



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**“ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA EL MEJOR  
FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA FOTO  
ESTUDIO PROAÑO.”**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

**Línea de Investigación:**

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

**Autora:**

MELANIE RAQUEL CASTILLO JARRIN

**Director:**

CISNEROS MARTINEZ MARCO JACOBO, MBA

Ambato – Ecuador

Enero 2017

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

“ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA EL MEJOR FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA FOTO ESTUDIO PROAÑO.”

**Línea de investigación:**

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

**Autora:**

MELANIE RAQUEL CASTILLO JARRÍN

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Mg. f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR**

Miguel Augusto Torres Almeida, Mg. f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR**

Elva Aidee Llerena Barreno, Mg. f. \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR**

Julio Cesar Zurita Altamirano, MBA. f. \_\_\_\_\_

**DIRECTOR ESCUELA ADMINISTRACIÓN**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. \_\_\_\_\_

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

Ambato – Ecuador

Enero 2017

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Melanie Raquel Castillo Jarrín portadora de la cedula de ciudadanía No. 180412507-6 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de INGENIERIA COMERCIAL, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Melanie Raquel Castillo Jarrín

CI: 180412507-6

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a Dios por permitirme alcanzar una más de las metas propuestas en mi vida.

A mis padres por su apoyo incondicional.

De manera especial a mi director de tesis, Marco Jacobo Cisneros Martínez por brindarme su conocimiento, tiempo y dedicación para llevar a cabo este proyecto.

Y agradezco también a todos mis maestros por la enseñanza brindada a lo largo de mi carrera.

## DEDICATORIA

A mi familia,  
por su ejemplo y ayuda  
incondicional.

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación está basado en el análisis general de la empresa Foto Estudio Proaño de la ciudad de Ambato, y tiene como objetivo principal proponer un modelo de estandarización de procesos para el mejor funcionamiento administrativo. La investigación realizada fue de campo y bibliográfica, se utilizó un enfoque cuali-cuantitativo para analizar las necesidades de la organización y entender la problemática por medio de encuestas y la entrevista, para su posterior búsqueda de mejores alternativas de gestión de procesos. Sobre la base de los resultados obtenidos de la investigación se realizó un análisis de la situación actual de la empresa y se estableció un modelo de estandarización de procesos que parte de un levantamiento de procesos y la creación de mapas de procesos, flujogramas operativos y un manual de procesos. Todos estos elementos mencionados son los que forman parte de las principales áreas administrativas, operativas, comercialización y ventas; las cuales permiten alcanzar una eficiencia administrativa y proponer actividades que cubran el proceso. La parte esencial de este trabajo es el resultado que se espera que la organización estandarice los procesos de una forma documentada, adoptando un enfoque sistémico que permitirá analizar y cruzar de forma ordenada el modo de realizar las actividades en la empresa con sus respectivos responsables desde su inicio hasta su fin, logrando con ello mejorar la gestión de las operaciones de forma controlada y evolutiva.

Palabras Clave: procesos, estandarización de procesos, gestión por procesos.

## **ABSTRACT**

This research project is based on a general analysis of the company Foto Estudio Proaño in the city of Ambato and its main objective is to propose a process standardization model to improve its administrative operation. The research was carried out bibliographically and through fieldwork. Both qualitative and quantitative approaches were used to analyze the organization's needs and understand the problem through surveys and an interview in order to then look for the best alternatives for process management. Based on the results obtained from the research, an analysis of the company's current situation was carried out and a process standardization model was established beginning with process documentation and the creation of process maps, operational flowcharts and a process manual. All of these elements that are mentioned form part of the main areas –administration, operations, marketing and sales- which make it possible to achieve efficiency in administration and propose activities that cover the process. The essential part of this project is the result in which the organization is expected to standardize their processes in a way that can be documented by adopting a systematic approach that will help to analyze and cross the way of doing activities in the company with those who are in charge in an orderly way from their beginning to end, thus improving the management of operations in a controlled and evolutionary way.

**Key words:** processes, process standardization, process management.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

### PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv

### CAPÍTULO I .....

4

#### EL PROBLEMA .....

4

##### 1.1 Tema .....

4

##### 1.2 Planteamiento del Problema .....

4

###### 1.2.1 Contextualización .....

4

###### 1.2.2 Análisis crítico .....

6

###### 1.2.3 Prognosis .....

7

###### 1.2.4 Formulación del Problema .....

8

###### 1.2.5 Interrogantes .....

9

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación .....	9
1.3 Justificación .....	10
1.4 Objetivos.....	10
1.4.1 Objetivo General.....	10
1.4.2 Objetivos Específicos .....	11
<b>CAPÍTULO II</b> .....	11
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	12
2.1 Estado del Arte .....	12
2.2 Conceptos y Definiciones:.....	14
2.2.1 Administración de procesos .....	14
2.2.2 Proceso .....	14
2.2.2.1 Elementos de un Proceso.....	14
2.2.2.2 Factores Determinantes en un Proceso:.....	16
2.2.2.3 Requisitos Básicos de un Proceso .....	18
2.2.3 Estandarización de procesos .....	19
2.2.4 Beneficios de la Estandarización de Procesos .....	20
2.2.5 Estandarización.....	21
2.2.6 Gestión de Procesos.....	22
2.2.7 Levantamiento de Procesos .....	23

2.2.8 Jerarquía del proceso .....	24
2.2.9 Clasificación de Procesos .....	25
2.2.10 Mapa de Procesos .....	27
2.2.11 Construcción del Mapa de Procesos.....	29
2.2.12 Diagramas de flujo.....	30
2.2.13 Definición de un Modelo.....	34
2.2.14 Técnica de modelamiento.....	35
2.2.15 Modelamiento de procesos IDEF0 .....	36
2.2.16 Qué es ICOM.....	37
2.2.17 Análisis FODA: .....	38
2.2.18 Manual de Procesos:.....	38
2.2.18.1 Un Manual de procesos contiene:.....	39
<b>CAPÍTULO III</b> .....	41
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	41
3.1 Enfoque de la investigación.....	41
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	41
3.3 Tipo de investigación .....	42
3.4 Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	43
3.4.1 La Observación.....	43

3.4.2 La Entrevista.....	43
3.4.3 La Encuesta.....	45
3.5 Población y Muestra .....	46
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>47</b>
ANÁLISIS Y PROCEDIMIENTO DE RESULTADOS .....	47
4.1 Resultado de la encuesta:.....	47
4.2 Resultados de la entrevista: .....	55
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>58</b>
PROPUESTA DE MEJORA .....	58
5.1 Diseño de un modelo de estandarización de procesos administrativos para una mejor gestión y control de la empresa Foto Estudio Proaño. ....	58
5.2 Direccionamiento.....	59
5.2.1 Misión.....	59
5.2.2 Visión .....	59
5.2.3 Políticas .....	59
5.2.4 Valores.....	60
5.3 Manual de Procesos .....	61
5.3.1 Introducción:.....	61

5.3.2	Objetivos: .....	62
5.3.3	Instrucciones de Uso.....	62
5.3.4	Empresa: .....	63
5.3.5	Estructura Orgánica .....	63
5.3.6	Organigrama: .....	64
5.3.7	Identificación y diseño de procesos actuales .....	64
5.3.8	Mapa de Procesos .....	65
5.3.9	Flujogramas .....	67
5.3.10	Detalle del proceso: .....	67
5.3.10.1	Proceso Clave u Operativo: .....	67
5.4	Plan de acción: .....	76
5.5	Registros .....	80
5.5.1	Registro de recepción de pedido (entrada) de fotos .....	80
5.5.2	Registro de entrega de pedido (salida) de fotos.....	81
5.5.6	Registro de Entrada inventario de productos y MP.....	82
5.5.7	Registro de venta de productos de la empresa.....	83
5.5.8	Registro de quejas.....	84
<b>CAPÍTULO VI</b>	.....	<b>85</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	.....	<b>85</b>

6.1 CONCLUSIONES.....	85
6.2 RECOMENDACIONES .....	87
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>88</b>
ANEXOS .....	90
ANEXO 1: Encuesta.....	90
ANEXO 2: Entrevista.....	93
ANEXO 3: Manual de funciones administrativas .....	97
ANEXO 4: Registros.....	101
1. Ticket de pedido de toma de estudio .....	101
2. Ticket y sobre de diseño e impresión de fotos .....	102
3. Registro de producción de fotos .....	103
4. Servicio Técnico de Cámaras, celulares, tablets.....	104
5. Factura .....	104
ANEXO 5: Ficha de Observación .....	105

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### Imágenes

Imagen 2. 1 Descripción de un proceso.....	16
Imagen 2. 2 Círculo de Deming.....	18
Imagen 2. 3 Pasos de la Gestión por Procesos .....	23
Imagen 2. 4 Mapa de Procesos .....	28
Imagen 2. 5 Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos .....	30
Imagen 2. 6 Símbolos estándares para el diagrama de flujo .....	32
Imagen 2. 7 Técnica de modelamiento.....	35

### Gráficos

Gráfico 3. 1 Control de Actividades.....	47
Gráfico 3. 2 Registros de actividades .....	48
Gráfico 3. 3 Problema en los Procesos .....	49
Gráfico 3. 4 Capacitación al personal.....	50
Gráfico 3. 5 Proceso de inducción, procesos y actividades.....	51
Gráfico 3. 6 Actividades de otro integrante de la empresa.....	52
Gráfico 3. 7 Implementación de un manual .....	53
Gráfico 3. 8 Llevar documentado los procesos para un mejoramiento .....	54

Gráfico 5. 1 Modelo .....	58
Gráfico 5. 2 Organigrama de la Empresa .....	64
Gráfico 5. 3 Mapa de Procesos .....	66
Gráfico 5. 4 Proceso de venta de productos (almacén) .....	68
Gráfico 5. 5 Producción y servicio de toma de fotografías .....	70
Gráfico 5. 6 Impresión y reproducción de fotografías.....	72
Gráfico 5. 7 Atención de quejas al cliente.....	74

## **Tablas**

Tabla 3. 1 Diagnóstico Entrevista.....	56
Tabla 3. 2 Diagnóstico Entrevista.....	57
Tabla 5. 1 Plan de acción.....	76
Tabla 5. 2 Manual Funciones Administrativo .....	98
Tabla 5. 3 Manual de Funciones Administrativo .....	99
Tabla 5. 4 Manual de Funciones Administrativo .....	100

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Tema**

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA EL MEJOR FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA FOTO ESTUDIO PROAÑO.

### **1.2 Planteamiento del Problema**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **Macro**

A nivel nacional no se ha encontrado mucha información relevante sobre el tema del presente proyecto, ya que no es común en nuestro país que las personas se dediquen a la fotografía, esto se ha dado debido al avance tecnológico de los celulares inteligentes que ya tienen incorporado cámaras con alta resolución que reemplazan a las cámaras digitales, lo que ocasiona que se realicen actividades únicamente de revelado e impresión de fotos.

Se consideró información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) que cuenta en su último registro del 2010 a 4.700 personas que realizan actividades relacionadas con la fotografía como son: estudio fotográfico, laboratorio digital,

revelado e impresión de fotos y venta de productos relacionados a la fotografía en Ecuador; de esta cifra solamente 3.700 trabajan como fotógrafos.

### **Meso**

Según la información tomada de la disertación con el tema “Parámetros de diseño interior para estudios de fotografía artística” (Castillo, 2015 -Págs. 4 y 5), en el campo fotográfico de la ciudad de Ambato se define un registro de treinta y ocho personas que forman parte del “Gremio de Fotógrafos Profesionales de Tungurahua” fundado en 1979, de los cuales nueve se dedican exclusivamente a fotografiar diferentes eventos de la ciudad de Ambato y “revelan” sus trabajos en cuatro laboratorios fotográficos, uno de ellos es Foto Estudio Proaño. Por otro lado veinte y cinco socios tienen solo estudio fotográfico.

### **Micro**

Foto Proaño es un estudio fotográfico y laboratorio digital situado en la ciudad de Ambato, la cual se dedica a la toma de fotos, revelado, impresión y venta de productos relacionados con la fotografía hace más de 20 años, sobresaliendo así en el mercado de la ciudad, cuenta con estrategias y convenios con empresas que están ubicadas en los Estados Unidos, sitios de donde se compra insumos para el funcionamiento del local.

Además, es importante mencionar que posee sucursales, que se encuentran en Guaranda, Puyo y Ambato con dos locales. Por lo cual al estudiar y analizar su principal y más grande matriz de la empresa Foto Proaño ubicada en la ciudad de Ambato; los problemas que la afectan es la desorganización de las actividades a

realizarse, pérdida de clientes por no haber muchos productos disponibles, es decir son muy limitados, mal clima laboral, carencia de capacitación a los empleados, toma de decisiones según el punto de vista de cada gerente y la falta de comunicación que existe en las diferentes áreas: administrativa, operativa, talento humano y la de comercialización y ventas; todo esto conlleva a que la empresa tenga una mala gestión por procesos, obteniendo como resultado que no agilice las actividades diarias que realiza sin eficiencia y eficacia para la satisfacción del cliente.

### **1.2.2 Análisis crítico**

La propuesta del presente proyecto de investigación tiene como finalidad el diseño de un modelo de estandarización de procesos administrativos para el mejor funcionamiento de la empresa, ya que no existe uniformidad en cada proceso que se realiza en sus sucursales, La propuesta se realizó en el almacén o matriz principal y se aspira que posteriormente se pueda replicar este modelo en cada uno de los establecimientos a nivel nacional. El problema se genera debido a la carencia de información sobre la forma correcta de llevar las actividades del negocio, mala comunicación, además de la administración empírica que se maneja, por ello sería fundamental en este proceso establecer procedimientos actualizados, manuales e instructivos con el paso a paso de los procesos a realizarse en el local a cargo tanto de los gerentes como trabajadores, además que esto reflejara en la eficiencia y desarrollo organizacional.

También cabe mencionar que la poca comunicación que existe en el área administrativa es uno de los factores que crea malos entendidos en las sucursales de la empresa, deficiencia en las actividades y mucha variabilidad de los procesos. Por ello, esta propuesta ayuda de forma interna a que se cree una serie de beneficios, como lo es, la gestión por procesos, el orden de los procesos, el análisis puntual de las actividades a mejorar y eliminar y todo ello inmediatamente contribuirá al aumento de la eficiencia de la organización.

### **1.2.3 Prognosis**

La carencia de procesos, procedimientos, guías y registros, está afectando el funcionamiento administrativo, operativo, comercialización y ventas de la empresa Foto Proaño.

Del mismo modo, al no desarrollar el presente proyecto de investigación no se lograría mejorar los procesos de Foto Estudio Proaño, además que se seguiría con una administración informal y empírica lo cual ocasiona ineficiencia en la toma de decisiones de los altos mandos, confusión en las tareas por los subordinados y la carencia de protocolo en las actividades diarias, ya que se lleva de diferente manera las actividades administrativas en el local, sin mencionar que la ejecución de los procesos no han sido documentados ni analizados con anterioridad por lo que conlleva a que nunca han sido mejorados con base en conocimientos de profesionales en este ámbito sino únicamente de acuerdo al punto de vista o criterio de los gerentes y trabajadores.

### 1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo contribuye el modelo de estandarización de procesos en el mejoramiento organizativo de la empresa Foto Estudio Proaño?

- El problema principal que posee Foto Estudio Proaño se origina en cada una de sus sucursales, ya que no se maneja los mismos procesos administrativos; es decir que cada gerente o directivo toma decisiones desde su punto de vista, lo cual genera que se lleve un proceso diferente, por lo cual se ha estudiado la matriz principal de la empresa Foto Proaño, la cual está ubicada en la calle: Juan Benigno Vela y Lalama en la ciudad de Ambato esta tiene inconvenientes como: carencia de protocolo a seguir en actividades diarias, inadecuada coordinación y desorganización empresarial. Sin mencionar que esta variabilidad de procesos se refiere a que la empresa no maneje una misma cantidad y variedad de productos, que genera insatisfacción en los clientes.

Por tanto, el motivo de esta propuesta también está íntimamente relacionado a solucionar según Harold Koontz (2014), un problema de desempeño laboral para que los administradores o dueños reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar todo el tiempo cada paso en la ejecución de las actividades, además de poder lograr establecer procesos de control más efectivos.

Un dato importante tomado de Castillo (2015), que se debe mencionar sobre Foto Estudio Proaño es la reducción de ganancias que hubo en la empresa alrededor de un 22% ya que en el año 2010 las ventas fueron de \$195.903,20, mientras que en el 2014 fueron de \$153.969,30 lo cual notablemente se observa

una disminución de los ingresos en menos de dos años. De esto y todo lo mencionado anteriormente ha nacido la necesidad de realizar la estandarización de procesos para un mejor funcionamiento administrativo de la empresa.

### **1.2.5 Interrogantes**

¿Qué lo origina?

La inexistencia de estándares en procesos administrativos y manuales donde se encuentre documentado el paso a paso de las actividades de los locales de Foto Proaño ya que estos procesos influye en la eficiencia del negocio

¿Dónde se origina?

Empresa Foto Proaño, ubicado en calle: Juan Benigno Vela y Lalama

### **1.2.6 Delimitación del objeto de investigación**

Campo: Administración

Área: Administrativa

Especialización: Estandarización de procesos

Espacial: Empresa Foto Proaño, ubicado en calle: Juan Benigno Vela y Lalama

Temporal: Cuatro meses

### **1.3 Justificación**

El presente trabajo de investigación se justifica debido a que el negocio empieza a crecer y se requiere cada día ser más competitivo en el mercado actual del siglo XXI, por ende se tiene la necesidad de lograr una buena gestión administrativa de los procesos de Foto Proaño, el cual cuentan con una administración empírica y desorganización que existe por parte de sus gerentes en las actividades diarias del negocio. Por esta razón la presente propuesta ayuda a Foto Estudio Proaño a gestionar y estandarizar sus procesos para obtener una organización más formal, eficiencia en sus actividades, y satisfacer las necesidades de los clientes. Para todo ello se podrá implementar un manual de procesos que cuenten con el paso a paso de las actividades de la misma. Y lograr el estudio de aspectos básicos del proceso administrativo y como este incide en los resultados de la organización.

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de estandarización de procesos administrativos para una mejor gestión y control de la empresa Foto Estudio Proaño

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- 1.-Fundamentar teóricamente los elementos de una estandarización de procesos que permita una adecuada administración de la empresa.
- 2.-Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa para identificar los procesos administrativos.
- 3.- Levantar los procesos administrativos de interés en Foto Estudio Proaño.
- 4.-.Construir los procedimientos administrativos idóneos de la empresa.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Estado del Arte

Todo proyecto de investigación se basa en la búsqueda de información en diferentes fuentes como artículos científicos, tesis, disertaciones y proyectos de investigación, esto fue lo que se realizó para encontrar un tema similar o parecido con la temática planteada pero no obstante no se logró obtener alguna tesis parecida a la de modelo de estandarización de procesos en estudios fotográfico, sin embargo encontró la disertación realizada a la empresa Foto Estudio Proaño en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato de la Facultad de Diseño Industrial, para la obtención del título de Ingeniera en Diseño Industrial en el año 2015 de la señorita Mishel Jael Castillo con el tema de “PARÁMETROS DE DISEÑO INTERIOR PARA ESTUDIOS DE FOTOGRAFÍA ARTÍSTICA”. En la cual menciona:

“Se desconoce de la utilización y aplicación de normativas, que proporcione información para los colaboradores de FOTO PROAÑO, para que conozcan el funcionamiento de la empresa a la cual pertenecen, fomentando la responsabilidad, el trabajo en equipo, la aplicación de la calidad de los servicios prestados al público y que sobretodo la fortalezca como una entidad competitiva y confiable.”

A nivel Nacional la empresa BigBamboo S.A. ubicada en la ciudad de Quito cuenta con una estandarización de procesos en las áreas: Recursos Humanos y Unidad de Gestión de la Información, como resultado se obtiene un sistema de información para el control y seguimiento de los documentos y resultados de cada proceso. Además que con esta implementación la mejora de los procesos permitiendo satisfacer en forma adecuada a los clientes a través de un manejo adecuado de recursos y eficiencia en los resultados.

A través de los casos de estudio realizados en las empresas: Memorias Corporativas (2010) Minera Escondida Ltda. Corporativo, Corporación Financiera de Desarrollo Cofide, Estampados Color Way SAS se logró diseñar modelos de estandarización de procesos que permiten a los empresarios alinear las operaciones con los objetivos de la organización. Al mismo tiempo, se alcanzó mejorar continuamente los procesos, las actividades y procedimientos mediante la elaboración de manuales donde se documenta cada uno de los procesos de apoyo en el cual se guiará la organización para maximizar su eficiencia en el mercado.

Según Harold Koontz (2014), los estándares son puntos de referencia respecto de los cuales se mide el desempeño real o esperado. En condiciones operativas simples, un administrador podría ejercer el control mediante una cuidadosa observación personal del trabajo que se realiza; sin embargo, en la mayoría de las operaciones esto no es posible por su complejidad y el hecho de que tiene mucho más cosas que hacer que observar personalmente el desempeño todo el día.

## **2.2 Conceptos y Definiciones:**

### **2.2.1 Administración de procesos**

La Administración por Procesos *FAST* (rápido), es una metodología que permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios. Esta herramienta muy valiosa para el mejoramiento de procesos, ya que permite separar, identificar y en ocasiones cuantificar las distintas partes de un proceso (Tobón, 2010).

### **2.2.2 Proceso**

Proceso es cualquier actividad o conjunto de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a los clientes ya sean internos o externos. En otras palabras, “Sencillamente por proceso se entiende una serie de actividades que, tomada conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente” (Tobón, 2010).

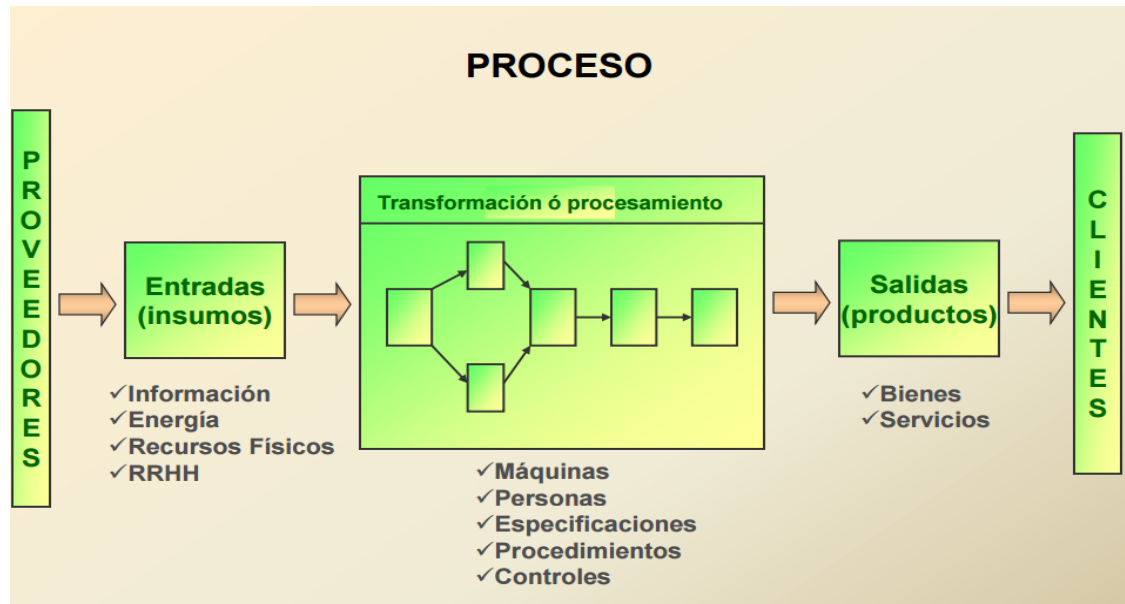
#### **2.2.2.1 Elementos de un Proceso**

En los procesos se identifican tres elementos fundamentales los cuales deben cumplir con unos requisitos establecidos por los clientes. A continuación se describe cada uno de estos elementos.

- **Input** (entrada). Producto con unas características objetivas que respondan al estándar o criterio de aceptación definido. Esta entrada es la salida de un proceso que puede ser interno o externo.
- **El Proceso**. Es la secuencia de actividades propiamente dichas. Unos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlos siempre bien. Este proceso cuenta con las personas y/o maquinaria (hardware y software) competitivo, un método de trabajo (procedimiento), información sobre calidad y entrega de la salida al siguiente subproceso a cliente. Para el mejoramiento de este proceso es necesario implementar un sistema de control, el cual se conforma de medidas e indicadores del funcionamiento del proceso, del producto del proceso y del nivel de satisfacción del cliente.
- **Output** (salida). Producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. Este puede ir dirigido a un cliente interno o externo, convirtiéndose así en un input para el proceso del cliente. Recordemos que el producto del proceso (salida) va a tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario. (Pérez Fernández).

La imagen a continuación describe mejor los elementos del proceso:

Imagen 2. 1 Descripción de un proceso



Recopilado de: Revista SWISSCONTACT. Pág. 17. Mayo, 2005.

### 2.2.2.2 Factores Determinantes en un Proceso:

Según Sánchez, Andrea (2009) los factores determinantes en un proceso son los siguientes:

- **Procedimiento (Control):** Es el conjunto de actividades normalizadas que deben cumplirse en un proceso.
- **Producto:** Es la salida de un proceso, puede ser un bien tangible o intangible.

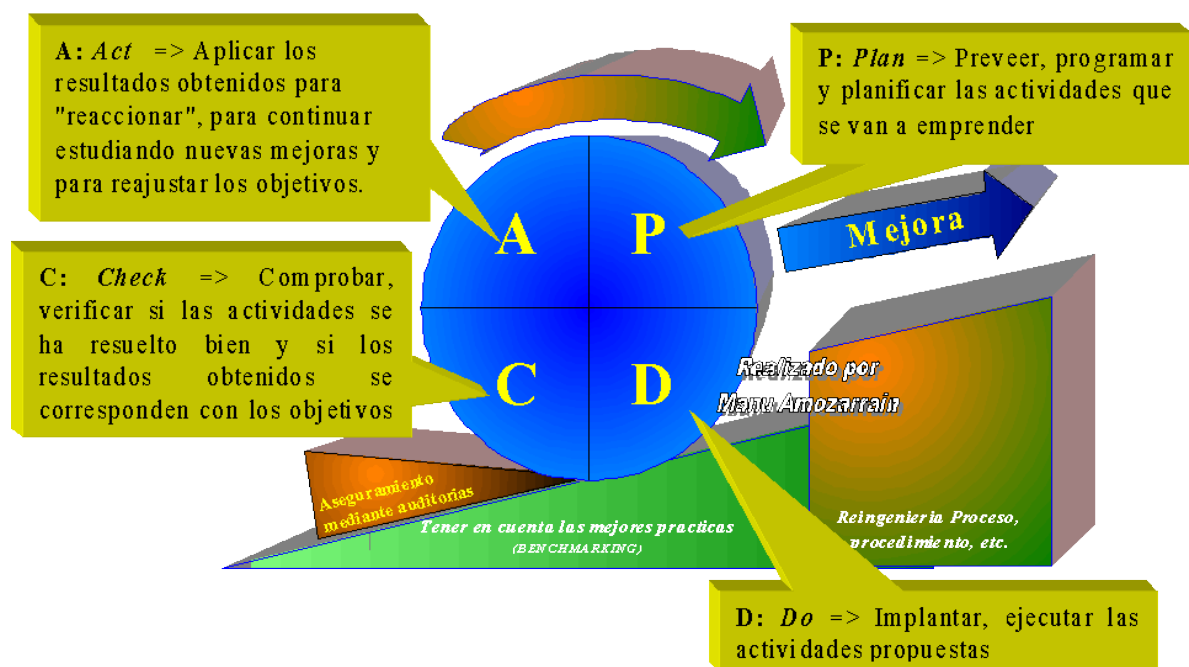
- **Ciente:** Es la organización o persona que recibe el producto. Se lo conoce también como: usuario final, beneficiario o comprador.
- **Entrada:** Materias primas, materiales, información, dinero, personas, etc. Usualmente son salidas de otros procesos previos o realizados con anterioridad.
- **Proveedor:** Es la organización o persona que suministra las entradas, necesarias para la ejecución de los procesos.
- **Indicador (Medición):** Es el conjunto de mediciones realizadas al proceso para evaluar tanto: las actividades realizadas, como los resultados obtenidos.
- **Management:** Es la gerencia, la misma que es la encargada de planear, organizar, dirigir y controlar el proceso.
- **Recursos:** Comprende tanto: recursos humanos, recursos tecnológicos y recursos financieros.
- **Medio:** Es el ambiente donde se desarrolla el proceso.

### 2.2.2.3 Requisitos Básicos de un Proceso

Todos los procesos tienen que tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continua.

Todos los procesos tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos P, D, C, A de la imagen adjunta.

Imagen 2. 2 Círculo de Deming



Fuente: Deming, (1989)

Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase D, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase C y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos.

Según Soler, (2007) es recomendable planificar y realizar periódicamente (aproximadamente 3 años) una reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costes, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

### **2.2.3 Estandarización de procesos**

Es un proceso dinámico por el cual se documenta los trabajos a realizar, la secuencia, los materiales y herramientas de seguridad a usar en los mismos, facilitando la mejora continua para lograr niveles de competitividad mundial.

#### **¿Por qué es necesario?**

- Eliminar la variabilidad de los procesos
- Asegurar resultados esperados
- Optimizar el uso de materiales y herramientas
- Mejorar la calidad y seguridad dentro de la organización

- Acondicionar el trabajo y los sistemas de manera que la mejora continua pueda ser introducida

Los **procesos estandarizados** son una de las principales características de los negocios y empresas que crecen. Si se manejan adecuadamente, la estandarización de éstos puede repercutir positivamente. Con ellos se conocería el detalle de cada una de las actividades realizadas y podrá mejorarlos en cuanto sea necesario.

#### **2.2.4 Beneficios de la Estandarización de Procesos**

Los principales beneficios de la estandarización de los procesos son los siguientes (ADE, 2012):

**Mejora la experiencia de tus clientes.** Si las experiencias positivas de tus clientes son las mismas, vez tras vez, y cliente tras cliente, podrás generar más fácilmente una base de clientes leales que recomendarán a otros, tus bienes o servicios. No hay nada más efectivo que la publicidad de boca en boca.

**Alcanza la eficiencia operativa.** Las operaciones arrojarán los mismos resultados de una manera consistente, lo que se traduce en una optimización y control de la operación. A través de esta optimización de tus procesos, podrás conocer tus tiempos y costos de una manera más exacta.

**Evita errores.** Reduce costosos errores, al evitar fallas en tu proceso que previamente ya fueron identificadas y documentadas.

**Reduce la frustración.** Tus colaboradores se sentirán menos frustrados, ya que al seguir procesos probados y que funcionan, el trabajo fluirá mejor y más rápidamente.

### **2.2.5 Estandarización**

Se mencionara algunas definiciones de acuerdo a varios autores:

Se denomina estandarización al proceso de unificación de características en un producto, servicio, procedimiento, etc. Este implica en muchas ocasiones la redacción de normas de índole prescriptiva que deben seguirse con la finalidad de conseguir el objetivo de la empresa (Lluen-joel, 2011).

Según Peña (2007), es la recolección y documentación de información acerca del funcionamiento (quién, cómo y cuándo) de los procesos de una manera precisa, clara, exacta y de fácil comprensión.

De acuerdo a MünchGalindo (2006), un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización.

De igual manera, dentro de esta etapa están los manuales y mapas de procesos. Los manuales sirven para indicar cómo se deben hacer las cosas, es decir son procedimientos a seguir. Igualmente, los mapas de proceso indican las actividades que se deben realizar en un puesto de trabajo y por quién deben ser hechas. (Sacristan)

Por ello, es fundamental mencionar que el objetivo de crear e implementar una estrategia de estandarización es fortalecer la habilidad de la organización para agregar valor. El enfoque básico es empezar con el proceso tal y como se realiza en el presente, crear una manera de compartirlo, documentarlo y utilizar lo aprendido.

### **2.2.6 Gestión de Procesos**

Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas.

El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la

satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general) (Peteiro, 2006).

**Imagen 2. 3 Pasos de la Gestión por Procesos**



Fuente: Peralvo, (2008)

### **2.2.7 Levantamiento de Procesos**

Permite diagnosticar y proponer mejoras, que beneficien el desempeño de la organización, definiendo actividades con el fin de identificar las características principales de un proceso, para efectos de su análisis y mejora. Comprende la

descripción ordenada y secuencia! de las actividades que lo conforman, establecer sus objetivos, alcances, responsables, condiciones o normativas y luego diagramarlos.

Para tal razón, es muy importante que el personal de la empresa se involucre en el levantamiento de procesos, para lo cual deberá tener una visión clara del proyecto; es decir, saber los resultados que se espera al ir definiendo los indicadores e ir evaluando su progreso.

### **2.2.8 Jerarquía del proceso**

Los procesos tienen una jerarquía basada en etapas o niveles:

1. Macro-procesos
2. Procesos
3. Sub-procesos
4. Actividades, y Tareas

Según Sánchez, Andrea (2009):

**Nivel 1 o Macro - proceso:** Constituyen un primer nivel del conjunto de acciones encadenadas que la entidad debe realizar, a fin de cumplir con su función constitucional y legal, la misión fijada y la visión proyectada.

Permite administrar la empresa como un todo, definir las actividades que agregan valor y orientan los resultados al cumplimiento de los objetivos de la entidad y la satisfacción de los clientes y/o grupos de interés, así mismo permite la administración eficiente de los recursos.

**Nivel 2 o Proceso:** Puede definirse como un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y material.

**Nivel 3 o Subproceso:** Los subprocesos son niveles menores que están directamente relacionados con un proceso, además, permite conservar la idea u objetivo del proceso al que pertenecen o al que están conectados.

**Nivel 4 o Actividades y Tareas:** Son el último nivel dentro de los procesos en las organizaciones, dentro de este grupo están las tareas más pequeñas y gracias a las cuales los objetivos de la organización llegan a su cumplimiento.

### **2.2.9 Clasificación de Procesos**

Indica Hernando Marino (2001, p.40) Administración de operaciones 8va edición Editorial Me Graw Hil "Una vez que se han identificado los procesos principales, la segunda actividad es su clasificación de acuerdo con el mapa general de los mismos.

Esto se puede hacer desagregando cada proceso principal en los subprocesos que lo constituyen, detallándolo utilizando el procedimiento de cascada de la siguiente manera:

**Procesos Organizacionales y Funcionales.-** Los procesos funcionales son subprocesos organizacionales. Los gerentes han colocado su atención tradicionalmente, en los procesos funcionales, pero es la gerencia de los procesos organizacionales la que requiere cambiar el paradigma existente, estableciendo una visión integral del trabajo realizado horizontalmente, transversalmente a lo ancho de toda estructura organizacional desde que se tiene idea de desarrollar un producto hasta que se entrega en las manos del cliente y se le brinda en servicio posventa.

**Procesos Gerenciales, Operativos y de Apoyo.-** Los procesos gerenciales son procesos que se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo. Los procesos operativos son las actividades que realiza la empresa para agregar valor a lo que entrega a sus clientes, usuarios o consumidores. De otro lado están los procesos de apoyo o soportes a los procesos esenciales. Son procesos que tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros (Hernando Marino 2001).

### 2.2.10 Mapa de Procesos

Basados en Galloway (1998) el mapa de procesos o diagrama de bloques es útil para entender cómo se relacionan los distintos departamentos, unidades operativas, etc., ante un determinado proceso.

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos, como se representa en el gráfico:

- **Procesos estratégicos:** son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos.

Son aquellos que influyen en la gestión de una organización. Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección; así como aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento de auditoría, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos de gestión, gestión de los recursos y realización.

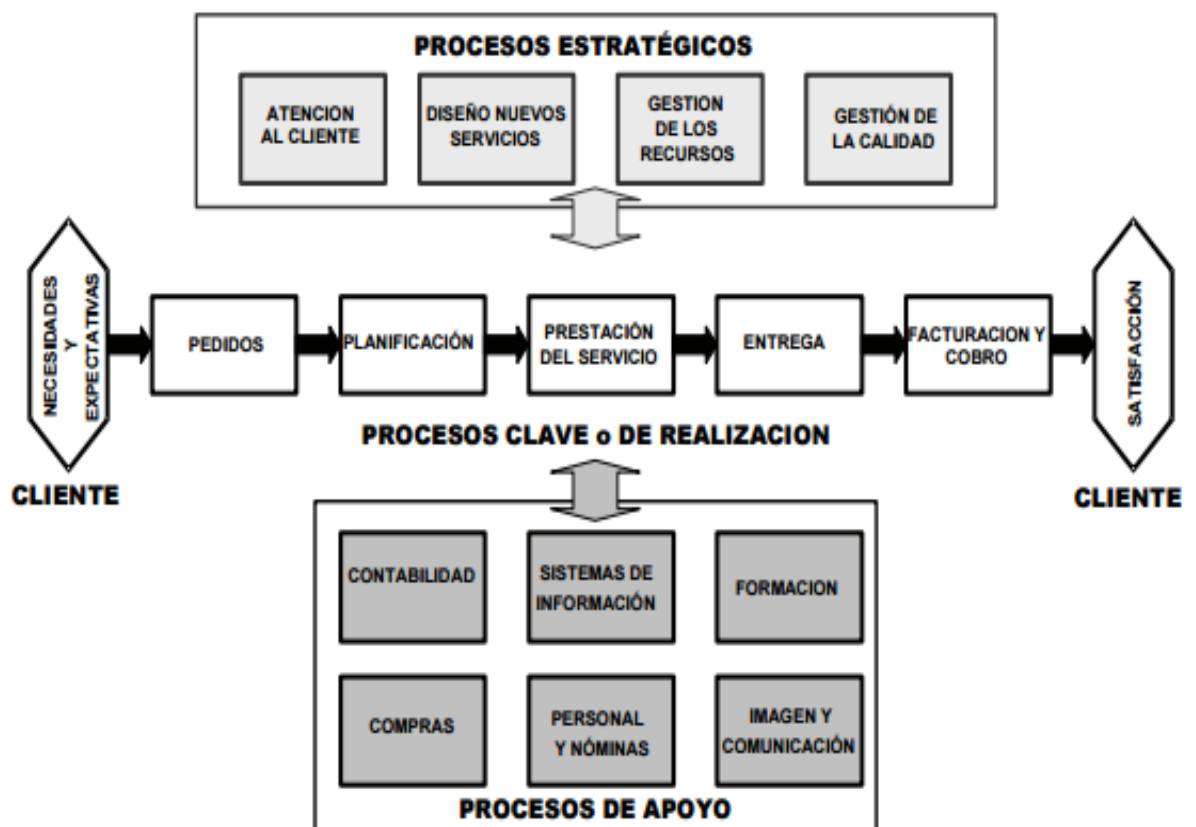
- **Procesos clave:** atañen a diferentes áreas del servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del servicio, su razón de ser.

- **Procesos de soporte:** dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un servicio.

Dan soporte a actividades primarias, y garantizan el funcionamiento de la empresa; pero no dan valor al cliente externo. Aquí podemos encontrar: recursos humanos, mantenimiento, compras.

En síntesis, incluyen todos aquellos procesos de apoyo necesarios para la gestión de una organización. Soportan el desarrollo de los demás procesos, introduciendo las herramientas requeridas en la organización.

Imagen 2. 4 Mapa de Procesos



Fuente: Damelio, (2000)

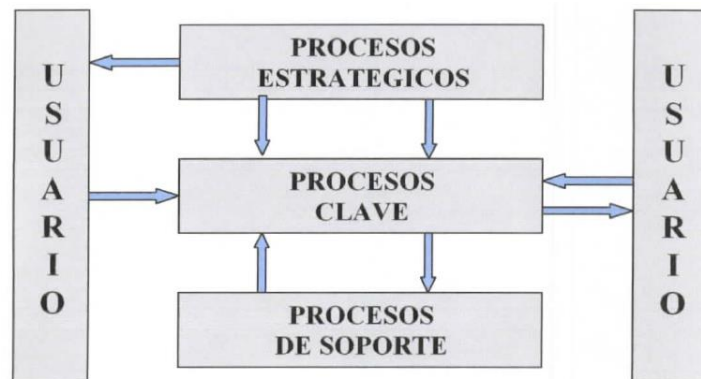
### **2.2.11 Construcción del Mapa de Procesos.**

Una vez identificados todos estos procesos, pueden organizarse en un mapa de procesos, que es una representación que permite mostrar la secuencia de actividades para la realización de un trabajo (producto o servicio). Permite analizar cómo opera actualmente un proceso, diagnosticar sus ineficiencias y detectar áreas de oportunidad, así como definir qué se debe hacer, cómo hacerlo y quién será el responsable de lograrlo.

Según Cantú (2011), el mapeo de procesos es “un recurso para detallar el proceso de producción es el diagrama de flujo del proceso, que, mediante simbología estándar, presenta la secuencia de las operaciones necesarias para realizar un proceso” (p.152), esta simbología ayudará a visualizar de mejor manera el proceso y entenderlo correctamente

- Es importante mencionar que los procesos raramente ocurren de manera aislada. La salida de un proceso normalmente forma parte de las entradas de los procesos subsecuentes.

**Imagen 2. 5 Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos**



Fuente: Jaime Beltrán Sanz y Miguel A. Carmona, Guía para una gestión basada en procesos, Instituto Andaluz de Tecnología (2009).

### 2.2.12 Diagramas de flujo

Diagrama de flujo o diagramación lógica, es una herramienta para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos y áreas funcionales de una empresa.

#### **Tipos:**

**Diagrama de bloque.-** Proporciona una visión rápida de un proceso.

Diagrama de flujo ANSI (Instituto nacional estadounidense de estandarización). Que analizan las interrelaciones detalladas de un proceso.

Diagrama de flujo funcional.- Muestran el flujo del proceso entre organizaciones y áreas.

Diagrama de flujo geofísicos.- Muestran el flujo del proceso entre locaciones.

### **Diagrama de flujo de bloques**

Según Harrington, James. pag. 97 dice:

“Proporciona una visión rápida, no compleja del proceso. Utilícelos para simplificar los procesos prolongados y complejos o para documentar tareas individuales. Coloque una frase descriptiva corta dentro de c/rectángulo (nombres de la actividad) para describir la actividad/actividades que se realizan”.

Cada rectángulo puede ampliarse y formar un diagrama a partir del cual puede desarrollarse otro diagrama.

El rótulo descriptivo de cada actividad empieza con un verbo.

Se usan en primer lugar para documentar la magnitud del proceso, y no proporciona un análisis detallado.

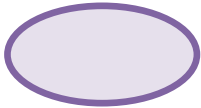

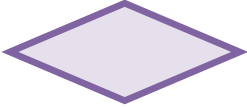

### **Diagrama de flujo (simbología ANSI)**






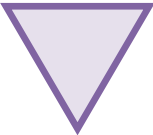
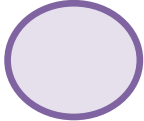
Según Harrington, James. pag. 110. “Proporciona una comprensión detallada del proceso, se utiliza para ampliar las actividades dentro de cada bloque al nivel de detalle deseado.

La diagramación de flujo detallada solo se hace cuando el proceso se acerca a la calidad de categoría mundial, para tener la seguridad de que los mejoramientos no se pierdan con el tiempo”.

La simbología utilizada en esta investigación se basa en la simbología utilizada por la A.N.S.I. (sus siglas en inglés: American National Standard Institute).

**Imagen 2. 6 Símbolos estándares para el diagrama de flujo**

<b>SÍMBOLOS ESTÁNDARES PARA DIAGRAMACIÓN DE FLUJOS</b>		
<b>FIGURA</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	Límites	Indica el principio y el fin del proceso. Dentro del símbolo aparece la palabra inicio o comienzo, término o fin.
	Operación	Denota una actividad. Dentro del símbolo se utiliza la descripción de una actividad.
	Decisión	Plantea la posibilidad de elegir una alternativa, incluye una pregunta clave.
	Documentación	Significa que se requiere de un documento para realizar el proceso.

	Espera	Se utiliza para indicar espera antes de realizar una actividad.
	Conector	Se utiliza para establecer en una misma página la continuidad del diagrama y/o para conectar actividades distantes.
	Conector de página	Cuando el diagrama de flujo cambia a otra página se usa este símbolo que da continuidad al mismo.
	Sentido del flujo	Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso
	Movimiento / Transporte	Se utiliza para indicar el movimiento del output entre locaciones.
	Almacenamiento	Se utiliza cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiere un orden para pasar a la siguiente actividad programada.
	Inspección	Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, para evaluarse la calidad del Output.

### **Diagrama de flujo funcional**

Muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, una dimensión adicional que resulta ser valiosa cuando el tiempo del ciclo constituye un problema. Puede usar los símbolos de los diagramas de flujo.

Identifica cómo los departamentos funcionales, verticalmente, afectan un proceso que fluye horizontalmente.

### **Diagrama de flujo geográfico**

Analiza el flujo físico de las actividades; ayuda a minimizar el desperdicio de tiempo mientras la producción resultante del trabajo y/o recursos se desplazan entre actividades.

Es una herramienta útil para evaluar el plan del departamento y su flujo de documentos, para analizar el flujo de productos, identificando excesos de desplazamiento y demoras de almacenamiento; para analizar patrones de tráfico en áreas congestionadas.

### **2.2.13 Definición de un Modelo**

Cadena, (2013) define un modelo como, representación simbólica de un sistema, proceso, unidad u organización

Modelamiento de Procesos:

- Una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa.
- Representación simbólica de un sistema, proceso, unidad u organización.
- Técnica estructurada para analizar y diseñar procesos productivos.

- Un diagrama de procesos (flujo de trabajo) y su documentación clave (reglas y procedimientos).
- Un medio para identificar los procesos ejecutados por una unidad y las relaciones con otros procesos.
- Un medio para identificar gráficamente la interacción entre actividades, datos y sistemas manuales o computacionales.

#### 2.2.14 Técnica de modelamiento

Imagen 2. 7 Técnica de modelamiento



Recuperado de: Benites, (2013)

### **2.2.15 Modelamiento de procesos IDEF0**

La traducción literal de las siglas IDEF es Integration Definition for Function Modeling (Definición de la integración para la modelización de las funciones) es una familia de técnicas de modelamiento, que ofrece una serie de modelos para modelar datos, funciones, procesos, recursos, simulación y otros.

Según Bernhard Hitpass y Freund-Ruecker-Hitpass (2014), IDEF0 está diseñada para modelar las decisiones, acciones y actividades de una organización u otro sistema, además permite describir los procesos y sus interfases así como elaborar la documentación que permita el seguimiento en sus etapas de desarrollo. Se representan mediante un rectángulo o caja y una serie de flechas.

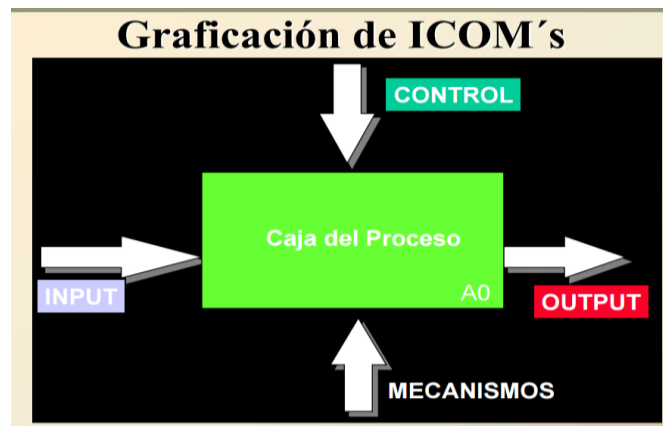
IDEF0 utiliza solo un tipo de anotación en sus representaciones graficas conocido como ICOM (Input- Control- Output- Mechanism).

#### **Características (Echeverría, 2011):**

- ✓ Capaz de representar gráficamente una variedad de negocios: manufacturero, comerciales, financieros
- ✓ Lenguaje simple y coherente, que proporciona expresión rigurosa y precisa
- ✓ Promueve consistencia de uso e interpretación
- ✓ Componente de un sistema que ejecuta una acción

- ✓ Transformación de uno o más inputs en uno o más outputs usando mecanismos y bajo ciertos controles
- ✓ Cada proceso es representado por una caja la cual tiene un nombre y un número de nodo

Imagen 2. 9 Graficación de ICOM's



Recuperado de: Echeverría, (2011)

### 2.2.16 Qué es ICOM

**ICOM**= Input, Control, Output, Mechanism

- **Input**= es algo que es consumido por o transformado por una actividad. Materiales, Problemas, Necesidades
- **Control**= es algo que determina “cómo o cuando” una actividad ocurre, pero no es consumida por ésta. Restricciones, estándares, normas, políticas, procedimientos

- **Output**= algo que es producido por o resultado de una actividad o proceso. Entregable, producto
- **Mechanism**= persona, máquina, u otro agente que desempeña o permite que se ejecute la actividad (Echeverría, 2011).

### **2.2.17 Análisis FODA:**

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Esta consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

### **2.2.18 Manual de Procesos:**

Según Sanchez, (2012) menciona:

El manual de procesos, es una herramienta que permite a la organización integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la

calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

Los objetivos de un manual de procesos dentro de una organización son los siguientes:

- Establecer elementos de consulta, orientación, y entrenamiento al personal.
- Servir como referencia para actividades de control interno y auditoría.
- Proporcionar información sobre la marcha de los procesos.
- Servir de guía para la correcta ejecución de las actividades.
- Ayudar a ofrecer productos y servicios más eficientes
- Evitar la improvisación de labores.
- Gestionar de mejor manera los recursos de la organización.
- Estandarizar el trabajo que realicen los miembros de una organización.
- Ayudar la orientación del personal nuevo.
- Facilitar la atención al cliente interno y externo.

#### **2.2.18.1 Un Manual de procesos contiene:**

**-Objeto.-** Es el propósito del manual.

**-Alcance.-** Significa el tamaño del documento y que comprende.

**-Definiciones.-** Son los conceptos relacionados.

**-Diagrama general de procesos.-** Es la representación global de los procesos.

**-Mapa de Procesos.-** Es la representación gráfica de los procesos en donde se muestran las entradas, salidas, controles, recursos e indicadores asignados.

**-Descripción de los procesos.-** Es la parte del manual donde se detallan los siguientes aspectos sobre el proceso: nombre, objetivo, entradas, salidas, recursos y controles.

**-Hoja de registros del proceso.-** es el documento que sirve para la recopilación de los datos

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque de esta investigación es cualitativo, porque se basa en principios teóricos de la estandarización y gestión de procesos con el fin de describir la situación actual en que se encuentra la empresa según sus procesos. Así también se aplica un enfoque cuantitativo al realizar tabulación de entrevistas, de las cuales se obtuvo datos e información que permiten el análisis e interpretación de los mismos, y así entender la problemática de la empresa.

#### **3.2 Modalidad básica de la investigación**

Para el presente proyecto de investigación se vio la necesidad de utilizar las siguientes modalidades:

- Bibliográfica, basada en el análisis de libros y fuentes documentales para sustentar el marco teórico como para construir la propuesta, además de la comprensión de datos ya investigados para entender con mayor facilidad el tema de estudio.

- De campo, ya que el estudio y análisis de la información se realiza en cada una de las áreas involucradas de Foto Proaño, ayudando a entender la situación actual de la misma, encontrar las anomalías y problemas de estandarización de procesos, mala administración, falta de comunicación entre áreas y desmotivación laboral.

### **3.3 Tipo de investigación**

En el siguiente proyecto se utiliza la investigación exploratoria y descriptiva.

- La investigación exploratoria se aplicó ya que el estudio fue realizado en el lugar donde ocurren los hechos y, se puede observar directamente los problemas que existan dentro de Foto Proaño.
- Y la investigación descriptiva es complementaria a la exploratoria, permite comprobar la veracidad de los datos encontrados, es decir mediante esta se pudo determinar específicamente lo que provoca la ausencia de estandarización de procesos para el mejor funcionamiento administrativo. Todo esto con el fin de llegar a datos reales en nuestro medio, y constatar los ya investigados.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de Investigación**

Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga.

Por consiguiente, se ha recurrido a la lectura y fichaje que es una buena técnica y brinda los recursos fundamentales de recolección de información, utilizado para acercarnos a los hechos, motivo de investigación.

Para realizar un diagnóstico de la empresa las técnicas utilizadas en este proyecto fueron: la observación, la entrevista, la encuesta, y como instrumento el cuestionario.

#### **3.4.1 La Observación**

Esta técnica observa atentamente el fenómeno, hecho o caso en la empresa Foto Estudio Proaño, es decir los detalles que posiblemente dentro de la entrevista no hayan sido tomados en cuenta, para así recolectar información y registrarla para su posterior análisis. Se realizó una ficha de observación en el proceso de investigación para la obtención de información global de los procesos y actividades de la empresa (ver en anexos).

#### **3.4.2 La Entrevista**

Para la realización de la entrevista se utilizó una guía de preguntas dirigida a los dos gerentes y propietarios de Foto Proaño, las mismas que están relacionadas con el tema

de estudio, con el fin de levantar información necesaria que ayuden a la elaboración de un modelo de estandarización de procesos.

A través de este cuestionario de preguntas también se obtuvo información relacionada al mapa de procesos, flujogramas y organigrama de la empresa, que son los instrumentos principales que se utilizarán para desarrollar la propuesta del presente proyecto de investigación.

Por otro lado, se hizo hincapié en las falencias que tiene la empresa, en donde los gerentes supieron expresar que les gustaría tener mayor organización y comunicación en todas las áreas de la organización, mayor compromiso por parte del personal, una administración más eficiente, entre otros, para poder desempeñar mejor sus actividades sin tiempos ociosos o muertos para tener mayor competitividad, ya que desde algunos años atrás nunca se ha tenido la iniciativa de mejorar los procesos con los que cuenta Foto Proaño. Por ello consideran que es indispensable realizar cambios de mejora y eficiencia principalmente en el área administrativa ya que desde esta se dispone las actividades a realizar en toda la empresa.

Así mismo se planteó el tema de llevar todos los procesos de la empresa en orden y claros para mayor facilidad y aumentar las ventas del mismo; así se podría detectar las actividades que no aportan a la empresa para poderlas eliminar o en caso de otras mejorarlas, para que se lleve un protocolo diario y control de cada una de los procesos que actualmente maneja la empresa.

### **3.4.3 La Encuesta**

La encuesta es una técnica destinada a conseguir datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, en el presente proyecto de investigación se ha visto en la necesidad de encuestar a 8 personas entre ellos trabajadores y dueños, los cuales son parte de la empresa Foto Estudio Proaño.

La encuesta realizada está conformada por un total de 8 preguntas en las cuales se destinó a los operarios. En estas se hizo énfasis en obtener información de las siguientes áreas: administrativa, operativa, y de comercialización y ventas que son las más importantes de la empresa; las cuales ayudaran a saber cuál de estas tiene mayores problemas y así conocer cuál es la que crea debilidades dentro de la misma.

Así también se palpo la realidad de la empresa ya que se le pregunto a cada uno de los operarios los problemas más habituales que suceden en la empresa, esto nos ayudara a poder determinar cuáles son las causas que conllevan a aquellos problemas y brindar una solución.

Además, obtenida la información necesaria se realizara un análisis F.O.D.A ya que la empresa no posee uno y seria de mucha ayuda esta herramienta ya que se busca saber el estado actual en la que se encuentra la misma, para así poder realizar cambios con la ayuda de estrategias y que la empresa tenga todos sus procesos normalizados y eficientes.

### **3.5 Población y Muestra**

“Foto Proaño” al ser una empresa muy pequeña con tan solo 8 personas, se ha tomado en consideración toda la población, convirtiéndose esta en el objeto de estudio.

Esto servirá para realizar las entrevistas respectivas a los dueños y encuestas a operarios de la empresa, así logrando obtener la información requerida.

## CAPÍTULO IV

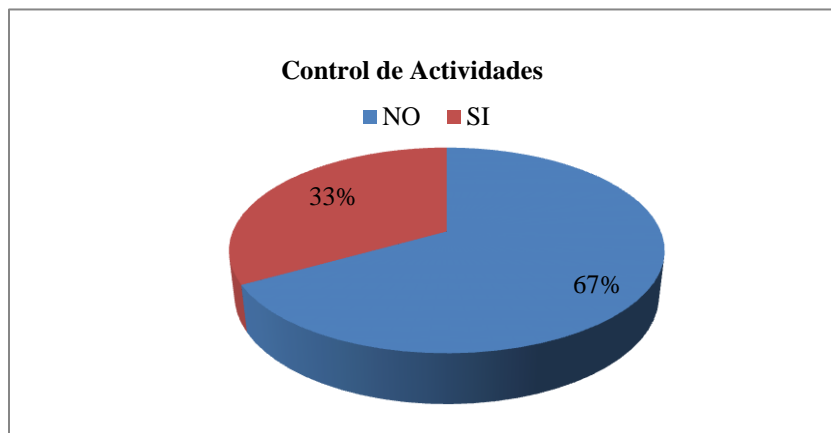
### ANÁLISIS Y PROCEDIMIENTO DE RESULTADOS

En este capítulo se detalla los resultados obtenidos de la encuesta y entrevista del capítulo anterior.

#### 4.1 Resultado de la encuesta:

1.- ¿Cree usted que existe control en las actividades que se desarrollan en la empresa?

Gráfico 4. 1 Control de Actividades



Fuente: Encuesta

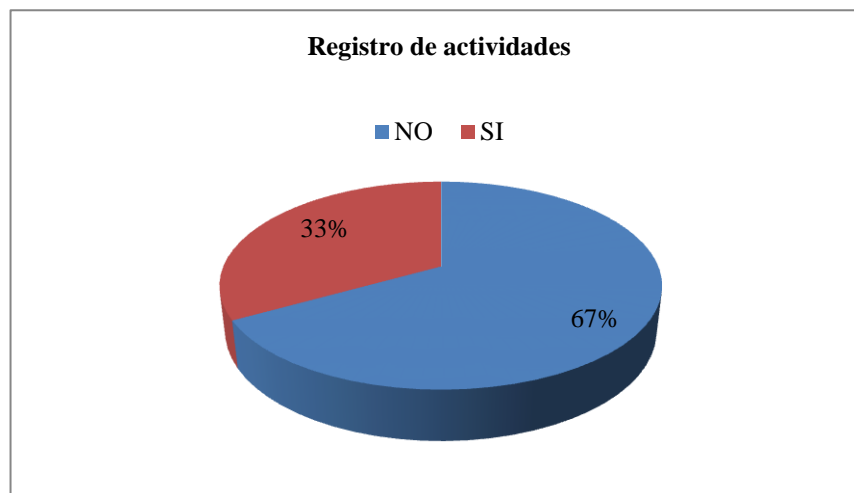
Autor: Melanie Castillo

Interpretación: El 67% de los encuestados dicen que no existe control en las actividades del área administrativa y operacional, mientras que un 33% menciona que si existe control en el área de comercialización y ventas de la empresa. Entonces, debe existir un

control en cada una de las actividades que se realizan para que los trabajadores tengan una guía y sepan cómo se debe realizar de mejor manera su trabajo.

2.- ¿La empresa cuenta con registros de actividades?

**Gráfico 4. 2 Registros de actividades**



Fuente: Encuesta

Autor: Melanie Castillo

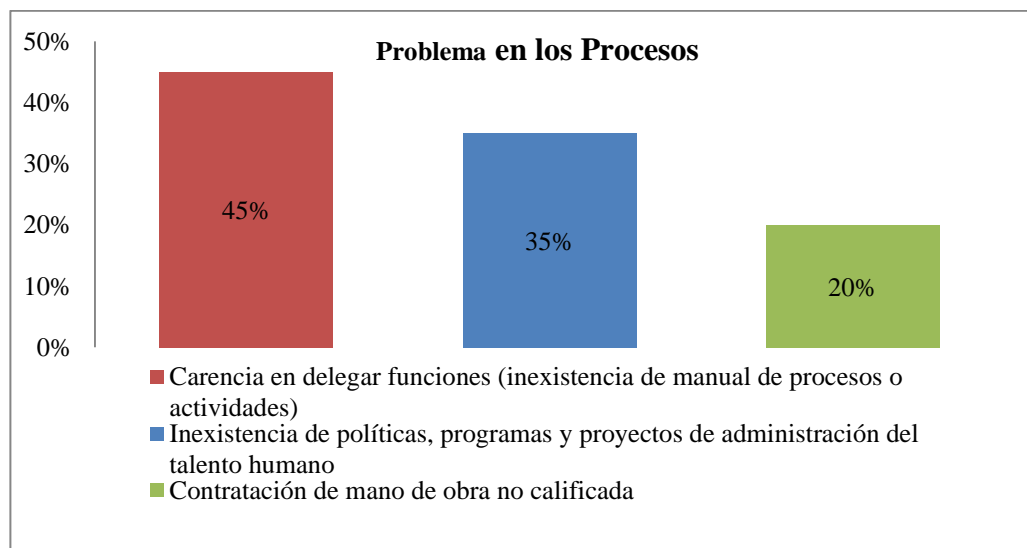
Interpretación: El 67% indica que la empresa no cuenta con registro de actividades, ni, mientras que si existen registros de producción de la máquina fotográfica con un 33%.

Esto quiere decir que dentro de la empresa no ha existido un control en donde se usen los registros en sus diferentes áreas, por ello es necesario un control de actividades en

cada uno de los procesos que sean requeridos, para saber si la empresa está siendo eficiente, mediante esta herramienta de medición de control.

3.- ¿De los procesos estratégicos que posee la empresa cuál cree usted que tiene mayor problema?

**Gráfico 4. 3 Problema en los Procesos**



Fuente: Encuesta

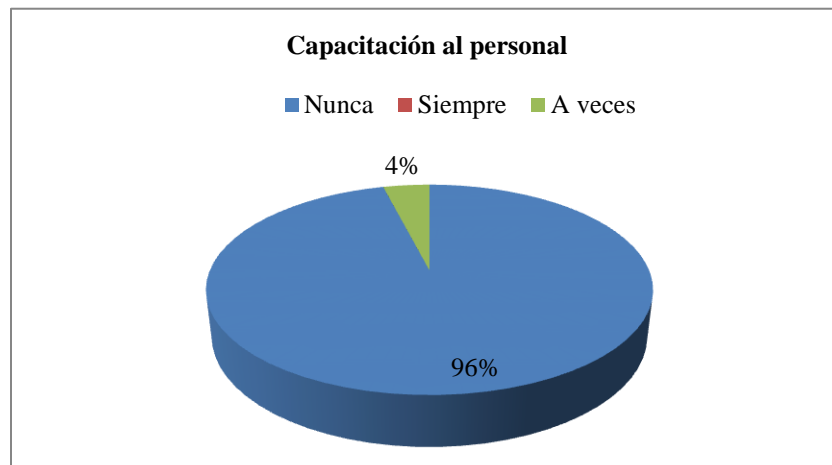
Autor: Melanie Castillo

Interpretación: Esta representación gráfica permite determinar los mayores problemas con los que cuenta la empresa actualmente, ya que de un 100% el 45% es la inexistencia de un manual de procesos o actividades de la empresa, un 35% es por la inexistencia de políticas y reglamentos para su personal y un 20% la contratación a personas no calificadas. Como se observa el principal de ellos es la inexistencia de un manual de procesos o actividades de la empresa, esto quiere decir que, la administración de la empresa es muy empírica por lo cual no se ha documentado los procesos, responsables y actividades a cumplir, que se deben llevar a cabo e instruir a los miembros de la empresa

para una mayor eficiencia de la misma, por ello sería indispensable el proponer un manual para la organización

4.- ¿Cuántas veces el personal ha sido capacitado?

**Gráfico 4. 4 Capacitación al personal**



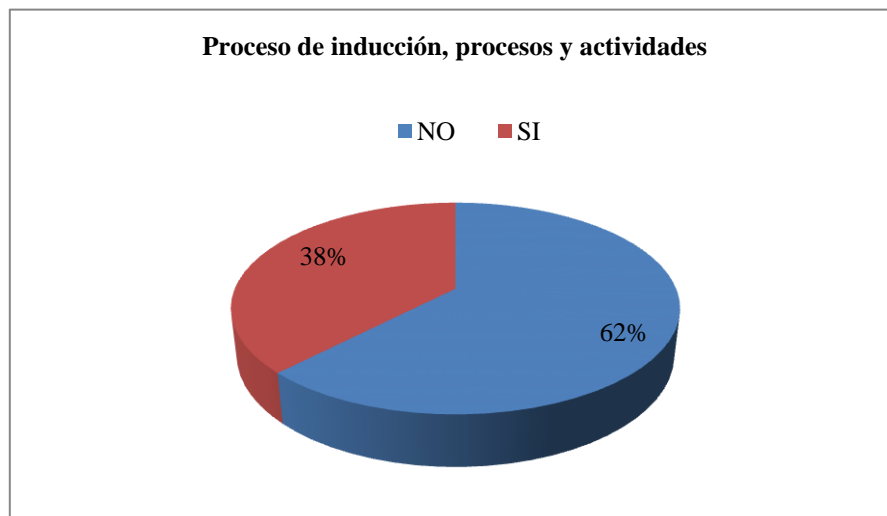
Fuente: Encuesta

Autor: Melanie Castillo

Interpretación: Los resultados de la encuesta indican que los empleadores de la empresa Foto Proaño deberían ser capacitados ya que el 96% nunca han sido capacitados continuamente, mientras que el 4% solo algunas veces. Al dar capacitación la empresa podrá tener un personal calificado y experto en el área en la cual se desempeña cada uno de los trabajadores.

5.- ¿Al momento que Usted entró a la empresa Foto Proaño le indicaron todas las actividades y procesos de la misma?

**Gráfico 4. 5 Proceso de inducción, procesos y actividades**



Fuente: Encuesta

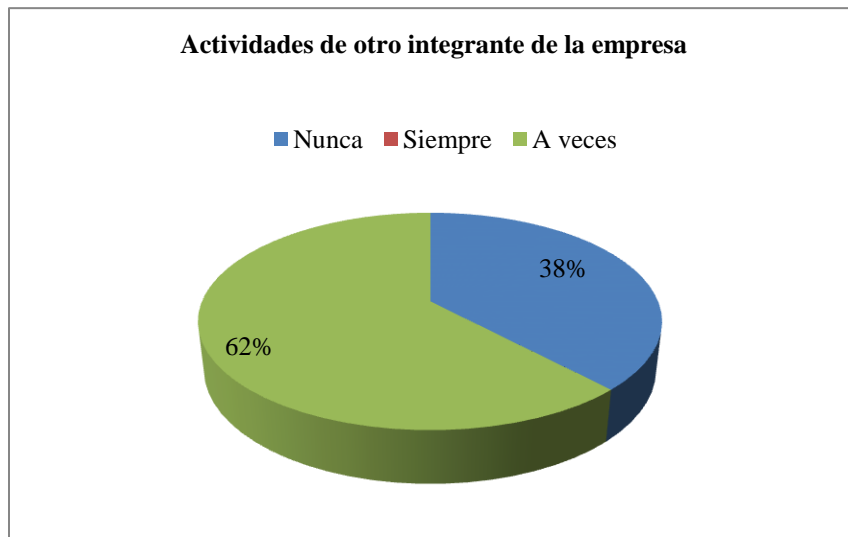
Autor: Melanie Castillo

Interpretación: En esta encuesta se observa que la empresa no ha cumplido en dar a conocer de una manera clara a todos sus empleados las tareas que diariamente se deben realizar, ya que el 38% de los encuestados aceptan que al momento de entrar nunca fueron instruidos de los procesos y actividades con las cuales funciona Foto Proaño,

mientras que un 62% no lo fueron. Por lo cual en el transcurso de tiempo se crean confusiones y complejidad en los puestos de trabajo.

6.- ¿Alguna vez ha realizado actividades que considere que corresponden a otro integrante de la empresa?

**Gráfico 4. 6 Actividades de otro integrante de la empresa**



Fuente: Encuesta

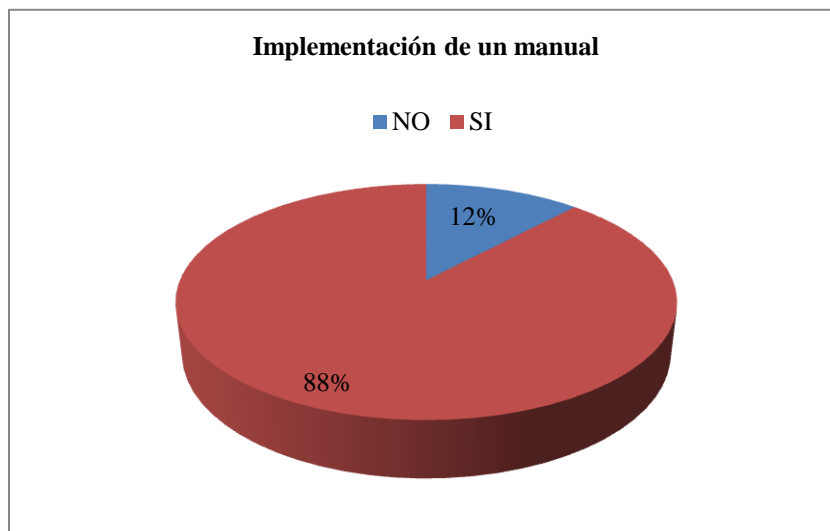
Autor: Melanie Castillo

Interpretación: El 62% de los encuestados consideran que a veces, es decir no en su mayoría de tiempo suelen realizar actividades de otro trabajador, mientras que un 38% no lo han hecho. Es importante destacar de este gráfico que al no tener definido los puestos de trabajo existe un problema de desorganización por parte de los gerentes ya

que esto conlleva a no tener un panorama claro de la empresa y que se asuman responsabilidades ajenas, por ello sería fundamental tener documentadas las tareas, funciones y responsables de cada proceso de la empresa.

7.- ¿Cree usted que implementando un manual donde se detalle las actividades con sus responsables que se deben realizar en cada proceso ayudara a la empresa a la consecución de sus objetivos?

**Gráfico 4. 7 Implementación de un manual**



Fuente: Encuesta

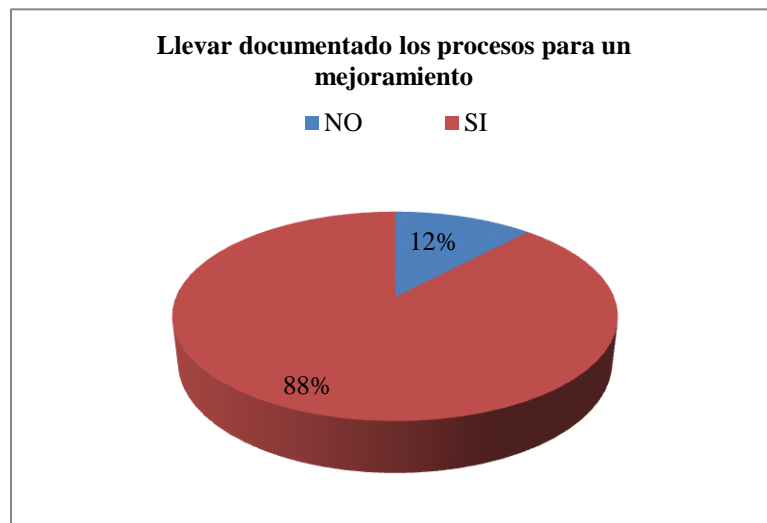
Autor: Melanie Castillo

Interpretación: El 88% de los encuestados tienen una apreciación de que sería de mucha ayuda para la empresa el implementar un manual donde se detalle las funciones y sus responsables de cada proceso que se hace dentro de la empresa, por otro lado vemos que un 12% piensa lo contrario. En este punto es necesario que una empresa empiece por

conocer los procesos con los que cuenta para que de ahí pueda impartir a realizar puestos de trabajo delimitando tareas y responsables para los mismos, así se llevaran las actividades de la empresa más claras y fáciles de entender para todos sus miembros

.8.- ¿Piensa que al llevar documentado los procesos de la empresa mejoraría el desempeño laboral?

**Gráfico 4. 8 Llevar documentado los procesos para un mejoramiento**



Fuente: Encuesta

Autor: Melanie Castillo

Interpretación: El 88% de los encuestados piensan que sería de mucha ayuda para la empresa tener documentado sus procesos para un mejor desempeño, por otro lado un 12% cree que no es indispensable.

En cada empresa es importante conocer los procesos que se debe realizar, así no existirá confusión ni malos entendidos al momento de realizar el trabajo, además que se podrá trabajar en equipo y tener mayor eficiencia laboral.

#### **4.2 Resultados de la entrevista:**

Para la creación de esta matriz se ha obtenido información sobre la entrevista realizada a los gerentes propietarios de Foto Proaño.

#### **FODA:**

La matriz FODA es un instrumento muy útil ya que es viable para realizar un análisis organizacional, en este caso se ha hecho de la empresa Foto Proaño al no poseer uno.

Esta herramienta ayuda a tener una relación con los factores internos y externos que determinan el éxito en el cumplimiento de metas; por lo cual nace la necesidad de realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa para conocer cuáles son los pro y los contra que posee, y así ver estrategias que ayuden a eliminar las falencias aumentando sus fortalezas y oportunidades, esta es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación.

Tabla 4. 1 Diagnóstico Entrevista

<b>FODA</b>			
<b>FOTO ESTUDIO PROAÑO de la ciudad de Ambato Calle: Juan Benigno Vela y Lalama</b>			
<b>POSITIVO</b>		<b>NEGATIVO</b>	
<b>ORIGEN INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b> <b>F1.</b> Estudio fotográfico completamente equipado y con maquinaria propia con última tecnología <b>F2.</b> Buena ubicación del local( centro) <b>F3.</b> Capital de trabajo y activos fijos propios.	<b>DEBILIDADES</b> <b>D1.</b> Administración empírica. <b>D2.</b> Mala gestión administrativa ( deficiencia de control en las actividades) <b>D3.</b> No existe documentación de los procesos <b>D4.</b> Procesos no establecidos para su ejecución.	
	<b>OPORTUNIDADES</b> <b>O1.</b> Crecimiento y ampliación de mercados. <b>O2.</b> Adquisición de materia prima de calidad a menor costo.	<b>AMENAZAS</b> <b>A1.</b> Crecimiento de la competencia. <b>A2.</b> Bajos precios de parte de la competencia	
<b>ORIGEN EXTERNO</b>			

Una vez realizado un análisis FODA de Foto Estudio Proaño, surgió la necesidad de continuar con un diagnóstico global de la misma, es decir lo que la empresa requiere para poder cumplir con los objetivos de la presente propuesta de investigación de este proyecto.

Tabla 4. 2 Diagnóstico Entrevista

DIAGNÓSTICO	ANÁLISIS	INTERPRETACIÓN
<b>Mapa de procesos</b>	La empresa no cuenta con un mapa de procesos, por lo cual es muy desorganizada y empírica	Al desarrollar un mapa de procesos ayudara a entender y mejorar la organización, ya que en este se puede evidenciar cuáles son las tareas paso a paso, los roles, la relación entre áreas de la organización y los responsables
<b>Flujogramas</b>	Al no existir un mapa de procesos donde se especifiquen los principales que tiene la empresa, por ende no existen flujogramas de la misma, ya que nada está documentado.	Es necesario realizarlos ya que son una representación gráfica para comprender una determinada secuencia de pasos de un proceso
<b>Organigrama</b>	No existe un organigrama en donde se pueda visualizar la jerarquía de la empresa	Crear un organigrama donde se visualice de forma clara y ordenada la estructura de la empresa, en este caso se cuenta con una jerarquía piramidal.

# CAPÍTULO V

## PROPUESTA DE MEJORA

### 5.1 Diseño de un modelo de estandarización de procesos administrativos para una mejor gestión y control de la empresa Foto Estudio Proaño.

En la actualidad se encuentran diferentes modelos de gestión por procesos, expuestos por autores reconocidos en materia administrativa; sin embargo, para el desarrollo de esta propuesta se tomó como referencia el modelo de Pablo Alcalde San Miguel (2007), ya que se ajusta y cumple con las necesidades del giro de negocio. Por lo tanto, se propone el siguiente modelo:

Gráfico 5. 1 Modelo



## **5.2 Direccionamiento**

El direccionamiento de la empresa consiste en los siguientes elementos:

### **5.2.1 Misión**

“Somos la opción preferida en productos y servicios fotográficos, diseño e impresión de imágenes de alta calidad, que nos ha caracterizado durante estos años, contando con experiencia, responsabilidad y profesionalismo de toda la organización para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.”

### **5.2.2 Visión**

“Ser una empresa líder en Ecuador en el ámbito de la fotografía, brindando el mejor servicio al cliente, diseño y la mejor calidad en sus productos”.

### **5.2.3 Políticas**

- Implementar uniformes a la empresa para proyectar una imagen de la misma.
- Presentar informes semanales de las ventas efectuadas
- Mantener áreas de trabajo despejada de cables, basura u objetos que estorben al cliente u operario.
- Equipos fotográficos ser revisados cada cierto tiempo
- Adquirir productos y suministros de calidad
- Seleccionar al personal capacitado

- Consultar con el gerente cualquier autorización de la entrada de nuevos productos o suministros
- Aportación de nuevas ideas de innovación y de mejora de los procesos de la empresa
- Satisfacer de los requisitos de los clientes internos y externos de la empresa
- Captar la satisfacción de los clientes mediante un excelente servicio y producto.
- Mantener limpio el local y la área de trabajo
- La calidad de las fotos debe ser la prioridad de la empresa
- 

#### **5.2.4 Valores**

**Profesionalismo:** Se refiere a realizar con excelencia las actividades de la empresa, es decir tener conocimiento del trato al cliente, maquinaria en perfecto estado, comunicación y estar orientados a cumplir con las metas de la empresa.

**Compromiso:** Estar comprometido con el puesto de trabajo y las personas que nos rodean para un mejor desempeño laboral.

**Respeto:** Tener consideración y buen trato a los compañeros de trabajo, jefes y clientes.

**Pasión:** Hacer lo que amas es primordial para reflejar un buen desempeño en el trabajo.

**Responsabilidad:** Cumplir con los parámetros, tiempos y personas de la empresa.

## **5.3 Manual de Procesos**

### **5.3.1 Introducción:**

Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno; por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores de la empresa, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda del Autocontrol (Rocha, 2010).

Por lo anterior mencionado, se ha preparado el presente Manual de Procesos de la empresa Foto Estudio Proaño, el cual tiene como propósito ser un instrumento de apoyo, ayudando agrupar las principales actividades y tareas en el proceso de actualización de la empresa a medida que va creciendo. Además de proporcionar información sobre la estructura organizacional, procesos, objetivos y actividades que realizan dentro de la misma, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a los miembros que la conforman.

Este Manual hace parte integral de la documentación general, implementada por la actual Administración, como instrumento de información y consulta, en todas las áreas que conforman la empresa en este caso serían las siguientes:

- Administrativa

- Operativa
- Comercialización y Ventas

Cabe mencionar que el manual de procesos es una herramienta valiosa para los directivos de la empresa ya que es un documento donde se detalla de forma ordenada y sistemática toda la información de las instrucciones sobre la organización, como son sus procesos, actividades, responsables, jerarquía, etc. para poder mejorar el desempeño de la misma.

### **5.3.2 Objetivos:**

- Elaborar el manual de proceso que permita dar una visión conjunta de cómo funciona Foto Proaño.
- Precisar los procesos, para evitar duplicidad, malos entendidos y deslindar responsabilidades.
- Brindar información básica para la planeación e instrumentar medidas de modernización administrativa.

### **5.3.3 Instrucciones de Uso**

El uso que se le deberá dar al presente manual será en su totalidad práctico, permitiendo que cualquier miembro de la empresa lo pueda manejar cuando sea requerido.

### 5.3.4 Empresa:

#### EMPRESA FOTO ESTUDIO PROAÑO



Ubicación: Lalama y Juan Benigno Vela 0112

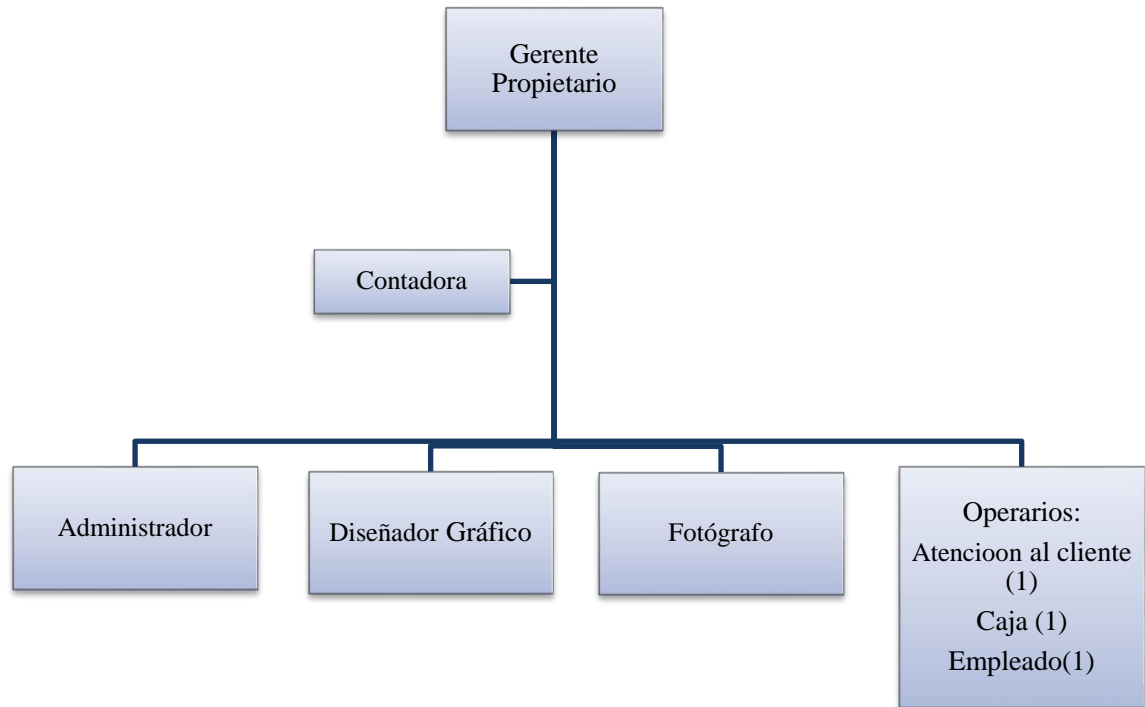
Ambato- Ecuador

### 5.3.5 Estructura Orgánica

- i. Gerente Propietario
- ii. Administrador
- iii. Contadora
- iv. Fotógrafo
- v. Atención al cliente
- vi. Operarios (Diseñador, Cajera, Empleado1)

### 5.3.6 Organigrama:

Gráfico 5. 2 Organigrama de la Empresa



### 5.3.7 Identificación y diseño de procesos actuales

Según Juan Bravo C. (2014), la Gestión de Procesos permite el levantamiento e identificación de procesos de cualquier empresa, para lo cual es necesario realizar:

- Primera fase: Mapas de Procesos (MP) global y ámbito
- Segunda fase: Flujogramas de Información (FI)
- Tercera fase: Descripción del proceso

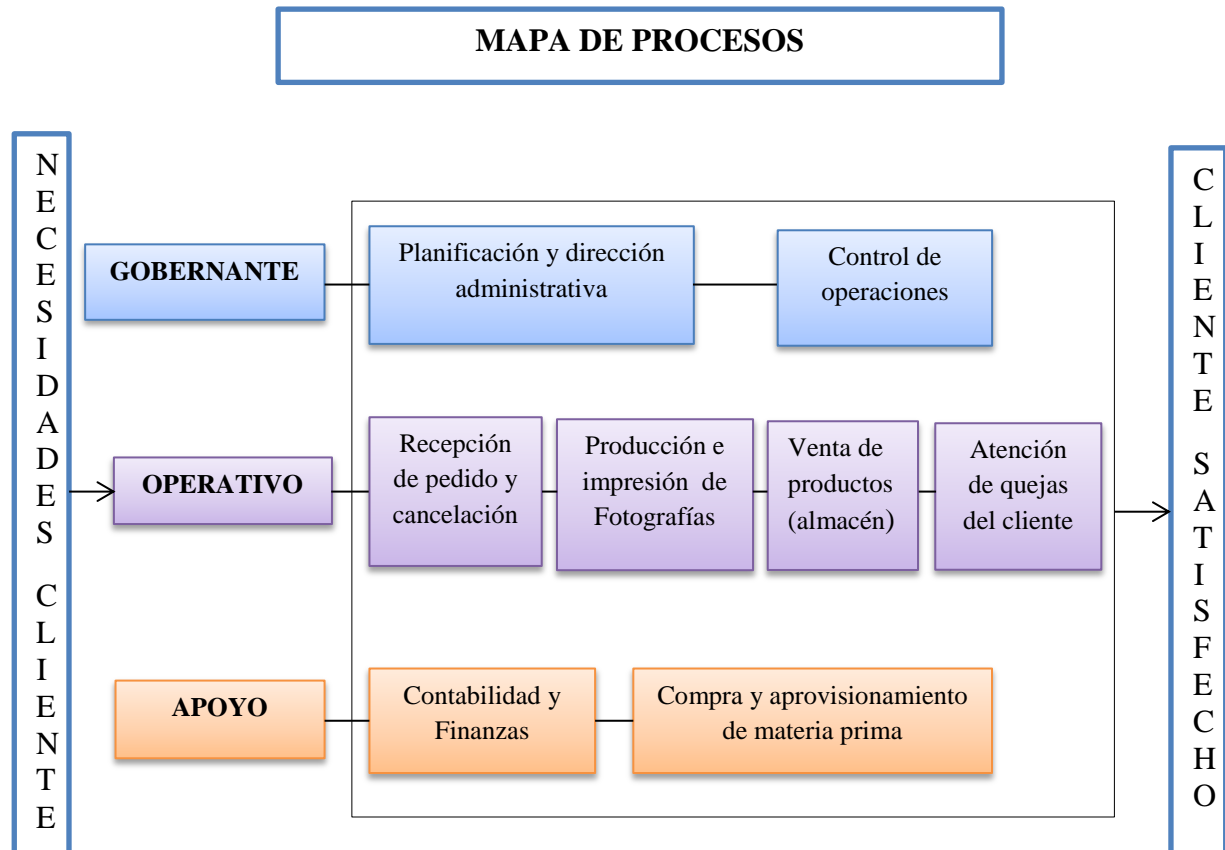
Para definir los procesos existentes en Foto Proaño, partimos de un análisis interno y externo de la empresa, es decir se realizó una matriz FODA el cual se encuentra en el capítulo iv de análisis y procedimiento de resultados, basados en la información recolectada de las encuestas y entrevista realizadas.

Esta herramienta permitirá desarrollar un modelo que mejore la administración global de la empresa, identificando el área de mayor problema y determinar los factores críticos de éxito que servirán como pauta para un adecuado desarrollo de sus procesos.

### **5.3.8 Mapa de Procesos**

Se presenta el siguiente mapa de procesos, que cuenta con 8 procesos principales, 2 de ellos pertenecen al proceso gobernante, 4 al proceso operativo y 2 al proceso de apoyo, los cuales deben cumplir una cadena o secuencia de actividades para poder llegar de forma satisfactoria al cliente o usuario final.

Gráfico 5. 3 Mapa de Procesos



- Es importante mencionar que en cada uno de estos procesos se han analizado para saber si su funcionamiento está correcto o existe la necesidad de mejorarlos, a continuación se explicará mejor lo mencionado.

### **5.3.9 Flujogramas**

Para la siguiente propuesta de estandarización de procesos fue necesario realizar determinados flujogramas en donde se detalle la consecución de los pasos a seguir de dicho proceso de la empresa Foto Proaño.

Al ser la empresa muy pequeña no surgió la necesidad de hacer flujogramas en todos sus procesos por ello para la realización de los mismos se tomó únicamente los principales procesos operativos en el área de producción y atención al cliente, ya que de acuerdo a estos funciona la empresa por el hecho que su giro de negocio va relacionada a la producción o revelado de Fotografías y servicios relacionados a las mismas.

### **5.3.10 Detalle del proceso:**

#### **5.3.10.1 Proceso Clave u Operativo:**

##### **Proceso:**

Recepción de pedido y cancelación

##### **Subproceso:**

Proceso de venta de productos (almacén)

**Responsable:** Atención al cliente y cajera

En este proceso es donde intervienen la mayoría de personal de la empresa y con el cual se comienza el proceso operativo, al recibir información de los requerimientos de los

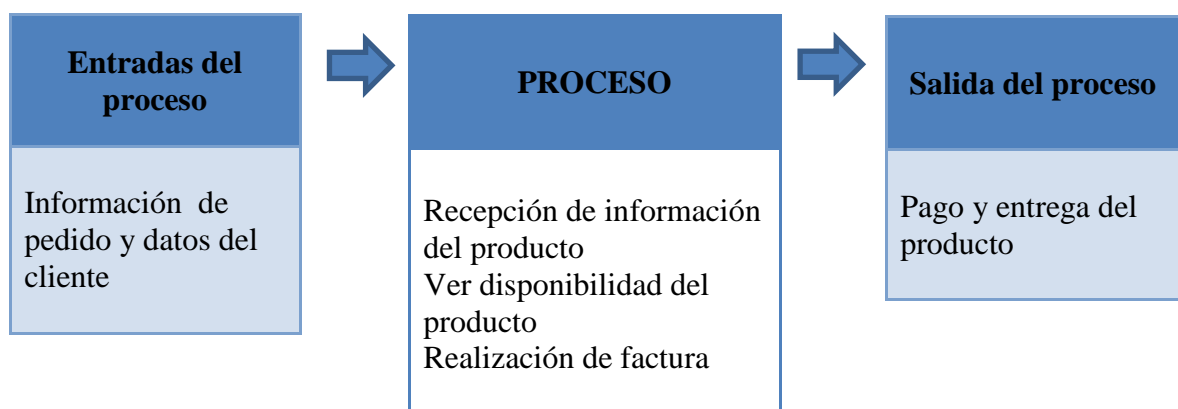
clientes externos sobre sus necesidades que deben ser atendidas, al momento de recibir su pedido (producto o servicio) y cancelación del mismo. Lo cual se espera que el resultado sea de manera eficiente y que cumpla las expectativas esperadas del consumidor final.

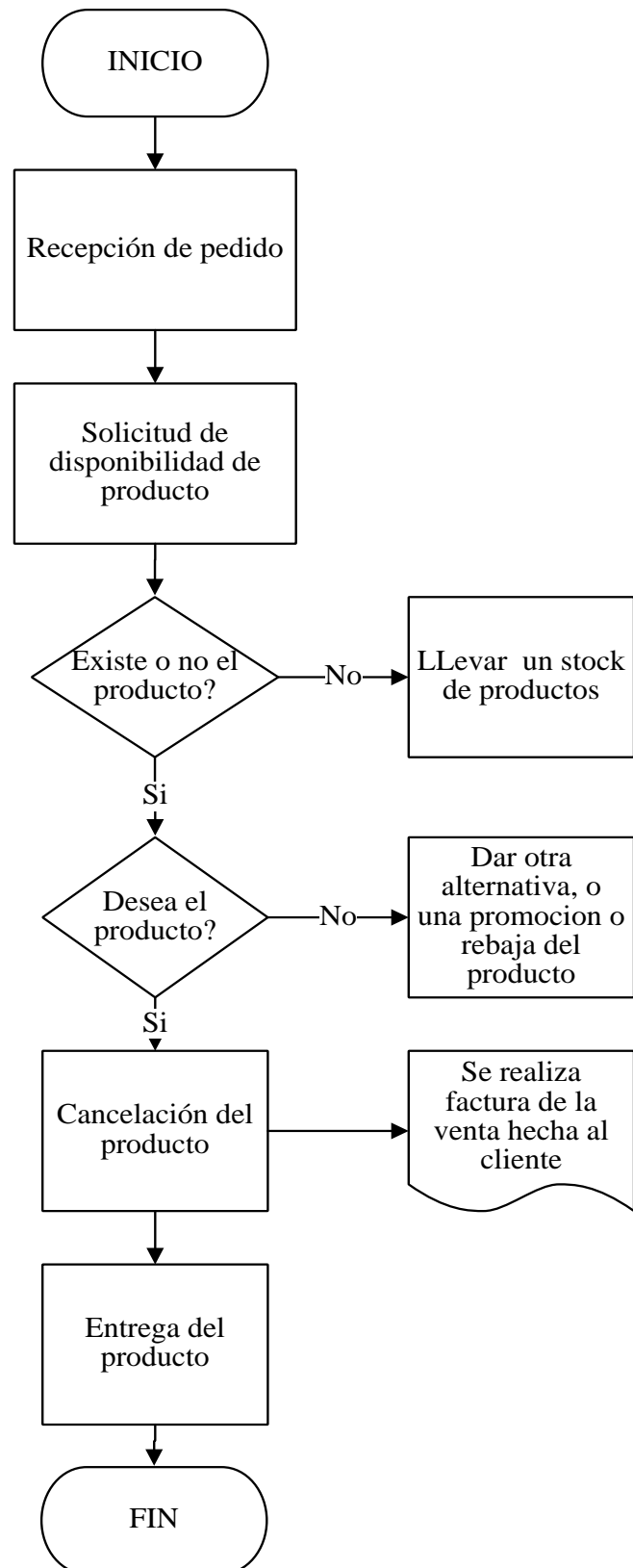
El proceso de recepción de pedido y cancelación comprende de dos subprocesos:

- 1.-Proceso de venta de productos (almacén)
- 2.-Producción y servicio de toma de fotografías

A continuación se explicara el primer subproceso:

**Gráfico 5. 4 Proceso de venta de productos (almacén)**



**Título flujograma1: Venta de mercadería**

**Proceso:**

Recepción de pedido y cancelación

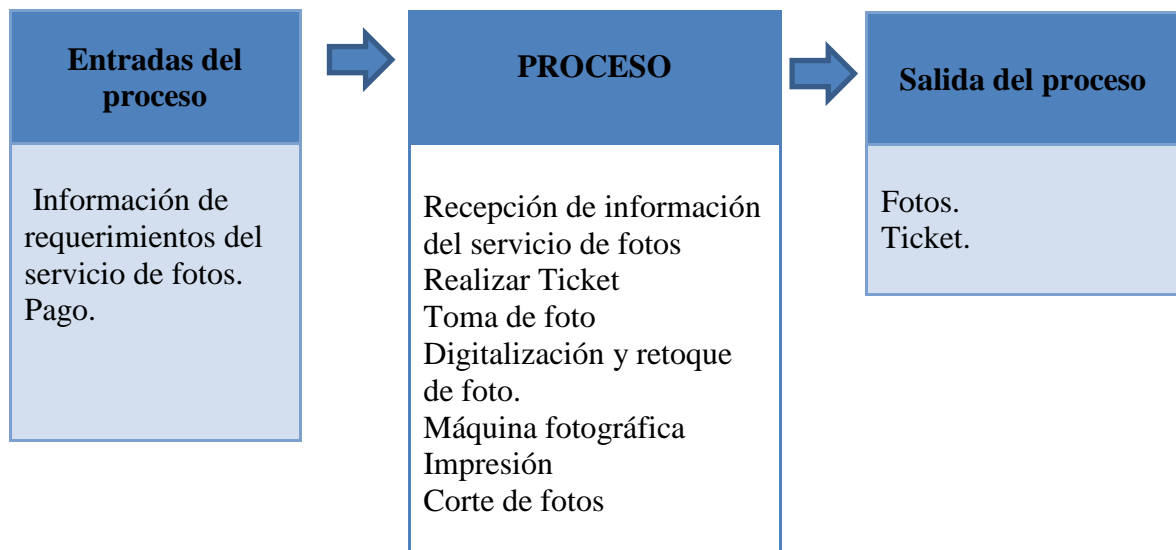
**Subproceso:**

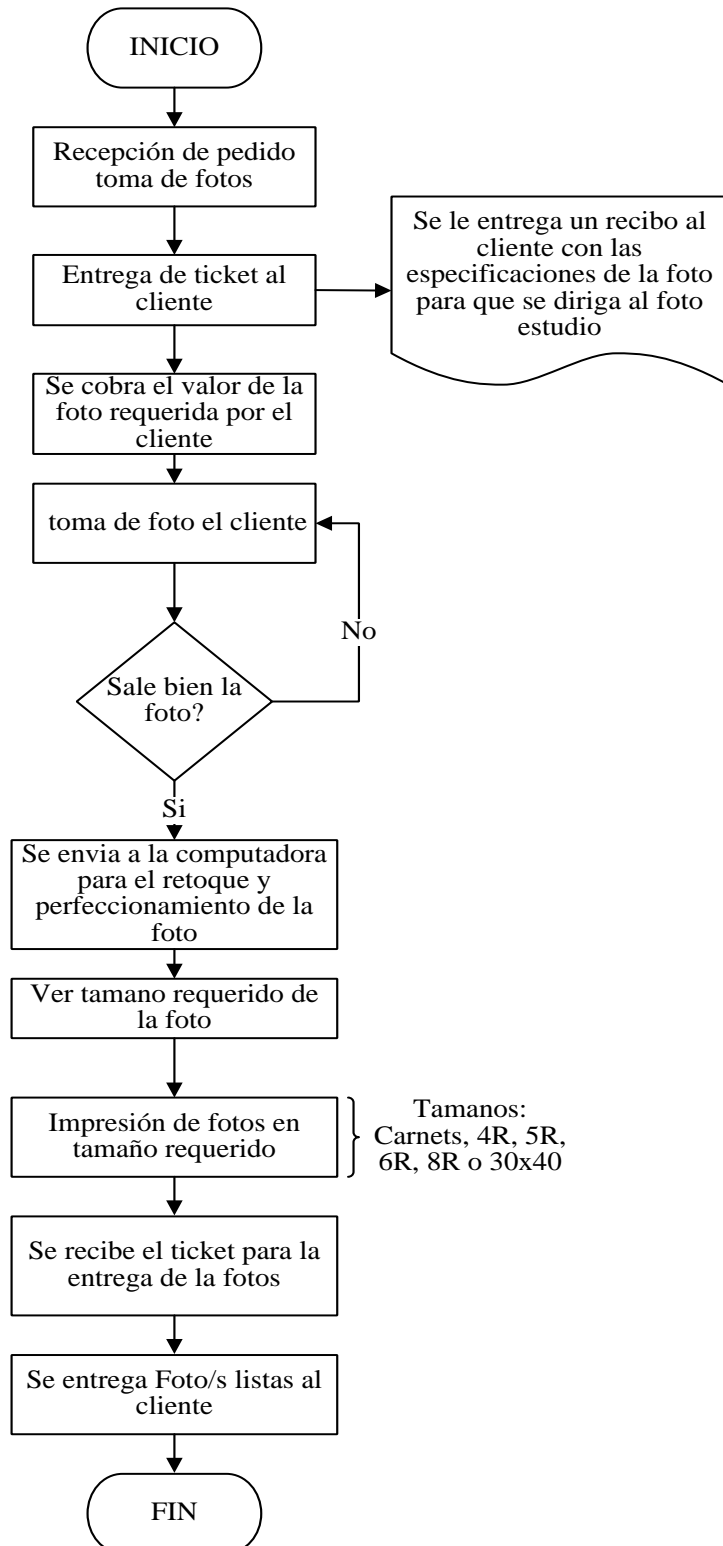
Producción y servicio de toma de fotografías

**Responsable:** Atención al cliente, Fotógrafo, diseñador gráfico, empleado 1(copiador máquina de fotos) y cajera.

Segundo subproceso:

**Gráfico 5. 5 Producción y servicio de toma de fotografías**



**Título de Flujograma 2: Proceso de producción y toma de fotografías**

**Proceso:**

Producción e impresión de fotografías

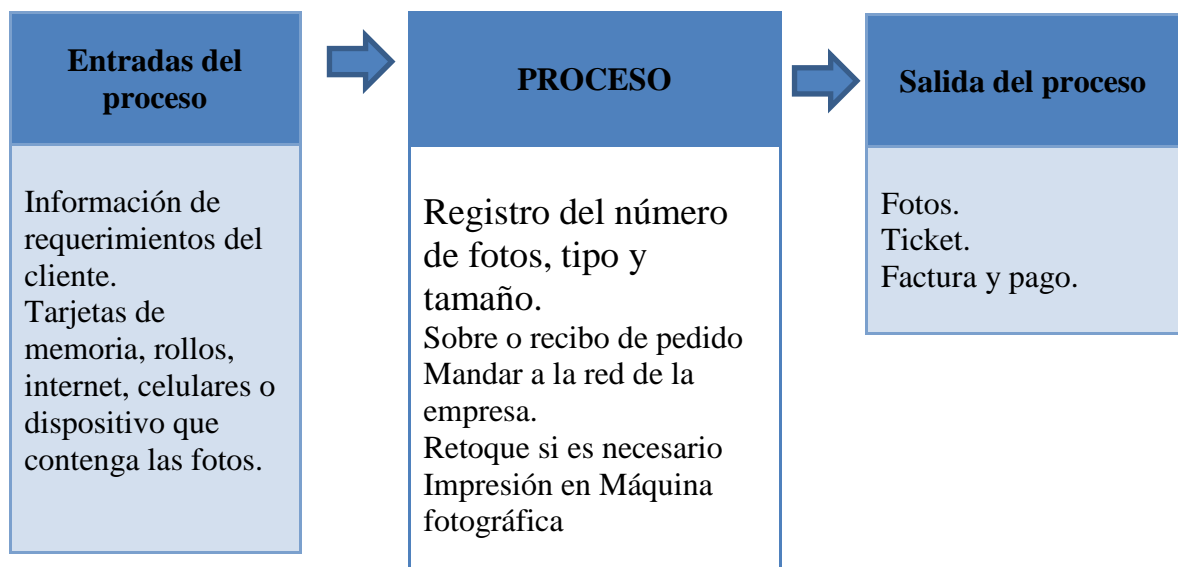
**Subproceso:**

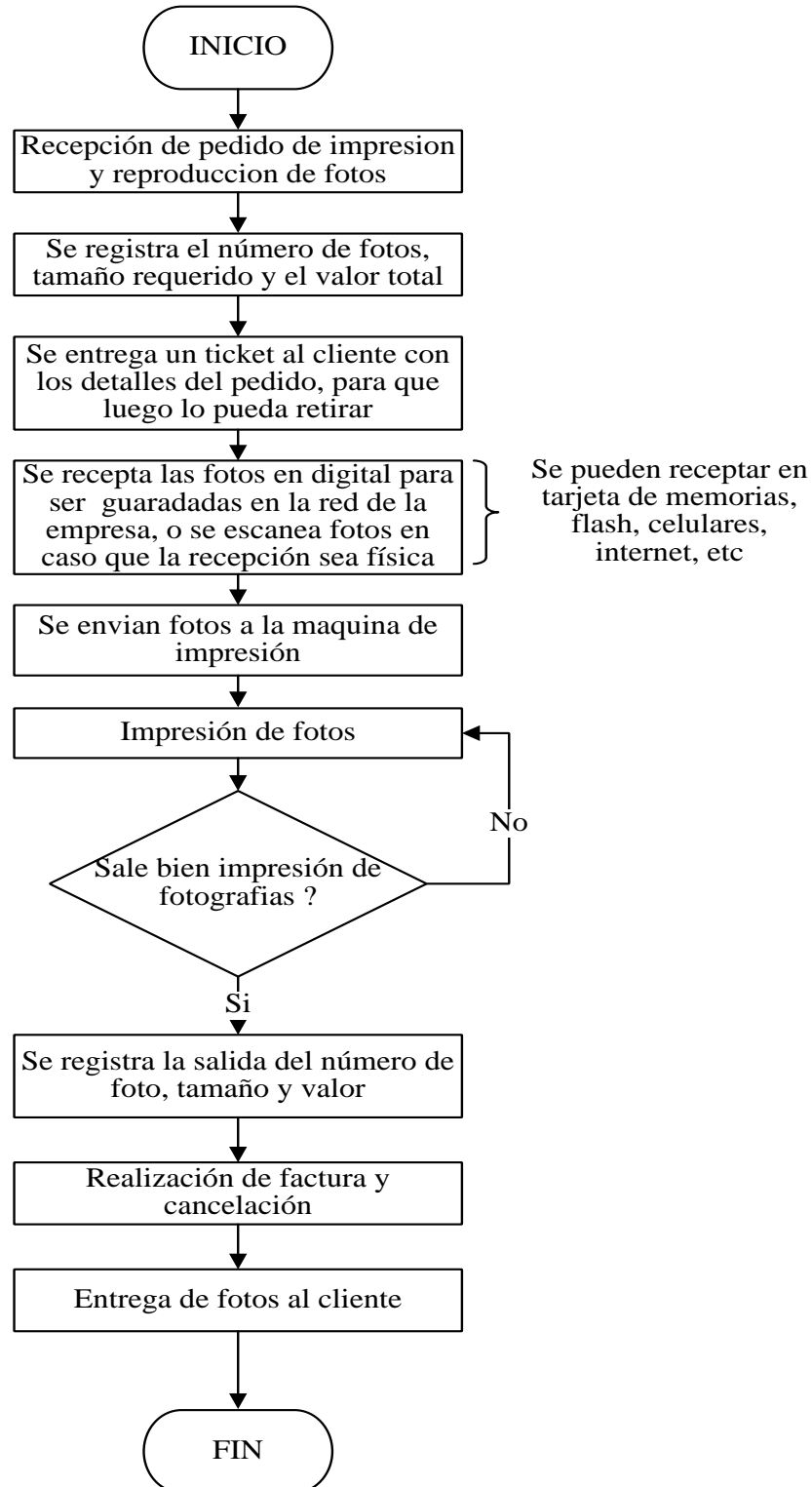
Impresión y reproducción de fotografías.

**Responsable:** Atención al cliente, Fotógrafo, diseñador gráfico, empleado 1(copiador máquina de fotos) y cajera.

Este proceso es donde se involucran todos los miembros de la empresa, ya que es una cadena de actividades en que todos deben colaborar para que el pedido sea rápido y eficaz, desde la recepción de las fotos en digital de cualquier medio hasta la impresión y entrega de las mismas.

**Gráfico 5. 6 Impresión y reproducción de fotografías**



**Título de Flujograma 3: Impresión y reproducción de fotos**

**Proceso:**

Atención de quejas al cliente

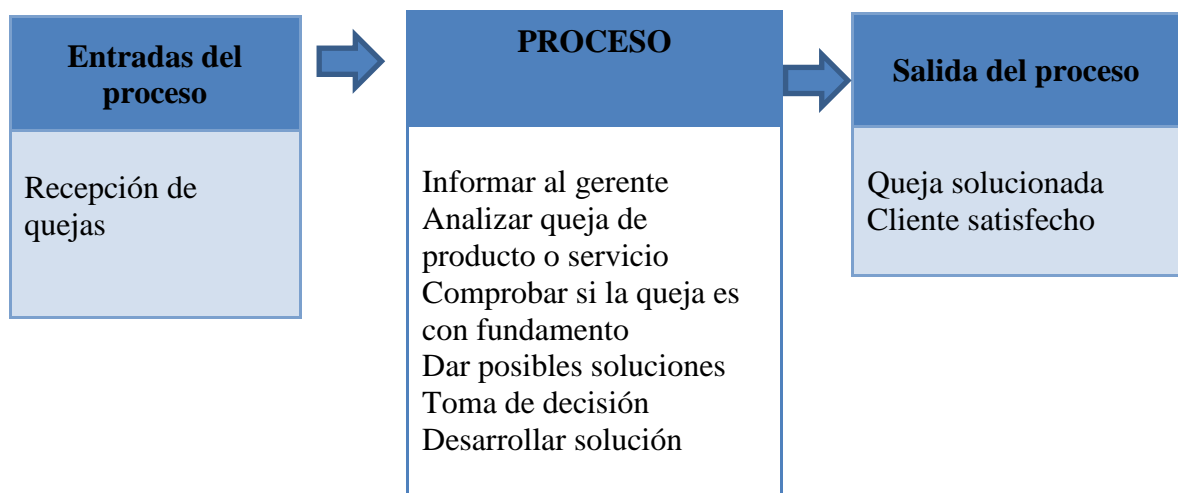
**Subproceso:**

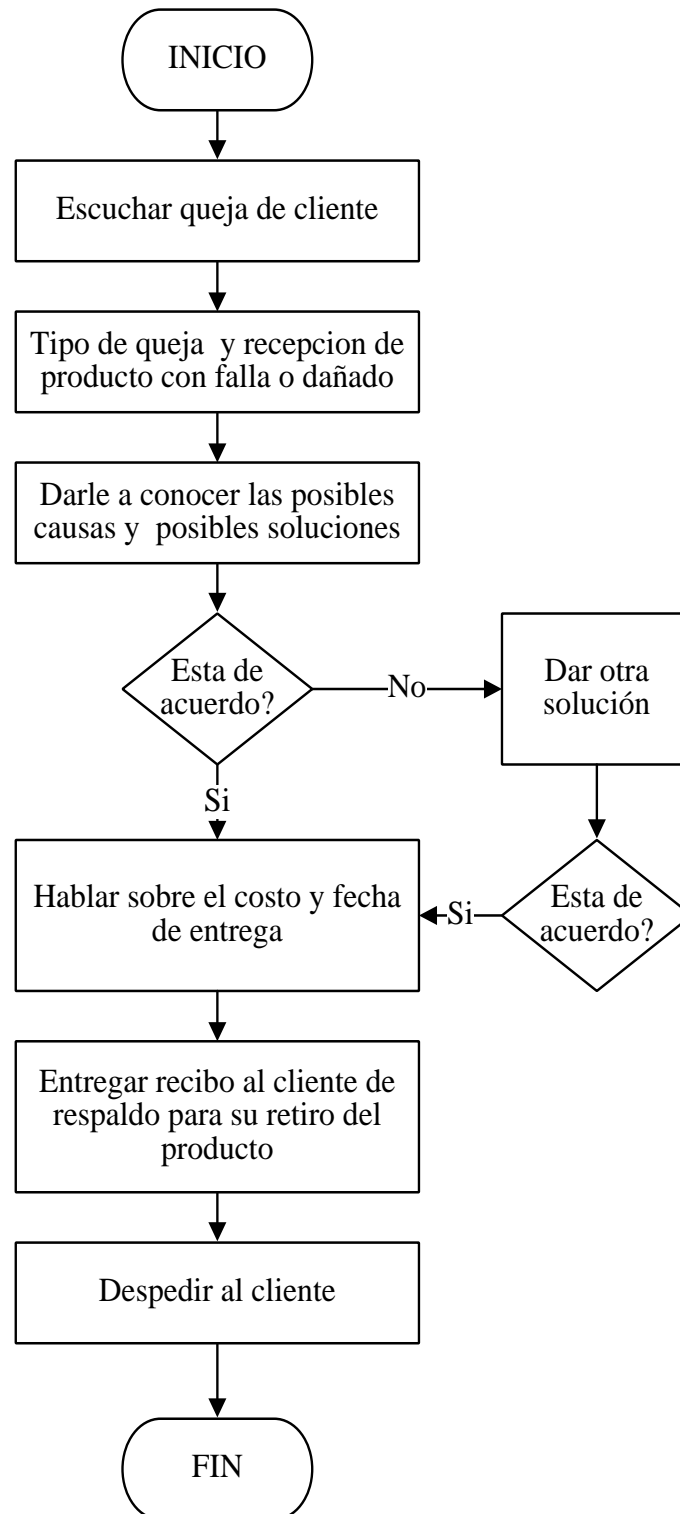
Atención de quejas al cliente

**Responsable:** Gerente, Administrador y Atención al cliente

La atención al cliente juega un papel importantísimo en una organización, no solo por el motivo que la empresa presta servicio de toma de fotografías e impresión de las mismas, sino que al mismo tiempo brinda todos los productos relacionados con la línea fotográfica, lo cual hace que el personal ponga toda la atención correspondiente a los requerimientos del cliente, si no por el contrario surgirá quejas que se deberán resolver informando al administrador y gerente, para así dar una solución lo más rápido y buen servicio al usuario final.

**Gráfico 5. 7 Atención de quejas al cliente**



**Título de Flujograma 4: Atención de quejas del cliente**

## 5.4 Plan de acción:

Tabla 5. 1 Plan de acción

	PROCESO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	Planificación y dirección administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación y proyección globalizada con el personal.</li> <li>▪ Realizar inducción al nuevo personal de la empresa</li> <li>▪ Realizar contratación de personal nuevo.</li> <li>▪ Realizar una evaluación una vez al año al personal</li> <li>▪ Realizar capacitación a todos los miembros cuando sea requerido.</li> <li>▪ Autorizar la entrada y salida de productos e insumos.</li> <li>▪ Autorización la compra de productos.</li> <li>▪ Designación de actividades y responsables.</li> <li>▪ Designar limpieza de máquinas de impresión de láser y copiadora de fotos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente</li> <li>▪ Administrador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibir curriculum</li> <li>▪ Evaluación de Personal</li> </ul>
2	Control de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programa de mantenimiento preventivo y correctivo, para prevenir posibles retrasos en la producción de fotografías.</li> <li>▪ Supervisar la ejecución de las actividades del local.</li> <li>▪ Vigilar el correcto desempeño en cada fase del proceso de producción de fotos y servicio al</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administrador</li> </ul>	


		<p>cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inspeccionar producto final.</li> <li>▪ Determinar lugar de almacenamiento de Productos terminados y Materia prima (bobinas de papel y tintas para las máquinas).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inventario de bodega y mercadería y materia prima.</li> </ul>
3	Recepción de pedido y cancelación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recepar el pedido al cliente</li> <li>▪ Registro de la cantidad, tamaño y costo de las fotografías.</li> <li>▪ Realización ticket para tomas de estudio.</li> <li>▪ Realizar sobre con los requerimientos del cliente</li> <li>▪ Realizar sobre con instrucciones de diseño e impresión de fotos.</li> <li>▪ Informar a los operarios requerimientos del cliente</li> <li>▪ Servicio Técnico</li>   <li>▪ Entrega inmediata pedido solicitado</li>   <li>▪ Realización de factura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persona encargada de la atención al cliente y caja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro de entrada de fotos por día.</li>   <li>▪ Registro servicio técnico.</li>   <li>▪ Registro de salida de Fotos por día.</li> <li>▪ Factura</li> </ul>
4	Producción e impresión de fotografías	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión de funcionamiento de equipos fotográficos. (estudio y laboratorio fotográfico).</li>   <li>▪ Registro de cantidad, tamaño de fotografías por día.</li> <li>▪ Revisar papel y tinta de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fotógrafo y Operario (maquina copiadora e impresión fotos)</li>   <li>▪ Operario maquina copiadora e impresión).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro de producción de fotos.</li> </ul>

		<p>máquina fotográfica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicitar al gerente los insumos necesarios para impresión de fotos.</li> <li>▪ Controlar los niveles de tinta y papel de la</li> <li>▪ Revelado e impresión de fotos en todos los tamaños</li> <li>▪ Producción e impresión fotos.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retoques y perfeccionamientos.</li> <li>▪ maquina copiadora de fotos.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controlar la iluminación, paraguas y cámara del estudio Fotográfico.</li> <li>▪ Tomas de estudio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñador gráfico.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fotógrafo.</li> </ul>	
5	Venta de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención al cliente</li> <li>▪ Factura</li> <li>▪ Registrar salida de productos en inventario</li> <li>▪ Informar al administrador los niveles de stock de mercadería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención al cliente y caja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factura</li> <li>▪ Registro de Ventas</li> </ul>
6	Atención de quejas del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención eficiente y rápida</li> <li>▪ Transmitir profesionalidad, que el cliente aprecie que le atiende un experto, capaz de asesorarle y aconsejarle</li> <li>▪ Solucionar queja</li> <li>▪ Informar al gerente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención al cliente</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente</li> </ul>	


1	Contabilidad y finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingreso de productos y materia prima a inventario</li> <li>▪ Receptar dinero de las ventas de la empresa y depósito al banco.</li> <li>▪ Solicitar firma de cheque al gerente</li> <li>▪ Registrar mercadería en stock para el siguiente pedido.</li> <li>▪ Balances, estado de resultados, impuestos, plan de financiamiento, etc.</li> <li>▪ Pagar a proveedores</li> <li>▪ Pago a empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inventario de entrada de productos y materia prima.</li> <li>▪ Registro de mercadería bodega</li> <li>▪ Cheque</li> </ul>
2	Compra y aprovisionamiento de materia prima	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compra de mercadería y materia prima</li> <li>▪ Pago proveedores</li> <li>▪ Verificación de los productos entrantes correspondan al pedido realizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente y contadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factura</li> <li>▪ Cheque</li> </ul>



### 5.5.2 Registro de entrega de pedido (salida) de fotos

Registro de Salida de Fotografías					
Fecha:					
N° de Ticket	Fotos		Nombre Cliente	Abono	Total
	Cantidad	Tamaño			
Total:					

### 5.5.6 Registro de Entrada inventario de productos y MP.

Entrada de Mercadería y Materia Prima					
Fecha:					
N°	Nombre producto	Descripción de Producto	Costo	Cumple calidad	P.VP.
				Si-No	
		Cumple calidad			
Total:					





## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

- Se ha identificado y levantado los procesos idóneos o principales de Foto Proaño, para así poder manejar de una manera ordenada y eficiente la misma, ya que durante los últimos 20 años se ha mantenido con una administración empírica y tradicional, por lo cual esto ayudara a los directivos a tener una guía sobre cómo está estructurada la empresa y cuáles son las mejoras que se propone.
- Según las encuestas y entrevista realizadas se concluyó que la empresa no cuenta con estándares en sus procesos por lo cual se recurrió a la elaboración de una guía o modelo de estandarización de procesos el cual consta de: procesos, funciones, responsable y actividades que se deben realizar.
- También surgió la necesidad de realizar un mapa de procesos, organigrama estructural, flujogramas de los procesos operativos y un manual de funciones administrativo de la empresa Foto Proaño para los gerentes, ya que esta no lo

poseía y se llevaba los procesos de la empresa de una forma empírica, desordenada y confusa.

- Por parte de los dueños o gerentes de la empresa no existe claramente definidas sus funciones a realizar, procesos con los que cuenta la empresa, políticas, normas y actividades a supervisar y controlar en cada puesto de trabajo, por lo que conlleva a que haya retraso en solucionar conflictos, mala comunicación y retraso en la ejecución de las tareas y actividades de la empresa.
- A medida que la empresa ha ido creciendo nunca se han actualizado los procesos de la misma, por lo que la administración necesita de una guía clara para manejar al capital humano y poder designar funciones a cada uno de los mismos.
- La propuesta realizada propone una manera más fácil de realizar las actividades de la empresa, documentando cada uno de las mismas para así llevar un protocolo diario, además de tener claro que se debe hacer, como se debe hacer y quien son sus responsables.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- La implementación de este modelo servirá de información tanto para los gerentes como trabajadores, así podrán conocer los procesos, la estructura, las funciones, planes, objetivos y actividades de la empresa, designando sus responsables y mejorando su rendimiento laboral.
- Se recomienda utilizar el modelo de estandarización de procesos propuesto en esta investigación, a fin de optimizar recursos, tiempos y espacios en beneficio del cliente y los miembros de la empresa.
- También se pretende que la empresa tome en considera el manual administrativo, mapa de procesos y flujogramas realizados, y lo proporcionen a todos los miembros de la misma para que de esta manera se puedan estandarizar las operaciones realizadas y los servicios prestados que se le debe brindar al consumidor final.

## BIBLIOGRAFÍA

Alcande, P. (2007). *Calidad*. España: Copyright.

ADE. (2012). Documentalo.com. Obtenido de <http://www.documentalo.com/estandarizacion-procesos.shtml>

Águila, M. D. (octubre de 2008). biblioteca usac.

Altamirano, A. E. (Mayo de 2010). Repositorio Pucesa. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/397/1/75455.pdf>

Anmat. (septiembre de 2009). Obtenido de [http://www.anmat.gov.ar/portafolio\\_educativo/pdf/cap6.pdf](http://www.anmat.gov.ar/portafolio_educativo/pdf/cap6.pdf)

Benites, I. D. (Abril de 2013).

Damelio, R. (2000). *Mapeo de Procesos*. Editorial Panorama .

De Welsch, H. &. (2000). *El proceso Administrativo*. México: Ed.Prentice Hall.

E-ngenium.blogspot.com/. (julio de 2009). Obtenido de <http://e-ngenium.blogspot.com/2009/07/la-estandarizacion-de-procesos-una.html>

González, J. C. (5 de septiembre de 2008). repositorio universidad cartagena .

GONZÁLEZ, J. C., & SÁNCHEZ, H. M. (5 de septiembre de 2008).

Harold Koontz, H. w. (2014). *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial*. crece.

LALAMA, M. J. (septiembre de 2008). repositorio pucesa.

Lily, M. (30 de enero de 2011). mundoeconomicount. Obtenido de <http://mundoeconomicount.blogspot.com/2011/01/desarrollo-del-proceso-administrativo.html>

- Iluen-joel. (18 de octubre de 2011). blog-post. Obtenido de <http://luien-joel.blogspot.com/2011/10/tipos-de-estandares.html>
- MünchGalindo, L. (2006). Fundamentos de administración : casos y prácticas. México.
- Ortiz, A. (s.f.). joomla. Obtenido de <http://florbe.com/pe/administracion-de-empresas/estandares-en-la-administracion>
- PEÑA, D. P. (17 de Octubre de 2007). repository la salle.
- Peralvo, M. C. (Septiembre de 2008). Repositorio digital pucesa.
- Pérez Solórzano, C. D. (2010). DSpace Espol.
- Peteiro, D. R. (s.f.). Todo sobre la Gestión por Procesos. Sinapsys Business Solutions.
- POZO, M. J. (Febrero de 2012). Repositorio Pucesa. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/121/1/75515.pdf>
- Sanchez, G. G. (octubre de 2012). wordpress.
- Soluciones., S. H. (2015). South Pacific Consulting. Obtenido de <http://www.spconsulting.org/index.php/productosoculto/48-herramientas-estandarizacion-certificacion/57-estandarizacion-de-procesos>
- Soler, J. A. (22 de marzo de 2007). *Gestiopolis*.
- Terry. (1999). Principios de la Administración.
- Tobon, A. (2010). espe.edu.ec.
- Valle, U. d. (2015). Estan darización. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.
- Viviz. (Abril de 2013). funcion administrtriva control.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Encuesta

#### ENCUESTA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

Fecha:.....

#### Instrucciones Generales

Esta encuesta es anónima y personal, dirigidas a las autoridades y empleados de la Empresa Foto Estudio Proaño, sobre el siguiente tema de investigación:

Estandarización de procesos para el mejor funcionamiento administrativo de la empresa Foto Estudio Proaño.

#### Introducción

La presente encuesta se realiza con la finalidad de realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa para identificar los procesos administrativos. Con la información que se obtenga de esta encuesta, se diseñará un modelo de estandarización de procesos administrativos para una mejor gestión y control de la empresa Foto Estudio Proaño.

- Por favor complete la encuesta cuidadosamente al leerla por completo primero, y luego señale sus respuestas con una “x” en el complete la frase respectiva con una respuesta apropiada.

1. Cree usted que existe control en las actividades que se desarrollan en la empresa?  
(Gerentes y operarios 8p.)

AREA:	SI	NO
Administrativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De Comercialización y Ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. La empresa cuenta con registros? responda si o no

SI en dónde? .....

NO porque? .....

3. ¿De los procesos estratégicos que posee la empresa cuál cree usted que tiene mayor problema?

- Inexistencia de políticas, programas y proyectos de administración del talento humano
- Contratación de mano de obra no calificada
- Carencia en delegar funciones (inexistencia de manual de funciones o actividades)

4. Cuantas veces el personal ha sido capacitado?

Nunca  Siempre  A veces

5. ¿Al momento que Usted entro a la empresa Foto Proaño le indicaron todas las actividades y procesos de la misma?

No

Si

6. Alguna vez ha realizado actividades que considere que corresponden a otro integrante de la empresa?

Nunca

Siempre

A veces

7. Cree usted que implementando un manual donde se detalle las funciones con sus responsables que se deben realizar en cada proceso de la empresa ayudara a la empresa a la consecución de sus objetivos?

No

Si

8. Piensa que conocer las actividades de cada puesto de trabajo mejoraría el desempeño laboral?

No

Si

**ANEXO 2: Entrevista****ENTREVISTA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO****DATOS INFORMATIVOS:**

Nombre:.....

Edad:.....

**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS:**

1. Cual proceso y en qué área de la empresa es posible mejorarlo y por qué?

El proceso de atención al cliente del área de comercialización y ventas ya que es uno de los más importantes, ya que a la hora de tomar el pedido a los clientes se debe tener profesionalismo y persuasión de una manera que el cliente quiera regresar otra vez a sentir esa experiencia única

Otro proceso importantísimo que nos gustaría mejorar es la imagen de la empresa implementando políticas y reglamentos para el área operativa en la cual se seguirían patrones de horarios de entrada, uniformes, capacitaciones, indicadores de productividad etc.

2. De los procesos que posee la empresa cuál cree usted que tiene mayor problema?

PROBLEMAS	-					+				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Atención al cliente no es eficiente				X						
La mala relación de los trabajadores en el ambiente laboral			X							
Desorganización de actividades de la empresa				X						
Cambio de trabajadores a cada rato		X								
Pérdida de clientes por no haber muchos productos disponibles muy limitados				X						
Perdida de materiales por ejemplo de papel fotográfico y de fotos.		X								
Gastos de maquinaria.				X						
Definir y ejecutar las políticas, programas y proyectos de administración del talento humano										X
Contratación de mano de obra no calificada										X
Falta de planeación.										X
Falta de control (inventarios, horarios, funciones, etc)				X						
Bajo nivel de información dentro de la empresa				X						
Dirección con visión a corto plazo			X							

3.Cuál es el proceso de mayor relevancia que se maneja en el área administrativa?

La planificación ya que de esta se derriban la serie de actividades en las que la empresa va a realizar

4. Qué proceso buscaría para mejorar su área operativa?

Definitivamente el tiempo ya que muchas de las veces el proceso de producción de fotos es demoroso, sin mencionar que es el que mayor ingreso produce al local.

5. Cuales considera usted que son las causas de los principales problemas que posee la empresa?

- 1.La empresa no cuenta con procesos claros y precisos donde los empleados nuevos pueden guiarse para no cambiar lo establecido y desempeñarse de la mejor manera
- 2.Ausencia de personal profesional
- 3..La empresa no cuenta con políticas y reglamentos para el personal
- 4.Demora en los pedidos al momento de dar un servicio a sus clientes
- 5.Los procesos que la empresa actualmente posee nunca han sido medidos por algún indicador
- 6..Nunca se ha llevado en documentos detallado los procesos, que se debe desempeñar para que no haya confusión
- 7.Ausencia de capacitación a los miembros de la empresa

6. En el área administrativa cuales son los procesos que usted conoce y que ha provisto que son de vital importancia?

Adquisición de Materia Prima-Compras

Control de Inventario de Materia Prima

Administración de sueldos y salarios

Supervisión del Personal

Seguridad e Higiene

Análisis de la información Financiera

Planificación y Control

Toma de Decisión Administrativa e Inversión

Presupuestos

Fijación de precios

Volumen de ventas y producción

7. Que mejoraría usted para satisfacer las necesidades de los clientes?


Rapidez en el servicio

Una mejor imagen corporativa

Nuevas promociones y ofertas

Renovación del foto estudio

### ANEXO 3: Manual de funciones administrativas

 <p>LOGO</p>		<b>FOTO ESTUDIO PROAÑO</b>
<b>PROCESO:</b> Planificación y dirección administrativa		
<b>ÁREA:</b> Administrativa	<b>RESPONSABLES:</b> Gerentes o dueños de la empresa.	
<b>ACTIVIDAD:</b> Liderazgo, planificación, organización, dirección y control.	<b>TÍTULO DEL CARGO:</b> Gerente general	
<b>POLÍTICAS Y REGLAMENTO :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar uniformes a la empresa para proyectar una imagen de la misma.</li> <li>• Presentar informes semanales de las ventas efectuadas</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• No faltar</li> <li>• Mantener limpio el local y la área de trabajo</li> <li>• Equipos fotográficos ser revisados cada cierto tiempo</li> <li>• Mantener áreas de trabajo despejada de cables, basura u objetos que estorben al cliente u operario.</li> <li>• Estar abierto a nuevas ideas</li> <li>• La calidad de las fotos debe ser la prioridad de la empresa</li> </ul>		
<b>FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar objetivos a corto y largo plazo de la empresa</li> <li>• Saber y conocer los procesos, actividades que son parte de la empresa para impartir conocimiento a los operarios.</li> <li>• Realizar planes de capacitación para empleados nuevos y para fotógrafos</li> </ul>		

<p>profesionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar, Revisar y Documentar el resultado diario de Producción y uso de máquinas.</li> <li>• Hacer cumplir políticas y reglamentos de la empresa</li> <li>• Establecer un esquema o modelo de trabajo (realizar planes mensuales).</li> <li>• Diseñar procesos para prever y detectar los errores o fallas de los plan ejecutados.</li> <li>• Determinar los tipos y cantidades de recursos necesarios para alcanzar los objetivos</li> <li>• Especificar metas y objetivos</li> <li>• Capacitar a los empleados nuevos de los procesos con los que trabaja la empresa.</li> <li>• Mantener programas de las computadoras actualizadas y en buen estado.</li> </ul>
---

**Tabla 5. 2 Manual Funciones Administrativo**

		<p><b>FOTO ESTUDIO PROAÑO</b></p>	
<p><b>LOGO</b></p>			
<p>PROCESO: Control de Operaciones</p>			
<p>ÁREA: Administrativa</p>		<p>RESPONSABLES: Gerentes o dueños de la empresa.</p>	
<p>ACTIVIDAD: Dirección, Organización y Control</p>		<p>TÍTULO DEL CARGO: Gerente general</p>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar reportes de trabajo de cada uno de los mismos.</li> <li>• Realizar inventarios diarios de la mercadería en el local.</li> <li>• Mantener procesos estandarizados, llevando un control diario de la producción de fotos y de la venta de productos.</li> </ul>			

- Supervisión y control al personal en cada una de las actividades y puestos de trabajo.
- Mantener maquinas limpias y revisadas para el uso correcto de las mismas.
- Planear y supervisar la distribución y abastecimiento de mercadería para el local.
- Controlar la cantidad de papel para la producción de fotos
- Realizar mantenimientos preventivos para el laboratorio digital.
- Controlar y verificar el consumo de tinta y papel fotográfico
- Controlar el tiempo de trabajo de c/u de los operarios
- Planear y pronosticar la demanda del producto, señalando la cantidad en función del tiempo.
- Controlar y verificar los niveles existentes de materia prima existentes y de mercadería

**Tabla 5. 3 Manual de Funciones Administrativo**

	<p><b>FOTO ESTUDIO PROAÑO</b></p>
<p><b>LOGO</b></p>	
<p><b>PROCESO:</b> Compra y Aprovisionamiento de Materia Prima</p>	
<p><b>ÁREA:</b> Administrativa</p>	<p><b>RESPONSABLES:</b> Gerentes o dueños de la empresa.</p>
<p><b>ACTIVIDAD:</b> Dirección, Organización y Control</p>	<p><b>TÍTULO DEL CARGO:</b> Gerente general</p>
<p><b>FUNCIONES:</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar reportes de trabajo de cada uno de los mismos.</li> <li>• Determinar el precio del producto.</li> <li>• Registrar la entrada del número de mercadería y salida de la misma para poder presentar un informe diario.</li> </ul>	

- Comprar materia prima de calidad.
- Optima selección de los proveedores para tener un buen plazo de entrega, las condiciones de pago.
- Disponer de mercadería y suministros para abastecer los locales al momento de producir y servicio al cliente.
- Acondicionar un espacio físico donde se pueda ordenar y guardar los productos comprados, es decir llevar un sistema organizado para clasificar y gestionar las existencias en almacenes.
- Decidir la cantidad de existencias que se han de mantener y la cantidad de pedidos para abastecer las necesidades de la empresa para la producción y la comercialización.
- Mantener precios bajos sin desmejorar la calidad

**Tabla 5. 4 Manual de Funciones Administrativo**

### ANEXO 4: Registros.

#### 1. Ticket de pedido de toma de estudio

**Atendemos todo acto Social**  
Cametas, Pasaportes, Posters, Grados, Matrimonios,  
Bautizos y Comuniones

**Foto PROEJO**

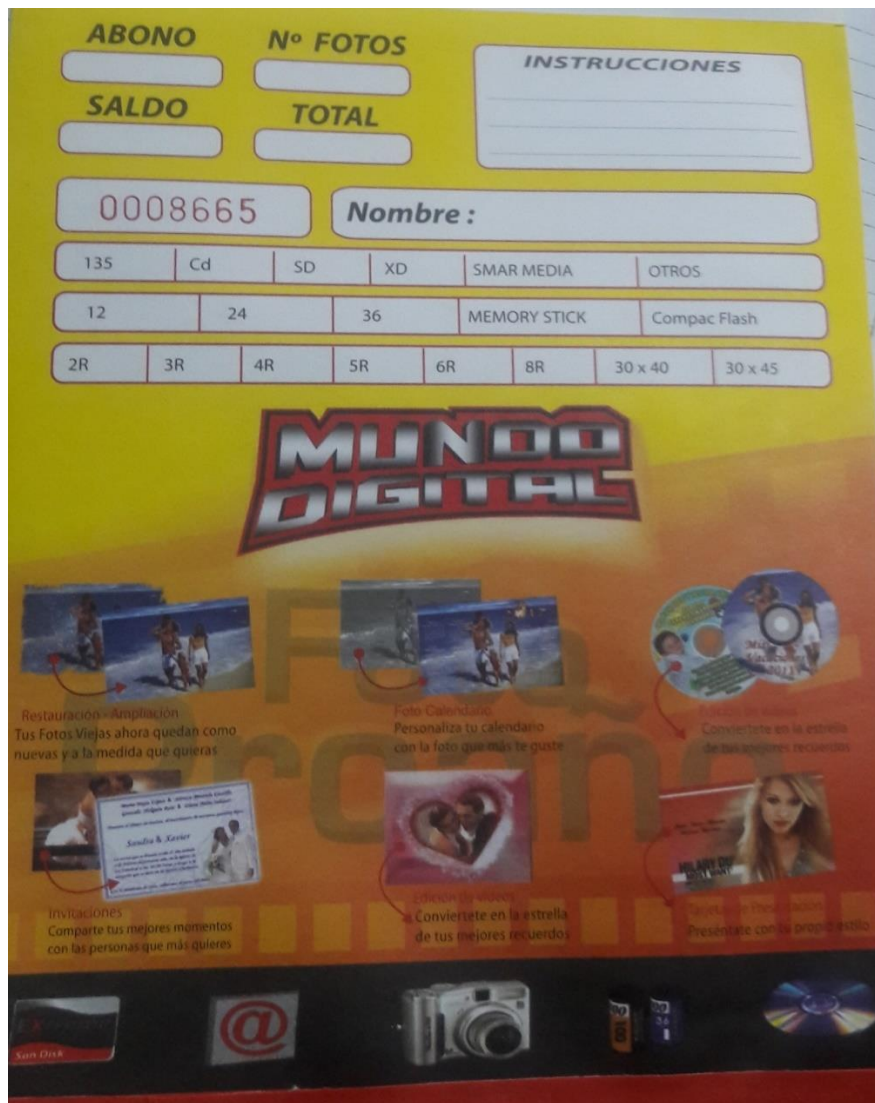
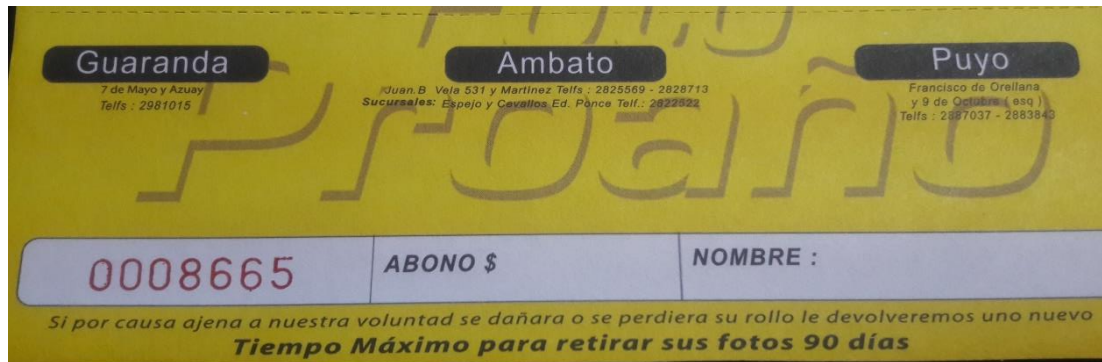
**AMBATO 1** | Juan B. Vela 531 y Martinez. | Telf.: 2825569 - 2828713  
**AMBATO 2** | Espejo y Cavallos Edif. Ponce | Telf.: 2822522  
**PUYO** | Fco. de Orellana y 9 de Octubre | Telf.: 2887037 - 2883843

**VENTA DE MATERIAL FOTOGRAFICO AL POR MAYOR**  
FILMACIONES VHS

Fecha	DIA	MES	AÑO	Instantánea:	Visa:
Promoción A:				Promoción B:	Promoción C:
Promo. 1:				Promo. 2:	Promo. 3:
Promo. 3:				Promo. 4:	Promo. 4:
Valor \$.				Abono \$.	
Valor \$.				Saldo \$.	

Promoción A:  Promoción B:  Promoción C:   
Promo. 1:  Promo. 2:  Promo. 3:  Promo. 4:   
Fecha:  /  /  Instantánea:  Visa:

2. Ticket y sobre de diseño e impresión de fotos







### ANEXO 5: Ficha de Observación

ACTIVIDADES (FOTO PROAÑO)		OBSERVACIÓN	
1	Compra de materia prima, mercadería y fletes	Inadecuado control del inventario de materia prima	Impuestos demasiado altos ya que se la mercadería en su mayoría es importada
2	Gestión administrativa	No existe un manejo administrativo eficiente	La empresa no tiene normalizado sus procesos
3	Supervisión por parte de los gerentes en cada una de las actividades	Los controles se dispersan, no se logran coordinación entre las áreas de la empresa	Mala comunicación
4	Solicitud de pedido y cancelación	Mala comunicación entre las áreas de la empresa y sus miembros	
5	Venta de todo tipo de material fotográfico y relacionado al mismo	Eventuales errores al definir el precio de venta y se crea la reducción de utilidades	
6	La realización de fotografías de estudio	TIEMPO: 5 minutos.	
7	Fotografía social (bodas, bautizos, graduaciones, fiestas. etc.)	TIEMPO: Depende el contrato	
8	Retoques y perfeccionamientos.	TIEMPO: 20 minutos.	
9	Duplicados, reproducciones y filmaciones.	TIEMPO: 5 minutos.	
10	Fotos de carné	TIEMPO: 10 minutos.	
11	Revelado e impresión de fotos en todos los tamaños	TIEMPO: 1 hora > 100 fotos	Mucha pérdida o desperdicio de papel fotográfico
12	Servicios Transformación de todos los formatos de cinta, flash y super8 a DVD	El personal debe transmitir profesionalidad, que el cliente aprecie que le atiende un experto, capaz de asesorarle y aconsejarle	
13	Fotocopias en color y ByN	TIEMPO: 5 minutos.	
14	Servicio o atención al cliente	Ausencia de compromiso y profesionalismo por parte del personal con la empresa	Mucha espera y retraso en la entrega del pedido solicitado