procedimientos e instructivos) del área a auditar. 8. Formular el “Plan de Auditoría”. 9. Revisar el “Plan de Auditoría” y realizar los ajustes. 10. Aprobar el “Plan de Auditoría”. 11. Entregar a los Directores del área auditada el “Plan de Auditoría”, por lo menos 5 días hábiles antes de la ejecución.

Etapa	Responsable	Descripción
	Auditor	<p>12.Preparar las “Lista de verificación”, teniendo en cuenta el alcance y los criterios establecidos en el “Programa de Auditoría Interna de Mejoramiento Continuo,</p> <p>13.Revisar y ajustar con el Director de Mejoramiento continuo.</p>
Realizar reunión de apertura	Auditor	<p>14. Coordinar la reunión de apertura.</p> <p>15.Realizar la reunión de apertura confirmando plan de auditoría y la forma como va a ser desarrollada la auditoría.</p>
Recolectar evidencia	Auditor	<p>16.Diligenciar las “Lista de verificación”, realizando entrevistas, verificando los registros, visitando las áreas de trabajo para realizar observación directa de las actividades relacionadas.</p> <p>17.Registrar los hallazgos en las “Lista de verificación”, teniendo en cuenta que el registro de cada hallazgo debe estar respaldado con evidencia objetiva.</p>
Realizar informe preliminar	Auditor	<p>18.Redactar el informe preliminar de la auditoría en el formato “Informe De Auditoría y Plan De Mejoramiento”.</p> <p>19.Revisar y ajustar con el Director de Mejoramiento continuo.</p>
Realizar reunión de cierre	Auditor	<p>20.Coordinar la reunión de cierre.</p> <p>21.Realizar la reunión de cierre presentando el informe preliminar.</p> <p>22.Validar lo consignado en el informe con los auditados.</p>


Etapa	Responsable	Descripción
		35. Enviar al Director de Mejoramiento Continuo el “Informe De Auditoría y Plan De Mejoramiento”.
Realizar seguimiento	Director de Mejoramiento Continuo	36. Revisar el “Programa de Auditorías Internas de Mejoramiento Continuo. 37. Ajustar e incluir Auditorías de seguimiento a las acciones correctivas consignadas en el “Informe De Auditoría y Plan De Mejoramiento”. 38. Solicitar evidencia de las acciones correctivas, en las fechas estipuladas para tenerla implementadas.

Fuente: Elaboración propia.


Anexo 4. Formato para programa de auditoría interna de calidad

 a gategroup member 	SISTEMA GESTIÓN CALIDAD		SGC-PRO-001
			Version:01
	PROGRAMA DE AUDITORIA		Fecha de Elaboración: 2017 -05-13
OBJETIVO	Establecer las actividades y las fechas de auditorias a los procesos del sistemas de Gestion de calidad		
ALCANCE	Este procedimiento comprende desde la programación de las auditorias hasta su ejecución y generación de los informes respectivos.		
CRITERIOS	Procedimientos y requisitos internos del programa GATE OPEX		
RECURSOS	Equipo de Auditores, documentacion software y hardware		
PROCESO	LIDER DEL PROCESO	AUDITORES	FECHA
OPERACIONES	Gabriel Saenz	Natalia Dominguez-Diana Ramirez-Paulo Lopez	may-15
PRODUCCION DE ALIMENTOS	Jorge Montoya	Natalia Dominguez-Diana Ramirez-Paulo Lopez	may-18
GESTION DE CUMPLIMIENTO	Claudia Ramirez	Natalia Dominguez-Diana Ramirez-Paulo Lopez	may-20
COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS	Omar Muñoz	Natalia Dominguez-Diana Ramirez-Paulo Lopez	may-23
GESTION CORPORATIVA	Jorge Montoya	Natalia Dominguez-Diana Ramirez-Paulo Lopez	Junio 5-6 y 7
MONTAJE Y ARMADO	Alejandra Garzon	Natalia Dominguez-Diana Ramirez-Paulo Lopez	Junio 8 y9
SERVICIOS INSTITUCIONALES	Jorge Montoya	Natalia Dominguez-Diana Ramirez-Paulo Lopez	Junio 12 de 2017
FINANCIERA Y COSTOS	Carmen Medellin	Natalia Dominguez-Diana Ramirez-Paulo Lopez	Junio 13 de 2017
TALENTO HUMANO	Vanessa Camacho	Natalia Dominguez-Diana Ramirez-Paulo Lopez	Junio 14 de 2017
MANTENIMIENTO	Luis Fernando Neita	Natalia Dominguez-Diana Ramirez-Paulo Lopez	Junio 14 de 2017
SERVICIO AL CLIENTE	Catalina Duran	Natalia Dominguez-Diana Ramirez-Paulo Lopez	Junio 15 de 2017
TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES	Diego Camacho	Natalia Dominguez-Diana Ramirez-Paulo Lopez	Junio 16 de 2017
ELABORO	REVISO	APROBO	
CARGO: Jefe de Mejoramiento Continuo	CARGO: Dirección de Mejoramiento Cont	CARGO: Gerente General	
NOMBRE: Diana Ramirez	NOMBRE: Natalia Domínguez.	NOMBRE: Antonio Sánchez.	
FECHA: 04 de mayo de 2017	FECHA: 04 de mayo de 2017	FECHA: 04 de mayo de 2017	

Anexo 5. Formato del plan de auditoría interna de calidad

 <small>a gategroup member</small>	SISTEMA GESTIÓN CALIDAD				SGC-PL-001
	PLAN DE AUDITORIA DE CALIDAD				Version:01
					Fecha de Elaboración: 2017-05-13
AUDITOR LIDER	Natalia Dominguez				
AUDITORES	Diana Ramirez-Paulo Lopez-Natalia Dominguez				
OBJETIVO DEL PLAN	Verificar la conformidad de los procesos relacionado con el programa GATE OPEX, diagnostico de posibles fallas en los procesos.				
ALCANCE	Proceso de OPERACIONES.				
CRITERIOS	Herramienta de transportes HAT, Programa Maestro de Produccion MPS, 7 Desperdicios, 5S.				
RECURSOS	Equipo de Auditores, documentacion software y hardware				
PROGRAMACIÓN					
FECHA	HORA DE INICIO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORIA	HORA DE FINALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORIA	ACTIVIDAD	REQUISITO	PERSONA AUDITADA
Mayo 15 de 2017	08:00	08:15	Reunion de Apertura	Numeral 3 gate opex	Gabriel Saenz
Mayo 15 de 2017	08:15	09:15	Recorridos diarias	Numeral 4 gate opex	Gabriel Saenz
Mayo 15 de 2017	09:15	10:15	Sistema de reportes operacionales OPRS	Numeral 5 gate opex	Gabriel Saenz
Mayo 15 de 2017	10:15	11:15	Sistema de retroalimentación interna (IFBL)	Numeral 6 gate opex	Gabriel Saenz
Mayo 15 de 2017	11:15	12:15	Programa maestro de producción (MPS)	Numeral 7 gate opex	Gabriel Saenz
Mayo 15 de 2017	12:15	13:15	Almuerzo		
Mayo 15 de 2017	13:15	14:15	Reuniones informativas de turno	Numeral 8 gate opex	Gabriel Saenz
Mayo 15 de 2017	14:15	15:15	5s Organización del lugar de trabajo, trabajo estándar y gestión visual	Numeral 9 gate opex	Gabriel Saenz
Mayo 15 de 2017	15:15	16:15	Herramienta de Programación de Transporte	Numeral 10 gate opex	Gabriel Saenz
Mayo 15 de 2017	16:15	16:35	Programa de Mantenimiento Preventivo (PMP)	Numeral 12 gate opex	Gabriel Saenz
Mayo 15 de 2017	16:35	17:00	Eventos de Mejora Kaizen	Numeral 13 gate opex	Gabriel Saenz
OBSERVACIONES:					
ELABORO		REVISO		APROBO	
CARGO: Jefe de Mejoramiento Continuo		CARGO: Dirección de Mejoramiento Continuo		CARGO: Gerente General	
NOMBRE: Diana Ramirez		NOMBRE: Natalia Dominguez.		NOMBRE: Antonio Sánchez.	
FECHA: 04 de mayo de 2017		FECHA: 04 de mayo de 2017		FECHA: 04 de mayo de 2017	
FIRMA AUDITOR			FIRMA AUDITADO		

Anexo 6. Lista de verificación auditoría interna de calidad del proceso de operaciones


	SISTEMA GESTIÓN CALIDAD LISTA DE VERIFICACIÓN			SGC-PRO-001
				Version:01
GATEOPEX	PREGUNTA	CUMPLE	NO CUMPLE	HALLAZGO (NC) No Conformidad
3	Recorridos diarias			
3.1	El auditor buscará evidencia de que GM/Directores de departamento completen la Recorrida Diaria de acuerdo al procedimiento gateOPEX-8-67 .	X		
3.2	El auditor buscará evidencia de que la recorrida diaria se ha utilizado para identificar y reconocer el trabajo bien hecho.	X		
3.3	El Gerente General debe cubrir todas las áreas de la Unidad como mínimo una vez a la semana.	X		
3.4	Las no conformidades deben estar visualizadas en la pizarra de reuniones del GM o Departamento, bajo los planes de acción o resolución de problemas.	X		
3.5	El auditor deberá comparar la recorrida de GM con la recorrida del Departamento en un día que coincidan, para revisar su consistencia.	X		
3.6	La recorrida del Departamento debe ser realizada 7 días a la semana.	X		
3.7	Las no conformidades deben estar visualizadas en la pizarra del Departamento bajo los planes de acción o resolución de problemas.	X		
4	Sistema de reportes operacionales OPRS			
4.1	Revisar que las horas proyectadas y los volúmenes se ingresen de modo semanal.	X		
4.2	Revisar que las horas actuales y los volúmenes se ingresen de modo diario.	X		
4.3	Revisar que la herramienta de planificación diaria sea utilizada a nivel departamental (diariamente).	X		
4.4	Las causas de excepciones (por ejemplo: OT mayor de lo planificado) están registradas en la sección de comentarios del OPRS.	X		
4.6	La información OPRS se utiliza para el análisis de tendencias y el pronóstico (la herramienta de pronóstico a largo plazo se encuentra actualizada, las variaciones entre el pronóstico y el volumen actual se conoce, se puede explicar que metodología se utiliza, evidencia de las mejoras sobre una base semanal).	X		
4.7	La unidad tiene una estructura para el diálogo de los KPIs y las causas de sus variaciones: Reuniones de planificación semanales, Revisión diaria del desempeño de los días previos y HE así como la planificación para el próximo día, según el procedimiento gateOPEX-8-73 .	X		
5	Sistema de retroalimentación interna (IFBL)			
5.1	Sistema de recolección de datos – tickets, escáner de código de barras, rotafolio, según procedimiento gateOPEX-8-93 .	X		
5.2	Diagrama de Pareto en las pizarras de reunión específica al departamento (máximo 5 temas) o a la pizarra de KPIs de la unidad.	X		
5.3	Pizarras IFBL donde se generan los eventos (posters focus point, seguimiento de 21 días).	X		
5.4	Los puntos de acción en las pizarras de reuniones informativas y son reflejados en estas reuniones.	X		
5.5	La unidad deberá ser capaz de demostrar la presencia de una reunión de calidad semanal que incluya análisis de la causa de raíz de los eventos de IFBL. Este diálogo puede ser parte de otra reunión pero debe ser un proceso planeado y estructurado. Evidencia aceptable: Cronograma de reuniones, Minutas de las reuniones.	X		
5.6	El auditor verá si el proceso de IFBL está siendo seguido por los empleados.	X		
5.7	El auditor deberá preguntar a los empleados si conocen el proceso y qué papel juegan ellos en él.	X		
5.8	El auditor deberá preguntar al empleado que haría si encontrara un error.	X		

6	Programa maestro de producción (MPS)			
6.1	Debe haber una ubicación designada para que las unidades recojan el MPS (la información del MPS debe estar contenido en un solo documento).	X		
6.2	El auditor deberá preguntar por la ubicación del MPS a un miembro al azar de la Gerencia.	X		
6.3	El MPS deberá contener la siguiente información: Aerolínea, número de vuelo, ETA (tiempo estimado de aterrizaje), ETD (tiempo estimado de despegue), FRT (Tiempo de comida lista), ERT (Tiempo de equipamiento listo), UDT (Tiempo de salida desde la Unidad), según el procedimiento gateOPEX-8-109 .	X		
6.4	Los tiempos de producción deberán estar relacionados con la programación de transporte, vuelos que salen en el mismo camión deben estar alienados.	X		
6.5	El auditor revisará dos vuelos para confirmar si se cumple con el FRT en cada Departamento.	X		
6.6	Si un vuelo no cumple con sus horarios del programa maestro esto debería generar un ticket de IFBL.	X		
6.7	El GM/ Gerente deberá proporcionar el proceso para actualizar el MPS con las personas responsables.	X		
7	Reuniones informativas de turno			
7.1	Las pizarras de desempeño deberán estar visibles en todas las áreas clave – Producción, Equipamiento, Transporte y Lavadero así como una pizarra maestra en el área de reuniones del GM.	X		
7.2	La pizarra de desempeño deberá cumplir el criterio estándar con secciones para información general, KPIs y los planes de acción. Además debe estar de acuerdo al procedimiento gateOPEX-8-122 .	X		
7.3	El auditor revisará todas las pizarras de desempeño y comprobará que los KPIs y las listas de acción estén actualizados y sean acordes al departamento.	X		
7.4	El auditor deberá ser testigo de una reunión informativa de turno (sin anuncio si es posible) y validar que esta reunión se lleve a cabo de acuerdo con el procedimiento gateOPEX-8-122 .	X		
7.5	Todas las pizarras en la Unidad deben seguir el mismo estándar.	X		
7.6	Verificar el uso de la minuta de la reunión, que se esté realizando en cada inicio de turno.	X		
8	5s Organización del lugar de trabajo, trabajo estándar y gestión visual			
8.1	Resultado de las auto-auditorías hechas por la unidad.	X		
8.2	El Auditor debe verificar o calibrar auditoría 5S al menos en un departamento.	X		
8.3	Trabajo Estándar: La Unidad debe definir los requerimientos de documentación de trabajo estándar, según: > Armado de Alimentos deben utilizar diagramas de configuración de estaciones genericas e instrucciones de flujo de trabajo. > Equipos/Galley/empacado de bebidas deben tener instrucciones específicas para completar el trabajo.		X	Reforzar la ubicación de los elementos en el cuarto de maduración de hielo, en este se evidencio una canastilla que no hace parte del layout.
8.4	Las especificaciones deben ser facilmente accesibles a un empleado, para que este no abandone su estación/área de trabajo.	X		
8.5	Gestión Visual: Debe seguir el esquema de colores según el SOP, minimalista (evitar contaminación visual) y actualizado, señalética antigua debe ser eliminada (Toda la señalética debe cumplir con los estándares de color de gateOPEX, a menos que esté limitado por el fabricante o por alguna ley del país).		X	Se recomienda cambiar los avisos de los ascensores que ya están deteriorados, así mismo el tablero de asignación de camiones, debe cambiarse los avisos "UDT, VUELO, UDT MODIFICADO", por deterioro
11	Herramienta de Programación de Transporte			
11.1	El Gerente de transporte explica el proceso mensual para actualizar la programación de camiones/emparejamiento de vuelos en un camión, según el procedimiento gateOPEX-8-245 .	X		
11.2	UDT (tiempo de salida desde la cocina) disponible para todos los vuelos programados.	X		
11.3	Proporcionar la documentación sobre como el análisis/la programación ha sido establecida.	X		
11.4	Evidencia de un registro de actividades extras/adhoc, proceso de comunicación.	X		
11.5	Evidencia de un registro de no conformidades (Delays, Aircraft Hits, Accidents, etc.) con plan de acción de acciones correctivas.	X		
11.6	Evidencia de un registro de asignación de camión al conductor, checklists.	X		
12	Programa de Mantenimiento Preventivo (PMP)			
12.1	El calendario de mantenimiento deberá estar visible en cualquier departamento donde son utilizados equipos clave / máquinas / vehículos.	X		
12.2	El estado operativo de todos los equipos clave / máquina / vehículo está claramente visible y señala si se encuentra dado de baja/ fuera de servicio/o en mantenimiento.	X		
12.3	El Auditor debe solicitar el historial de mantenimiento no planificado de los equipos clave de los últimos tres meses que ha ocurrido y cualquier cambio consecuente realizado en el calendario de mantenimiento.	X		
12.4	El auditor deberá revisar el archivo Excel actualizado anualmente con toda la información básica que incluye los equipos clave / máquinas / vehículos por departamento como se describe en el procedimiento de PMP gateOPEX-8-262 .	X		
13	Eventos de Mejora Kaizen			
13.1	El GM y cada reporte operacional directo deben demostrar que todos los temas se han integrado en al menos un evento de mejora Kaizen (en los últimos 12 meses) con su documentación correspondiente cargada en la carpeta de la unidad en SharePoint (Herramientas del Kaizen Playbook deben ser utilizadas según requerido, dependiendo del evento). Procedimiento gateOPEX-8-280 .	X		
OBSERVACIONES:				
ELABORO	REVISO		APROBO	
CARGO: Jefe de Mejoramiento Continuo	CARGO: Dirección de Mejoramiento Continuo		CARGO: Gerente General	
NOMBRE: Diana Ramirez	NOMBRE: Natalia Domínguez.		NOMBRE: Antonio Sánchez.	
FECHA: 04 de mayo de 2017	FECHA: 04 de mayo de 2017		FECHA: 04 de mayo de 2017	

Anexo 7. Acta de apertura/cierre auditoría interna de calidad

 a gategroup member 	SISTEMA GESTIÓN CALIDAD		SGC-ACT F-002	
			Version:01	
	ACTA DE APERTURA/CIERRE AUDITORÍA INTERNA DE CALIDAD		Fecha de Elaboración: 2017 -05-13	
PROCESO A AUDITAR	OPERACIONES			
RESPONSABLE PROCESO	Gabriel Saenz			
AUDITOR LÍDER:	Natalia Dominguez			
CIUDAD Y FECHA	Bogota Mayo 15 de 2017			
LUGAR	Gate Gourmet Colombia			
Hora de inicio:	8:00 a.m.	Hora fin:	17:00 p.m.	
1. Presentación del grupo auditor				
2. Alcance de la auditoria				
3. Objetivo de la auditoria				
4. Método y procedimientos				
5. Hallazgos				
6. Evidencias				
7. Como se determinó la no conformidad				
OBSERVACIONES:				
NOMBRE	CARGO	FIRMA REUNIÓN APERTURA	FIRMA REUNIÓN CIERRE	
Gabriel Saenz	Gerente de Operaciones			
Natalia Domínguez.	Dirección de Mejoramiento Continuo			
Diana Marcela Ramírez Dominguez	Jefatura de Mejoramiento Continuo			



Anexo 8. Sistema Gestión de Calidad

 a gategroup member	SISTEMA GESTIÓN CALIDAD		PT-SGC-INF-001
	INFORME DE AUDITORIA		Version:01 Fecha de Elaboración: 2017 -05-13
FECHA DE AUDITORIA	Mayo de 15 de 2017		
OBJETIVO	1, Verificar el cumplimiento de los requisitos del sistema GATE OPEX en el proceso de Operaciones. 2. Identificar oportunidades de mejora en el sistema de gestión de calidad.		
ALCANCE DE AUDITORIA	Desde el proceso de recepción de datos de servicios hasta el proceso de abordamiento y desabordamiento		
PROCESO AUDITADO	OPERACIONES		
AUDITOR LÍDER	Natalia Domínguez		
AUDITORES	Diana Ramirez-Paulo Lopez-Natalia Domínguez		
AUDITADOS (CARGOS)	Gabriel Saenz Gerente de Operaciones		
CRITERIOS	Elementos de Gate Opex		
ACTIVIDADES			
Dando cumplimiento al plan de auditoria interna se verifico el cumplimiento de los requisitos GATE OPEX mediante muestras es cogidas y ejercicios de trazabilidad en cada una de los procesos se verifico el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión, con entrevistas realizadas a cada persona involucrada en el proceso respectivo a auditar. Proceso mantenimiento (eléctrico y mecánico): Se verifico cumplimiento del proceso según lo requerido por la norma.			
FORTALEZAS			
El personal conoce el sistema de calidad, lo aplica en sus actividades diarias y tiene claridad de la funcionalidad y control del proceso al cual cada área está involucrada. Se cuenta con personal calificado para las oportunidades de mejora del sistema de gestión y el total apoyo y responsabilidad de la gerencia de operaciones para garantizar la mejora continua.			
Hallazgos (NC: No Conformidad al criterio de auditoria, OB: Observación)			
Requisito	Aspecto a evaluar	Observaciones	Dueño del proceso
8.3	Trabajo Estándar: La Unidad debe definir los requerimientos de documentación de trabajo estándar, según: > Armado de Alimentos deben utilizar diagramas de configuración de estaciones genericas e instrucciones de flujo de trabajo. > Equipos/Galley/empacado de bebidas deben tener instrucciones especificas para completar el trabajo.	poca el numeral y no existe aplicabilidad de este	Gerente de Operaciones
8.5	Gestión Visual: Debe seguir el esquema de colores según el SOP, minimalista (evitar contaminación visual) y actualizado, señalética antigua debe ser eliminada (Toda la señalética debe cumplir con los estándares de color de gateOPEX, a menos que esté limitado por el fabricante o por alguna ley del país).	No se considera las cuestiones internas y externas indicadas en la comprensión de la organización, El SGC de la organización está disponibles y documentado. No abarca al determinación del alcance total	Gerente de Operaciones
ASPECTOS POR MEJORAR:			
Concientizar al proceso de operaciones que el área de Calidad juega un papel muy importante en el manejo de la documentación de sus procesos, asimismo es quién vigila y realiza seguimiento a los planes de acción emanados de trabajos No Conformes, oportunidades de mejora, conjuntamente con el jefe del área.			
		ELABORADO POR	REVISADO POR
CARGO		Auditor Líder	Representante de la Gerencia
NOMBRE		Natalia Domínguez.	Antonio Sanchez
FECHA		Junio 01 de 2017	Junio 20 de 2017
FIRMA AUDITOR		FIRMA AUDITADO	

Anexo 9. Plan de acción de operaciones

 a gategroup member 	SISTEMA GESTIÓN CALIDAD			SGC-ACT F-002
	PLANE DE ACCION NO CONFORMIDAD			Version:01
N° DE NO CONFORMIDAD	8.3			
FECHA DE DETECCION	Mayo 15 de 2017			
AREAS AUDITADAS	OPERACIONES			
GRUPO AUDITOR	Diana Ramirez -Paulo Lopez -Natalia Dominguez			
DESCRIPCION DE LA NO CONFORMIDAD				
Trabajo Estándar: La Unidad debe definir los requerimientos de documentación de trabajo estándar, en el proceso de auditoria se evidencia los formatos de gestión visual en deterioro y algunos con deficiencia en el diligenciamiento.				
CAUSA RAIZ				
Control de la documentacion con frecuencias de tiempo extensos lo que aumenta el riesgo en la desactualizacion de los formatos.				
CONTRAMEDIDA:				
Organizar una herramienta de seguimiento para la documentación en la cual se planeen las fechas de actualización.				
RECURSOS	Equipo de computo			
RESPONSABLES	Gabriel Saenz			
FECHA DE EJECUCION	20 de mayo de 2017			
RESPONSABLE VERIFICADOR	Diana Ramirez			
FECHA DE SEGUIMIENTO	23 de mayo de 2017			
CUMPLE		EN SEGUIMIENTO		CERRADA
				X
NOMBRE	CARGO		FIRMA VERIFICACION	FIRMA CIERRE
Gabriel Saenz	Gerente de Operaciones			
Natalia Domínguez.	Dirección de Mejoramiento Continuo			
Diana Marcela Ramirez Dominguez	Jefatura de Mejoramiento Continuo			

Anexo 10. Formato Evaluación Auditor Interno

 a gategroup member 	SISTEMA GESTIÓN CALIDAD			SGC-ACT F-001
	FORMATO EVALUACION AUDITOR INTERNO			Version:01
FECHA	15 de mayo de 2017			
NOMBRE DEL AUDITOR	Diana Ramirez			
PROCESO AUDITADO	OPERACIONES			
EVALUACION N°	Numero 01			
PLANEACION DE LA AUDITORIA				
ASPECTO	VALORIZACION			OBSERVACIONES
	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	
E laboro, socializo y ajusto el plan de auditorias con el auditado en los términos establecidos para tal fin?			X	
Preparo las herramientas para la ejecución en situ de la auditoria con anticipación?, (incluye lista de verificación y formatos para el registro de información)			X	
La elaboración y preparación de las herramientas, permitió garantizar la eficacia de la auditoria?			X	
El auditor se esmero por buscar información y profundizar en los criterios de auditoria durante su planificación?			X	
El equipo auditor se mostro interesado por preparar la auditoria en grupo, haciendo participes a todos sus integrantes?			X	
EJECUCION DE LA AUDITORIA				
El auditor inicio la auditoria a la hora programada?			X	
En la reunión de apertura, el auditor presento con claridad el pronostico, alcance de la auditoria y metodología a utilizar?			X	
Informo sobre los beneficios de la auditoria?			X	
En la entrevista hizo introducción y aclaro el propósito de la misma?			X	
Se interesó en profundizar sobre un criterio particular?			X	
Expreso las inquietudes y preguntas con claridad?			X	
Demonstró conocimiento preparación previa del tema a entrevistar?			X	
Mantuvo el orden y la secuencia en la entrevista?			X	
Corroboro las respuestas del entrevistado con registros solicitados al azar y se interesó ampliar en su contenido?			X	Revisó los registros y los compara con las bases de datos cargadas en los archivos del área de TH.
Permitió hablar al entrevistado y lo escucho con atención?			X	
Controlo el tiempo de la entrevista y fue eficaz en su uso?			X	La selección del entrevistado se efectuó aleatoriamente dentro del área operativa.
Se mantuvo dentro del alcance de la entrevista?			X	
Manejo acertadamente situaciones divergentes?			X	
NOMBRE DEL AUDITOR LIDER	CARGO			FIRMA VERIFICACION
Natalia Dominguez	Gerente del Sistema de Gestion de Calidad			

Anexo 11. Programa de mejora del área de operaciones

PROGRAMA DE MEJORA GATE GOURMET

PROCESO: _____

OPERACIONES

OBJETIVO:

Reducción de las no conformidades por demoras de
abordamiento del 5% al 2%
Asistir completamente las entregas

META: _____

Alcanzar la reducción de las no conformidades al 2%

INDICADOR:

Numero de demoras
DEMORAS= $\frac{\text{Numero de demoras}}{\text{Numero de vuelos *100}}$

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	EVIDENCIA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCT	NOV	DIC
CAPACITACIONES	JEFE OPERACIONES	REGISTRO DE CAPACITACION	X	X	X	X	X	X	X	X				
AUDITORIAS	SUPERVISOR DE TERMINAL	FORMATO DE AUDITORIA DE 55	X	X	X	X	X	X	X	X				
CARGUE DEL SISTEMA IOCS	SUPERVISOR EN RANPA	REGISTRO EN BASE DE DATOS	X	X	X	X	X	X	X	X				
AUDITORIA IOCS EN RANPA	SUPERVISOR DE ENTRENAMIENTO EN RANPA	REGISTRO EN BASE DE DATOS	X	X	X	X	X	X	X	X				

Anexo 12. Programa de mejora del área de compras

PROGRAMA DE MEJORA GATE GOURMET

PROCESO: _____

COMPRAS

OBJETIVO:

Reducción de la sustitución de materia prima del 10%
al 4%

META: _____

Minimizar la sustitucion de la materia prima

INDICADOR

Productos sustituidos





Numero total de productos



ACTIVIDAD	RESPONSABLE	EVIDENCIA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEP	OCT	NOV	DIC
RECIBO DE PROVEEDORES	AUXILIAR DE ABASTECIMIENTO	DOCUMENTAL	X	X	X	X	X	X	X	X				
REPORTES DE INCUMPLIMIENTO POR PRODUCTOS	AUXILIAR DE ABASTECIMIENTO	DOCUMENTAL	X	X	X	X	X	X	X	X				
RELACION DE IMPACTO POR AREA AUDITORIA DE 5S	JEFE DE ABASTECIMIENTO	DOCUMENTAL	X	X	X	X	X	X	X	X				
VERIFICACION TOTAL POR ACTIVIDADES	JEFE DE ABASTECIMIENTO	DOCUMENTAL	X	X	X	X	X	X	X	X				

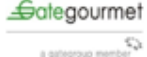
Anexo 13. Ficha técnica de indicadores

	INDICADOR DE GESTION DE MEDIO AMBIENTE			Código FOR_001 Versión: 1 Fecha: 22/07/2017	
Sección 1 - Diseño del indicador					
ID	NOR_001	Fecha	22/07/2017	Versión	1
Clase	Producto				
Alcance	EMPRESA	EMPRESA. GATE GOURMET	Tipo	Efectividad	
Nombre del indicador	CCP-SOP				
Fuente de datos	Base de plantillas Excel "Puntos Criticos De Control "				
Fórmula de calculo	(Cantidad de productos /Bajas de producto)				
Metodo de cálculo, análisis y reporte					
No.	Pasos	Cargo Asignado	Frecuencia		
1	Recepcion de Materia Prima	Auxiliar de Abastecimientos	Diaria		
2	Produccion y elaboracion de la materia prima	Auxiliar de produccion	Diaria		
3	Recepcion de bajas o devoluciones de materia prima	Supervisor de Calidad	Diaria		
Descripción de representación gráfica	Gráfico de Barras Apilado 100% (Valor Actual e Histórico) - Gráfico de Barras (Datos) - Gráfico de dispersión (Datos)				
Sección 2 - Criterios para el análisis de datos					
Meta	100%				
Valor inicial / Línea Base	60%	Sentido	Decreciente		
Modelo analítico		Mayor o Igual a 60 %			
		Entre 40 % y 59 %			
		Menor que 39 %			

	INDICADOR DE TALENTO HUMANO			Código FOR_001 Versión: 1 Fecha: 22/07/2017	
Sección 1 - Diseño del indicador					
ID	NOR_001	Fecha	08/08/2017	Versión	1
Clase	Proceso				
Alcance	EMPRESA	EMPRESA GATE GOURMET		Tipo	Efectividad
Nombre del indicador	Rotación				
Fuente de datos	Base de plantillas Excel "Sistema de reporte de nomina "				
Fórmula de calculo	(Total de la planta de área /numero de ausentismo)				
Método de cálculo, análisis y reporte					
No.	Pasos	Cargo Asignado		Frecuencia	
1	Reporte Ausentismos de área	Supervisor Administrativo		Diaria	
2	Cargue del sistema SIGRU	Supervisor Administrativo		Diaria	
3	Novedad a la Jefatura	Supervisor Administrativo		Diaria	
Descripción de representación gráfica	Gráfico de Barras Apilado 100% (Valor Actual e Histórico) - Gráfico de Barras (Datos) - Gráfico de dispersión (Datos)				
Sección 2 - Criterios para el análisis de datos					
Meta	100%				
Valor inicial / Línea Base	80%	Sentido		Decreciente	
Modelo analítico		Mayor o Igual a 60 %			
		Entre 40 % y 59 %			
		Menor que 39 %			

	INDICADOR DE OPERACIONES			Código FOR_001 Versión: 1 Fecha: 22/07/2017	
Sección 1 - Diseño del indicador					
ID	NOR_002	Fecha	10/08/2017	Versión	1
Clase	Proceso				
Alcance	EMPRESA	EMPRESA GATE GOURMET		Tipo	Efectividad
Nombre del indicador	Seguridad en rampa operaciones de aeropuerto				
Fuente de datos	Base de plantillas Excel "IOCS " Informe De Observación de Calidad De Seguridad				
Fórmula de calculo	(Total de la planta de área /numero de IOCS)				
Método de cálculo, análisis y reporte					
No.	Pasos	Cargo Asignado		Frecuencia	
1	Auditoria IOCS en rampa	Supervisor de Rampa		Diaria	
2	Cargue del sistema IOCS	Supervisor de Entrenamiento Rampa		Diaria	
3					
Descripción de representación gráfica	Gráfico de Barras Apilado 100% (Valor Actual e Histórico) - Gráfico de Barras (Datos) - Gráfico de dispersión (Datos)				
Sección 2 - Criterios para el análisis de datos					
Meta	100%				
Valor inicial / Línea Base	80%	Sentido		Decreciente	
Modelo analítico		Mayor o Igual a 60 %			
		Entre 40 % y 59 %			
		Menor que 39 %			

	INDICADOR DE COMPRAS			Código FOR_001 Versión: 1 Fecha: 22/07/2017	
Sección 1 - Diseño del indicador					
ID	NOR_004	Fecha	11/08/2017	Versión	1
Clase	Proceso				
Alcance	EMPRESA	EMPRESA GATE GOURMET		Tipo	Efectividad
Nombre del indicador	Cumplimiento de proveedores				
Fuente de datos	Base de plantillas Excel con registros de efectividad				
Fórmula de cálculo	(Total de solicitudes / numero de incumplimientos)				
Método de cálculo, análisis y reporte					
No.	Pasos	Cargo Asignado		Frecuencia	
1	Recibo de proveedores	Auxiliar de abastecimientos		Diaria	
2	Reportes de incumplimiento por productos	Auxiliar de abastecimientos		Diaria	
3	Relación de impacto por área	Jefe de Abastecimientos		Diaria	
Descripción de representación gráfica	Gráfico de Barras Apilado 100% (Valor Actual e Histórico) - Gráfico de Barras (Datos) - Gráfico de dispersión (Datos)				
Sección 2 - Criterios para el análisis de datos					
Meta	100%				
Valor inicial / Línea Base	80%	Sentido		Decreciente	
Modelo analítico		Mayor o igual a 60 %			
		Entre 40 % y 59 %			
		Menor que 39 %			

	INDICADOR DE GESTION DE MEDIO AMBIENTE	Código FOR_001 Versión: 1 Fecha: 22/07/2017
---	--	---

Sección 1 - Diseño del indicador

ID	NOR_006	Fecha	12/08/2017	Versión	1
----	---------	-------	------------	---------	---

Clase	Proceso				
-------	---------	--	--	--	--

Alcance	EMPRESA	EMPRESA GATE GOURMET	Tipo	Efectividad
---------	---------	----------------------	------	-------------

Nombre del indicador	Control Documentación por áreas
----------------------	---------------------------------

Fuente de datos	Base de plantillas Excel con listado de documentación por área
-----------------	--

Fórmula de calculo	(Total de documentos / numero de documentos actualizados)
--------------------	---

Método de cálculo, análisis y reporte




No.	Pasos	Cargo Asignado	Frecuencia
1	Elaboracion de documentos	Auxiliar de área	Diaria
2	Verificacion de documentos	Auxiliar de mejora continua	Quincenal
3	Relación de documentos por área	Jefe de Mejora Continua	Mensual

Descripción de representación gráfica	Gráfico de Barras Apilado 100% (Valor Actual e Histórico) - Gráfico de Barras (Datos) - Gráfico de dispersión (Datos)
---------------------------------------	---

Sección 2 - Criterios para el análisis de datos

Meta	100%
------	------

Valor inicial / Línea Base	90%	Sentido	Decreciente
----------------------------	-----	---------	-------------

Modelo analítico		Mayor o Igual a 60 %
		Entre 40 % y 59 %
		Menor que 39 %