

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE REDISEÑO DE PROCESOS PARA LA
MEJORA DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA LLANKI
CINE+MEDIOS EIRL EN LA CIUDAD DE CHICLAYO**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES

ROJAS RUIZ, ERIKA THALIA

BANCES TENORIO, KAREM DEL MILAGRO

Chiclayo, 12 de diciembre de 2017

**PROPUESTA DE REDISEÑO DE PROCESOS PARA LA
MEJORA DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA LLANKI
CINE+MEDIOS EIRL EN LA CIUDAD DE CHICLAYO**

PRESENTADA POR:
**ROJAS RUIZ, ERIKA THALIA
BANCES TENORIO, KAREM DEL MILAGRO**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Mgr. Rocío Elizabeth, Saavedra Yorente
PRESIDENTE

Mgr. Martha Fiorella, Portaro Incháustegui
SECRETARIO

Lic. Valeria Tamara, Llontop Hernández
ASESOR

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a Dios, creador de todas las cosas, El que siempre nos da fortaleza para continuar. De igual forma, a nuestros padres por ser los pilares más importantes en nuestras vidas, por demostrarnos su cariño y apoyo incondicional. A nuestras familias por brindarnos su apoyo incondicional y compartir buenos y malos momentos con nosotras.

Agradecimiento

Agradecemos a Dios, por protegernos durante nuestro camino y darnos fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de nuestras vidas.

A nuestros padres, ya que nos han enseñado a no desfallecer ni rendirnos ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, por darnos la oportunidad de estudiar y ser profesional.

A nuestros profesores, que han aportado sus conocimientos y experiencias durante toda la carrera universitaria.

Y siempre agradecer a todas las personas que nos ayudaron directa e indirectamente en la realización de esta propuesta, y a las que han formado parte de nuestra vida por brindarnos su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en diferentes momentos de nuestra vida.

Resumen

La presente investigación, titulada Propuesta de rediseño de procesos para la mejora de la gestión en la empresa LLANKI Cine+Medios EIRL-Chiclayo, fue realizada en la empresa mencionada y abordó la situación problemática de las falencias en el control interno y la gestión de procesos. Así, la investigación propuso como objetivo general rediseñar los procesos para mejorar la gestión de la empresa. Para ello, se utilizó la metodología descriptiva no experimental. Se tuvo en cuenta la metodología de Richard Chang, enfocando el análisis y la propuesta sobre la base del modelo SAMME.

La población de estudio estuvo conformada por los trabajadores de la empresa, a quienes se les aplicó entrevista y encuestas, lo que permitió obtener como resultado qué procesos debían ser mejorados, los cuales fueron 4: *contacto con el cliente* y *propuestas de realización del producto*, así como *mayor nivel de control* y *puntualidad con la entrega final* manteniendo la *calidad* requerida por el cliente. La propuesta de rediseño, basada en el modelo SAMME, tomó en cuenta estos resultados y generó un modelo aplicado a la empresa y a esos procesos con la finalidad de realizar cambios drásticos y rápidos que permitan darle continuidad y sostenibilidad a la empresa. El modelo de rediseño propuesto por esta investigación plantea las 5 fases del modelo SAMME (seleccionar, analizar, medir, mejorar y evaluar) aplicadas específicamente a los procesos de la empresa LLANKI Cine+Medios EIRL.

Palabras clave: Proceso, rediseño, propuesta, control y puntualidad.

Clasificaciones JEL: M12 , M13

Abstract

This research, entitled Redesign proposal of processes for the improvement of management in the company LLANKI Cine + Medios EIRL-Chiclayo, was executed in the mentioned company and analyzed the problematic situation of the failures in the internal control and the management process. Thus, the research proposed as a general objective to redesign the processes to improve the management of the company. For this research, non-experimental descriptive methodology was used. Likewise, this study used the methodology of Richard Chang, focusing the analysis and the proposal based on the SAMME model.

The study population consisted of the employees of the company, who were interviewed and surveyed, which allowed to obtain as a result which processes had to be improved: contact with the client and proposals of realization of the product, as well as higher level of control and punctuality with the final delivery that maintains the quality required by the client. The redesign proposal, based on the SAMME model, took these results and generated a model applied to the company and its processes with the purpose of making drastic and rapid changes that allow to give continuity and sustainability to the company.

Keywords: Process, redesign proposal, control and punctuality.

JEL Classifications: M12 , M13

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. Introducción.....	10
II. Marco Teórico	14
2.1. Antecedentes.....	14
2.2 Bases Teóricas	18
III. Materiales y métodos	43
3.1. Diseño de la investigación.....	43
3.2. Población, muestra y muestreo	43
3.3. Hipótesis	43
3.4. Operacionalización de variables	44
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	46
IV. Resultados	47
4.1. Resultados de la Entrevista.....	47
4.2. Resultado de la Encuesta.....	50
V. Discusión de resultados	55
VI. Propuesta.....	62
6.1. Fotografía Profesional.....	63
6.2. Fotocine - Boda.....	72
6.3. Video-Boda D' Película	81
VII. Conclusiones	88
VIII. Recomendaciones	89
IX. Referencias Bibliográficas.....	90
X. Anexos	93

Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	44
Tabla 2. Paquete 1 de fotografía profesional.....	63
Tabla 3. Paquete 2 de fotografía profesional.....	64
Tabla 4. Paquete LLANKI de fotografía profesional.....	65
Tabla 5. Paquete Engreídos fotografía profesional.....	68
Tabla 6. Paquete Capricho fotografía profesional	69
Tabla 7. Paquete Consentidos fotografía profesional	70
Tabla 8. Boda LLANKI Plata	73
Tabla 9. Boda Llanqui Oro	75
Tabla 10. Boda LLANKI Diamante.....	79
Tabla 11. Boda Historia D´Película	82
Tabla 12. Boda Historia D´Película Premium	84

Índice de figuras

Figura 1. Proceso de rediseño	23
Figura 2. Modelo Biasca.....	29
Figura 3. Requerimiento más importante para el cliente	50
Figura 4. Proceso que considera debe ser mejorado	51
Figura 5. Criterio por el cual el proceso debe ser mejorado.....	51
Figura 6. Aspecto más importante para el cliente en el producto entregado	52
Figura 7. Principal problema de la empresa	53
Figura 8. Estándares que pueden mejorar el desarrollo de los procesos en la empresa.....	53
Figura 9. Mejora que se debe implementar en la empresa	54
Figura 10. Funciones de los símbolos del diagrama de flujo.....	62
Figura 11. Diagrama de flujo de fotografía profesional.....	71
Figura 12. Diagrama de Flujo de Boda LLANKI Plata	74
Figura 13. Diagrama de Flujo de Boda LLANKI Oro	77
Figura 14. Diagrama de Flujo de Boda LLANKI Diamante	80
Figura 15. Diagrama de Flujo de Video-Boda D' Película.....	86

I. Introducción

Al encontrarnos en un entorno competitivo, donde las organizaciones buscan ser más eficaces y eficientes, se hace necesario permanecer alerta a los diversos cambios –en especial del consumidor– por lo que es indispensable ser consecuente frente a las estrategias, cultura y procesos de la organización, valorando satisfacer las necesidades de los clientes, tanto internos como externos, replanteando los procesos, con el fin de hacer más flexible a la organización y buscar liderar los diferentes escenarios que presenta el mercado al cual se dirige.

Para que una empresa se desarrolle exitosamente, es necesario garantizar el óptimo desempeño de las funciones; por ello, la reorganización de una empresa, según Gómez (2012), sólo puede lograrse si la administración está consciente de las ventajas que las técnicas modernas de planeación y control pueden proporcionar y las aplica con inteligencia. De la misma forma, también es necesario saber los detalles de cada proceso para que se puedan alcanzar las expectativas. Hammer y Champy (citados por Hernández, 2015), al respecto, argumentan que un proceso constituye una combinación de actividades que requieren de una o más entradas y crean una salida con un valor para el consumidor. Mientras tanto, Chiavenato (2000) afirma que el concepto implica que los acontecimientos y las relaciones sean dinámicos, estén en evolución, en cambio permanente y sean continuos, es decir, que debido a la connotación propia de la palabra “proceso” éste exige de manera tácita cambios e innovación.

La empresa LLANKI Cine + Medios EIRL se dedica a realizar piezas audiovisuales que contemplan videos, films, documentales, comerciales institucionales y cientos de otras posibilidades y soluciones audiovisuales. Desde su creación, la compañía ha crecido y, con ello, también sus dificultades. Al principio, la cantidad de trabajadores y la complejidad de los procesos eran atendidas de forma inmediata; sin embargo, al crecer la cantidad de colaboradores y también la cartera de clientes, surgieron grandes falencias en el control interno y de gestión de la producción. Frente a este panorama surge el problema siguiente: ¿Cómo el rediseño de los procesos mejorará la gestión de la empresa LLANKI Cine+Medios EIRL?

A partir de lo resaltado anteriormente, el análisis se enfocó en cómo reestructurar los procedimientos en los procesos de la organización para operar de forma efectiva. Por ello, se tuvo como objetivo rediseñar los procesos para mejorar la gestión de la empresa LLANKI Cine+Medios EIRL, con la ayuda del diagnóstico de los procesos principales y de apoyo en los que debe mejorarse, y la determinación de los tiempos y costos utilizados sobre la base del modelo SAMME.

Por todo lo expuesto, nació nuestra propuesta de rediseñar los procesos de la empresa LLANKI CINE+MEDIOS EIRL, para que ésta perfeccione sus funciones, integrando los procesos, tal como Gómez (2012) sostiene al afirmar que la reorganización de una empresa solo puede lograr si la administración está consciente de las ventajas que las técnicas modernas de la planeación y control pueden proporcionar y las aplica con inteligencia.

Enfocándonos en un retiro de procedimientos mal incorporados y desarrollados o cuellos de botellas, de tal forma se optimice tiempo y dinero. Realizando también un rediseño organizacional orientado a aumentar la eficiencia, efectividad y desarrollo, aprovechando el recurso humano que posee.

Considerando que la empresa es un organismo social, ya que está compuesta de socios, trabajadores y clientes, en este trabajo de investigación, se destacan los beneficios que la propuesta puede traerle a la empresa, con una administración integrada de las operaciones del día a día, que resulte en garantizar la satisfacción de los clientes y una gestión exitosa. Es por ello, que se tuvo en cuenta la metodología de Chang (2011), el modelo SAMME, a través del cual se aplicó un modelo sistemático de mejora continua, con el fin de realizar importantes perfeccionamientos en los procesos que se entregan a los clientes que consiste en seleccionar, analizar, medir, mejorar y evaluar cada paso que se da en la empresa LLANKI Cine+Medios EIRL. Así mismo, se utilizó la técnica de la encuesta, aplicándose el cuestionario como instrumento para recolectar la información requerida.

Para realizar la investigación, y responder adecuadamente la pregunta problemática, este informe se divide en siete capítulos: introducción, marco teórico, materiales y métodos, resultados, discusión de resultados, propuesta y conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo denominado marco teórico se desarrollan los antecedentes de estudio que corresponden a las investigaciones realizadas con respecto al tema en los ámbitos internacional y nacional. Así mismo, se hizo una revisión de las bases teóricas-científicas que dan cuerpo a la teoría del rediseño o reingeniería de procesos administrativos. En ella se desarrolló la definición de proceso y de rediseño de los mismos, se hizo un breve repaso por los modelos más conocidos de rediseño de procesos y se profundizó en la teoría del rediseño de Chang (2011) y el modelo SAMME propuesto por el autor. Esta teoría es la base científica que sustenta la propuesta de investigación.

El siguiente capítulo, titulado materiales y métodos, desarrolló una breve explicación acerca del diseño de la investigación que comprende aspectos como tipo y diseño de investigación. También se consignó datos de la población de estudio, la muestra, el muestreo, la hipótesis de investigación y las variables de estudio. Así mismo, se describieron los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron para la realización del trabajo.

El capítulo cuarto, resultados, se analizan los datos recogidos a través de los instrumentos tales como la entrevista al dueño y promotor de la empresa y la encuesta aplicada a los colaboradores.

En el quinto capítulo, discusión de resultados, se contrastan los hallazgos de la investigación con las bases teóricas que sustentan el estudio. A partir de ellas se descubren las necesidades de la empresa y la manera en que serán resueltas a través de la propuesta.

El sexto capítulo contiene la propuesta de la investigación. En ella se presenta la solución proyectada para la empresa a través de las bases teóricas y los resultados de la investigación. Contiene la revisión de los procesos y el detalle de las acciones y costos que estos comprenden, así como la acción de mejora y el diagrama de flujo del proceso.

Finalmente, se presenta el capítulo referente a las conclusiones y recomendaciones. En él se plantean los logros de la investigación y las sugerencias nacidas a raíz de la misma.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

El desarrollo de la investigación en relación con el rediseño de procesos en administración está en incremento, tal como se demuestra con los estudios siguientes:

Val y Sutil, en la investigación Modelo Bequal para la Administración Pública, desarrollan un patrón de indicadores de verificación de la excelencia en la gestión responsable de las Administraciones Públicas con las personas con discapacidad en todas sus manifestaciones; trabajadores, proveedores, usuarios y ciudadanos en general. Finalmente, demuestran que el rediseño tiene una gran importancia como herramienta para afrontar los cambios del entorno. Como las autoras señalan, dado que aplican su modelo en empresas públicas, para que la Administración Pública trabaje hacia la excelencia, es necesario optimizar sus procesos en favor de sus resultados y seguir criterios de responsabilidad social. Para ello, debe de someterse a la autoevaluación, seguimiento y control de sus políticas, para comprobar el logro de los objetivos y –en el caso de ser necesario –rediseñar sus políticas de forma que sean eficientes y realmente efectivas (Val & Sutil, 2016).

Por otro lado, Gómez & Ortiz (2012), en su investigación Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño, revisan los conocimientos producidos respecto al tema en diversas fuentes. Estas fuentes abordan los diferentes modelos para el mejoramiento de procesos desarrollados como elemento clave para alinear las operaciones de las empresas con sus prioridades estratégicas. El objetivo de los investigadores es proporcionar una especie de mapa o atlas anatómico de la información acerca de rediseño y presentan un marco unificado de los artículos explorados cronológicamente, a partir de los tres principales enfoques para el mejoramiento de procesos. El análisis se centra en 11 modelos con un enfoque en el rediseño y examina las características profundas y la metodología estructurada, los aportes y diferencias entre los constructos manejados por sus autores. Adicionalmente, se revisan los aspectos positivos y aquellos que pueden ser complementados para mejorar su aplicabilidad en las empresas. Se tomó esta investigación con la finalidad

de conocer los diversos modelos de rediseño y considerar a algunos de ellos dentro del desarrollo conceptual de la tesis.

Raineri (2001), en su estudio titulado *Administración del cambio organizacional en empresas chilenas*, considera que frente al cambio generado por la globalización y el aumento de la competencia en el mercado se producen nuevas condiciones para el trabajo que muchas veces amenazan el equilibrio de las organizaciones. Por ejemplo, nuevos competidores, nuevas tecnologías y transformación de las regulaciones que definen la competencia de muchas empresas. Todos estos cambios presionan a las empresas a adaptarse, cambiar y competir. De no hacerlo, es posible que la empresa desaparezca. La investigación de Raineri demuestra que el cambio organizacional es un tema necesario que influye sobre todo en el rol del personal y en el papel que cumple este en el rediseño. Las investigaciones inciden en la creación de propuestas prácticas para administrar el cambio y la resistencia del personal desde el interior de la organización. Estas prácticas, según lo plantea el investigador, deberían aumentar la flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas.

La investigación denominada, *Aproximación a las modas administrativas desde algunos conceptos sociológicos: El caso de la reingeniería*, de Mariño & Rodríguez (2011), afirma que las modas administrativas se caracterizan por ser coyunturales y responder a las necesidades de la economía de mercado que busca soluciones para salir de las crisis. Así, el estudio de Mariño y Rodríguez plantea un análisis a la reingeniería como uno de los desarrollos más representativos del fenómeno de las modas administrativas, comprendiendo su contexto de surgimiento, sus principales características y el porqué de la denominación dada, para poder analizarlos a la luz de algunos planteamientos provenientes de otras disciplinas como el 'chantaje a la ilustración', la ontología crítica de sí mismo y la interrelación organización - sujeto. Estos desarrollos se han alejado de los aportes que se dan desde otras ramas del conocimiento, como la psicología, la sociología, la antropología o las ciencias políticas, entre otras, en el marco de un reconocimiento de la complejidad propia de las organizaciones y, así, reivindicar el papel central que debe ocupar el ser humano en las organizaciones, y que ha impedido que la gestión de organizaciones sirva como

un eje de crecimiento y desarrollo socioeconómico. En esencia, se demuestra que en el rediseño y en la reingeniería de procesos administrativos, el papel esencial lo tienen las personas. Ninguna medida de cambio o mejora puede ponerse en práctica sin pensar en las personas del equipo que lo realizará.

Sarabia (2014), por otro lado, en su estudio titulado *Clima organizacional y procesos de reingeniería en una empresa de consumo masivo*, tiene el propósito de determinar la relación entre el clima organizacional y el éxito en procesos sometidos a reingeniería. Para ello, planteó determinar el perfil de clima organizacional para la población analizada por gerencias y áreas de la empresa de consumo masivo y, también, determinar el éxito de la reingeniería evaluado según el contraste objetivos y logros en los procesos sometidos al cambio, clasificados por gerencias y áreas. A través de ello, buscó determinar la relación entre clima organizacional y el éxito de la reingeniería en los procesos sometidos al cambio para toda la población y por cada una de las gerencias. En cuanto a la evaluación de los procesos de reingeniería, se realizó la comparación resultados versus objetivos, con revisiones semestrales. Finalmente, Sarabia demostró que un clima organizacional percibido con niveles de logro completo, con satisfacción plena y sin ningún tipo de objeciones por el personal se relaciona con el éxito de los procesos de reingeniería. Con ello se demuestra que un modelo de rediseño de procesos bien pensado y que considere el bienestar de los colaboradores, permitirá elevar las percepciones que estos tienen del clima organizacional.

Por su parte, Aramburú y Espinoza (2015), en la tesis *La reingeniería de procesos y su efecto en la calidad de servicio de la Mype "BG Electricistas Industriales" E.I.R.L.*, proponen como objetivo determinar en qué medida la reingeniería de procesos incide en la calidad de servicio de la MYPE mencionada. Del estudio, se concluyó que la reingeniería de procesos tuvo un efecto significativo en la calidad del servicio percibido por el cliente, puesto que se obtuvieron diferencias significativas en los niveles de calidad. Señalan que antes de la implementación de la reingeniería de procesos, los clientes tenían la impresión de que la calidad del servicio era entre mala y regular (86,4%), mientras que luego de implementarlo, la opinión de los clientes fue

de bueno a muy bueno (97,6%). Esta investigación demuestra que la percepción del cliente cambia cuando se realiza un rediseño de procesos bien planificado y priorizando al elemento humano. Sirve también de aliciente a esta tesis, puesto que se propone un modelo específico para el rediseño de procesos con la finalidad de mejorar la gestión de Llanqui Cine+Medios.

También se revisó la investigación La reingeniería de procesos de negocio (BPR) aplicada a la gestión de tesorería: su estudio en una compañía de electricidad española, desarrollada por González, Zamora y Escobar (2007) planteó como objetivo analizar las causas, desarrollo y consecuencias del rediseño de los procesos de la Función Financiera y, más en particular, de la Gestión de Tesorería. La finalidad de este trabajo fue contribuir a una mayor comprensión de este tipo de cambio organizativo y así aumentar la eficacia de las organizaciones en su implantación. Dado el objetivo y la necesidad de realizar un seguimiento en el tiempo para demostrar el desarrollo y las consecuencias del planteamiento de los investigadores, se decidió realizar un estudio de caso longitudinal en una compañía eléctrica española que tras ser absorbida en 1996, adoptó un enfoque de reingeniería para la implantación de un sistema de información económico-financiero integrado. Finalmente, los principales resultados obtenidos son: (1) existe una importante repercusión de la reingeniería en el cambio de la gestión de tesorería. Pero no solo de la reingeniería en sí, sino también de otros inductores de cambio del entorno sobre las dimensiones tecnológica, organizativa y humana de la organización; y (2) se logró identificar las principales variables que influyeron en el desarrollo del proyecto de reingeniería analizado, además de comprobar la valiosa contribución del rediseño de procesos a la evolución hacia una Tesorería de Gestión.

Ixcot (2006), en su investigación denominada Rediseño organizacional del área administrativa de una empresa productora de Cardamomo, menciona que la empresa analizada en su tesis no contaba con una estructura organizacional ni un ambiente adecuado para las actividades encomendadas. A partir de ello, el estudio determinó que la implementación de la estructura organizacional delimita los niveles jerárquicos y las funciones de cada dependencia administrativa, así como la organización de

recursos humanos y materiales. Concluyó, pues, que el diseño estructural de una organización es la base para lograr los objetivos trazados y que deben integrarse los procesos mediante una buena distribución del tiempo y costos.

Posteriormente, Barrios (2007), en su trabajo titulado Propuesta de un modelo de reingeniería para reducir costos en los procesos de despacho y recepción de contenedores en la empresa portuaria Quetzal, indica que la reingeniería es una herramienta administrativa aplicable para todo tipo de empresa, la cual transforma a la organización en un ente más productivo y eficiente. El autor indica que se debe considerar el esfuerzo de rediseñar los procesos para hacer más eficientes las operaciones y contar con procesos vigentes, forjando capacitaciones con cursos teóricos y prácticos y así lograr cambios positivos.

Por otro lado, Ludeña (2010), en su trabajo denominado Propuesta de rediseño de los procesos de administración de servicio internos de Banco Solidario S.A., asegura que los procesos de soporte aún no contribuyen eficazmente a agregar valor al cliente interno, generando constantes inconvenientes en la gestión que se orienta a las unidades de negocio. Por ello, recomienda implementar acuerdos de servicio entre las áreas con la finalidad de mejorar los tiempos de respuesta, ejecutar controles adecuados en cada uno de los procesos, y capacitar y evaluar de manera constante a los colaboradores sobre los procesos que son parte de su responsabilidad dentro de la organización. Algunas organizaciones aún no entienden la importancia de poseer una empresa orientada a generar valor a los clientes, por lo que debe hacerse hincapié en que la principal actividad debe ser la buena gestión de los procesos establecidos.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Proceso

Partiendo de la definición más simple, proceso es el “conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial” (Real Academia Española, 2017). Aunque para cada disciplina existen diferentes conceptos, en Administración todos concuerdan en que básicamente un proceso consta de distintas actividades que se interrelacionan para concretar un producto o servicio final.

Hammer y Champy (citados por Hernández, 2015), en el ámbito administrativo, argumentan que un proceso constituye una combinación de actividades que requieren de una o más entradas y crean una salida con un valor para el consumidor. Así también, Pérez (1999) señala que las normas de procesos productivos y de gestión reflejan la forma de desarrollar las diferentes actividades del proceso; describiendo la función y el producto que al final se entrega.

Por su parte, Chiavenato (2000) indica que los acontecimientos y las relaciones deben ser dinámicos y estar en constante evolución, en cambio permanente y continuo, es decir, que debido a la connotación propia de la palabra “proceso”, este exige de manera tácita cambios e innovación.

Pérez (2010), de manera más detallada, indica que un proceso normalizado se materializa en un procedimiento donde la vigencia de su respeto concierne a los auditores de la calidad, por oposición al antiguo control de calidad. Esta es la única forma de hacer predecible la calidad del producto o servicio, y por extensión su coste y plazo de producción.

De todo lo antes mencionado, se desprende que un proceso conlleva a diferentes actividades y que es importante conocer los detalles de cada proceso para que así puedan alcanzar la expectativa que se espera de estos. Además, en su mayoría, los procesos son de tres tipos: estratégicos, que son los procesos de planificación; operativos, que son aquellos que están ligados directamente con la realización del producto/servicio y de apoyo, los cuales admiten que dan soporte a los procesos (Ferrando & Granero, 2005).

2.2.2 Rediseño de procesos

Como bien dijo Heráclito, “lo único constante es el cambio”. En esta línea, es lógico suponer que todo cuanto realiza el hombre está destinado a variar con el correr de los años. La organización y sus procesos no son la excepción. Ese cambio puede darse por razones externas o por causas internas. El entorno de la empresa, los clientes, las innovaciones tecnológicas y la evolución de las formas de vida son cambios

externos que deben ser atendidos; del mismo modo, el desarrollo y crecimiento mismo de la empresa, el cambio de la visión de los directivos o una necesidad de mejorar el clima laboral son causas internas.

Gómez (2012) afirma esta opinión, cuando señala que la reorganización de una empresa solo se puede lograr si la administración está consciente de las ventajas que las técnicas modernas de la planeación y control pueden proporcionar y las aplica con inteligencia. Rodríguez (2002) plantea que el propósito del rediseño de procesos es “lograr más con menos recursos” (p. 89). El autor considera también a Hammer y Champy, quienes definen el rediseño como “el replanteamiento fundamental o rediseño radical de los procesos de las empresas para conseguir mejoras sustanciales e medidas de desempeño contemporáneas tan decisivas como costos, calidad, servicio y rapidez”. Así mismo, cita a Dubin, quien se refiere al rediseño como un “nuevo diseño radical del trabajo para lograr mejoras sustantivas del desempeño” y a García, que indica que la reingeniería es “un proceso que se relaciona con cambios radicales en las organizaciones con el propósito de adaptarlos a las nuevas condiciones”.

Se reitera: las organizaciones y sus recursos están sujetos a cambios constantes, todos ellos en búsqueda de la efectividad organizacional. Esta hace referencia a la capacidad o habilidad de la empresa para mantener y realizar su proyecto en el tiempo, efectuando todos los cambios que el acelerado desarrollo tecnológico le demande. En esta línea, Hammer y Champy (citados por Hernández, 2015) manifiestan que el cambio organizacional puede asimilarse a un viaje que nunca acaba, donde la ruta a seguir en la organización es el enfoque hacia los procesos, caracterizada por el reconocimiento de que la organización del trabajo dado por grandes funciones y procesos debe superar los límites de estos empezando desde el punto cero en lugar de tratar de cambiar lo ya existente.

En concordancia con los autores mencionados, se considera al rediseño de procesos como un proceso global en desarrollo constante, creciente e innovador. Todas las organizaciones toman en cuenta este factor como indispensable para un beneficio interno y externo. Aunque se haya realizado cambios en los procesos de manera no

consciente, tal como menciona Alarcón (1998), las empresas empiezan a experimentar con el rediseño de procesos desde hace muy poco tiempo. Este tema está en experimentación e implementación y no existe mucha teoría que lo sustente. De acuerdo al autor mencionado, se podría entender al rediseño como la propia división de las tareas y posteriormente de las unidades de negocio.

Por su parte, Lefcovich (2004) afirma que la reingeniería de procesos está destinada a remover los paradigmas existentes, generando –de manera creativa– nuevas y radicales formas de realizar las actividades con la participación plena de todos los estratos de la organización. Así, este método es aplicable a nivel de procesos individuales o de toda la organización, con lo cual puede lograrse una ventaja competitiva en los mercados.

De manera muy parecida, Armijo (2012) sustenta que la reingeniería es un instrumento que permite el cambio de los niveles de eficiencia, donde todas las organizaciones que manejan procesos para crear un producto o servicio deben tener los procesos planteados de una manera adecuada para cumplir con sus objetivos. Así mismo, opina que para el mejoramiento de los procesos, el equipo encargado de la reingeniería debe involucrar a todo el personal para desarrollar nuevas propuestas.

Por su parte, Menene (2012) refiere que la reingeniería es el cambio en continuidad de una organización con el objetivo de mejorar su competitividad y rentabilidad, actualizando los sistemas culturales, estratégicos y estructurales, rediseñando sus procesos clave, de manera que sirvan para lograr la satisfacción y las necesidades de sus clientes, proveedores y entorno.

Mientras tanto, Pérez (1999) indica que uno de los objetivos de la gestión de procesos es el de racionalizar la organización y las operaciones de la empresa, potenciando sus ventajas competitivas y facilitando su permanente adaptación al cambio externo. Es por ello que podemos deducir, que al encontrarnos en un constante cambio, también necesitamos ir innovando nuestros procesos y a través de ello, buscar la máxima satisfacción del cliente.

Alarcón (1998) refiere la existencia de una teoría aplicada a la reingeniería de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos. En ella indica que una vez identificados y seleccionados los procesos, se procede a los rediseños de acuerdo a los principios de reingeniería. Por consiguiente, primero se deben conocer las técnicas tradicionales de creación, análisis y modificación de procesos, como también las técnicas de representación gráfica de los mismos o diagramas de flujo, pues todas ellas se utilizan como herramientas de la reingeniería de los procesos empresariales.

Manganelli, Klein y Cárdenas (2004), por su parte, plantean que el rediseño de procesos permitirá abordar de manera prioritaria cambios en los procesos críticos de una función o de un departamento o de una unidad productiva, en un corto plazo. Así, es posible, de acuerdo a los autores, aspirar al cambio total de la organización a través de 5 etapas: preparación, identificación, visión, solución y transformación.

Pérez (1999) también explica que el costo o el beneficio son los efectos del nivel de eficacia de los procesos. El uso de las herramientas de mejora y rediseño de procesos aporta la ventaja de que las reducciones de costos conseguidas serán permanentes, al haber actuado directamente sobre sus causas. Por esto, se debe ir más allá de una simple reducción de costos, ya que debe utilizarse metodologías para la mejora y rediseño de los procesos empleados, para así enfrentar directamente los problemas que puedan aparecer y no las consecuencias.

Finalmente, a partir de lo indagado en el tema, se concluye que el rediseño de procesos tiene como objetivo mejorar la competitividad y rentabilidad de la organización, teniendo en cuenta los criterios, pautas y técnicas para desarrollar el rediseño de procesos, para así lograr saber y satisfacer las necesidades de los clientes. Así, en la actualidad, las organizaciones han adoptado el objetivo de responder a las necesidades del cambio para satisfacer a los clientes y para crecer de manera sostenible. Las organizaciones buscan responder de forma inteligente a este cambio constante e innovador y lo hacen con la ayuda del rediseño de procesos o reingeniería.

2.2.2.1. Tipos de rediseño de procesos

Rodríguez (2002) indica que existen tres tipos de rediseño que una organización puede adoptar. El primero es un rediseño con la finalidad de mejorar los costos; el segundo, dirigido a lograr ser el mejor en su clase; el tercero, con el fin de realizar una innovación radical. Todos los modelos de reingeniería se ajustarían a uno de estos tipos de rediseño.

Ahora bien, el autor también plantea que el enfoque básico de reingeniería posee cuatro elementos: preparación del cambio, planeación del cambio, rediseño y ejecución. A esto podría conocerse como el proceso base de reingeniería. Significa que todos los modelos deben considerar este orden de acciones para lograr el cambio esperado.



Figura 1. Proceso de rediseño

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez (2012)

Fase 1: Preparación del cambio

En esta fase se prepara a la organización, sobre todo a las personas que la componen, para emprender las acciones de mejora. Comprende dos vertientes: la primera, enfocada en el área directiva, con la finalidad de que se comprenda y se apoye el cambio; la segunda, dirigida a los colaboradores, para desarrollar su convencimiento y plantear el cambio de cultura organizacional.

Fase 2: Planeación del cambio

En esta fase se trabaja con la idea de que el cambio no espera, que la organización no será la misma dentro de dos o cinco años, por lo que es importante prever los movimientos del entorno o de la dinámica al interior de la empresa. Esta previsión es una decisión de la dirección superior de la organización y permite desarrollar acciones que operen con eficacia el futuro (o la idea que de él se tiene) sobre la base de las competencias esenciales de la empresa. Esta fase se realiza en tres pasos: (1) declarar la misión, visión y principios rectores de la organización, (2) decidir la forma en la que se orientará a la organización en un futuro próximo (de 3 a 7 años), (3) determinar qué tareas realizará cada uno de los departamentos o áreas de la organización con miras a este cambio eminente y en función al plan estratégico.

Fase 3: Rediseño

Es la etapa en la que se analiza, diseña, planea y organiza los cambios de estructura procedimental para lograr el cambio de la empresa. Es la fase de la reinvencción, es decir, hacer a un lado la manera en que se realiza el trabajo hoy y buscar una mejor manera con un enfoque de futuro. Suele estar orientada hacia el cliente, es decir, a la búsqueda de su satisfacción, lo cual –según Vogl (citado por Rodríguez, 2002)– hace que la empresa organice procesos alrededor de objetos clave y competencias centrales que obren un cambio en la estructura, cultura y sistemas de información de ella misma.

Fase 4: Ejecución

Como su nombre lo indica, consiste en poner en marcha los procesos de rediseño. En esta fase se pone énfasis en descubrir los pasos que se desperdician, es decir, aquellos que pueden obviarse o agilizarse. El resultado de una ejecución exitosa puede conseguir que la organización tenga una estructura más horizontal, que se genere un liderazgo positivo de quienes orientan los procesos de cambio, entre otros.

2.2.2.2. Modelos de rediseño de procesos

Existen diversos modelos de rediseño o reingeniería de procesos entre los cuales tenemos a:

Modelo de Hammer y Champy

Hammer y Champy (citados por Hernández, 2015) son los pioneros en el uso del término reingeniería y han ejercido gran influencia en todos los trabajos posteriores a ellos. Su concepto de reingeniería se sustenta en el cambio de paradigmas y la necesidad de un negocio de ser más competitivo y de mayor alcance tecnológico. Sin embargo, su modelo no proporciona mayores detalles con respecto a una metodología para emprender estos cambios en la organización.

Su modelo expresa un rechazo a los modelos organizacionales que no plantean cambios dramáticos, puesto que los consideran obsoletos y poco efectivos. Los cambios deben ser radicales para establecer mejoras sustanciales. Este modelo se caracteriza por, precisamente, realizar cambios radicales en 4 aspectos fundamentales:

- La revisión fundamental

Se trata de la fase en la que una organización se somete a un examen total para determinar qué y cómo realiza sus procesos, para luego indicar cómo deberían ser hechos.

- El rediseño radical

Una vez hecho el diagnóstico, se desechan todas las estructuras y procedimientos innecesarios y se presentan innovaciones en las formas de realizarlos.

- Las mejoras espectaculares

Esta etapa se refiere a los cambios propiamente dichos, en este momento se observa el impacto de las medidas aplicadas, como saltos enormes en el rendimiento. Estos cambios, según plantean los autores, representan grandes diferencias con el estado anterior de la empresa. Son cambios con efectos extremadamente notorios.

- El proceso

La nueva propuesta se establece como proceso y es entendida como un conjunto de actividades que reciben una o más entradas y crean productos de valor para el cliente.

Ventajas del modelo

El modelo de Hammer y Champy tiene ventajas evidentes:

- Se considera un estilo de trabajo basado en la integración y la sinergia, lo cual es una tendencia en el mundo actual.
- Con ellos se introduce el concepto primario de uso de la tecnología, lo que actualmente se conoce como benchmarking.
- Se enfoca en los procesos, aunque no menciona las técnicas que podrían aplicarse para abordarlos.
- Define roles de los integrantes de un equipo de trabajo de reingeniería, aunque no incluye la idea de una consultoría externa.

Limitaciones del modelo

- No se provee una metodología de reingeniería, solo se propone una lista de acciones a seguir (como una hoja de ruta, sin explicar técnicas).
- No se proporcionó una lista de herramientas o recursos que sirvan de ayuda para el proceso de reingeniería
- No se hace mención de la consultoría externa
- No se describe de forma detallada cuáles son los procesos y sus tipos, es decir, no se distingue entre acciones que aporten a cada uno de los tipos de proceso. Es más, usa los términos proceso estratégico y proceso de valor agregado como sinónimos.

Modelo de Morris y Brandon

Este es uno de los modelos más completos que se conocen hasta el día de hoy. Estos autores usaron los conceptos más modernos de reingeniería, así como las herramientas tecnológicas y empresariales que les permitieron concebir el modelo de *Reingeniería dinámica de los negocios*. En éste se aprecia la evolución de la reingeniería, el tipo de cambios que se necesita para cambiar la forma de pensar, los conceptos que se incorporan, y la forma de encaminar los procesos desde dos vertientes: el posicionamiento y la aplicación del proyecto (Morris y Brandon, 1994; citados por Hernández, 2015).

Este modelo se caracteriza por explicar de forma muy precisa los aspectos metodológicos del proceso de reingeniería, y se diferencia del modelo anterior. En él se encuentra el posicionamiento como eje de una primera reforma, se explican los objetivos, estrategias, formación de equipos de trabajo, recojo de datos y finalmente el establecimiento de la acción que permita cambiar de un paradigma a otro que pueda ser dinámico y continuo (en el cambio).

Una vez logrado el establecimiento del paradigma nuevo, se lleva a cabo la reingeniería usando métodos y técnicas nuevas, con una metodología basada en nueve pasos, en los que se incorpora técnicas y herramientas tecnológicas.

Ventajas del modelo

- Utiliza técnicas modernas para mapear procesos y se abandona el antiguo enfoque del flujograma.
- Se visualiza el desafío de la empresa como algo que afecta a la totalidad de las áreas, no sólo de algunas.
- Se incorpora al elemento humano como clave para la consecución del éxito.
- Se utiliza tecnología como facilitadora del proceso y no con fines de automatización del trabajo (uso tradicional).

Limitaciones del modelo

- No se habla de cambios radicales, sino de cambios continuos.
- No se rediseñan procesos, sólo se mejoran.
- No indica a detalle cuáles son los roles y tareas específicas de los miembros del equipo de reingeniería.
- No incluye soluciones integrales (planeación de recursos empresariales o uso de internet) dentro de sus herramientas tecnológicas para el apoyo al proceso de reingeniería.
- Se utilizan modelos de representación gráfica modernos pero no tan útiles como los flujogramas para el diseño de la organización.

Modelo de Manganelli y Klein

Manganelli y Klein (1995, citados por Hernández, 2015) plantean un modelo al que denominan Rápida RE (Rápida Reingeniería) y comprende cinco etapas y cincuenta y cuatro acciones o tareas a seguir. Estos autores se concentran en brindar rápidos resultados, asumiendo que los altos ejecutivos esperan resultados positivos a corto plazo. Por ello, su modelo incluye una guía metodológica completa y detallada para ser aplicada en un tiempo entre seis meses y un año.

Su metodología va desde la preparación del proyecto hasta la constitución del equipo y el plan de acción. Posteriormente, se identifica el modelo de proceso y el análisis de la situación actual, para continuar con la visualización de los nuevos procesos que generarán rendimiento con el nuevo diseño. En esta etapa se especifica la dimensión técnica de un nuevo proyecto en relación con planes, controles y sistemas; así como el tiempo dedicado al diseño social del personal, los planes de carrera y la interacción de elementos técnicos y sociales.

Por último, la etapa de transformación plantea una serie de versiones piloto y de puesta en marcha del rediseño, así como también se encarga de poner en marcha los procesos de cambio continuo.

Ventajas del modelo

- Propone una guía metodológica detallada de la reingeniería
- Propone una guía descriptiva de las herramientas tecnológicas que pueden usarse, así como algunas recomendaciones con respecto a cómo usar esa tecnología y a qué rol de algún miembro del equipo podría beneficiarle
- Realizan una comparación entre su metodología y las otras existentes en el mercado, para enfatizar que su propuesta es efectiva y más rápida que la demás.

Limitaciones del modelo

- Usa flujogramas como representación de los procesos, a pesar de que esta técnica resulta obsoleta dentro del modelo que proponen.

- Se menciona a la administración de cambio como soporte solo de la penúltima fase (diseño social), a pesar de ser soporte de todo el proyecto de rediseño.
- No existe una etapa de retroalimentación sino de mejora continua en la última fase, pero no detalla medición de resultados que permita precisamente establecer cursos de acción para mejorar.

Modelo Biasca

El argentino Rodolfo Biasca plantea que existe actualmente una tendencia a la transformación de las organizaciones y, esta línea, propone su modelo de rediseño denominado *Modelo Biasca* con un enfoque integral, holístico, que interpreta la transformación como competitividad. Considera que su modelo posee tres fases, a saber: análisis, ideas y acción (Biasca, 2005).



Figura 2. Modelo Biasca

Fuente: Elaboración basada en Biasca (2005)

La fase de análisis busca responder a las preguntas ¿cuál es la brecha competitiva que nos separa de los mejores?, ¿cuánto cambio necesitamos?, ¿de cuánto tiempo disponemos para concretar el cambio? Esta fase enfatiza en el análisis del contexto, la estrategia, la estructura y ciertos aspectos internos de la organización para determinar la posición competitiva de la misma. Esta posición define el tipo de propuesta de mejora que será necesaria para la organización y la mejor forma de implementar esa propuesta para conseguir los resultados esperados.

La fase de ideas se relaciona con las propuestas de mejora. Biasca indica que de acuerdo al diagnóstico realizado en la fase anterior, la “prescripción” del remedio variará. La transformación puede ejecutarse como un conjunto de proyectos agrupados de acuerdo a categorías generales tales como reestructuración física y organizativa, replanteo estratégico, cambios en la gestión y recursos humanos, uso de tecnología diferente, innovación de procesos para incrementar la productividad y calidad, modificaciones de estructura legal y financiera, etc.

La fase de acción se relaciona con el “tratamiento” prescrito para la empresa. En esta fase se ejecuta la idea o prescripción que se determinó en la fase anterior. Se debe tener en cuenta que la idea determinada como medida de transformación depende de qué tan competitiva sea la organización (empresas que desean mantener un estatus de superioridad o empresas que se encuentran en crisis) y debe considerar 3 aspectos para llevarla a cabo: las etapas en las que se logra el cambio no tienen un resultado automático y toman su tiempo, la forma de modificación del comportamiento individual y organizacional es compleja y también requiere tiempo, además de compromiso y voluntad de cambio; por último, el deterioro competitivo, que implica que la transformación realizada no es definitiva sino que siempre estará sujeta al cambio constante interno y externo.

Este modelo tiene como *ventaja y limitación* la misma característica: la extrema libertad y apertura que plantea en cada una de las fases. No plantea, por ejemplo, una etapa específica de retroalimentación o revisión de los resultados, aunque en su última etapa dedica un espacio a la idea de deterioro competitivo, que implica que el cambio

es lo único estable y se debe estar a la expectativa de cómo funcionan las tendencias externas a la empresa y cómo afectan estas al interior de la misma.

2.2.3 Modelo SAMME

Para la mejora de los procesos en la empresa LLANKI Cine+Medios EIRL nos basaremos en la metodología de Chang (2011), enfocándose en el modelo SAMME, con la finalidad de aplicar este modelo sistemático de mejora continua y realizar importantes perfeccionamientos en los procesos que se entregan a los clientes que consiste en seleccionar, analizar, medir, mejorar y evaluar cada paso que se da en la organización.

El modelo SAMME, de acuerdo con Chira y Limay, permite establecer un camino hacia la mejora de los procesos, la satisfacción del cliente y la consecución de parámetros que, a su vez, permitan evitar los problemas imperceptibles, y ahorrar tiempo y energía (Suárez, 2008; citado por Chira y Limay, 2014).

Para la descripción de cada fase se usará no solo a Chang (2011), como fuente principal, sino también algunos aportes en la comprensión del modelo SAMME brindados por Chira y Limay (2014).

2.2.3.1 Fase uno: Seleccionar

Cualquier proceso que se elija para mejorar, tiene que ser un proceso importante para satisfacer los requerimientos del cliente y decisivo en el logro exitoso de los objetivos de la compañía (Chang, 2011; Chira y Limay, 2014). Se plantean algunas actividades clave en esta fase, en relación con los objetivos de la misma:

Objetivo 1: Determinar requerimientos clave para clientes principales

Dentro de este objetivo, según Chira y Limay (2014), se realizan 4 actividades clave: la formación de un equipo para el mejoramiento continuo del proceso, la identificación del cliente, la identificación de las necesidades del cliente y la determinación de los requerimientos más decisivos del cliente, en relación con sus

necesidades y expectativas. Para la satisfacción del cliente, se debe interpretar qué requieren preguntándoles qué desean que se les provea y después poder utilizar este feedback en las mejoras del proceso.

Se debe interpretar los requerimientos del cliente, puesto que son ellos quienes dictan cómo se debe llevar a cabo las responsabilidades de trabajo, ya que si se es ineficiente los clientes nos lo harán saber; del mismo modo, si la organización funciona correctamente, se verá en la respuesta que se reciba.

Un requerimiento es lo que el cliente necesita o espera del producto que se elabora, por lo que tiene que ser muy específico y estar dictado directamente por el cliente. Los requerimientos pueden ser puntualidad, coste, funcionalidad, cantidad, aspecto, precio, disponibilidad, entre otros.

Para determinar los requerimientos del cliente se deben seguir tres pasos:

- Identificar las áreas de requerimientos del cliente: Situarse en el lugar del cliente y visualizar qué podría requerir. La hoja de encuesta y las entrevistas personales con el cliente también aportarían información muy definida respecto de sus requerimientos clave.
- Desarrollar preguntas de entrevista o encuesta: Una vez que se ha identificado áreas de requerimiento de los clientes, se puede formular preguntas de entrevista o encuesta que se relacionen con esas áreas. Se debe preparar preguntas que ayudarían a estimar dónde se necesitan mejoras. Por otra parte, que el cuestionario sea breve; los clientes necesitan saber que su tiempo se considera valioso y se respeta.
- Entrevistar o encuestar al cliente: Es la subetapa final para definir los requerimientos clave para clientes principales. Hacer esto permitirá tener la clave de sus necesidades y expectativas; entonces, se puede acertar en la elección de los procesos a mejorar.

Objetivo 2: Decidir el proceso a mejorar

Una vez conocidos los requerimientos de los clientes, se está listo para identificar con precisión qué proceso será necesario mejorar. Así, seleccionar el proceso correcto es crucial para el éxito y comprende cuatro sub-pasos:

- Hacer una lista de procesos relevantes que afectan a la satisfacción del cliente: Se debe sugerir una lista de procesos de trabajo que se relacionan con áreas con problemas (oportunidades de mejoramiento) para satisfacer los requerimientos del cliente. Estos procesos deben tener límites claros y un punto preciso de arranque y de terminación.
- Establecer criterios de selección: Se debe elaborar una lista de criterios donde se incluyan factores tales como el nivel de control que se requiere, el tiempo comprendido, el coste y los requerimientos de recursos.
- Luego, identificar la relación entre criterios y procesos.
- Finalmente, priorizar y seleccionar un proceso de mejoramiento.

2.2.3.2 Fase dos: Analizar

Chira y Limay (2014) plantean que esta fase tiene dos objetivos: documentar el proceso tal y como está y adoptar medidas para la mejora de dicho proceso. Esto puede explicarse de forma más sencilla: ahora que ya se sabe qué proceso debe mejorarse a fin de incrementar la satisfacción del cliente, se procede a analizar el proceso.

Objetivo 1: Documentar el proceso tal como está

Durante esta primera etapa de la fase dos, se necesitará definir y delinear el curso de todas las actividades comprendidas en el proceso elegido. Esto aportará una descripción general clara y permitirá determinar si algunas de las actividades carecen de valor agregado. Hay dos sub-pasos básicos para documentar el proceso: enumerar las tareas más importantes del proceso y crear un diagrama de flujo del proceso (Chang, 2011). Por su parte, Chira y Limay (2014), indican que las actividades clave a desarrollarse como parte de este objetivo son cuatro: definir límites del proceso, clarificar la cadena del proceso, crear un diagrama de flujo del mismo e identificar las tareas con y sin valor agregado.

Para la investigación, se trabajará con la propuesta de Chang, que se explica de la siguiente manera:

- Enumerar las tareas más importantes del proceso: esto significa documentar el proceso, es decir, identificar aquellas tareas más importantes que se han seleccionado. Específicamente, eso abarca: definir el insumo y el producto comprendido en el proceso, enumerar las seis a diez tareas más importantes que conducen desde los insumos del proveedor hasta los productos del productor. Por último, identificar las sub tareas y decisiones más pequeñas que vinculan a las tareas más importantes.
- El segundo paso de este objetivo es la creación de un diagrama de flujo del proceso. Este consiste en una representación visual, paso a paso de las tareas más importantes.

Enumerar tareas y dibujar un diagrama de flujo son los primeros pasos para analizar un proceso. Para un análisis más fácil, es importante que la lista y el diagrama sean simples.

Objetivo 2: Establecer las mediciones necesarias del proceso

La piedra fundamental del proceso de mejoramiento es la medición. Si se logra medir los insumos y los productos del proceso, se podrá determinar con exactitud la satisfacción del cliente y ver efectivamente la causa y efecto de las soluciones aplicadas. Aquí se plantea la existencia de tipos de mediciones. Existen tres tipos básicos de estimaciones del proceso: del resultado (cliente), del proceso (productor) y del insumo (proveedor).

La medición del resultado se puede utilizar para evaluar el resultado de su proceso. Revela de qué manera el proceso ha satisfecho o no los requerimientos del cliente. Se debe establecer medidas para rastrear y analizar lo que es importante para los clientes, no necesariamente lo que es importante la organización.

Luego, se tiene las mediciones del proceso, las cuales revelan el modo satisfactorio con que se cumple el proceso en ciertos puntos críticos. Permiten

determinar cómo estos puntos contribuyen a satisfacer los requerimientos del cliente. Las mediciones del proceso también posibilitan que se prediga el futuro.

Por último, se tiene a la medición del insumo, esta ayuda a evaluar en qué medida los proveedores satisfacen los requerimientos. Estas se realizan, por lo general, independientemente, ya que el cumplimiento de los requerimientos puede ser diferente por parte de cada uno de ellos.

Para estimar el resultado (cliente) debe usarse la información que se obtuvo de los estudios y de las entrevistas que se ha realizado con el cliente. Para las del proceso (producto) y del insumo (proveedor), se debe usar la información del diagrama de flujo. Después de que se hayan terminado de considerar todas las ideas posibles, corresponde identificar cuál de las estimaciones sugeridas son las más decisivas para el éxito.

2.2.3.3 Fase tres: Medir

La fase medir del proceso de mejora continua es vital (Chang, 2011). Medir el proceso para establecer un nivel inicial de referencia sobre los resultados y después continuar midiéndolos es el único medio por el que se puede evaluar el funcionamiento del proceso y las tareas principales de éste en relación con los requerimientos de los clientes. Medir el proceso comprende los dos pasos principales siguientes: recopilar datos de referencia sobre los resultados e identificar las deficiencias en los resultados del proceso.

Objetivo 1: Recopilar datos de referencia sobre los resultados

Recopilar datos de referencia sobre los resultados ayuda a entender la eficacia del funcionamiento del proceso y las tareas dentro de éste para satisfacer los requerimientos de los clientes. Los datos recopilados esclarecerán toda discrepancia.

Objetivo 2: Identificar las deficiencias en los resultados del proceso

Las áreas con problemas de proceso son responsables de las deficiencias para satisfacer los requerimientos de los clientes. Para terminar con estas deficiencias en los resultados, se necesita identificar y solucionar problemas que puedan presentarse en cada tarea principal de un proceso de trabajo. Para conseguirlo, debe usarse una matriz de áreas con problemas. El propósito de crear una matriz de áreas con problemas es limitar el alcance de su análisis. Permite enfocar el mejoramiento de áreas específicas del proceso con valor agregado. La matriz debe ser lo más simple posible con el fin de definir adecuadamente las áreas con problemas.

2.2.3.4 Fase cuatro: Mejorar

En las tres fases anteriores del modelo SAMME, tal como plantea Chang (2011), se han tenido que realizar muchas actividades clave. Ello demanda esfuerzo y dedicación. Se han investigado los requerimientos de los clientes para elegir un proceso, se han analizado en detalle y se ha evaluado su eficacia. Mejorar el proceso comprende los dos pasos siguientes: fijar las metas de mejoramiento del proceso y desarrollar y llevar a cabo los mejoramientos en el proceso sobre una base de ensayo.

Estos pasos asegurarán que los esfuerzos de mejoramiento den por resultado, en realidad, una creciente satisfacción del cliente. Siendo así, esta fase comprende dos objetivos:

Objetivo 1: Fije las metas del mejoramiento del proceso

Por definición, mejoramiento continuo significa que se está fijando continuamente metas más altas para la misma organización. En la búsqueda de modos de mejorar sus procesos, es importante fijar metas de mejoramiento, satisfacerlas y fijar nuevas metas, mejorando continuamente la manera en que se efectúa el trabajo.

Pero ¿para qué fijar metas de mejoramiento del proceso? Para que se obtengan beneficios difíciles de obviar:

- Fijar objetivos ayuda a identificar oportunidades de mejoramiento.

- Saber que se está trabajando para lograr una meta específica puede ayudar a mantener las actividades de mejoramiento del proceso enfocadas en los resultados y estar así bien encaminado.
- Los objetivos incrementan la probabilidad de éxito.
- Lograr metas brinda oportunidades de reconocimiento y apoyo por los esfuerzos de mejoramiento.

Si se desea obtener los beneficios que resultan de fijar metas de mejoramiento del proceso, se deben seguir los tres sub-pasos siguientes:

- Descubra necesidades y oportunidades de mejoramiento: Ahora se necesita analizar las deficiencias que se identificaron en la fase anterior. Se debe separar las tareas principales de su proceso elegido y determinar exactamente las oportunidades de mejoramiento. Una vez que se ha identificado dónde es posible realizar las mejoras específicas, puede determinarse si se está en condiciones de incrementar el nivel de cumplimiento como satisfacer o superar los requerimientos de sus clientes.
- Confirme el nivel deseado de resultado del proceso en base a los requerimientos del cliente: Se ha puesto en descubierto las oportunidades de mejoramiento. Ahora se necesita saber a qué objetivos apuntar. De ese modo, se sabrá por adelantado si el esfuerzo de mejoramiento demandará un cambio drástico o sólo una remodelación menor. Además, una vez que se sepa lo que los clientes necesitan y esperan, puede intentarse superar esas expectativas con el fin de lograr una mayor satisfacción de éstos.
- Determine los requerimientos de cumplimiento y especificaciones para el proveedor: Ahora que se ha determinado los objetivos específicos que requieren los clientes, se puede concertar una reunión con los proveedores con el fin de acordar sobre los niveles de cumplimiento deseados (objetivos). El éxito en satisfacer los requerimientos de los clientes es una situación ganador – ganadora tanto para quien emprende el rediseño como para sus proveedores.

Objetivo 2: Desarrollar e implementar los mejoramientos en el proceso sobre una base de ensayo

Para desarrollar las mejoras que ayudarán a alcanzar efectivamente esos objetivos, deben utilizarse las observaciones que se hicieron y los datos que se reunieron en las primeras fases. Las actividades clave comprendidas en el desarrollo y puesta en marcha de las mejoras en el proceso sobre una base de ensayo, comprenden:

- Identificar la causa de los problemas en el proceso: Si se puede identificar la causa de los problemas en el proceso, será posible encarar los esfuerzos de mejoramiento en la debida forma. Debe pensarse en las causas potenciales, determinar las más probables y, por último, identificar su verdadero origen. Para determinar las causas más probables, se debe entrevistar a las personas que están íntimamente comprometidas en el proceso que usted desea mejorar. Debe compartirse con ellas la lista de causas potenciales; se les dirá si está en el objetivo o en el camino equivocado. Una vez que se haya identificado las causas más probables, se discute cada una de ellas en detalle.
- Identificar y priorizar oportunidades para simplificar y mejorar el proceso: La simplificación ocurre cuando se rediseña un proceso con la finalidad de que sea más eficiente y para que ofrezca la menor resistencia al objetivo fundamental de ese proceso. Es posible simplificar eliminando pasos o reduciendo las actividades dentro de los pasos del proceso. La modificación se da cuando se hacen cambios que satisfacen o superan los requerimientos del cliente. Hasta aquí se han identificado tareas sin valor agregado que se podrían eliminar, y se han analizado otras tareas dentro del proceso que es posible modificar.
- Elegir las mejores soluciones para el mejoramiento del proceso: Debe tener frente una cantidad de ideas, pero no todas son igualmente capaces de producir los resultados que se necesita. Debe tenerse en cuenta los criterios de mejoramiento. Si el tiempo es limitado, no sería la mejor solución implementar un esfuerzo que requiera muchas horas de entrenamiento.
- Ensayar, en pequeña escala, soluciones de mejoramiento: se debe revisar el diagrama de flujo original y modificarlo de acuerdo con los cambios que se han de hacer. Retirar los procesos que se ha eliminado y anotar los cambios al

lado de aquellos que se ha modificado. Al hacerlo así, se obtendrá una imagen más clara de la manera cómo los cambios afectarán el proceso. Después, ensayar las soluciones. Darle a las soluciones un periodo de prueba y determinar cómo funcionan.

- Recopilar datos sobre todas las mediciones clave del proceso: Aquí es donde se obtendrá la señal que, o bien respaldará los esfuerzos de mejoramiento, o bien hará vacilar su continuación. Reexaminar las estimaciones del proceso que se estableció en la fase dos es vital y, luego, observar si se necesita agregar algunas mediciones del proceso. Después, recopilar datos suficientes sobre cada una de ellas que permitirán tomar una decisión acerca de llevar a cabo o no cambios específicos. Una vez que se haya completado esta fase del modelo SAMME, se tendrá una correcta percepción de lo que comprende un proceso de mejoramiento continuo. La última fase confirmará si los esfuerzos de mejoramiento han dado en el blanco o, por lo menos, se han acercado a él.

2.2.3.5 Fase cinco: Evaluar

La tarea no culmina aún. Es posible que se haya tenido éxito en hallar soluciones en las áreas con problemas en el proceso. Tal vez, en el intento de mejorarlo, hasta se haya conseguido, pero no se sabe si el trabajo ha tenido éxito o no hasta que se reúna todo el feedback y los datos disponibles, y se haga la estimación correspondiente. La fase de evaluación se compone de dos pasos principales: determinar el impacto de las mejoras en el proceso y estandarizar el proceso y verificar las mejoras en curso (Chang, 2011). Estos pasos apuntan a evaluar la efectividad de los cambios que se han efectuado para identificar finalmente las oportunidades del mejoramiento continuo (Chira y Limay, 2014).

Objetivo 1: Determinar el impacto de las mejoras en el proceso

Este paso asegurará que se determine si las mejoras en el proceso se han reducido o eliminado, o no, las causas fundamentales en las áreas identificadas. Seguir este paso permite determinar si los mejoramientos han satisfecho efectivamente los requerimientos de los clientes. Evaluar realmente el impacto de estas mejoras en el proceso requiere que:

- Se solicite el feedback del cliente durante el periodo de ensayo.
- Se reexamine los datos relacionados con los objetivos de mejoramiento del proceso.
- Se determine si la causa fundamental de problemas en el proceso ha sido reducida o eliminada.
- Se verifique que los mejoramientos en los resultados del proceso hayan sido confirmados.
- Y se perfeccione los mejoramientos según sea necesario.

El objetivo del proceso de mejora continua es satisfacer al cliente y asegurar que los procesos cumplan o superen sus requerimientos. Se puede considerar que el esfuerzo ha sido exitoso, pero si el cliente no lo siente así, entonces no se ha tenido éxito. Quizá no se hayan allanado todas las dificultades durante el periodo de ensayo, pero aun así tiene que haber algún resultado, si los clientes perciben la mejora, entonces se está en el buen camino.

En la fase anterior se obtuvo algunos resultados. Estos deben reexaminarse, determinarse y verificarse. En esta acción clave se los pone a trabajar. Los datos no mienten ni engañan. Deben estudiarse a fin de determinar si las mejoras han logrado efectivamente lo que se esperaba. Después, determinarse si la causa fundamental de los problemas de proceso ha sido reducida o eliminada. Finalmente, verificarse que las mejoras en los resultados se hayan mantenido.

Si es necesario, debe perfeccionarse las mejoras. En caso las mejoras no hayan conseguido el objetivo, entonces debe procederse a retocar alguno de los cambios, redefinir objetivos o buscar y eliminar tareas adicionales sin valor agregado.

Objetivo 2: Estandarizar el proceso y verificar el mejoramiento en curso

Los esfuerzos iniciales de mejoramiento ya han tenido éxito o se han perfeccionado de manera que se puede lograr los objetivos, pero aún no se ha terminado. Es necesario cerciorarse de que el proceso mejorado no se revertirá. Con el fin de mantener el proceso en excelente forma, se tiene que estandarizar y verificar su mejoramiento en curso. Este último paso en el proceso de mejora continua comprende las siguientes actividades:

- Comunicar el flujo del proceso mejorado y las pautas de operación: Parte de la estandarización del proceso mejorado es incorporarlo a los procedimientos de la organización. Ya sea que eso comprenda incluirlo en un manual de organización o distribuir una lista de las nuevas pautas de operación, el proceso revisado debe ser algo más que un acuerdo verbal entre productores y proveedores. También es importante comunicar a toda la organización lo que se ha realizado.
- Si es necesario, impartir enseñanza sobre el proceso mejorado: No todos logran cambios fácilmente. No se puede dar por sentado que un cambio complicado se llevará a cabo exitosamente en el primer intento. Esa es la razón por la cual deben verificarse las mejoras y brindar, si es necesario, enseñanza adicional. Solo entonces podrán lograrse los objetivos.
- Recopilar y proporcionar el feedback actual del cliente y del proveedor: El feedback es lo que alimenta la eficacia de cualquier cambio de proceso. Reunir

feedback del cliente permite apreciar cómo van las cosas y si los cambios apuntan correctamente. También es decisivo recopilar feedback de los proveedores, ya que permitirá conocer si las demandas están dentro de lo razonable. Hay que lograr que, tanto recibir feedback como proporcionarlo, sea parte integral del esfuerzo de mejoramiento.

- Mantener y mejorar continuamente los beneficios de los resultados del proceso: Estandarizar el proceso y verificar el mejoramiento en curso mantendrá en estrecho contacto con el proceso. Esa es la única manera de lograr el objetivo de mejorarlo. Tiene que procurarse continuamente alcanzar el siguiente hito hasta llegar al objetivo.
- Si es necesario, debe disolverse el equipo de mejoramiento del proceso: Si el equipo se formó para mejorar una tarea específica, se tendrá que decidir cuándo disolverlo. El destino del proceso de mejora continua no es ser un evento con un comienzo y un final. Es un modo de vida.

III. Materiales y métodos

3.1. Diseño de la investigación

La investigación fue de tipo descriptivo, porque según Bernal (2006) es un estudio donde se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio. Además, se realiza con la finalidad de elaborar una propuesta a la solución del problema.

Esta investigación también fue de diseño no experimental – transversal; no experimental porque según Kerlinger (2002) resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones, y transversal porque es el estudio en el que se miden las variables implicadas y las características de un momento dado, explicando la causa de un fenómeno dentro de cierto tiempo (Ocegeda, 2004) y esto se justifica ya que en la empresa LLANKI Cine+Medios EIRL los datos se recogieron en un momento dado, sin manipular el resultado.

3.2. Población, muestra y muestreo

La población de la empresa resulta un total de seis trabajadores. Está constituida por el dueño, una socia, un contador y tres trabajadores; estos últimos son los responsables de los resultados encontrados.

El muestreo es una técnica de base estadístico-matemática, por ende según Gay (1996) “es el proceso de selección de un número de individuos para un estudio”. En efecto, el muestreo como técnica, facilita el trabajo de investigación según Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014). Es por ello que como muestra se tomará a todos los trabajadores de LLANKI Cine+Medios EIRL debido a que la empresa cuenta con pocos colaboradores.

3.3. Hipótesis

El rediseño de los procesos mejora la gestión en la empresa.

3.4. Operacionalización de variables

Según Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014), las variables son atributos, cualidades, características observables que poseen las personas, objetos, instituciones que expresan magnitudes que varían discretamente o en forma continua.

Tabla 1.

Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	INDICE
REDISEÑO DE PROCESOS	Seleccionar	Requerimientos Clientes	1. Disponibilidad
			2. Cantidad
			3. Precio
			4. Puntualidad
		Mejora del Proceso	1. Procesos Relevantes
			2. Priorizar Procesos
	Analizar	Documentar el Proceso	1. Enumerar las tareas
			2. Diagrama de Flujo
		Mediciones del Proceso	1. Medicion del Insumo
			2. Medicion del Proceso
	Medir	Recopilar Datos de Resultados	1. Eficacia del Funcionamiento del Proceso
			2. Medicion del Resultado
		Deficiencias en los Resultados	1. Identificar Problemas
			1. Fijar Objetivos
	Mejorar	Metas de Mejoramiento del Proceso	2. Descubrir Necesidades
			3. Oportunidades de Mejoramiento
			1. Recopilar Datos
		Implementar Mejoramiento	2. Identificar Oportunidades de Mejoramiento
3. Identificar Causa del Problema			
4. Elegir Mejores Soluciones			
Evaluar	Impacto de las Mejoras en el Proceso	1. Recopilar Feedback	
		2. Reexaminar los Datos	
		3. Verificar los Mejoramientos	
		4. Perfeccionar las Mejoras	
	Estandarizar el Proceso	1. Comunicar el Proceso Mejorado	
		2. Proporcionar el Feedback	
		3. Mejora Continua	

Fuente: Elaboración propia

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Gómez (2011), el método inductivo se asocia originalmente a los trabajos de Francis Bacon, el cual en términos muy generales, consiste en establecer enunciados universales a partir de la experiencia, esto es, lógicamente a través del conocimiento científico desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene.

La técnica de entrevistar según Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014) es una especie de conversación formal entre el entrevistador y el entrevistado o informante; que consiste en formular preguntas en forma verbal con el fin de obtener respuestas, siendo el instrumento la guía de entrevista, que puede ser estructurada o de preguntas determinadas; es por ello que se realizó una entrevista al dueño de LLANKI Cine+Medios EIRL para conocer cuáles son las debilidades de la empresa o la causa de los problemas en ella.

Según Tamayo y Tamayo (2008), la técnica de encuestar es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida.

Se realizó un cuestionario a los trabajadores de LLANKI Cine+Medios EIRL, el cual según Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014) consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cédula, que están relacionadas a las variables e indicadores de la investigación, para así, determinar la percepción sobre diferentes situaciones, procedimientos y procesos, obteniendo así, importante información para el análisis y estadísticas de la empresa; siendo este, estructurado con preguntas de tipo cerrada, así como también con diferentes opciones a elegir.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Los resultados obtenidos fueron transcritos en Microsoft Word y Microsoft Excel para poder procesar la información y extraer los resultados obtenidos, los cuales serán presentados en gráficos para su debido análisis e interpretación.

IV. Resultados

4.1. Resultados de la Entrevista

Prosiguiendo con la investigación, se ha aplicado la entrevista anexada en el proyecto de tesis al realizador audiovisual Beyker Bances Tenorio, gerente de la empresa LLANKI Cine+Medios EIRL.

En esta entrevista se pudo diagnosticar que la empresa no cuenta con una estructura orgánica que detalle los niveles jerárquicos entre dueño y trabajadores; así mismo, el servicio brindado es la representación gráfica de la empresa, cuya calidad es cuestionada por los clientes, según el gerente; ya que a pesar de contar con equipos de última generación, los procesos actuales de la organización no son los más adecuados. Esta es una señal de la gran necesidad de ser rediseñados para mejorar la calidad del producto y la atención del cliente.

En síntesis, el gerente de la empresa indica que las actividades no tienen un orden, ninguno de los trabajadores conoce exactamente qué le corresponde, no se han plantado funciones claras, tampoco tienen un manual para orientar las actividades desde que reciben al cliente hasta que se entrega el producto final tras la postproducción.

Además, menciona que en el ámbito financiero, no tienen un registro exacto de los ingresos y egresos. Es decir, no se tiene información precisa de cuáles son los costos de cada sesión realizada, porque si había una necesidad, se solucionaba en el momento, no había sido prevista porque no tienen una planificación ni presupuesto mensual.

Esta situación se analizará, con ayuda de la dimensiones de la variable rediseño de procesos, de forma precisa a continuación:

En cuanto a las relaciones de comunicación y coordinación, existe una comunicación regular para la coordinación de las actividades a ejecutar por cada uno

de los trabajadores, pero muy poca coordinación y falta de liderazgo para gestionar el talento humano de la empresa.

La infraestructura referente a los ambientes en los que se desarrolla el servicio, así como el espacio de trabajo asignado a los trabajadores, es regular. Existe una carencia en cuanto al orden para la comodidad de los trabajadores y mejor percepción de los clientes.

Con respecto al análisis de los competidores de la empresa, se comprende que es la fuerza más poderosa ya que hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria ofreciendo el mismo tipo de producto que ofrece LLANKI Cine+Medios EIRL. Ello provoca la generación de una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás. Como competidores en el rubro fotografía, se presentan Plenge Art, Video 3.0 Foto & Video, Aynix 3.0, Cat Eventos, Idea Prom, entre otros. Estas son empresas fotográficas o personas naturales que se dedican a este rubro.

De acuerdo a lo manifestado por el dueño de la empresa, actualmente existen muchos productos que permiten a los mismos clientes evitar el gasto en realización fotográfica y de video. A esto se le considera el poder de productos sustitutos, el cual se enfoca en el ingreso potencial de empresas que producen o brindan los productos alternativos a los de la industria, donde encontramos la venta de cámaras digitales, las fotografías instantáneas, los retratos artísticos familiares, entre otros. Si bien es cierto, la oferta de sustitutos es elevada, muchos clientes siguen prefiriendo la calidad de una sesión profesional.

Cuando se le consultó respecto de los principales proveedores, el dueño de la empresa señaló que cuenta con los servicios de Fotoimport SAC (Fondos de fotografía, maleta y kit de flash de 300 wats, parantes, soft box, radio slavas, difusores, leds 1600), Amazon (Compra on-line de lentes Dslr Canon, accesorios de cámara de video, Cámara Canon 5D mark II, bateri grep, Inversiones Sabel SAC (Compra de accesorios de cámara como gripería, tripode, monopodo / memorias: SD y Compac flash),

Roditec (compra de lentes Canon, rebotadores, luces leds, flash canon, flash de cabezas fijas, mate box, follow focus), Istre (I Mac de 27" y accesorios Apple).

Al hablar de los clientes, el entrevistado señaló que estos son la entidad para la cual la empresa existe y a quienes debe satisfacer. Por ello, la negociación con los clientes es un tema muy importante, sobre todo en el caso de la industria audiovisual de Chiclayo. En esta localidad existe un amplio mercado que no ha sido explotado por el mal uso de tiempo y desorden organizacional. Existen clientes importantes, es decir, clientes grandes y pequeños con los cuales se trabaja, por ejemplo Novios Falabella, Fefe Studio-Piura, clientes naturales, Real Plaza Chiclayo, La quinta Recepciones, el Ministerio de Cultura, entre otros.

4.2. Resultado de la Encuesta

Se realizó un cuestionario a los trabajadores de LLANKI Cine+Medios EIRL, compuesto por un conjunto sistemático de preguntas escritas en una cédula. En este se encuentran preguntas relacionadas a la variable e indicadores de la investigación, las cuales están basadas en el modelo SAMME, que consiste en seleccionar, analizar, medir, mejorar y evaluar los procesos. Por ello, se pretende determinar la percepción de los trabajadores acerca de las diferentes situaciones, procedimientos y procesos.

La figura 3 corresponde a la dimensión de seleccionar y al indicador de requerimientos de los clientes.

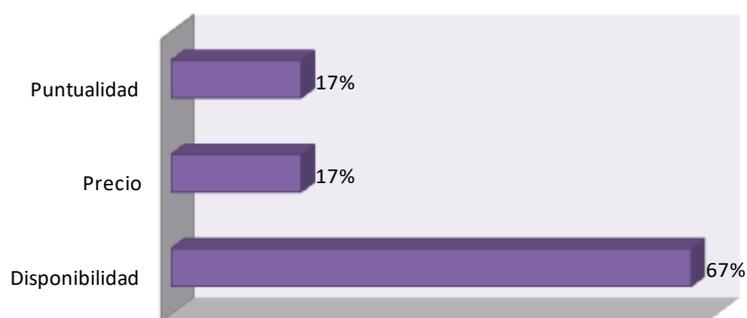


Figura 3. Requerimiento más importante para el cliente
Fuente: Encuesta elaborada por las investigadoras

De acuerdo a los trabajadores, el requerimiento más importante es la disponibilidad. Esto significa la capacidad de atender a sus pedidos a tiempo y, además, cumplir con la entrega del producto en la fecha indicada.

La figura 4 también corresponde a la dimensión de seleccionar, pero hace referencia al indicador de mejora del proceso. En este caso, se solicitó a los trabajadores que señalaran cuál era el proceso que ellos consideraban necesitaba atención urgente. Ello con la finalidad de prestarle más atención a este proceso en la elaboración de la propuesta.

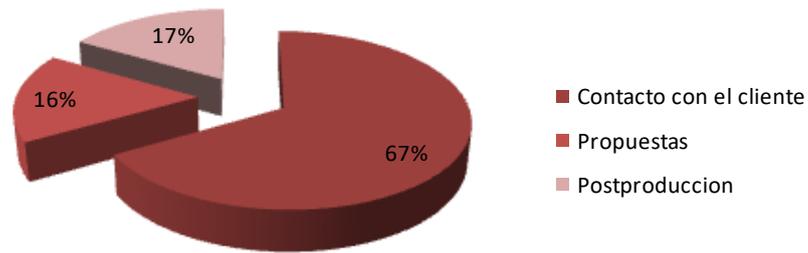


Figura 4. Proceso que considera debe ser mejorado

Fuente: Encuesta elaborada por las investigadoras

El 67% indicó, tal como se observa, que el proceso que requiere atención inmediata es el contacto con el cliente. Por otro lado, un 17% opina que se necesita atender el proceso de propuestas al cliente con respecto al trabajo que se entregará así como al proceso de postproducción.

Se analiza, dentro de la dimensión de seleccionar, el indicador de mejora del proceso.

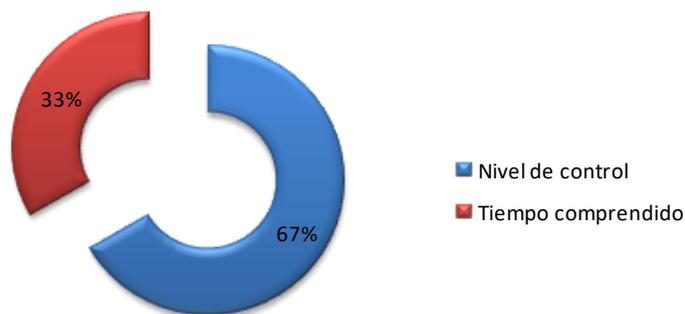


Figura 5. Criterio por el cual el proceso debe ser mejorado

Fuente: Encuesta elaborada por las investigadoras

La percepción de la mayoría de trabajadores (67%) es que la razón por la que debe atenderse con urgencia los procesos mencionados anteriormente es el nivel de control, lo que significa que tienen una gran preocupación por el dominio de estos procesos (su capacidad para manejarlos y para sentir que hay un orden para trabajar). Por otro lado, una respuesta no menos importante es la referida al tiempo del que disponen o que se toman para realizar los procesos, sobre todo de contacto con el

cliente, elaboración de la propuesta y postproducción, que para el 33% es un dato relevante.

En el caso de la segunda dimensión del sistema SAMME, que corresponde al análisis, se procedió a evaluar el indicador de mediciones del proceso.

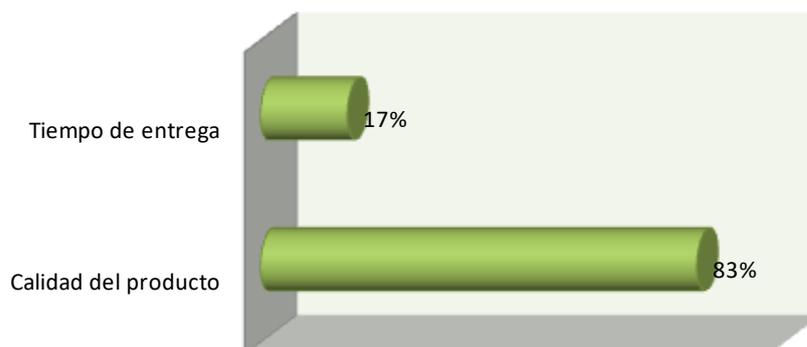


Figura 6. Aspecto más importante para el cliente en el producto entregado
Fuente: Encuesta elaborada por las investigadoras

Como se observa, la preocupación de los trabajadores radica en la atención que se le brinda al cliente, no solo en el tiempo de espera (17% de encuestados) sino, sobre todo, en lo que respecta a la calidad del producto. Este elemento había sido observado por los clientes desde el principio, tal como mencionó en la entrevista el dueño de la empresa. Por esta razón, no resulta sorprendente que la mayoría de trabajadores (83% de encuestados) consideren que el aspecto más importante para el cliente es la calidad del producto.

Ahora bien, en la dimensión correspondiente a medir, se evaluó el indicador deficiencias en los resultados. A través de la pregunta ¿cuál cree usted que es el principal problema de la empresa?, los trabajadores señalaron lo siguiente:

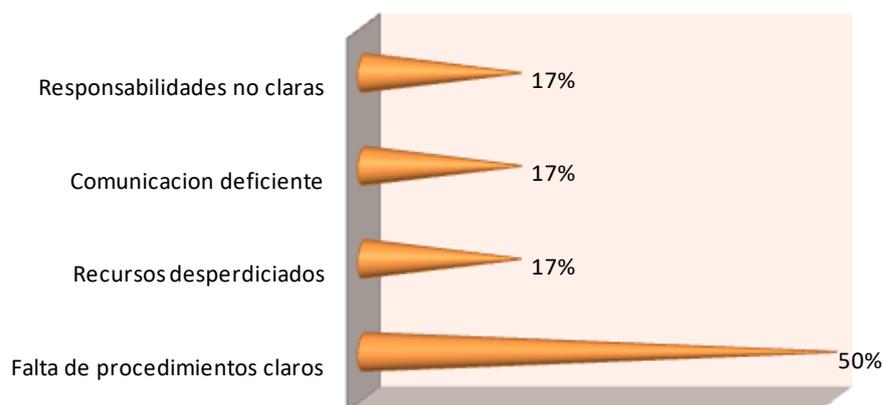


Figura 7. Principal problema de la empresa

Fuente: Encuesta elaborada por las investigadoras

La mayoría (50% de encuestados indicó falta de procedimientos claros) considera que el desorden en la realización del trabajo, no solo en términos de orden espacial, sino de conocer con claridad qué es lo que debe hacerse, es el mayor problema por el que atraviesa la empresa. Por otro lado, algunos pocos señalaron otros problemas tales como los recursos desperdiciados, la comunicación deficiente y asignar las responsabilidades de forma clara (todas ellas con 17% de percepciones).

Con respecto a la dimensión mejora, el indicador evaluado fue metas del mejoramiento del proceso. En este caso, se consultó a los trabajadores con respecto a cuáles creen ellos que son los estándares que pueden y deben mejorarse en la empresa.

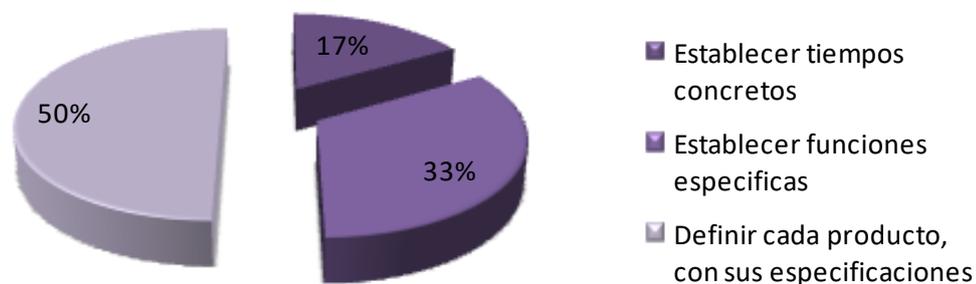


Figura 8. Estándares que pueden mejorar el desarrollo de los procesos en la empresa

Fuente: Encuesta elaborada por las investigadoras

La respuesta con más importancia (50%) fue definir cada producto, con sus especificaciones, es decir, tener claro qué se va a entregar al cliente en términos de formato, calidad, duración, etc. Mientras tanto, el 33% opina que se debe establecer funciones específicas, es decir, señalar a cada trabajador qué le corresponde hacer cuando se trabaja en un proyecto. Esto con la finalidad de que se haga responsable de los resultados de su trabajo. Una respuesta importante, a pesar de la poca percepción de los trabajadores es el establecimiento de tiempos concretos para el desarrollo de cada proyecto. Es importante que cada tarea tenga un límite temporal para poder cumplir con los plazos señalados a los clientes.

También en la dimensión mejora, se ha evaluado el indicador implementar mejoramiento. Se les consultó a los trabajadores, cuál era la mejor solución para resolver los problemas de la empresa.

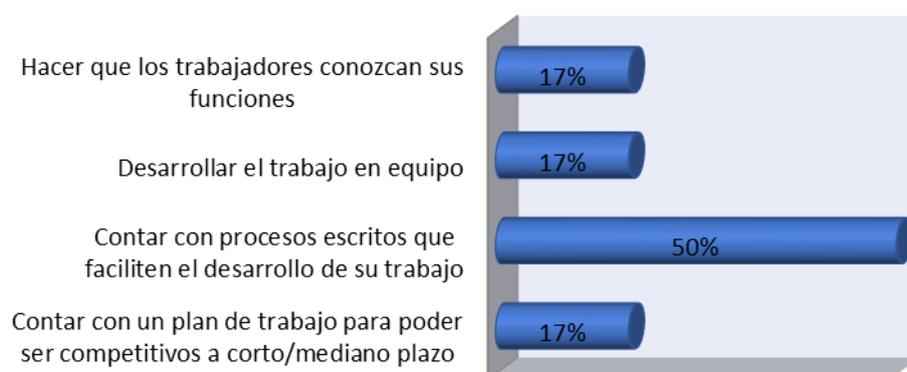


Figura 9. Mejora que se debe implementar en la empresa

Fuente: Encuesta elaborada por las investigadoras

La mayoría de los encuestados consideró (50% de los trabajadores) que debía implementarse un documento con los procesos escritos que faciliten el desarrollo de su trabajo. Por otro lado, comparten importancia en cuanto a la percepción de la mejor medida de mejora (17% en los tres casos), el que los trabajadores conozcan sus funciones y el que se desarrolle un trabajo en equipo.

V. Discusión de resultados

Para la discusión de resultados efectuada en esta tesis, se tuvo en cuenta el problema, los objetivos, la hipótesis, así como el análisis de la variable con las 5 dimensiones que fueron seleccionar, analizar, medir, mejorar y evaluar el rediseño de procesos.

La presente investigación tuvo como público objetivo a los 6 trabajadores de la empresa LLANKI Cine+Medios EIRL, tres hombres y tres mujeres, en su mayoría con estudios universitarios y de estado civil solteros.

En cuanto a la primera dimensión de la variable rediseño de procesos, que es seleccionar, en el indicador requerimiento de los clientes; según el cuestionario aplicado, los trabajadores tienen como mayor preocupación respecto de los procesos realizados, el que se refiere a disponibilidad para la sesión fotográfica o de video y puntualidad (Figura 3).

Según Chang (2011), el resultado del producto o servicio y la satisfacción del cliente dependen directamente de que el cliente considere que ha sido satisfecho en sus requerimientos. Chira y Limay (2014) agregan que el cliente debe considerar que el producto cumplió sus requerimientos, esto es, se le entregó lo que necesitaba y esperaba del producto que se elaboró.

Es por ello que la empresa, según el resultado obtenido, debe enfocarse en programar con exactitud las fechas de las citas para el cliente, establecer un orden en su calendario y cumplir las fechas de entrega del producto (Morris y Brandon, citados por Hernández, 2015). Por otro lado, también debe ponderar las responsabilidades de la organización, como la puntualidad, ya que este aspecto es sumamente valorado por el cliente, tanto en el servicio como en el producto.

La empresa necesita una interpretación plena de los requerimientos del cliente, analizando las necesidades y expectativas de los mismos. Se debe preguntar al cliente que es lo que ellos desean de la sesión fotográfica y cuál es su expectativa o visión de

la foto o video, para así incrementar los niveles de satisfacción del cliente. Así mismo, se debe tomar importancia al tiempo que se hace esperar al cliente para la entrega del producto, ya que al ser en 15 días, el cliente reclama que debería ser en el menor tiempo posible. Este aspecto requiere una mejora urgente y, tal como plantea Biasca (2015), es bueno analizar si el trabajo puede mejorarse con una reestructuración física del espacio.

De igual manera, sería beneficioso identificar a los clientes principales de la empresa, a través de una cartera de clientes. De este modo, establecer el orden de prioridades en la mejora del proceso. Para ello, se puede utilizar una lista breve de preguntas o un cuestionario para determinar si los requerimientos del cliente son satisfechos y fijar la importancia de los mismos, evaluando la satisfacción o insatisfacción del mismo.

También se debe conversar con el cliente, de forma informal, interpretando tanto las necesidades como las expectativas que poseen sobre el producto a entregar. Todo esto ayudará a mantener el enfoque en los puntos críticos de mejoramiento y de situarse en el lugar del cliente y visualizar que podría requerir. Estos procesos se relacionan mucho con el modelo de Biasca (2015), quien plantea que el rediseño es como la prescripción médica de un “remedio” dirigido de forma específica a la solución de un “mal del organismo”.

En la misma dimensión de seleccionar, se presenta el indicador mejora de procesos. En este caso, no solo el modelo SAMME de Chang (2011) plantea que es importante el diagnóstico de los aspectos clave del trabajo en la empresa, también mencionan este elemento los modelos de Hammer y Champy, Morris y Brandon, Manganelli y Klein (citados por Hernández, 2015) y Biasca (2005). De acuerdo a los resultados, los trabajadores consideran que debe mejorarse el contacto con el cliente, las propuestas que brinda la empresa y la postproducción. Es importante tener en cuenta que cuando se conocen los requerimientos de los clientes, se está listo para identificar con precisión qué proceso será necesario mejorar (Chang, 2011). Para la empresa es necesario hacer una lista de procesos relevantes que se relacionen con los

problemas más frecuentes de la empresa, tales como, la demora en el contacto con el cliente, el desorden de las propuestas de paquetes fotográficos y de video que brinda la empresa, la demora o impuntualidad en la entrega del producto y la falta de lugares específicos para realizar una sesión en exteriores. Esta es una idea compartida tanto por Morris y Brandon, como por Manganelli y Klein (citados por Hernández, 2015), quienes plantean que debe tenerse por escrito de forma muy específica cada uno de los planes, controles y sistemas aplicados en el rediseño.

La organización debe priorizar cada uno de los procesos para implementar las mejoras; esto se debe dar después de haber identificado y reconocido con exactitud los requerimientos del cliente, puesto que la mejora a realizar tiene que verse enfocada en la carencia que el cliente ha identificado en la empresa LLANKI Cine+Medios EIRL.

Es importante que a partir de los resultados obtenidos de la evaluación del cliente, se elabore una lista de los procesos de la empresa, llevando este aspecto a la discusión entre los trabajadores respecto de los procesos más críticos y relevantes. Se recomienda definir las actividades comprendidas en el proceso, para así aportar una descripción general y clara de este, de igual forma, enumerar las tareas; ya que documentar el proceso comprende identificar las tareas más importantes que se han seleccionado (Manganelli y Klein, citados por Hernández, 2015).

Otro paso para documentar el proceso, es crear un diagrama de flujo del mismo, representando visualmente, paso a paso, las tareas más importantes; es recomendable que sea un diagrama simple, ya que demasiados detalles destruyen el propósito (Hammer y Champy, citados por Hernández, 2015).

En relación con la dimensión de seleccionar, en el indicador mejora de procesos, los criterios pueden incluir factores tales como el nivel de control que se tiene, el tiempo comprendido, el coste y los requerimientos de recursos (Chang, 2011). De acuerdo con los resultados, los criterios por los cuales deben mejorarse los procesos que se identificaron como críticos por los trabajadores son el nivel de control y el tiempo ocupado para responder a la necesidad del cliente.

A partir de estos criterios de selección del proceso, la empresa debe analizar el control que tiene sobre sus procesos y las actividades que forman parte de ello, puesto que así podrá mejorar los tiempos establecidos para cumplir con la entrega de los productos y superar los problemas que puedan ocasionar un descontento al cliente. Estos criterios conformarán la idea de cuál proceso se tiene que intentar mejorar en primer lugar.

Como segunda dimensión tenemos a analizar. En cuanto al indicador mediciones del proceso, de acuerdo con el cuestionario aplicado, la mayoría indica que el aspecto más importante para el cliente en el resultado entregado es la calidad del producto y, en menor medida, el tiempo de entrega. Como plantean Manganeli y Klein (citados por Hernández, 2015), de aplicarse un modelo de rediseño, debe tenerse en cuenta que lo que las empresas requieren son cambios drásticos en poco tiempo. Ello debe aplicarse también a cada uno de los procesos. Según Chang (2011), la palabra clave es clientes. Es por ello que se debe evaluar si el proceso ha satisfecho o no los requerimientos de los clientes, ya que son las mismas estimaciones que ellos utilizan para juzgar la eficacia del proceso.

LLANKI Cine+Medios EIRL debe establecer medidas para analizar lo que es importante para el cliente y la empresa a través de una encuesta de satisfacción del cliente. Por ello, se debe considerar la calidad del producto, teniendo en cuenta los materiales y equipos a utilizarse; y el tiempo atendido, de sesión y de entrega del producto final. Así, se podrá determinar con exactitud la satisfacción del cliente y ver la causa y efecto de las soluciones aplicadas.

En la tercera dimensión, medir, tenemos el indicador de deficiencias en los resultados. En el cuestionario aplicado, del total de los trabajadores encuestados, el 50% opina que la deficiencia principal en la empresa es la falta de procedimientos claros, mientras un grupo más pequeño señala que son los recursos desperdiciados, la comunicación deficiente y las responsabilidades poco claras (17% respectivamente).

Si bien cada proceso tendrá sus diferentes áreas con problemas potenciales, las áreas corrientes con problemas que se pueden encontrar son falta de procedimientos claros, se lleva demasiado tiempo cumplir con los requerimientos del cliente, recursos desperdiciados, falta de formación, comunicación deficiente y responsabilidades no claras (Chang, 2011).

Considerando los resultados de las opiniones de los trabajadores, surgieron diversas áreas con posibles problemas como lo muestra la encuesta. Para resolverlos, se deben identificar las potenciales deficiencias en los resultados del proceso, elaborar cuadros que identifiquen cada parte del proceso con tiempos y costos, iniciando con el contacto con el cliente, para luego pasar a la propuesta, la localización de la sesión y culminar con la postproducción.

Las áreas con problemas son responsables de cumplir con los requerimientos del cliente, es por ello que se necesita identificar y solucionar los problemas que se presenten. Una vez que se tenga en claro las tareas en los procesos que están siendo mal elaborados, se deben poner en práctica las ideas de mejoramiento (Chang, 2011; Chira y Limay, 2014).

En la cuarta dimensión, mejorar, el indicador metas del mejoramiento del proceso arrojó en su análisis que el estándar que puede mejorar el desarrollo de los procesos en la empresa es definir cada producto, con sus especificaciones, así como establecer funciones específicas. Este aspecto tiene mucha relación con el área de producto y también con la gestión del talento humano (Morris y Brandon, citados por Hernández, 2015). El rediseño radical, como mencionan Hammer y Champy (citados por Hernández, 2015), señala que debe desecharse estructuras y procesos innecesarios y proponer mejoras que cambien de forma muy notoria los resultados de la empresa. Por su parte, Chang (2011) concuerda con la importancia de los cambios en la búsqueda del mejoramiento continuo, que significa que se debe fijar continuamente metas más altas, notorias, que permitan fijar metas de mejoramiento, satisfacerlas y fijar nuevas metas, mejorando continuamente la manera en que se efectúa el trabajo.

La empresa en esta fase ya podrá ver algunos de los resultados sobre haber investigado los requerimientos del cliente, haberlo analizado y evaluado. Mejorar los procesos en LLANKI Cine+Medios EIRL comprende fijar metas y desarrollarlas y llevarlas a cabo, ya que estos pasos asegurarán que los esfuerzos por mejorar resulten en una creciente satisfacción en el cliente. La empresa debe entender que el mejoramiento continuo debe ponerse en práctica para hacer de él un hábito.

Ahora bien, respecto de la dimensión mejorar, en el indicador de implementar mejora, los resultados revelan que los trabajadores consideran que el trabajo mejorará si se cuenta con procesos escritos que faciliten el desarrollo de las tareas, así como, en menor medida, hacer que los trabajadores conozcan sus funciones y desarrollar el trabajo en equipo. Estos resultados revelan que no debe descuidarse al elemento humano, puesto que los trabajadores altamente motivados son el activo más importante y se esforzarán por cumplir de la mejor manera con su labor. Por ello, la empresa LLANKI Cine+Medios EIRL debe fijar objetivos a corto y largo plazo que ayuden a identificar las oportunidades de mejoramiento. De este modo, podrán trabajar para lograr una meta específica, pero manteniendo las actividades enfocadas en resultados. Se debe realizar un cuadro estableciendo funciones específicas con tiempos concretos, para poder definir los procesos y las responsabilidades, así mismo, la empresa debe contar con material impreso donde defina cada paquete con las especificaciones del mismo; mostrando el servicio que brindará. Si los trabajadores conocen cuáles son sus responsabilidades y tareas de forma clara (Manganelli y Klein, citados por Hernández, 2015), podrán llevar a cabo su trabajo con más efectividad. Es imprescindible, pues, que los procesos que desarrollan en LLANKI Cine+Medios EIRL se encuentren de forma escrita, para un buen desarrollo del equipo de trabajo, haciendo que ellos conozcan las funciones que deben realizar.

Por otro lado, Chang (2011) manifiesta que, luego de haber descubierto las oportunidades de mejoramiento, sabiendo lo que los clientes necesitan y esperan, se debe intentar superar esas expectativas con el fin de lograr una mayor satisfacción de éstos. La empresa puede realizar entrevistas adicionales a los clientes para determinar con exactitud que esperan de la empresa, como el tiempo que se toma para que los

clientes se reciban el producto y la cantidad como la calidad del producto entregado. Es por ello que se necesita determinar las mejoras a realizar fijando el objetivo principal y las metas asequibles que conducirán a la puesta en práctica exitosa de todo lo desarrollado en este trabajo. Evidentemente, esto redundará en una mejor atención a los clientes.

VI. Propuesta

Esta propuesta se creó con el objetivo de rediseñar los procesos de la empresa LLANKI Cine+Medios EIRL para la mejora de la gestión. Esta propuesta es un instrumento de planificación, de modo que se pueda tener una visión del trabajo a realizar.

En cada una de las tablas que se presentan a continuación, se ha considerado en el encabezado los símbolos del diagrama de flujo para representar el proceso completo analizado. El proceso seguido por la investigación considera como inicio el momento en el cual se hace el contacto con el cliente y como fin del proceso, cuando se entrega el material audiovisual tras la postproducción.

Cabe recordar que los símbolos utilizados tanto en las tablas como en las figuras son los utilizados en los diagramas de flujo. A saber:

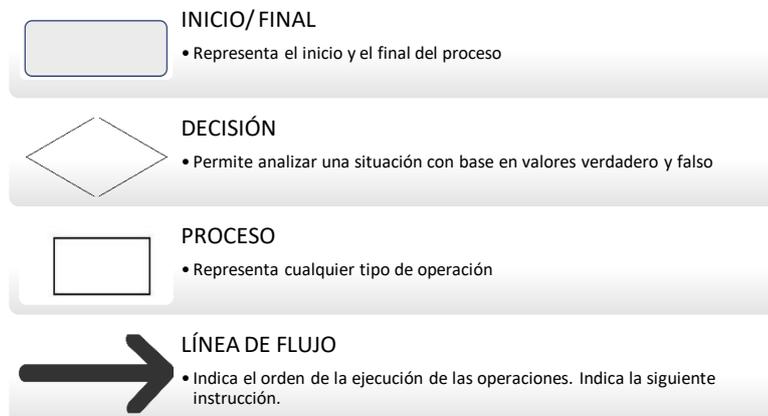


Figura 10. Funciones de los símbolos del diagrama de flujo

6.1. Fotografía Profesional

6.1.1 Paquetes Personales/Pareja/Embarazada/Familiar

Paquete I: S/.180.00

- Tiempo aprox. 1 hora
- Disco con 30 fotografías en alta resolución
- 10 retocadas
- *1 cambio de ropa propuesto
- Costos:
- 1 Fotógrafo profesional: S/. 50.00
- 1 Editor (post-producción): S/.40.00
- 1 Disco: S/. 5.00

Tabla 2.

Paquete 1 de fotografía profesional

Actividad					Tiempo	Profesional	Costo	Materiales	Costo	Equipo	Costo
Inicio	●										
Contacto Cliente		●			1/2 hora a 2 horas						
Propuesta		●			1/2 a 1 hora						
Paquete		●			1/4 a 1/2 hora	Fotógrafo	S/. 50			Cámara Fotográfica	S/. 40
Localización			●		1/2 a 1 hora						
• Estudio			●		1 a 2 horas						
• Exteriores				●	Según distancia						
Postproducción			●		24 a 48 horas	Editor	S/. 40				
Fin			●					Disco	S/. 5.00		
TOTAL					54.5		S/. 90.00		S/. 5.00		S/. 95.00

De aplicarse el modelo, se estima que la ganancia por este paquete seria de S/. 85.00 soles.

Paquete II: S/.230.00

- Tiempo aprox. 1 hora y media
- Disco con 50 fotografías en alta resolución
- 15 retocadas
- Ampliación: 2 de 20' x 30'
- *2 cambios de ropa propuestos
- Costos:
- 1 Fotógrafo: S/. 50.00
- 1 Editor (post-producción): S/. 50.00
- 1 Disco: S/. 5.00

Tabla 3.

Paquete 2 de fotografía profesional

Actividad					Tiempo	Profesional	Costo	Materiales	Costo	Equipo	Costo
Inicio	●										
Contacto Cliente		●			1/2 hora a 2 horas						
Propuesta		●			1/2 a 1 hora						
Paquete		●			1/4 a 1/2 hora	Fotógrafo	S/. 50			Cámara Fotográfica	S/. 40.00
Localización			●		1/2 a 1 hora						
• Estudio			●		2 a 3 horas						
• Exteriores				●	Según distancia						
Postproducción			●		24 a 48 horas	Editor	S/. 50				
Fin	●							Disco	S/. 5.00		
TOTAL					55.5		S/. 100.00		S/. 5.00		S/. 105.00

De aplicarse el modelo, se estima que la ganancia por este paquete seria de S/. 125.00 soles.

Paquete LLANKI: S/. 310.00

- Tiempo aprox. 2 horas y media
- Disco con 80 fotografías en alta resolución

- 20 retocadas
- Ampliaciones: 5 de 13' x 18' y 1 de 30' x 45'
- *3 a 4 cambio de ropa propuesto

Costos:

- 1 Fotógrafo profesional: S/. 60.00
- 1 Editor (post-producción): S/. 90.00
- 1 Disco: S/. 5.00

Tabla 4.

Paquete LLANKI de fotografía profesional

Actividad				Tiempo	Profesional	Costo	Materiales	Costo	Equipo	Costo
Inicio	●									
Contacto Cliente		●		1/2 hora a 2 horas						
Propuesta		●		1/2 a 1 hora						
Paquete		●		1/4 a 1/2 hora	Fotógrafo	S/. 60			Cámara Fotográfica	S/. 40.00
Localización			●	1/2 a 1 hora						
• Estudio		●		3 a 4.5 horas						
• Exteriores			●	Según distancia						
Postproducción		●		24 a 48 horas	Editor	S/. 90				
Fin	●						Disco	S/. 5.00		
TOTAL				57		S/. 150.00		S/. 5.00		S/. 155.00

De aplicarse el modelo, se estima que la ganancia por este paquete sería de S/. 155.00 soles.

Extras

- Maquillaje profesional: S/. 50.00
- Diseño de Book personalizado impreso:
- 20x15.5 (20 páginas): S/. 95.00
- 13.5x13 (40 páginas): S/. 145.00

- 29x21 (20 páginas): S/. 189.00

*En caso de ser fuera del estudio, se incrementa en cada paquete, según la distancia.

Proceso:

Cuando llega el cliente a la oficina, primero se le explican los paquetes con los que se cuenta en lo que respecta a sesión fotográfica personal, en pareja, embarazada o familiar.

El cliente debe escoger un paquete, después, se le pregunta si la sesión se realizará en el estudio o en exteriores. Si la sesión se realiza en el estudio, antes de que llegue el cliente se ordena el cuarto y se pone el fondo, se le dice que traiga algún material extra si es que desea que su sesión tenga algún tema u objeto, luego se procede con la sesión de fotos, y se le va enseñando al cliente como van las fotos para ver si se encuentra conforme con las posiciones. También dependiendo de la hora, se aprovecha la luz principal de la ventana o se busca entre los equipos el que se acomode mejor para dar una iluminación adecuada.

Si la sesión se realiza en exteriores, se consulta al cliente si tiene un lugar donde desee realizar la sesión de fotos, sino, en el momento se busca lugares posibles, indicándole que los costos de pasajes y otros corren por cuenta del cliente. Luego de realizar la producción fotográfica, se estiman unos 15 días hábiles, diciéndole al cliente que se le comunicará cuando la pro-producción esté lista.

6.1.2 Paquete Bebes y Niños

En la empresa LLANKI CINE+MEDIOS EIRL capturar los primeros meses de vida del bebé en imágenes son recuerdos que conservará el cliente para toda tu vida; es por ello que LLANKI Cine+Medios EIRL quiere que estos primeros recuerdos sean divertidos, felices, tiernos, alegres, originales, todos ellos con la mejor calidad, por lo que realizan para el cliente y su familia, fotografías creativas, que capten la esencia de su bebé, aquello que lo caracteriza y la convivencia cotidiana que tienen con él. Por ello, proponen los siguientes paquetes:

Engreídos: S/. 180.00

- Duración: 40 minutos
- Disco con 30 fotografías en alta resolución
- 1 cambio de muda
- Costos:
- 1 Fotógrafo profesional: S/. 50.00
- 1 Editor (post-producción): S/. 40.00
- 1 Disco: S/. 5.00

Tabla 5.

Paquete Engreídos fotografía profesional

Actividad					Tiempo	Profesional	Costo	Materiales	Costo	Equipo	Costo
Inicio	●										
Contacto Cliente		●			1/2 hora a 2 horas						
Propuesta		●			1/2 a 1 hora						
Paquete		●			1/4 a 1/2 hora	Fotógrafo	S/. 50			Cámara Fotográfica	S/. 40.00
Localización			●		1/2 a 1 hora						
• Estudio		●			1/2 a 1 hora						
• Exteriores				●	Según distancia						
Postproducción		●			24 a 48 horas	Editor	S/. 40				
Fin	●							Disco	S/. 5.00		
TOTAL					53.5		S/. 90.00		S/. 5.00		
									S/. 95.00		

De aplicarse el modelo, se estima que la ganancia por este paquete sería de S/. 85.00 soles.

Capricho: S/. 230.00

- Duración: 1 hora
- Disco con 40 fotografías en alta resolución
- 2 cambio de mudas

Costos:

- 1 Fotógrafo profesional: S/. 50.00
- 1 Editor (post-producción): S/. 50.00
- 1 Disco: S/. 5.00

Tabla 6.

Paquete Capricho fotografía profesional

Actividad					Tiempo	Profesional	Costo	Materiales	Costo	Equipo	Costo
Inicio	●										
Contacto Cliente		●			1/2 hora a 2 horas						
Propuesta		●			1/2 a 1 hora						
Paquete		●			1/4 a 1/2 hora	Fotógrafo	S/. 50			Cámara Fotográfica	S/. 40.00
Localización			●		1/2 a 1 hora						
• Estudio		●			1 a 2 horas						
• Exteriores				●	Según distancia						
Postproducción		●			24 a 48 horas	Editor	S/. 50				
Fin	●							Disco	S/. 5.00		
TOTAL					54.5		S/. 100.00		S/. 5.00		S/. 105.00

De aplicarse el modelo, se estima que la ganancia por este paquete seria de S/. 125.00 soles.

Consentidos: S/. 280.00

- Duración: 2 horas
- Disco con 60 fotografías en alta resolución
- a 4 cambios de muda

Costos:

- 1 Fotógrafo: S/. 60.00
- 1 Editor (post-producción): S/. 80.00
- 1 Disco: S/. 5.00

Tabla 7.

Paquete Consentidos fotografía profesional

Actividad					Tiempo	Profesional	Costo	Materiales	Costo	Equipo	Costo
Inicio	●										
Contacto Cliente		●			1/2 hora a 2 horas						
Propuesta		●			1/2 a 1 hora						
Paquete		●			1/4 a 1/2 hora	Fotógrafo	S/. 60			Cámara Fotográfica	S/. 40.00
Localización			●		1/2 a 1 hora						
• Estudio		●			2 a 3 horas						
• Exteriores				●	Según distancia						
Postproducción		●			24 a 48 horas	Editor	S/. 80				
Fin	●							Disco	S/. 5.00		
TOTAL					55.5		S/. 140.00		S/. 5.00		S/. 145.00

De aplicarse el modelo, se estima que la ganancia por este paquete seria de S/. 135.00 soles.

Proceso:

Cuando llega el cliente a la oficina, primero se le explican los paquetes de los que se dispone en lo que respecta a la sesión fotográfica de niños o bebés.

El cliente debe escoger un paquete, después, se le pregunta si la sesión se realizará en el estudio o en exteriores. Si la sesión se realiza en el estudio antes de que llegue el cliente se ordena el cuarto y se pone el fondo, luego se acomoda al bebé y se empieza con la toma de fotografías. Si el familiar ha traído juguetes o algún elemento para la sesión, se utiliza, sino se busca entre los materiales disponibles algo que pueda servir para la sesión de fotos y que haga que la sesión sea más dinámica, divertida y con objetos que puedan llamar la atención. También, dependiendo de la hora, se aprovecha la luz principal de la ventana o sino, se busca entre los equipos el que se acomode mejor para dar una iluminación adecuada.

Si la sesión se realiza en exteriores, se pregunta al cliente si tiene un lugar donde desee realizar la sesión de fotos, sino, en el momento se busca lugares a los que podría dirigirse, indicándole que los costos de pasajes y otros corren por cuenta del cliente.

Luego de realizar la producción fotográfica, se estiman unos 15 días hábiles, diciéndole al cliente que se le comunicará cuando la producción esté lista.

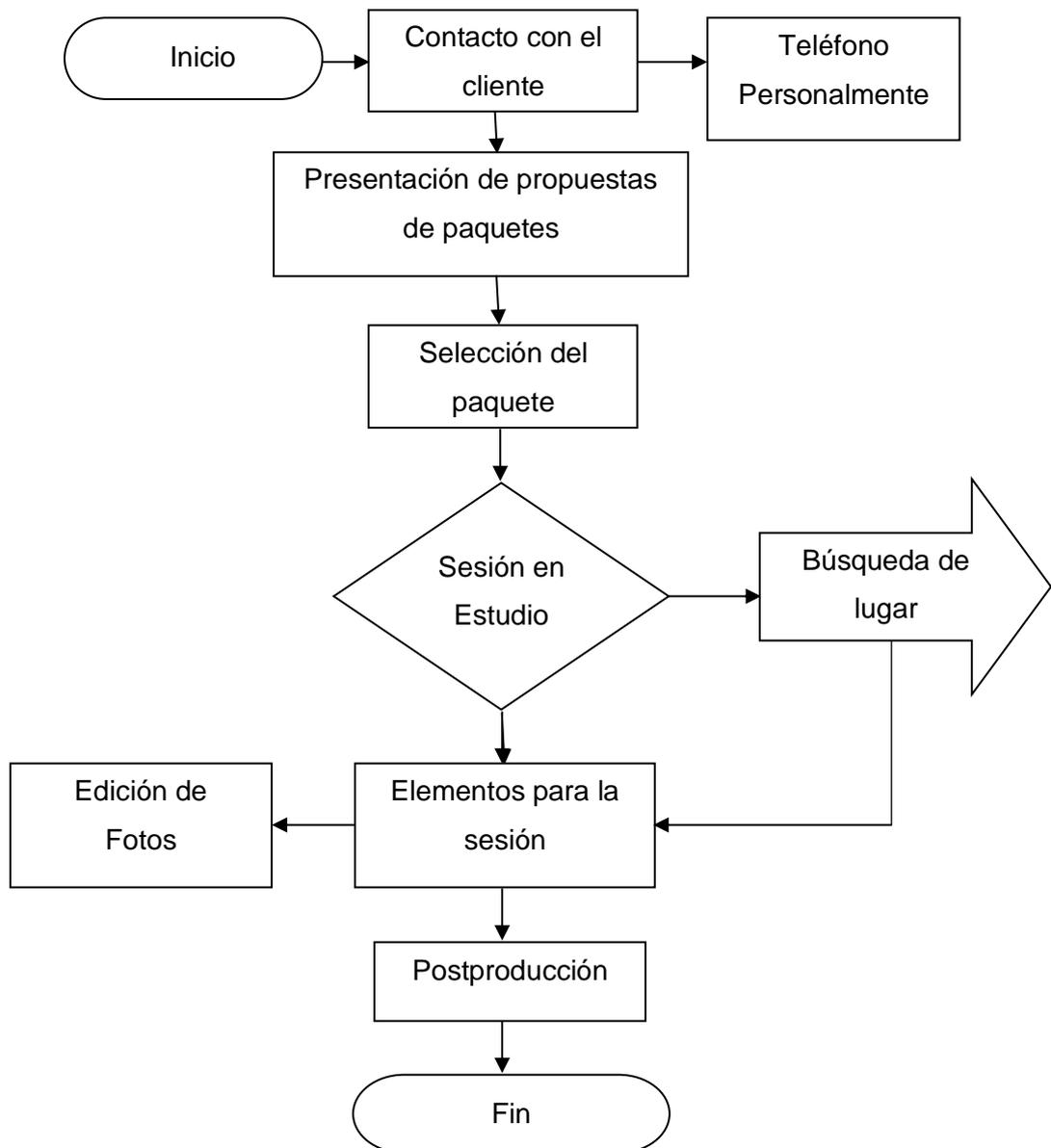


Figura 11. Diagrama de flujo de fotografía profesional

6.2. Fotocine - Boda

Boda LLANKI Plata: S/. 1540.00

- Un promedio de 700 fotografías como máximo (en formato digital)
- 50 fotografías editadas.
- 01 fotografía seleccionada, impresa en tamaño 30x45 cm.
- 01 DVD con todas las fotografías en formato digital, con 50 fotografías editadas.
- Hasta 6 horas de producción

Registro fotográfico:

- Previos de la novia, ceremonia religiosa y/o civil, recepción del evento y fiesta (hasta finalizar el show de cierre u hora local)

Costos:

- 1 Fotógrafo profesional: S/. 300.00
- 1 Asistente de iluminación: S/. 100.00
- 1 Editor: S/. 150.00
- 1 Foto impresa: S/. 9.50
- 1 DVD master + impresión: S/. 30.00
- Book tamaño 29x28 papel couchè de 46 páginas: S/. 300.00
- Movilidad y/o traslado: 60.00 soles

Tabla 8.

Boda LLANKI Plata

Actividad				Tiempo	Profesional	Costo	Materiales	Costo	Equipo	Costo
Inicio	●									
Contacto Cliente		●		1/2 hora a 2 horas						
Propuesta		●		1/2 a 1 hora						
Paquete		●		1/4 a 1/2 hora	Fotógrafo	S/. 300.00			Cámara Fotográfica	S/. 50.00
Previos de la Novia			●	1 a 2 horas	Asistente	S/. 100.00			Lentes Profesionales	S/. 50.00
Ceremonia Civil			●	1/2 a 1 hora					Iluminación	S/. 100.00
Ceremonia Religiosa			●	1 hora			Foto	S/. 9.50		
Fiesta			●	1 a 2 horas			DVD	S/. 30.00		
Postproducción		●		24 a 48 horas	Editor	S/. 150.00	Book	S/. 300.00		
Fin	●						Movilidad	S/. 60.00		
TOTAL				57.5		S/. 550.00		S/. 399.50		
								S/. 949.50		

De aplicarse el modelo, se estima que la ganancia por este paquete seria de S/. 590.50 soles.

Proceso:

Quando llega el cliente a la oficina, primero se le explican los paquetes que tenemos en lo que respecta a la sesión fotográfica de bodas, al elegir el cliente el paquete Boda LLANKI Oro, se acuerda la fecha en que se realizara la producción. Un día antes de la boda, se les recuerda a los trabajadores que al día siguiente se tiene un evento, por lo tanto tienen que venir 3 horas antes para alistar el equipo que se utilizara y los materiales a llevar. Luego de realizar la producción fotográfica, se estiman unos 25 días hábiles, diciéndole al cliente que se le comunicara cuando la pro-producción este lista.

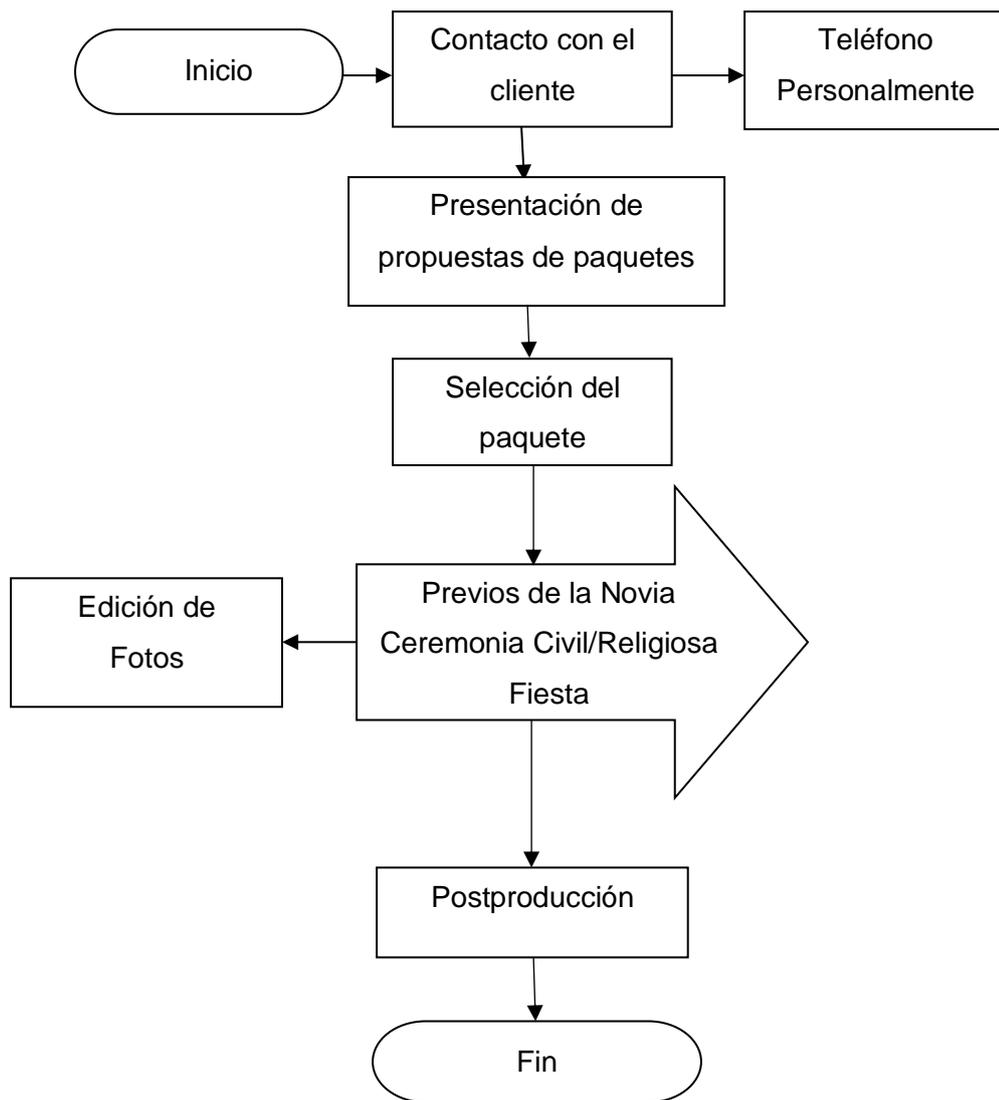


Figura 12. Diagrama de Flujo de Boda LLANKI Plata

Boda LLANKI Oro: S/. 2200.00

- Mínimo 900 fotografías en alta calidad digital.
- 60 fotografías editadas
- 01 fotografía seleccionada, impresa en tamaño 30X45 cm.
- 10 fotografías impresas, tamaño 13 x 18 cm.
- 01 DVD con todas las fotografías en formato digital, con 60 fotografías editadas.

Registro Fotográfico:

- Previos de la novia, ceremonia religiosa y/o civil, sesión artística, recepción del evento y fiesta. Siempre y cuando se realice al culminar la boda religiosa, Hasta finalizar la hora loca.

Costos:

- 2 Fotógrafo profesional: S/. 500.00
- 2 Asistente de iluminación: S/. 200.00
- 1 Editor: S/. 180.00
- Foto impresa: S/. 120.00
- 1 DVD master + impresión: S/. 30.00
- Book tamaño 29x28 papel couchè de 46 páginas: S/. 300.00
- Movilidad y/o traslado: 60.00 soles

Tabla 9.

Boda Llanki Oro

Actividad				Tiempo	Profesional	Costo	Materiales	Costo	Equipo	Costo
Inicio	●									
Contacto Cliente		●		1/2 hora a 2 horas						
Propuesta		●		1/2 a 1 hora						
Paquete		●		1/4 a 1/2 hora	Fotógrafo	S/. 250.00			Cámara Fotográfica	S/. 50.00
Previos de la Novia			●	1 a 2 horas	Fotógrafo	S/. 250.00			Cámara Fotográfica	S/. 50.00
Previos del Novio			●	1 a 2 horas	Asistente	S/. 100.00			Lentes Profesionales	S/. 50.00
Ceremonia Civil			●	1/2 a 1 hora	Asistente	S/. 100.00			Lentes Profesionales	S/. 50.00
Ceremonia Religiosa			●	1 hora			Foto	S/. 120.00	Iluminación	S/. 100.00
Fiesta			●	1 a 2 horas			DVD	S/. 30.00		
Postproducción		●		24 a 48 horas	Editor	S/. 180.00	Book	S/. 300.00		
Fin	●						Movilidad	S/. 60.00		
TOTAL				59.5		S/. 880.00		S/. 510.00		S/. 1,390.00

De aplicarse el modelo, se estima que la ganancia por este paquete sería de S/. 810.00 soles.

Proceso:

Cuando llega el cliente a la oficina, primero se le explican los paquetes que tenemos en lo que respecta a la sesión fotográfica de bodas, al elegir el cliente el paquete Boda LLANKI Oro, se acuerda la fecha en que se realizara la sesión fotográfica de retrato y también se acuerda la fecha en que se realizara la producción. Un día antes de la boda, se les recuerda a los trabajadores que al día siguiente se tiene un evento, por lo tanto tienen que venir 3 horas antes para alistar el equipo que se utilizara y los materiales a llevar. Luego de realizar la producción fotográfica, se estiman unos 25 días hábiles, diciéndole al cliente que se le comunicara cuando la producción este lista.

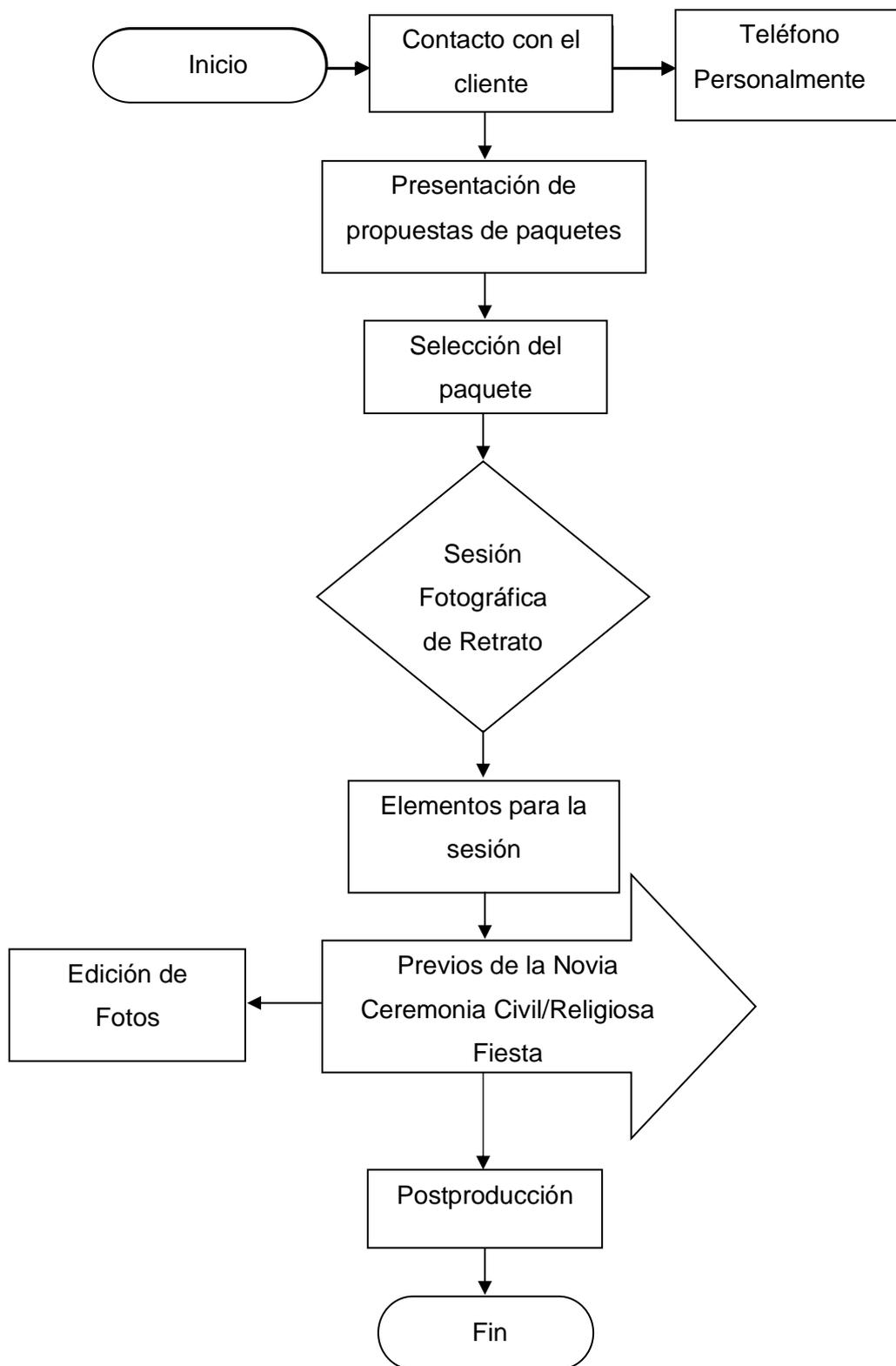


Figura 13. Diagrama de Flujo de Boda LLANKI Oro

Boda LLANKI Diamante: S/. 3100.00

- En promedio 1200 fotografías como mínimo.
- 01 fotografía seleccionada, impresa y enmarcada en tamaño 30x45 cm para firmas.
- 01 DVD con todas las fotografías en formato digital, con 100 fotografías editadas.
- 01 video animado y musicalizado con las mejores imágenes (100 fotografías editadas).

Registro Fotográfico:

- Love Story, Una sesión fotográfica en estudio o exteriores semanas antes del día central de la boda. Previos de la novia y novio, ceremonia religiosa y/o civil, sesión artística, recepción del evento y fiesta, siempre y cuando se realice al culminar la boda religiosa. Hasta finalizar la hora loca. No incluye movilidad.

Costos:

- 1 Fotógrafo profesional: S/. 400.00
- 1 Asistente de fotografía (2da cámara): S/. 200.00
- 2 Asistente de iluminación: S/.280.00
- 1 Editor (post-producción): S/. 450.00
- Foto impresa + marco: S/. 150.00
- 2 DVD master: S/. 60.00
- 1 Book tamaño 30x30: S/. 500.00
- Movilidad: 100.00 soles

Tabla 10.

Boda LLANKI Diamante

Actividad					Tiempo	Profesional	Costo	Materiales	Costo	Equipo	Costo
Inicio	●										
Contacto Cliente		●			1/2 hora a 2 horas						
Propuesta		●			1/2 a 1 hora						
Paquete		●			1/4 a 1/2 hora					Cámara Fotográfica	S/. 50.00
Sesión Fotográfica		●	●		1/2 a 1 hora					Cámara Fotográfica	S/. 50.00
• Estudio		●	●		1.5 a 2 horas					Lentes Profesionales	S/. 50.00
• Exteriores			●		Según distar	Fotógrafo	S/. 400.00			Lentes Profesionales	S/. 50.00
Previos de la Novia			●		2 a 3 horas	Fotógrafo	S/. 200.00			Iluminación	S/. 100.00
Previos del Novio			●		2 a 3 horas	Asistente	S/. 190.00				
Ceremonia Civil			●		1/2 a 1 hora	Asistente	S/. 190.00				
Ceremonia Religiosa			●		1 hora			Foto	S/. 150.00		
Fiesta			●		1 a 2 horas			2 DVD	S/. 60.00		
Postproducción		●			24 a 48 horas	Editor	S/. 450.00	Book	S/. 500.00		
Fin	●							Movilidad	S/. 100.00		
TOTAL					64.5		S/. 1,430.00		S/. 810.00		
									S/. 2,240.00		

De aplicarse el modelo, se estima que la ganancia por este paquete seria de S/. 860.00 soles.

Proceso:

Cuando llega el cliente a la oficina, primero se le explican los paquetes que tenemos en lo que respecta a la sesión fotográfica de bodas, al elegir el cliente el paquete Boda LLANKI-Diamante, se acuerda la fecha en que se realizara la sesión fotográfica de retrato en exteriores, y también se le pregunta a la pareja si ya tiene un lugar donde desee realizar su sesión, sino se busca en el momento un lugar adecuado, también se acuerda el día en que se realizara la producción. Un día antes de la boda, se les recuerda a los trabajadores que al día siguiente se tiene un evento, por lo tanto tienen que venir 4 horas antes para alistar el equipo que se utilizara y los materiales a llevar.

Luego de realizar la producción fotográfica, se estiman unos 30 días hábiles, diciéndole al cliente que se le comunicara cuando la pro-producción este lista.

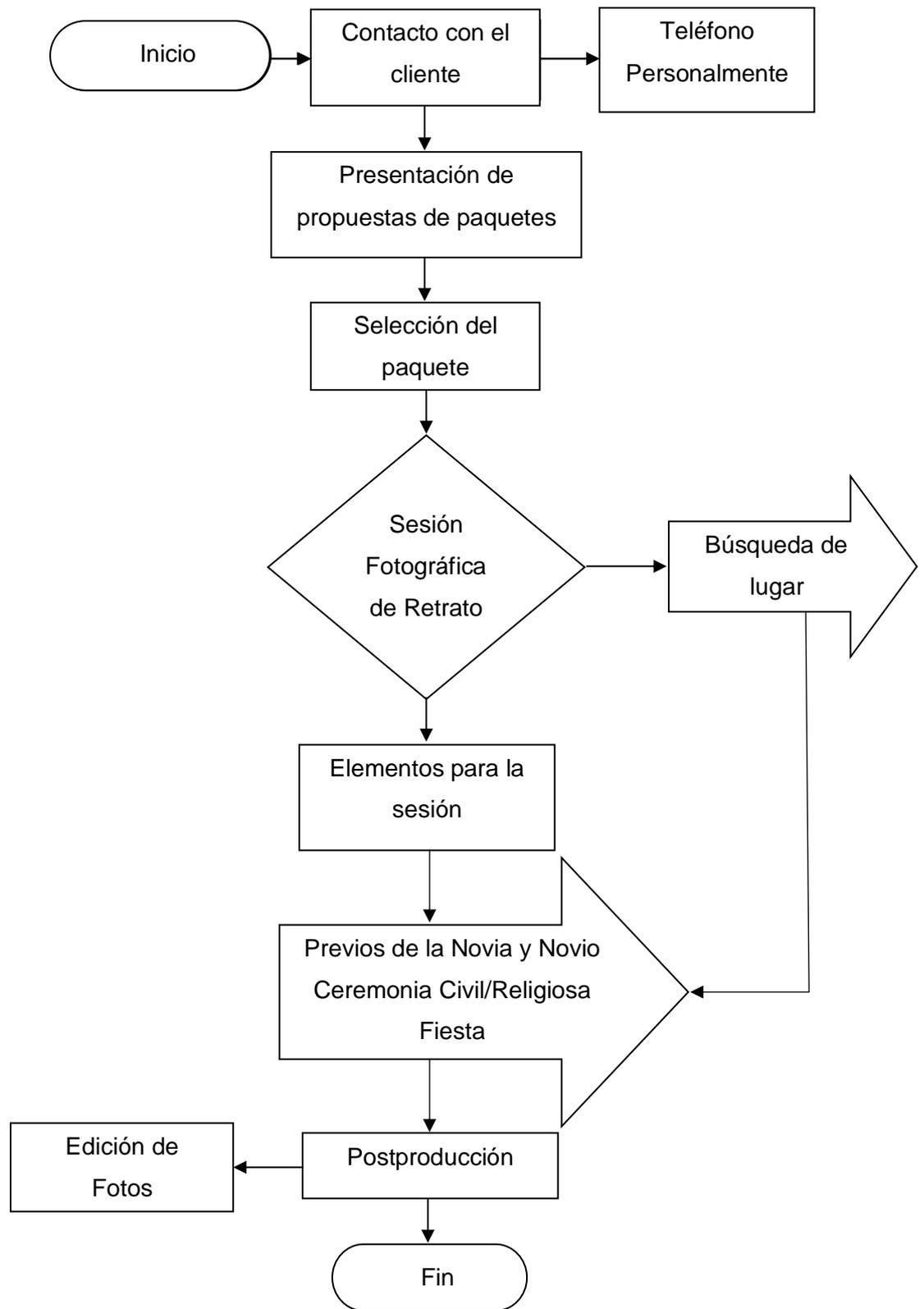


Figura 14. Diagrama de Flujo de Boda LLANKI Diamante

6.3. Video-Boda D' Película

En este proceso se realiza FOTOCINE Y DOCUVIDEO de una manera elegante divertida, creativa, natural y artística. Gustando de imágenes espontaneas, únicas y que hablen por si solas.

La idea está enfocada en captar momentos de su evento, que fácilmente podrían pasar desapercibidos y que al mirarlos en su álbum, puedan recordar cada detalle de ese gran día.

Historia D' Película: S/.3400.00

- Se entrega un guion narrativo de la boda, el cual se elabora previamente en coordinación con los novios.
- 8 horas de rodaje, convertidas en post producción a un tiempo real de 1 hora y 20 minutos aproximadamente – pendrive (USB edición profesional)
- 1 USB de 8 GB o 2 DVD + estuche
- En la entrada del disco DVD tendrá clips que conducirán a cada celebración
- Diseño y portada impreso del DVD
- Edición ágil, atractiva y musicalizada

Costos:

- 2 Comunicador Audiovisual: S/. 800.00
- 1 Productor: S/. 450.00
- 1 Asistente : S/.300.00
- 1 Sonidista: S/. 200.00
- 1 Editor (post-producción): S/.400.00
- 1 Usb: S/. 50.00
- 1 DVD: S/. 30.00
- Movilidad y otros: S/. 100.00

Tabla 11.

Boda Historia D'Película

Actividad					Tiempo	Profesional	Costo	Materiales	Costo	Equipo	Costo
Inicio	●										
Contacto Cliente		●			1/2 hora a 2 horas						
Propuesta		●			1/2 a 1 hora						
Paquete		●			1/4 a 1/2 hora						
• Temática		●			1 a 2 horas						
• Esquema		●			12 horas						
• Elaboración de Guión		●			24 a 48 horas						
Producción		●				2 Comunicadores	S/. 800.00			2 Cámaras Video	S/. 160.00
• Grabación		●		●		Productor	S/. 450.00			I Mac	S/. 50.00
*Sesion Artística		●		●	1/2 a 1 hora	Asistente	S/. 300.00			Tripode	S/. 15.00
* Love Story				●	2 horas	Sonidista	S/. 200.00			Slider	S/. 20.00
*Previos de la Novia				●	1 a 1.5 horas	Editor	S/. 400.00			Sonido Profesional	S/. 80.00
*Previos del Novio				●	2 a 1.5 horas					Camara Rigs	S/. 100.00
*Ceremonia Civil				●	1/2 a 1 hora					Monopodo Manfroto	S/. 20.00
*Ceremonia Religiosa				●	1 hora					Iluminacion	S/. 70.00
*Fiesta				●	1 a 2 horas					2 Lentes	S/. 120.00
Postproducción		●			5 horas						
• Sonido y efectos		●			24 horas			Usb	S/. 50.00		
• Edición		●			120 a 240 horas			DVD	S/. 30.00		
• Entrega		●			360 a 720 horas			Movilidad	S/. 100.00		
Fin	●										
TOTAL					1063.5		S/. 2,150.00		S/. 180.00		
									S/. 2,330.00		

De aplicarse el modelo, se estima que la ganancia por este paquete seria de S/. 1070.00 soles.

Historia D' Película PREMIUM: S/. 5600.00

- Se entrega un guion fílmico de la boda, cual se elabora previamente en coordinación con los novios.
- 10 horas de rodaje, convertidas en post producción a un tiempo real de 2 horas – pendrive (edición profesional)
- 1 trailer de tu película mejor contada - aproximadamente 4 a 6 minutos.
- 1 USB de 16 GB (FULL HD) o 2 DVD + estuche (Data)
- Diseño y portada impreso del DVD
- Edición ágil, atractiva y musicalizada
- Nota: La entrega del Master respectivo (Material completo de la grabación durante el rodaje) se hará efectivo por un monto de 230.00 nuevos soles.

Costos:

- 2 Comunicadores audiovisuales: S/. 1200.00
- 1 Productor: S/. 500.00
- 2 Asistentes: S/.900.00
- 1 Sonidista: S/. 400.00
- 1 Editor (post-producción): S/. 600.00
- 1 Usb: S/. 70.00
- 1 DVD: S/. 30.00
- Movilidad y otros: 120.00

Tabla 12.

Boda Historia D Película Premium

Actividad					Tiempo	Profesional	Costo	Materiales	Costo	Equipo	Costo
Inicio	●										
Contacto Cliente		●			1/2 hora a 2 horas						
Propuesta		●			1/2 a 1 hora						
Paquete		●			1/4 a 1/2 hora						
• Temática		●			1 a 2 horas						
• Esquema		●			12 horas						
• Elaboración de Guión		●			24 a 48 horas						
Producción		●				2 Comunicadores	S/. 1,200.00			2 Cámaras Video	S/. 160.00
• Grabación		●		●		Productor	S/. 500.00			Imac	S/. 50.00
*Sesion Artistica		●		●	1/2 a 1 hora	2 Asistente	S/. 900.00			Tripode	S/. 15.00
* Love Story		●		●	2 horas	Sonidista	S/. 400.00			Slider	S/. 20.00
*Previos de la Novia				●	1 a 2.5 horas	Editor	S/. 600.00			Sonido Profesional	S/. 80.00
*Previos del Novio				●	2 a 2.5 horas					Camara Rigs	S/. 100.00
*Ceremonia Civil				●	1/2 a 1 hora					Monopodo Manfroto	S/. 20.00
*Ceremonia Religiosa				●	1 hora					Iluminacion	S/. 70.00
*Fiesta				●	1 a 2 horas					2 Lentes	S/. 120.00
Postproducción		●			5 horas						
• Sonido y efectos		●			24 horas			Usb	S/. 70.00		
• Edición		●			120 a 240 horas			DVD	S/. 30.00		
• Entrega		●			360 a 912 horas			Movilidad	S/. 120.00		
Fin	●										
TOTAL					1257.5		S/. 3,600.00		S/. 220.00		
									S/. 3,820.00		

De aplicarse el modelo, se estima que la ganancia por este paquete seria de S/. 1780.00 soles.

Proceso:

Una vez programada la cita, ya sea vía telefónica o porque llego a la oficina ubicada en la calle 07 de Enero sur No. 299, urbanización San Eduardo. Se recibe al cliente, realizándose una conversación introductoria presentándonos y viceversa, para obtener una información y posteriormente presentar las propuestas que más se acomoden a sus necesidades y preferencias, ya que muchas veces pueda ser necesario una orientación por parte nuestra, cuando no se tiene la idea clara, de la creación de su

BODA DE PELICULA. Decidiendo así el paquete que mayor cumpla sus expectativas, y pueda ir idealizando su propia historia matrimonial.

Los clientes podrán elegir entre ser grabados antes y durante la boda, o solo durante la boda, según el tiempo acordado. Terminando esta elección, se pasara a hacer una planeación de la producción y grabación estableciendo roles a desempeñar por parte del equipo técnico y artístico, estableciendo la fecha y hora de producción, post producción, para la entrega del material trabajado.

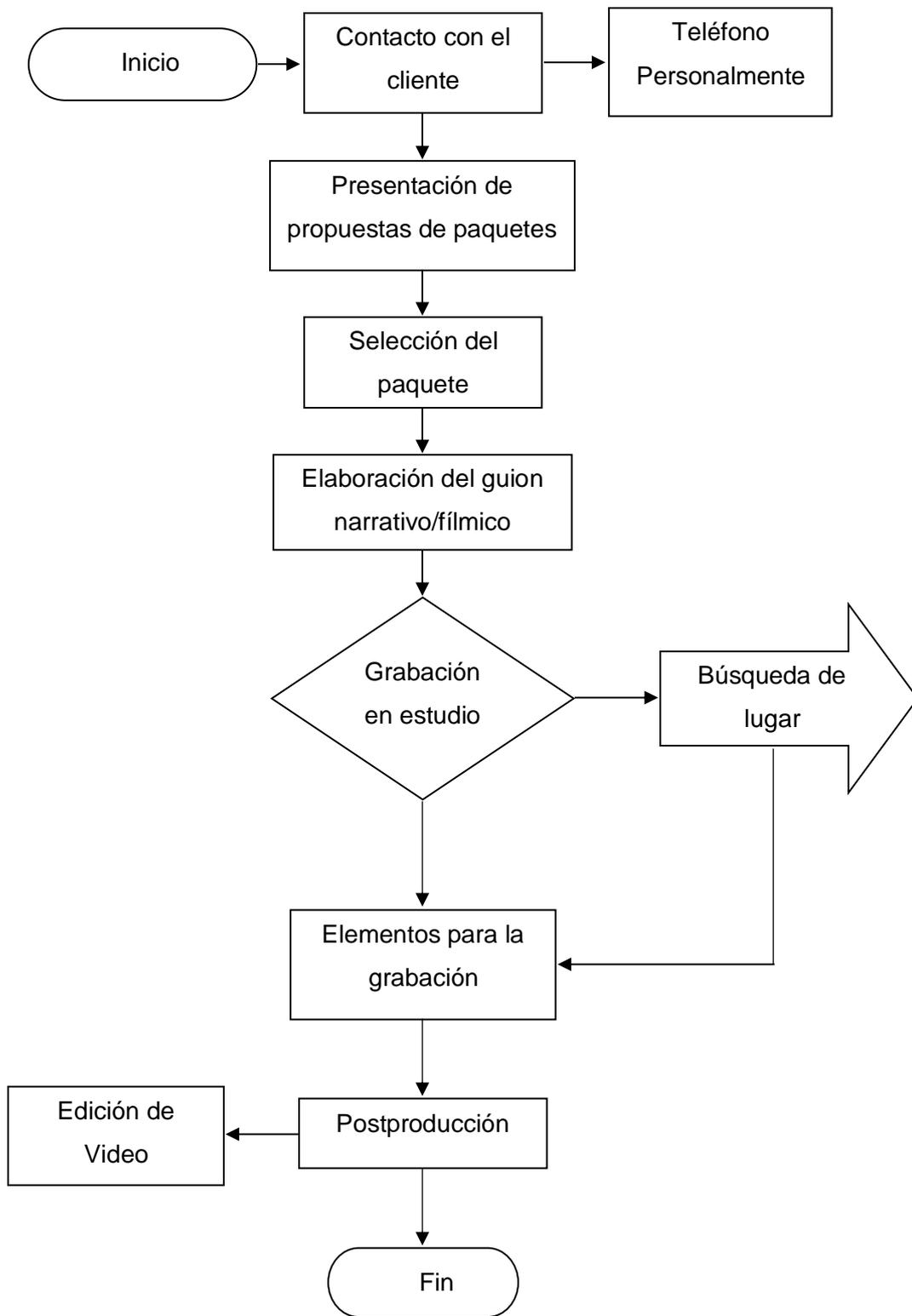


Figura 15. Diagrama de Flujo de Video-Boda D' Película

Evaluación

La evaluación del cumplimiento de esta propuesta se ejecutara cada 3 meses, aplicándose luego los correctivos para mejores los errores encontrados, teniendo en cuenta que la evaluación es cíclica. Concluyendo con una evaluación anual que verifique el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa LLANKI Cine+Medios EIRL.

VII. Conclusiones

La investigación utilizó para el diagnóstico dos instrumentos: una entrevista al representante legal de la empresa, Beyker Bances Tenorio; así como una encuesta a los 6 colaboradores de la misma (tres mujeres y tres varones) en su mayoría con estudios universitarios. A través de los resultados obtenidos, se pudo cumplir con los objetivos de investigación:

El objetivo específico número uno requirió realizar un diagnóstico de los procesos en los que la empresa necesitaba mejoras. De acuerdo con los resultados, los procesos de urgente rediseño correspondieron a la primera dimensión de la variable rediseño, que es seleccionar, según la cual la empresa debe tener mayor disponibilidad para las sesiones, un precio accesible y puntualidad en la entrega del producto. En la misma dimensión de seleccionar, se consideró mejorar el contacto con el cliente, las propuestas de la empresa y la postproducción. Así mismo, se consideró como motivadores de este cambio la mejora del nivel de control y el tiempo utilizado para realizar cada proceso. Se logró establecer, pues, cuáles debían ser los procesos a mejorar a través del diagnóstico realizado a la empresa.

El segundo objetivo específico fue la determinación de los tiempos y costos utilizados en los procesos de la empresa sobre la base del modelo SAMME propuesto por Chang. Para ello, se estudió cada una de las dimensiones y se estableció la correspondencia entre los procesos del modelo y los procesos de la empresa.

Estos dos objetivos permitieron lograr el objetivo general que se refiere a la propuesta de rediseño de procesos para la mejora de la gestión en la empresa LLANKI Cine+Medios EIRL. Se consiguió elaborar una propuesta que tomara en cuenta las necesidades de la empresa y plantear un flujo de acciones para que cada proceso, de acuerdo a las dimensiones planteadas por el modelo SAMME, de modo que pudieran ser comprendidas con claridad y, posteriormente, ser desarrolladas por los trabajadores de la empresa. Por todo lo explicado anteriormente, se puede concluir que se cumplió con el objetivo principal y se demostró la hipótesis aplicada.

VIII. Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones y a lo ya mencionado, se recomienda que se aplique la propuesta planteada, puesto que se han analizado los procesos con sus tiempos y costos aproximados. Así mismo, se recomienda organizar la administración de la producción y materiales o recursos con lo que respecta a las funciones de transporte, logística, planteamiento de la producción, para fines de un incremento de ventas a través de una mejora de la calidad corporativa. De acuerdo a la teoría, si se automatizan y simplifican los procesos que se realizan de forma manual, se puede lograr un ahorro de tiempo y de operación, que redunde en la mejora de la productividad y el aumento de la competitividad de la empresa.

Finalmente, se sugiere que se investigue el proceso gerencial empresarial, ya que a través de lo percibido, la empresa no está siendo correctamente administrada.

IX. Referencias bibliográficas

- Alarcón, J. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la Reingeniería de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Aramburú, S., & Espinoza, M. (2015). *La reingeniería de procesos y su efecto en la calidad del servicio de la Mype "BG Electricistas Industriales" E.I.R.L.* (Tesis de Licenciatura en Administración, Facultad de Negocios). Universidad Privada del Norte: Trujillo.
- Armstrong, M. (2007). *Un manual de prácticas de gestión de recursos humanos*. (2da. ed.). Filadelfia: Kogan Page.
- Barrios, V. (2007). *Propuesta de un modelo de reingeniería para reducir costos en los procesos de despacho y recepción de contenedores en la empresa portuaria Quetzal [Tesis de maestría en Administración financiera]*. Guatemala: Universidad de San Carlos.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Biasca, R. (2005). *Gestión del cambio: el modelo BIASCA*. Colorado: Outskirts Press.
- Bravo, J. (2011). *Gestión por procesos*. (4ta. ed.). Santiago de Chile: Evolución.
- Chang, R. (2011). *Mejora continua de procesos: Guía práctica para mejorar procesos y lograr resultados medibles*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Santa Fé de Bogotá: McGraw Hill.
- Chira, C., & Limay, F. (2014). *Rediseño de procesos de recursos humanos para la implementación de una ERP aplicado a una MYPE*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Ferrando, M., & Granero, J. (2005). *Calidad total: modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas*. (2da ed.). Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Gómez, G. (2012). *Planeación y Organización de Empresas*. México D.F.: McGraw Hill.
- Gómez, L., & Ortiz, N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13-22.
- Gómez, R. (2011). *Evolución científica y metodología de la economía: escuelas de pensamiento*. Malaga: Autor.

- González, J., Zamora, C., & Escobar, B. (2007). La reingeniería de procesos de negocio (BPR) aplicada a la gestión de tesorería: su estudio en una compañía de electricidad española. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 26(135), 537-568.
- Guadalupe, I. (2006). *Rediseño organizacional del área administrativa de una empresa productora de cardamono*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Hernández, C. (2015). Reingeniería: una herramienta para el trabajo administrativo. *Ciencia administrativa*(2), 100-108.
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2002). *Administración* (9na ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento* (4ta. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2004). *Sistemas de información gerencial*. México D.F.: Pearson Educación.
- Lefcovich, M. (2004). *Reingeniería de procesos*. Recuperado el 15 de mayo de 2015, de Gestipolis.com: <http://www.gestipolis.com/reingenieria-de-procesos/>
- Ludeña, A. (2010). *Propuesta de rediseño de los procesos de administración de servicios internos de Banco Solidario S.A.* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10644/2212>
- Manene, L. (23 de enero de 2012). *Reingeniería de procesos empresariales y su gestión*. Obtenido de Blog de Luis Miguel Manene: <http://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/01/23/reingenieria-de-procesos-empresariales-y-su-gestion-2/>
- Manganelli, R., Klein, M., & Cárdenas, J. (2004). *Cómo hacer reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma.
- Mariño, A., & Rodríguez, C. (2011). Aproximación a las modas administrativas desde algunos conceptos sociológicos: El caso de la reingniería. *Innovar*, 21(41), 77-90.
- Martínez, V. (2010). *Diagnóstico administrativo holístico: procedimientos, procesos y benchmarking* (4ta ed.). México D.F.: Trillas.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de tesis*. Bogotá: Ediciones De la U.
- Ocegueda, C. (2007). *Metodología de la investigación: métodos, técnicas y estructuración de trabajos académicos*. México D.F.: Anaya Editores.
- Pérez, J. (1999). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC Editores.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editores.

- Raineri, A. (2001). Administración del cambio organizacional en empresas chilenas. *Estudios de Administración*, 8(2), 1-41.
- Real Academia Española. (2017). "Proceso". Obtenido de Diccionario de la lengua española: <http://dle.rae.es/?id=UFbxsxz>
- Rodríguez, J. (2002). *Estudios de sistemas y procedimientos administrativos* (3ra ed.). México D.F.: Cengage Learning Latinoamérica.
- Sarabia, L. (2014). Clima organizacional y procesos de reingeniería en una empresa de consumo masivo. *Gestión y Gerencia*, 8(1), 102-122.
- Schermerhorn, J. (2009). *Administración*. New Jersey: Wiley.
- Tamayo y Tamayo, M. (2008). *El proceso de la investigación científica*. México D.F.: Limusa.
- Val, M., & Sutil, Y. (2016). Modelo Bequal para la Administración Pública. *Gestión de análisis de políticas públicas*(15), 43-56.

X. ANEXOS

10.1. Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Hipotesis	Variable
¿Cómo el rediseño de los procesos, mejora la gestión de la Empresa Llanki Cine+Medios E.I.R.L. en la ciudad de Chiclayo?	Rediseñar los procesos para mejorar la gestión de la empresa Llanki Cine+medios E.I.R.L. en la ciudad de Chiclayo	El rediseño de los procesos mejora la gestión de la Empresa Llanki Cine+ medios E.I.R.L. en la ciudad de Chiclayo	Rediseño de procesos

10.2. Entrevista Exploratoria al Gerente de LLANKI Cine+Medios EIRL Beyker
Bances Tenorio

➤ **Sobre la empresa**

1. ¿Cuál es el proceso principal de la empresa?
2. ¿Cuáles son los procesos de apoyo?
3. ¿Quién atiende al cliente?
4. ¿Quién le provee los equipos que utiliza?
5. ¿Quiénes son sus principales competidores?
6. ¿Se preocupa por realizar acciones de mejora en los productos y servicios que brinda?

➤ **Sobre el proceso**

7. ¿Cuáles son las funciones y actividades que se realizan en este proceso (etapas, tiempo, tareas, costos, retrasos)?
8. ¿Quién o quienes realizan el proceso (responsabilidades)? ¿Estas funciones están establecidas para cada trabajador?
9. ¿Dónde se realiza el proceso?
10. ¿Qué recursos (equipos) utiliza en este proceso?
11. ¿Cuál es el costo del proceso realizado?
12. ¿Qué objetivo del proceso cree usted que no se está cumpliendo?
13. De acuerdo a su percepción ¿Las características del producto y servicio cumplen con los estándares establecidos?
14. ¿Cree usted que los productos o servicios que brinda satisface completamente las necesidades del cliente?
15. ¿Considera usted que el proceso cuenta con controles que permiten identificar variaciones en su desempeño?
16. ¿Cuáles considera usted que son los problemas principales en este proceso?
17. ¿Cómo considera usted que debería operar el proceso seleccionado (en cuanto a tiempo, costo, productividad, etc.)?
18. ¿Cuáles considera usted que son las diferencias entre la forma en que actualmente opera el proceso y la forma en que debiera operar?

10.3. Encuesta a la LLANKI Cine+Medios EIRL Beyker Bances Tenorio

5. Edad: _____
 6. Sexo:
 - a) Femenino
 - b) Masculino
 7. Situación Civil:
 - a) Soltero/a
 - b) Casado/a
 - c) Divorciado/a
 - d) Viudo/a
 - e) Conviviente
 8. Nivel de Instrucción:
 - a) Sin estudios
 - b) Primaria completa
 - c) Secundaria completa
 - d) Estudios Técnicos
 - e) Estudios Universitarios
 9. Ingresos Mensuales:
 - a) S/.0 – S/.500
 - b) S/.500 – S/. 1000
 - c) S/. 1000 – S/. 1500
 - d) S/. 1500 - S/. 2000
 - e) S/. 2000 a más
 10. A su parecer, ¿cuál es el requerimiento más importante para el cliente?:
 - a) Disponibilidad
 - b) Cantidad
 - c) Precio
 - d) Puntualidad
 11. ¿Cuál de los siguientes procesos considera usted se debe mejorar?
 - a) Contacto con el cliente
 - b) Propuestas
 - c) Localización de sesión
 - d) Postproducción
 12. ¿Por cuál criterio consideró que ese debe ser el proceso a mejorar?
 - b) Nivel de Control
 - c) Tiempo Comprendido
 - d) Costo
- a) Probabilidad de éxito
 1. ¿Cuál es el aspecto más importante para el cliente en el producto entregado?
 - a) Calidad del producto
 - b) Tiempo de entrega
 - c) Cantidad de producto entregado
 - d) Tecnología e insumos utilizados
 2. Marque la deficiencia que usted considera, es el principal problema de la empresa
 - a) Falta de procedimientos claros
 - b) Lleva demasiado tiempo
 - c) Recursos desperdiciados
 - d) Falta de información
 - e) Comunicación deficiente
 - f) Responsabilidades no claras
 3. ¿Cuál cree usted, de estos estándares, puede mejorar el desarrollo de los procesos en la empresa?
 - a) Establecer tiempos concretos
 - b) Establecer funciones específicas
 - c) Contar con información adecuada para atender a los clientes
 - d) Definir cada producto, con sus especificaciones
 4. ¿Cuál mejora se debe implementar en la empresa?
 - a) Contar con un plan de trabajo para poder ser competitivos a corto/mediano plazo
 - b) Contar con procesos escritos que faciliten el desarrollo de su trabajo
 - c) Desarrollar el trabajo en equipo
 - d) Hacer que los trabajadores conozcan sus funciones
 - e) Contar con un proceso establecido de atención al cliente

10.4.Fotografía Profesional

Paquetes Personales/Pareja/Embarazada/Familiar

Producto	Descripción del paquete	Costo Total
PAQUETE I	REGISTRO FOTOGRÁFICO DE: <ul style="list-style-type: none">- Sesión de fotografía personal, en pareja, embarazada o familiar.- Sesión de fotografía en estudio o en exteriores (Costo adicional)- 1 cambio de ropa propuesto REGISTRO GRÁFICO <ul style="list-style-type: none">- Hasta 2 horas de producción CONTENIDO GRÁFICO <ul style="list-style-type: none">- 40 fotografías en alta resolución- 10 fotografías editadas. TIEMPO DE ENTREGA <ul style="list-style-type: none">- 15 días laborables. MATERIAL A ENTREGAR <ul style="list-style-type: none">- 01 DVD con todas las fotografías en formato digital	S/. 180.00
	NUEVOS SOLES - TOTAL	S/. 180.00

Producto	Descripción del paquete	Costo Total
PAQUETE II	<p>REGISTRO FOTOGRÁFICO</p> <p>DE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sesión de fotografía personal, en pareja, embarazada o familiar. - Sesión de fotografía en estudio o en exteriores (Costo adicional) - 2 cambios de ropa propuesto <p>REGISTRO GRÁFICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hasta 3 horas de producción <p>CONTENIDO GRÁFICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - 60 fotografías en alta resolución - 15 fotografías editadas. - Ampliación de 2 fotografías de 20' x 30' <p>TIEMPO DE ENTREGA</p> <ul style="list-style-type: none"> - 15 días laborables. <p>MATERIAL A ENTREGAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - 01 DVD con todas las fotografías en formato digital 	S/. 230.00
	NUEVOS SOLES - TOTAL	S/. 230.00

Producto	Descripción del paquete	Costo Total
PAQUETE LLANKI	<p>REGISTRO FOTOGRÁFICO DE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sesión de fotografía personal, en pareja, embarazada o familiar. - Sesión de fotografía en estudio o en exteriores (Costo adicional) cambios de ropa propuesto <p style="text-align: center;">REGISTRO GRÁFICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hasta 4.5 horas de producción <p style="text-align: center;">CONTENIDO GRÁFICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - 90 fotografías en alta resolución - 20 fotografías editadas. - Ampliación de 5 fotografías de 13' x 18' y 1 de 30' x 45' <p style="text-align: center;">TIEMPO DE ENTREGA</p> <ul style="list-style-type: none"> - 15 días laborables. <p style="text-align: center;">MATERIAL A ENTREGAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - 01 DVD con todas las fotografías en formato digital 	<p style="text-align: right;">S/. 310.00</p>
NUEVOS SOLES - TOTAL		S/. 310.00

Paquete Bebes y Niños

Producto	Descripción del paquete	Costo Total
ENGREIDOS	REGISTRO FOTOGRÁFICO DE: - Sesión de fotografía personal: bebes o niños. - Sesión de fotografía en estudio o en exteriores (Costo adicional) - 1 cambio de ropa propuesto REGISTRO GRÁFICO - Hasta 1 hora de producción CONTENIDO GRÁFICO - 40 fotografías en alta resolución - 5 fotografías editadas. TIEMPO DE ENTREGA - 15 días laborables. MATERIAL A ENTREGAR - 01 DVD con todas las fotografías en formato digital	S/. 180.00
NUEVOS SOLES - TOTAL		S/. 180.00

Producto	Descripción del paquete	Costo Total
CAPRICHOS	<p>REGISTRO FOTOGRÁFICO DE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sesión de fotografía personal: bebés o niños. - Sesión de fotografía en estudio o en exteriores (Costo adicional) - 2 cambios de ropa propuesto <p>REGISTRO GRÁFICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hasta 2 horas de producción <p>CONTENIDO GRÁFICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - 45 fotografías en alta resolución - 8 fotografías editadas. <p>TIEMPO DE ENTREGA</p> <ul style="list-style-type: none"> - 15 días laborables. <p>MATERIAL A ENTREGAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - 01 DVD con todas las fotografías en formato digital 	<p>S/. 230.00</p>
<p>NUEVOS SOLES - TOTAL</p>		<p>S/. 230.00</p>

Producto	Descripción del paquete	Costo Total
<p>CONSENTIDOS</p>	<p>REGISTRO FOTOGRÁFICO DE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sesión de fotografía personal: bebés o niños. - Sesión de fotografía en estudio o en exteriores (Costo adicional) cambios de ropa propuesto <p>REGISTRO GRÁFICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hasta 3 horas de producción <p>CONTENIDO GRÁFICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - 65 fotografías en alta resolución - 10 fotografías editadas. <p>TIEMPO DE ENTREGA</p> <ul style="list-style-type: none"> - 15 días laborables. <p>MATERIAL A ENTREGAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - 01 DVD con todas las fotografías en formato digital 	<p>S/. 280.00</p>
<p>NUEVOS SOLES - TOTAL</p>		<p>S/. 230.00</p>

Fotocine – Boda

Producto	Descripción del paquete	Costo Total
BODA LLANKI PLATA	REGISTRO FOTOGRÁFICO DE: <ul style="list-style-type: none">- Previos de la novia- Ceremonia religiosa y/o civil *- Recepción del evento y fiesta (hasta finalizar el show de cierre u hora loca)	S/. 1540.00
	REGISTRO GRÁFICO <ul style="list-style-type: none">- Hasta 6 horas de producción	
	CONTENIDO GRÁFICO <ul style="list-style-type: none">- Un promedio de 700 fotografías como máximo (en formato digital)- 50 fotografías editadas.	
	TIEMPO DE ENTREGA <ul style="list-style-type: none">- 18 días laborables.	
	MATERIAL A ENTREGAR <ul style="list-style-type: none">- 01 fotografía seleccionada, impresa en tamaño 30x45 cm.- 01 DVD con todas las fotografías en formato digital, con 50 fotografías editadas.	
	NUEVOS SOLES - TOTAL	S/. 1540.00

Producto	Descripción del paquete	Costo Total
BODA LLANKI ORO	REGISTRO FOTOGRAFICO	
	DE:	
	- Previos de la novia	S/. 2200.00
	- Previos del novio	
	- Ceremonia religiosa y/o civil*	
	- Recepción del evento y fiesta (hasta finalizar el show de cierre u hora loca)	
	REGISTRO GRÁFICO	
	- Hasta 8 horas de producción	
	CONTENIDO GRÁFICO	
	- En promedio 900 fotografías como mínimo.	
	- 60 fotografías editadas.	
	TIEMPO DE ENTREGA	
	- 21 días laborables	
	MATERIAL A ENTREGAR	
	- 01 fotografía seleccionada, impresa en tamaño 30X45 cm.	
	- 10 fotografías impresas, tamaño 13 x 18 cm.	
	- 01 DVD con todas las fotografías en formato digital, con 60 fotografías editadas.	
	NUEVOS SOLES - TOTAL	S/. 2,200.00

Producto	Descripción del paquete	Costo Total
BODA LLANKI DIAMANTE	<p>REGISTRO FOTOGRÁFICO DE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Love Story, Una sesión fotográfica en estudio o exteriores semanas antes del día central de la boda - Previos de la novia, novio - Ceremonia religiosa y/o civil* - Recepción del evento y fiesta (hasta finalizar el show de cierre u hora loca) 	S/.3100.00
	<p>REGISTRO GRÁFICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hasta 2 horas de producción (love story, semanas antes de la boda) - Hasta 10 horas de producción (día central de la boda) <p>CONTENIDO GRAFICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - En promedio 1200 fotografías como mínimo. - Tiempo de entrega: 25 días laborables. <p>MATERIAL A ENTREGAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - 01 fotografía seleccionada, impresa y enmarcada en tamaño 30x45 cm para firmas. - 01 DVD con todas las fotografías en formato digital, con 100 fotografías editadas. - 01 video animado y musicalizado con las mejores imágenes (100 fotografías editadas) 	
NUEVOS SOLES - TOTAL		S/.3100.00

Servicios Complementarios

Producto	Descripción	Costo Total
BOOK FOTOGRAFICO DE LUJO	Papel couché mate, tamaño 29X28 cms, con 46 páginas, con foto portada de los novios (contiene entre 80 a 100 fotografías editadas)	S/. 690.00
FOTO BOOK PREMIUM DE CUERO	Papel fotográfico contra placado, tamaño 30 x 30 cm, con 40 páginas. Cuero tramado con nombre de recién casados (contiene entre 80 a 100 fotografías editadas)	S/. 1100.00
FOTO BOOK PARA FIRMAS	Papel couché mate, tamaño 19 x 20 cms, con 20 páginas, con foto portada de los novios (contiene entre 20 a 30 fotografías editadas)	S/. 350.00

Notas Importantes

- Los servicios son reservados con el 80% de su valor total, con un mínimo de 2 meses antes de la Boda; el 20% restante es cancelado contra entrega del producto terminado.
- La cobertura de la ceremonia civil se dará siempre y cuando sea realizada el mismo día de la Boda religiosa.

10.5. Equipo Técnico para Fotografía y Video



CANON
Cámara de fotografía profesional



OPTICA
Lentes profesionales



ILUMINACION

Video-Boda D' Película

Producto	Descripción del paquete	Costo Total
HISTORIA D' PELICULA	REGISTRO AUDIOVISUAL A DOS (02)	
	CAMARAS:	
	- Previos de la novia y novio	S/. 3400.00
	- Ceremonia religiosa y/o civil*	
	- Sesión artística: en exteriores, local de la fiesta y/o estudio	
	- Recepción del evento y fiesta (hasta finalizar el show de cierre u hora loca)	
	REGISTRO AUDIOVISUAL	
	- Hasta 8 Horas de rodaje.	
	- Hasta 2 horas de rodaje (love story y/o post boda)	
	EQUIPO DE PRODUCCIÓN	
- 2 comunicador audiovisual		
- 1 productor		
- 1 asistente		
- 1 sonidista		
- 1 editor		
TIEMPO DE ENTREGA		
- 30 días laborables		
MATERIAL A ENTREGAR		
- 01 Guion narrativo de la Boda		
- Creación de concepto cinematográfico.		
NUEVOS SOLES – TOTAL	S/. 3400.00	

Producto	Descripción del paquete	Costo Total
HISTORIA D' PELICULA PREMIUM	REGISTRO AUDIOVISUAL A TRES	
	(03) CAMARAS DE:	
	- Previos de la novia, novio	S/.5600.00
	- Ceremonia religiosa y/o civil*	
	- Sesión artística: en exteriores, local de la fiesta y/o estudio	
	- Recepción del evento y fiesta (hasta finalizar el show de cierre u hora loca)	
	PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL	
	- Creación de concepto cinematográfico.	
	- Hasta 2 horas de rodaje (love story y/o post boda)	
	- Hasta 10 Horas de rodaje (Día de la boda)	
- Incluye tomas en movimiento (en grúa o Dolly)		
- Micrófono de corbata (solapero) para novios		
- Entrevista ágil y atractivas, estilo documental (opcional)		
EQUIPO DE PRODUCCIÓN		
- 2 realizadores de cine y video		
- 1 productor		
- 1 sonidista		
- 2 Asistentes de cuerpo técnico.		
- 1 editor (post productor)		
TIEMPO DE ENTREGA		
- 38 días laborables		

MATERIAL A ENTREGAR

- 01 Guion narrativo de la Boda
- Usb de 16 Gb, contiene 1 hora y 30 minutos de producto +, - aprox.
- Incluye Tráiler de película
- Portada de película

NUVOS SOLES – TOTAL

S/. 5600.00

Equipo Técnico para Filmación



CANON

Cámara de video profesional (Full HD 1920 x 1980p)



IMAC

Post producción, Corrección de color y colorización de imágenes



Trípode Manfrotto



SLIDER

Movimientos de cámara.



SONIDO PROFESIONAL

Soporte digital para registro de sonido profesional.



CAMERA RIGS

Soporte de hombro para grabación en movimiento



MONOPODO MANFROTO

Soporte para grabación estática



**SISTEMA DE
ILUMINACION LED**



KIT DE LENTES