



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“REDISEÑO DE PROCESOS EN LA GESTIÓN
OPERATIVA DE UNA IMPRENTA, TRUJILLO 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniera Empresarial

Autoras:

Br. Sara Elizabeth Mezones Orbegoso

Br. Silvia Yohana Monzón Bellodas

Asesor:

Mg. Ing. Betty Lizby Suárez Torres

Trujillo - Perú

2018

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Mg. Ing. Betty Lizby Suarez Torres, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- *Mezones Orbegoso, Sara Elizabeth*
- *Monzón Bellodas, Silvia Yohana*

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: *REDISEÑO DE PROCESOS EN LA GESTIÓN OPERATIVA DE UNA IMPRENTA, TRUJILLO 2018* para aspirar al título profesional de: Ingeniera Empresarial por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, AUTORIZA al o a los interesados para su presentación.

Mg. Ing. Betty Lizby Suárez Torres
Asesora

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Sara Elizabeth Mezones Orbegoso y Silvia Yohana Monzón Bellodas, para aspirar al título profesional con la tesis denominada: Rediseño de procesos en la gestión operativa de una imprenta, Trujillo 2018.

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

Mg. Cesia Elizabeth Boñón Silva
Jurado
Presidente

Mg. Odar Roberto Florián Castillo
Jurado

Mg. Segundo Edwin Cieza
Mostacero
Jurado

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme las fuerzas necesarias para salir adelante a pesar de los obstáculos que se presentan en la vida y darme sabiduría y entendimiento para lograr este objetivo, "Todo lo puedo en Cristo que me fortalece".

Esto es para ti padre, Roger Mezones Berru, por tu esfuerzo, dedicación y tiempo que siempre me dedicaste, porque me enseñaste a no desvanecer, a siempre luchar hasta el final por nuestros sueños. Eres mi luz, eres mi guía, mi motor y mi motivo por el cual sigo luchando día a día, el ejemplo a seguir.

A ti madre, por guiar mis pasos hacia el camino del éxito, por inculcarme valores, principios y el estudio, por dedicarme tu tiempo y enseñarme a afrontar la vida sin miedos. Siempre motivándome a crecer como profesional, brindándome tu apoyo moral y tus sabios consejos "Uno siempre lucha por lo que quiere".

Sara Mezones Orbegoso

A Dios, el forjador de mi camino, mi padre celestial, por todos los maravillosos momentos que me ha brindado, por permitirme estar rodeada de personas que me aman y alcanzar cada una de mis metas y sonreír ante todos mis logros.

A mis padres, especialmente a mi madre Rosa Bellodas Villena, por todo su amor y esfuerzo, por apoyarme en cada uno de mis sueños, y siempre estar allí cuando lo necesito.

A Marina Ferrer, una madre más para mí, que con todo su amor me cuidó y enseñó a ser una buena persona y me encamino por el buen sendero.

A Juan Monzón, por tanto amor y paciencia, porque aunque ya no está físicamente junto a mí, yo sé que me cuida y protege desde el cielo, siempre será mi padre, mi amigo.

A mis hermanas, por su cariño, su compañía, por estar siempre junto a mí enseñándome a encarar la vida a pesar de las adversidades sin perder nunca las ganas de salir adelante y continuar creciendo como persona y profesional.

Silvia Monzón Bellodas

AGRADECIMIENTO

A Dios por iluminarnos en el camino de nuestras vidas. Gracias porque este trabajo de tesis ha sido una gran bendición en todo sentido, esta meta está cumplida y te lo debemos a ti.

A la vez agradecer al dueño y personal que labora en la empresa Leo Graphyc, por brindarnos la información necesaria, porque sin ellos no sería posible la ejecución de esta investigación y lograr proponer nuevas experiencias que en aula se toman como teoría y gracias a ustedes ahora se pone en práctica.

A nuestros docentes quienes nos brindaron una excelente formación y consejos para afrontar nuestra vida profesional. Especialmente a la Mg. Ing. Betty Suarez Torres, por su tiempo, dedicación y confianza en nuestro trabajo, por ser la guía en el desarrollo de esta tesis.

Agradecemos a la universidad por la excelente enseñanza que nos brinda a formarnos como un buen profesional que el mercado de hoy necesita.

Las Autoras

Tabla de contenidos

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS	2
ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	32
CAPÍTULO III. RESULTADOS	38
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	71
REFERENCIAS.....	75
ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 2. 1. Detalle de Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.....	35
Tabla n.º 3. 1 Matriz FODA de Imprenta Leo Graphyc	40
Tabla n.º 3. 2. Tiempo del proceso operativo antes del rediseño	52
Tabla n.º 3. 3. Costo del proceso operativo antes del rediseño	52
Tabla n.º 3. 4. Comparación de tiempos de los procesos operativos.....	59
Tabla n.º 3. 5. Variación de tiempos de los procesos operativos.	60
Tabla n.º 3. 6. Porcentaje de representación según tipo de pedido.	60
Tabla n.º 3. 7. Comparación de costos de los procesos operativos	61
Tabla n.º 3. 8. Indicador rendimiento del activo total / ROA	62
Tabla n.º 3. 9. Variación de utilidad	63
Tabla n.º 3. 10. Variación de costos	63
Tabla n.º 3. 11. Indicador de porcentaje de reducción de tiempos operativos	64
Tabla n.º 3. 12. Indicador de porcentaje de procesos operativos rediseñados satisfactoriamente..	64
Tabla n.º 3. 13. Indicador de porcentaje de procesos rediseñados satisfactoriamente	65
Tabla n.º 3. 14. Indicador de porcentaje de procesos rediseñados satisfactoriamente	66
Tabla n.º 3. 15. Indicador de porcentaje de reducción de tiempo de recepción de pedido	67
Tabla n.º 3. 16. Flujo de caja 2016 – 2017 -2018 (enero-junio).....	68
Tabla n.º 3. 17. Balance general 2016 – 2017.....	70
Tabla n.º 4. 1. Operacionalización de variables.....	82
Tabla n.º 4. 2. Matriz de consistencia	87
Tabla n.º 4. 3. Proceso de producción.	90
Tabla n.º 4. 4. Proceso de recepción del pedido.	91
Tabla n.º 4. 5. Proceso de compras.....	91
Tabla n.º 4. 6. Proceso de ventas.....	92
Tabla n.º 4. 7. Proceso de selección de proveedores.	92
Tabla n.º 4. 8. Catálogo de productos.....	96
Tabla n.º 4. 9. Proveedores.....	97
Tabla n.º 4. 10. Clientes internos	98
Tabla n.º 4. 11. Condiciones laborales	100
Tabla n.º 4. 12. Productos que ofrece la imprenta.....	107
Tabla n.º 4. 13. Matriz EFI.....	110
Tabla n.º 4. 14. Diagnóstico del proceso recepción del pedido	113
Tabla n.º 4. 15. Diagnóstico de proceso productivo	114
Tabla n.º 4. 16. Diagnóstico del proceso de venta.....	114
Tabla n.º 4. 17. Diagnóstico de proceso de distribución.....	116
Tabla n.º 4. 18. Guía de Observación de tiempo.....	117
Tabla n.º 4. 19. Manual de Funciones	125
Tabla n.º 4. 20. Plan de capacitación.....	130
Tabla n.º 4. 21. Base de datos para cálculo de Alfa de Cronbach	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1. 1. Enfoque funcional a enfoque de procesos orientada a resultados	17
Figura n.º 1. 2. Principales diferencias entre el enfoque funcional (Vertical) y la gestión por procesos orientada a resultados (Horizontal)	18
Figura n.º 1. 3. Tipos de procesos	18
Figura n.º 1. 4. Etapas del método de rediseño de procesos	22
Figura n.º 1. 5. Clasificación de los indicadores de desempeño de los procesos	28
Figura n.º 2. 1. Cálculo del tamaño de la muestra para los clientes.....	33
Figura n.º 3. 1. Diagrama de procesos de Imprenta Leo Graphyc	44
Figura n.º 3. 2. Diagrama de procesos de la unidad operativa de Imprenta Leo Graphyc.....	45
Figura n.º 3. 3. Proceso de recepción de pedido actual	47
Figura n.º 3. 4. Proceso de producción actual	49
Figura n.º 3. 5. Proceso de venta actual.....	50
Figura n.º 3. 6. Proceso de distribución actual.....	51
Figura n.º 3. 7. Proceso de recepción de pedido rediseñado	54
Figura n.º 3. 8. Proceso de producción rediseñado	56
Figura n.º 3. 9. Proceso de venta rediseñado.....	57
Figura n.º 3. 10. Proceso de distribución de pedido rediseñado.	58
Figura n.º 4. 1. Matriz para evaluación de expertos.	81
Figura n.º 4. 2. Organigrama de la empresa.....	99
Figura n.º 4. 3. Modelo de PC que tiene la empresa	101
Figura n.º 4. 4. Modelo de impresora que tiene la empresa	102
Figura n.º 4. 5. Máquina quemadora de placas	103
Figura n.º 4. 6. Máquina Impresora OFFSET	104
Figura n.º 4. 7. Máquina numeradora	105
Figura n.º 4. 8. Especificaciones técnicas de maquina numeradora	105
Figura n.º 4. 9. Guillotina.....	106
Figura n.º 4. 10. Materia prima.....	109
Figura n.º 4. 11. Matriz de priorización	112
Figura n.º 4. 12. ¿Con que frecuencia realiza un pedido a la imprenta?	119
Figura n.º 4. 13. ¿Cuánto tiempo ha sido cliente de la empresa?	120
Figura n.º 4. 14. ¿Ha tenido algún problema con la recepción del pedido?	120
Figura n.º 4. 15. ¿Cómo califica la forma en que se efectuó su cotización?	121
Figura n.º 4. 16. ¿La mayoría de sus pedidos llegaron en la fecha pactada?.....	122
Figura n.º 4. 17. ¿El pedido que recibió cumplía con los requerimientos brindados por usted? ...	122
Figura n.º 4. 18. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado?	123
Figura n.º 4. 19. ¿Con respecto al servicio que se le brinda usted se siente?	124
Figura n.º 4. 20. Registro de productos	132
Figura n.º 4. 21. Consultar producto	132
Figura n.º 4. 22. Registro de clientes	133
Figura n.º 4. 23. ¿Con que frecuencia realiza un pedido a la imprenta?	134
Figura n.º 4. 24. ¿Cuánto tiempo ha sido cliente de la empresa?	135
Figura n.º 4. 25. ¿Ha tenido algún problema con la recepción del pedido?	135
Figura n.º 4. 26. ¿Cómo califica la forma en que se efectuó su cotización?	136
Figura n.º 4. 27. ¿La mayoría de sus pedidos llegaron en la fecha pactada?.....	136
Figura n.º 4. 28. ¿El pedido que recibió cumplía con los requerimientos brindados por usted? ...	137
Figura n.º 4. 29. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado?	138
Figura n.º 4. 30. ¿Con respecto al servicio que se le brinda usted se siente?	138

RESUMEN

La presente investigación se basa en el rediseño de procesos y su influencia en la gestión operativa de la empresa, cuya problemática se refleja en los procesos de recepción del pedido, producción, ventas y distribución, que vienen a ser los procesos operativos, así lo determina la matriz de priorización de procesos, según el puntaje obtenido. Es así, que para la metodología de la investigación se utilizó como técnicas la encuesta, la observación directa y la entrevista, de la información obtenida se identificaron los diversos problemas que hay en la empresa, tales como el desorden en las tareas de cada colaborador según su puesto de trabajo, la duplicidad de funciones y los procesos no están bien definidos. Así también, el resultado del proyecto contiene las siguientes etapas: El diagnóstico de la situación actual de la empresa, donde se utilizó como herramientas la matriz FODA, la matriz EFI, cuyo resultado de esta matriz es de 2,56, lo que indica que existen debilidades en sus factores internos y es necesario fortalecer los puntos débiles, como rediseñar los procesos. Los procesos críticos de la empresa, donde se realiza un diagnóstico de las actividades de cada proceso, se describe y se diagrama los procesos actuales. Luego se rediseñan los procesos y propone el uso de una aplicación, para que facilite las tareas de las actividades.

Finalmente, la implementación del rediseño tuvo un efecto positivo en la reducción de tiempo en un 18% de los procesos operativos, una reducción de tiempo en un 50% en el proceso de recepción del pedido y un aumento de un 33,44% en los pedidos entregados en plazo.

Palabras claves: Rediseño, procesos, gestión operativa.

ABSTRACT

This research is based on the redesign of processes and their influence on the operational management of the company, whose problems are reflected in the processes of order reception, production, sales and distribution, which are the operational processes, as determined by the matrix of prioritization of processes, according to the score obtained. Thus, for the methodology of the investigation, the survey, direct observation and interview were used as techniques, and the information obtained identified the various problems that exist in the company, such as the disorder in the tasks of each employee according to his or her job position, the duplication of functions and the processes are not well defined. The result of the project also contains the following stages: The diagnosis of the current situation of the company, where the FODA matrix, the EFI matrix, was used as a tool, the result of which is 2.56, which indicates that there are weaknesses in its internal factors and it is necessary to strengthen the weak points, such as redesigning the processes. The critical processes of the company, where a diagnosis of the activities of each process is made, the current processes are described and diagrammed. Then the processes are redesigned and the use of an application is proposed to facilitate the tasks of the activities.

Finally, the implementation of the redesign had a positive effect on the reduction of time in 18% of the operative processes, a reduction of time in the process of receiving the order by 50% and an increase of 33.44% in the orders delivered on time.

Keywords: Redesign, processes, operational management.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad las imprentas están incrementándose debido al aumento de empresas o personas que requieren de papelería contable, publicitaria, académica o simplemente de algún tipo de impresión. La problemática viene cuando las imprentas afrontan a los avances tecnológicos y se tiene que optimizar procesos así mismo el personal tiene que recibir una formación o capacitación acerca de la innovación y manejo de herramientas que conlleva a mejorar sus técnicas de trabajo para lograr una gran competitividad que exige el cliente.

Alva (2016) sostuvo que, la gestión de procesos de negocio es una metodología y un enfoque disciplinado de gestión, su objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de negocio de una organización, a través de la gestión de los procesos que se deben identificar, diseñar, modelar, organizar, documentar, medir, monitorear y optimizar de forma continua, a fin de lograr resultados consistentes, dirigidos y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Por lo tanto, puede ser descrito como un proceso de optimización de procesos. Así mismo durante la ejecución de un proceso, intervienen personas, recursos tecnológicos, materiales, tiempo, infraestructura física entre otros y la buena o mala utilización de estos recursos determina el grado de satisfacción del cliente que tiene como consecuencia la rentabilidad de la empresa.

En la actualidad "Las Tecnologías de Información, buscan con la gestión, generar un gran impacto en los clientes, con el propósito de fortalecer el desarrollo de las competencias", afirmó Velásquez (2016).

Cavero (2016) indicó que, las empresas en plena transformación digital se viven como un consumidor actual: conectado, competente, exigente y que propone una relación interna de cliente a empresa o viceversa. Por ello el terreno digital genera una falta de cultura corporativa y la inercia del negocio tradicional necesita un rediseño completo, desde la relación con el mercado hasta el soporte tecnológico de nuevos procesos definidos para la creación de valor, tanto externo como interno.

El consejo de la Municipalidad Provincial de Trujillo (2013), informó que "Es necesario el apoyo de mejora en los procesos y procedimientos internos, para que sean más eficientes los servicios que se ofrecen a los contribuyentes".

Sánchez (2012) sostiene que el rediseño de procesos de negocios requiere un equipo de personas que tengan habilidades en el ámbito del negocio y de las tecnologías de información habilitantes para la optimización buscada. A partir del diagnóstico efectuado previamente en la identificación de prácticas de trabajo y procedimientos, podremos actuar en la implantación consensuada de nuevas prácticas y flujos de procesos que le den un mayor valor al negocio, generando niveles crecientes de compromiso en la empresa. Por tanto las operaciones diarias de cada empresa son muy vulnerables en sus procesos por la gran competencia que existe, es por eso que se toma como muestra en el departamento de La Libertad en la ciudad de

Trujillo a la Imprenta Leo Graphyc S.A.C., porque en la entrega del servicio de impresión hacia los clientes es a deshora, esto se debe a los ineficientes procesos de la empresa, por ende los colaboradores no tienen en claro sus funciones y el desconocimiento de principios básicos de su trabajo.

Uno de los principales problemas que tiene la imprenta, es la insatisfacción de sus clientes debido a que los clientes a pesar de haber fijado una fecha con el gerente, es inexistente su pedido y la espera, ocasiona incomodidad y gastos innecesarios. Asimismo, la demora en el proceso productivo es generada por diferentes motivos: Desorden en la toma de pedidos, donde los clientes son recibidos por diferentes personas en la empresa sin contar con un registro único de pedidos. El local se encuentra desordenado tanto en las áreas de administración, como en la de producción en un promedio de 4 días a la semana para organizarse al realizar un trabajo cuando necesita material. Las máquinas necesitan mantenimiento para que puedan funcionar con normalidad. Es por ello que se requiere la rediseñar sus procesos que mejore la gestión operativa de esta entidad.

Para sustentar esta investigación se tomaron en cuenta como antecedentes tesis de grado relacionadas con el rediseño de procesos y la gestión operativa. A continuación, se presentan algunos trabajos que servirán de base para la realización de esta investigación:

La tesis titulada “Rediseño de los procesos operativos de la empresa Dotaherlogo S.A”. Gómez, M y Clavijo, J. (2014), publicada por la Escuela de estudios industriales y empresariales de la Universidad Industrial de Santander, en Bucaramanga-Colombia, realizó una propuesta de mejora en los procesos operativos y responsabilidades a cada colaborador, ya que la empresa no tiene los procesos bien definidos además no existen estándares de tiempo y los colaboradores no tienen definidas sus funciones. Es por ello que se realizó un análisis de los procesos actuales para puedan identificar los problemas que generan retraso en el proceso de producción afectando la fecha de entrega del producto a los clientes. Una vez recopilada la información se definió un plan de mejora en el cual estaban las responsabilidades asignadas a cada colaborador y alcances en su puesto de trabajo y de esta manera lograr los objetivos de la empresa. Esta tesis contribuye al presente trabajo de investigación ya que demuestra que el rediseño de procesos fue de gran importancia en la empresa Dotaherlogo ya que permitió concientizar a los directivos de la empresa sobre la importancia de mejorar e implementar nuevos procesos y funciones para los trabajadores. Asimismo, se demostró que el uso de herramientas, como la metodología PHVA, es importante en cualquier empresa ya que, las enfoca hacia el mejoramiento continuo, permitiendo a las empresas que renueven los procesos administrativos sean más eficaces y eficientes, de tal forma que puedan mejorar su productividad.

La tesis titulada “Rediseño de procesos para la mejora del control, optimización de la productividad y reducción de los costos en el área de mantenimiento de la empresa de gases industriales AGA S.A” Calderón, O. y Espichán, Z. (2012) publicada por la facultad de Ingeniería industrial y de sistema en la Universidad Nacional de Ingeniería en Lima-Perú,

demonstró la importancia del rediseño de procesos en la empresa. El desarrollo de la tesis inició con un análisis de la situación actual de la empresa a través de dos herramientas, el diagrama de operaciones y un estudio de tiempos que pertenecen al área de mantenimiento, donde se identificó los problemas que hay en los procesos del área de mantenimiento de los envases que llegan a la empresa. Los autores realizaron una propuesta de mejora del proceso general de la empresa, la cual consistió en la siguiente estructura de procesos: la modificación del organigrama y manual de funciones para determinar las funciones de cada colaborador según su puesto de trabajo y evitar la duplicidad de funciones, el establecimiento de políticas de ingreso de envases de clientes, para reducir la gran cantidad de inventario y de espacio, la reestructuración de los procesos, nueva maquinaria que permita mejorar los tiempos y sus planes de mantenimiento preventivo, la reubicación física de envases, la distribución de la planta, lo cual optimizará el uso del área de mantenimiento finalmente los indicadores del rediseño, donde realizaron un tablero del control que permita dar a conocer en qué medida se reducen los tiempos mejorando la productividad. En este trabajo de investigación, se demostró que el rediseño de procesos propuesto para la mejora del control, optimización de la productividad y reducción de los costos en el proceso de mantenimiento de envases es rentable, ya que la evaluación económico financiera obteniendo como resultado VAN de proyecto de S/.80, 657. Además, el cambio de políticas de ingreso de envases reduce en 14% el tiempo de ciclo del proceso total, también se propuso un programa que permite automatizar el proceso de enmicado reduciendo en 43% los tiempos de dicha tarea. Así mismo se reemplazó la máquina de secado actual por una máquina que reduce el tiempo en 61% lo cual amplía la capacidad de planta en 226% por tanto una mayor productividad manteniendo el ratio de eficiencia normal de los trabajadores. Este trabajo de investigación contribuye al presente estudio respecto a la importancia del uso de rediseño de procesos para una mayor productividad, un mejor control de los procesos, un orden en las funciones de los colaboradores sin duplicidad y una mejor atención a los clientes en cuanto a la entrega de los productos y servicios.

Asmat, L. y Pérez, J. (2015), realizaron la investigación "Rediseño de procesos de recepción, almacenamiento, picking y despacho de productos para la mejora en la gestión de pedidos de la empresa distribuidora Hermer en el Perú" en la Universidad San Martín de Porres, Lima – Perú. Los autores lograron rediseñar los procesos de recepción, picking y despacho de productos para la mejora en la gestión de pedidos de la empresa Distribuidora Hermer. Es así que, se logró reducir en 23.2% el tiempo de ejecución del proceso de Gestión de Pedidos, 39% del proceso de Recepción y almacenado, 14.3% del proceso de picking y 9.1% del proceso de Despacho. Además, se incrementó la eficiencia en 16.6% del proceso de recepción y almacenado, 16.7% del proceso de picking, 22.5% del proceso de Despacho y se logró asegurar la confiabilidad del stock de inventarios mediante el uso de Órdenes de Compra. Este trabajo contribuye a la presente investigación ya que demuestra lo indispensable que es rediseñar los procesos recepción, picking y despacho de productos para

lograr confiabilidad en su inventario además contar con una buena distribución de las tareas diarias de cada colaborador, para cumplir a tiempo con los clientes y con una atención de calidad.

Martínez, D. y Quiñones, M. (2015) elaboraron la tesis denominada “Propuesta de mejora de los procesos de la empresa Postres de la Casa” elaborada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo – Perú. La empresa en estudio, ha demostrado ser sostenible a lo largo de los últimos años, sin embargo, sus procesos operativos no se encuentran bien definidos, ni establecidos, mostrando una alta deficiencia en los procesos de la empresa Postres de la Casa. Esta empresa cuenta con un gran potencial para mejorar, desarrollarse y liderar el mercado pastelero en la ciudad de Chiclayo, pero existen ciertas limitaciones que le impide el rápido crecimiento, según el análisis se ha encontrado cuellos de botella, en sus procesos claves del negocio como abastecimiento, producción y comercialización. Sin embargo, con la ayuda de los árboles de restricciones se han identificado las limitaciones actuales en los procesos de la empresa en estudio, permitiendo conocer los efectos deseados, rediseñando los procesos y su correcto desarrollo. La propuesta diseñada para la empresa Postres de la Casa, permitirá en su ejecución disminuir en un 13% el tiempo en la demora de los procesos, en un 15% sus costos totales y el 11% en mano de obra, resultado ser un modelo factible y viable para este negocio, logrando que la reorganización se realice, logre su permanencia y sostenibilidad en el tiempo. Este trabajo contribuye a la presente investigación debido a que los procesos operativos no se encuentran bien definidos y dan muestra a la deficiencia en sus procesos en general de la empresa, para ello ha sido necesario el rediseño de los procesos, lo cual ha permitido disminuir en un 13% el tiempo en la demora de los procesos. Esto indica que el rediseño de procesos no solo ayuda a definir las funciones de los colaboradores en la empresa, sino también que ayuda a disminuir el tiempo de demora en los procesos logrando la entrega del pedido a tiempo por ende a satisfacción de los clientes.

La tesis de grado titulada “Mejora en la gestión operativa y logística para reducir los costos operacionales de la empresa Informática & Networking S.A.C.”, Chávez, R. y Lezcano, S. (2017), publicada por la facultad de Ingeniería de la Universidad Privada del Norte, en Trujillo-Perú, tuvo como objetivo general determinar el impacto de la mejora y como objetivos específicos diagnosticar la situación actual, diseñar la mejora y evaluar el impacto económico financiero, es por ello que realizó un diagnóstico general para determinar la situación actual de la empresa y las causas que originaron los altos costos operacionales, luego fueron agrupadas de acuerdo a las herramientas de mejora a implementar como: Plan de capacitación, Kardex/clasificación ABC, registro de proveedores y gestión de procesos operativos. Con la implementación de las herramientas de mejora se obtuvo una reducción de las pérdidas encontradas, de S/. 329 003. 33 a S/. 143 257.28, lográndose un 43.54% en la reducción de los costos operativos. Con respecto a la evaluación económica y financiera,

se obtuvo un valor actual neto (VAN) S/. 234 565.98, con una tasa de interna de retorno (TIR) 125.32% y una relación de benéfico costo de 2.1 Utilizando una tasa referencial del 20 %. Este trabajo de investigación contribuye al presente estudio ya que busca la mejora en la gestión operativa para reducir los costos operacionales, haciendo un análisis general de la empresa para determinar la situación actual y proponer herramientas de mejora, de la misma manera en la presente investigación, se realizó un diagnóstico de la empresa para determinar la situación actual, identificar los problemas y proponer herramientas de mejora para la gestión operativa y así alcanzar la satisfacción de los clientes.

Chávez, Y. y Jacobo, L. (2015) elaboraron la tesis denominada “Rediseño del proceso de despacho de concreto pre-mezclado y su influencia en la productividad, en la empresa Dino S.R.L. zonal Trujillo” en la Universidad Nacional de Trujillo – Perú. Donde se realizó una evaluación inicial para determinar la situación actual de la empresa. Los resultados fueron que el 58% de las quejas en la atención al cliente se debe a la demora en la secuencia de llega de despachos, esto representa el 12% de los encuestados, además el 17% de las quejas en la atención al cliente fueron por la disconformidad de las programaciones de despacho de concreto, esto representa el 4% de los encuestados, por otro lado el indicador de m³ /hh de enero del 2014 a julio del 2014 fue en promedio 1,47. En esta tesis se utilizó dos indicadores: porcentaje de reclamos por mes y horas hombre por metro cúbico de concreto. Así también se realizó una evaluación en conjunto con el jefe de planificación y control, ingeniero de producción y responsable de atención al cliente y se determinó las principales causas de la mala atención a los clientes: Deficiente seguimiento a despachos, deficiente programación diaria de despachos e inadecuado método de proyección de despachos. Después de realizar las evaluaciones necesarias se implementó el método de trabajo, el cual inició en agosto del 2014 y se pudo aumentar de 1,47 m³ /hh (promedio de enero a julio del 2014) a 1,85 (promedio de agosto a diciembre 2014), lo cual significó un ahorro de S/. 34 089,05. Así mismo la atención a los clientes mejoró, reduciendo la cantidad de reclamos de 21% a 12%, esto es con respecto al total de encuestados. Esta tesis contribuye a la presente investigación debido a que primero se investiga los problemas principales en la empresa, así como la falta de una programación adecuada de despacho, la falta indicadores que reflejen sus metas, con ello no es medible la atención al público; generando así reclamos en su mayoría; luego se realizó el rediseño del proceso de despacho de concreto pre-mezclado lo que permitió una reducción de reclamos de 21 % a 12% logrando a satisfacción de los clientes. Por consiguiente, este trabajo refuerza la teoría que se aplicará en el trabajo de investigación que se está desarrollando a continuación haciendo hincapié que se debe evitar la duplicidad de funciones, planificar y controlar los procesos de entrega de pedidos.

Como apoyo al estudio se han revisado diversas teorías y conceptos relacionados a las variables rediseño de procesos y gestión operativa como se muestra a continuación.

1.1.1 Rediseño de procesos

Definición de procesos

Según la norma ISO 9000:2015 “Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Bravo (2016), sostiene que un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente y a las demás partes interesadas a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia organizada de actividades, interacciones, estructura y recursos que trasciende a las áreas.

Enfoque funcional al enfoque de la gestión por procesos orientada a resultados

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013), considera que, usualmente vemos a la entidad de manera funcional, es decir de forma vertical, donde prevalece la línea de mando y la jerarquía, pero otra forma de verla es a través del enfoque por procesos orientada a resultados, que muestra una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas o gerencias dejan de existir. Esto ayuda a entender el real funcionamiento de las entidades.

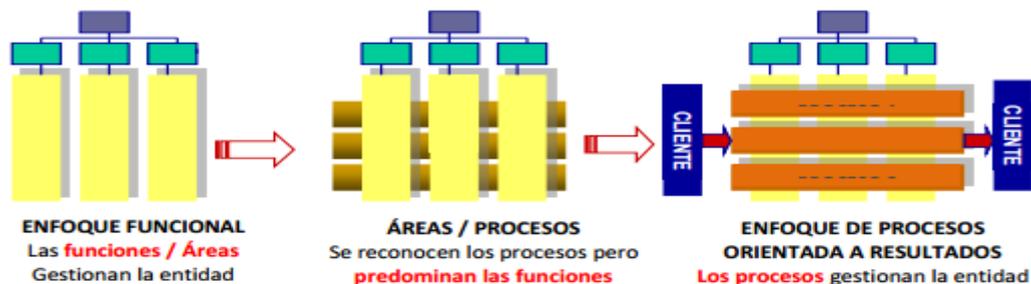


Figura n.º 1. 1. Enfoque funcional a enfoque de procesos orientada a resultados

Fuente. Optimiso- Centro de Desarrollo Industrial (2013)

Enfoque Funcional (Vertical)	Gestión por Procesos orientada a Resultados (Horizontal)
Énfasis en el bien y servicio (producto)	Énfasis en el Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
¿Quién cometió el error?	¿Por qué ocurrió el error?
Controlar a los servidores	Desarrollar competencias de los servidores
Sólo busca hacer el trabajo	Busca hacer un trabajo eficaz
Demora en adaptarse a los cambios del	Se adapta rápidamente a los cambios del entorno
Departamentalismo (Compartimentos estancos)	Trabajo en Equipo
Lenta coordinación	Rápida coordinación

Figura n.º 1. 2. Principales diferencias entre el enfoque funcional (Vertical) y la gestión por procesos orientada a resultados (Horizontal)

Fuente. Optimiso- Centro de Desarrollo Industrial (2013)

Tipos de proceso

Generalmente, se trabaja con tres tipos de procesos dentro de las organizaciones, los que dan forma a la representación gráfica del Mapa de Procesos: los estratégicos, los operativos o misionales y los de apoyo o soporte.



Figura n.º 1. 3. Tipos de procesos

Fuente. SGP/PCM –2014

Procesos operativos o misionales: Son los procesos de producción de bienes servicios de la cadena de valor, encargados de lograr la satisfacción del mismo, estos procesos tienen que agregar valor.

Procesos estratégicos: Son los procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento.

Proceso de apoyo o soporte: Se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos.

Articulación entre los tipos de procesos: Los procesos estratégicos definen la orientación hacia donde deben operar los procesos operativos o misionales, de acuerdo con la cadena de valor de la entidad, los cuales necesitan a los procesos de apoyo o soporte para cumplir con sus objetivos.

Gil (2010), indicó lo siguiente:

Diagrama de proceso

El término diagrama de proceso: se refiere a una familia de figuras que comprenden diagramas de operaciones, diagramas de flujo (simple o multicolumnas), diagramas de actividad múltiple (hombre - máquina o de planificación del trabajo), diagramas del puesto de trabajo (mano derecha / mano izquierda) y diagramas de movimientos simultáneos (sismograma).

Los mapas de procesos constituyen una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. Además, impulsan a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales mapas, dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos claves de la organización. Asimismo, dan la oportunidad de distinguir entre procesos claves, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que la organización debe actuar.

El seguimiento y la medición de los procesos.

El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos.

No se puede considerar que un sistema de gestión tenga un enfoque basado en procesos si, aun disponiendo de un "buen mapa de procesos" y unos "diagramas y fichas de procesos coherentes", el sistema no se "preocupa" por conocer sus resultados. El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben las mejoras. En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo,

todo ello alineado con su misión u objeto, como no podría ser de otra manera. Dado que la finalidad de los indicadores es conocer la capacidad y eficacia asociadas a un proceso, es importante en este punto introducir estos conceptos:

La Planificación del Proceso.

La planificación constituye uno de los principales elementos del proceso administrativo que interviene en la mejora continua de la calidad y competitividad de toda organización, a su vez constituye uno de los principales procesos sobre los que se sustenta la planificación estratégica. Según establece la ISO 9001; 2000, Planificar es: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicadas que conducen a la formulación de objetivos de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.

Los Indicadores del proceso.

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia.

En función de los valores que adopte un indicador y de la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, la organización podrá estar en condiciones de actuar o no sobre el proceso (en concreto sobre las convenga.

De lo anteriormente expuesto, se deduce la importancia de identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores que luego van a servir para evaluar el proceso y ejercer el control debería cumplir una sobre los mismos. Para que un indicador se pueda considerar adecuado debería cumplir una serie de características:

- **Representatividad.** Un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.
- **Sensibilidad.** Un indicador, es decir, debe permitir altere el resultado de la magnitud que representan es decir debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.,
- **Rentabilidad.** El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- **Fiabilidad.** Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas

- **Relatividad en el tiempo.** Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias. A modo de ejemplo, puede que la comparación en el tiempo de un indicador tal y como el número de reclamaciones sea poco significativa si no se “relativiza”, por ejemplo, con respecto a otra magnitud como el total de ventas, total de unidades producidas.

Gestión por procesos

Enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, tareas y formas de trabajo contenidas en la “cadena de valor”, a fin de convertirlas en una secuencia, que asegure que los bienes y servicios generen impactos positivos para el ciudadano, en función de los recursos disponibles. Comprende la identificación, el análisis, la mejora o cambio radical e incluye el uso de herramientas, metodologías y su control. La gestión por procesos implica el desarrollo de las actuaciones siguientes:

- a) La identificación de los requerimientos, necesidades y expectativas de los diferentes destinatarios de las prestaciones y servicios públicos, así como de otros posibles grupos de interés.
- b) La identificación de todos los procesos necesarios para la prestación del servicio público y la adecuada gestión de la entidad: procesos misionales, de soporte a la gestión y estratégicos; lo que se denomina mapa de procesos.
- c) La definición del objetivo de cada uno de los procesos, así como de los beneficios que aporta a los grupos de interés a los que va dirigido.
- d) La definición secuencial detallada y precisa, de las diferentes actividades que componen el proceso o procedimiento concreto, para el cumplimiento de los diferentes requerimientos, y en su caso su diagrama.
- e) La definición de las obligaciones, así como de las autoridades y directivos encargados.
- f) La definición de indicadores, que permitan la medición y control del desarrollo de la marcha adecuada del proceso.

Bravo (2016), indicó lo siguiente:

Orientación a la estrategia de la organización

Los procesos se rediseñan para lograr un gran resultado a través de un cambio mayor, ayudando así a que la organización cumpla con su misión y funcione con prácticas de clase mundial. Los procesos deben estar adecuados a los desafíos de hoy, ser eficientes y controlados. Desde el punto de vista de la eficacia, deben satisfacer al cliente y demás partes interesadas en el más alto nivel. El rediseño se justifica porque se trata de lograr un gran desafío de cara al cliente, tal como una importante reducción de costos o de tiempos, siempre en el contexto de la sustentabilidad para la empresa, el medio y todas las demás partes interesadas.

Rediseño de proceso

El rediseño de procesos es parte de la dirección de procesos, también llamada excelencia operacional, y responde a la necesidad de un cambio grande en el proceso, siempre con el mismo objetivo: servir a la estrategia de la organización, la cual a su vez debe estar centrada en el cliente y satisfacer a las demás partes interesadas. Dada la complejidad del rediseño, contar con un método completo, adaptado, realista, que incorpore las mejores prácticas y responda a estándares del medio es un gran logro para la organización. Un logro todavía mayor es que realmente se aplique.

Etapas del Rediseño de procesos:

Las etapas son las distinciones principales del trabajo en el proyecto.



Figura n.º 1. 4. Etapas del método de rediseño de procesos

Fuente. Bravo (2016)

En la figura nº 1.4. Se puede apreciar que las etapas están agrupadas en tres grandes fases.

- Investigar: se detectan necesidades y se proponen soluciones. Los entregables principales son la correcta identificación del problema y sus causas, más el plan de proyecto si se decide elaborar un proyecto.
- Desarrollar: el proyecto se concreta mediante un diseño detallado que luego se implementa en la forma de un piloto. Luego la solución se despliega.
- Usar la solución: la solución se mantiene y perfecciona hasta que es necesario un nuevo ciclo de rediseño.

Aunque todo proyecto tiene las mismas etapas, su alcance puede diferir según condiciones particulares (especialmente en lo que se refiere a tamaño). Son siete etapas:

Investigar problemas

Objetivo: concebir un problema, el cual puede tomar diferentes formas: una necesidad, una oportunidad o una dificultad específica, entre otras. Se entrega en la forma de un enunciado validado, con una variable crítica objetivamente evaluada y determinando sus causas. Se usa la palabra problema, aun cuando éste se refiera a situaciones positivas, tal como expandir una buena práctica. Es una etapa que requiere de amplios estudios y puede ser la más extensa.

Investigar soluciones

Objetivo: obtener una solución después de un barrido creativo de muchas alternativas y de un estudio detallado de algunas de ellas. La solución seleccionada tiene un grado de elaboración que llega hasta plantear su arquitectura (planteada en términos del modelo integral del cambio: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología) para cuantificar y elaborar el plan de proyecto. Incluye un análisis de los requerimientos críticos para desarrollar la solución de manera iterativa.

Diseñar

Objetivo: obtener el detalle de la solución completa que propone el modelo integral del cambio considerando la priorización de requerimientos. El diseño contempla también planear como se mantiene y perfecciona la solución anterior, la que está vigente, hasta asegurar que la nueva es efectivamente mejor. La gestión de los requerimientos tiene especial importancia porque en esta etapa se conoce cómo llevar a la práctica la arquitectura de la etapa anterior.

Implementar

Objetivo: llevar a la práctica la solución completa armonizando las partes del modelo integral del cambio. El equipo de trabajo habitualmente cuenta con apoyo externo. Un

aspecto central es evaluar si la solución efectivamente resuelve el problema que la originó. Se concluye en una aplicación en carácter piloto de la solución, la cual se adecúa a la realidad de la organización. La verificación puede incluso llevar a concluir que es mejor no desplegar la solución. Se revisa la integración del proyecto en la realidad específica y lo que se refiere a la disponibilidad de recursos.

Desplegar

Objetivo: replicar o expandir la solución generada hasta ser bien utilizada por todos los usuarios previstos en el plan de proyecto. El despliegue debe estar planeado para que sea personalizado y participativo, guiado por la función de gestión del cambio. El cierre del proyecto también debe estar planeado, por ejemplo: análisis de resultados, comunicación de oportunidades y cierre de la carpeta. Un aspecto central es capitalizar las lecciones aprendidas llevando ese aprendizaje a los documentos y a la práctica del método de gestión de proyectos de rediseño.

Mantener

Objetivo: mantener la solución en mejora continua y en buen funcionamiento hasta que cumpla con su vida útil o sea reemplazada por otra solución. Contempla la evaluación ex post, la mejora continua de la solución, el registro de antecedentes para un nuevo ciclo de rediseño y la continuidad operacional. En particular ésta se refiere a incorporar en el proyecto los elementos que permitan una solución fuerte y robusta en la continuidad de las operaciones. También es vital disponer de los recursos para mantener la solución.

Concluye el uso de la vida útil de la solución con el inicio de un rediseño del proceso que proveerá otra solución. Durante la etapa mantener se fueron recopilando todos los antecedentes necesarios para el nuevo ciclo de rediseño, en un amplio proceso de aprendizaje. Es una espiral donde se van realizando sucesivos ciclos de rediseño hasta que la necesidad está superada o el problema completamente resuelto.

Importancia del rediseño de procesos

Bravo (2012) indicó que en el rediseño de procesos es indispensable considerar lo que interesa a los clientes, inventar propuestas consistentes, con responsabilidad social en armonía con el propósito de la organización. Profundicemos en estas palabras:

- En el rediseño de procesos, claramente el cliente es el cliente externo, a quien está destinado el producto y quien provee de ingresos. Incluso en el caso de procesos de apoyo, debe considerarse al cliente interno solo como un eslabón de una cadena que concluye con el cliente.

- Propuestas consistentes se refiere a proyectos, técnica, social y económicamente factibles y que satisfagan los valores idealizados de las variables críticas. Son propuestas que incluyen la buena impresión.
- La responsabilidad social es fundamental, porque se trata de generar propuestas que no afecten negativamente el empleo, el ambiente, la seguridad, la calidad o el nivel de servicio durante el desarrollo del proyecto.
- El propósito de la organización incluye visión, misión, valores y alinear intereses entre los diferentes grupos con que se relaciona: clientes, dueños, trabajadores, administradores, proveedores y muchos otros.

Hacemos rediseño porque queremos mejorar los resultados de variables críticas: el tiempo de espera, el costo, entre otras.

El rediseño permite un gran avance que normalmente requiere un gran cambio, de acuerdo con las verdaderas necesidades de los clientes, no según lo que más le acomode a quienes lideran el proyecto.

Características del rediseño de procesos:

- Se busca elevar drásticamente la satisfacción del cliente, lo cual obliga a aplicar técnicas de idealización que normalmente conducen a cambios mayores en el proceso.
- Se habla concretamente del cliente, es decir, de aquellas personas que le generan ingresos a la organización.
- Se busca eliminar los pasos intermedios y trabajar con personas o equipos que ofrezcan un servicio integral al cliente.
- La idea básica es lograr resultados mucho mejores en las variables críticas para el cliente del proceso (tiempo de atención costo del servicio, etc.) así elevar su nivel de satisfacción.
- Una vez que el proceso está rediseñado, la formalización puede ser equivalente a la utilizada en aseguramiento de la calidad.
- Al inicio del proyecto conviene describir someramente lo que existe, para no sesgar la nueva propuesta con la realidad actual.

Serrano y Ortiz (2012) informaron que la mejora de procesos centrada en el rediseño es el enfoque que permite dar respuesta a los cambios que ocurren en el ámbito empresarial, de tal manera que, a través de la revisión y el aprendizaje continuo de las mejores prácticas, se logre el rediseño de los procesos ya obsoletos o poco funcionales. Esto conlleva un rendimiento superior en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad por medio de la simplificación o reducción de la complejidad del proceso; la eliminación de actividades que no agregan valor; la reducción del tiempo de ciclo de los procesos; la eliminación de reprocesos y errores; la estandarización de actividades;

la optimización de recursos, y la automatización de actividades, entre otros aspectos, con el fin de impactar positivamente en la satisfacción del cliente.

1.1.2. Gestión operativa

Durango (2014), sostuvo que:

Definición de gestión

La gestión se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar.

La gestión trasciende a la acción por sí misma, ya que incluye la formulación de objetivos, la selección, evaluación y determinación de estrategias, el diseño de los planes de acción, la ejecución y el control de los mismos.

Niveles de Gestión

En las empresas es común hablar de tres niveles de gestión: La gestión estratégica, la gestión táctica y la gestión operativa.

Gestión estratégica: Se entiende por gestión estratégica el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa. Se fundamenta en la comprensión y en la administración de la relación e interacción de la empresa con el entorno interno y externo, es decir con los proveedores, gobierno y los clientes internos y externos, así como los agentes presentes en el ambiente tales como la competencia directa e indirecta, en general todos aquellos que constituyen la cadena del valor a la que pertenece la organización.

Tipos de competencia:

Directa: Son todos los negocios que ofertan un producto igual o similar al nuestro y que lo venden en la misma localización geográfica, es decir, buscan a los mismos clientes para venderles prácticamente lo mismo, absorbiendo y ganando participación en el mercado.

Indirecta: Es conformada por todos los negocios que intervienen de forma lateral en nuestro mercado y clientes, buscando satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos o complementarios.

Productos Sustitutos: son bienes y servicios que satisfacen, en una economía necesidades similares. Cuando el aumento en el precio de un bien causa un desplazamiento hacia la derecha en la curva de la demanda del otro, se dice que los bienes son sustitutos entre sí.

Productos complementarios: Son productos complementarios aquellos que se necesitan mutuamente para conformar un conjunto, donde un producto depende del otro, y estos a su

vez, dependen del primero. Cuando la disminución del precio de un bien genera un incremento en la demanda del otro bien, se dice que son productos complementarios, son productos que tienen una relación de demanda directa.

Gestión táctica: De la gestión estratégica se deriva la gestión táctica, puesto que los objetivos de ésta se desprenden directamente de la primera gestión y deben estar alineados con ellos. La gestión táctica involucra el ámbito interno de la organización y obedece al óptimo desarrollo de todas sus actividades internas y al decir internas se refiere, a aquellas actividades desarrolladas dentro del espacio físico de la empresa.

Gestión operativa: La gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos. La gestión operativa, que no por ser de alcance más limitado es menos importante que la gestión estratégica y la gestión táctica. Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos. El nivel operativo involucra cada una de las actividades de la cadena del valor interna, tanto primarias como de apoyo, por tanto, es posible hablar de gestión de distribución, gestión de la producción, gestión logística, gestión de marketing y gestión de servicio, gestión de personal, la gestión financiera, etc.

Medición de la gestión operativa

La gestión operativa tiene unos signos vitales, es decir unos factores claves de éxito que indican si la gestión está dando los resultados esperados o si, por el contrario, existe alguna desviación que aparte de los objetivos establecidos. Estos signos vitales de la gestión son cuatro: la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad.

Eficacia: Se entiende por eficacia la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. De manera que, al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, estamos hablando de eficacia.

Eficiencia: La eficiencia es la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. Es decir, hablamos de eficiencia cuando mencionamos los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios.

Efectividad: La efectividad es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos. Es decir, la efectividad es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia.

La productividad: es la relación entre la producción y los insumos utilizados en dicha producción. Constituye un factor vital de la gestión ya que es a través de la administración de la productividad que se obtienen los rendimientos que la empresa dispondrá bien para mejorar su capacidad o bien para distribuir entre los socios.

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013), sostiene que un indicador de gestión es una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados.



Figura n.º 1. 5. Clasificación de los indicadores de desempeño de los procesos

Fuente. Departamento Administrativo de la Función Pública, Colombia - octubre 2012

Cabrera (2011), indica que:

Los modelos de gestión y el enfoque basado en procesos.

En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito (o, al y menos, subsistir) tiene entornos la en la necesidad de que toda alcanzar “buenos resultados”.

Para alcanzar estos “buenos resultados”, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas organizaciones configurar su Sistema de Gestión.

Un Sistema de Gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos de actividad que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo la obtención de los objetivos establecidos.



Figura n. ° 1.1. Sistema de Gestión.

Fuente. Mora & Schupnik, 2009

Con esta finalidad, muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones.

Sistema de Gestión:

- “Sistema para establecer la política y las tareas objetivas y para lograr dichos objetivos” (ISO 9000:2000).
- “Esquema general de procesos y procedimientos que se emplean para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos” (Modelo organización EFQM).

Conceptualización de la Gestión basada en Procesos.

La Gestión basada en de la Dirección Procesos, ha sido considerada como uno de los principios fundamentales Estratégica Integrada, pues constituye un enfoque que potencia las interrelaciones y la integración entre los subsistemas y áreas funcionales de la empresa, a la vez que permite a las organizaciones centrar su gestión en los clientes, y por tanto, alcanzar la plena satisfacción de las necesidades de éstos y de la sociedad en general, siendo este el principio básico del sistema económico socialista cubano. Existen múltiples definiciones de proceso, y se muestra un número reducido de ellos, los que se tuvieron en consideración durante la investigación. En sentido general, los autores tienen una coincidencia en que un proceso es un conjunto de actividades y tareas que

transforman elementos de entradas en elementos de salida, añadiéndoles valor para un cliente externo o interno.

Comparación de Enfoques y Modelos sobre Gestión basada en Procesos.

Existen varios modelos, metodologías y procedimientos de trabajo que han sido empleados por varios investigadores en la implementación de un sistema de Gestión basada en Proceso. Se relaciona algunos de los ya estudiados. Al implementar la Gestión basada en Proceso como mecanismo de gestión en las empresas, el equipo de trabajo encargado de dicha actividad puede enfrentarse a distintas situaciones que les pueden llevar a adoptar opciones tales como:

- El análisis y diseño de nuevos procesos. (Crear, estudiar)
- El mejoramiento de los procesos existentes para la búsqueda de mejoras.
- La reingeniería de procesos.

Siendo esta situación una tarea principal a definir por el grupo de trabajo, debiendo decidir dentro de estas tres alternativas, es la más apropiada a partir de las condiciones objetivas y subjetivas existentes en la organización. No obstante, después de realizar un estudio detallado de los diferentes modelos se decide tomar como grupo referencia el de nuevo Modelo de Diseño de Procesos, conformada por el grupo de Logespro, ya que constituye uno de los modelos más completos para definir las relaciones y elementos que documentan un proceso.

Definición de términos básicos

Calidad de servicio: es una metodología que organizaciones privadas, públicas y sociales implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos, ésta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y no solo eso, que recomienden a otros clientes.

Efectividad: capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se han definido previamente, y para el cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él.

Escalas de grado de satisfacción del usuario respecto al servicio ofrecido: Una de las escalas más utilizadas para medir la satisfacción es la escala de cinco puntos, donde encontramos dos puntuaciones positivas, una neutral, y dos negativas

1.2. Formulación del problema

¿Cómo influye el rediseño de procesos en la gestión operativa de la imprenta Leo Graphyc S.A.C., Trujillo 2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia del rediseño de los procesos en la gestión operativa de la imprenta Leo Graphyc S.A.C., Trujillo 2018

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Identificar los procesos críticos de la empresa.
- Implementar el rediseño de los procesos operativos.
- Evaluar el impacto económico – financiero del rediseño en los procesos operativos de la imprenta Leo Graphyc.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

El rediseño de los procesos influye de manera positiva en la gestión operativa de la imprenta Leo Graphyc S.A.C., Trujillo 2018.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Según el propósito:

Aplicada

Según el diseño de investigación:

Experimental: Es la aplicación de un estímulo a una persona o grupo de personas, realizando una manipulación intencional para observar y analizar posibles resultados. Son con base a los principios y características del método científico; se corresponde con el enfoque cuantitativo, al buscar un procedimiento estadístico para procesar los resultados y generalizar como prueba de validez del estudio, según la Universidad Naval (2015).

Grado:

Pre experimental: Este tipo de diseño consiste en administrar un tratamiento o estímulo en la modalidad de preprueba-postprueba. Este tipo de investigación controlará y medirá cualquier cambio en la variable con el pretest y posttest a realizar.

G: O1 X O2

Donde

O1: Rediseño de los procesos operativos antes de la influencia en la gestión operativa de la imprenta Leo Graphyc.

X: Rediseño de los procesos operativos.

O2: Rediseño de los procesos operativos después de la influencia en la gestión operativa de la imprenta Leo Graphyc.

Operacionalización de variables (Ver anexo N° 2)

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

Unidad de estudio

Un proceso operativo de la empresa.

Población

Población 1: Personal que labora en la imprenta Leo Graphyc S.A.C., en total seis (6) personas.

Población 2: Procesos de la empresa, en total (7) procesos.

Población 3: Población desconocida para clientes, que radican en la ciudad de Trujillo.

Muestra

Muestra 1: Al ser la población muestral, la muestra de estudio está constituido por los 6 colaboradores que laboran en la imprenta Leo Graphyc.

Muestra 2: Para los procesos operativos el muestreo es por conveniencia, es decir, se considera el proceso operativo.

Muestra 3: La muestra para clientes tomará la fórmula de muestreo para poblaciones desconocidas, como se muestra a continuación, la cual resulta en 119 personas.

Calculo del tamaño de la muestra		
$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$		
Nivel de confianza:	95%	z:1.96
Probabilidad a favor:	0.5	
Probabilidad en contra:	0.5 Automatico	
Error de la estimación	0.09	
Tamaño de la muestra	119	

Figura n.º 2. 1. Cálculo del tamaño de la muestra para los clientes

Fuente. Elaboración propia

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

La observación:

Permite obtener información directa del contexto en que se hace la investigación; es un instrumento nodal para los estudios monográficos, etnográficos, historias de vida y estudios de caso. Es la habilidad para reconocer y obtener datos del objeto de estudio, mirando detalladamente lo que interesa al investigador, en un espacio y tiempo delimitado y en situaciones particulares, según la Universidad Naval (2015).

Se realizó la técnica de observación, mediante su instrumento que es la guía de observación, la cual fue validada por un experto para efectuarse en el área operativa, con el fin de conocer la ejecución de los procesos, evaluando las actividades que presenten un problema. (Ver anexo n°5)

La entrevista:

El investigador se reúne con el informante (entrevistador-entrevistado), el cual debe contar con información y experiencia sobre el tema de estudio, que permita conocer aspectos cuánticos y cualiticos de primera mano del problema, con base a una guía, según la Universidad Naval (2015).

Se realizó la técnica de la entrevista, mediante su instrumento que es la guía de entrevista, la cual fue validada por expertos para efectuarse al gerente y colaboradores de la empresa conociendo los factores críticos del área. (Ver anexo n° 6)

La encuesta:

Es el cuestionario aplicado por un encuestador para dirigir al encuestado a dar la información que se requiere, pero respetando la respuesta que se da, según la Universidad Naval (2015).

Se realizó la técnica de la encuesta, mediante su instrumento que es el cuestionario, la cual fue validada por expertos para realizarse a los clientes de la empresa, con el propósito de levantar información relevante de la percepción de los clientes frente a la empresa. (Ver anexo n°4)

Tabla n.º 2. 1. Detalle de Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.

Técnica	Justificación	Instrumentos	Aplicado a
Encuesta (Ver anexo nº4)	Ayuda a determinar el nivel de satisfacción de los clientes respecto al servicio que brinda la empresa.	Cuestionario	Clientes
Observación directa (Ver anexo nº5)	Permitirá identificar los procesos realizados en la empresa y los problemas que se presenta en cada uno.	Guía de observación	Áreas de la Imprenta Leo Graphyc
Entrevista (Ver anexo nº6)	Permitirá determinar cuáles son los problemas y cuellos de botella en las áreas de la empresa.	Guía de entrevista	Gerente General Colaboradores de la empresa

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n.º 2.1 se observa todas las técnicas e instrumentos que se emplearán en la investigación para la recolección de datos.

2.3.1. Validación y confiabilidad

- **Validez Interna**

Se sometió a la validez del juicio de 1 experto en el tema. (Ver Anexo N°1)

- **Confiabilidad**

Para la confiabilidad del instrumento que evalúa la gestión de procesos, se aplicó la fórmula del alfa de Cronbach. Se obtuvo un $\alpha=0.81$ ($r_s > 0.50$), lo cual indica que el instrumento que evalúa la gestión de procesos es válido.

La fórmula aplicada para calcular el Alfa de Cronbach fue la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

K	7
$\sum Vi$	14.7
Vt	46.86
α	0.81

K= Número de ítems
Vi= Varianza independiente
Vt= Varianza del total
 $\sum Vi$ = Sumatoria de la varianza independiente de cada ítem

2.3.2. Métodos y procedimientos de análisis de datos

Métodos

- **Método Inductivo – Deductivo**

Mediante este método se conocerá la realidad de la imprenta Leo Graphyc, iniciando de las observaciones individuales plantearemos **generalizaciones**.

- **Método analítico**

Nos permite hacer críticas analizando la información recopilada para establecer resultados.

- **Método sintético**

Nos permite elaborar conclusiones, recomendaciones y apreciaciones al final del trabajo.

Procedimientos

El procedimiento planteado para el desarrollo de la presente investigación es la siguiente:

1. En el diagnóstico situacional de la empresa realizado se presentó de manera general a la empresa, su catálogo de productos, clientes, proveedores, clientes internos, organigrama, las condiciones laborales, maquinaria y equipo que se utiliza, sus principales productos y materia prima. Además, se elaboró las matrices FODA y EFI, que sirvieron para identificar las estrategias a seguir durante el desarrollo del proyecto.
2. Se realizó el análisis de los procesos críticos de la empresa, como primer paso se elaboró la matriz de priorización de procesos, con la cual se demuestra que son los procesos operativos los que deben ser rediseñados; además se realizó el mapa del proceso general y el de proceso operativo. Asimismo, se realizó el diagnóstico de las actividades de los procesos operativos de la empresa y se procedió a presentar a cada uno de ellos con su respectiva descripción y figura, luego se establece el tiempo y costo antes del rediseño.
3. Para el rediseño de los procesos, se modificaron las actividades de la empresa que generaban cuellos de botella, se elaboraron nuevos diagramas incluyendo la propuesta de redefinir las funciones de cada colaborador, contar con los servicios de un administrador y utilizar la aplicación recomendada, además se realizó la comparación de tiempos y costos una vez aplicado el rediseño. Luego, se realizó el análisis de los indicadores antes y después del rediseño de los procesos operativos de la empresa para saber cómo está funcionando las propuestas realizadas.
4. Finalmente, se evaluó el impacto económico - financiero que ha tenido la propuesta recomendada, mediante la comparación de sus utilidades, ingresos y egresos; antes y después de aplicado el rediseño.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa

3.1.1 Presentación general de la empresa

Leo Graphyc SAC, es una organización dedicada al diseño, impresión y acabados de papelería publicitaria como revistas, afiches, programas y papelería contable como comprobantes de pago además de libros, tarjetas en general y sellos de jebe.

La empresa cuenta con un personal calificado para atender en los requerimientos, en el tiempo necesario, con la calidad y exigencia que los clientes requieren y con atención personalizada a domicilio sin costo alguno. La imprenta está autorizada por SUNAT para la impresión de comprobantes de pago ya que esta interconectada con el sistema SOL.

Nombre de Empresa: Leo Graphyc S.A.C.

RUC: 20482118870

Fecha de Inicio de actividades: 18 de enero del 2013

Tipo de Sociedad: Sociedad Anónima Cerrada

Estado de Empresa: Activo

Sector económico de desempeño: Actividades de impresión

Rubro: Imprenta

Dirección: Av. Del Ejército 550 Urb. El Molino

Teléfono: 223692

La empresa actualmente no cuenta con una misión y visión establecida, por ello han sido creadas para dar mayor realce a la imagen de la imprenta frente a sus clientes. (Ver anexo N° 7)

3.1.2 Catálogo actual de los productos

El catálogo actual de productos de la imprenta Leo Graphyc, incluye el tipo de proceso, subproceso, además define a los responsables de cada proceso. (Ver anexo N° 8),

3.1.3 Principales proveedores

Es importante conocer a los proveedores con los que cuenta la empresa, es por eso que, en el cuadro de proveedores, se incluye su nombre, logo, descripción y el tipo de insumo que abastece. (Ver anexo N° 9)

3.1.4 Principales clientes

- KEY MARK S.A.C.
- ALAMECES POPULARES S.R.L.
- INCAL SAFETY S.A.C.
- COMPLEJO TURÍSTICO EL MIRADOR DE CERRO BLANCO S.R.L.
- EMPRESA DE TRANSPORTES UCEDA S.A.C.
- ANIMAL NUTRITION E.I.R.L.
- HARDTECH SOLUTIONS S.A.C.
- SGS MOTORS S.A.C.
- CARANTRA S.A.C.
- NEO MOTORS S.A.C.

3.1.5 Clientes internos

Los clientes internos, están conformados por los colaboradores de la empresa. (Ver anexo N°10)

3.1.6 Organigrama de la empresa

En la empresa se maneja un tipo de organigrama vertical, donde la autoridad máxima está centrada en la Gerencia General, y al final se presenta cada una de las áreas de la empresa. (Ver anexo N° 11).

3.1.7 Condiciones laborales

En las condiciones laborales se señala el tipo de contrato y horario de cada trabajador que labora en la imprenta. (Ver anexo N°12)

3.1.8 Maquinarias y Equipos Principales con los que cuenta la Empresa

La empresa cuenta con maquinarias en sus diferentes áreas, es decir, cuenta con equipos de oficina y máquinas de producción. (Ver anexo N°13)

3.1.9 Principales productos o servicios de la empresa.

Los productos que ofrece la empresa son variados, dependen de los requerimientos del cliente, entre los productos con mayor rotación están los de papelería contable, pero también tienen demanda considerable los publicitarios. (Ver anexo N°14).

3.1.10 Materia prima que utiliza la empresa

La materia prima que se utiliza en la empresa es variada, depende mucho del tipo de pedido que requiera el cliente. Se compran los insumos teniendo en cuenta la cantidad y el proveedor. (Ver anexo N°15)

3.1.11 Matriz FODA

En la matriz FODA, se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y se plantean estrategias a partir de ellas.

Tabla n.º 3. 1 Matriz FODA de Imprenta Leo Graphyc

OPORTUNIDADES

1. **Amplio mercado para la oferta del servicio. Gestión (2015)**
2. **Maquinaria moderna para el proceso de impresión. Zumo Gráfica (2016)**
3. **Variedad de herramientas tecnológicas. Región digital (2017)**
4. **Variedad de programas de diseño con mejores aplicaciones. PAREDRO (2017)**
5. **Aumento de la demanda laboral. El Comercio (2018)**
6. **Aumento de nuevos medios para captar clientes. Merca2.0 (2018)**
7. **Incremento de medios publicitarios. Gestión (2018)**

AMENAZAS

1. **Ingreso de nuevas tecnologías según el rubro. El Comercio (2017)**
2. **Entrada de nuevas empresas al mercado. INEI (2014)**
3. **Riesgo económico por el fenómeno del Niño. El Comercio (2017)**
4. **Alto índice de mortandad, debido a enfermedades. MINSA (2014)**
5. **Baja inversión en innovación y tecnología en el Perú. Gestión (2017)**
6. **Incremento de imprentas informales. Comercio (2015)**

**8. Fomento de la inversión
extranjera en el país. Andina
(2018).**

FORTALEZAS

- 1. Personal capacitado**
- 2. Ubicación estratégica de la imprenta**
- 3. Orientación en el diseño a los clientes según su necesidad**
- 4. Se cuenta con clientes fidelizados**
- 5. Baja rotación de personal.**
- 6. Tiene un precio accesible**
- 7. Contamos con un local propio**
- 8. Capacidad financiera.**
- 9. Poder de negociación óptimo con los proveedores.**
- 10. Acceso a la información de la empresa por parte de los colaboradores**
- 11. Poder de negociación óptimo con los clientes.**
- 12. Dispone de una amplia gama de servicios que puede ofrecer.**
- 13. Logro de los objetivos físicos, establecidos por cada cliente.**

- Contratar a un profesional de administración para realizar diversas funciones según su puesto de trabajo. Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes para evitar que reemplacen los servicios de la empresa por los de la competencia

-
14. La empresa hace un seguimiento de la entrega de pedido.
 15. Entrega personalizada.
 16. Conocimiento de la competencia
-

DEBILIDADES

1. No haber hecho campaña publicitaria en redes sociales
 2. El personal no tiene definida sus funciones.
 3. Demora en la entrega del pedido
 4. Desorden en el área de producción
 5. Poco personal en el área de producción
 6. Espacio de local reducido
 7. Carencia de marca reconocida en el mercado
 8. Se elige al proveedor por el precio.
 9. El gerente realiza las compras y deja de lado sus labores gerenciales.
 10. La empresa no cuenta con un stock de seguridad.
 11. Falta de política de marketing para captar clientes.
 12. Deficiencia en la toma de pedidos.
- Crear un formulario en Excel, donde se pueda llevar un seguimiento de los datos necesarios.
 - Reestablecer funciones de los trabajadores, según su puesto de trabajo.
 - Mejorar los niveles de tiempo y costo de los procesos para diferenciarnos de la competencia.

- 13. El gerente delega funciones al diseñador para que apoye en el proceso de recepción de pedido.**
 - 14. Falta de control de tiempo del proceso de producción.**
 - 15. Uso de distractores en horas laborales.**
 - 16. La empresa no tiene un plan de contingencia para afrontar reclamos de los clientes**
-

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n. ° 3.1 se observa la matriz FODA de la Imprenta Leo Graphyc, en esta matriz se puede observar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como sus oportunidades y amenazas. Además, se obtienen estrategias que sirven como guía para el desarrollo del trabajo.

3.1.12 EFI

Esta matriz es una herramienta que permite realizar una auditoría interna de la administración de la imprenta, dentro del instrumento que permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.

El resultado de esta matriz es de 2.56, lo que indica que es necesario buscar fortalecer los puntos débiles, como por ejemplo rediseñar los procesos de la gestión operativa. (Ver anexo N°16).

3.2 Procesos críticos de la empresa

3.2.1 Matriz de priorización de procesos

En la matriz de priorización de procesos se muestra los principales procesos críticos que tiene la empresa, en este caso los puntajes con mayor puntaje son: Proceso de recepción, proceso de producción, proceso de venta y proceso de distribución. (Ver anexo n° 17)

3.2.2 Mapa de proceso general

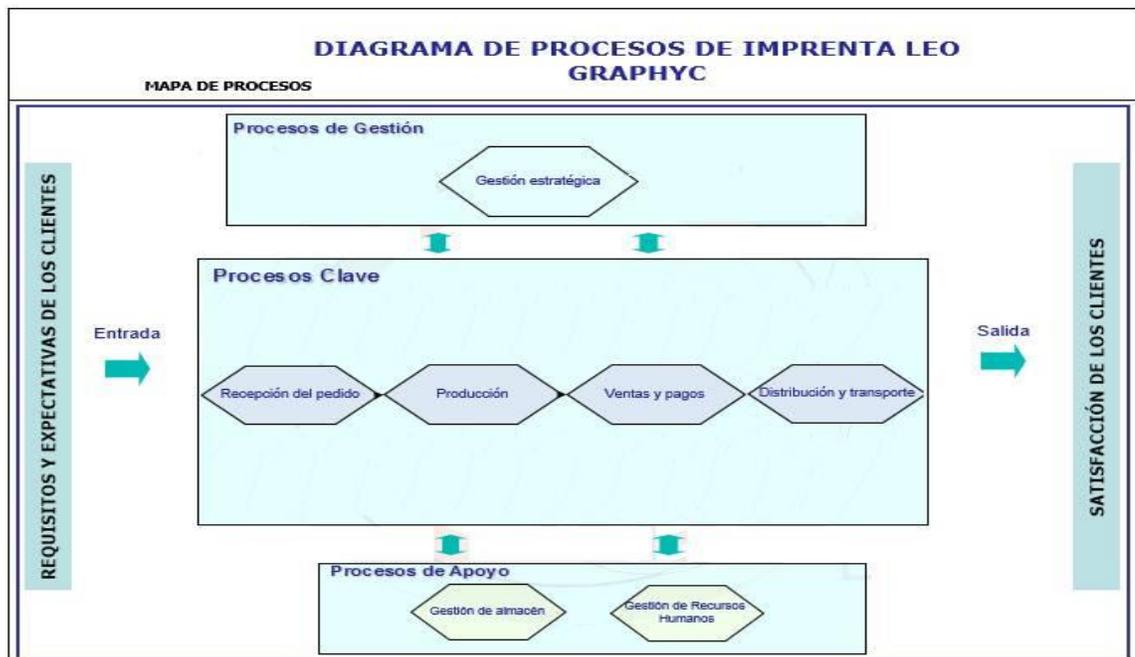


Figura n.º 3. 1. Diagrama de procesos de Imprenta Leo Graphyc

Fuente. Elaboración propia

3.2.3 Mapa de proceso operativo

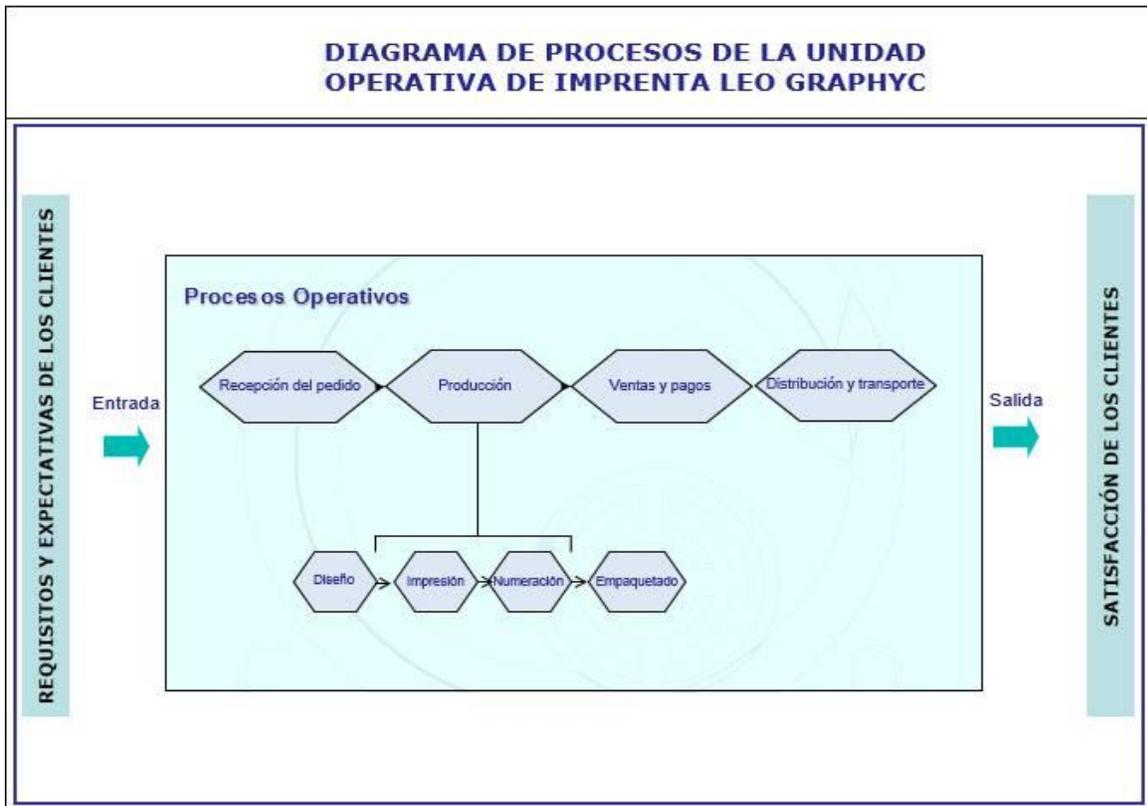


Figura n.º 3. 2. Diagrama de procesos de la unidad operativa de Imprenta Leo Graphyc

Fuente. Elaboración propia

3.2.4 Diagnóstico de las diferentes actividades de los procesos operativos de la empresa

Se realizó un diagnóstico de las actividades de cada proceso operativo de la imprenta Leo Graphyc, donde se tomaron en cuenta las actividades para ver si están desarrollándose adecuadamente, además se anotaron algunas observaciones. (Ver anexo N°18.)

3.2.5 Procesos actuales

Proceso de recepción del pedido

El proceso inicia cuando el cliente contacta vía teléfono, mail o visita a la empresa. Si el diseñador está disponible en la empresa, consulta los requerimientos al cliente, luego el diseñador toma nota, pero si el diseñador no se encuentra disponible en ese momento es la empaquetadora la encargada de tomar nota de los requerimientos del cliente o sus datos. Si el cliente no tiene su diseño, el diseñador le propone uno, luego toma los datos del cliente como nombre completo, RUC, dirección, nombre de la empresa, número de teléfono y correo electrónico, luego coordina la fecha de entrega del pedido y fija el precio, pero si el cliente tiene diseño, el diseñador evalúa y propone mejoras orientadas al cliente. Si el cliente está de acuerdo con la propuesta el diseñador toma datos del cliente, luego coordina la fecha de entrega y fija el precio del pedido. De lo contrario si el cliente no está de acuerdo con la propuesta, el diseñador trabaja con los requerimientos que le brinda el cliente, luego toma los datos del cliente, luego coordina la fecha de entrega y fija el precio del pedido. Finalmente se procede al registro de los datos personales del cliente por parte de quien lo esté atendiendo en ese momento, este registro se realiza en alguna hoja que se tenga al alcance en ese momento.

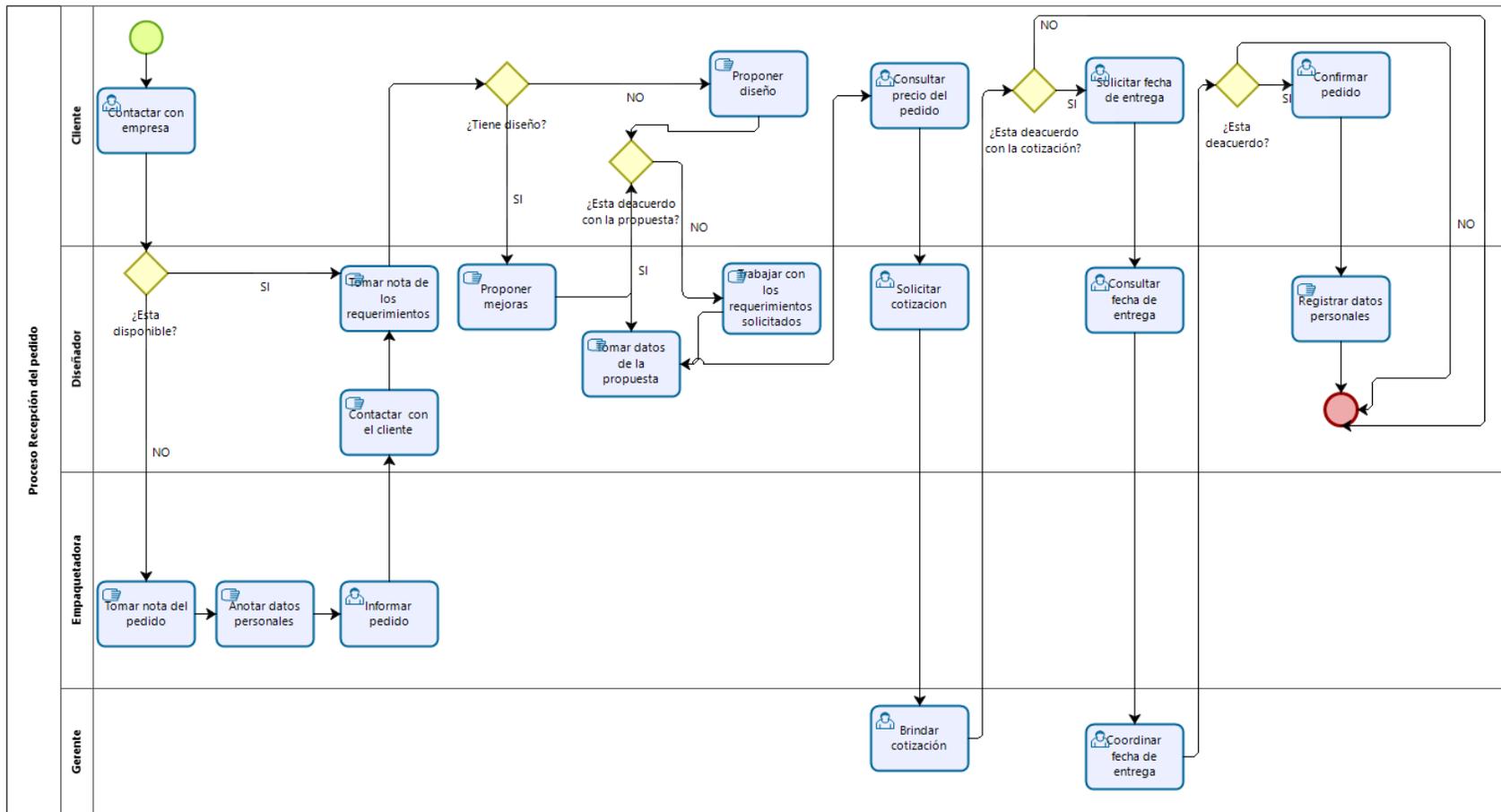


Figura n.º 3. 3. Proceso de recepción de pedido actual

Fuente. Elaboración propia

Proceso de producción

El proceso inicia cuando el diseñador comunica el pedido a la empaquetadora, quien copia la nota de pedido y luego comunica a los demás trabajadores del área de producción, luego el diseñador retoca el diseño según el pedido. Si el pedido no es de tipo papelería contable, el diseñador imprime el diseño, luego se lo entrega al impresor, para que imprima según la cantidad del pedido, quien luego le entrega las impresiones a la empaquetadora, quien finalmente alista el pedido.

Si el pedido es de tipo papelería contable, el diseñador imprime el diseño en hoja cansson en la impresora láser, luego quema el cansson con la placa en la máquina quemadora, luego revela placa usando un líquido revelador, enseguida le entrega la placa al impresor, quien recibe la placa y la coloca en la ofset (máquina encargada de imprimir), luego entrega las impresiones al numerador, para que numere las hojas en la máquina numeradora. Si el pedido no es necesario que sea perfilado, el numerador entrega las hojas a la empaquetadora, quien enseguida compagina las hojas, luego realiza el encolado y alista el pedido. De lo contrario si es necesario que el pedido sea perfilado, el numerador coloca las hojas en la guillotina para cortarlas, le entrega las hojas a la empaquetadora, quien se encarga de compaginar, encolar y alistar el pedido.

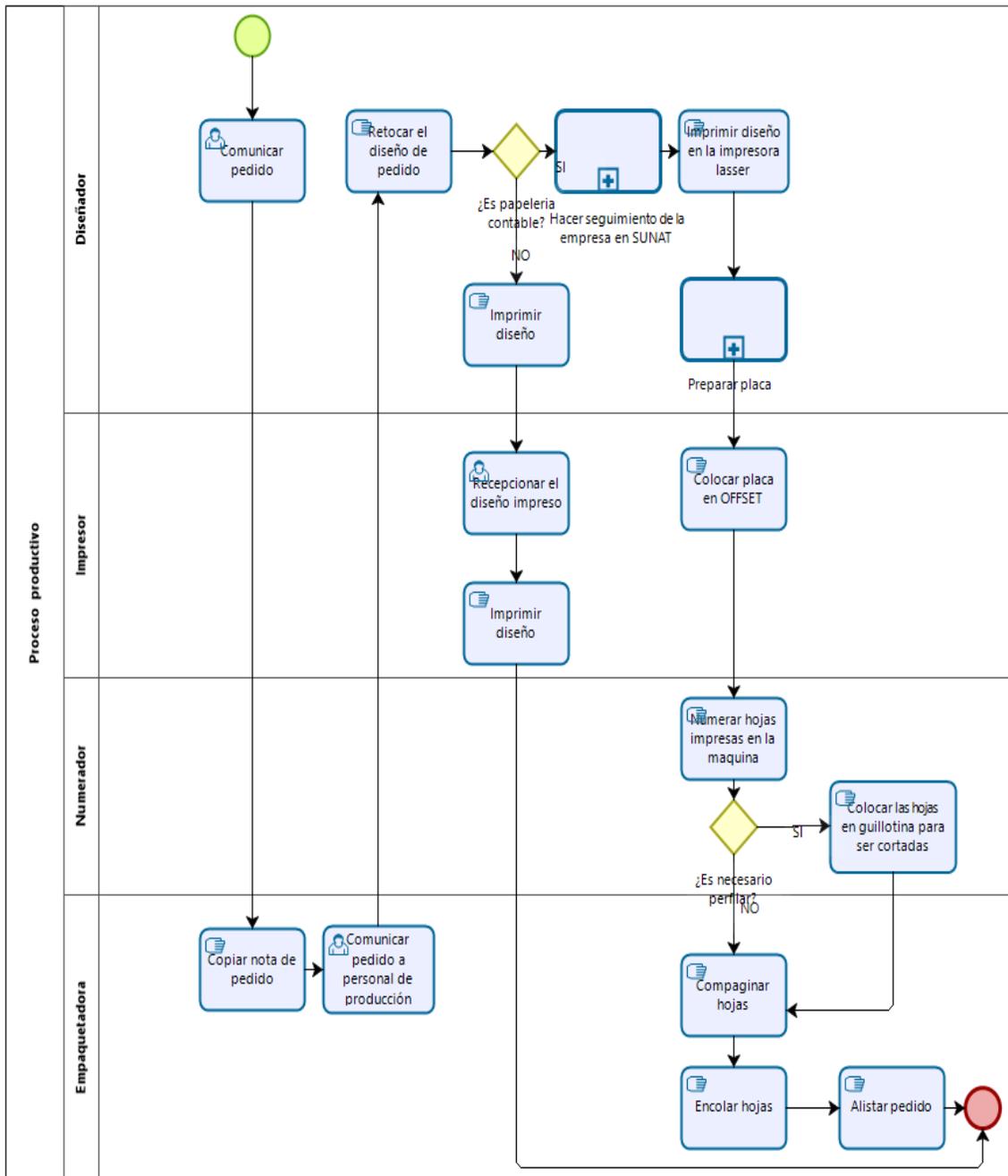


Figura n.º 3. 4. Proceso de producción actual

Fuente. Elaboración propia

Proceso de ventas

El proceso inicia cuando la empaquetadora se contacta con el cliente para informarle que su pedido ha sido culminado, luego elabora la factura de venta o boleta según la autorización, se consulta con el cliente si el pedido será recogido en tienda o enviado por delivery. Si se recoge en tienda se establece la hora de entrega, pero si el cliente prefiere que su pedido sea entregado por delivery, entonces se le informa al gerente.

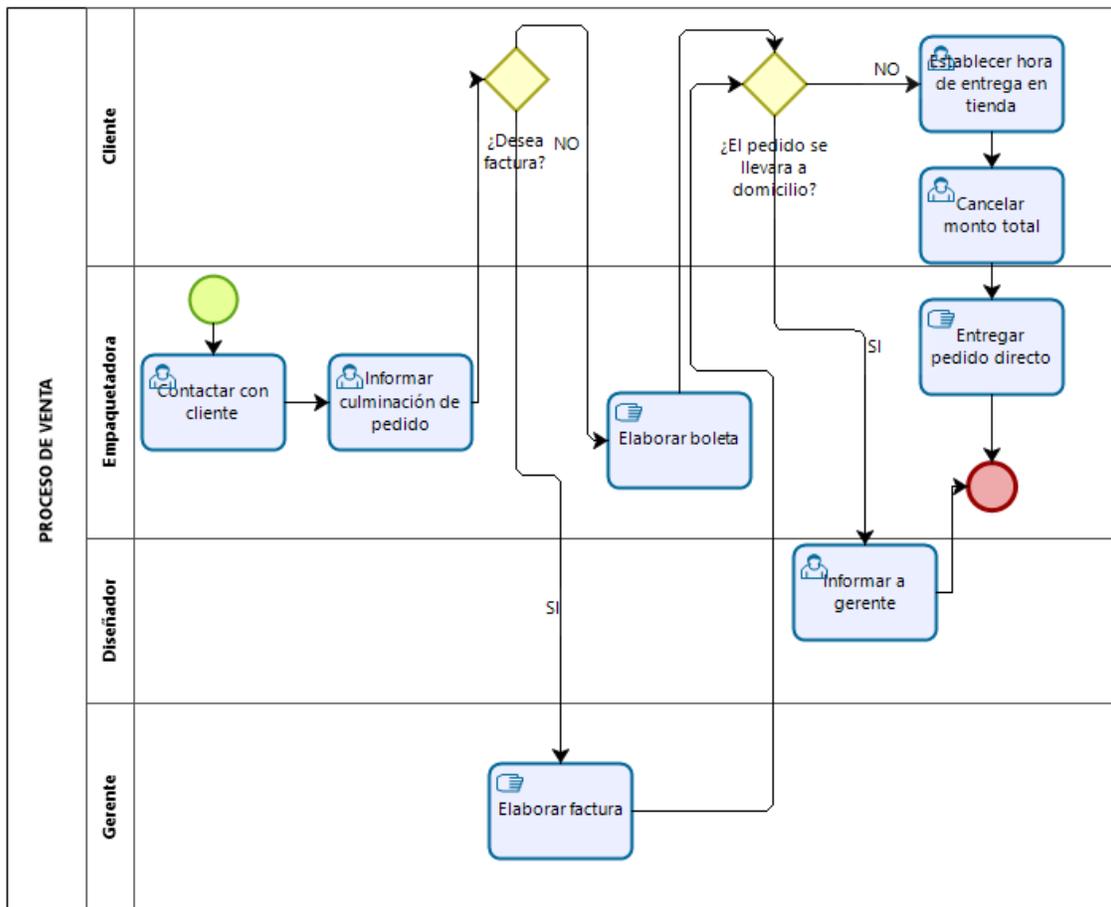


Figura n.º 3. 5. Proceso de venta actual

Fuente. Elaboración propia

Proceso de Distribución

En este proceso el gerente recibe la orden de entrega de pedido, si este se encuentra en la empresa, recoge el pedido y lo transporta hacia su destino, pero si se encuentra en otro lugar debe recoger el pedido en la empresa para que pueda transportarlo. El cliente recibe el pedido y lo verifica si está conforme paga el monto total, pero si no está conforme, solicita el cambio y el gerente lo autoriza.

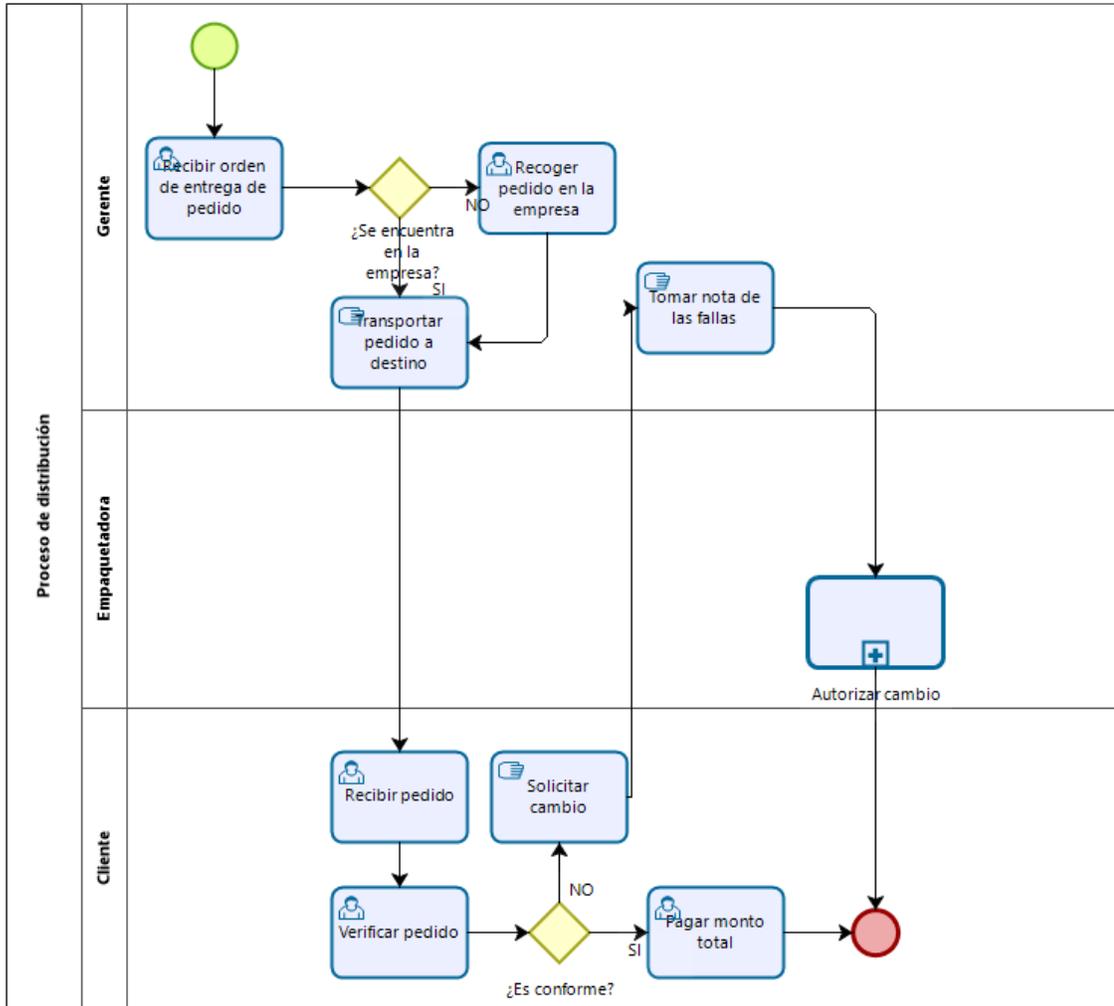


Figura n.º 3. 6. Proceso de distribución actual

Fuente. Elaboración propia

3.2.6 Tiempo y costo actual de los procesos operativos

Tabla n.º 3. 2. Tiempo del proceso operativo antes del rediseño

Antes de rediseño (min)	
Proceso de recepción del pedido	54,68
Proceso productivo	169,12
Proceso de ventas	12,85
Proceso de distribución	20,43
Total	257,08

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n.º 3.2 se aprecia el tiempo en minutos de los procesos operativos antes del rediseño. Donde el mayor tiempo es empleado en el proceso productivo con 169,12 minutos. Estos tiempos se obtuvieron utilizando la guía de observación para toma de tiempo (Ver anexo n.º 19)

Tabla n.º 3. 3. Costo del proceso operativo antes del rediseño

Costos	
2016 (S/.)	TIPO DE PEDIDO
280066	TOTAL

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n.º 3.3 se aprecia el costo en soles antes del rediseño. El costo total se ha obtenido del flujo de caja del año 2016.

3.2.7 Resultado de encuesta aplicada a clientes

En la encuesta aplicada a los 119 clientes de la imprenta Leo Graphyc S.A.C. se observa que no existe un nivel adecuado de satisfacción respecto al servicio que brinda la empresa. (Ver anexo N° 20)

3.3. Rediseño de procesos operativos

3.3.1. Procesos operativos rediseñados

Proceso de recepción de pedido

El proceso de recepción del pedido inicia cuando el cliente se contacta con la empresa, luego el administrador ingresa el pedido a la plantilla Registro de pedidos, si tiene diseño, el diseñador propone mejoras y si no tiene diseño se propone el diseño, luego si el cliente no está de acuerdo con la propuesta, el administrador mantiene el pedido inicial y actualiza el pedido y si está de acuerdo actualiza el pedido, luego el cliente consulta el precio del pedido enseguida el administrador consulta los precios y brinda la cotización al cliente, si el cliente no está de acuerdo finaliza el proceso y si está de acuerdo confirma el precio del pedido al administrador, quien ingresa los datos personales a la plantilla de Registro de clientes y finaliza el proceso.

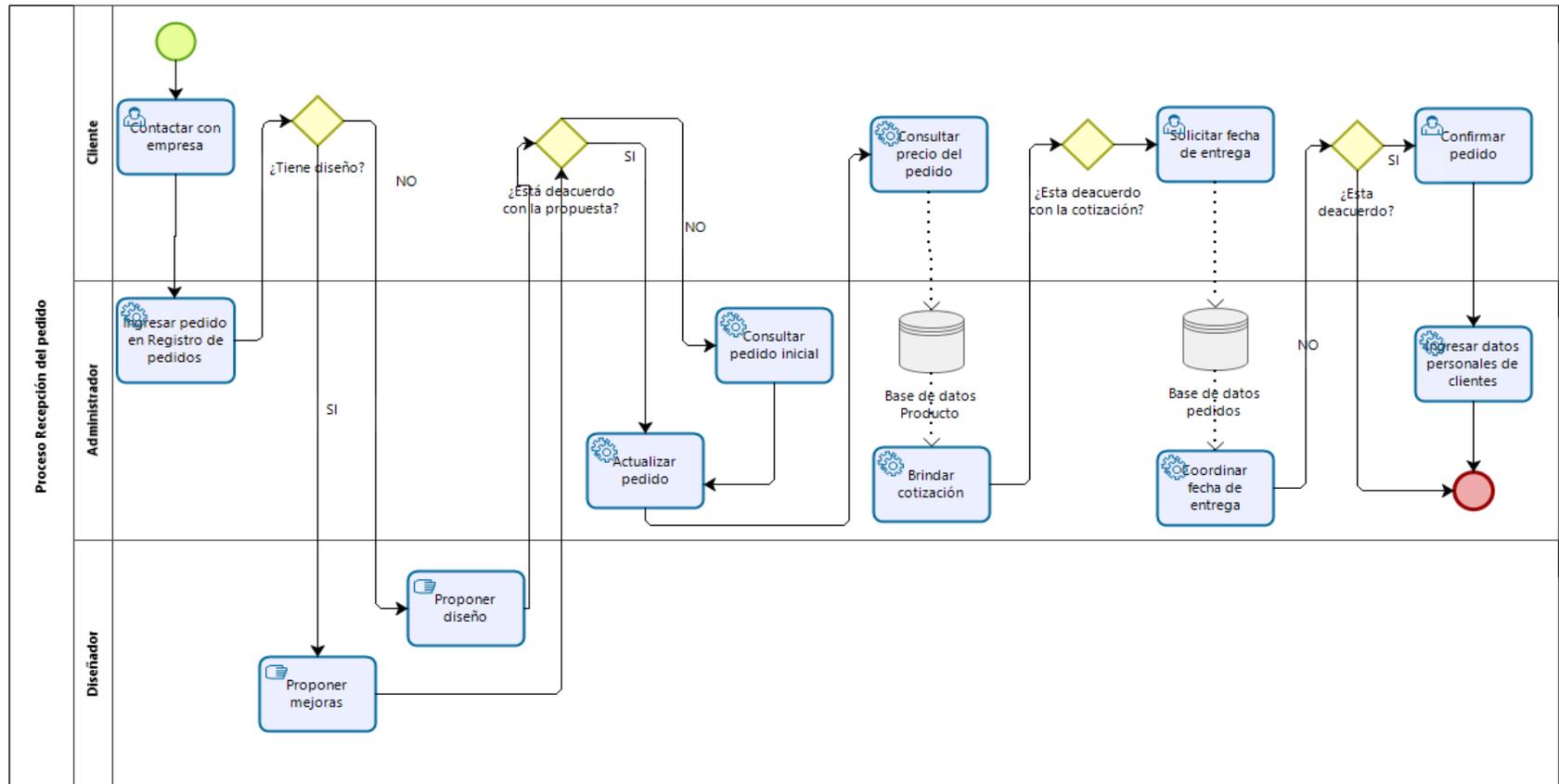


Figura n.º 3. 7. Proceso de recepción de pedido rediseñado

Fuente. Elaboración propia

Proceso de producción

El proceso productivo inicia cuando el administrador imprime los pedidos detallados, luego reparte las copias a los colaboradores, enseguida el diseñador realiza el diseño del pedido.

Si el pedido es papelería contable, hace un seguimiento a la empresa en la SUNAT, enseguida imprime el diseño en la impresora láser, luego prepara la placa y entrega la placa al impresor, quien coloca la placa en la Offset, para que proceda a la impresión, están hojas son entregadas al numerador, quien coloca las hojas en la máquina numeradora para que proceda a la numeración, si las hojas son necesarias ser perfiladas, el numerador coloca las hojas en la guillotina para que sean cortadas y si no es necesario que seas perfiladas, entonces las hojas son entregadas a la empaquetadora para que compagine las hojas, las encole y aliste el pedido. Si el pedido es papelería publicitaria, el diseñador imprime el diseño y lo entrega al impresor para que procesa a la impresión, luego entrega las impresiones a la empaquetadora para que aliste el pedido y finaliza el proceso.

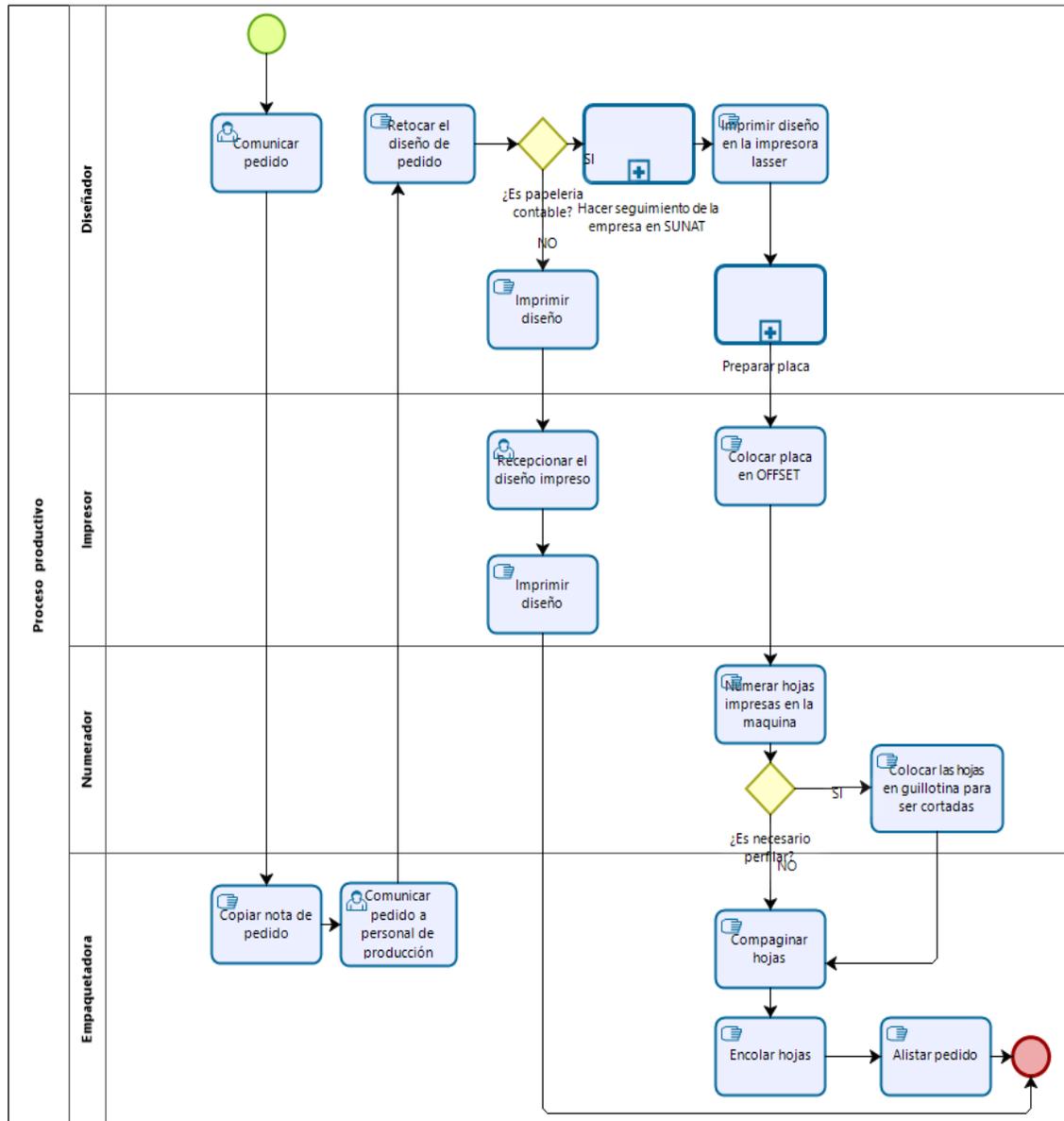


Figura n.º 3. 8. Proceso de producción rediseñado

Fuente. Elaboración propia

Proceso de ventas

El proceso de ventas inicia con la empaquetadora, quien informa los pedidos culminados al administrador quien consulta los datos del cliente en la base de datos, luego registra el pedido culminado y se contacta con el cliente, le consulta al cliente si desea factura o boleta de venta, el administrador elabora el comprobante de pago solicitado. Si el pedido es llevado a domicilio, el administrador informa al gerente quien luego entrega el pedido a domicilio. Si el pedido no es llevado a domicilio, el cliente recoge el pedido y cancela el monto total, luego la empaquetadora entrega el pedido de manera directa y finaliza el proceso.

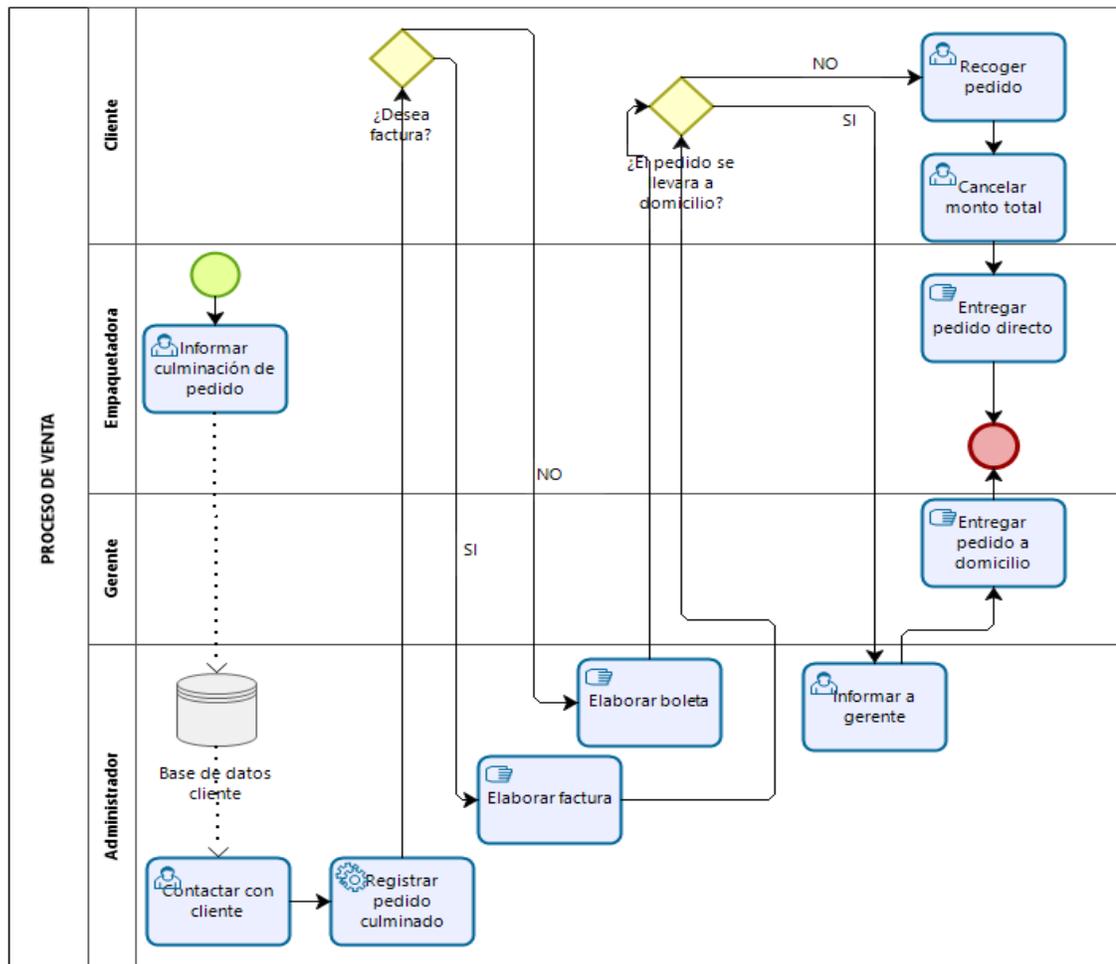


Figura n.º 3. 9. Proceso de venta rediseñado

Fuente. Elaboración propia

Proceso de distribución

El proceso de distribución inicia con el administrador, cuando informa los pedidos pendientes a ser entregados, usando la lista de pedidos a entregar a domicilio, al Gerente, enseguida este recibe la orden de entrega del pedido. Si el Gerente no se encuentra en la empresa, recoge el pedido en la empresa y si se encuentra en la empresa, transporta el pedido al punto de destino, luego el cliente recibe el pedido y lo verifica. Si el pedido es conforme, el cliente paga el monto total y finaliza la compra, de lo contrario el cliente solicita el cambio y el Gerente toma nota de las fallas, luego lo informa al administrador, quien registra pedidos incorrectos en plantilla, luego el Gerente autoriza el cambio y finaliza el proceso.

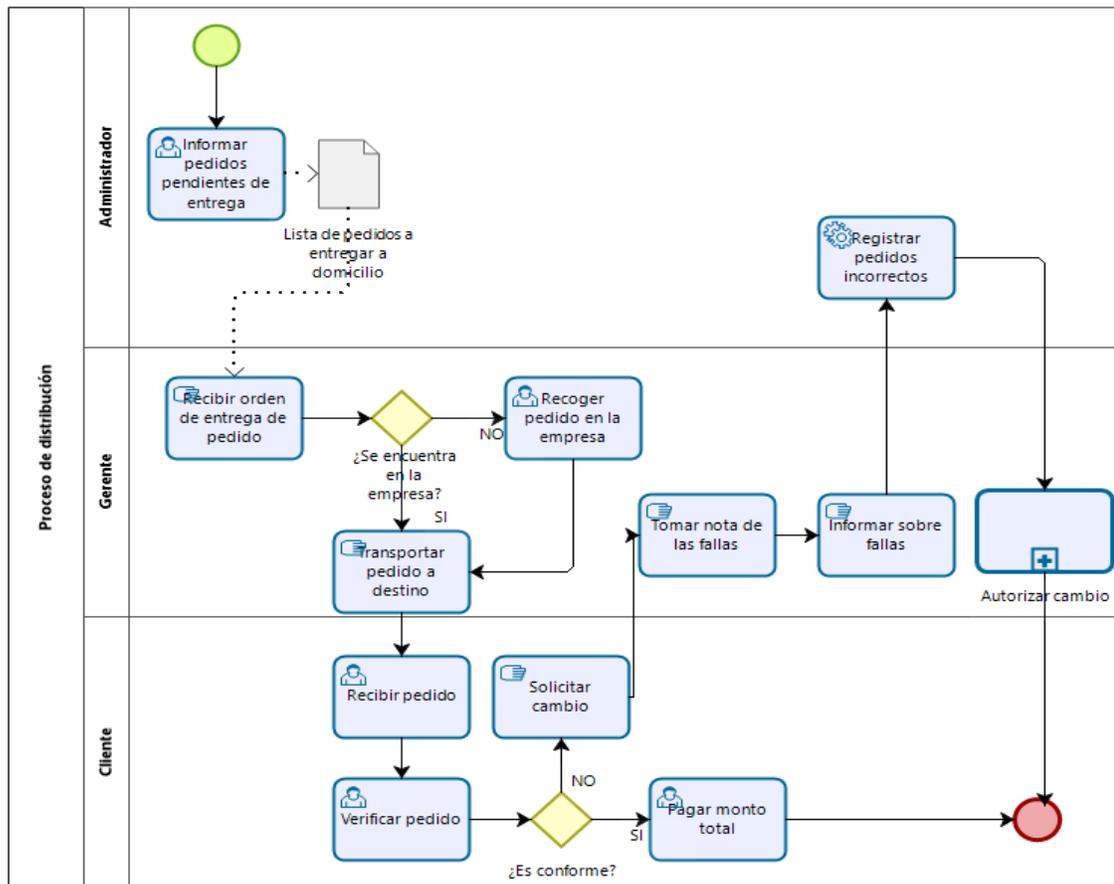


Figura n.º 3. 10. Proceso de distribución de pedido rediseñado.

Fuente. Elaboración propia.

3.3.2. Comparación de tiempos por proceso

Los procesos operativos son medidos en un tiempo promedio, este análisis es importante pues ayuda a conocer en qué tiempo se realiza cada uno de ellos.

Tabla n.º 3. 4. Comparación de tiempos de los procesos operativos

PROCESOS OPERATIVOS		
Tiempo (minutos)		
	Antes de rediseño (min)	Después de rediseño (min)
Proceso de recepción del pedido	54,68	27,30
Proceso productivo	169,12	158,13
Proceso de ventas	12,85	9,73
Proceso de distribución	20,43	14,67
Total	257,08	209,83

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n.º 3.4. se aprecia la comparación de tiempos promedios de los procesos operativos, es decir la cantidad de minutos que se utilizaban antes del rediseño para la elaboración de un pedido y la duración en minutos después del rediseño de procesos.

Diferencia de tiempo según proceso

La siguiente tabla muestra la cantidad de tiempo reducido luego de realizar el rediseño de procesos.

Tabla n.º 3. 5. Variación de tiempos de los procesos operativos.

Variación de tiempos (min)		
	Variación	Porcentaje de variación
Proceso de recepción del pedido	27,38	50,08%
Proceso productivo	10,98	6,49%
Proceso de ventas	3,12	24,25%
Proceso de distribución	5,76	28,21%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n.º 3.5 se observa la variación de cada proceso operativo y el porcentaje que representa, el proceso que mayor variación presenta es el proceso de recepción del pedido con un 50%.

3.3.3. Comparación de costos

Tabla n.º 3. 6. Porcentaje de representación según tipo de pedido.

Tipo de pedido		
Ventas promedio según tipo de pedido	Porcentaje	
35	31%	PUBLICITARIO
77	69%	CONTABLE
111	100%	

Fuente. Elaboración propia

En la tabla n.º 3.6 se aprecia el porcentaje que representa cada tipo de pedido, tomando como referencia las ventas. Siendo el contable el que tiene mayor participación.

Tabla n.º 3. 7. Comparación de costos de los procesos operativos

Comparación de costo		
2016 (S/.)	2017 (S/.)	Porcentaje de variación
280066,21	313016,94	11,77 %

Utilidad				
2016 (S/.)	2017 (S/.)	Variación (S/.)	Porcentaje de variación	TIPO DE PEDIDO
40084	48100	8017	20%	TOTAL
12481	14977	2496	20%	PUBLICITARIO
27603	33123	5521	20%	CONTABLE

Fuente. Elaboración propia

En la tabla n.º 3.7 se aprecia la variación del costo, donde se observa un incremento del 11,77%, esto se debe a que en el año 2017 como parte de la propuesta se estableció el contratar a un nuevo colaborador, lo que ha incrementado los costos, pero también observamos la utilidad que presenta una variación del año 2016 al año 2017, de un 20%. Es decir, a pesar de incrementarse los costos, la utilidad neta ha aumentado.

3.3.4. Análisis de los indicadores

La evaluación de los indicadores antes y después del rediseño, arroja resultados positivos, es decir que sí se logra visualizar una mejora con el rediseño propuesto.

ROA

Tabla n.º 3. 8. Indicador rendimiento del activo total / ROA

	2016 (S/.)	2017 (S/.)		
Rendimiento del Activo total / ROA				
Utilidad Neta	40.084	48.100	37,68%	30,44%
Activo Total	106.371,75	158.002,65		

Fuente. Elaboración propia

En la tabla n.º 3.8 se aprecia la variación del indicador ROA, por lo que se puede concluir que, en el año 2016, por cada Nuevo Sol de activos generó 37.68 soles en las utilidades. A diferencia del año 2017 que se rediseñaron nuevos procesos y se logró generar por cada nuevo sol, 30.44 soles de utilidades ya que el activo total aumento asimismo la utilidad neta.

Porcentaje de variación de utilidad

$((\text{Utilidad antes del rediseño} - \text{utilidad después del rediseño}) / \text{utilidad antes del rediseño}) * 100$

Tabla n.º 3. 9. Variación de utilidad

Utilidad				
2016 (S/.)	2017 (S/.)	Variación (S/.)	Porcentaje de variación	TIPO DE PEDIDO
40083,6864	48100,4169	8016,7305	20%	TOTAL

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n.º 3.9 se observa que la variación de la utilidad se ha incrementado en un 20% del 2016 al año 2017, esto se debe a que las ventas han aumentado después de aplicado el rediseño propuesto.

Porcentaje de variación de costos

$((\text{Costos antes del rediseño} - \text{costo después del rediseño}) / \text{costo antes del rediseño}) * 100$

Tabla n.º 3. 10. Variación de costos

Variación de costos		
2016 (S/.)	2017 (S/.)	Porcentaje de variación
280066,21	313016,94	11,77 %

Fuente. Elaboración propia

En la tabla n.º 3.10 se visualiza que la variación del costo del año 2016 al 2017 tuvo un incremento del 11%, esto se debe a que se contrató a un nuevo colaborador para desempeñar la función de administrador en la empresa, es por ello que el costo se ha incrementado.

Porcentaje de reducción de tiempos

((Tiempo promedio del proceso operativo antes del rediseño- Tiempo promedio del proceso operativo después del rediseño) / Tiempo promedio del proceso operativo antes del rediseño) *100

Tabla n.º 3. 11. Indicador de porcentaje de reducción de tiempos operativos

Tiempo promedio antes del rediseño (min)	Tiempo promedio después del rediseño (min)	Porcentaje de reducción de tiempos
257,833333	210,453333	18 %

Fuente. Elaboración propia

En la tabla n º 3.11 se aprecia el porcentaje de la reducción de tiempo del proceso operativo en un 18%, después de la aplicación del rediseño del proceso.

Porcentaje de procesos rediseñados satisfactoriamente

Tabla n.º 3. 12. Indicador de porcentaje de procesos operativos rediseñados satisfactoriamente

Procesos rediseñados		
1	Proceso de recepción de pedido	
1	Proceso de producción	
1	Proceso de ventas	
1	Proceso de distribución	
Total	4	100%

Fuente. Elaboración propia

En la tabla n º 3.12 se aprecia que el total de los procesos operativos rediseñados es el 100 %. Como se muestra en las figuras 3.7, 3.8, 3.9 y 3.10.

Nivel de satisfacción de los clientes

(Cantidad de clientes satisfechos / Total de clientes) *100

Tabla n.º 3. 13. Indicador de nivel de satisfacción de los clientes

Porcentaje de satisfacción del cliente (antes del rediseño)			Porcentaje de satisfacción del cliente (después del rediseño)		
Alternativas	Nº personas	Porcent aje	Alternativas	Nº personas	Porcent aje
Muy satisfecho	10	8 %	Muy satisfecho	61	51%
Satisfecho	26	22%	Satisfecho	43	36%
Medianame nte satisfecho	37	31%	Medianame nte satisfecho	12	10%
Regularme nte satisfecho	23	19%	Regularme nte satisfecho	2	2%
Insatisfech o	23	19%	Insatisfech o	1	1%
Total	119		Total	119	

Fuente. Elaboración propia

En la tabla n º 3.13 se aprecia que el nivel de clientes muy satisfechos y satisfechos tiene un aumento considerable después del rediseño.

Porcentaje de pedidos atendidos en plazo

(Pedidos atendidos en plazo/ Total de pedidos) *100

Tabla n.º 3. 14. Indicador de porcentaje de pedidos atendidos en plazo.

2016	SEPTIE MBRE	OCTU BRE	NOVIE MBRE	2017	SEPTIE MBRE	OCTU BRE	NOVIE MBRE
Nº de pedidos atendidos en plazo	54	42	39	Nº de pedidos atendidos en plazo	98	74	67
Nº Total de pedidos	82	71	63	Nº Total de pedidos	103	78	68
Porcentaje de pedidos efectivos	65,85 %	59,15 %	61,90 %	Porcentaje pedidos efectivos	95,15 %	94,87 %	98,53%

Fuente. Elaboración propia

En la tabla n.º 3.14 se aprecia que el porcentaje de pedidos efectivos tiene un aumento considerable después del rediseño. El total de pedidos atendidos en el plazo solicitado ha tenido un aumento del 33,44% con respecto a los pedidos entregados en plazo antes del rediseño, pues actualmente el promedio del porcentaje es de 95,75% y antes era de 62,30%.

Porcentaje de reducción de tiempo de recepción de pedido

((Tiempo promedio de recepción de pedido antes del rediseño- Tiempo promedio de recepción de pedido después del rediseño) / Tiempo promedio de recepción de pedido antes del rediseño) *100

Tabla n.º 3. 15. Indicador de porcentaje de reducción de tiempo de recepción de pedido

Tiempo promedio antes del rediseño (min)	Tiempo promedio después del rediseño (min)	Porcentaje de reducción de tiempos
54,68	27,30	50%

Fuente. Elaboración propia

En la tabla n º 3.15 se aprecia el porcentaje de la reducción de tiempo del proceso recepción del pedido en un 50%, después de la aplicación del rediseño del proceso.

3.3.5. Manual de Funciones

En el manual de funciones propuesto se detalla cada función que deben realizar los colaboradores según su puesto de trabajo. (Ver anexo N°21)

Para que los colaboradores logren comprender las funciones propuestas, se realizó un plan de capacitación, el cual fue todo un éxito pues se contó con la participación del 100% de los colaboradores y gerente de la imprenta. (Ver anexo N° 22).

3.3.6. Aplicación

La aplicación que se está utilizando en la imprenta ayuda a optimizar los tiempos de ciertas actividades, para ello, cuenta con las pestañas de producto, cliente y pedido, en las cuales el usuario puede ingresar, actualizar, buscar o eliminar los datos que crea conveniente. (Ver anexo N° 23)

3.4. Impacto económico-financiero del rediseño de procesos operativos en la empresa.

FLUJO DE CAJA 2016 – 2017 – 2018

Tabla n.º 3. 16. Flujo de caja 2016 – 2017 -2018 (enero-junio)

RUBRO	AÑO 2016 (S/.)	AÑO 2017 (S/.)	AÑO 2018 (S/.)	ENER O (S/.)	FEBRE RO (S/.)	MARZ O (S/.)	ABRIL (S/.)	MAYO (S/.)	JUNIO (S/.)
INGRESOS									
Ventas	335.738,00	366.461,85	173.368,58	28.005,88	29.205,00	28.530,10	29.566,60	29.501,00	28.560,00
COSTOS									
Material Directo	173.300,00	183.230,93	86.684,29	14.002,94	14.602,50	14.265,05	14.783,30	14.750,50	14.280,00
Mano de Obra	58.520,21	64.372,23	28.757,21	4.853,37	4.756,31	4.950,44	4.780,57	4.708,74	4.707,77
CIF	1.560,00	1.716,00	780,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00
SUBTOTAL	233.380,21	249.319,16	116.221,50	18.986,31	19.488,81	19.345,49	19.693,87	19.589,24	19.117,77
COSTO FIJO									
Plan Telefónico	1.320,00	1.346,40	660,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00
Internet	1.680,00	1.680,00	840,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00
Depreciación	6.170,00	6.478,50	3.085,00	514,17	514,17	514,17	514,17	514,17	514,17
SUBTOTALES	9.170,00	9.504,90	4.585,00	764,17	764,17	764,17	764,17	764,17	764,17
TOTAL COSTO	242.550,21	258.824,06	120.806,50	19.750,48	20.252,97	20.109,66	20.458,04	20.353,41	19.881,94

GASTO ADMINISTRATIVO	22.033,33	38.689,33	12.224,00	2.037,33	2.037,33	2.037,33	2.037,33	2.037,33	2.037,33
GASTO DE VENTA	14.882,67	14.897,55	7.408,00	1.234,67	1.234,67	1.234,67	1.234,67	1.234,67	1.234,67
GASTO FINANCIERO	600,00	606,00	328,69	54,78	54,78	54,78	54,78	54,78	54,78
TOTAL EGRESOS	280.066,21	313.016,94	140.767,19	23.077,26	23.579,75	23.436,44	23.784,82	23.680,19	23.208,72
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	55.671,79	53.444,91	32.601,39	4.928,62	5.625,25	5.093,66	5.781,78	5.820,81	5.351,28
INVERSION	86.450,00								
IMPUESTO A LA RENTA	15.588,10	5.344,49	3.260,14	492,86	562,52	509,37	578,18	582,08	535,13
UTILIDAD NETA	-	40.083,69	48.100,42	29.341,25	4.435,76	5.062,72	4.584,29	5.203,60	4.816,15
	86.450,00								

Fuente. Elaboración propia

En la tabla n. ° 3.16 se visualiza que del año 2016 al año 2017 la utilidad ha incrementado en S/. 8017, y que para el año 2018 las ventas están dando resultados positivos para asegurar que la utilidad se mantenga o continúe en aumento.

BALANCE GENERAL 2016 – 2017

Tabla n.º 3. 17. Balance general 2016 – 2017

<u>ACTIVO</u>	2016	2017
<u>CORRIENTE</u>	(S/.)	(S/.)
Caja y Bancos	20.995,08	36.440,84
Clientes	21.761,19	38.338,60
Mercaderías	13.335,48	32.687,21
Cargas Diferidas	0,00	0,00
<u>Total Activo Corriente</u>	56.091,75	107.466,65
<u>NO CORRIENTE</u>		
Inmueble, maquinaria y equipo	56.450,00	57.014,50
Intangibles	0,00	0,00
Depreciación y Amortización Acumulada	6.170,00	6.478,50
<u>Total Activo No Corriente</u>	50.280,00	50.536,00
TOTAL ACTIVO	106.371,75	158.002,65
<u>PASIVO</u>		
<u>CORRIENTE</u>	S/.	S/.
Tributos por Pagar	2.823,73	3.875,14
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	0,00	0,00
Proveedores	4.051,80	6.422,87
<u>Total Pasivo Corriente</u>	6.875,53	10.298,01
<u>NO CORRIENTE</u>		
Cuentas por Pagar Diversas		
Remuneraciones por pagar	593,64	701,64
Obligaciones Financieras	0,00	0,00
<u>Total Pasivo No Corriente</u>	593,64	701,64
TOTAL PASIVO	7.469,17	10.999,65
<u>PATRIMONIO</u>		
Capital	30.000,00	30.000,00
Reservas	0,00	0,00
Resultados Acumulados	28.818,90	68.902,59
Resultado del Ejercicio	40.083,69	48.100,42
<u>Total Patrimonio</u>	98.902,59	147.003,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	106.371,75	158.002,65

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n.º 3.17 se aprecia el balance general de la empresa en los años 2016 y 2017, donde se aprecia un incremento del activo y el patrimonio.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

Los resultados de la Implementación del Rediseño de procesos permiten afirmar la hipótesis de la investigación planteada. *“El rediseño de los procesos influye de manera positiva en la gestión operativa de la imprenta Leo Graphyc S.A.C”* debido a que los resultados demuestran que existe una relación entre la variable independiente “Rediseño de procesos” y la variable dependiente “Gestión operativa”.

De igual manera Caderón y Espichán (2012) quienes en su tesis titulada *“Rediseño de procesos para la mejora del control, optimización de la productividad y reducción de los costos en el área de mantenimiento de la empresa de gases industriales AGA S.A”* pudieron reducir el 14% en el tiempo de ciclo del proceso total, también propusieron un programa que permitió automatizar el proceso de enmicado reduciendo en 43% los tiempos de dicha tarea. Así mismo se reemplazó la máquina de secado actual por una máquina que reduce el tiempo en 61% lo cual amplía la capacidad de planta en 226% por tanto una mayor productividad manteniendo el ratio de eficiencia normal de los trabajadores. Por otro lado, dichos resultados se relacionan con los obtenidos en la presente investigación ya que fue posible reducir el tiempo en un 18% en la ejecución de los procesos operativos.

Así mismo, los resultados se asemejan con el estudio *“Rediseño de procesos de recepción, almacenamiento, picking y despacho de productos para la mejora en la gestión de pedidos de la empresa distribuidora Hermer en el Perú”* realizado por los autores Asmat y Pérez (2015) quienes lograron rediseñar los procesos de recepción, picking y despacho de productos para la mejora en la gestión de pedidos de la empresa Distribuidora Hermer. Es así que, se lograron reducir en 23.2% el tiempo de ejecución del proceso de Gestión de Pedidos, 39% del proceso de Recepción y almacenado, 14.3% del proceso de picking y 9.1% del proceso de Despacho. Además, incrementaron la eficiencia en 16.6% del proceso de recepción y almacenado, 16.7% del proceso de picking, 22.5% del proceso de Despacho y lograron asegurar la confiabilidad del stock de inventarios mediante el uso de Órdenes de Compra. Estos resultados se asemejan a los resultados de la presente investigación al lograr aumentar la eficiencia en base a la reducción de tiempo del proceso recepción del pedido en un 50%.

De igual modo, los resultados de los autores Martínez y Quiñones (2015) con su tesis *“Propuesta de mejora de los procesos de la empresa Postres de la Casa”* manifestaron que a través de la propuesta de rediseño de procesos lograron disminuir en un 13% el tiempo en la demora de los procesos, en un 15% sus costos totales y el 11% en mano de obra, resultado ser un modelo factible y viable para

este negocio, logrando que la reorganización se realice, logre su permanencia y sostenibilidad en el tiempo. De igual manera, la implementación del rediseño de proceso logró disminuir en un 18% de los procesos operativos, según el indicador Porcentaje de reducción de tiempo, lo que permitió que la empresa pueda realizar los procesos en el menor tiempo posible y así se pueda entregar los pedidos en la fecha acordada.

Por otro lado, los resultados del estudio *“Mejora en la gestión operativa y logística para reducir los costos operacionales de la empresa Informática & Networking S.A.C.”*, realizado por los autores Chávez y Lezcano (2017), quienes implementaron herramientas de mejora como un plan de capacitación, un Kardex/clasificación ABC, el registro de proveedores y la gestión de procesos operativos. Con la implementación de las herramientas de mejora se obtuvo una reducción de las pérdidas encontradas, de S/. 329 003. 33 a S/. 143 257.28, lográndose un 43.54% en la reducción de los costos operativos. Con respecto a la evaluación económica y financiera, se obtuvo un valor actual neto (VAN) S/. 234 565.98, con una tasa de interna de retorno (TIR) 125.32% y una relación de benéfico costo de 2.1 utilizando una tasa referencial del 20 %. De igual manera, con la implementación del rediseño de procesos y herramientas de mejora como la aplicación de Excel y el manual de funciones se logró una reducción de tiempo en un 18% de los procesos operativos y un aumento de un 33,44% en los pedidos entregados en plazo. Con respecto a la evaluación económica financiera, obtuvo un valor neto actual (VAN) de 184,686.64 con una tasa interna de retorno (TIR) del 18%.

Además, los resultados de Chávez y Jacobo (2015) con su tesis *“Rediseño del proceso de despacho de concreto pre-mezclado y su influencia en la productividad, en la empresa Dino S.R.L. zonal Trujillo”* logró aumentar de 1,47 m³ /hh (promedio de enero a julio del 2014) a 1,85 (promedio de agosto a diciembre 2014), con el indicador de horas hombre por metro cúbico de concreto, lo cual significó un ahorro de S/. 34 089,05, mediante la implementación del rediseño de procesos Así mismo la atención a los clientes mejoró, reduciendo la cantidad de reclamos de 21% a 12%, esto es con respecto al total de encuestados. Por lo tanto, este trabajo refuerza la teoría que se aplicó en el presente trabajo de investigación ya que logró aumentar en un 33,44% los pedidos entregados en el día acordado, lo que generó un aumento en cuanto a la satisfacción de los clientes de un 36 satisfechos y muy satisfechos, en el año 2016 a un 177 satisfechos y muy satisfechos en el año 2017.

4.2 Conclusiones

- El diagnóstico situacional de la empresa se basa en el análisis de los factores internos, para ello se empleó como herramienta la matriz EFI, la cual permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular las estrategias que sean capaces de optimizar y reforzar los procesos internos. Como resultado de esta matriz se obtuvo 2,56, lo que indica que existen debilidades en sus factores internos, por lo que es necesario buscar fortalecer los puntos débiles, como, rediseñar los procesos de la gestión operativa.
- En la identificación de los procesos críticos de la empresa, se utilizó la matriz de priorización de procesos y como resultado se obtuvo que los procesos críticos son: Recepción del pedido, producción, ventas y distribución, ya que fueron los que mayor puntaje obtuvieron. Asimismo, se determinó que estos pertenecen a los procesos operativos, según el mapa de procesos. (Ver Figura n° 4.11)
- La implementación del rediseño de procesos en la gestión operativa de la imprenta Leo Graphyc S.A.C. logró una reducción de tiempo en un 18% de los procesos operativos, según el indicador Porcentaje de reducción de tiempo. Además, logró una reducción de tiempo en un 50% en el proceso de recepción de pedido, lo que permitió que la empresa pueda realizar los procesos en el menor tiempo posible y así se pueda entregar los pedidos en la fecha acordada. Así también según el indicador, Porcentaje de pedidos atendidos en plazo, aumentó en un 33,44%, puesto que actualmente el promedio del porcentaje es de 95,75% y antes era de 62,30 %. Así mismo aumentó el nivel de satisfacción de los clientes, pues según las encuestas realizadas a 119 clientes antes del rediseño de los procesos en el año 2016 solo 10 personas estaban muy satisfechas y 26 satisfechas; luego del rediseño de los procesos, se realizó una encuesta en el año 2017 cuyos resultados fueron que, de 119 clientes, 58 están muy satisfechos y 51 clientes están satisfechos con el servicio que brinda la imprenta. Para mayor alcance revisar los resultados de los indicadores en el capítulo resultados (Ver Tablas n° 3.11, 3.13 y 3.14)
- De la evaluación económica financiera se demuestra que el proyecto es rentable ya que la utilidad se ha incrementado en un 20% de 40083.6864 soles en el año 2016 a un 48100.4169 soles en el año 2017 a un periodo de recuperación de 1 año, 3 meses y 5 días, con un valor actual neto (VAN) de 184,686.64 y una tasa interna de retorno (TIR) del 18%.

4.3. Recomendaciones

- Realizar un diagnóstico de los procesos de gestión estratégica, gestión de almacén y gestión de recursos humanos para determinar los problemas y los puntos críticos, para mejorar el desempeño y la optimización de los procesos de la empresa.
- Elaborar el rediseño de procesos de gestión estratégica, gestión de almacén y gestión de recursos humanos, con la finalidad de que las actividades de cada proceso tengan un orden asimismo se implementara en el rediseño el uso de nuevas herramientas tecnológicas, como un software, lo que permita aumentar la competitividad y la productividad de la empresa.
- Implementar un software que integre todos los procesos de la empresa ya que puede traer como beneficios la mejora de los mismos, el desarrollo y la visión de la empresa. Mejorando la atención al cliente centralizando la información en una base de datos.
- Evaluar el rendimiento progresivo de los trabajadores de manera anual, para saber de qué manera los conocimientos y habilidades aportan al logro de los objetivos de la empresa.

REFERENCIAS

- Andina (2018). Perú es la puerta de ingreso para las inversiones de corea del Sur a Sudamérica. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-es-puerta-ingreso-para-las-inversiones-corea-del-sur-a-sudamerica-707822.aspx>
- Alva, G. (2016). ¿Cuáles son las ventajas de optimizar los procesos en las empresas? Gestión, pág. 1. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/cuales-son-ventajas-optimizar-procesos-empresas-2161341>
- Asmat, L., & Pérez, J. (2015). Rediseño De Procesos De Recepción, Almacenamiento, Picking Y Despacho De Productos Para La Mejora En La Gestión De Pedidos De La Empresa Distribuidora Hermer En El Perú. Lima, Perú. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1452/1/perez_tjp.pdf
- ATOM, E. (s.f.). Imprentas en la actualidad. Obtenido de <http://beneficios-imprensa.blogspot.pe/p/la-imprensa-en-la-actualidad.html>
- Bravo, J. (2012) 4° Edición del libro Gestión de procesos. Recuperado de https://issuu.com/manuelfritz/docs/resumen_libro_gesti__n_de_procesos_
- Bravo, J. (2016) Rediseño de procesos. Recuperado de <http://www.evolucion.cl/resumenes/ResumenLibroRedise%C3%B1oDeProcesos2016.pdf>
- Burdett, J. (1994). TQM Reengineering-the battle for the organizational of tomorrow. The TQM Magazine, V. 6,7-13. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/242347212_TQM_and_Re-engineering_The_Battle_for_the_Organization_of_Tomorrow
- Cabrera, N. (2011). Rediseño del SGC de la empresa ServiSime. La Habana: CUJAE.
- Caldas, C. (2013). Mejora Continua Para Reducir Los Costos De Inventarios De Los Procesos De Gestión De Suministros De Compañía Operadora De Gas Del Amazonas. Trujillo, Perú. Recuperado de [http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/2641/CALDAS%20%C3%91IQ%20UE,%20CAROL%20JACQUELINE%20\(2013\)%20-.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/2641/CALDAS%20%C3%91IQ%20UE,%20CAROL%20JACQUELINE%20(2013)%20-.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cavero, S. (21 de junio de 2016). Transformación digital y el 'sorpaso' del consumidor: una brecha que tiene remedio. PuroMarketing, 1. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/actions/pdf.php?id=27329>

Chávez, R., & Lezcano, S. (2017). Mejora en la gestión operativa y logística para reducir costos operacionales en la empresa Informática & Networking S.A.C (Tesis de Titulación). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.

Chávez, Y., & Jacobo, L. (septiembre de 2015). Rediseño Del Proceso De Despacho De Concreto Pre-Mezclado Y Su Influencia En La Productividad En La Empresa Dino S.R.L. Trujillo, Perú. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/handle/UNITRU/1099>

Chávez, Y., & Jacobo, L. (septiembre de 2015). Rediseño Del Proceso De Despacho De Concreto Pre-Mezclado Y Su Influencia En La Productividad, En La Empresa Dino S.R.L. Zonal Trujillo. Trujillo, Perú. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/handle/UNITRU/1099>

Chiong, R. (2014). Rediseño Del Proceso De Ingeniería De Detalle En Una Empresa De Ingeniería De Mecánica Industrial. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/130385/cf-chiong_rr.pdf?sequence=1

Crisótomo, E., & Vilchez, Y. (2011). Rediseño de Procesos del Área de Almacén de la Empresa Vidriería Universal E.I.R.L. Trujillo, Perú. Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/11537/105/Cris%C3%B3stomo%20Contreras,%20Estela%20Melania.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Durango, M. (2014). Gestión operativa y Táctica. Recuperado de <http://www.esumer.edu.co/images/centroeditorial/Libros/feem/libros/gestion-operativa-y-tactica.pdf>

El Comercio (2015). Centro de Lima: clausuran más de 100 imprentas sin autorización. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/centro-lima-clausuran-100-imprentas-autorizacion-335778>

El Comercio (2017). Así sufren las empresas el impacto de El Niño en el norte. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/sufren-empresas-impacto-nino-norte-407191>

El Comercio (2017). Sunat prepara nuevas formas de facturación para las microempresas. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/factura-electronica-paso-cerca-masificacion-423529>

- El Comercio (2018). MTPE: Estos sectores demandaran más personal en 2018. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mtpe-sectores-demandaran-personal-2018-noticia-530714>
- Estrada, J., & Tovar, J. (2009). "Propuesta De Rediseño De Procesos Para La Adaptación De Un Sistema ERP En La Empresa Metalmeccanica Arcos Ltda.". Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis234.pdf>
- Garimella, L., & Williams, B. (2008). Introducción a BPM para Dummies. Recuperado de <http://redigital.ingenieria.usac.edu.gt/bitstream/123456789/56/1/BPM.pdf>
- Gestión (2015). Economía en el mercado de impresión digital mueve 5 millones en el Perú. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/mercado-impresion-digital-mueve-us-5-millones-peru-83878>
- Gestión (2017). Perú invierte en innovación hasta 10 veces menos que otros países de la Alianza del Pacífico. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-invierte-innovacion-10-veces-otros-paises-alianza-pacifico-144190>
- Gestión (2018). La publicidad digital representa más de 340 millones supera medios tradicionales. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/publicidad-digital-representa-mas-s-340-millones-y-supera-medios-tradicionales-232219>
- Gil, K. (2010). Rediseño del proceso de gestión de compras de artículos ópticos en Cuba. La Habana: CUJAE.
- Gómez, M., & Clavio, J. (2014). Rediseño de los procesos operativos de la empresa Dotaherlgo S.A, Bootá, Colombia. <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2014/152277.pdf>
- Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- INEI (2014). En el centro de Lima hay más de 3 mil imprentas. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-centro-de-lima-hay-mas-de-3-mil-imprentas-7660/>
- ISO 9000. (2005). AEC. Satisfacción del cliente. España. Recuperado de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/satisfaccion-del-cliente>

- King, W. (1994). STRATEGIC PLANNING PROCESS REENGINEERING The Strategic Dimensions. Taylor Francis Online, V. 11, 77-74. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10580539408964639#.V2i-7PnhC1s>
- Knorr, R. (1991). Business process redesign: key to competitiveness. he Journal of Business Strategy,, V. 2, 48-51. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb039456>
- Longenecker, C., Moore, C., & Palich, L. (2009). Administración de pequeñas empresas. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Lopez, J., & Trujillo, K. (junio de 2004). Reingeniería Aplicada A La Empresa Fotográfica Kamau. San Salvador, Mexico. Recuperado de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/AEM/ADLR0001119.pdf>
- López-Pinto, B. (2010). Los pilares del marketing. Universidad Politécnica de Catalunya.
- Lovelock, C. (2009). "Marketing de Servicios Personal, Tecnología y Estrategia – Integración de Calidad de Servicio y Productividad" 6ª Edición. Mexico: Pearson Educación.
- Martínez, D., & Quiñones, M. (2015). Propuesta de mejora de los procesos de la empresa Postres de la Casa. Chiclayo, Perú. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/446/1/TL_MartinezOrdinolaDorka_Qui%C3%B1onesPardoMaria.pdf
- Merca2.0 (2018). Tácticas para atraer nuevos clientes. Recuperado de <https://www.merca20.com/5-tacticas-para-atraer-nuevos-clientes-y-que-tu-competencia-aun-no-usa/>
- Merino, J. (06 de febrero de 2014). Investigación de Mercados I. Recuperado de Informe técnico: http://eprints.ucm.es/11230/1/La_Investigaci%C3%B3n_de_Mercados_en_la_Empresa.pdf
- Meza, L. (2011). Rediseño de los procesos de a unidad de impresión y reparto de la empresa Chilectra (Tesis de titulación).Universidad de Chile,Santiago de Chile, Chile.
- Miquel, S., & Parra, F. (2008). Distribución comercial. ESIC Editorial.
- MINSA (2014). Principales causas de mortalidad. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/mortalidad/macros.asp?00>

- Mora, F., & Schupnik, W. (2009). La reingeniería. Córdoba: El Cid Editor | apuntes. .
- MPT. (2013). Concejo Municipal de la MPT aprobó convenio con Cooperación Alemana – GIZ. InformaTrujillo. Recuperado de <http://app.trujilloinforma.com/detalle/24970>
- PAREDRO (2017). Programas de diseño para el año 2017. Recuperado de <https://www.paredro.com/5-programas-de-diseno-para-2017/>
- Parreño, J., & Ruiz, E. (2013). Dirección de Marketing: variables comerciales. Editorial Club Universitario.
- Pascual, E. (marzo de 2009). Mejora de procesos en una imprenta que realiza trabajos de impresión offset basados en la empleando Six Sigma. Lima, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/317/PASCUAL_EMILSEN_MEJORA_DE_PROCESOS_EN_UNA_IMPRENTA_QUE_REALIZA_TRABAJOS_DE_IMPRESI%C3%93N_OFFSET_BASADOS_EN_LA_EMPLEANDO_SIX_SIGMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- PCM. (2013). Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco deL D.S. N° 004-2013-PCM – POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA. Perú. Recuperado de http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf
- Región digital (2017). La imprenta Castellon ha aumentado el alcance de los negocios. Recuperado de <https://www.regiondigital.com/noticias/reportajes/285864-esta-imprenta-de-castellon-ha-aumentado-el-alcance-de-los-negocios-que.html>
- Rivera, J., & De Garcillán, M. (2012). Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones. ESIC Editorial.
- Rosa, T. (2011). Rediseño del proceso de compra de la Empresa de Mantenimiento del Petróleo. EMPET. La Habana: CUJAE.
- Sanchez, P. (2012). Gerencia. Rediseño de Procesos. Chile. Recuperado de <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=3129>

Serrano, L & Ortiz, N. (16 de Octubre del 2012) Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. Estudios Gerenciales; Santiago de Cali Tomo 28, N.º 125. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232012000400003&lng=en&nrm=iso&tlng=es

Sone, E. (octubre de 2015). Implementación de un sistema de información de logística para la gestión de insumos y productos en una empresa del rubro de panadería y pastelería. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6356/SONE_ELENA_IMPLMENTACION_LOGISTICA_PANADERIA_ANEXOS.pdf?sequence=2&isAllowed=y (Tesis):

Universidad Naval (2015). Metodología de la investigación. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133491/METODOLOGIA_DE_INVESTIGACION.pdf

Vela, R., & Zavaleta, L. (2014). Influencia De La Calidad Del Servicio Al Cliente En El Nivel De Ventas De Tiendas De Cadenas Claro Tottus - Mall, De La Ciudad De Trujillo. Trujillo, Perú. Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/349/1/VELA_RAFAEL_CALIDAD_SERVICIO_CLIENTE_VENTAS.pdf

Velásquez, A. (25 de octubre de 2016). MinTic y Alcaldía de Riohacha capacitarán a directivos y docentes en herramientas tecnológicas. Redacción La Guajira Hoy.com. Recuperado de <https://laguajirahoy.com/2016/10/mintic-y-alcaldia-de-riohacha-capacitaran-a-directivos-y-docentes-en-herramientas-tecnologicas.html>

Zumo Gráfica (2016). Mejores máquinas de imprenta digital. Recuperado de <https://zumografica.com/mejores-maquinas-de-imprenta-digital/>

ANEXOS

Anexo nº. 1. Matriz para evaluación de expertos

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:		Rediseño de procesos		
Línea de investigación:		Gestión de procesos		
Apellidos y nombres del experto:		Odar Roberto Florián Castillo		
El instrumento de medición pertenece a la variable:		Dependiente: La Gestión		
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los items, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sugerencias: <i>Mejorar pregunta 6</i>				
Firma del experto:  CIB 045191				

Figura n.º 4. 1. Matriz para evaluación de expertos.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo nº. 2. Operacionalización de variables

Tabla n.º 4. 1. Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	METRICA	UNIDAD DE MEDIDA
REDISEÑO DE PROCESOS	Bravo (2016) sostuvo que: El rediseño de procesos es parte de la dirección de procesos, también llamada excelencia operacional, y responde a la necesidad de un cambio grande en el proceso, siempre con el mismo objetivo: servir a la estrategia de la organización, la	Serrano y Ortiz (2012) informaron que: La mejora de procesos es centrada en el rediseño es el enfoque que permite dar respuesta a los cambios que ocurren en el ámbito empresarial, de tal manera que, a través de la revisión y el aprendizaje continuo de las mejores prácticas, se logre el rediseño de los procesos ya obsoletos o poco funcionales. Esto conlleva un rendimiento superior	Rentabilidad	ROA	Ingresos netos/ Activos totales	Ratio
				Porcentaje de variación de utilidad	((Utilidad después del rediseño-utilidad antes del rediseño)/utilidad antes del rediseño)*100	%
			Eficiencia	Porcentaje de variación de costo	((Costos después del rediseño-costo antes del rediseño)/costo antes del rediseño)*100	%

<p>cual a su vez debe estar centrada en el cliente y satisfacer a las demás partes interesadas. Dada la complejidad del rediseño, contar con un método completo, adaptado, realista, que incorpore las mejores prácticas y responda a estándares del medio es un gran logro para la organización.</p>	<p>en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad por medio de la simplificación o reducción de la complejidad del proceso; la eliminación de actividades que no agregan valor; la reducción del tiempo de ciclo de los procesos; la eliminación de reprocesos y errores; la estandarización de actividades; la optimización de recursos, y la automatización de actividades, entre otros aspectos, con el fin de impactar positivamente en la satisfacción del cliente.</p>		<p>Porcentaje de reducción de tiempos</p>	<p>((Tiempo promedio del proceso operativo antes del rediseño- Tiempo promedio del proceso operativo después del rediseño) / Tiempo promedio del proceso operativo antes del rediseño) *100</p>	<p>%</p>
		<p>Eficacia</p>	<p>Porcentaje de procesos rediseñados satisfactoriamente</p>	<p>(Costos optimizados en el rediseño/ Costo total)*100</p>	<p>%</p>

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	METRICA	UNIDAD DE MEDIDA
				Nivel de satisfacción de los clientes	(Cantidad de clientes satisfechos / Total de clientes) *100	%
Gestión operativa	Durango (2014), afirmo que: La gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones	La gestión operativa tiene unos signos vitales, es decir unos factores claves de éxito que indican si la gestión está dando los resultados esperados o si, por el contrario, existe alguna desviación que aparte de los objetivos establecidos. Estos signos vitales de la gestión son cuatro: la	Eficacia	Porcentaje de pedidos atendidos en plazo	(Pedidos atendidos/ Total de pedidos) *100	%
			Eficiencia	Porcentaje de reducción de tiempo de recepción de pedido	((Tiempo promedio de recepción de pedido antes del rediseño- Tiempo promedio de	%

<p>internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos. El nivel operativo involucra cada una de las actividades de la cadena del valor interna, tanto primarias como de apoyo, por tanto, es posible hablar de gestión de distribución, gestión de la producción, gestión logística, gestión de</p>	<p>eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad. Durango (2014)</p>			<p>recepción de pedido después del rediseño) / Tiempo promedio de recepción de pedido antes del rediseño) *100</p>	
---	---	--	--	--	--

marketing y
gestión de
servicio, gestión
de personal, la
gestión
financiera.

--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Anexo nº. 3. Matriz de consistencia

Tabla n.º 4. 2. Matriz de consistencia

REDISEÑO DE PROCESOS EN LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA IMPRENTA LEO GRAPHYC S.A.C, DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2018				
PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	METODOLOGIA
¿De qué manera el rediseño de procesos influye en la gestión operativa de la imprenta Leo Graphyc S.A.C. de la ciudad de Trujillo?	El rediseño de los procesos influye de la gestión operativa de la imprenta Leo Graphyc S.A.C. en la ciudad de Trujillo, 2018.	Determinar la influencia del rediseño de los procesos en la gestión operativa de la imprenta Leo Graphyc S.A.C. en la ciudad de Trujillo, 2018.	REDISEÑO PROCESOS	<p style="text-align: center;">Diseño</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">G: O1 - X - O2</div> <p>Donde:</p> <p>DE O1 :Pre – test.</p> <p>X :Tratamiento.</p> <p>O2 :Post – test.</p>

Población

Personal que labora en la imprenta Leo Graphyc SAC, en total seis (6) personas.

Procesos de la empresa, en total 7 procesos.

Población desconocida para clientes, que radican en la ciudad de Trujillo

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE DEPENDIENTE	Muestra
Analizar la realidad problemática de la empresa	LA GESTIÓN OPERATIVA	N1= 6
Diseñar los procesos críticos de la empresa.	DE LA IMPRENTA LEO GRAPHYC	N2= 7 N3=119
Implementar el rediseño de procesos operativos		Total: 132
Evaluar el impacto económico – financiero del rediseño de los procesos operativos en la empresa.		

Fuente: Elaboración propia

Anexo nº. 4. Encuesta

Encuesta para medir el nivel de satisfacción de los clientes de la Imprenta Leo Graphyc

Instrucciones: Marca con una X la alternativa que crea conveniente.

1. ¿Con que frecuencia realiza un pedido a la imprenta?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi Nunca e) Nunca

2. ¿Cuánto tiempo ha sido cliente de la empresa?

- a) 1 año – más b) 8-12 meses c) 5-8 meses d) 1 mes – 4 meses e) Menos de un mes

3. ¿Ha tenido algún problema con la recepción del pedido?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi Nunca e) Nunca

4. ¿Cómo califica la forma en que se efectuó su cotización?

- a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo e) deficiente

5. ¿La mayoría de sus pedidos llegaron en la fecha pactada?

- a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Muy en desacuerdo

6. ¿El pedido que recibió cumplía con los requerimientos brindados por usted?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi Nunca e) Nunca

7. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado?

- a) Muy Alta calidad b) Alta calidad c) Ni muy alta ni baja calidad d) Baja calidad e) Muy baja calidad

8. ¿Con respecto al servicio que se le brinda usted se siente?

- a) Muy satisfecho b) Satisfecho c) Medianamente satisfecho d) Regularmente insatisfecho
e) Insatisfecho

Anexo nº. 5. Guía de observación

Guía de observación en la empresa

Datos Generales:

Capítulo 1. Empresa: Leo Graphyc

Fecha: 17/09/2016

Nombre del observador(es): Sara Mezones Orbegoso, Silvia Monzón Bellodas

El documento que se proporciona a continuación incluye las preguntas respecto las actividades que se realizan en cada proceso.

La observación está dividida en los procesos de: Producción, compras, ventas, recepción del pedido.

El formato ha sido realizado para obtener detalles de los acontecimientos durante los procesos que se realizan en la empresa.

A. Proceso de producción:

Tabla n.º 4. 3. Proceso de producción.

PROCESO	PREGUNTAS	SI	NO
PROCESO DE PRODUCCION	¿Las máquinas funcionaron correctamente durante la producción?		
	¿Se cumplió con el tiempo promedio establecido para la producción del pedido?		
	¿Se necesitó el apoyo de los colaboradores de otras áreas para culminar el pedido?		
	¿Se detuvo la producción por falta de un insumo?		
	¿Todos los colaboradores estuvieron en su puesto de trabajo?		
	¿Los colaboradores cuentan con implementos de seguridad durante el proceso?		
	¿Se realizaron horas extras para culminar el pedido?		

Fuente: Elaboración propia.

B. Proceso de recepción del pedido:

Tabla n.º 4. 4. Proceso de recepción del pedido.

PROCESO	PREGUNTAS	SI	NO
PROCESO DE RECEPCION DEL PEDIDO	¿Ha habido fallas en la conexión de internet? ¿Hay una sola persona encargada de la recepción de pedidos? ¿La toma de pedidos se realiza de manera correcta? ¿Se brinda propuestas de diseños a los clientes? ¿Existe un registro único en la recepción de pedidos? ¿Se envía el diseño del pedido al correo del cliente para que se corrija algún detalle?		

Fuente: Elaboración propia.

C. Proceso de compras:

Tabla n.º 4. 5. Proceso de compras.

PROCESO	PREGUNTAS	SI	NO
PROCESO DE COMPRAS	¿Las compras de los materiales lo realiza una sola persona? ¿La compra de los materiales se hace con anticipación? ¿El pago de la compra de materiales es de manera directa? ¿Ha habido errores en la compra de los materiales? ¿Se solicita cambios de materiales al proveedor cuándo hay errores? ¿La verificación de materiales a comprar lo realiza una sola persona?		

Fuente: Elaboración propia.

D. Proceso de ventas:

Tabla n.º 4. 6. Proceso de ventas.

PROCESO	PREGUNTAS	SI	NO
PROCESO DE VENTAS	¿La venta es realizada por un solo colaborador? ¿Cuándo el pedido es de tipo papelería contable se imprime la autorización? ¿Se pide un adelanto para todo pedido? ¿El pago completo del pedido se realiza cuando se entrega el producto? ¿Hay un solo encargado de cobrar el pago de la venta?		

Fuente: Elaboración propia.

E. Proceso de selección de proveedores:

Tabla n.º 4. 7. Proceso de selección de proveedores.

PROCESO	PREGUNTAS	SI	NO
PROCESO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES	¿La selección de proveedores lo realiza una sola persona? ¿La conexión inalámbrica siempre está disponible? ¿Se toman en cuenta criterios de selección para los proveedores?		

Fuente: Elaboración propia.

Observaciones generales: Últimas consideraciones que se desee agregar a la observación

Anexo nº. 6. Modelo de entrevista

Entrevista al Gerente de la empresa Leo Graphyc

Objetivo de la entrevista: Analizar la perspectiva del Gerente sobre los procesos de la empresa.

Señor Gerente, somos estudiantes de la UPN, estamos elaborando un trabajo de investigación y solicitamos que se respondan las siguientes preguntas, teniendo en cuenta que las respuestas serán tomadas de manera confidencial:

1. ¿Cuál es el rubro de la empresa?
2. ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?
3. Teniendo en cuenta que, el termino proceso es el conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado), ¿Con que procesos cuenta la empresa?
4. Podría mencionar, ¿Qué funciones desempeña actualmente cada colaborador en la empresa?
5. Podría detallar, ¿Qué funciones adicionales a sus labores gerenciales realiza usted en la empresa?
6. Actualmente, ¿Desde su perspectiva tiene definido los procesos en todas las áreas?
7. Teniendo en cuenta que, el termino criterio se refiere a la idea propia de una persona acerca de cualquier situación, o acción que deba llevar a cabo. ¿Qué criterios utiliza actualmente para que su personal trabaje de manera correcta?
8. ¿Qué medidas de seguridad aplica en su empresa?
9. ¿Evalúa el tiempo de entrega de pedidos a los clientes?
10. ¿Cuáles son los problemas que se presentan con mayor frecuencia en la empresa?

Entrevista a los colaboradores de la empresa Leo Graphyc

Objetivo de la entrevista: Analizar que funciones realiza el colaborador en la empresa.

Buenos días, somos estudiantes de la UPN, estamos elaborando un trabajo de investigación de los procesos de la empresa Leo Graphyc, esta entrevista se realiza para una investigación académica con la finalidad de buscar una solución que permita definir adecuadamente las funciones de cada colaborador en el área en que se desempeña por ende rediseñar los procesos de la empresa y solicitamos que responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa Leo Graphyc?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta área?
3. ¿Cuáles son las funciones que se le asignó al momento de ser contratada?
4. ¿Qué funciones desempeña actualmente?
5. ¿Cuáles son los problemas que se presentan con cierta frecuencia durante las actividades que realiza?
6. De las actividades adicionales que usted realiza, ¿Cuál le toma mayor cantidad de tiempo?, ¿Por qué?
7. ¿Alguna vez se ha trabajado horas extras para culminar con algún pedido? ¿Por qué?

Anexo nº. 7. Descripción general de la empresa

Misión

Leographyc es una organización integral de artes gráficas orientada a satisfacer todas las necesidades de impresión en la ciudad de Trujillo, apoyándonos en la excelencia de nuestro capital humano con un servicio personalizado, integral y de calidad.

Visión

Ser la empresa de impresiones graficas mas reconocida en la ciudad de Trujillo para el año 2020, por su calidad de servicio, producto y brindando a nuestros clientes soluciones efectivas , con vocacion de servicio y orientada a al desarrollo de la region.

Valores

En Imprenta Tucumán el activo más importante y clave en el éxito es su equipo humano, altamente calificado tanto en el uso de la tecnología como en el conocimiento funcional en las que desarrolla su labor.

- Actitud de servicio
- Compromiso
- Responsabilidad
- Integridad
- Honestidad

Anexo n.º 8. Catálogo de productos

Tabla n.º 4. 8. Catálogo de productos

TIPO DE PROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	PORQUE ESTÁ CONSIDERADO EN ESTA UBICACIÓN
Estratégico	Gestión Estratégica	Dirección General	Gerente General	Este proceso es considerado estratégico ya que contribuye al cumplimiento de la misión de la empresa
Operativo	Recepción del pedido	-	Gerente	Este proceso es considerado operativo porque es aquel que transforma las expectativas del cliente en el producto.
	Producción	Diseño	Diseñador	
		Impresión	Impresor	
		Numeración	Numerador	
		Empaquetado	Empaquetadora	
	Ventas y pagos	-	Gerente General	
Distribución y Transporte	-	Gerente General		
Soporte	Gestión de Recursos Humanos	-	Gerente General	Son los procesos que dan soporte a los procesos operativos de la organización en cuanto a recursos necesarios.
	Gestión de Almacén	.	Empaquetadora Diseñador	

Fuente: Elaboración propia

Anexo nº. 9. Proveedores

Tabla n.º 4. 9. Proveedores

PROVEEDOR	LOGO	DESCRIPCIÓN	INSUMO
TINKO		Se en el sector venta al por mayor no especializada.	Papel: autocopiativo, periódico, oficio y papel bond.
GRUPO SERSUNOR		Comercializadora de papelería en general, venta de insumos y suministros escolares.	Papel bond
ARCLAD		Empresa líder en el desarrollo y fabricación de materiales autoadhesivos.	Papel cuche mate y brillante.
EUROPAPPELES		Empresa ubicada en el sector ventas al por mayor y menor.	Papel cuche
GRAFIMUNDO		Empresa dedicada a la importación y venta de insumos y maquinarias para la industria publicitaria.	DISPLAY ROLL para colocar los banners.
GRAFINAL		Empresa comercializadora de tintas offset.	Tintas
LINGRAF		Empresa dedicada a la importación y distribución de Insumos, maquinarias, para la industria gráfica.	Placas y líquido revelador de placas

Fuente: Elaboración propia

Anexo nº. 10. Clientes internos

Tabla n.º 4. 10. Clientes internos

Área	Colaborador
Gerencia	Gerente General
Producción	Diseñador
	Impresor
	Numerador
	Empaquetador

Fuente. Elaboración propia

Anexo nº. 11. Organigrama de la imprenta

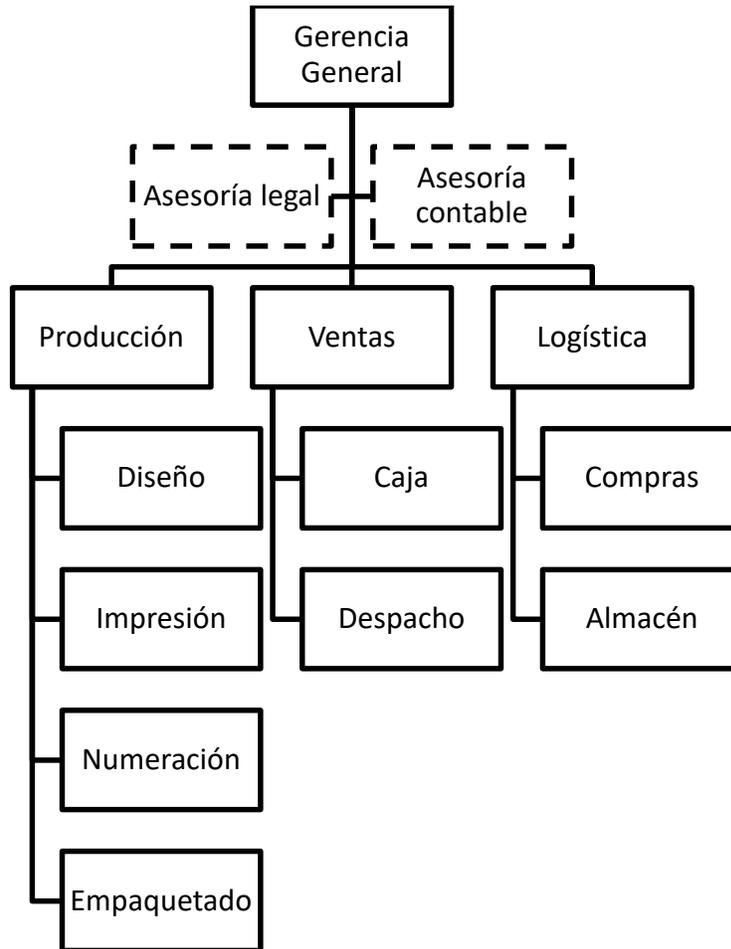


Figura n.º 4. 2. Organigrama de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Anexo n.º 12. Condiciones laborales

Tipo de Contrato: Full time (Tiempo completo)

Horario: El horario es establecido por el gerente, según la disponibilidad del colaborador.

Tabla n.º 4. 11. Condiciones laborales

Colaborador	Horario de trabajo de Lunes a Sábado
Gloria	8:00 a.m-1:00 p.m.
Acevedo	3:30 p.m-7:30 p.m.
Rojas	
Walter	8:00 a.m-1:00 p.m.
Gutiérrez	3:30 p.m-7:30 p.m.
Urquiza	
Antonio Reyes	8:00 a.m-1:00 p.m.
Gonzáles	3:30 p.m-7:30 p.m.
Segundo	8:00 a.m-1:00 p.m.
Alfaro	3:30 p.m-7:30 p.m.
Gamboa	

Fuente. Elaboración propia

Anexo nº. 13. Maquinarias y equipos

Equipos de oficina

✓ **Computadora de mesa**

Lenovo:

PC Lenovo C40-30 I3 4GB 1TB 21.5"

CARACTERISTICAS

- 4-bit.
- Altavoces incorporados.
- Built-in camera.
- Combo headphone/microphone port.
- Full HD.
- Intel Anti-Theft Technology.
- .
- Intel Identity Protection Technology.
- Intel Smart Connect Technology.
- Intel Wireless Display Technology.
- Micrófono incorporado.
- Tarjeta de lectura integrada.
- Tecnología Intel SpeedStep mejorada.



Figura n.º 4. 3. Modelo de PC que tiene la empresa

Fuente: Elaboración propia

✓ **Impresora láser**

HP:

Impresora HP LaserJet Pro P1102W USB/ Wifi

CARACTERISTICAS

- Impresión profesional en blanco y negro.
- Obtenga la primera página en tan solo 8.5 segundos con el modo de ahorro de energía y la tecnología de encendido instantáneo.
- Imprima de forma inalámbrica desde Smartphone, tablets y equipos portátiles, en el trabajo o en casa con HP e Print.
- Con HP Wifi Direct imprima usando una conexión inalámbrica directa, sin necesidad de red ni router.
- Borre espacio con una impresora ultra-compacta (dimensiones: 349 x 238 x 196 mm).



Figura n.º 4. 4. Modelo de impresora que tiene la empresa

Fuente: Elaboración propia

Máquinas de producción

- ✓ Máquina quemadora de placas
- ✓ Capacidad de producción: 4 placas
- ✓ Offset (máquina de impresión)



Figura n.º 4. 5. Máquina quemadora de placas

Fuente: Elaboración propia

Características

- Tecnología de impresión: de inyección de tinta, offset
- Color: a 4 colores
- Uso previsto: para papel
- Es digital

Descripción

La J Press 540W le permite combinar tiradas cortas con datos variables y, de este modo, puede crear oportunidades nuevas para una creciente cantidad de aplicaciones. Está dirigida a las aplicaciones de tiradas más cortas que se realizan, en general, en prensas offset rotativo, ideal para folletos, revistas, libros de texto académicos, manuales y periódicos.

Usa la tinta VIVIDIA de alto rendimiento de Fujifilm y la exclusiva tecnología de tramado FM para proporcionar una calidad de imagen excepcional con tonos de colores suaves y textos nítidos

Permite la impresión doble faz dentro de un diseño de una sola torre y, como consecuencia, se obtiene un tamaño extremadamente compacto de 22 ft x 9 ft

Imprime hasta 416 ft/min

Disponible como sistema autónomo o con equipos de postimpresión de Fujifilm u otros proveedores, como Hunkeler o Muller Martini.



Figura n.º 4. 6. Máquina Impresora OFFSET

Fuente: Elaboración propia

✓ Máquina numeradora

Características

Esta máquina está montada sobre rodamientos, posee regulador de velocidad electrónico y asciende y desciende la bandeja en forma electrónica.

- No necesita operario especializado.
- Imprime en cualquier lugar de la hoja a la vez que perfora.
- Óptimo registro.
- Preparada para imprimir su logo.
- Cilindros entintadores de Impresión revestidos de poliuretano.
- Ubicación del (o los) cabezales numeradores en sólo 5 minutos.
- La mejor relación prestación / precio.
- Imprime en dos colores simultáneo.

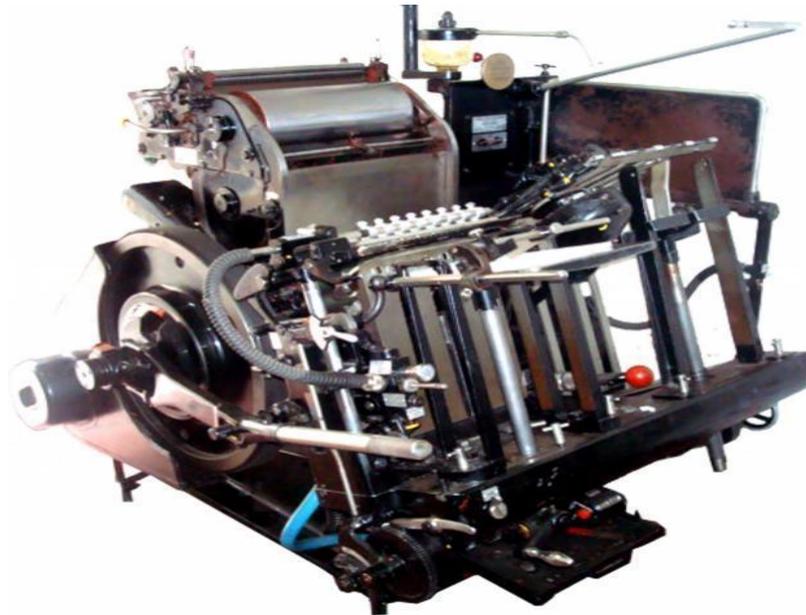


Figura n.º 4. 7. Máquina numeradora

Fuente: Elaboración propia

Especificaciones técnicas	
Tamaño máximo de papel	360 x 360 mm
Tamaño mínimo de papel	150 x 170 mm
Peso máximo de papel (recomendado)	130 grs. (cartulina)
Peso mínimo de papel (recomendado)	57 grs.
Sistema de extracción del papel	Por fricción
Velocidad de impresión	Regulable de 0 a 100 hojas por minuto
Capacidad del alimentador	100 mm de altura (Aprox. 1000 hojas de 70 gr)
Capacidad de bandeja de salida	100 mm de altura
Velocidad de impresión productiva	Como ref. 5500 hojas por hora
A pedido - modelo	
Tamaño máximo de papel	440 x 360 mm
Tamaño mínimo de papel	150 x 170 mm

Figura n.º 4. 8. Especificaciones técnicas de maquina numeradora

Fuente: Elaboración propia

- ✓ Guillotina (máquina cortadora)



Figura n.º 4. 9. Guillotina

Fuente: Elaboración propia

Anexo n°. 14. Productos que ofrece la imprenta

Tabla n.º 4. 12. Productos que ofrece la imprenta

Servicio	Imagen	Unidad de venta
Tarjetas personales		Millar
Fotochecks		Unidad
Empastes de libros		Unidad
Facturas		Millar
Volantes		Millar
Guías de Remisión Remitente		Millar
Boletas de venta		Millar- Ciento
Notas de crédito		Ciento

<p>Guías de Remisión Transportista</p>		<p>Millar</p>
<p>Recibos de ingreso</p>		<p>Millar</p>
<p>Planillas</p>		<p>Millar</p>
<p>Banners</p>		<p>Unidad</p>
<p>Sellos</p>		

Fuente. Elaboración propia

Anexo n°. 15. Materia prima

Materia Prima	Descripción	Unidad de compra	Proveedor
Papel Bond	Tamaño: A4	Caja: 500 unidades	GRUPO SERNOSUR SAC
	Marca: Report, Chamex		
	Peso: 75 gramos		
Combustible	90 octanos	90 octanos	GLP GRANEL SAC
Papel	Tipo: Couche, brillante	Resma: 500 hojas	EUROPAPÉLES NORCESUR SAC
Revelador de placas	Solución de la fuente	Galón: 4 litros	LINGRAF
Papel, pliego	Tipo: Autocopiativo, periódico, natural	Millar, resma	TINKO SAC
	Color: Impreso, rosado, amarillo, azul y verde		
	Peso: 48 gramos		
	Tamaño: Oficio		
Vinil	Alta resolución	Unidad	TICLIO EIRL
PLANCHA	Tipo: PVC Board 5 MM	Unidad	ARCLAD DEL PERU SAC
Hoja	Tipo: Couche esmaltado blanco ADH P3H	Unidad	ARCLAD DEL PERU SAC
Papel Bond	Tamaño: Oficio, folcote	Millar, resma	EUROPAPÉLES NORCESUR SAC
	Marca: Eurobond		
Tinta	Color: Naranja	Kilogramo	GRAFINAL SA
Corrector gel	Tipo: MP-S	Unidad: 100 ml	LINGRAF
Sobres y tarjetas	Color: blanco, crema	Unidad	PAPERISA SA
	Tamaño: A4, oficio		

Figura n.º 4. 10. Materia prima

Fuente: Elaboración propia

Anexo n°. 16. Matriz EFI

Tabla n.º 4. 13. Matriz EFI

	FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas internas				
1	Personal capacitado	0,04	4	0,16
2	Ubicación estratégica de la imprenta	0,03	4	0,12
3	Orientación en el diseño a los clientes según su necesidad	0,02	4	0,08
4	Se cuenta con clientes fidelizados	0,04	4	0,16
5	Baja rotación de personal.	0,03	4	0,12
6	Tiene un precio accesible	0,02	4	0,08
7	Contamos con un local propio	0,03	4	0,12
8	Capacidad financiera.	0,06	4	0,24
9	Poder de negociación óptimo con los proveedores.	0,02	4	0,08
10	Acceso a la información de la empresa por parte de los colaboradores	0,01	3	0,03
11	Poder de negociación óptimo con los clientes.	0,02	4	0,08
12	Dispone de una amplia gama de servicios que puede ofrecer.	0,02	4	0,08
13	Logro de los objetivos físicos, establecidos por cada cliente.	0,05	3	0,15
14	La empresa hace un seguimiento de la entrega de pedido.	0,02	4	0,08
15	Entrega personalizada.	0,01	4	0,04
16	Conocimiento de la competencia	0,03	4	0,12
Debilidades internas				
1	No haber hecho campaña publicitaria en redes sociales	0,03	2	0,06
2	El personal no tiene definida sus funciones	0,07	1	0,07
3	Demora en la entrega del pedido	0,07	1	0,07

4	Desorden en el área de producción	0,03	2	0,06
5	Poco personal en el área de producción	0,02	2	0,04
6	Espacio de local reducido	0,02	2	0,04
7	Carencia de marca reconocida en el mercado	0,02	2	0,04
8	Se elige al proveedor por el precio.	0,02	2	0,04
9	El gerente realiza las compras y deja de lado sus labores gerenciales.	0,02	2	0,04
10	La empresa no cuenta con un stock de seguridad.	0,01	2	0,02
11	Falta de política de marketing para captar clientes.	0,01	2	0,02
12	Deficiencia en la toma de pedidos.	0,07	1	0,07
13	El gerente delega funciones al diseñador para que apoye en el proceso de recepción de pedido.	0,07	1	0,07
14	Falta de control de tiempo del proceso de producción.	0,04	2	0,08
15	Uso de distractores en horas laborales.	0,02	2	0,04
16	La empresa no tiene un plan de contingencia para afrontar reclamos de los clientes	0,03	2	0,06
				2,56

Fuente: Elaboración propia

Anexo nº. 17. Matriz de priorización

MATRIZ DE PRIORIZACION DE PROCESOS	CRITERIOS									PUNTAJE TOTAL
	Contribuye al aumento de la satisfacción del cliente	Contribuye al cumplimiento de tiempos de entrega	Contribuye a obtener un producto de calidad	Contribuye a la seguridad laboral	Contribuye a alcanzar ventajas competitivas	Contribuye a la rentabilidad de la empresa	Contribuye al incremento de ventas	Contribuye a la reducción de costos de producción	Contribuye para el alcance de los objetivos	
1. Gestión estratégica	3	1	3	3	5	5	5	3	3	91
2.Recepción del pedido	5	3	5	3	5	3	5	3	5	119
3.Producción	5	5	5	5	5	5	3	5	5	141
4.Ventas	5	5	3	1	5	5	5	1	3	109
5.Distribución	5	5	3	1	3	3	3	1	5	99
6.Gestión de almacén	1	3	3	1	1	3	1	3	1	55
7.Gestión de Recursos Humanos	3	1	3	3	3	3	3	1	1	69

VALORES	
ALTA	5
MEDIA	3
BAJA	1

CRITERIOS A EVALUAR	PESO
Satisfacción del cliente	5
Calidad del producto	4
Ventaja competitiva	3
Factor crítico de éxito	2

Figura n.º 4. 11. Matriz de priorización

Fuente: Elaboración propia

Anexo n.º 18. Diagnóstico de las actividades de cada proceso operativo

Proceso 1: Recepción del pedido

Tabla n.º 4. 14. Diagnóstico del proceso recepción del pedido

PUNTOS A EVALUAR	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Atención del pedido	Inconforme	No hay una persona única que se encargue de atender el pedido.
Forma anotar los requerimientos	Inconforme	No existe un documento formal donde se registre el pedido.
Cotización del pedido	Inconforme	No existe un registro de los precios de los productos. Además, las personas que toman el pedido desconocen estos precios.
Fecha de entrega del pedido	Inconforme	No existe un registro formal de la fecha de entrega de pedidos.
Toma de datos del cliente	Inconforme	No existe un registro formal de los datos del cliente.

Fuente. Elaboración propia

Diagnóstico

El proceso de recepción del pedido en la imprenta Leo Graphyc, presenta deficiencias, una de ellas es que no hay una sola persona encargada de atender el pedido, puesto que es realizado por el diseñador o la empaquetadora, esto origina la duplicidad de funciones, es decir que los colaboradores dejan de realizar las tareas que les ha asignado por otras.

Además no hay un registro formal donde se anoten los pedidos, la fecha de entrega de los pedidos y los datos del cliente. Las personas encargadas de realizar la toma del pedido

desconocen los precios de estos, puesto que para brindar una cotización tienen que contactarse con el Gerente, para que les brinde las cotizaciones.

Proceso 2: Productivo

Se realizó un diagnóstico de las diferentes actividades del proceso.

Tabla n.º 4. 15. Diagnóstico de proceso productivo

PUNTOS A EVALUAR	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Forma de comunicar el pedido	Inconforme	No hay una persona encargada de comunicar los detalles del pedido mediante un documento formal.

Fuente. Elaboración propia

Diagnóstico

En el proceso de producción hay una deficiencia, pues el diseñador comunica de manera oral a los demás trabajadores el pedido que se va a realizar, no hay uso de un documento formal, esto puede provocar equivocaciones en la producción del pedido. Además el diseñador no es la persona adecuada para realizar esta función ya que deja de diseñar por coordinar los pedidos con los demás colaboradores.

Proceso 3: Venta

Se realizó un diagnóstico de las diferentes actividades del proceso.

Tabla n.º 4. 16. Diagnóstico del proceso de venta

PUNTOS A EVALUAR	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Pedidos culminados	Inconforme	No hay un registro formal de los pedidos culminados, detallando los que serán entregados a domicilio y los que serán entregados en la empresa.

**Forma de comunicar la Inconforme
culminación del pedido al
cliente**

La persona encargada de informar sobre la culminación del pedido no tiene un registro de los clientes.

Además, la persona que actualmente hace esta función no es la adecuada porque deja de cumplir con sus obligaciones por comunicarse con el cliente.

Fuente. Elaboración propia

Diagnóstico

En el proceso de ventas no hay un registro formal de los pedidos culminados entregados en la empresa o a domicilio, puesto que no hay un orden en la entrega de pedidos, esto genera que muchos de los pedidos sean entregados fuera de tiempo. Además la persona encargada de informar los pedidos culminados no cuenta con un registro de los datos de los clientes para que pueda contactarse con ellos y comunicarles acerca del pedido, asimismo la persona que actualmente comunica a los clientes los pedidos culminados no es la adecuada, ya que deja de realizar sus funciones por contactarse con el cliente.

Proceso 4: Distribución

Se realizó un diagnóstico de las diferentes actividades del proceso.

Tabla n.º 4. 17. Diagnóstico de proceso de distribución

PUNTOS A EVALUAR	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Pedidos a entregar a domicilio	Inconforme	No existe un registro detallado de los pedidos pendientes a entregar a domicilio.
Pedidos incorrectos	Inconforme	No hay un registro de los pedidos incorrectos.

Fuente. Elaboración propia

Diagnóstico

En el proceso de Distribución hay una deficiencia ya que no hay un registro de los pedidos a entregar a domicilio detallado además no hay un registro de los pedidos incorrectos.

Anexo nº. 19. Guía de observación para toma de tiempo

Tabla n.º 4. 18. Guía de Observación de tiempo

GUIA DE OBSERVACION PARA TOMA DE TIEMPO	
HORA DE INICIO:	
HORA DE TERMINO:	
PARTICIPANTES:	
<hr/>	
PROCESO DE RECEPCION DE PEDIDO	DURACION (MIN)
Contactar con la empresa	
tomar nota de los requerimientos	
Proponer diseño	
Trabajar con requerimientos solicitados	
Tomar datos de la propuesta	
Consultar precio del pedido	
Solicitar cotización	
Consultar fecha de entrega	
Coordinar fecha de entrega	
Confirmar pedido	
Registrar datos personales	
PROCESO PRODUCTIVO	
Comunicar pedido	
Copiar nota de pedido	
Retocar el diseño del pedido	
Hacer un seguimiento a la empresa en SUNAT	
Imprimir diseño en la impresora laser	
Preparar placa	
Colocar placa en OFFSET	
Numerar hojas impresas en la maquina	
Colocar las hojas en guillotina para ser cortadas	
Compaginar hojas	

Encolar hojas

Alistar pedido

PROCESO DE VENTA

Buscar datos del cliente

Contactar con el cliente

Informar culminación de pedido

Elaborar comprobante de pago

Informar a gerente para entrega en domicilio

PROCESO DE DISTRIBUCION

Recibir orden de entrega de pedido

Recoger pedido en la empresa

Recibir pedido

Verificar pedido

Pagar monto total

Fuente. Elaboración propia

Anexo n° 20. Resultado de encuesta aplicado a clientes para diagnostico

De la aplicación de la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

¿Con que frecuencia realiza un pedido a la imprenta?

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa en la 1 pregunta demuestra que el 20 % siempre se realiza el pedido en esta imprenta de la muestra de la encuesta plasmada a los diversos clientes y que el 20% casi siempre, y a veces el 24%, casi nunca representa el 28% y solo el 8% representa de los clientes recientes o en todo caso solo realizaron una sola compra por ello se identifica que de los 119 clientes encuestados.

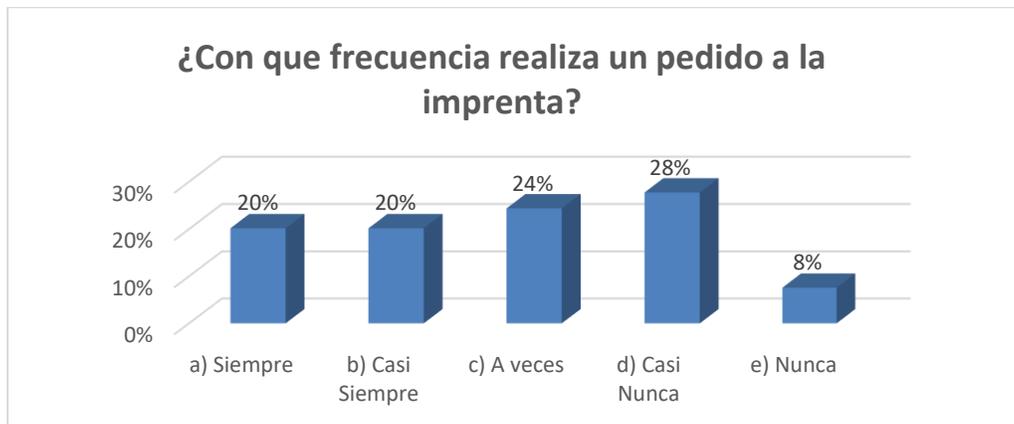


Figura n.º 4. 12. ¿Con que frecuencia realiza un pedido a la imprenta?

Fuente: Elaboración propia

¿Cuánto tiempo ha sido cliente de la empresa?

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa en la 2 pregunta demuestra que el 31 % de clientes tienen 1 año – más, con su fidelidad hacia los servicios brindados, debido a su preferencia, el 24% de la muestra de los 119 clientes por menos de un mes demuestra que a pesar de tener clientes fidelizados, también hay un alto índice de clientes que no sobrepasan del mes antes de dejar de adquirir el servicio.

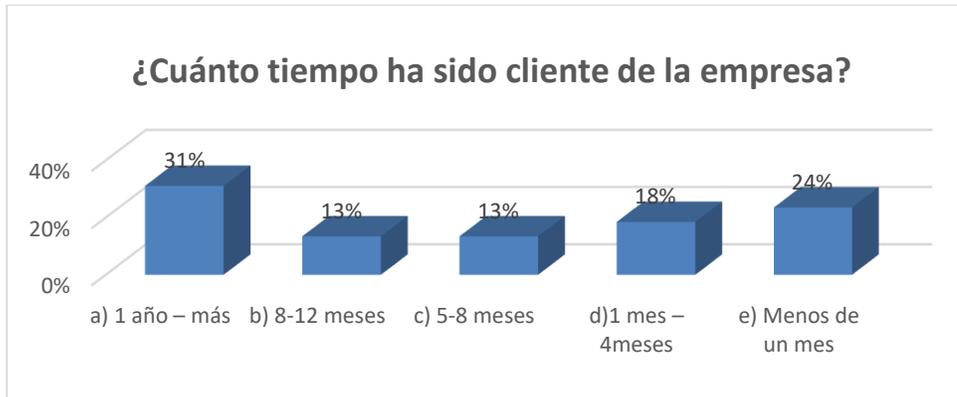


Figura n.º 4. 13. ¿Cuánto tiempo ha sido cliente de la empresa?

Fuente: Elaboración propia

¿Ha tenido algún problema con la recepción del pedido?

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa en la 3 pregunta demuestra que el 30 % los clientes tienen problemas con la recepción de su pedido, con respecto al 28% casi siempre no los atienden bien y solo el 10% de la encuesta plasmada los atienden muy bien, lo que demuestra que hay errores en la recepción del pedido que afectan directamente al cliente, como se observa en la figura.

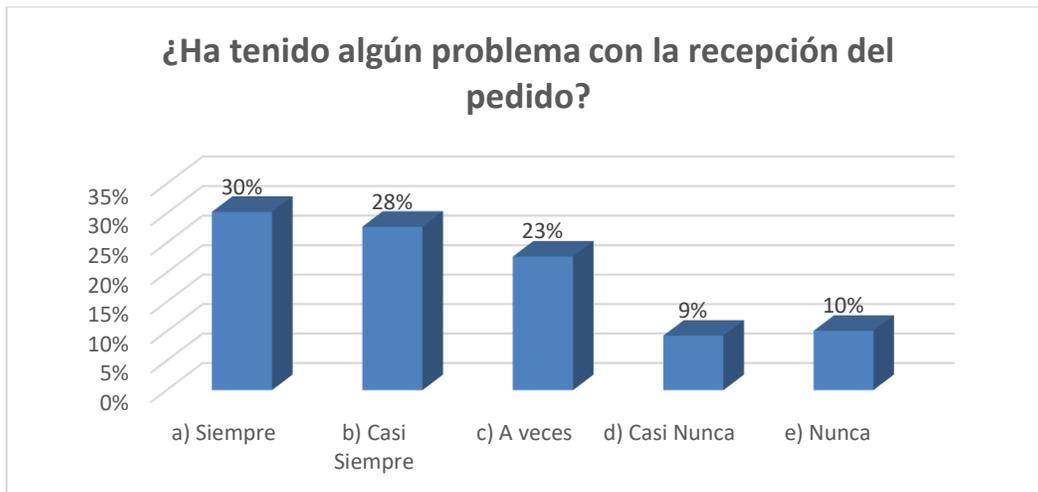


Figura n.º 4. 14. ¿Ha tenido algún problema con la recepción del pedido?

Fuente: Elaboración propia

¿Cómo califica la forma en que se efectuó su cotización?

De los clientes encuestados, el 20% manifiesta que la Imprenta Leo Graphyc S.A.C. es ‘deficiente’ en generar una cotización; en tanto que el 29% manifiesta que es ‘malo’ al generar dicha cotización debido a que no tienen un formato o plantilla para solicitar una cotización, en tanto el 16% es ‘regular’ y se considera que el 18% de los clientes es ‘buena’ su forma de efectuar una cotización y el 18% es ‘excelente’ su calificación, como se observa en la figura.

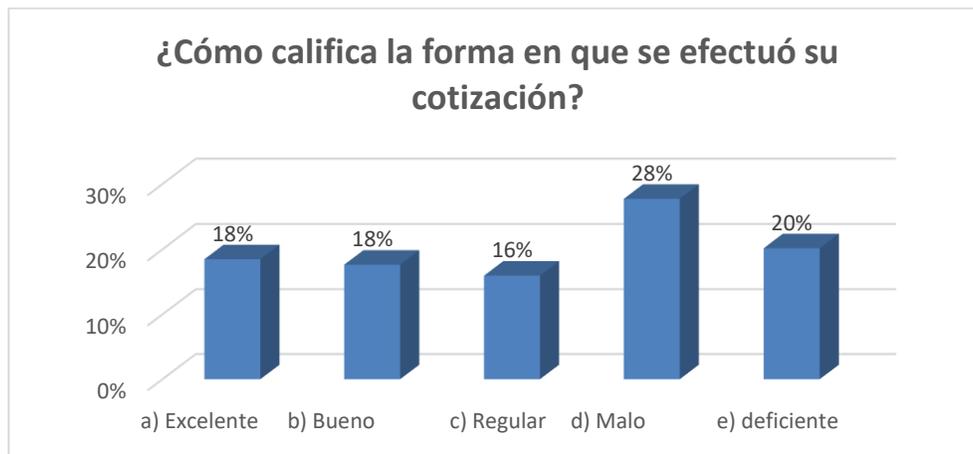


Figura n.º 4. 15. ¿Cómo califica la forma en que se efectuó su cotización?

Fuente: Elaboración propia

¿La mayoría de sus pedidos llegaron en la fecha pactada?

Los clientes de la Imprenta Leo Graphyc S.A.C, en su mayoría (17%) ‘muy de acuerdo’ realizan su pedido en esta imprenta de la muestra de la encuesta plasmada, manifestando así que solo el (16%) ‘de acuerdo’ de clientes que nunca realizan pedido a esta empresa. El (29%) ‘indeciso’ restante menciona que hacen pedido a esta empresa, pero no les interesa opinar para mejorar este proceso que genera muchas dificultades en su atención, el (26%) ‘en desacuerdo’ y el (13%) ‘muy en desacuerdo’ hacen pedido en esta empresa.

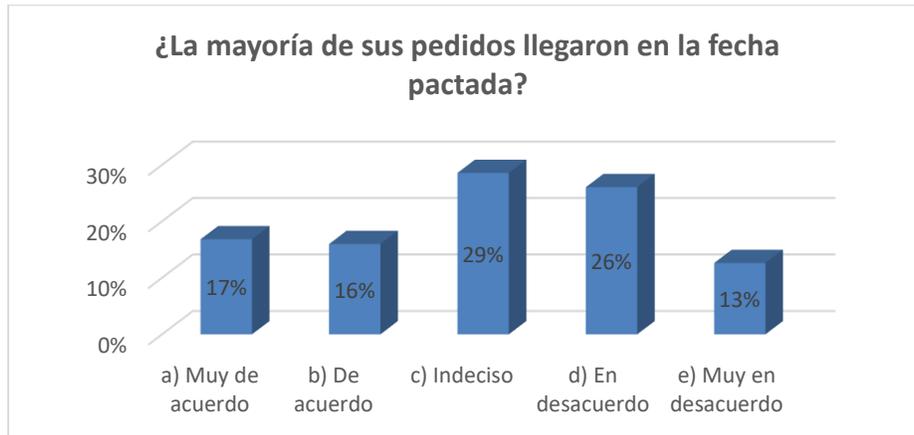


Figura n.º 4. 16. ¿La mayoría de sus pedidos llegaron en la fecha pactada?

Fuente: Elaboración propia

¿El pedido que recibió cumplía con los requerimientos brindados por usted?

Del total de los clientes de la Imprenta Leo Graphyc S.A.C. encuestados, el 25% manifiesta que siempre cumplen al requerir pedidos de productos siendo de manera manual su atención llega a cubrir un 14% 'casi siempre' es manual, vale decir, no se tiene casi nada de sistematización, en tanto que el 18% 'a veces' manifiesta que requerimiento es escasamente sistematizada; en lo que se refiere el 21% 'casi nunca' se realizan a tiempo el requerimiento generando así que un 21% 'nunca' se atiende de manera oportuna y a tiempo ocasionando mala imagen para la imprenta.

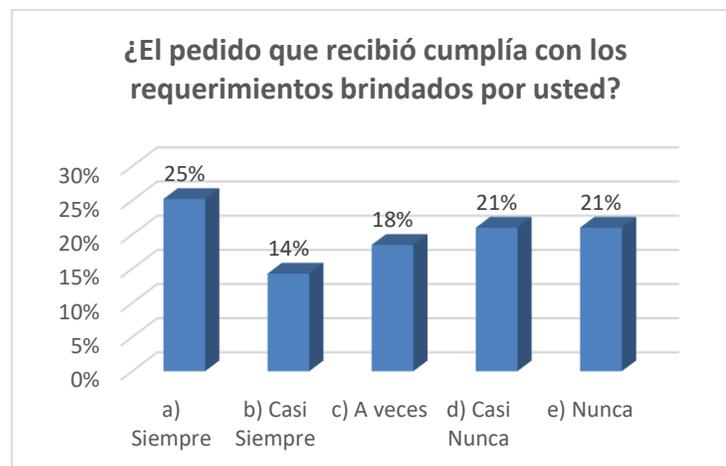


Figura n.º 4. 17. ¿El pedido que recibió cumplía con los requerimientos brindados por usted?

Fuente: Elaboración propia

¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado?

Del total de los clientes de la Imprenta Leo Graphyc S.A.C. encuestados, el 19% manifiesta que el servicio de atención es de ‘muy baja calidad’, vale decir, no se tiene claro sus funciones de cada colaborador, en tanto que el 31% manifiesta que es de ‘baja calidad’, el 24% es ambigua la respuesta ‘ni de muy alta o baja calidad’ con ello rescata el 14% ‘alta calidad’ de los encuestados que si son atendidos con amabilidad y solo el 12% su atención es extraordinaria ‘Muy alta calidad’.

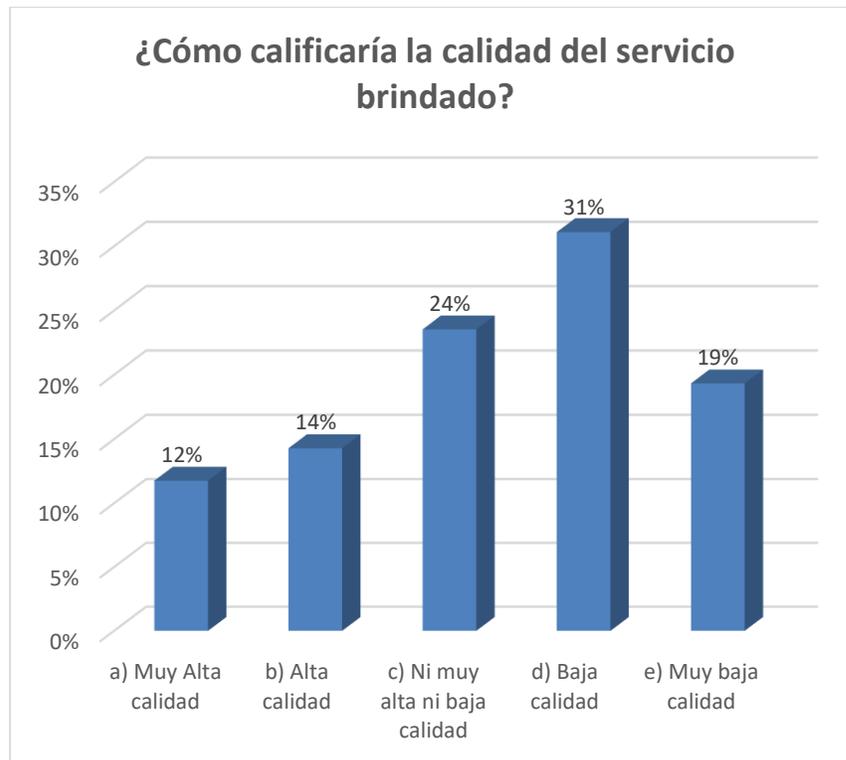


Figura n.º 4. 18. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado?

Fuente: Elaboración propia

¿Con respecto al servicio que se le brinda usted se siente?

El 8% de los clientes encuestados manifiesta que durante el servicio a brindar se siente Muy satisfecho debido a encontrar restricciones o limitaciones a causa del mal servicio, el 22% manifiesta que se siente satisfecho y medianamente satisfecho es el 31%, lo que sí es posible que el 19% se encuentra regularmente satisfecho y el 19% se encuentra muy insatisfecho con el servicio brindado.



Figura n.º 4. 19. ¿Con respecto al servicio que se le brinda usted se siente?

Fuente: Elaboración propia

Anexo nº. 21. Manual de funciones de los colaboradores de la imprenta Leo Graphyc S.A.C.

Tabla n.º 4. 19. Manual de Funciones

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL ADMINISTRADOR	
CARGO:	
DEPENDENCIA:	AREA ADMINISTRATIVA
NUMERO DE UNO	
CARGOS:	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	GERENTE GENERAL
SOLICITA REPORTES	GERENTE GENERAL, DISEÑADOR, EMPAQUETADORA, Y NUMERADOR, IMPRESOR
REPORTA A:	
OBJETIVO PRINCIPAL	
<p>Es el responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización de la empresa en general, tanto a nivel administrativo, como a nivel de gestión del personal obrero, con el objetivo de hacer que todo el proceso por el que pasa el pedido sea de calidad, mediante la eficiente administración del departamento a cargo.</p>	
FUNCIONES ESCENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y planificar las operaciones diarias de la empresa. • Atender e informar las necesidades de los clientes internos y externos. • Coordinar las fechas de entrega de pedidos. 	
NUMERO	PROCEDIMIENTOS
1	Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
2	Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
3	Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.
4	Atiende en informa al público en general.
5	Recepcionar pedidos realizados.
6	Tener actualizada la base de datos de clientes, pedidos y productos.

7	Solicita presupuestos a empresas comerciales.
8	Redacta documentos y memoranda en general.
9	Informa a los colaboradores de cada pedido que se debe producir.
10	Lleva el control de contratos prestados a la Institución.
11	Lleva el control y administra los fondos de trabajo y/o caja chica.
12	Tramita las liquidaciones de impuesto y cualquier otro asunto del régimen tributario.
13	Elabora y emite comprobantes de pago.
14	Mantiene constantemente informado al gerente general acerca de la operación general de la empresa.
15	Atiende solicitudes, quejas y peticiones de los clientes internos y externos de la organización.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL DISEÑADOR

CARGO:

DEPENDENCIA: AREA PRODUCCIÓN

NUMERO DE UNO

CARGOS:

CARGO DEL JEFE ADMINISTRADOR

INMEDIATO:

SOLICITA ADMINISTRADOR, IMPRESOR

REPORTES Y

REPORTA A:

OBJETIVO PRINCIPAL

Persona encargada de diseñar, estructurar, corregir y dar soluciones según el diseño de cada pedido, teniendo como base fundamental la creatividad.

FUNCIONES ESCENCIALES

- **Aportar nuevas ideas para el armado de los diseños**
- **Buscar constantemente herramientas de apoyo para la mejora de los diseños**
- **Organizar sus actividades según fecha de entrega.**

NUMERO

PROCEDIMIENTOS

1	Elaborar, sugerir y armar diseños según requerimiento del cliente
2	Informar sobre cualquier duda al administrador.
3	Quemar placa, revelarla y entregarla al impresor.
4	Elabora y participa en la realización de diseños.
5	Revisa y resguarda la documentación referente a los diseños de cada cliente.
6	Revisa y corrige el material diseñado.
7	Suministra información técnica a los usuarios, en cuanto al diseño.
8	Realiza seguimiento en SUNAT cuando el pedido es papelería contable.
9	Lleva el registro del material producido.
10	Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
11	Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL EMPAQUETADORA

CARGO:

DEPENDENCIA: AREA PRODUCCIÓN

NUMERO DE UNO

CARGOS:

CARGO DEL JEFE ADMINISTRADOR

INMEDIATO:

SOLICITA ADMINISTRADOR

REPORTES Y

REPORTA A:

OBJETIVO PRINCIPAL

Apoyar en el proceso de empaquetado de los pedidos para ser entregados al cliente.

FUNCIONES ESCENCIALES

- **Alistar pedido**
- **Informar culminación de pedido**

NUMERO	PROCEDIMIENTOS
1	Compaginar hojas
2	Encolar hojas
3	Empaquetar pedido

4	Alistar pedido
5	Informar al administrador de culminación de pedido
6	Entregar pedido cuando es recogido en tienda.
7	Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
8	Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL IMPRESOR

CARGO:

DEPENDENCIA: AREA PRODUCCIÓN

NUMERO DE UNO

CARGOS:

CARGO DEL JEFE ADMINISTRADOR

INMEDIATO:

SOLICITA ADMINISTRADOR, DISEÑADOR, EMPAQUETADORA

REPORTES Y

REPORTA A:

OBJETIVO PRINCIPAL

Apoyar en el proceso de impresión

FUNCIONES ESCENCIALES

- **Realizar la impresión por el procedimiento offset, preparando y ajustando los elementos del proceso de impresión y las materias primas necesarias, según la productividad y calidad establecidas e interviniendo en el proceso gráfico**

NUMERO	PROCEDIMIENTOS
1	Preparar las materias primas y productos intermedios para la impresión
2	Imprimir diseño
3	Recepcionar el diseño impreso
4	Imprimir pedido
5	Colocar placa en OFFSET
6	Operar en el proceso gráfico en condiciones de seguridad, calidad y productividad.
7	Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL NUMERADOR

CARGO:

DEPENDENCIA: AREA PRODUCCIÓN

NUMERO DE UNO

CARGOS:

CARGO DEL JEFE ADMINISTRADOR

INMEDIATO:

SOLICITA ADMINISTRADOR, IMPRESOR, EMPAQUETADORA

REPORTES Y

REPORTA A:

OBJETIVO PRINCIPAL

Apoyar en el proceso de numeración

FUNCIONES ESCENCIALES

- **Realizar el proceso de numeración**

NUMERO	PROCEDIMIENTOS
1	Recibir impresiones de impresor
2	Colocar las impresiones en la maquina numeradora
3	Numerar hojas impresas en la maquina
4	Supervisar que el pedido este numerado correctamente
5	Perfilar si es necesario
6	Colocar hojas en guillotina para ser cortadas
7	Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

Fuente. Elaboración propia

Anexo nº. 22. Plan de capacitación para la implementación del manual de funciones de los colaboradores de la imprenta Leo Graphyc S.A.C.

Tabla n.º 4. 20. Plan de capacitación

PLAN DE CAPACITACION PARA IMPLEMENTACION DE MOF			
ACTIVIDADES	ENERO 2017		DIRIGIDO A
	LUNES	MARTES	
	03	04	
Presentación de expositores	■		PERSONAL EJECUTIVO (GERENTE, ADMINISTRADOR)
Presentación de la empresa y su organigrama.			
Problemas encontrados en la empresa			
Importancia del MOF			
Soluciones planteadas			
Descripción de funciones de cada colaborador			
Simulación de las actividades a realizar según proceso			
Entrega de copia de manual a cada trabajador			
Presentación de expositores		■	PERSONAL DE AREA OPERATIVA (DISEÑADOR, EMPAQUETADORA, NUMERADOR, IMPRESOR)
Presentación de la empresa y su organigrama.			
Problemas encontrados en la empresa			
Importancia del MOF			
Soluciones planteadas			
Descripción de funciones de cada colaborador			
Simulación de las actividades a realizar según proceso			
Entrega de copia de manual a cada trabajador			

Costo de capacitación	Día 1	Día 2	total
Alquiler de proyector	50	50	100
Pasajes			
Villa del mar - Imprenta (Av. Ejercito)	10	10	20
Imprenta (Av. Ejercito) - Villa del mar	10	10	20
Aperitivos			
Empanadas	5	15	20
Gaseosa	4	6	10
Impresión de MOF	-	6	6
			176

Fuente: Elaboración propia

Anexo nº. 23. Aplicación

Nombre	Código	Categoría	Unidad de m	precio
Banner		1 Publicitaria	Metro	10
Tarjetas de presentación		2 Publicitaria	Millar	40
Factura		3 Contable	Millar	200
Boleta		4 Contable	Millar	200
Proformas		5 contable	Millar	300
Banner señalizaciones		6 Publicitaria	Metro	12
Facturas		7 Contable	Millar	100
Guías de rem. Remit.		8 Contable	Millar	100
Boletas de venta	9	Contables	Millar	100
Guías de remi. Remit.		10 Contable	Millar	100
Prformas 1/4 ofic. *3		11 Contable	Millar	100
Banner	1	Publicitarias	Metro	10
Tarjetas de presentación		13 Publicitaria	Millar	40
Factura		14 Contable	Millar	200
Boleta		15 Contable	Millar	200
Proformas		16 contable	Millar	300
Banner señalizaciones		17 Publicitaria	Metro	12
Facturas		18 Contable	Millar	100
Guías de rem. Remit.		19 Contable	Millar	100

Registro de Productos

Figura n.º 4. 20. Registro de productos

Fuente. Elaboración propia

Código	Descripción	Categoría	Unidad de medida	Costo
1	Banner	Publicitaria	Metro	S/ 10,00
2	Tarjetas de presentación	Publicitaria	Millar	S/ 40,00
3	Factura	Contable	Millar	S/ 200,00
4	Boleta	Contable	Millar	S/ 200,00
5	Proformas	contable	Millar	S/ 300,00
6	Banner señalizaciones	Publicitaria	Metro	S/ 12,00
7	Facturas	Contable	Millar	S/ 100,00
8	Guías de rem. Remit.	Contable	Millar	S/ 100,00
9	Boletas de venta	Contable	Millar	S/ 100,00
10	Guías de remi. Remit.	Contable	Millar	S/ 100,00
11	Prformas 1/4 ofic. *3	Contable	Millar	S/ 100,00
12	Banner	Publicitaria	Metro	S/ 10,00
13	Tarjetas de presentación	Publicitaria	Millar	S/ 40,00
14	Factura	Contable	Millar	S/ 200,00
15	Boleta	Contable	Millar	S/ 200,00
16	Proformas	contable	Millar	S/ 300,00
17	Banner señalizaciones	Publicitaria	Metro	S/ 12,00
18	Facturas	Contable	Millar	S/ 100,00
19	Guías de rem. Remit.	Contable	Millar	S/ 100,00

CONSULTAR PRODUCTO

Código	Descripción	Categoría	Unidad de m	Costo
16	Proformas	contable	Millar	S/ 300,00

Figura n.º 4. 21. Consultar producto

Fuente. Elaboración propia

Nombre	Dirección	Teléfono	ID/RUC	Email	Fotografía	Fecha de registro				
Bungalow dt		044-234567	23465435678	maeillanes@hotmail.com	D:\USUARIO ONE PIECE\Desl	01/02/2016				
Moreno roja	Calle Tupac Amaru 934	044-245689	23456876543	osabarca@hotmail.com		02/01/2016				
Miguel Otini	Calle Micaela Bastidas 123	044-653424	10458715241	cabrigo@garmendia.cl		03/01/2016				
La Molina Elf 3		044-765432	72345654321	Sb.nashxo.sk8@hotmail.com		29/06/2018				
Romero ben	Calle Bolognesi 274	044-987345		fran.afull@live.cl		05/01/2016				
Aguilar gamt	Av. Los Laureles 134	044-234567		carlosaguileram@hotmail.com		06/01/2016				
Aguilar gamt	Av. Los Laureles 134	044-234567	10478756841	carlosaguileram@hotmail.com		06/01/2016				
Ulloa bailon	Calle Micaela Bastidas 123	044-653424		daniela.aguilera_m500@hotmail.com		08/01/2016				
Comercial ta Jr.	Atahualpa 4432	044-765432		vizkala@hotmail.com		09/01/2016				
Complejo tu	Calle Bolognesi 274	044-987345	20275742202	alexus3@hotmail.com		10/01/2016				
Alfa y omeg	Av. Los Laureles 134	044-234567		capitanaguilera@hotmail.com		11/01/2016				
Covida SRL	Calle Tupac Amaru 934	044-245689	20481030146	apalamosg@hotmail.com		12/01/2016				
Covida SRL	Calle Micaela Bastidas 123	044-653424	20481030146	niikhox_@hotmail.com		13/01/2016				
Megallantas Jr.	Atahualpa 4432	044-765432	20481574677	luuuuuuci@hotmail.com		14/01/2016				
Megallantas	Calle Bolognesi 274	044-987345	20481574677	arahuetes@manquehue.net		15/01/2016				
Representac	Av. Los Laureles 134	044-234567	20481574677	eduardo.arancibia@grange.cl		16/01/2016				
Salcedo valv	Calle Tupac Amaru 934	044-245689		martacam2002@yahoo.com		17/01/2016				
Distribucion	Calle Micaela Bastidas 123	044-653424		andrea.geoplanet@gmail.com		18/01/2016				
Javier pared	Jr. Atahualpa 4432	044-765432		faraya1910@hotmail.com		19/01/2016				
Moreno gon;	Calle Bolognesi 274	044-987345		faraya@sprint.cl		20/01/2016				
William Pare	Los jazmines mz. k lte. 04	949170812	10455716871	william_paredes19@hotmail.com	Falso	09/07/2018				

Registro de Clientes

Figura n.º 4. 22. Registro de clientes

Fuente. Elaboración propia

Anexo nº24: Encuesta aplicada después del rediseño

¿Con que frecuencia realiza un pedido a la imprenta?

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa en la pregunta 1 que el 34 % de clientes siempre realiza el pedido en esta imprenta y el 31% casi siempre y a veces el 26%, casi nunca representa el 16%, lo que se puede interpretar que hay un alto índice de clientes que realizan con frecuencia un pedido en la imprenta.

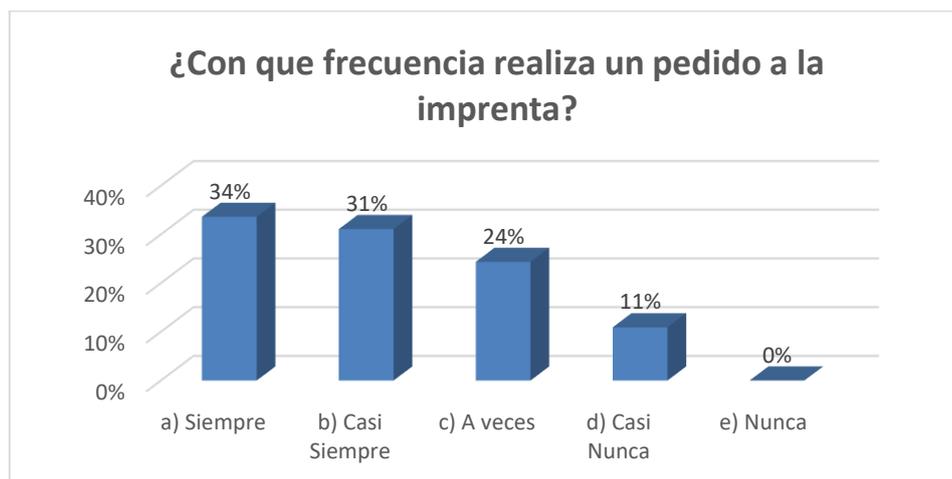


Figura n.º 4. 23. ¿Con que frecuencia realiza un pedido a la imprenta?

Fuente: Elaboración propia

¿Cuánto tiempo ha sido cliente de la empresa?

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa en la pregunta 2 que demuestra que el 29 % de clientes tienen 1 año – más, con su fidelidad hacia nuestros servicios brindados, debido a su preferencia, el 25% de clientes tienen 8 meses a 1 año , el 24 % tienen 5 a 8 meses y el 20 % tienen 1 mes a 4 meses y el 2 % tienen menos de un mes de ser clientes de la empresa, esto demuestra que la empresa tiene un alto índice de clientes fidelizados en comparación al porcentaje de clientes que tienen menos de un mes solicitando los servicios de la empresa.

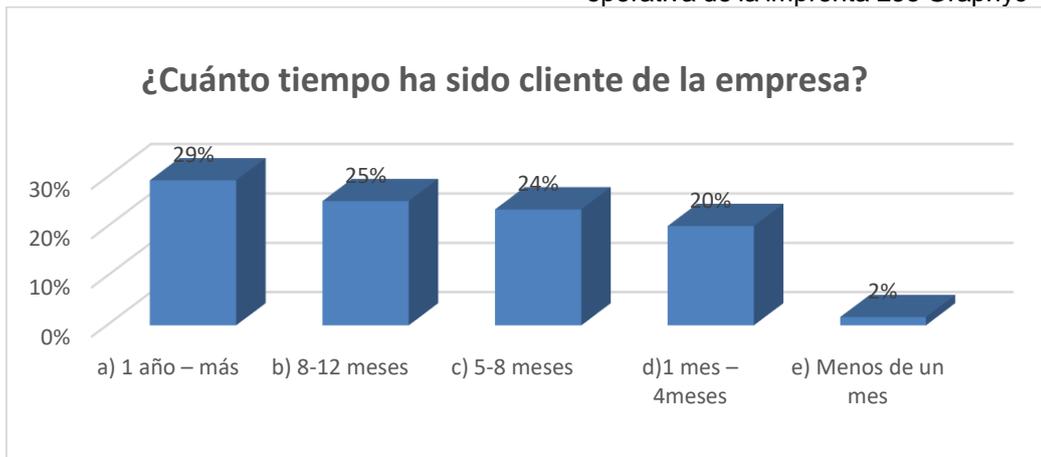


Figura n.º 4. 24. ¿Cuánto tiempo ha sido cliente de la empresa?

Fuente: Elaboración propia

¿Ha tenido algún problema con la recepción del pedido?

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa en la pregunta 3, que el 1 % de los clientes tienen problemas con la recepción del pedido al igual que el 1% casi siempre tienen algún problema y solo el 10% de los encuestados a veces tienen algún problema, por otro lado se observa que hay un 43% de clientes que casi nunca han tenido algún tipo de problema y un 45 % de clientes que nunca han tenido un problema con la recepción del pedido lo que demuestra que el rediseño de procesos ha dado resultado en cuanto a la mejora del proceso por ende hay gran porcentaje de clientes que no han tenido ningún problema durante la ejecución de dicho proceso.

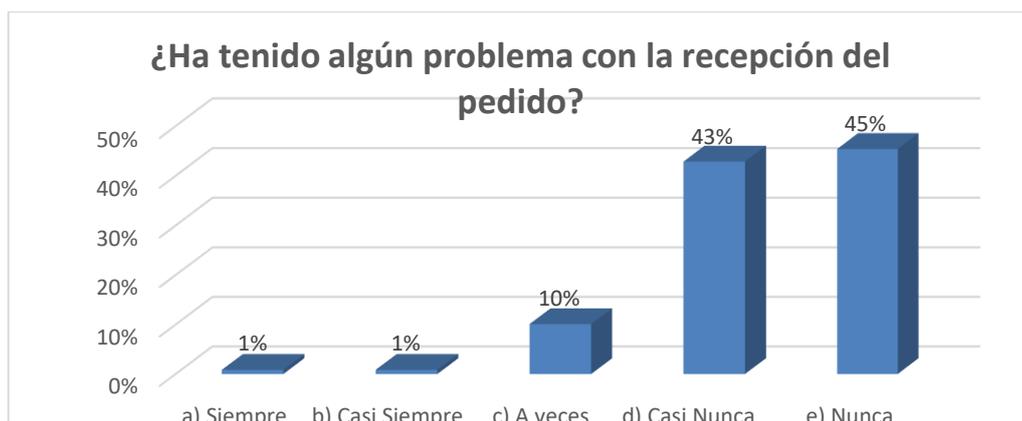


Figura n.º 4. 25. ¿Ha tenido algún problema con la recepción del pedido?

Fuente: Elaboración propia

¿Cómo califica la forma en que se efectuó su cotización?

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa en la pregunta 4 que el 53 % de clientes han sido atendidos con una excelente cotización y solo el 1% de clientes califica que la forma en que se realizó la cotización es deficiente. Esto demuestra que la mejora en el rediseño de procesos ha logrado que los clientes se sientan satisfechos con la forma en que se cotizan los pedidos.

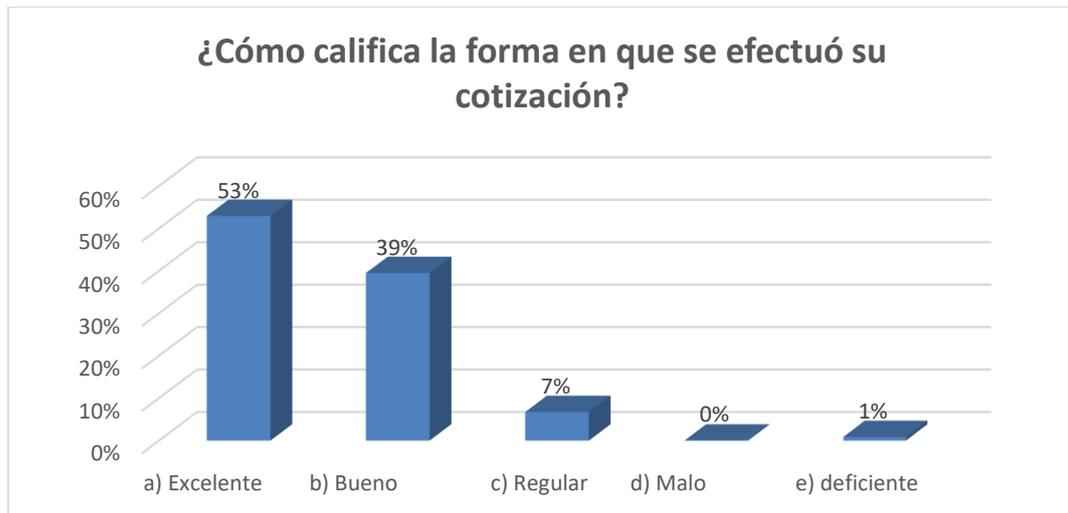


Figura n.º 4. 26. ¿Cómo califica la forma en que se efectuó su cotización?

Fuente: Elaboración propia

¿La mayoría de sus pedidos llegaron en la fecha pactada?

En la pregunta 5 se observa que el 50% de los clientes están muy de acuerdo con la fecha de entrega de los pedidos, un 42% están de acuerdo, un 7% se encuentran indecisos y un 2% en desacuerdo. Estos resultados demuestran que la mayoría de clientes están de acuerdo con la fecha de entrega de sus pedidos es decir que los pedidos son entregados a tiempo.

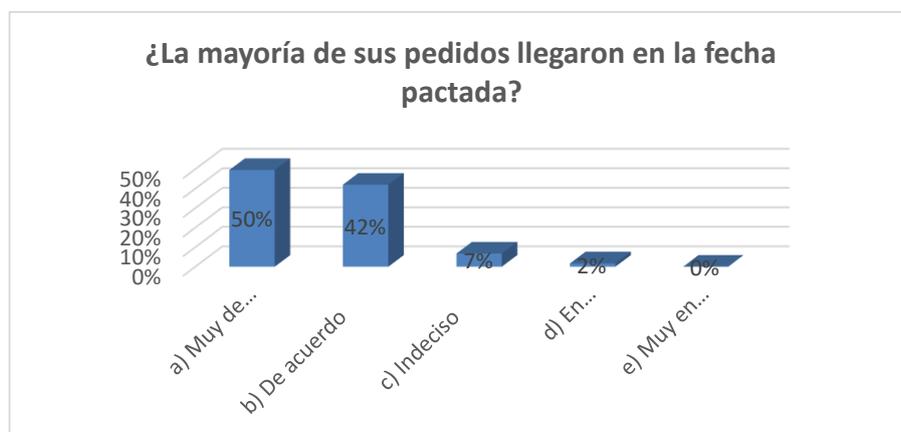


Figura n.º 4. 27. ¿La mayoría de sus pedidos llegaron en la fecha pactada?

Fuente: Elaboración propia

¿El pedido que recibió cumplía con los requerimientos brindados por usted?

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa en la pregunta 6, que el 60 % de clientes encuestados respondió que los pedidos siempre cumplían con los requerimientos que solicitaban, el 29 % de los pedidos casi siempre cumplirán, un 8 % a veces cumplían y un 3% casi nunca cumplían, es decir hay un alto índice de clientes que están de acuerdo con los pedidos ya que son entregados de manera conforme por otro lado hay un bajo índice de clientes a quienes no se les ha entregado su pedido según los requerimientos solicitados de un 3%. Con la aplicación del rediseño de procesos se ha logrado buenos resultados en cuanto al cumplimiento de los requerimientos de los pedidos de los clientes.

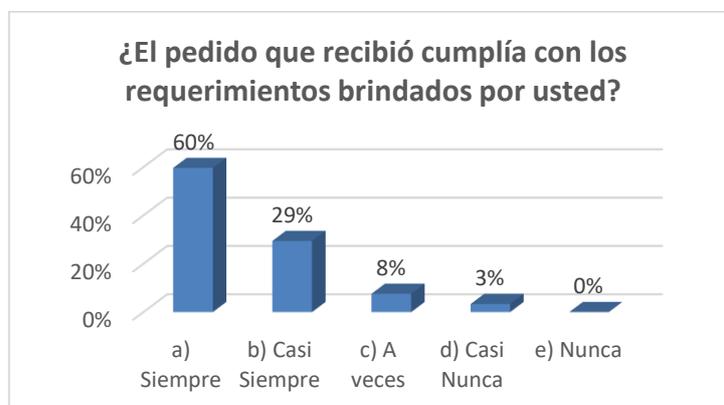


Figura n.º 4. 28. ¿El pedido que recibió cumplía con los requerimientos brindados por usted?

Fuente: Elaboración propia

¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado?

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa en la pregunta 7 que el 47 % de los clientes califica con muy alta calidad el servicio, el 39% califica con alta calidad, el 11% con ni muy alta ni muy baja, el 3 % con baja calidad y el 1 % con muy baja calidad con respecto a su atención demostrando así un grado alto de satisfacción de parte del cliente con la calidad del servicio que le brinda la imprenta, lo que conlleva a una fidelización con los clientes.

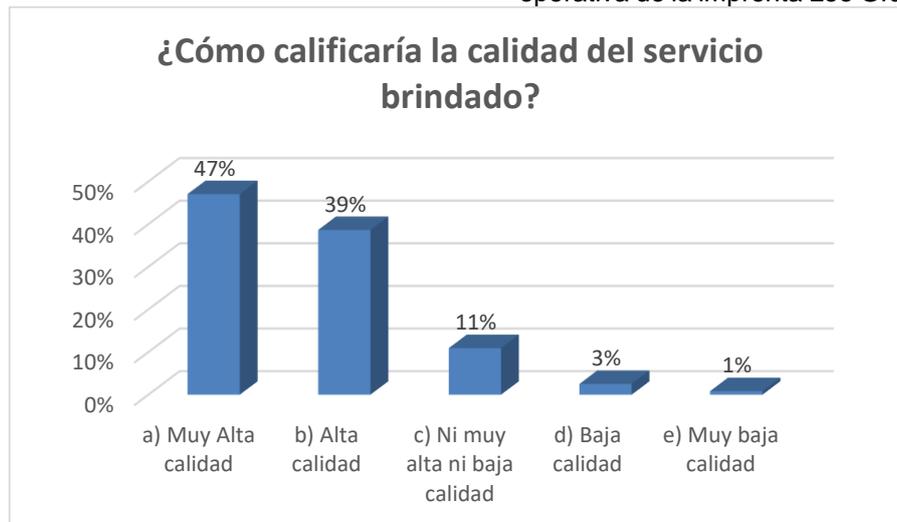


Figura n.º 4. 29. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado?

Fuente: Elaboración propia

¿Con respecto al servicio que se le brinda usted se siente?

En la pregunta 8 de acuerdo a los resultados obtenidos con respecto al servicio que se le brinda a los clientes, se determina que el 51% de los clientes se encuentran muy satisfechos, el 36% están satisfechos, el 10% están medianamente satisfechos, el 2% regularmente satisfecho el 1% están insatisfecho. Mediante la aplicación del rediseño de procesos, y la asignación de las funciones a cada colaborador se logró que un 51 % de los clientes se sientan muy satisfechos con el servicio que brinda la imprenta.



Figura n.º 4. 30. ¿Con respecto al servicio que se le brinda usted se siente?

Fuente: Elaboración propia

Anexo nº26: Base de datos para cálculo del Alfa de Cronbach

Tabla n.º 4. 21. Base de datos para cálculo de Alfa de Cronbach

BASE DE DATOS									
ENCUESTA	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	Total
1	3	1	3	1	3	2	3	3	19
2	4	5	2	4	5	4	5	2	31
3	2	1	4	2	3	1	2	3	18
4	4	5	3	4	4	2	4	4	30
5	3	5	2	4	3	1	3	4	25
6	3	4	3	3	2	2	3	3	23
7	3	5	1	4	4	5	4	5	31
8	2	1	4	5	2	1	4	3	22
9	4	5	2	3	5	2	5	5	31
10	2	1	5	1	2	1	2	1	15
11	4	5	1	4	5	5	5	5	34
12	3	5	2	4	3	3	3	4	27
13	2	1	1	2	4	1	2	2	15
14	3	4	1	4	3	5	5	5	30
15	2	1	1	1	4	2	4	1	16
16	4	5	1	4	4	5	4	3	30
17	3	5	2	4	3	5	4	3	29
18	2	2	5	5	3	3	3	2	25
19	4	5	2	4	5	3	4	3	30
20	2	2	5	5	3	5	3	2	27
21	2	1	5	2	2	1	2	2	17
22	1	1	2	2	1	1	3	2	13
23	2	1	1	2	1	5	4	3	19
24	1	1	5	5	5	3	4	3	27
25	1	1	2	1	1	1	5	5	17
26	2	2	1	3	2	1	2	2	15
27	4	5	2	4	4	5	3	2	29
28	2	2	3	1	2	1	3	2	16
29	2	1	3	2	3	3	3	3	20
30	3	5	4	4	2	4	4	3	29
31	2	3	5	1	3	5	2	3	24
32	3	5	1	5	3	1	4	3	25
33	1	2	3	1	1	4	4	2	18
34	2	1	4	2	3	1	1	2	16
35	3	1	3	2	3	2	3	3	20
36	1	4	1	5	3	2	5	4	25

37	4	4	2	1	3	5	5	5	29
38	2	2	1	2	2	1	4	3	17
39	5	5	1	5	5	4	4	4	33
40	3	2	2	1	3	4	4	3	22
41	3	1	3	5	3	2	3	2	22
42	1	1	1	5	1	4	1	1	15
43	4	5	2	4	4	3	4	5	31
44	1	1	3	5	1	1	3	2	17
45	1	1	1	1	1	4	3	2	14
46	1	3	1	2	3	2	3	3	18
47	5	5	1	4	5	5	5	5	35
48	3	2	2	2	2	2	1	2	16
49	3	2	3	2	2	5	1	2	20
50	4	1	2	5	4	4	1	2	23
51	2	1	1	5	2	2	4	3	20
52	3	2	5	1	2	1	2	2	18
53	1	2	1	2	1	1	1	2	11
54	1	5	1	2	1	3	2	3	18
55	2	1	2	1	2	1	2	3	14
56	3	3	3	3	3	3	3	2	23
57	1	1	3	1	1	1	2	2	12
58	1	1	2	2	3	3	1	1	14
59	2	1	1	3	2	5	3	3	20
60	2	2	5	1	2	1	2	2	17
61	4	2	1	4	4	5	5	5	30
62	2	1	5	5	2	1	2	3	21
63	4	3	4	4	4	4	5	5	33
64	1	4	1	5	1	2	5	5	24
65	1	2	3	3	4	4	4	3	24
66	4	3	1	4	3	4	4	3	26
67	5	5	1	4	5	5	5	5	35
68	4	1	2	2	4	5	5	4	27
69	4	3	3	3	4	5	5	4	31
70	1	1	1	1	1	3	1	2	11
71	4	3	3	3	4	4	4	3	28
72	3	5	1	5	3	1	4	2	24
73	4	3	3	3	3	4	4	3	27
74	4	5	1	4	4	4	4	2	28
75	3	5	3	5	3	3	4	5	31
76	1	1	5	1	3	1	1	1	14
77	4	4	2	4	4	4	4	4	30
78	5	5	2	5	5	5	5	4	36
79	4	5	2	5	4	4	4	3	31

80	3	2	1	2	5	5	5	3	26
81	3	1	3	1	3	2	3	3	19
82	1	4	1	4	1	3	2	4	20
83	1	1	1	2	1	1	2	1	10
84	4	5	2	5	4	4	4	3	31
85	3	4	3	4	3	4	4	4	29
86	4	4	2	5	4	4	4	3	30
87	3	4	4	4	3	3	3	4	28
88	1	1	5	1	1	3	3	4	19
89	5	4	2	4	5	5	5	5	35
90	5	4	2	4	5	5	4	4	33
91	3	4	3	4	3	4	4	4	29
92	4	3	4	3	4	3	3	3	27
93	5	4	1	4	5	4	4	4	31
94	1	1	5	1	4	1	1	1	15
95	4	3	2	3	4	5	3	3	27
96	4	3	1	4	4	3	3	3	25
97	4	4	2	4	4	5	4	4	31
98	3	5	1	5	3	1	4	5	27
99	4	5	2	5	4	3	3	5	31
100	5	4	4	3	5	5	5	5	36
101	5	3	3	3	5	5	5	5	34
102	3	3	4	4	3	3	4	3	27
103	1	1	3	1	1	1	1	1	10
104	4	4	2	5	4	4	4	4	31
105	3	4	3	5	3	2	2	4	26
106	4	4	2	4	4	3	3	4	28
107	3	2	4	3	2	2	1	2	19
108	3	3	3	3	3	4	5	5	29
109	1	5	4	1	1	3	1	3	19
110	4	3	3	2	4	4	5	4	29
111	3	4	3	4	3	3	3	4	27
112	4	4	2	3	4	3	3	4	27
113	2	1	2	2	2	1	2	5	17
114	4	5	2	4	4	1	4	5	29
115	2	1	1	3	1	1	3	3	15
116	4	3	3	3	4	4	5	5	31
117	2	1	2	2	2	2	2	1	14
118	2	1	1	1	1	1	1	1	9
119	1	4	1	3	1	2	5	5	22
ESTADISTICOS									
VARIA NZA	1,57	2,52	1,65	2,00	1,61	2,22	1,61	1,50	47,39