



**UNIVERSIDAD DON BOSCO
VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO DE UNA EMPRESA
SALVADOREÑA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE CREPAS, COMO
PUNTO DE PARTIDA PARA SU IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN.**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**PRESENTADO POR
ELISA BEATRIZ MARROQUÍN UMAÑA
ELSA CECIBEL MELARA ARÉVALO**

**ASESORA
MBA. Licda. Xiomara Lizeth Herrera Escoto**

Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, Centroamérica

Julio 2018

AGRADECIMIENTOS

“ Tuya es, oh Jehová, la magnificencia y el poder, la gloria, la victoria y el honor; porque todas las cosas que están en los cielos y en la tierra son tuyas. Tuyo, oh Jehová es el reino, y tú eres excelso sobre todos. Las riquezas y la gloria proceden de ti, y tú dominas sobre todo; en tu mano está la fuerza y el poder, y en tu mano el hacer grande y el dar poder a todos.” **1 Crónicas 29:11-12**

Elisa

RESUMEN EJECUTIVO

En el trabajo de tesis se identificaron y documentaron los procesos de una organización Salvadoreña dedicada a la fabricación de Crepas.

En nuestro país la administración vertical de las organizaciones es predominante sobre la administración horizontal; frecuentemente, se focalizan los esfuerzos de administración sobre la función departamental y no en los procesos. Sin embargo, existen metodologías eficaces para desarrollar la administración horizontal por medio de la gestión por procesos.

La administración por procesos incorpora principios básicos de mejora continua, influyendo positivamente en los resultados de la organización y facilitando la implementación de cualquier tipo de esquema de calidad.

En este trabajo de tesis, se identificó la red de procesos de la "Fábrica de Crepas", documentando específicamente el proceso productivo denominado "Producción y Distribución de Insumos".

La documentación permite esquematizar de forma gráfica las redes de trabajo de la organización con un enfoque por procesos.

Inicialmente se identificó y documento el mapa de primer nivel que visualiza todas las interacciones de la organización, incluyendo la participación de entidades externas. En este nivel no existe mucho detalle debido a que se representan los macroprocesos de la organización. Los procesos que contienen información que no ha sido representada se denominan cajas negras y se desglosan en niveles inferiores.

En el segundo nivel se identificaron los subprocesos que conforman la Producción y Distribución de insumos. En el tercer nivel se representó el flujo de trabajo de cada uno de los subprocesos identificados. En la caracterización de procesos se profundizó en la información, explicando con mayor nivel de detalle los subprocesos.

Finalmente se establecieron objetivos, indicadores y metas que permitan a la organización continuar con la etapa de implementación para la gestión por procesos.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	OBJETIVOS.....	2
	2.1. OBJETIVO GENERAL	2
	2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
3.	MARCO TEÓRICO	3
	3.1. ORGANIZACIÓN VERTICAL	3
	3.2. ORGANIZACIÓN HORIZONTAL	4
	3.3. BENEFICIOS Y ACCIONES CLAVES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA LAS ORGANIZACIONES.....	5
4.	METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	6
	4.1. CONCEPTOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	6
	4.2. PASOS PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS	9
	4.2.1. Identificar los procesos	9
	4.2.2. Documentar los procesos	10
	4.2.3. Caracterizar los procesos.....	10
	4.2.4. Medir y/o registrar	13
	4.2.5. Controlar los procesos.....	13
	4.2.6. Analizar los procesos.....	14
	4.2.7. Asegurar los procesos.....	15
	4.2.8. Mejorar los procesos	15
	4.3. MAPEO DE PROCESO	16
	4.3.1. Mapas de primer nivel	17
	4.3.2. Mapas de segundo nivel	18
	4.3.3. Mapa de tercer nivel.....	19
	4.4. RELACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL CICLO DE MEJORA ..	20
	4.5. VENTAJAS DE LOS MAPAS DE PROCESO	22
	4.5.1. Comprender las operaciones	22
	4.5.2. Fortalecer y/o establece canales de comunicación	22
	4.5.3. Identificar oportunidades de mejora	22
	4.5.4. Establecer medidas de desempeño orientadas al cliente	23
	4.6. SIMBOLOGÍA USADA EN LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	24

5.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA	27
	5.1. ANTECEDENTES	27
	5.2. PRODUCTOS.....	27
	5.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	28
	5.4. NORMATIVA DE INOCUIDAD ALIMENTARIA	30
	5.5. DEFINICIONES RELATIVAS A LA FÁBRICA DE CREPAS	31
6.	DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS DE LA FÁBRICA DE CREPAS.....	32
	6.1. MAPAS DE PROCESO DE LA FÁBRICA DE CREPAS	32
	6.1.1. Mapa de primer nivel: Red de procesos de Fábrica de Crepas.....	34
	6.1.2. Mapa de segundo nivel: Proceso de Producción y Distribución de Insumos	39
	6.1.3. Mapas de tercer nivel y caracterización de SubProcesos	44
	6.1.4. Tablero de Objetivos, Indicadores y Metas	44
	6.1.5 Listado de documentos relacionados al proceso	66
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
	7.1. CONCLUSIONES.....	68
	7.2. RECOMENDACIONES.....	69
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	70

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento desarrolla la documentación del proceso productivo de una empresa salvadoreña dedicada a la elaboración de crepas, aplicando los primeros tres pasos de la metodología de gestión de procesos que se detallan en capítulos siguientes. Para entender la importancia de este tipo de gestión, el capítulo 3 explica aspectos importantes sobre las gestiones jerárquicas u organización vertical, así como el tipo horizontal o por procesos, acompañado también de un listado de beneficios de este último.

La metodología de la gestión por procesos se detalla el capítulo 4 describiendo conceptos generales, los ocho pasos para implementarlo, así como la relación que existe entre este tipo de gestión y el ciclo de mejora continua. Este capítulo también profundiza en cuadro de mando integral (CMI), mostrándolo como una herramienta que permite traducir las estrategias de la empresa a indicadores de cuatro categorías para su mejor comprensión a todos los niveles organizacionales. Además, el mismo capítulo detalla cuáles son los diferentes tipo de mapeo para los procesos y el nivel de detalle de cada uno de ellos.

En el capítulo 5 se resalta información de la empresa “Fábrica de Crepas” con el fin de comprender sus antecedentes, productos, estructura organizativa, normativa aplicable a las operaciones y definiciones utilizadas para la documentación de procesos. La documentación se encuentra en capítulo 6. Esta información comprende: mapa de primer nivel o red de procesos, subprocesos de Producción y Distribución de insumos, ficha de procesos, caracterización, tablero de objetivos, indicadores y metas. Además se describe un listado de los documentos existentes dentro de la organización que tienen impacto en las actividades que se desarrollan dentro del proceso de Producción y Distribución de Insumos

Este documento cierra con una serie de conclusiones y recomendaciones basados en el desarrollo de los capítulos anteriores para la implementación gestión del proceso productivo de la Fábrica de Crepas.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la documentación del proceso de producción de la fábrica de crepas como punto de partida para su implementación y gestión.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la metodología a aplicar para la documentación de procesos.
- Identificar y elaborar el mapa de primer nivel de la fábrica de crepas (red de procesos).
- Desarrollar los mapas de segundo y tercer nivel del proceso de producción de la fábrica de crepas (procesos y subprocesos).
- Caracterizar el proceso de producción de la empresa dedicada a la elaboración de crepas, por medio de fichas de procesos y subprocesos, así como de tablero de objetivos, indicadores y metas.
- Elaborar un listado de documentos relacionados al proceso de producción (manuales, procedimientos, instrucciones de trabajo, entre otros).

3. MARCO TEÓRICO

3.1. ORGANIZACIÓN VERTICAL

La organización vertical es aquella cuyo modelo de negocio está definido por jerarquías y ha sido, a lo largo de los años, la forma más común de dirigir las organizaciones. La forma visual de representar este tipo de organización es mediante una pirámide o un organigrama, que reúne al personal y los ordena mostrando la relación de subordinación, la parte superior representa siempre la máxima autoridad y la base reúne a quienes no poseen subalternos.

Las organizaciones verticales también se conocen como organizaciones lineales. Ese nombre responde a que entre el superior y el subordinado existen líneas únicas, claras y directas de autoridad y responsabilidades. Esto permite que el jefe inmediato conozca lo que sucede en su área de trabajo impidiendo el cruce de información o órdenes hacia sus subordinados. En este aspecto, una de las ventajas de este tipo de gestión es que las líneas de autoridad son claras y formales lo que permite que sean de fácil comprensión. Sin embargo, la fácil comprensión de la estructura organizativa no compensa las dificultades que este tipo de sistema organizativo representa.

En primer lugar, una de dificultades características de este tipo de organización es que la comunicación debe respetar las figuras jerárquicas, lo que impide la toma rápida de decisiones ante los constantes cambios del entorno. En segundo lugar, el enfoque de cada puesto de trabajo es centralizado, esto significa que su alcance no permite analizar cómo la gestión de cada puesto de trabajo influye sobre la gestión de otras áreas de la organización. En consecuencia, esto impide ver quiénes son los clientes y proveedores de cada una de las gestiones representadas, los flujos de trabajo ni las salidas de cada operación obstaculizando el logro de objetivos.

En tercer lugar, los empleados de los niveles más bajos pueden sentir menos valorados que aquellos en posiciones altas debido a su poca participación en la dinámica organizativa. Esto puede traducirse en ambientes organizacionales pesados o poco saludables y freno de iniciativas por parte de subalternos. Finalmente, el tipo de

comunicación vertical se limita a: cómo hacer algo, asignar responsabilidades, dar retroalimentación del desempeño, solicitudes respuestas de peticiones del jefe, sugerencias o quejas internas, lo cual no tiene un enfoque estratégico para las organizaciones.

Todos los aspectos antes mencionados pueden provocar rigidez organizativa impidiendo la innovación y reinención de la dinámica empresarial.

3.2. ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

A diferencia de la organización vertical, la organización horizontal no se centra en personas sino que se enfoca en los procesos permitiendo identificar los proveedores, los clientes con sus necesidades y expectativas, procesos de transformación, y las salidas de cada uno de ellos. Esto generalmente es un mapa de proceso que es una representación gráfica de las operaciones de la empresa, se utiliza como un marco de referencia común por lo que contribuye a la mejorar de la comunicación y comprensión del proceso. En otras palabras, muestra cómo se llevan a cabo los trabajos dentro de la organización, por medio de una combinación específica de actividades, pasos, entradas y salidas que definen las rutas o flujos de trabajo.

El modelo de gestión basada en los procesos u organización horizontal se orienta a desarrollar la misión de la organización mediante la satisfacción de las expectativas de sus partes interesadas (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad). También se orienta a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como: cuál es su cadena de mandos, y la función de cada departamento.

De acuerdo con Miguel Ángel Mallar, Profesor titular de la Universidad de Cuyo, Argentina, en su publicación de la gestión por procesos, contextualiza la organización horizontal de la siguiente manera:

“Durante muchos años, el diseño estructural de las organizaciones no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional que

hoy en día es una estructura que considera que toda la organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados a la que se puede aplicar un modelo de gestión denominado “Gestión basada en Proceso”.

La gestión de la organización horizontal requiere de un enfoque deductivo donde se agrupa el sistema organizacional en una red de procesos, consecutivamente los procesos se componen de subprocesos. De acuerdo con la complejidad de los subprocesos estos contienen procedimientos que representan la forma específica de hacer una actividad.

El nuevo tipo de organización enfocada a los procesos contiene, no solo a la anterior forma de organización estructural, sino también el concepto de agregar valor a un destinatario (cliente interno o externo) exigiendo los requerimientos que dicha producción de valor conlleva. Esta finalidad es la misma que se considera en el método del análisis del valor como finalidad de satisfacción de necesidades del cliente.

El tema de los procesos se considera, sobre todo, en el contexto de la organización industrial como organización de procesos u organización de flujos de operaciones, concentrándose en la división y articulación de tareas, el cálculo y optimización de tiempos de operación etc., complementos de la organización estructural (definición de puestos, áreas o departamentos por ejemplo), aunque el tema de la organización de flujos operativos presuponía la organización en departamentos con aplicación de este criterio, dentro de las estructuras organizativas.

3.3. BENEFICIOS Y ACCIONES CLAVES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA LAS ORGANIZACIONES

Según la norma UNE-EN ISO 9000:2015 “*Sistemas de gestión de Calidad. Fundamentos y vocabulario. (ISO 9000:2015)* en su apartado 2.3, donde explica los principios de la gestión de calidad, menciona ciertos beneficios de la gestión por procesos (2.3.4.3). Estos beneficios se detallan a continuación:

- Aumento de la capacidad de centrar los esfuerzos en los procesos clave y en las oportunidades de mejora.
- Resultados coherentes y previsibles mediante un sistema de procesos alineados.
- Optimización del desempeño mediante la gestión eficaz del proceso, el uso eficiente de los recursos y la reducción de las barreras interdisciplinarias.

En ese mismo apartado menciona acciones que las organizaciones que desean implementar un sistema de gestión de calidad deben incluir, para lograr la gestión por proceso:

- Definir los objetivos del sistema y de los procesos necesarios para lograrlos.
- Establecer la autoridad, responsabilidad y la obligación de rendir cuentas para a gestión de los procesos.
- Entender las capacidades de la organización y determinar las restricciones de recursos antes de actuar.
- Determinar las interdependencias del proceso y analizar el efecto de las modificaciones a los procesos individuales sobre el sistema como un todo.
- Gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema para lograr los objetivos de la calidad de la organización de una manera eficaz y eficiente.
- Asegurar que la información necesaria está disponible para operar y mejorar los procesos y para realizar el seguimiento, analizar y evaluar el desempeño del sistema global.
- Gestionar los riesgos que pueden afectar a las salidas de los procesos y a los resultados globales del sistema.

4. METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

4.1. CONCEPTOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Para mayor comprensión lectora de este trabajo de graduación, se detalla una lista de conceptos relativos a la gestión por procesos extraídos de ISO 9000:2015.

Actividad: El menor objeto de trabajo identificado en un proyecto con tareas propias de una persona.

Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar): Ciclo De mejora continua o ciclo de Deming. Se representa en inglés como ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act).

Cliente: Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella.

Datos: Hechos sobre un objeto.

Desempeño: Resultado medible.

Eficacia: Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Enfoque a procesos: Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. Es aplicable cuando existe una gestión por procesos.

Estrategias: Planes estructurados para lograr objetivos.

Entradas: las entradas de un proceso son generalmente las salidas de otros procesos y las salidas de un proceso son generalmente las entradas de otros procesos.

Indicador: Variable cualitativa o cuantitativa que mide un objetivo determinado.

Mapa de proceso: Representación gráfica de la secuencia e integración de los diferentes procesos que tienen lugar en una organización. Es una herramienta de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo, contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una organización de una forma distinta a como normalmente se percibe.

Medición: Proceso para determinar un valor.

Mejora continua: Actividad recurrente para mejorar el desempeño.

Mejora: Actividad para mejorar el desempeño. La actividad puede ser recurrente o puntual. La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.

Metas: Es la concreción del objetivo expresada en unidades físicas establecidas en el indicador, siendo un valor específico o un rango.

Objetivo: Algo ambicionado o pretendido. Resultado a lograr

Organización: Persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.

Parte Interesada: Persona o grupo que tiene interés en el desempeño o éxito de la organización.

Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. Dos o más procesos en serie que se interrelacionan e interactúan pueden también considerarse como un proceso. Los procesos de una organización generalmente se planifican y se realizan bajo condiciones controladas para agregar valor.

Procesos Claves: Son los procesos relacionados con el negocio, tienen la peculiar característica que comienzan y finalizan con el cliente. También son llamados procesos misioneros o de negocio.

Procesos Estratégicos/Administrativos: Son procesos relacionados con la gestión organizacional, necesarios para su buen funcionamiento. Tienen incidencia en toda la organización y en la red de procesos.

Proceso de Soporte: Son los procesos cuya razón de ser es apoyar prioritariamente los procesos claves. Suelen relacionarse también con los otros procesos que conforman el Sistema.

Producto: Salida de una organización que puede producirse sin que se lleve a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente. El elemento dominante de un producto es aquel que es generalmente tangible.

Proveedor externo: Proveedor que no es parte de la organización.

Proveedor: Organización que proporciona un producto o servicio.

Reproceso: Acción tomada sobre un producto o servicio no conforme para hacerlo conforme con los requisitos.

Salida: Resultado de un proceso. Que una salida de una organización sea un producto o un servicio depende de preponderancia de las características involucradas.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes.

Servicio: Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente. Los elementos dominantes de un servicio son generalmente intangibles. Que el resultado previsto de un proceso se denomine salida, producto o servicio depende del contexto de referencia.

Subproceso: Es una fracción del proceso, conformado por procedimientos y actividades que pueden ser interdepartamentales o no.

Validación: Confirmación, mediante la aportación de evidencia objetiva, que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

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

Fuente: UNE-EN ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario en Madrid, España, septiembre de 2015.

4.2. PASOS PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos comprende ocho pasos tal como se muestra en la figura 1 más adelante. A continuación, se presenta una descripción de cada uno de ellos.

4.2.1. Identificar los procesos

Para identificar los procesos se deben tomar en cuenta los tres tipos de procesos que existen: procesos de negocio o procesos clave, procesos de apoyo y procesos estratégicos/administrativos. Según Msc. Ing. Julio Enrique Valle (2016), quien desarrolla la material de Gestión por Proceso en la Universidad Don Bosco para la Maestría de Gestión de la Calidad, la característica principal de estos procesos de negocio o procesos clave es que inician y finalizan con el

cliente; son llamados también procesos misioneros ya que están relacionados con la misión de la organización.

Los procesos de apoyo gestionan el soporte para los procesos de negocio mientras que los procesos estratégicos/administrativos están relacionados con la gestión organizacional para su adecuado funcionamiento.

4.2.2. Documentar los procesos

La documentación se hace por medio de mapas de proceso donde se representa de forma gráfica la secuencia e interacciones de los procesos y sub procesos que tienen lugar en una organización. Estos mapas suelen estar en tres diferentes niveles que van de lo general a lo específico.

El método genérico para la documentación de procesos en los niveles uno y dos se conoce como PEPSU que por sus siglas comprende la interacción entre: Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Usuarios. En este mapeo se establecen las redes de trabajo horizontal de la organización. El método PEPSU representa gráficamente la interacción de los proveedores con la organización, el resultado de las transformaciones y la conexión con el cliente.

Para el nivel tres, que en el nivel más específico, se usa el método Interfuncional. En este nivel se detallan los puestos organizacionales encargados de ejecutar las actividades él descritas.

La documentación permite la comprensión de los procesos y facilita su divulgación, lo que contribuye al análisis para plantear simulaciones de escenarios como propuestas de mejora a procesos. La descripción completa del mapeo de proceso se encuentra en el numeral 4.3 del capítulo 4. de este documento.

4.2.3. Caracterizar los procesos

La caracterización de procesos se realiza en los mapas de tercer nivel al especificar el proceso por medio de la técnica 4W + 1H. Se profundiza en la

información del proceso para identificar responsables con su nivel de autoridad, recursos y documentación crítica. Esto se hace a través de fichas de caracterización de subproceso. El nivel de detalle de la caracterización de procesos es muy alto y de vital importancia para la gestión horizontal.

Adicionalmente, en este nivel se establecen objetivos, indicadores (KPI o Key Performance Indicator), metas y zona de actuación (semáforo) que permite visualizar el comportamiento de los indicadores tal como se establece en un cuadro de mando integral.

Un CMI (Cuadro de Mando Integral) es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de las organizaciones en objetivos medibles. El CMI fue el resultado de los estudios realizados por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992, donde concluyeron que las organizaciones no pueden medir sus estrategias únicamente con los indicadores financieros ya que la toma de decisiones se hace con base al pasado. El CMI permite bajar la estrategia de la organización a todos los niveles mediante objetivos e indicadores medibles desde niveles operativos hasta directivos.

El CMI puede tener cuatro enfoques y cada uno de los objetivos que se plantean para ellos debe permitir que se relacionen entre sí (causa y efecto) :

- Financiera. Permite saber si la estrategia está logrando el crecimiento financiero esperado, maximizando sus utilidades. El desarrollo puede maximizarse por el crecimiento de los ingresos o por la productividad.
- Cliente. Se debe ofrecer un valor agregado al cliente el cual se puede medir, por ejemplo, con su nivel de satisfacción, adquisición, retención y rentabilidad del cliente.
- Procesos internos. Proporcionan y entregan productos de valor para el cliente, también mejoran procesos y reducen costos para la perspectiva financiera.
- Aprendizaje y desarrollo. Comprende el activo intangible de las organizaciones que es:

- Capital humano: Comprende habilidades, competencias y conocimiento para desarrollar la estrategia de la empresa.
- Capital de la información: Disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura.
- Capital de la organizacional: Disponibilidad de movilizar y sostener el proceso de cambio necesario para ejecutar las estrategias de la organización.

La zona de actuación de los indicadores se representa por medio de un semáforo; se utilizan los colores: rojo, amarillo, verde y azul para representar cuando los indicadores de proceso presentan problemas, riesgos, cumplimiento o mejoras.

Tabla 1
Actuación de indicadores por medio de semáforo.

COLOR ESTANDAR	INTERPRETACIÓN	ACCION A TOMAR
<i>Azul</i>	Mejora, excelencia	Buscar una oportunidad de mejora
<i>Verde</i>	Cumplimiento	Mantener el logro alcanzado
<i>Amarillo</i>	Riesgo, posible no cumplimiento	Implementar acción preventiva
<i>Rojo</i>	Problemas, no cumplimiento	Implementar acción correctiva inmediata

Los indicadores clasificados en zona roja o de peligro reflejan que no se está cumpliendo con los objetivos del proceso. El color amarillo refleja el riesgo de probablemente no cumplir con los objetivos. Cumplir y mantener los procesos se refleja con el color verde. El color azul representa una mejora en el proceso por medio del aumento de la capacidad de cumplimiento.

Los objetivos del proceso reflejan lo que la organización pretende lograr por medio de acciones concretas. Al definir los objetivos se debe garantizar que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y con un límite de tiempo para su cumplimiento, por sus siglas en inglés SMART.

Al definir los indicadores (KPI) y metas se debe tener conocimiento total del proceso, permitiendo identificar los factores críticos para su cumplimiento y las restricciones o regulaciones para su operatividad.

Para cada objetivo se debe establecer un indicador (KPI) y meta con frecuencia de medición y responsables. Esta herramienta permite la oportuna toma de decisiones y acciones de acuerdo al desempeño de los objetivos.

Las actividades a realizar en función del cumplimiento de los objetivos deben estar dadas por el ciclo de mejora PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

La documentación de procesos se realiza para diagnosticar la organización y cada vez que se realizan cambios o mejoras al proceso.

4.2.4. Medir y/o registrar

Los factores críticos del proceso (KPI) definidos en la caracterización, deben estar orientados al cumplimiento de la misión organizacional y de acuerdo con los objetivos que soportan la planeación estratégica de la organización. Se deben medir y registrar de manera constante ya que representan los signos vitales del proceso y reflejan su comportamiento en el tiempo.

4.2.5. Controlar los procesos

La tabla de indicadores sirve para comparar la medición versus la meta establecida, esto puede reflejar indicadores que se han mantenido en cumplimiento y mejora o en categoría de riesgo o problemas.

El análisis que surge de los datos obtenidos durante la medición y registro conlleva a generar medidas para el control de procesos, priorizando su actuación en los indicadores más bajos hasta escalarlos al cumplimiento.

El control de procesos busca reducir la variación para hacerlos estables y predecibles. La variación está dada por circunstancias no controladas que pueden ser inusuales o usuales no identificadas.

Es importante identificar las actividades y circunstancias que conllevan a la variación del proceso, se recomienda analizar mano de obra, métodos, máquinas, materiales, medio ambiente y mediciones. Posterior a la identificación se tienen que proponer medidas de mejora para ajustar el proceso, medir y comparar su efectividad.

4.2.6. Analizar los procesos

Los procesos pueden ser analizados de forma numérica, gráfica y cualitativa. El análisis numérico requiere el estudio del comportamiento estadístico de los indicadores de proceso. Generalmente surge de gráficos donde se puede evaluar la tendencia de un indicador a disminuir, mantenerse o incrementar en relación a la meta establecida; este análisis debe justificar el comportamiento y proponer acciones de mejora. El análisis gráfico visualiza el comportamiento de la secuencia de actividades en la red de procesos, proponiendo mejoras para la eficacia y eficiencia por medio de la detección y corrección de los siguientes factores:

- Cuellos de botella: Son actividades con larga duración que retrasan el flujo del proceso.
- Secuencias largas: Una serie de actividades que incrementan el tiempo para obtener resultados. Existen actividades que no generan valor agregado al proceso debido a que las entradas no sufren transformación.
- Circuitos series: Secuencia de actividades que hacen burocrático el proceso yendo de un sitio a otro sin generar salidas importantes.
- Desconexiones del proceso.
- Secuencias "ping pong": Cuando las salidas del proceso van de una actividad a otra sin sufrir transformaciones significativas.

- Actividades sin valor agregado: Todas aquellas que no transforman las entradas de proceso.
- Actividades duplicadas
- Revisiones excesivas.
- Excepciones.

El análisis cualitativo del proceso se puede realizar por medio del método de “Espina de pescado” que busca encontrar la causa raíz que afecta el comportamiento inadecuado de ciertas variables, incidiendo en los resultados planificados de los procesos. Las variables a estudiar están relacionadas con la 6M: Maquinaria, métodos, mano de obra, mediciones, materiales y medio ambiente.

4.2.7. Asegurar los procesos

El aseguramiento de los procesos se logra cuando se comprueba que las medidas de control establecidas han sido efectivas; es decir, los indicadores se encuentran en cumplimiento de manera constante, es decir, que se mantienen en el tiempo, por lo que se dice que un proceso está asegurado cuando brinda confianza.

4.2.8. Mejorar los procesos

La mejora de procesos requiere iniciar nuevamente la metodología de ocho pasos para evaluar oportunidades de mejora. Los indicadores que se encuentran asegurados han dejado de ser retadores por lo que se busca mejorarlos.

NOTA: De acuerdo a la descripción de la metodología de la gestión por procesos descrita anteriormente, el alcance de este trabajo comprende únicamente la documentación de procesos (pasos 1, 2 y 3 de la metodología de la gestión por procesos) para el proceso productivo de la fábrica de crepas, identificado en la red de procesos como 2.0 PRODUCCIÓN Y

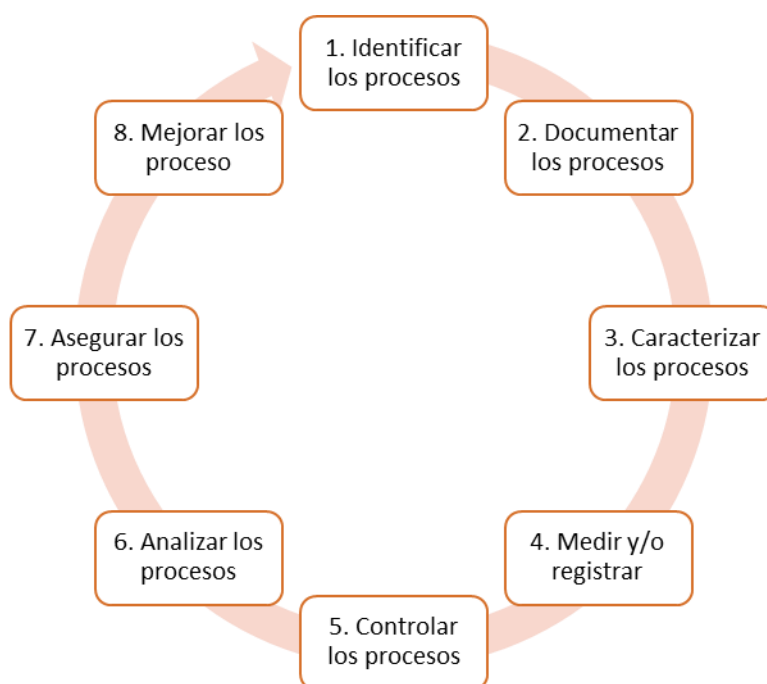
DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS. Este alcance está determinado por los intereses de la organización.

De acuerdo a esta metodología, los primeros tres pasos favorecen a documentar las redes de trabajo de la organización y los últimos cinco a implementar la gestión por procesos.

Figura 1

Esquema de la metodología de los ocho pasos para la gestión por procesos.

Fuente: Elaboración propia.



4.3. MAPEO DE PROCESO

La metodología de mapeo de procesos planteada por el Msc. Ing. Julio Enrique Valle en la materia de Gestión por Procesos de la Maestría de Gestión de la Calidad de la Universidad Don Bosco sugiere una segmentación de las interacciones de la organización en tres niveles, para favorecer la comprensión de todas las conexiones en la red de procesos de la organización.

4.3.1. Mapas de primer nivel

En este nivel se representa de forma macro la operatividad, se describen todos los procesos que conforman la organización y que son gestionados por la máxima autoridad. El mapa de primer nivel contiene y proveedores como entradas y salidas del macroproceso.

En la parte superior se grafican todos los procesos de soporte que tienen como finalidad apoyar a los procesos claves. En el centro del mapa se establecen los procesos clave o procesos de negocio que son los que generan los bienes o servicios. En la parte inferior del mapa se colocan los procesos estratégicos o administrativos.

Los procesos estratégicos o administrativos tienen incidencia en toda la organización y en la red de procesos por que están relacionados con la gestión organizacional. En este nivel también se muestra el contexto de la organización con poco nivel de detalle, relaciona entre sí las partes de la organización y la interacción que la empresa tiene con el exterior, permitiendo identificar con rapidez los enlaces entre proveedor y cliente.

Figura 2

Plantilla mapa de primer nivel.

Fuente: Cátedra Gestión por Procesos (Valle,2016). Maestría en Gestión de la Calidad. UDB



La figura 2 ejemplifica la plantilla utilizada para la representación de los mapas de primer nivel en la metodología PEPSU (Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Usuarios). El mapa se lee de derecha a izquierda, en el extremo izquierdo se representan los proveedores y entidad, al centro el proceso y al lado derecho las salidas y usuarios.

4.3.2. Mapas de segundo nivel

Los mapas de segundo nivel son una interfase entre los procesos y las personas, se representa el conjunto de subprocesos que se conectan dentro de un proceso. Posterior a la identificación de los procesos de la organización en un mapa de primer nivel, se puede incrementar el nivel de detalle, con la visualización de cada uno de ellos en un mapa de segundo nivel; estos mapas muestran la secuencia de pasos con sus insumos y resultados.

En ese tipo de mapa se muestra con mayor detalle la forma en que la organización emplea los procesos para crear valor a los clientes por medio de las transformaciones que ocurren a través de la secuencia de pasos. En los mapas de primero y segundo nivel pueden identificarse insumos o resultados faltantes o deficientes que son conocidos como “desconexiones”.

El análisis de los mapas de segundo nivel puede generar importantes mejoras en los procesos por medio de la reducción de tiempos ciclos, defectos, costos y consecuentemente el incremento de la productividad. Dependiendo del objetivo del análisis se recolecta más información para formular conclusiones y tomar decisiones.

La figura 3 representa la plantilla utilizada para el mapeo de mapas de segundo nivel según la metodología PEPSU (Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Usuarios). Al lado izquierdo se representan las entradas al proceso y los proveedores, al centro el proceso y al lado derecho las salidas y usuarios.

Figura 3

Plantilla mapa de segundo nivel

Fuente: Cátedra Gestión por Procesos (Valle,2016). Maestría en Gestión de la Calidad. UDB



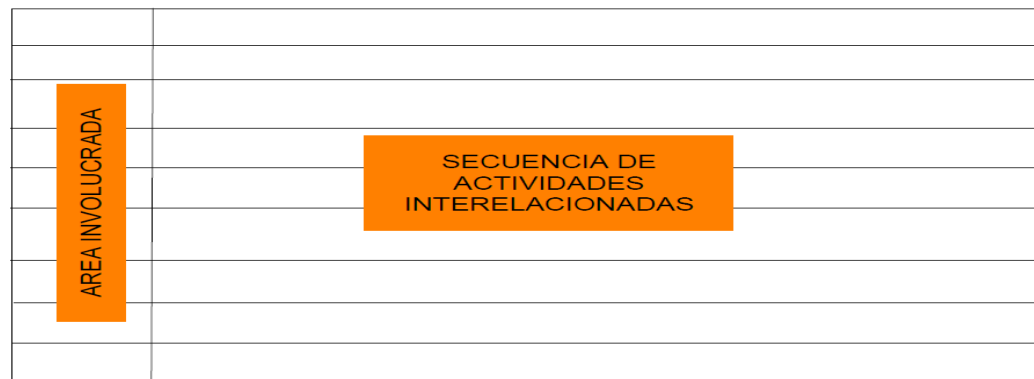
4.3.3. Mapa de tercer nivel

Los mapas de tercer nivel contienen el más alto nivel de detalles del proceso, muestras explícitamente las tareas que constituyen un proceso, por lo que se reduce la interacción con proveedores y clientes.

Figura 4

Plantilla mapa de tercer nivel

Fuente: Cátedra Gestión por Procesos (Valle,2016). Maestría en Gestión de la Calidad. UDB



La figura representa la plantilla utilizada para el mapeo de mapas de tercer nivel según la metodología Interfuncional. Al lado izquierdo se representan los procesos, subprocesos, departamentos o puestos involucrados y al lado derecho las actividades que realizan.

4.4. RELACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL CICLO DE MEJORA

FAEDIS de la Universidad Militar Nueva Granada sugiere en el documento Gestión por procesos que el método básico PHVA de la mejora continua, puede aplicarse a los procesos y subprocesos de la organización.

El método consiste en la realización de cuatro etapas fundamentales para garantizar la mejora.

- Planificar: Identificar y definir los objetivos. Está relacionado con los procesos, procedimientos, actividades y la estructuración de métodos para alcanzar metas.
- Hacer: Determinar criterios para asegurar las operaciones y controles eficaces; tiene que ver con el conocimiento, capacitación y entrenamiento requeridos para ejecutar las tareas.
- Verificar: Medir y realizar el seguimiento de los procesos; tiene que ver con verificar los resultados de las tareas.
- Actuar: Implementar acciones hacia la mejora continua.

Según Walter Shewhart, quien es conocido como el padre del control de calidad estadístico, es necesario que los procesos generen datos cuantitativos; los cuales deben ser analizados estadísticamente para determinar si el proceso está controlado o no. De acuerdo a la variación del indicador y al sesgo se investiga si se deben establecer cambios en el proceso para conseguir la meta u objetivo esperado.

El desarrollo de la metodología de los ocho pasos para la gestión por procesos se basa en el ciclo PHVA de la mejora continua.

Los pasos iniciales de la gestión por procesos (Identificación, Documentación y Caracterización del proceso) forman parte de la planificación según el ciclo de mejora para establecer el marco de referencia de la organización con objetivos y parámetros de medición.

El paso cuatro de la gestión por procesos (Medir y/o Registrar) comprende el hacer del ciclo PHVA. Es cuando se implementan las acciones definidas en la planificación y se registran los resultados.

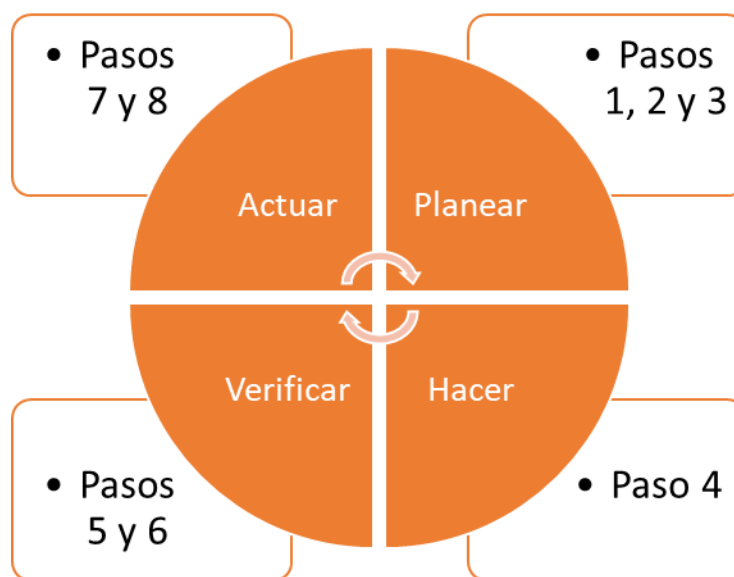
La verificación se hace en los pasos cinco y seis (Control y Análisis del proceso), es un periodo para valorar la efectividad de los cambios y efectuar ajustes.

Los pasos siete y ocho (Aseguramiento y mejora del proceso), forman parte del actuar. Al comprobar que las medidas de control han sido efectivas, se evalúa realizar modificaciones que incrementen la efectividad del proceso, por lo que se inicia nuevamente el ciclo.

Figura 5

Aplicación del ciclo de mejora continua a la metodología de gestión por procesos

Fuente: Elaboración propia.



4.5. VENTAJAS DE LOS MAPAS DE PROCESO

En la materia de Gestión por Procesos, desarrollada por el Msc. Ing. Julio Enrique Valle, en la Maestría de Gestión de la Calidad de la Universidad Don Bosco señala que los mapas de proceso son funcionales para las actividades que se detallan a continuación:

4.5.1. Comprender las operaciones

Los mapas de proceso facilitan la comprensión, por medio de la visualización de las actividades que se desarrollan y la relación que existe entre ellas, contribuyendo a la orientación del personal para el cumplimiento de objetivos.

4.5.2. Fortalecer y/o establece canales de comunicación

Al identificar las conexiones de las actividades se reconocen los flujos de comunicación que demandan las entidades internas y externas.

4.5.3. Identificar oportunidades de mejora

El análisis de la red de procesos permite identificar métodos alternativos de trabajo que contribuyan a la mejora de los procesos. Las mejoras pueden ser el incremento de la productividad o la reducción de defectos o costos.

El cumplimiento de objetivos con la optimización de recursos, garantiza el incremento de la productividad del proceso. Un análisis profundo de los flujos de trabajo que refleje claramente los requerimientos de insumos y resultados, puede llevar a la identificación de recursos subutilizados en actividades repetitivas que no añadan valor agregado al proceso.

Para realizar el análisis de los mapas de proceso para la reducción del tiempo ciclo, se necesita conocer las actividades que consumen más tiempo, generando cuello de botella o aumentando la complejidad. Además de la identificación de actividades que resultan ser pasos repetitivos, demoras, almacenamiento o

movimientos innecesarios. Al tener un mejor panorama de la red de proceso se pueden establecer puntos de control clave que reduzcan defectos y sus costos asociados por reprocesos o desperdicios.

El análisis del mapa para la reducción de costos, requiere la identificación del costo de operar el proceso resaltando la actividad más costosa y justificándola. También se deben identificar las actividades que agregan valor y las que no lo hacen. La mejora de la calidad se puede obtener por medio de la identificación de causas de las variaciones en los procesos y la generación de medidas preventivas o el ajuste de los límites de control para obtener el efecto deseado. Para esto se requiere un análisis más profundo del comportamiento de los indicadores durante un periodo de tiempo estadísticamente representativo.

4.5.4. Establecer medidas de desempeño orientadas al cliente

Al reconocer y relacionar las necesidades y expectativas del cliente con las conexiones, entradas, salidas y actividades que ocurren en el proceso, se pueden establecer indicadores claves de desempeño, definidos por límites de trabajo específicos. Las metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, realistas y con un período de tiempo determinado.

Cuando se analiza el mapa se debe conocer la relación entre los requerimientos establecidos por el cliente y los resultados del proceso, además de establecer mediciones que aseguren la satisfacción de los clientes. Verificar si las mediciones actuales evalúan lo que es importante para los clientes y si la información recolectada es procesada y analizada. Debido a su utilidad, los mapas de proceso se convierten en requisitos previos e importantes para tener éxito en el diseño organizacional, reingeniería de procesos y en proyectos de benchmarking.

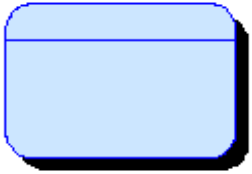
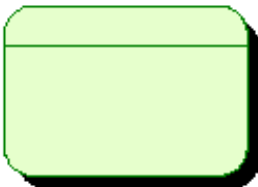
El análisis de los mapas de proceso para la administración horizontal requiere identificar al responsable del desempeño de todo el proceso y estructurar la organización para la administración de los procesos además de las funciones (Departamentos).

La reingeniería de procesos puede iniciar con la identificación de formas alternativas de ejecución; estas surgen del análisis de la red de procesos que se han mapeado. La identificación de formas distintas de realizar el proceso debe garantizar mayor eficiencia y eficacia. Los proyectos de benchmarking emplean los mapas de proceso para identificar mediciones, estándares y causa raíz de un desempeño óptimo.

4.6. SIMBOLOGÍA USADA EN LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

Tabla 2

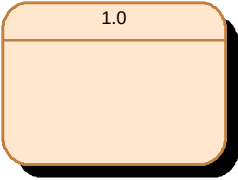
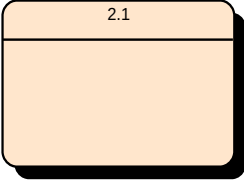
Simbología para el mapeo de procesos.

Símbolo	Descripción
	Entidad. Identifica a los proveedores o usuarios de los procesos.
	Proceso Clave Representa los procesos clave o de negocio. La sombra indica la posibilidad de descender de nivel.
	Proceso de Apoyo Representa los procesos de apoyo. La sombra indica la posibilidad de descender de nivel.
	Proceso Estratégico Representa los procesos estratégicos. La sombra indica la posibilidad de descender de nivel.
	Subproceso Identifica subprocesos. La sombra indica la posibilidad de descender de nivel.

Símbolo	Descripción
	Actividad Identifica las actividades que conforman un subproceso. Esta figura también puede contener sombra indicando que esta actividad descende a procedimientos.
	Decisión Bifurcación de flujo del proceso de acuerdo a la condición propuesta.
	Flujo de datos Relación entre las entidades y los procesos (insumos y resultados)
	Puente Se utiliza para identificar la no-intersección de dos líneas.

En la documentación de los procesos se utilizó la simbología Gane & Sarson para elaborar Mapas de Procesos. Los mapas de la organización se numeran correlativamente utilizando números enteros y decimales.

Tabla 3
Numeración de Mapas de proceso

Nivel	Numeración	Ejemplo
Mapa de Primer Nivel	En el primer nivel la numeración es correlativa con un decimal (1.0, 2.0, 3.0, ...).	
Segundo Nivel	En el segundo nivel el primer número representa al proceso seguido del correlativo de la secuencia de subprocesos (1.1, 1.2, 1.3, ...).	

Tercer Nivel	El tercer nivel conserva el número correspondiente al segundo nivel e incorpora un número más, correlativo a la secuencia de actividades (1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, ...)	
---------------------	---	--

Los mapas de proceso contienen información clave de las operaciones de la organización lo que permite una rápida comprensión y facilita el análisis de los procesos. La tabla 4 contiene la información reflejada por los mapas de proceso.

Tabla 4.
Información de mapas de proceso

INFORMACIÓN	DESCRIPCIÓN
Resultados de la organización	Bienes o servicios que buscan suplir las necesidades y expectativas de los clientes.
Clientes	Se detallan los clientes de cada uno de estos resultados, incluyendo entidades internas o externas que reciben los resultados que produce la organización.
Insumos	Entradas que la organización recibe en sus procesos y son transformados en cada actividad. Los insumos transformados se convierten en salidas de proceso que ingresan a actividades posteriores hasta convertirse en los resultados de la organización.
Proveedores	Internos o externos de cada insumo que la organización demanda según los requisitos de sus clientes.
Actividades	Las principales funciones que se desarrollan dentro de la organización. Estas actividades son las que transforman los insumos entrantes en resultados.
Conexiones	En el mapa se representan las conexiones entre las actividades y/o departamentos dentro de la empresa. Se visualizan las

INFORMACIÓN	DESCRIPCIÓN
	interfases críticas que la organización tiene con las demás partes del negocio.

Nota: Fuente Cátedra Gestión por procesos, UDB. (2016)

5. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

5.1. ANTECEDENTES

La Fábrica de Crepas nació en San Salvador, El Salvador en el año 2007 como un proyecto emprendedor de empresarias salvadoreñas. En sus inicios, las operaciones se llevaron a cabo en un único kiosco de distribución ubicado en uno de los centros comerciales de Antiguo Cuscatlán. El nuevo concepto ofrecido por la Fábrica de Crepas creció rápidamente hasta la actualidad, contando con siete sucursales a nivel nacional, entre kioscos y restaurantes, y la opción de brindar servicio de alimentos en eventos y obtener franquicias de la marca. Además, la organización se encuentra presente en Centroamérica y Suramérica.

5.2. PRODUCTOS

Dentro de los productos que ofrece la Fábrica de Crepas se encuentran 43 diferentes tipos de crepas, además de nuevos productos que lanzan mensualmente. En la tabla 5 se detalla una breve descripción de sus productos.

Tabla 5

Productos de la fábrica de crepas.

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
<i>Crepas dulces</i>	Amplia variedad de crepas con frutas o de especialidad destacándose crepas de pastel de queso, chocolate blanco, pastel de manzana, entre otras. Las crepas pueden estar acompañadas de crema de avellanas, dulce de leche, variedades de chocolate y cajeta.
<i>Crepas saladas</i>	Diferentes sabores de crepas entre simulaciones a pizzas como por ejemplo: margarita, mozzarella, hongos y jamón, hasta especialidades de pollo, roast beef, vegetariana, queso provolone, entre otras.

5.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

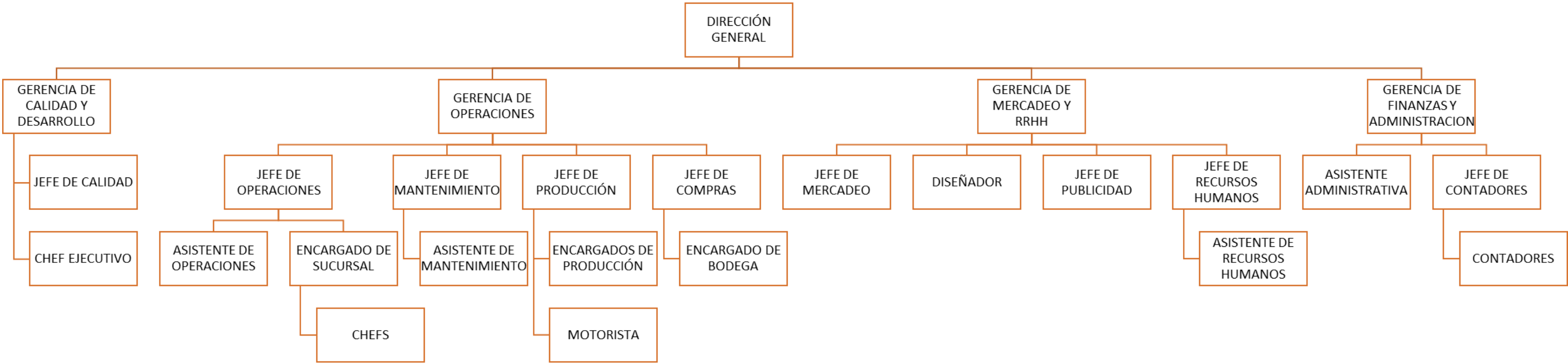
La estructura organizativa de la fábrica de crepas la conforman 77 empleados fijos, liderados por una dirección general y cuatro gerencias. La figura 6 muestra el organigrama de la empresa.

Como autoridad máxima se encuentra la Dirección General que está comprendida por cuatro socias, quienes fundaron la organización y dirigen las cuatro gerencias de la empresa. La primera Gerencia es Calidad y Desarrollo, que tiene a cargo una Coordinadora de Calidad quien apoya con análisis de calidad, capacitaciones, auditorías, trámite de permisos, entre otras responsabilidades que apoyan la inocuidad alimentaria. Además, se cuenta con un Chef Ejecutivo, quien, en conjunto a la Dirección General y Gerencia de Calidad y Desarrollo, se encarga de diseñar las recetas de crepas.

La Gerencia de Operaciones dirige las actividades del Centro de Producción, donde se preparan las pre-recetas a distribuir a los kioscos y restaurantes. En adición, Compras, Mantenimiento y Operaciones, que comprende las actividades que se llevan a cabo en los kioscos y restaurantes y que tienen el contacto directo con los clientes.

La Gerencia de Mercadeo y Recursos Humanos lidera las actividades de publicidad, diseño gráfico, mercadeo y recursos humanos. Finalmente, la Gerencia de Finanzas y Administración que administra los bienes de la organización, así como llevar la gestión contable de la fábrica.

Figura 6
Organigrama de la empresa
Fuente: Elaboración propia.



5.4. NORMATIVA DE INOCUIDAD ALIMENTARIA

Por la naturaleza de fábrica de alimentos, su interés inicial fue certificar un esquema de inocuidad alimentaria, basado en los principios de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC o HACCP, por sus siglas en inglés). Este esquema permitió a la organización encaminar sus operaciones, hasta la actualidad, para que sean seguras para la salud de sus consumidores. La implementación de HACCP favoreció al establecimiento de Programas Prerrequisito (PPR), que involucran actividades preventivas ante la introducción de peligros de inocuidad, por ejemplo: Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES), control de plagas, entre otros. Adicionalmente, contribuyó al establecimiento de controles operativos para eliminar o reducir, a niveles aceptables, los peligros de inocuidad.

Aunque HACCP es un sistema basado en el ciclo de mejora continua, su enfoque es asegurar la inocuidad del producto en cada etapa del proceso, identificando y evaluando, según la probabilidad de ocurrencia e impacto a la salud, todos los peligros que se espera razonablemente que ocurran. Esto permite concluir sobre el tipo de gestión a aplicar a estos peligros.

A pesar de los beneficios de este sistema, la organización no posee una filosofía de gestión por procesos que le ayude a conocer las partes interesadas, gestionar las entradas a sus procesos, conocer las transformaciones que existen dentro de sus procesos, sus las salidas y los productos esperados, así como la forma adecuada de medir el desempeño de éstos.

Debido a que la organización ha crecido rápidamente, sus procesos no han sido claramente identificados por lo que se reconoce una oportunidad significativa de desarrollar la documentación de los procesos de negocio como punto de partida para su implementación y gestión, manteniendo la inocuidad de los productos, de tal forma que la organización pueda ordenar sus procesos.

NOTA: En atención a la confidencialidad de la organización, no se publica el nombre comercial a lo largo de este documento y se utilizará la referencia “Fábrica de Crepas”.

5.5. DEFINICIONES RELATIVAS A LA FÁBRICA DE CREPAS

Para efectos de comprensión del trabajo realizado se presenta terminología relacionada a giro del negocio. Estas definiciones son utilizadas en el capítulo 6 de este documento.

Batch: Cantidad en la que se mide una corrida de producción.

Centro de Producción: Lugar destinado para la producción, almacenamiento y distribución de materias primas para la elaboración final de las crepas en los puntos de venta.

Crepa: Receta de origen francés que consiste en una tortilla fina hecha principalmente de harina de trigo la cual puede estar rellena de acompañantes dulces o salados.

Fechado: Colocación de fecha de vencimiento para controlar el inventario de productos alimenticios.

Kiosco: Punto de venta destinado a la preparación final de los productos alimenticios que ofrece un servicio para llevar.

Porcionado: Actividad que permite fraccionar los insumos en porciones más pequeñas.

Procesados: Materia prima que ha sufrido algún tipo de transformación. Sirve para la preparación de los productos finales.

Pre-recetas: Insumos pre-elaborados previo a su distribución. Necesitan una preparación final que se realiza en los puntos de venta.

Restaurante: Punto de venta destinado a la preparación final de los productos alimenticios que ofrece un servicio a la carta con atención en mesas.

6. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS DE LA FÁBRICA DE CREPAS

6.1. MAPAS DE PROCESO DE LA FÁBRICA DE CREPAS

Los mapas de proceso representan el sistema de trabajo de la Fábrica de Crepas desde un enfoque horizontal. En ellos se identifican procesos, subprocesos o actividades que están conformadas por una red de interacciones o pasos a menor escala; el desglose de los procesos, permite visualizar como se desarrollan los procesos de transformación a través de toda la organización.

Para la documentación de procesos se realizaron entrevistas con el personal de la Fábrica de Crepas, la realización de visitas a las instalaciones del centro de producción y sucursales de preparación y ventas. La documentación de procesos se realizó con un enfoque deductivo. Inicialmente se entrevistó al personal de la organización para comprender su sistema de trabajo e identificar los macroprocesos que constituyen su red de procesos.

La tabla 6 describe los procesos identificados en la Fábrica de Crepas.

Tabla 6

Procesos de la Fábrica de Crepas.

TIPO DE PROCESO	NOMBRE	CÓDIGO	Entidades Internas	Entidades Externas
Proceso Clave	Gestión de mercadeo y planificación de ventas.	1.0	Gestión financiera y administrativa. Gestión estratégica.	Proveedores de insumos y servicio. Clientes
	Producción y distribución de insumos.	2.0	Gestión de compras. Gestión de auditoria de cumplimiento. Gestión estratégica. Gestión del talento humano. Gestión de mercadeo y planificación de ventas. Gestión financiera y administrativa.	Proveedores de insumos y servicios. Entidades regulatorias.

TIPO DE PROCESO	NOMBRE	CÓDIGO	Entidades Internas	Entidades Externas
	Preparación y ventas.	3.0	Gestión de auditoría de cumplimiento. Gestión estratégica. Gestión del talento humano. Gestión financiera y administrativa Gestión de mercadeo y planificación de ventas. Producción y distribución de insumos.	Clientes Proveedores de insumos y servicios. Entidades regulatorias.
	Servicio de eventos.	4.0	Gestión de auditoría de cumplimiento. Gestión estratégica. Gestión del talento humano. Gestión administrativa y financiera. Gestión de mercadeo y planificación de ventas. Producción y distribución de insumos.	Clientes Entidades regulatorias.
Proceso de Apoyo	Gestión de compras.	5.0	Gestión estratégica. Gestión financiera y administrativa. Gestión de mercadeo y planificación de ventas.	Proveedores de insumos y servicios.
	Gestión de auditorías de cumplimiento.	6.0	Gestión estratégica. Producción y distribución de insumos. Preparación y ventas. Servicio de eventos.	Entidades reguladoras
Proceso Estratégico	Gestión estratégica.	7.0	Gestión de talento humano. Gestión administrativa y financiera. Gestión de compras. Producción y distribución de insumos. Gestión de auditorías de cumplimiento. Gestión de mercadeo y planificación de ventas. Preparación y ventas. Servicio de eventos.	Entidades regulatorias

TIPO DE PROCESO	NOMBRE	CÓDIGO	Entidades Internas	Entidades Externas
	Gestión de talento humano.	8.0	Gestión administrativa y financiera. Producción y distribución de insumos. Preparación y ventas. Servicio de eventos. Gestión de mercadeo y planificación de ventas. Gestión de auditorías de cumplimiento. Gestión de talento humano. Gestión de compras.	Candidatos Entidades regulatorias
	Gestión financiera y administrativa.	9.0	Gestión de compras. Gestión de mercadeo y planificación de ventas. Producción y distribución de insumos. Preparación y ventas. Servicio de eventos.	Entidades regulatorias.

6.1.1. Mapa de primer nivel: Red de procesos de Fábrica de Crepas

Basado en las entrevistas realizadas en la Fábrica de Crepas, se han identificado nueve procesos que están clasificados en: Procesos de Negocio o Clave, Procesos Estratégicos/Administrativos y Procesos de Apoyo, tal como se muestra en la figura 7.

Para estos procesos se encuentran identificadas las principales partes interesadas que son Clientes, Proveedores de Insumos, Servicios, Entidades Regulatorias y Candidatos. Cada uno de ellos da una entrada a la red de procesos para poder llevar a cabo las actividades correspondientes, y de esa forma, cumplir con las necesidades y expectativas de servicios alimenticios a los clientes.

6.1.1.1. Procesos de Negocio o Clave

Los procesos misioneros o procesos de negocio/clave están integrados por cuatro grandes procesos que se describen a continuación.

a. Gestión de Mercadeo y Planificación de Ventas.

Este proceso ha sido considerado el primero dentro de la cadena del negocio ya que se encarga de conocer las necesidades y expectativas del Cliente; establece metas de ventas y analiza el comportamiento del cliente ante los productos que ofrece la organización, entre otras actividades principales para el funcionamiento del negocio.

La entrada principal para este proceso la da el cliente mediante sus necesidades y expectativas de los servicios de alimentación. Cada dos años, la empresa realiza investigaciones de mercado, por medio de servicios externos que desarrolla principalmente Focus Groups. Como resultado de estas investigaciones se han realizado mejoras no solo de imagen de la empresa sino de infraestructura lo que les ha permitido mantener el posicionamiento estratégico deseado.

Este proceso también establece el crecimiento de ventas necesario para mantener el equilibrio del negocio y las estrategias de mercadeo y publicidad para generar el tráfico de clientes deseado y por consiguiente, generar la venta.

b. Producción y Distribución de Insumos.

Este proceso comprende las actividades que se llevan a cabo en el centro de producción para abastecer a todas las sucursales. Para realizar estas actividades son necesarios los insumos provistos por la Gestión de Compras y los proveedores de insumos y servicios, quienes dan servicios directamente al centro de producción en el caso del Control de Plagas.

c. Preparación y Ventas

Este proceso tiene el contacto directo con el cliente y comprende las actividades que se llevan a cabo en las sucursales de la organización. Estas sucursales son sometidas a auditorías internas realizadas por el proceso de apoyo Gestión de Auditorías. Estas se llevan a cabo para conocer el nivel de cumplimiento de estándares corporativos de inocuidad alimentaria, calidad, servicio al cliente, orden y limpieza y otras gestiones administrativas.

d. Servicio de Eventos

Este proceso, al igual que la preparación y ventas, tiene contacto directo con el cliente y comprende actividades de preparación y ventas en servicio móvil. Estas sucursales también son sometidas a auditorías internas las cuales son realizadas por el proceso de apoyo Gestión de Auditorías. Estas se llevan a cabo para conocer el nivel de cumplimiento de estándares corporativos de inocuidad alimentaria, calidad, servicio al cliente, orden y limpieza y otras gestiones administrativas.

6.1.1.2. Procesos de Apoyo

Para los procesos de apoyo se cuenta con la Gestión de Compras, que comprende las actividades de adquisición de materias primas e insumos necesarios para dar el servicio de alimentos a los clientes. La Gestión de Auditorías de Cumplimiento se encarga de desarrollar auditorías al centro de producción y sucursales. Estas auditorías buscan ver el nivel de cumplimiento de estándares de calidad, inocuidad, orden, limpieza, ventas, entre otros y medir el nivel de compromiso del personal ante estos estándares. Adicionalmente, apoya mediante la gestión de los permisos de funcionamiento exigidos por las entidades regulatorias del país.

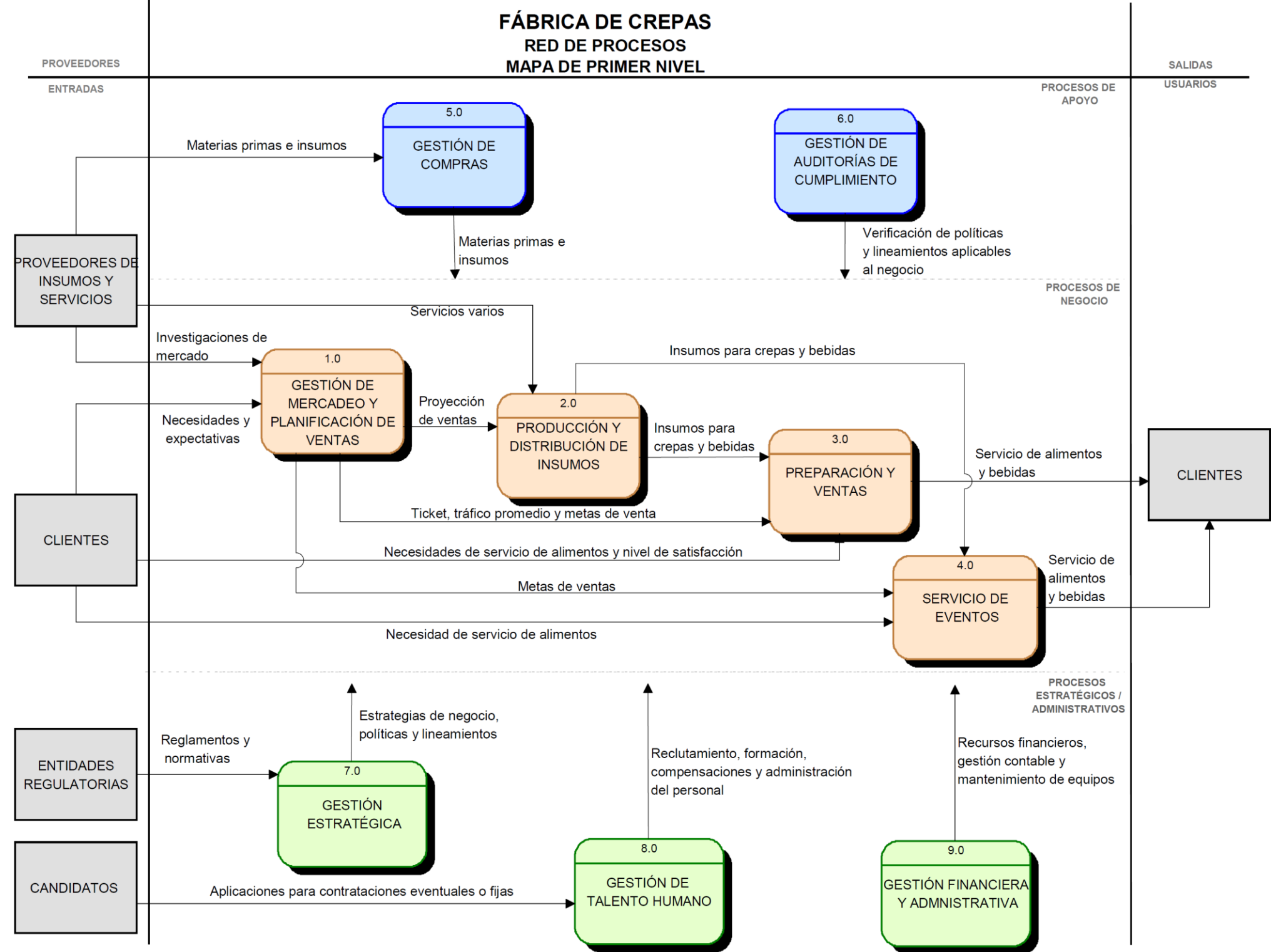
6.1.1.3. Procesos Estratégicos/Administrativos

Los procesos estratégicos/administrativos se encuentran definidos tres procesos: Gestión Estratégica, Gestión del Talento Humano y Gestión Financiera y Administrativa. La Gestión Estratégica es desarrollada por las socias de la organización y se encarga de dar los lineamientos del negocio en cuanto a cumplimiento de reglamentos legales y reglamentarios extendidos por las entidades regulatorias, las decisiones sobre la dirección del negocio en cuanto a innovaciones y mejoras en sus servicios y productos. Cabe destacar la importancia de la Gestión Estratégica para el cumplimiento de requisitos ya que es a partir de ello que se asignan los recursos para mantener lo más altos estándares de servicios e inocuidad de sus productos.

Dentro de la misma línea de procesos se encuentra la Gestión de Talento Humano, que se encarga del reclutamiento del personal, compensaciones y administración de las formaciones. La importancia de este proceso reside en que provee a los demás procesos el talento humano para desarrollar y mantener los servicios de la organización.

Finalmente el proceso de Gestión Financiera y Administrativa comprende las actividades de análisis de resultados del negocio y la administración de recursos para adquisición de materiales, equipo, realización de mantenimientos, etc. Esta gestión es entrada para la planificación del crecimiento del negocio.

Figura 7
Mapa de primer nivel
Red de procesos de la Fábrica de Crepas



6.1.2. Mapa de segundo nivel: Proceso de Producción y Distribución de Insumos

Para el proceso de negocio o clave 2.0 Producción y Distribución de Insumos, se han identificado tres subprocesos. Cada uno de estos subproceso se encuentra descrito en tercer nivel y acompañado de la caracterización en el apartado 6.1.3. de este documento.

A. Producción de Recetas

Comprende las actividades de transformación de materias primas, que pueden o no ser porcionadas en el proceso posterior.

B. Porcionado de Insumos

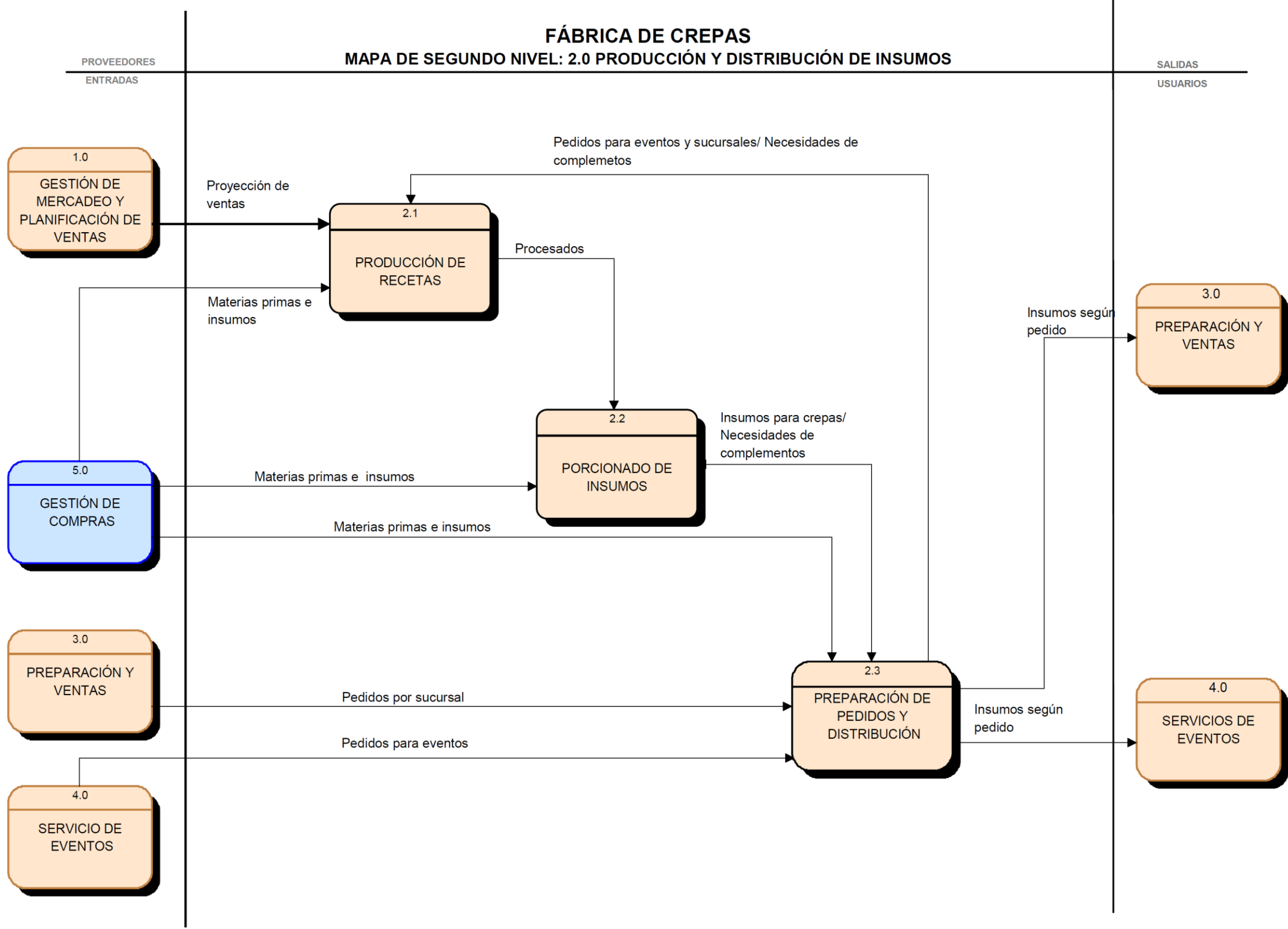
En este subproceso se fraccionan las materias primas, procesadas y no procesadas, en las cantidades ya establecidas para la preparación de crepas. El porcionamiento puede ser realizado a materias primas procesadas por el centro de producción o aquellas que son compradas a los proveedores y que no son sometidas a ninguno otro proceso posterior.

C. Preparación de Pedidos y Distribución

En este subproceso se preparan los pedidos para despacho hacia las sucursales. Todos los pedidos son priorizados dependiendo de factores cómo: horarios de entrega en centros comerciales, urgencia del pedido o tamaño del pedido.

La figura 8 representa el mapa de segundo nivel del proceso productivo de la Fábrica de Crepas, 2.0 Producción y distribución de insumos

Figura 8
Mapa de segundo nivel de la Fábrica de Crepas- Proceso productivo



FÁBRICA DE CREPAS		FICHA DE PROCESO		PROCESO 2.0 PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS	
Procesos anteriores: 1.0 Gestión de Mercado y Planificación de Ventas		Procesos posteriores: 3.0 Preparación y Ventas 4.0 Servicio de Eventos		Procesos relacionados: 5.0 Gestión de Compas 6.0 Gestión de Auditorías de Cumplimiento 7.0 Gestión Estratégica 8.0 Gestión de Talento Humano 9.0 Gestión Financiera y Administrativa	
Propósito del proceso: Procesar las materias primas utilizadas para la elaboración de crepas.					
Alcance del proceso					
Inicio: Producción de recetas			Final: Distribución de insumos a sucursales		
Proveedores:	Entradas:	Salidas internas o externas:		Clientes:	
1.0 Gestión de Mercadeo y Planificación de Ventas	Proyección de ventas	• Productos procesados (interna)		3.0 Preparación y Ventas 4.0 Servicio de Eventos	
2.0 Gestión de Compras	Materias primas e insumos	• Productos procesados (interna) • Insumos para crepas (interna)			
3.0 Preparación y Ventas	Pedidos por sucursal	• Insumos según pedido (externa)			

4.0 Servicio de Eventos	Pedidos para eventos	• Insumos según pedido (externa)	
Controles a las entradas: • Análisis de peligros de materiales entrantes. • Recepción de materia prima • Orden de pedido. • Proyecciones de ventas		Controles internos: • Revisión de infraestructura alrededores y control de plagas. • Control de inspección de vehículos. • Chequeo y control de cambio de filtro de agua. • Chequeo de reglamento interno de higiene • Control de fechas de vencimiento. • Control de temperaturas de almacenamiento • Formulario de despacho. • Ruta de despacho.	Controles a los resultados: • Ruta de despacho. • Tiempo de entrega en sucursales y eventos. • Verificación de cantidades despachadas versus solicitadas en orden de pedido.
Documentación relacionada: Procedimiento de preparación de recetas. Manual de recetas. Manual de Operaciones. RTCA 67.01.33:06 Industria de Alimentos y Bebidas Procesadas. Buenas Prácticas de Manufactura. Principios Generales. RTCA 67.04.50:08 Alimentos, Criterios Microbiológicos para la inocuidad de Alimentos. FC-MLN-01 Manual de Pre-requisitos.		Registros generados: Forma FC-PCC-01-2 Control de temperaturas – Planta Madre Forma FC-PCC-02 Control de Zarandeo- Colador Forma FC-PR 01A Pre-op-PLANTA Forma FC-PR 03- Revisión de infraestructura, alrededores y control de plagas. Forma FC-PR 05- Control de inspección de vehículos. Forma FC-PR 08- Chequeo de control de cambio de filtro de agua-Planta Forma FC-HACCP-02 Análisis de peligro en materiales entrantes Forma FC-PR 12- Control de reclamos Calidad - Inocuidad Forma FC-PR 13A Chequeo de reglamento interno de higiene (BPM) Planta Forma FC-PR 16B POE Carga y Descarga Forma FC-PR 16C POE Recepción de Materia Prima Forma FC-PR 16E POE Preparación de Mezcla Forma FC-PR 21 Revisión de vidrio y plástico en planta Forma FC-PR-24 Programa maestro de limpieza	

	Forma FC-AD-01 Orden de pedido Forma FC-AD-03 Formato de control de rutas de despacho Forma FC-AD-04 Horario de entrega de pedidos Forma FC-AD-05 Control de fechas de vencimiento
Objetivos	Indicadores
Medir la calidad de los productos entregados a los procesos 3.0 Preparación y Ventas y 4.0 Servicio de Eventos, mediante niveles mínimos de reclamos ante pedidos, para el período 2018.	Nivel de reclamos de pedidos
Medir la cantidad de material reciclable por kilogramo producido durante el año 2018.	Índice de reciclaje
Medir mensualmente la asertividad de las proyecciones de ventas para el año 2018.	Asertividad de proyección de ventas
Productividad de Centro de Producción.	Índice de Productividad
Desarrollar un programa de formación 2018 para fortalecer las habilidades del personal que participa en el proceso productivo y de distribución del Centro de Producción	Capacitaciones ejecutadas según matriz de capacitaciones anual.
Cumplir los tiempos de entrega de insumos para elaboración de crepas en sucursales y eventos.	Tiempo de entrega
Cumplir con la demanda de insumos para la elaboración de crepas para el año 2018.	Índice de entregas

6.1.3. Mapas de tercer nivel y caracterización de SubProcesos

Los subprocesos identificados para el proceso 2.0 Producción y distribución de insumos que se enlistan a continuación, se han mapeado en un tercer nivel y caracterizado.

- 2.1 Producción de recetas, figura 9.
- 2.2 Porcionado de insumos, figura 10.
- 2.3 Preparación de pedidos y distribución, figura 11.

El mapeo en el tercer nivel revela las cajas negras presentes en los mapas de primero y segundo nivel. Se utiliza el término “caja negra” para identificar procesos, subprocesos o actividades que están conformadas por una red de interacciones o pasos a menor escala. Es probable que en un tercer nivel existan actividades que necesiten un nivel de detalle mayor por lo que se hace uso de procedimientos, flujogramas o instructivos.

Nota: El alcance de este trabajo no incluye procedimientos, flujogramas de proceso o instructivos debido a las políticas de confidencialidad de la organización.

La caracterización de los procesos se realizó en tablas a continuación de cada uno de los mapas de tercer nivel; incluye información más detallada de las actividades que se realizan, responsables y los controles críticos del subproceso en cada actividad.

6.1.4. Tablero de Objetivos, Indicadores y Metas

La caracterización de procesos requiere el establecimiento de objetivos, indicadores y metas para medir el desempeño y gestionar los procesos. De acuerdo lo descrito en la metodología de la gestión por procesos, específicamente en el literal 4.2.3 del capítulo 4, se presenta una matriz denominada tablero de objetivos, indicadores y metas para el Proceso 2.0 Producción y Distribución de Insumos, que comprende:

- Los objetivos planteados se han redactado de acuerdo al criterio SMART por sus siglas en inglés: Specific (específicos), Measurable (medibles), Achievable (alcanzables), Realistic (realistas) y Time bound (expresados en un tiempo

específico), para garantizar que sean funcionales para la gestión del referido proceso.

- El indicador es una variable que permite medir el objetivo determinado; este puede ser cualitativo o cuantitativo y estar definido por una fórmula de cálculo que permita establecer las metas. Las metas detallan de forma clara y precisa lo que se espera obtener en un periodo de tiempo determinado.
- Las zonas de control para la gestión de los procesos se representan en forma de semáforo; permitiendo interpretar rápidamente los resultados obtenidos y las acciones a tomar.

Como resultado de la documentación y análisis de las actividades involucradas en el proceso 2.0 Producción y distribución de insumos, se proponen los objetivos, indicadores y metas planteados en la tabla 7 que ayudarán a la fábrica a medir el desempeño del proceso.

Tabla 7

Tablero de objetivos, indicadores y metas de proceso

FÁBRICA DE CREPAS TABLERO DE OBJETIVOS INDICADORES Y METAS 2018 PROCESO 2.0 PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS											
PERSPECTIVA	SUB PROCESO	OBJETIVOS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CALCULO	META	RESPONSABLE	DEFINICION DEL SEMAFORO			
								Problema	Riesgo	Meta	Mejora
FINANCIERA	2.1 Producción de recetas. 2.2 Porcionado de insumos.	Reducir el desperdicio de materiales.	Porcentaje de desperdicio.	Porcentaje	(kg en insumos/kg de material entrante) x 100	10%	Jefe de producción	>20%	20-15%	15-10%	<10%
CLIENTE	2.1 Producción de recetas 2.2 Porcionado de insumos	Medir la calidad de los productos entregados a los procesos 3.0 Preparación y Ventas y 4.0 Servicio de Eventos, mediante niveles mínimos de reclamos ante pedidos, para el período 2018.	Nivel de reclamos de pedidos	Porcentaje	(Pedidos con desviaciones de calidad / Pedidos totales por sucursal) x 100	5-10%	Jefe de Operaciones	>15%	10-15%	5-10%	<5%
CLIENTE	2.2.3 Preparación de pedidos y distribución.	Cumplir los tiempos de entrega de insumos para elaboración de crepas en sucursales y eventos.	Tiempo de entrega	Horas	Promedio de horas retrasadas en entrega por orden de pedido.	1	Jefe de Producción	>1h 30 min	1h 30min-1h 15 min	1h 15 min-1	<1
CLIENTE	2.1 Producción de recetas 2.2 Porcionado de insumos. 2.2.3 Preparación de pedidos y distribución.	Cumplir con la demanda de insumos para la elaboración de crepas para el año 2018.	Índice de Entregas	Porcentaje	(Número de pedidos con entregas al 100% en el mes/total de pedidos recibidos en el mes) x 100	95%-100%	Jefe de Producción	<85%	85%-90%	90%-95%	95%-100%

FÁBRICA DE CREPAS
TABLERO DE OBJETIVOS INDICADORES Y METAS 2018
PROCESO 2.0 PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS

PERSPECTIVA	SUB PROCESO	OBJETIVOS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMA DE CALCULO	META	RESPONSABLE	DEFINICION DEL SEMAFORO			
								Problema	Riesgo	Meta	Mejora
PROCESO	2.1 Producción de recetas	Medir mensualmente la asertividad de las proyecciones de ventas para el año 2018.	Asertividad de proyección de ventas	Kg	Kg producidos / Kg proyectados	1.4-1.1 Kg	Jefe de Producción	> 1.6 Kg	1.6 Kg - 1.4	1.4 Kg - 1.1 Kg	1.1-1 Kg
PROCESO	2.1 Producción de recetas	Productividad de de Centro de Producción.	Índice de Productividad	Porcentaje	(Unidades producidas/estándar de unidades producidas) x 100	80%	Jefe de producción	<70%	70-75%	75-80%	>80%
APRENDIZAJE	2.1 Producción de recetas 2.2 Porcionado de insumos 2.3 Preparación de pedidos y distribución	Desarrollar un programa de formación 2018 para fortalecer las habilidades del personal que participa en el proceso productivo y de distribución del Centro de Producción.	Capacitaciones ejecutadas según matriz de capacitaciones anual	Porcentaje	(Capacitaciones realizadas /capacitaciones programadas) x 100	70-90%	Jefe de RH	<50%	50-70%	70-90%	90-100%

Figura 9
Mapa de
tercer
nivel-
Subproceso
2.1
Producción
de recetas

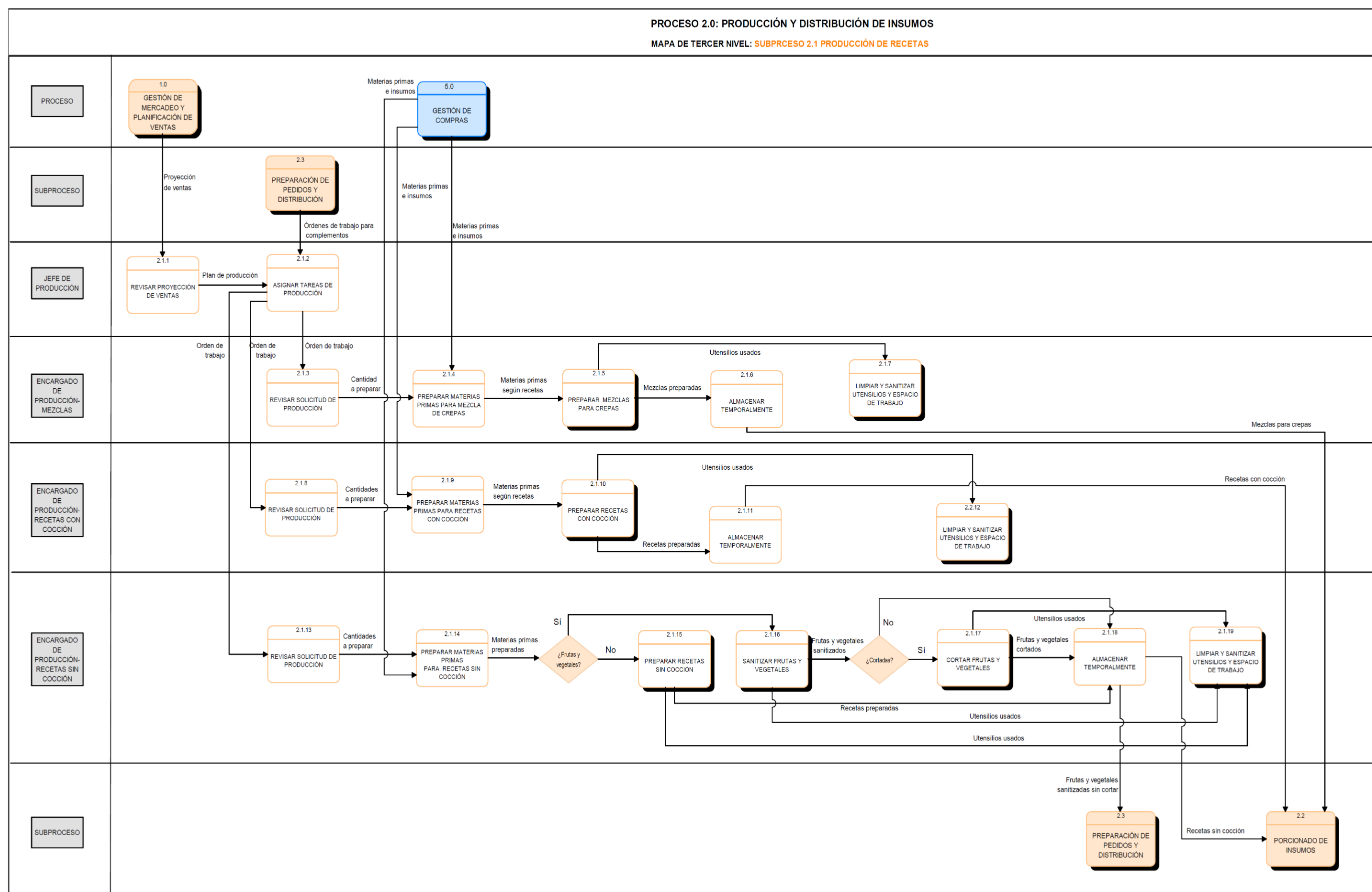


Tabla 8*Caracterización de procesos – Subproceso 2.1 Producción de recetas*

FÁBRICA DE CREPAS		Nombre del Proceso: 2.0 Producción y distribución de insumos		
CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL		Nombre de Subproceso: 2.1 Producción de recetas		
Descripción de las actividades del subproceso	Responsable(s) de la actividad	CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO		
		Aspecto a controlar	Objetivo del control	Observaciones
2.1.1 Revisar proyección de ventas. El proceso 1.0 Gestión de Mercadeo y Planificación de Ventas envía por correo electrónico las proyecciones en base al porcentaje de crecimiento esperado para el negocio. Con esa información planifica las actividades del Centro de Producción para mantener un stock promedio de los materiales para las sucursales.	Jefe de Producción	Exactitud de la planificación de la producción respecto a las proyecciones de ventas.	Determinar la capacidad del proceso de producción para cubrir las necesidades de las sucursales.	El control puede medirse de forma mensual por el Jefe de Producción.
2.1.2 Asignar tareas de producción. Basado en la planificación de producción, asigna las actividades a los diferentes encargados de producción responsables de mezclas, recetas con cocción y recetas sin cocción. Una entrada para esta actividad también puede generarse desde el subproceso 2.3 Preparación de Pedidos y Distribución cuando no cuentan con inventario suficiente para despachar los pedidos a las sucursales a fin de cubrir los faltantes.	Jefe de Producción.	Ninguno.	Ninguno.	Ninguno.
2.1.3 Revisar solicitud de producción. Determinar la cantidad de batches de mezcla para crepas que deben prepararse basado en la solicitud. Lleva a su área de trabajo las materias primas que va a utilizar.	Encargado de producción-Mezclas	Ninguno.	Ninguno.	Ninguno.

FÁBRICA DE CREPAS		Nombre del Proceso: 2.0 Producción y distribución de insumos		
CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL		Nombre de Subproceso: 2.1 Producción de recetas		
Descripción de las actividades del subproceso	Responsable(s) de la actividad	CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO		
		Aspecto a controlar	Objetivo del control	Observaciones
2.1.4 Preparar materias primas para mezcla de crepas. Luego de revisar la solicitud de producción, prepara el área de trabajo para poder empezar con el pesaje de los materiales según la receta del Manual de Recetas. En esta actividad revisa los lotes del producto, fechas de vencimiento y condiciones generales de los materiales. El proceso 5.0 Gestión de Compras es el encargado de suministrar las materias primas e insumos a esta actividad. Todos las materias primas e insumos se encuentran en una bodega administrada por el departamento de Producción.	Encargado de producción - Mezclas	Checklist de control de materias primas	Controlar la rotación del inventario y registro de trazabilidad de las mezclas.	Ninguna.
2.1.5 Preparar mezclas para crepas Las materias primas pesadas las mezcla siguiendo las recetas establecidas por la organización en el Manual de Recetas.	Encargado de producción - Mezclas	Checklist de preparación de recetas	Evitar la omisión de ingredientes durante la preparación que puedan afectar organolépticamente el producto final	Ninguna.
2.1.6 Almacenar temporalmente Al finalizar la preparación de la mezcla según la receta, almacena temporalmente en los recipientes donde fueron preparadas para pasa al subproceso 2.2 Porcionado de Insumos.	Encargado de producción – Mezclas	Ninguno.	Ninguno.	Ninguna.
2.1.7 Limpiar y sanitizar utensilios y espacio	Encargado de	Check list de	Prevenir	La Fábrica de

FÁBRICA DE CREPAS		Nombre del Proceso: 2.0 Producción y distribución de insumos		
CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL		Nombre de Subproceso: 2.1 Producción de recetas		
Descripción de las actividades del subproceso	Responsable(s) de la actividad	CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO		
		Aspecto a controlar	Objetivo del control	Observaciones
de trabajo. Luego de que el último batch de producción es entregado al subproceso 2.2 Porcionado de Insumos, todos los utensilios utilizados y el área de proceso los lava y sanitiza siguiendo el procedimiento CPL-PR-24 Programa maestro de limpieza, para mantener las condiciones higiénicas de la planta de producción.	producción – Mezclas	actividades de limpieza	contaminación por contacto cruzado por alérgenos	crepas ofrece mezclas de crepas libres de gluten, que es un componente del trigo conocido por causar reacciones alérgicas. Es importante asegurarse que las limpiezas entre batches son realizadas correctamente.
2.1.8 Revisar solicitud de producción. Determina la cantidad y la categoría de productos a procesar así como la cantidad de batches que deben prepararse. Lleva a su área de trabajo las materias primas que a utilizar.	Encargado de producción – Recetas con cocción	Ninguno.	Ninguno.	Ninguna.
2.1.9 Preparar materias primas para recetas con cocción. Luego de revisar la solicitud de producción, prepara el área de trabajo para poder empezar con el pesaje los materiales según la receta del procesado. En esta actividad revisan los lotes del producto, fechas de vencimiento y condiciones generales de los materiales. El proceso 5.0	Encargado de producción – Recetas con cocción	Checklist de control de materias primas	Controlar la rotación del inventario y registro de trazabilidad de las mezclas.	Ninguna.

FÁBRICA DE CREPAS		Nombre del Proceso: 2.0 Producción y distribución de insumos		
CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL		Nombre de Subproceso: 2.1 Producción de recetas		
Descripción de las actividades del subproceso	Responsable(s) de la actividad	CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO		
		Aspecto a controlar	Objetivo del control	Observaciones
Gestión de Compras es el encargado de suministrar las materias primas e insumos a esta actividad. Todos las materias primas e insumos se encuentran en una bodega que es administrada por el departamento de Producción.				
2.1.10 Preparar recetas con cocción. Al tener listas las materias primas pesadas, continúa con el procedimiento de la receta que se va a preparar según el Manual de Recetas. Luego de ser preparada pasa a un almacenamiento temporal.	Encargado de producción – Recetas con cocción	Checklist de preparación de recetas	Evitar la omisión de ingredientes durante la preparación que puedan afectar organolépticamente el producto final	Las recetas con cocción comprenden salsas, productos a base de carne, postres, jaleas.
2.1.11 Almacenar temporalmente. Al finalizar la preparación de las recetas con cocción según el procedimiento, se almacena temporalmente para pasa al subproceso 2.2. En esta actividad se debe respetar el tiempo de enfriamiento de los productos antes de su porcionado.	Encargado de producción – Recetas con cocción.	Ninguno.	Ninguno.	Ninguno.
2.1.12 Limpiar y sanitizar utensilios y espacio de trabajo. Luego que el último batch de producción es entregado al subproceso 2.2 Porcionado de Insumos todos los utensilios utilizados y el área de proceso deben lavarse y sanitizarse siguiendo el procedimiento CPL-PR-24 Programa maestro de limpieza, para mantener las condiciones	Encargado de producción – Recetas con cocción.	Check list de actividades de limpieza	Mantener condiciones higiénicas del Centro de Producción	Las actividades de limpieza previenen la proliferación de plagas y microorganismos

FÁBRICA DE CREPAS		Nombre del Proceso: 2.0 Producción y distribución de insumos		
CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL		Nombre de Subproceso: 2.1 Producción de recetas		
Descripción de las actividades del subproceso	Responsable(s) de la actividad	CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO		
		Aspecto a controlar	Objetivo del control	Observaciones
higiénicas de la planta de producción.				
2.1.13 Revisar solicitud de producción. Determina las categorías de los productos y cantidad de batches que debe preparar. Lleva a su área de trabajo las materias primas que va a utilizar.	Encargado de producción – Recetas sin cocción	Ninguno.	Ninguno.	Ninguno.
2.1.14 Preparar materias primas para recetas sin cocción. Luego de revisar la solicitud de producción, prepara el área de trabajo. En esta actividad revisa los lotes del producto, fechas de vencimiento y condiciones generales de los materiales. El proceso 5.0 Gestión de Compras es el encargado de suministrar las materias primas e insumos a esta actividad. Todos las materias primas e insumos se encuentran en una bodega que es administrada por el departamento de Producción.	Encargado de producción – Recetas sin cocción	Checklist de control de materias primas	Controlar la rotación del inventario y registro de trazabilidad de las mezclas.	Las recetas sin cocción comprenden variedades de aderezos, cheesecake, rallado de chocolate.
2.1.15 Preparar recetas sin cocción. Al tener listas las materias primas, continúa con el procedimiento de la receta que se va a preparar siguiendo el Manual de Recetas. Luego estos procesados pasan a un almacenamiento temporal previo al subproceso 2.2. Porcionado de Insumos.	Encargado de producción – Recetas sin cocción	Porcentaje de desperdicios	Calcular la cantidad de proceso obtenido con respecto a la cantidad de materias primas utilizadas.	Este indicador puede ser calculado por el Encargado de Producción – Recetas con cocción diariamente.
2.1.16 Sanitizar frutas y vegetales. Cuando se trata de frutas y vegetales, los somete	Encargado de producción –	Ninguno.	Ninguno.	Ninguno.

FÁBRICA DE CREPAS		Nombre del Proceso: 2.0 Producción y distribución de insumos		
CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL		Nombre de Subproceso: 2.1 Producción de recetas		
Descripción de las actividades del subproceso	Responsable(s) de la actividad	CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO		
		Aspecto a controlar	Objetivo del control	Observaciones
a un proceso de limpieza y sanitización según lo descrito en el Manual de Receta. Si las frutas o vegetales no llevan un procedimiento de cortado, pasa a la actividad 2.1.18.	Recetas sin cocción			
2.1.17 Cortar frutas y vegetales. Posterior a la sanitización de las frutas y vegetales, realiza el corte de estas, siguiendo el procedimiento Manual de Recetas. Cuando las frutas y vegetales ya están cortados, pasan a la actividad 2.1.18.	Encargado de producción – Recetas sin cocción	Registro de rendimiento de frutas y vegetales	Calcular el rendimiento de las frutas y vegetales cortadas.	Ninguna.
2.1.18 Almacenar temporalmente. Todos los procesados sin cocción los almacena temporalmente previo a pasar al subproceso 2.2. Porcionado de Insumos. Solo aquellas frutas o vegetales que no son cortadas pasan directamente al proceso 2.3. Preparación de Pedidos y Distribución.	Encargado de producción – Recetas sin cocción	Ninguno.	Ninguno.	Ninguno.
2.1.12 Limpiar y sanitizar utensilios y espacio de trabajo. Al finalizar las actividades, todos los utensilios utilizados y el área de proceso deben lavarse y sanitizarse siguiendo el procedimiento CPL-PR-24 Programa maestro de limpieza, para mantener las condiciones higiénicas de la planta de producción.	Encargado de producción – Recetas sin cocción	Check list de actividades de limpieza	Mantener condiciones higiénicas del Centro de Producción	Las actividades de limpieza previenen la proliferación de plagas y microorganismos

FÁBRICA DE CREPAS		Nombre del Proceso: 2.0 Producción y distribución de insumos		
CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL		Nombre de Subproceso: 2.1 Producción de recetas		
Descripción de las actividades del subproceso	Responsable(s) de la actividad	CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO		
		Aspecto a controlar	Objetivo del control	Observaciones
Documentos aplicados al Subproceso	Registros aplicados al Subproceso		Recursos Críticos del Subproceso	
- Manual de Recetas. - CPL-PR-24 Programa maestro de limpieza - CPL-PR 16E POE Preparación de Mezcla - CPL-PCC-01-2 Control de temperaturas-Planta. - RTCA 67.01.30.06 Alimentos Procesados. Procedimiento para otorgar licencias sanitarias a fábricas y bodegas. - RTCA 67.01.33.06 Industria de Alimentos y Bebidas Procesados. Buenas Prácticas de Manufactura	No se evidenciaron registros dentro del control documental que se llenen durante el subproceso.		Materias Primas e Insumos, utensilios de cocina, horno, batidoras, cocina, básculas, cámara fría, cuarto frío, químicos de limpieza y sanitización, insumos de limpieza.	

Figura 10
Mapa de tercer nivel –
Subproceso 2.2
Porcionado de insumos

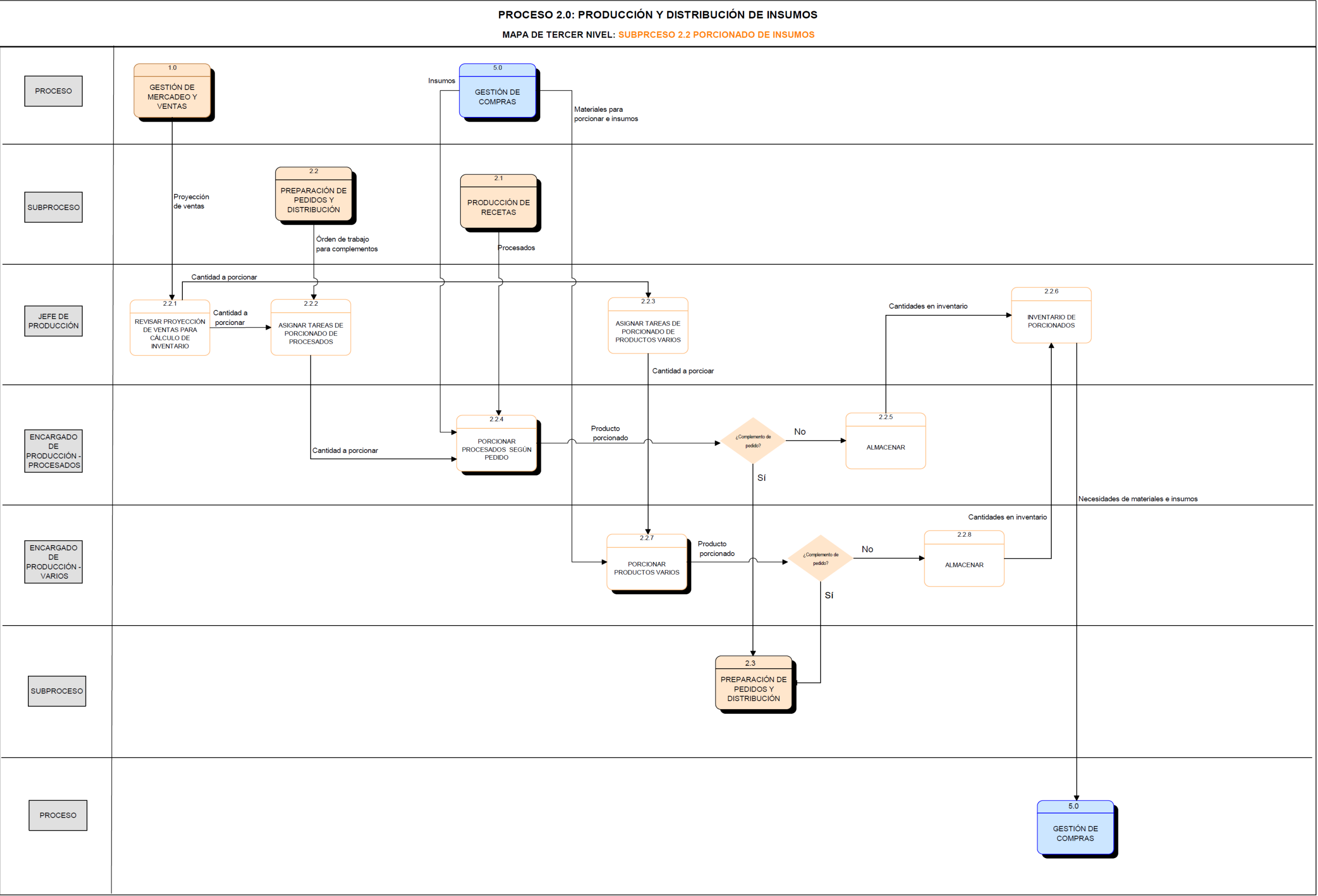


Tabla 9*Caracterización de procesos – Subproceso 2.2 Porcionado de insumos*

FÁBRICA DE CREPAS	Nombre del Proceso: 2.0 Producción y distribución de insumos			
CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL	Nombre de Subproceso: 2.2 Porcionado de insumos			
Descripción de las actividades del subproceso	Responsable de la actividad	CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO		
		Aspecto a controlar	Objetivo del control	Observaciones
2.2.1 Revisar proyección de ventas para cálculo de inventario. Recibe las proyecciones de venta del proceso 1.0 “Gestión de mercadeo y proyección de ventas” para revisarlas y establecer necesidades de inventario que permiten definir el volumen de insumos a porcionar.	Jefe de Producción	Proyecciones de ventas.	Establecer una estimación inicial de las necesidades de inventario.	Ninguno
2.2.2 Asignar tareas de porcionado de procesados. Según las cantidades a porcionar y las órdenes de trabajo para complementos, distribuye las tareas entre los encargados de producción. Prioriza en la realización de las órdenes de trabajo para complementos que provienen del subproceso 2.2 “Preparación de pedidos y distribución”, debido a que son necesidades de despacho inmediato.	Jefe de Producción	Ninguno	Ninguno	Ninguno
2.2.3 Asignar tareas de porcionado de productos varios. Al identificar las necesidades de inventario y las órdenes de trabajo para complementos, distribuye las cantidades a porcionar entre los encargados de producción. Prioriza en la realización de las órdenes de trabajo para complementos que provienen del subproceso 2.2 “Preparación de pedidos y distribución”, debido a que son necesidades de despacho inmediato.	Jefe de Producción	Ninguno	Ninguno	Ninguno
2.2.4 Porcionar procesados según pedido	Encargado de producción I	Cantidad de insumos porcionados	Reducir retrabajos. Mantener el inventario en	Se recomienda establecer un control de

FÁBRICA DE CREPAS	Nombre del Proceso: 2.0 Producción y distribución de insumos			
CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL	Nombre de Subproceso: 2.2 Porcionado de insumos			
Descripción de las actividades del subproceso	Responsable de la actividad	CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO		
		Aspecto a controlar	Objetivo del control	Observaciones
Recolecta los insumos y procesados de bodega seca y cámaras frías para prepararlos según la cantidad a porcionar. Las medidas de porcionado por tipo de insumo se establecen en el Manual de Operaciones. Estos porcionados los almacena en cámaras frías o envía al proceso 2.3 "Preparación de pedidos y distribución", dependiendo de las necesidades de despacho inmediato.		versus las necesidades según proyección de ventas.	cantidades que permitan el abastecimiento oportuno de las sucursales.	entradas y salidas de insumos para mejorar el manejo de inventarios.
2.2.5 Almacenar El producto porcionado es fechado y guardado en cámaras frías o bodega seca según criterios de fechado y almacenado, establecido en el manual de operaciones. Confirma al Jefe de Producción las cantidades de producto porcionado y almacenado".	Encargado de producción II	Temperaturas de almacenamiento en cámaras frías y sistema PEPS. Inventario	Garantizar la rotación de insumos y el almacenamiento bajo condiciones de temperatura que no afecten la inocuidad de los productos.	Se recomienda utilizar un control de ingreso de insumos a bodega o cámaras frías.
2.2.6 Inventario de porcionados De acuerdo con las cantidades de productos porcionados terminados y almacenados en bodega, actualiza el sistema ingresando las cantidades de inventario, posteriormente se hace una evaluación de las necesidades de materiales e insumos que son solicitadas a la gestión de compras.	Jefe de Producción	Control de inventario en sistema.	Visualizar las existencias y necesidades de insumos oportunamente.	Ninguno
2.2.7 Porcionar productos varios Recolecta los insumos y procesados de bodega seca y cámaras frías para prepararlos según la cantidad a porcionar. Las medidas de porcionado por tipo de insumo se establecen en el Manual de Operaciones. Estos porcionados los almacena en cámaras frías o envía al	Encargado de producción II	Cantidad de insumos porcionados versus las necesidades según proyección de	Reducir retrabajos. Mantener el inventario en cantidades que permitan el abastecimiento oportuno de las	Ninguno

FÁBRICA DE CREPAS	Nombre del Proceso: 2.0 Producción y distribución de insumos			
CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL	Nombre de Subproceso: 2.2 Porcionado de insumos			
Descripción de las actividades del subproceso	Responsable de la actividad	CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO		
		Aspecto a controlar	Objetivo del control	Observaciones
proceso 2.3 “Preparación de pedidos y distribución”, dependiendo de las necesidades de despacho inmediato.		ventas.	sucursales.	
2.2.8 Almacenar El producto vario es fechado y guardado en cámaras frías o bodega seca según criterios de fechado y almacenado, establecido en el manual de operaciones. Confirma al Jefe de Producción las cantidades de producto vario porcionado y almacenado por medio de “Control de porcionado” para que realice la actividad 2.2.6 “Inventario de porcionados”	Encargado de producción II	Temperaturas de almacenamiento en cámaras frías y sistema PEPS.	Garantizar la rotación de insumos y el almacenamiento bajo condiciones de temperatura que no afecten la inocuidad de los productos.	Ninguno
Documentos aplicados al Subproceso	Registros aplicados al Subproceso		Recursos Críticos del Subproceso	
- Manual de Operaciones - RTCA 67.01.30.06 Alimentos Procesados. Procedimiento para otorgar licencias sanitarias a fábricas y bodegas. - RTCA 67.01.33.06 Industria de Alimentos y Bebidas Procesados. Buenas Prácticas de Manufactura	- Forma FC-PCC-01-2 Control de temperaturas – Planta Madre. - Orden de pedido		- Personal - Procesados - Materia prima e Insumos - Utensilios de cocina - Báscula - Proyecciones de ventas	

Figura 11
Mapa de tercer nivel- Subproceso 2.3 Preparación de pedidos y distribución

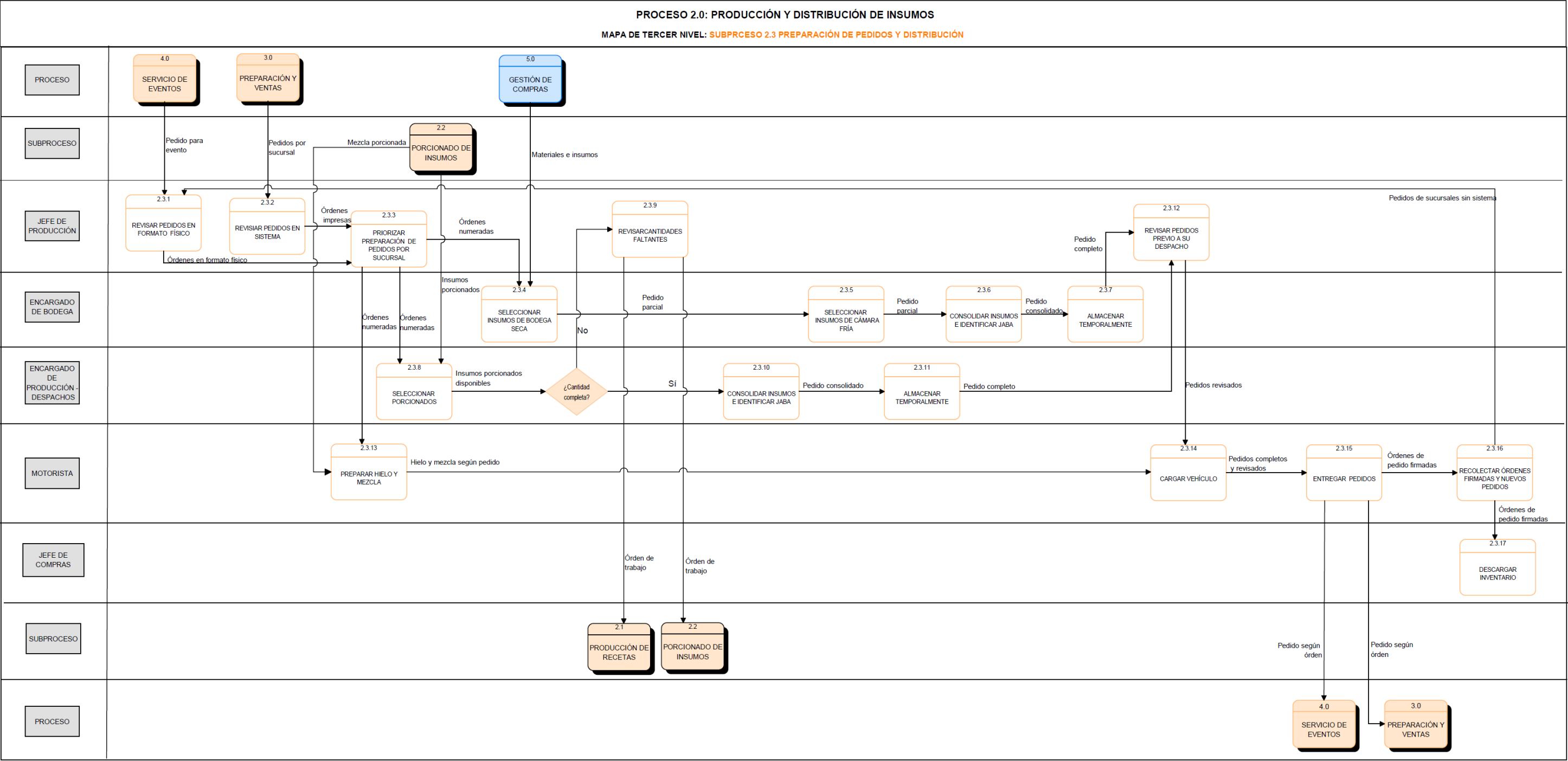


Tabla 10

Caracterización de procesos – Subproceso 2.3 Preparación de pedidos y distribución

FÁBRICA DE CREPAS	Nombre del Proceso: 2.0 Producción y distribución de insumos			
CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL	Nombre de Subproceso: 2.3 Preparación de pedidos y distribución			
Descripción de las actividades del subproceso	Responsable de la actividad	CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO		
		Aspecto a controlar	Objetivo del control	Observaciones
2.3.1 Revisar pedidos en formato físico. El servicio de eventos y las tiendas sin sistema envían el pedido en formato físico, el jefe de producción los recibe para convertirlos en las ordenes de despacho del día. Verifica los insumos y las cantidades solicitadas. En el pedido de eventos también verifica la fecha y el lugar en que se deben entregar.	Jefe de producción	Cantidad de formatos recibidos.	Asegurase que se han recibido todos los pedidos.	Ninguno
2.3.2 Revisar pedidos en sistema. Las tiendas con sistema envían sus pedidos de manera electrónica. El jefe de producción verifica la actualización en el sistema y los imprime para convertirlos en ordenes de despacho.	Jefe de producción	Cantidad de pedidos actualizados en sistema.	Asegurase que se han recibido todos los pedidos.	Ninguno
2.3.3 Priorizar preparación de pedidos por sucursal. Las órdenes de pedido enviadas por las sucursales y eventos, las clasifica y numera para establecer la prioridad de preparación. Las prioridades las establece de acuerdo a los horarios de entrega permitidos por los centros comerciales. Estas órdenes numeradas son entregadas a los encargados de producción y motorista para iniciar con la preparación del pedido que implica recolectar los insumos en las cantidades solicitadas.	Jefe de producción	Tiempo. Hora de entrega en centros comerciales.	Asegurar que los pedidos serán entregados en el horario permitido.	Ninguno
2.3.4 Preparar insumos de bodega seca. Recolecta los materiales e insumos solicitados en la orden. El pedido parcial lo traslada al área de cámaras frías para continuar con la siguiente actividad.	Encargado de bodega	Preparación de todos los insumos solicitados en	Garantizar la entrega total del pedido.	Ninguno

FÁBRICA DE CREPAS	Nombre del Proceso: 2.0 Producción y distribución de insumos			
CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL	Nombre de Subproceso: 2.3 Preparación de pedidos y distribución			
Descripción de las actividades del subproceso	Responsable de la actividad	CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO		
		Aspecto a controlar	Objetivo del control	Observaciones
		la orden de pedido.		
2.3.5 Preparar insumos de cámara fría. El pedido parcial lo complementa con la recolección de los insumos perecederos (Lácteos, carnes, embutidos, recetas, etc.) y actualiza la hoja de pedido con las cantidades preparadas. El pedido parcial pasa a la siguiente actividad.	Encargado de Bodega	Preparación de todos de los insumos solicitados en la orden de pedido.	Garantizar la entrega total del pedido.	Ninguno
2.3.6 Consolidar insumos e identificar jaba. Se consolidan e identifican las jabs preparadas por sucursal o evento a cubrir, con el nombre de la tienda solicitante. La actividad termina al actualizar la hoja de pedido con las cantidades consolidadas.	Encargado de Bodega	Almacenar los insumos en la java correspondiente a la orden de pedido preparada.	Evitar que se despachen pedidos incompletos por confusión de jabs.	Ninguno
2.3.7 Almacenar temporalmente El pedido consolidado en las jabs se almacena temporalmente en un punto cercano del área de carga de pedidos, asegurando que queda en debidas condiciones de almacenamiento.	Encargado de bodega	Ninguno	Ninguno	Ninguno
2.3.8 Seleccionar porcionados. Recolecta los insumos porcionados, según la cantidad solicitada en cada orden. Durante esta actividad es probable que se agote la existencia de insumos listos para despacho; por lo tanto, al presentarse esta situación para mientras se está supliendo la orden de pedido, debe informar al jefe de producción para que revise las cantidades faltantes. Los insumos	Encargado de producción	Preparación de todos de los insumos solicitados en la orden de pedido.	Garantizar la entrega total del pedido.	

FÁBRICA DE CREPAS	Nombre del Proceso: 2.0 Producción y distribución de insumos			
CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL	Nombre de Subproceso: 2.3 Preparación de pedidos y distribución			
Descripción de las actividades del subproceso	Responsable de la actividad	CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO		
		Aspecto a controlar	Objetivo del control	Observaciones
porcionados disponibles pasan a la actividad 2.3.10 "Consolidar insumos e identificar javas"				
2.3.9 Revisar cantidades faltantes. Si la actividad "Seleccionar porcionados" no tiene la cantidad completa para preparar la orden, se verifican los faltantes y asignan nuevas órdenes de trabajo para que se realice el porcionado o la preparación de los insumos faltantes. La orden de trabajo resultante puede ingresar al subproceso de "2.1 Producción de recetas" o "2.2 Porcionado de insumos", según sea el caso.	Jefe de producción	Preparación de recetas y/o porcionados faltantes al 100%. Tiempo de preparación.	Garantizar la entrega total del pedido.	Ninguno
2.3.10 Consolidar insumos e identificar java. Los insumos porcionados disponible los almacenan e identifica en un java con el nombre de la tienda o evento a cubrir a la que corresponde cada orden preparada. La orden se actualiza con la cantidad despachada.	Encargado de producción	Almacenar los insumos en el java correspondiente a la orden de pedido preparada.	Evitar que se despachen pedidos incompletos por confusión de javas.	Ninguno
2.3.11 Almacenar temporalmente El pedido consolidado en las javas se almacena temporalmente en un punto cercano del área de carga de pedidos, asegurando que queda en debidas condiciones de almacenamiento.	Encargado de producción	Ninguno	Ninguno	Ninguno
2.3.12 Revisar pedido previo a su despacho Inspecciona los pedidos completos contra las ordenes de pedido, confirmando que los insumos enviados están acorde a las cantidades solicitadas.	Jefe de producción	Preparación del 100% de los insumos solicitados.	Garantizar la entrega total del pedido.	Ninguno
2.3.13 Preparar hielo y mezcla De acuerdo a las órdenes recibidas de la actividad 2.3.3	Motorista	Preparación del 100% de	Garantizar la entrega total	Ninguno

FÁBRICA DE CREPAS	Nombre del Proceso: 2.0 Producción y distribución de insumos			
CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL	Nombre de Subproceso: 2.3 Preparación de pedidos y distribución			
Descripción de las actividades del subproceso	Responsable de la actividad	CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO		
		Aspecto a controlar	Objetivo del control	Observaciones
“Priorizar preparación de pedidos por sucursal”, prepara e identifica por sucursal las cantidades de hielo y mezcla solicitadas. Al terminar la actividad actualiza la hoja de pedido con la cantidad despachada.		los insumos solicitados	del pedido.	
2.3.14 Cargar vehículo. Inicialmente hace una inspección y control de la limpieza del vehículo. Según la ruta de entrega se ordenan los pedidos revisados, hielo y mezcla con su orden de pedido correspondiente.	Motorista	Transportar el 100% de los pedidos.	Garantizar el abastecimiento o de los puntos de venta.	Ninguno
2.3.15 Entregar pedidos Los pedidos según orden los entrega en los subprocesos 4.0 “Servicio de eventos” o 3.0 “Preparación y ventas”. Los encargados de tienda reciben los pedidos, firman la orden numerada y la regresan al motorista. Los pedidos de eventos son recibidos por la encargada de eventos quien firma la orden y la regresa al motorista.	Motorista	Tiempo de entrega de pedido en el horario establecido.	Garantizar el abastecimiento o de los puntos de venta.	Ninguno
2.3.16 Recolectar órdenes firmadas y nuevos pedidos. Entrega las órdenes de pedido firmadas a la jefa de compras para hacer la descarga de inventario en el sistema. Durante la ruta también se recolectan las solicitudes de pedido en formato físico, provenientes de las tiendas sin sistema. Los pedidos de las sucursales sin sistema son entregados al jefe de producción para la preparación de pedidos despachados en la siguiente ruta.	Motorista	Recolectar el 100% de las ordenes firmadas y nuevos pedidos. Tiempo de entrega de los pedidos en físico.	Actualizar el inventario. Garantizar el abastecimiento o de los puntos de venta.	Ninguno
2.3.17 Descargar inventario	Jefe de	Descargar el	Mantener el	Ninguno

FÁBRICA DE CREPAS	Nombre del Proceso: 2.0 Producción y distribución de insumos			
CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL	Nombre de Subproceso: 2.3 Preparación de pedidos y distribución			
Descripción de las actividades del subproceso	Responsable de la actividad	CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO		
		Aspecto a controlar	Objetivo del control	Observaciones
La jefa de compras recibe las ordenes de pedido firmadas, estas han sido enviadas por las sucursales después de la recepción del pedido. Los insumos entregados según orden de pedido se actualizan en el sistema como salidas de inventario.	Compras	100% de los insumos despachados.	inventario actualizado.	
Documentos aplicados al Subproceso	Registros aplicados al Subproceso		Recursos Críticos del Subproceso	
- Manual de Operaciones - RTCA 67.01.30.06 Alimentos Procesados. Procedimiento para otorgar licencias sanitarias a fábricas y bodegas. - RTCA 67.01.33.06 Industria de Alimentos y Bebidas Procesados. Buenas Prácticas de Manufactura	- Ordenes de pedido - FC-PR 05 - Control de inspección de vehículos. - FC-PR 16B POE Carga y descarga. - FC – AD -03 Formato de control de rutas de despacho. - FC-AD-04 Horario de entrega de pedidos.		- Personal - Vehículo - Insumos - Sistema - Impresora - Hieleras - Hielo Seco - Javas	

6.1.5 Listado de documentos relacionados al proceso

Durante la documentación de los procesos, se identificó el siguiente listado de documentos.

- Manual de Recetas (sin código)
- Manual de Utensilios (sin código)
- Manual de Operaciones (sin código)
- Forma FC-HACCP-01 Descripción de producto
- Forma FC-HACCP-02 Análisis de peligro en materiales entrantes
- Forma FC-HACCP-03 Flujograma de producción diagramado
- Forma FC-HACCP-0 Análisis de peligro en flujograma de formación de crepa
- Forma FC-HACCP-05 Validaciones
- Forma FC-HACCP-06 Actas de reunión equipo HACCP
- Forma FC-PCC-01-1 Control de temperaturas - Tiendas
- Forma FC-PCC-01-2 Control de temperaturas – Planta Madre
- Forma FC-PCC-02 Control de Zarandeo- Colador
- Forma FC-PR 01A Pre-op-PLANTA
- Forma FC-PR-01D Sanitización de rastrillo
- Forma FC-PR 03- Revisión de infraestructura, alrededores y control de plagas.
- Forma FC-PR 05- Control de inspección de vehículos.
- Forma FC-PR 08- Chequeo de control de cambio de filtro de agua-Planta
- Forma FC-PR 10- Forma de calibración de termómetros
- Forma FC-PR 12- Control de reclamos Calidad – Inocuidad

- Forma FC-PR 13A Chequeo de reglamento interno de higiene (BPM) Planta
- Forma FC-PR 14- Norma militar de muestreo
- Forma FC-PR 16A POE Índice General
- Forma FC-PR 16B POE Carga y Descarga
- Forma FC-PR 16C POE Recepción de Materia Prima
- Forma FC-PR 16D POE Estrategia de eventos
- Forma FC-PR 16E POE Preparación de Mezcla
- Forma FC-PR 16F POE Preparación de Crepa
- Forma FC-PR 21 Revisión de vidrio y plástico en planta
- Forma FC-PR 22 Formato de observaciones Auditoría interna Tiendas-Planta
- Forma FC-PR-2 Formato de control de documentos calidad
- Forma FC-PR-24 Programa maestro de limpieza
- Forma FC-MLN-01 Manual de Pre-requisitos
- Forma FC-AD-01 Ordenes de pedido
- Forma FC-AD-02 Entrega de utensilios
- Forma FC-AD-03 Revisión de desempeño de personal planta y tiendas
- Forma FC-AD-03 Formato de control de rutas de despacho
- Forma FC-AD-04 Horario de entrega de pedidos
- Forma FC-AD-05 Control de fechas de vencimiento
- FC-VÑ-03 Viñetas de aderezos
- FC-RTL-01 Rotulaciones
- FC-RTL-02 Uso de certificado
- FC-TBL03 Calendario de mantenimiento preventivo

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

Luego de la identificación, documentación y caracterización del proceso de Producción y distribución de Insumos de la Fábrica de Crepas se concluye que:

- Este trabajo de tesis ha facilitado la identificación de los procesos de la Fábrica de Crepas y documentarlos en una red de nueve (9) procesos por medio de un mapa de primer nivel , que los clasifica en cuatro (4) procesos de la cadena de valor, dos (2) procesos de apoyo y tres (3) procesos estratégicos/administrativos.
- Se ha documentado el Proceso 2.0 Producción y Distribución de Insumos, que es considerado como el corazón de las operaciones de la fábrica de crepas. Por lo tanto, se ha documentado mediante mapas de segundo nivel, tercer nivel y caracterizaciones que permite evidenciar con mayor nivel de detalle cómo se va desarrollando el flujo de trabajo y que muestran las interacciones de proceso entre las diferentes entidades que participan en cada etapa del proceso; además de establecer controles, recursos, documentos y registros relacionados que facilitan la eficacia de la operación de este proceso.

La documentación y caracterización del Proceso 2.0 Producción y Distribución de Insumos fue la base para elaborar y presentar una propuesta de objetivos, indicadores y metas del proceso que ayudará a la Fábrica de Crepas a establecer e implementar la gestión de este proceso mediante actividades de seguimiento y medición de los indicadores del desempeño establecidos. Esto ayudará a la Fábrica de Crepas a tomar decisiones basadas en la evidencia y a establecer e implementar eficazmente acciones de mejora sobre la base de los resultados analizados.

- La metodología para la Gestión por Procesos descrita en este documento permitirá la implementación de los procesos en la Fábrica de Crepas.

7.2. RECOMENDACIONES

- Aprobar y divulgar la documentación del Proceso 2.0 Producción y Distribución de Insumos.
- Continuar con las etapas siguientes de la gestión por procesos para medir, controlar y analizar los resultados del proceso 2.0 Producción y Distribución de Insumos.
- Realizar esfuerzos para documentar bajo la metodología descrita en este trabajo de graduación los ocho procesos restantes identificados en la Fábrica de Crepas, iniciando con los otros procesos de negocio o procesos clave: 1.0 Gestión de Mercadeo y Planificación de Ventas, 3.0 Preparación y Ventas y proceso 4.0 Servicio de Eventos. Posteriormente, continuar con el resto de los procesos: 5.0 Gestión de Compras, 6.0 Gestión de Auditorías de Cumplimiento, 7.0 Gestión Estratégica, 8.0 Gestión de Talento Humano y 9.0 Gestión Financiera y Administrativa.
- Desarrollar actividades formativas que permitan concientizar al personal sobre la importancia de la gestión por procesos y su impacto en la organización.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Kaplan, R.S y Norton, D.P., (2001). El cuadro de mando integral. Barcelona. España. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Martínez F.A, Orellana F.A y Rendón S.I. 2015. Desarrollo de la documentación de procesos de la ONG "TECHO El Salvador", base para la gestión de procesos y la calidad. Tesis Maestral. Unidad de Postgrados, Universidad Don Bosco, Antiguo Cuscatlán.
- UNE-ISO 9000:2015. 2015. Madrid, España, Septiembre de 2015.