

**GERENCIA DE PROCESOS ORIENTADA A INCREMENTAR EL NIVEL DE  
SATISFACCION DEL CLIENTE DE LA EMPRESA  
CINEMAS VALLE DE ATRIZ**

**JANIER ALEXANDER DIAZ TELLO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
PASANTIA COMO OPCION DE GRADO  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

**GERENCIA DE PROCESOS ORIENTADA A INCREMENTAR EL NIVEL DE  
SATISFACCION DEL CLIENTE DE LA EMPRESA  
CINEMAS VALLE DE ATRIZ**

**JANIER ALEXANDER DIAZ TELLO**

**Trabajo de pasantía, presentado como requisito para optar al título  
de Administrador de Empresas**

**Asesor:  
Esp. Nelson Mora**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
PASANTIA COMO OPCION DE GRADO  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1 de Acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966 emanada por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Asesor**

**San Juan de Pasto, Noviembre de 2010**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION .....	9
ELEMENTOS PRELIMINARES.....	10
1. TEMA .....	10
1.1 ANALISIS DEL ENTORNO: .....	10
1.2 GENERACION DE LA IDEA CENTRAL.....	11
1.3 DEFINICION DE LA IDEA CENTRAL .....	12
2. EI PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	13
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
2.1.1 DIAGNOSTICO: .....	13
2.1.2 PRONOSTICO .....	13
2.1.3 CONTROL AL PRONÓSTICO .....	14
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA .....	14
2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA .....	14
3. OBJETIVOS .....	15
3.1 OBJETIVO GENERAL PLAN DE TRABAJO:.....	15
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS: .....	15
4. JUSTIFICACION .....	16
4.1 JUSTIFICACION PRÁCTICA .....	16
4.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA .....	16
5. MARCO TEORICO.....	17
5.1 GERENCIA POR PROCESOS.....	17
5.2 POR QUE LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	18
5.3 LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	19
5.4 ANALISIS DE LA SITUACIÓN .....	21
5.5 ESTRUCTURA FUNCIONAL .....	21
5.6 FORMULACION DE ESTRATEGIAS.....	22
5.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....	23
5.8 EL DIAGNOSTICO ESTRATEGICO .....	23
5.9 EL MAPA DE PROCESOS Y LA CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS. ...	24

5.10 INDICADORES DE GESTIÓN .....	25
6. METODOLOGIA DE PASANTIA COMO TRABAJO DE GRADO .....	26
6.1 TIPO DE ESTUDIO .....	26
6.2 METODO DE INVESTIGACION.....	26
6.4 FUENTES DE INFORMACION .....	26
7. DESARROLLO DEL TEMA: “GERENCIA DE PROCESOS ORIENTADA.....	27
7.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS CINEMAS VALLE DE ATRIZ.....	27
7.1.2 ANALISIS DOFA CINEMA VALLE DE ATRIZ.....	29
7.2. CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, DEL MAPA DE PROCESOS Y DE FLUJOGRAMAS CON EL FIN DE MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO. ....	33
7.3. ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN QUE PERMITAN EVALUAR CONSTANTEMENTE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y LOS PROCESOS ADOPTADOS.....	64
8. CONCLUSIONES.....	66
9. RECOMENDACIONES .....	67
BIBLIOGRAFIA .....	68
NETGRAFIA.....	69

## RESUMEN

En la actualidad las empresas se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo y selectivo en donde marcar la diferencia es de vital importancia si se desea sobresalir. Es por tal razón que la administración a lo largo de su campo ha aportado a las empresas diferentes herramientas, entre ellas la gerencia de procesos, la cual ve a la organización como un sistema en donde todas las actividades están interrelacionadas y su resultado principal es satisfacer las necesidades y superar los deseos de los clientes internos y externos, haciendo énfasis en la mejora continua, pues se considera que siempre existirá una mejor forma de hacer las cosas.

Por lo tanto el presente documento se convierte en una propuesta que es resultado del trabajo de campo realizado en la pasantía en la empresa CINEMAS VALLE DE ATRIZ; en la cual se tomo como base teórica a la gerencia de procesos pues se considera un tema de vital importancia y sobretodo aplicable a cualquier organización.

La propuesta en su primera parte es un análisis de la situación actual de los CINEMAS VALLE DE ATRIZ de donde se extrajo algunas estrategias después de la aplicación de la matriz DOFA, por otra parte se realizo el diseño de la estructura organizacional, del mapa de procesos y de los flujogramas como parte de la representación de los procesos de la organización. Adicionalmente se propuso unos indicadores de gestión que permiten evaluar los procesos adoptados y la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

Se considera que el presente documento será una gran herramienta para la administración pues esta diseñada según las necesidades propias de la misma.

## **ABSTRACT**

Today companies face an increasingly competitive market and selective in where they make a difference is of vital importance if we want to excel. It is for this reason that the administration over its field has contributed to the companies various tools, including process management, which sees the organization as a system where all activities are interrelated and the result is to satisfy exceed the needs and wishes of the internal and external customers with emphasis on continuous improvement, it is considered that there will always be a better way of doing things.

Therefore this document becomes a proposal that is the result of fieldwork in an internship at the company MATRIX VALLEY CINEMAS, in which was taken as the theoretical basis for process management is considered a vital issue especially important and applicable to any organization.

The proposal in its first part is an analysis of the current situation MATRIX VALLEY CINEMAS where some strategies are removed after application of the SWOT matrix, on the other hand was held to design the organizational structure of the process map and flowcharts as part of the representation of organizational processes. Additionally, management proposed indicators to assess these processes adopted and the satisfaction of both internal and external customers.

It is considered that this document will be a great tool for the administration because it is designed according to the needs of the same.



## INTRODUCCION

La globalización, los cambios climáticos, el avance tecnológico y ante todo el mundo cada vez mas cambiante entre muchos otros factores a señalar; han hecho que las empresas hayan tenido que optar por implementar diferentes estrategias, que les permita mantenerse dentro de un mercado cada vez mas competitivo y mas selectivo.

La administración, teniendo en cuenta dichas situaciones, ha creado a lo largo de su campo una serie de temas y de teorías que puedan ayudar a las empresas a combatir los factores anteriormente nombrados, entre ellas se encuentra la gerencia de procesos; la cual se basa en la importancia de estructurar procesos claros y de calidad que den como resultado la satisfacción del cliente, puesto que se a podido ver como en muchas organizaciones las personas que tienen el conocimiento no lo enseñan y cuando ellas se van dejan vacíos interminables para la organización que en la mayoría ocasiones se ve reflejado en una baja productividad.

Teniendo en cuenta lo anteriormente dicho a continuación se desarrolla una propuesta para la empresa CINEMAS VALLE DE ATRIZ, la cual se planifico según las necesidades propias de la misma, pero ante todo con el fin de lograr el objetivo mas deseado por la organización, el cual es; la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

Por lo tanto a continuación se desarrolla la propuesta que para el logro de su objetivo general tiene que cumplir con tres objetivos específicos que son: el primero un análisis de la situación actual de los Cinemas, el segundo es el diseño de la estructura organizacional y la creación del mapa de procesos y de flujogramas, y el tercero es el diseño de unos indicadores de gestión que permitan evaluar los procesos adoptados y la satisfacción del cliente, todo esto en base a la teoría referente a gerencia de procesos, al igual que en los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas, así como también por el trabajo de campo realizado en la pasantia en dicha empresa.

## ELEMENTOS PRELIMINARES

### 1. TEMA: GERENCIA DE PROCESOS ORIENTADA A INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE DE LA EMPRESA CINEMAS VALLE DE ATRIZ

#### 1.1 ANALISIS DEL ENTORNO:

**CINEMAS VALLE DE ATRIZ** se encuentra ubicada al sur occidente Colombiano en la ciudad de San Juan de Pasto, sus instalaciones están situadas en la avenida panamericana, en el centro comercial valle de atriz. Su actividad comercial es brindar entretenimiento por medio de la proyección de películas en 35 mm en dos y tres dimensiones.

En Colombia la industria del séptimo arte, se basa en una estructura en donde los grandes emporios cinematográficos son: Tri Star Pictures, IP, Columbia Pictures, entre otros a mencionar. Estos tienen sus propias distribuidoras que proporcionan las películas a todos los cines del país.

En cuanto a la competitividad en Colombia la industria cinematográfica se encuentra estructurada de la siguiente manera: los principales Cines y los más competitivos del país son; Cine Colombia S.A., el cual cuenta con treinta y siete (37) complejos y doscientas cuatro (204) salas de cine otorgando el 20% en cuanto a la participación en complejos cinematográficos y 34% de participación en Salas sobre el total de establecimientos de este tipo en Colombia; le sigue Royals Films Ltda con veintidós (22) complejos y ochenta y tres (83) salas de cine; su participación es del 12% en complejos y 14% en salas.

En tercer lugar se encuentran Procinal y Cinemark Colombia S.A. el primero cuenta con diecisiete (17) complejos y setenta y cuatro (74) salas y el segundo con diez (10) complejos y sesenta (60) salas, siendo así su participación de 5% en complejos y 10% en salas.

La competitividad a nivel nacional es completada con otros setenta y seis (76) exhibidores repartidos en aproximadamente treinta y nueve (39) municipios en todo el país; dentro de esta cifra esta contenido los CINEMAS VALLE DE ATRIZ y el CINEMA ÉXITO, sumando en conjunto setenta y ocho (78) complejos y ciento ochenta y ocho (188) salas de cine con una participación de 43% en complejos y 32 % en salas.

Cabe resaltar que desde hace algunos años cuando comenzó la era de la piratería entendiéndose esta como la venta de películas a través de Cd y DVD, grabadas en la mayoría de casos en formatos con mala calidad en imagen y sonido pero a precios muy bajos. La industria cinematográfica fue una de las más afectadas, ya que con la llegada de estas “mentes brillantes”, todo el sector se vio trastornado y con este cientos de familias que dependían de esta actividad.

La piratería ha permitido que se generen pérdidas cuantiosas para la industria cinematográfica; sin embargo las entidades estatales han promovido programas de lucha, contra las diversas formas de violación de derechos de autor en la obra cinematográfica. Por otra parte el mercado objetivo se a visto afectado por la red de información más grande que es la Internet; ya que a través de foros y/o páginas de la red, se puede acceder a ver películas de dos formas; la primera en línea, es decir, en tiempo real y la segunda es descargarlas a través de hosting (sitios de hospedaje de información), lo que genera mayor desmotivación por visitar los cines, convirtiendo esta realidad en un factor de preocupación para las empresas que como los CINEMAS VALLE DE ATRIZ prestan estos servicios.

Por su parte el gobierno, en especial PROIMAGENES fomenta y consolida la industria cinematográfica, a través de actividades enfocadas hacia la creación y desarrollo de mecanismos de apoyo, tales como; incentivos directos, créditos y premios por taquilla o por participación en festivales según su importancia. Estos beneficios son otorgados a todos los participantes en la industria cinematográfica como lo son productores, distribuidores y exhibidores.

Cabe resaltar que en el entorno local el mercado objetivo lo abarca los CINEMAS VALLE DE ATRIZ y el CINEMA ÉXITO; de donde se puede destacar que cada uno de ellos posee una serie de ventajas frente a la competencia las cuales han marcado la diferencia a la hora de competir; aunque analizando superficialmente a cada una de ellas, se puede decir que, sus productos ofrecen las mismas características, que su plan de mercadeo y publicidad es similar, que sus precios son iguales y que sus salas de proyección son de tecnología equivalente.

Pese a lo mencionado anteriormente CINEMA ÉXITO tiene mayor afluencia de público, lo que ha generado que la gerencia de los CINEMAS VALLE DE ATRIZ comience a hacer una serie de reformas, puesto considera que debe mejorar a nivel interno para de esta manera ser mas competitivo a nivel externo; lo que paralelamente permitiría también ofrecer una mayor satisfacción al cliente, convirtiéndose este en un factor determinante a la hora de decidir a cual cine asistir en la ciudad.

## **1.2 GENERACION DE LA IDEA CENTRAL**

Esta idea surge con la necesidad de encontrar una estructura organizacional adecuada; que le permita a los CINEMAS VALLE DE ATRIZ satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes con eficacia, para lo cual se tomara como base teórica la gerencia de procesos.

También surge de la necesidad de medir los procesos estructurados por la organización por medio de indicadores de gestión; que permitan tomar acciones preventivas y correctivas por parte de la administración.

Por otra parte se desea que con el desarrollo de la propuesta la administración tenga en ella una herramienta que le permita ser más productiva y más competitiva dentro del sector sobretodo a nivel local.

### **1.3 DEFINICION DE LA IDEA CENTRAL**

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente el tema principal de la presente propuesta será: **“GERENCIA DE PROCESOS ORIENTADA A INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE DE LA EMPRESA CINEMAS VALLE DE ATRIZ”**.

## **2. EI PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **2.1.1 DIAGNOSTICO:**

Actualmente CINEMAS VALLE DE ATRÍZ podría decirse atraviesa por un momento de cambio, puesto que al evaluar su desempeño como empresa a lo largo de los años y de la llegada de nuevas fuentes de entretención se dio cuenta era tiempo de hacer reformas si quería sobrevivir en un mercado tan competitivo como es el actual.

Al realizar el trabajo de campo de la pasantía se encontró que dicha empresa posee grandes falencias entre ellas y la más notoria la desorganización, puesto que no cuenta con una plataforma estratégica que le permita a los miembros de la organización conocer cuál es su razón de ser y que espera alcanzar con los años. Por otra parte también se encontró que no está definida ni diseñada la estructura organizacional ni los diferentes procesos que posee la organización, provocando de una u otra forma inconformidad, insatisfacción, falta de sentido de pertenencia entre otros a mencionar, dejando así en evidencia la ausencia de canales de comunicación y la importancia de la implementación de los mismos que permita en primera instancia una toma de decisiones asertiva que se base en información confiable y demostrable.

Al no poseer una estructura organizacional adecuada, la organización carece de fundamentos necesarios para agrupar y coordinar las actividades de la misma; provocando que las relaciones entre la junta directiva, la gerencia, la administración y los colaboradores sean difíciles y poco productivas.

También se identificó que la gerencia en cuanto a los colaboradores no ha identificado las necesidades insatisfechas de los mismos, ni se ha tenido en cuenta o se ha hecho alguna aproximación para que los mismos emitan algún tipo de aporte en cuanto a su cargo y a los diferentes problemas de la organización.

Por otra parte la organización carece de un estilo de liderazgo reflejando así una administración empírica, en donde lo único que se busca es cumplir con las horas laborales y como retribución esperar un salario mensual, sin pensar en las consecuencias que estas acciones puedan tener en un futuro cercano.

A lo largo de la presente propuesta se ampliará y se explicará más y en detalle la situación actual de los CINEMAS VALLE DE ATRIZ.

#### **2.1.2 PRONOSTICO**

De seguir con dicha situación la empresa CINEMAS VALLE DE ATRIZ puede desaprovechar las oportunidades que le brinda el medio, así como también a que

se incremente la rotación de personal lo que genera para la empresa mayores costos por contratación y de capacitación.

Por otra parte esta situación puede incidir en el normal funcionamiento de la empresa; puesto que la motivación y el sentido de pertenencia son bajos; lo que afecta directamente a la productividad lo que en última instancia podría conllevar a la organización a la quiebra, por ende a su desaparición.

### **2.1.3 CONTROL AL PRONÓSTICO**

Esta situación hace necesaria el diseño de una estructura organizacional adecuada a las necesidades propias de la empresa CINEMAS VALLE DE ATRIZ, la cual debe estar creada de manera que sea perfectamente clara para todos, paralelamente es necesario definir y representar los diferentes procesos de la organización si se desea adoptar la Gestión por procesos, como camino hacia la búsqueda de la satisfacción del cliente interno y externo.

También se hace necesaria la creación de indicadores de gestión, que permitan evaluar la calidad de los procesos y como los mismos han influido positivamente o negativamente en los factores claves de la organización.

Logrando en conjunto promover un mejor sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

## **2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la estructura organizacional más adecuada para los CINEMAS VALLE DE ATRIZ, basado en la gerencia de procesos que contribuya con la satisfacción del cliente interno y externo?

## **2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es la importancia de realizar un análisis de la situación actual de los CINEMAS VALLE DE ATRIZ en cuanto a la estructura organizacional que le permita conocer su estado real y sus expectativas frente al futuro?
- ¿Cómo la creación de la estructura organizacional, del mapa de procesos y los flujogramas pueden mejorar la satisfacción del cliente interno y externo?
- ¿Cuales son los indicadores de gestión que podrían permitir evaluar constantemente la satisfacción de los clientes y los procesos adoptados?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL PLAN DE TRABAJO:**

Diseñar la estructura organizacional de los CINEMAS VALLE DE ATRIZ; basado en la gerencia de procesos que contribuya a la satisfacción del cliente interno y externo.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Realizar un análisis la situación actual del CINEMA VALLE DE ATRIZ en cuanto a la estructura organizacional que le permita conocer su estado real y sus expectativas frente al futuro.
- Creación de la estructura organizacional, del mapa de procesos y de flujogramas con el fin de mejorar la satisfacción del cliente interno y externo.
- Establecer indicadores de gestión que permitan evaluar constantemente la satisfacción de los clientes y los procesos adoptados.

## **4. JUSTIFICACION**

### **4.1 JUSTIFICACION PRÁCTICA**

La satisfacción del cliente tanto interno como externo se ha convertido en la razón principal de mejorar para la mayoría de las empresas pues se dice que es el cliente la persona más importante de la misma. Para lograr esta meta las empresas en la actualidad han tenido que soportar diferentes problemáticas; ya sea por la influencia de variables internas o externas, encontrando así, en algunas de ellas obstáculos y en otras oportunidades para mejorar.

La búsqueda interminable en cual es la mejor forma de satisfacer a los clientes tanto interno como externo a hecho que se examine nuevas formas de hacer las cosas, contribuyendo con este propósito la administración ha creado diferentes conceptos; entre ellos la gerencia de procesos la cual contempla al cliente como su elemento mas importante y en donde el resultado de cada uno de los procesos de la organización debe dirigirse a la satisfacción del mismo.

Es por lo anteriormente expresado que el presente trabajo tiene su razón de ser, puesto que después de un análisis detallado de de la situación actual de los CINEMAS VALLE DE ATRIZ, se identifico que uno de los factores que más a influido en que este cine para que no se convierta en la primera opción en entretenimiento en la ciudad es: que sus clientes no se sienten totalmente satisfechos. Es por lo tanto que se considera que la propuesta que se expresa a lo largo del presente trabajo podría aportarle a la empresa un sistema adecuado en cuanto a sus procesos, que le permita a su vez que los colaboradores tengan mayor claridad sobre los mismos, mejorando así la calidad en el servicio lo que en ultima instancia se reflejaría en la satisfacción de los clientes y en la productividad de la organización.

### **4.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA**

Con referencia al mejoramiento continuo CINEMAS VALLE DE ATRIZ debe encontrar la manera de explorar nuevas herramientas administrativas, que le permitan la construcción de estrategias, de modelos expresados en procesos y de indicadores de gestión que ayuden a mejorar el nivel de satisfacción del cliente; es por esta razón que tomando a la gerencia de procesos como base teórica se desarrolla una propuesta que tiene como objetivo principal la satisfacción del cliente; para dicho fin se aplicara como fuente de recolección de información, fuentes primarias tales como la observación y las entrevistas.



## **5. MARCO TEORICO**

### **5.1 GERENCIA POR PROCESOS**

La gerencia por procesos es hoy en día uno de los conceptos administrativos más relevantes dentro de las organizaciones, pues en la medida que éstos sean gerenciados acertadamente, los resultados serán directamente proporcionales a dicha gestión.

Dirigir y controlar los procesos de acuerdo a los requisitos establecidos para los productos, servicios, procesos y materias primas son garantía de lograr las metas que diariamente se fijan las organizaciones.

La razón de ser de toda empresa desde la perspectiva financiera es la de incrementar su valor para beneficio de sus dueños o accionistas. Lo anterior se logra si se satisfacen y exceden las necesidades de sus clientes ofreciéndoles productos y/o servicios con calidad, oportunidad, seguridad y precios que éstos estén dispuestos a adquirir en contraste de otros similares ofrecidos por la competencia. Ser capaces de identificar el mercado objetivo e incorporar a sus productos y servicios elementos diferenciadores son los retos que las organizaciones deben superar en un mercado globalizado, con países que cada vez establecen más tratados y políticas para facilitar el libre comercio entre sus empresas.

Lo anteriormente expuesto por sí solo no garantiza la maximización del valor de las empresas. Contar con el personal idóneo, debidamente remunerado y acompañado de otros atributos como la capacitación, clima laboral, estabilidad, reconocimiento a las labores bien hechas y otras que propendan por el bienestar de los empleados, ayudarán a que los objetivos definidos por la alta dirección se logren.

Aún así, si se dan las condiciones hasta ahora expuestas, no hay una garantía para que se logren los resultados u objetivos financieros. Todo lo anterior debe realizarse dentro de un ambiente de productividad, es decir, que los procesos que generan los productos y servicios diseñados para satisfacer y exceder las necesidades de los clientes se produzcan en condiciones de eficiencia y eficacia, es decir, con el máximo aprovechamiento de los recursos, con la calidad esperada y con la oportunidad prometida a éstos.

Entonces los procesos se constituyen en el factor fundamental para asegurar que las empresas alcancen sus metas o objetivos financieros y por lo tanto se deben

gerenciar para que consistentemente en el día a día se obtengan los productos y servicios deseados.<sup>1</sup>

## 5.2 POR QUE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Por que las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. En tendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

### **Se habla realmente de proceso si cumple las siguientes características o condiciones**

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

## CONCEPTOS BÁSICOS

Otros términos relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los siguientes:

- **Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

---

<sup>1</sup> <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/archives/1-0.-INTRODUCCION.html>

- **Proceso clave:** Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- **Subprocesos:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.
- **Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- **Proyecto:** suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.
- **Indicador:** es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.<sup>2</sup>

### 5.3 LA GESTIÓN POR PROCESOS

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

---

<sup>2</sup> [http://web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm)

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

El enfoque por proceso se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores
- Los empleados se concentran mas en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes
- Muestra como se crea valor en la organización
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones

En este sentido el enfoque en proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes.

La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>

## 5.4 ANALISIS DE LA SITUACIÓN

A menudo la formulación de una estrategia comienza con la evaluación de los factores internos y externos que afectaran la situación competitiva. El análisis de la situación suele incluir la búsqueda de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan el desempeño de la organización.

Es importante para las compañías, pero indispensable para las compañías, pero indispensable para las que piensan internacionalizarse, por los ambientes en que operan serán muy diversos. La información referente a las oportunidades y amenazas pueden obtenerse de varios puntos: clientes, informes gubernamentales, revistas especializadas, proveedores, banqueros, amigos en otras empresas, consultores o asambleas de asociaciones.

Los ejecutivos obtienen de varias fuentes información referente a las fuerzas y debilidades internas como presupuestos, razones financieras, estados de pérdidas y ganancias y encuestas sobre las actitudes de los empleados y su satisfacción. Pasan el 80% de su tiempo suministrando y recibiendo información. En discusiones personales y en juntas frecuentes con personas de todos los niveles jerárquicos, se hacen una idea general de las fuerzas y debilidades internas de la compañía.<sup>4</sup>

## 5.5 ESTRUCTURA FUNCIONAL

Consiste en agrupar los puestos en departamentos atendiendo a habilidades, competencias y recursos similares. La estructura funcional es un diseño vertical sólido la información fluye de arriba abajo por la jerarquía vertical y la cadena de mando converge en la cúspide de la organización. Los miembros de un departamento se comunican con otros del mismo departamento para coordinar el trabajo y realizar tareas o implementar decisiones que se transmiten de los altos directivos a los niveles inferiores de la jerarquía.

Ejecutivos y empleados son compatibles por su capacitación y competencia similares. Hay reglas y procedimientos que rigen los deberes y responsabilidades de cada uno. Los empleados de los niveles jerárquicos bajos aceptan el derecho de sus superiores y a tomar decisiones y dar ordenes. El progreso profesional se basa en la competencia funcional y los que desarrollan sus habilidades pueden ser promovidos.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> DAFT, Richard. Administración. Editorial THOMSON, 2004. p 248

<sup>5</sup> ibit, p 322-323

## **5.6 FORMULACION DE ESTRATEGIAS**

En la formulación de estrategias los administradores analizan la situación de la organización en el momento y trazan estrategias para cumplir su misión y alcanzar sus metas. La formulación de de estrategias comienza cuando los administradores analizan los factores internos de la organización y los externos, en el entorno general, que inciden o pueden incidir en la capacidad de la organización de llenar sus metas en el presente y el futuro. El análisis FODA y el modelo de las cinco fuerzas son dos técnicas útiles con que los administradores estudian estos factores.

### **ORGANIZACIONES VERTICALES Y HORIZONTALES**

Cuando una organización crece (el tamaño se mide normalmente por la cantidad de administradores y empleados), su jerarquía de autoridad y la estructura se alarga. Una organización vertical tiene muchos niveles de autoridad en relación con su tamaño, y una organización horizontal tiene pocos niveles.

Existen muchos problemas en una organización entre ellos se encuentran el problema de comunicación que se presenta es la distorsión de instrucciones y ordenes cuando estas se transmiten por jerarquía, lo que hace que los administradores de diversos niveles interpreten a su manera lo que ocurre. La distorsión de órdenes y mensajes puede ser accidental, debido a que los administradores los interpretan desde un punto de vista limitado. Pero las distorsiones también pueden ser intencionales, cuando los gerentes del nivel inferior deciden interpretar la información de tal manera que se incremente sus ventajas personales.

### **LA CADENA DE MANDO MEDIA**

La alta gerencia también puede seguir un principio básico de organización: el principio de la cadena de mando mínimo, que establece que siempre se debe formar una jerarquía con el menor número de niveles de autoridad necesario para aprovechar con eficiencia y eficacia los recursos de la organización.

Los buenos administradores revisan continuamente sus jerarquías para ver si se pueden reducir sus niveles; por ejemplo, eliminan un nivel y asignan las responsabilidades de esos administradores a sus superiores, o bien facultan a sus subordinados. Esta práctica se ha vuelto cada vez más común en Estados Unidos, a medida que las compañías que luchan con rivales extranjeros baratos buscan nuevas formas de reducir los costos.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> JONES, Garet y GEORGE, Jennifer. Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill, 2006. pp 271-357 y 358

## 5.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia a dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

**Principios corporativos:** Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser comprometidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

**Misión:** En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas: ¿para que existe la organización?, ¿cuál es su negocio?, ¿cuáles son sus objetivos?, ¿cuáles son sus clientes?, ¿cuáles son sus prioridades?, ¿cuál son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?, ¿cuál es su responsabilidad social?

**Visión:** es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo0s que una empresa es y quiere ser en un futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.<sup>7</sup>

## 5.8 EL DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas: ¿Dónde estábamos? ¿Dónde estamos hoy?

El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

**Fortalezas:** Son las actividades y los atributos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

**Debilidades:** Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

**Oportunidades:** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de está, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

---

<sup>7</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores, pp 22-25

**Amenazas:** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.<sup>8</sup>

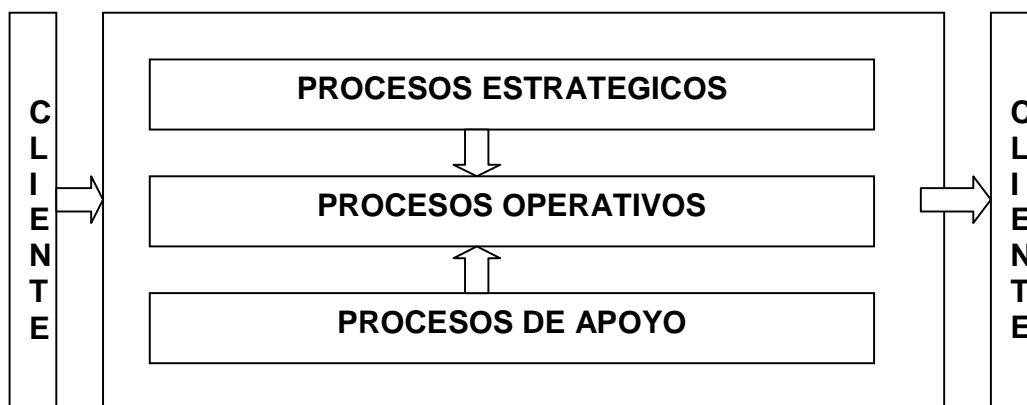
## 5.9 EL MAPA DE PROCESOS Y LA CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.

La manera mas representativa de reflejar los procesos, su clasificación y sus interrelaciones es a través de una estructura grafica conocida como mapa de procesos.

La complejidad de los mapas de procesos dependerá del grado de detalle que la organización desee emplear en ellos, así como también de la cantidad de niveles que quiera representar.

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

- **Estratégicos:** Sin aquellos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección. Se refieren fundamentalmente a los procesos de plantación y a otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- **Operativos:** Sin aquellos ligados directamente a la realización del producto y/o prestación del servicio. Son los procesos del negocio o misionales.
- **Soporte:** Sin aquellos que dan soporte a los operativos, se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.<sup>9</sup>



<sup>8</sup> Ibid. Pp.26 y 36

<sup>9</sup> RIOS GIRALDO, Ricardo Mauricio. Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora de los Sistemas de Gestión. Editorial INCONTEC, Bogotá D.C, Colombia, 2008. P. p 15-17



## 5.10 INDICADORES DE GESTIÓN

Los objetivos se pueden hacer medibles mediante indicadores de gestión; taciones matemáticas que permiten evaluar su desempeño y cumplimiento. El indicador incluye los siguientes elementos:

**Variable a medir:** Característica o parámetro a controlar, que se desprende del objetivo del sistema de gestión. (Rentabilidad, accidentalidad, oportunidad, conformidad, satisfacción del cliente, participación, consumo etc.).

**Unidad de medición:** Sistema en el que se expresan los resultados de la medición. Usualmente los indicadores se expresan en forma porcentual, pero esto no es obligatorio.

**Procedimiento de calculo:** Formula (rabón matemática) para determinar el resultado del indicador. Normalmente se trata de una relación entre el un valor obtenido y un valor de referencia que puede ser el planeado, el total o el anterior.

**Meta:** Se refiere al valor que se desea alcanzar en un plazo de tiempo establecido. Los planes o programas se definen para lograr las metas.

**Limite de control:** De igual forma que existe un valor a lograr, es importante definir valor máximo o mínimo para la variable, que establezca criterios para el control de desviaciones y situaciones anómalas. Las metas y límites para los indicadores, se definen con base en experiencia, datos históricos, información externa de referencia y estudios comparativos entre otros métodos.

**Frecuencia:** Periodo de tiempo definido para calcular el indicador y analizar sus resultados.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> LOPEZ CARRIZOSA, Francisco José. El Sistema de Gestión Integrado. Editorial INCONTEC, Bogotá D.C, Colombia, 2008. P.p. 41-42

## 6. METODOLOGIA DE PASANTIA COMO TRABAJO DE GRADO

### 6.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio utilizado en el presente trabajo es **DESCRIPTIVO** por que permite identificar las actitudes de los clientes y de los colaboradores de la empresa CINEMAS VALLE DE ATRIZ frente a la satisfacción de cada uno de ellos.

### 6.2 METODO DE INVESTIGACION

El método de investigación que se utilizará será **ANALITICO – DEDUCTIVO**.

**Analítico** porque se inicia el proceso de conocimiento; por la identificación de la situación actual de la organización CINEMAS VALLE DE ATRIZ estableciendo una relación entre la causa y el efecto; es decir, la ausencia de una estructura organizacional, de una plataforma estratégica, de la definición de procesos claros y la relación de los mismos han influido para que de una u otra forma la empresa no sea la primera opción en entretenimiento en cuanto a cines en la ciudad.

**Deductivo** porque a partir de situaciones generales tales como; que, la satisfacción del cliente es lo más importante para cualquier organización se puede explicar porque la empresa CINEMAS VALLE DE ATRIZ debe mejorar algunos aspectos fundamentales, para de esta manera alcanzar sus objetivos.

### 6.4 FUENTES DE INFORMACION

Como fuente de información se utilizará fuentes primarias, es decir, se da uso a alguna de la información contenida en libros relacionados al tema de investigación, así como también por medio de la observación directa la cual se a podido realizar por medio del trabajo de campo hecho por el autor del presente trabajo como pasantía.

## **7. DESARROLLO DEL TEMA: “GERENCIA DE PROCESOS ORIENTADA A INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE DE LA EMPRESA CINEMAS VALLE DE ATRIZ”**

### **7.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS CINEMAS VALLE DE ATRIZ**

CINEMAS VALLE DE ATRIZ es una empresa Nariñense dedicada al entretenimiento por medio de la proyección de películas en 35 milímetros, esta ubicada en la avenida panamericana en el centro comercial Valle de Atriz de la ciudad de San Juan de Pasto. La junta directiva de socios actualmente esta conformada por los señores Álvaro Toro y Mauricio Bastidas con un 25 % y el señor Abraham Osman con el 50% restante de participación, en la actualidad es dirigida por el doctor Fernando López.

Su estructura organizacional se podría decir que es lineal y jerárquica aunque se hace la aclaración que en la actualidad dicha empresa no posee una estructura organizacional que este aceptada por todos los socios; de la cual se puede destacar que existe una baja comunicación entre los miembros de la misma, así como también una clara subordinación; por lo tanto; que no existe la más mínima participación por parte de los colaboradores en la toma de decisiones, generando de esta manera falta de interés en cuanto a la problemática y a las posibles soluciones de la misma, pues no existe una necesidad por mejorar en conjunto, como organización, que permita generar una alta rentabilidad y de esta forma tornarse más competitivos.

Por otra parte una de los mayores problemas que se pudo identificar es en primera instancia los continuos desfalcos tanto en lo que tiene que ver con la boletería como en confitería; puesto que se ha encontrado que de una u otra forma realizar este tipo de hechos se convierte en una tarea fácil con el paso del tiempo y por la ausencia de rotación de personal, es decir, los colaboradores están siempre en sus puestos de trabajo, ellos no cambian de labores, siempre su trabajo es rutinario y poco sujeto a cambios.

Por otro lado los CINEMAS VALLE DE ATRIZ no posee ningún sistema de control o de facturación, aunque en la actualidad por lo mínimo ya se esta implantando un sistema para la facturación, pero con muchas fallas por parte de la gerencia, lo que a generado inconformidad e indecisión por parte de los colaboradores; puesto que no saben como realizar las cosas, es decir; si con el método manual o por medio del sistema adoptado.

En lo referente a sistemas de control el Cinema carece de buzón de sugerencias, quejas, reclamos y preferencias del cliente, lo que hace que si existe alguna inconsistencia solo se quede con soluciones para el momento, que en ocasiones son solo parciales mas no totales; dado que no se determina cual es la causa y los

posibles efectos que puede tener este, si no se toma medidas correctivas y/ o preventivas.

En cuanto a los procesos organizacionales se puede decir que son muy informales y varían de acuerdo a la persona que los desarrolle, es por tal motivo que no siempre los resultados son los mismos; provocando en algunas oportunidades inconformidad, dado que el cliente desconoce o no se sienta satisfecho con algunas actitudes por parte del personal que atiende los CINEMAS VALLE DE ATRIZ.

Respecto a los clientes se puede decir que no existe una estrategia de servicio al cliente concreta y formal que permita satisfacer las necesidades del mismo de forma adecuada, por lo que se a experimentado según el criterio del administrador; es decir, si el o ella esta de acuerdo, se aplica algún tipo de mecanismo que contribuya a la satisfacción del cliente y si no, simplemente se realiza la labor encomendada por parte de cada uno de los colaboradores pero sin tener presente ninguna filosofía que genere continuidad y recordación.

Aunque en la parte legal es decir, en cuanto a salarios y prestaciones sociales la empresa esta pagando lo estipulado por la ley, la misma carece de un sistema de motivación que le permita mejorar el bienestar de los colaboradores, lo que ha causado que exista poco sentido de pertenencia y una despreocupación significativa por bienestar de la empresa, puesto que muchos de los colaboradores han expresado de manera informal que su única motivación es el dinero.

Según lo anteriormente nombrado se puede decir que el mayor problema que enfrenta los CINEMAS VALLE DE ATRIZ es la desorganización que existe al interior de la misma; puesto que no se a definido ni una plataforma estratégica ni una estructura organizacional, ni una forma especifica de realizar los diferentes procesos provocado problemas en la comunicación, en la motivación y ante todo en la productividad general de la empresa pues ni los colaboradores ni los clientes se sienten totalmente satisfechos.

De aquí la importancia de establecer una estructura organizacional adecuada a las necesidades propias de esta empresa; que le permita a su vez la creación de una plataforma estrategia y la aplicación de un enfoque basado en la gerencia de procesos que en conjunto contribuya a la satisfacción del cliente interno y externo.

Por otra parte esta empresa no cuenta con indicadores de gestión en cuanto a calidad, atención al cliente y desempeño entre otros, de aquí la importancia de que esta propuesta genere un mapa de procesos, flujogramas e indicadores de gestión que contribuyan a identificar los procesos de la organización a la satisfacción del cliente puesto que se tiene claro que lo que no se mide no se puede mejorar.

En la actualidad se trabaja bajo las siguientes tarifas:

**VALOR BOLETA 3-D \$ 10.000**

**LUNES - MIERCOLES Y VIERNES:** Valor Boleta \$ 5.000

**MARTES Y JUEVES:** Valor Boleta \$ 4.000

**DOMINGO MATINAL 11:15 A.M. :** Valor Boleta \$ 4.000

Para continuar con el análisis de la situación actual de los CINEMAS VALLE DE ATRIZ, se utilizará a la matriz DOFA; la cual aparte de ayudar con el diagnóstico también permite formular estrategias que pueden servir para mejorar la productividad y la satisfacción del cliente.

### 7.1.2 ANALISIS DOFA CINEMA VALLE DE ATRIZ

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>

#### **OPORTUNIDADES:**

- O1. Aprovechamiento de redes sociales y correo electrónico.
- O2. Ampliar la gama de productos.
- O3. Explotar nuevos segmentos del mercado.
- O4. El acceso a nuevos servicios.
- O5. Alianzas estratégicas con la competencia.
- O6. Diversificación del servicio (alquiler de instalaciones).
- O7. Alianzas estratégicas con los locales del centro comercial Valle de Atriz.
- O8. Desarrollo de la marca Valle de Atriz.

**AMENAZAS:**

- A1. Piratería de películas.
- A2. Competencia local.
- A3. Crisis económica.
- A4. Eventos sísmológicos del volcán Galeras.
- A5. La demanda del mercado es muy estacional.
- A6. Publicidad negativa.
- A7. Cambio en los gustos de los consumidores.
- A8. Inexistencia de cultura cineasta.

**FORTALEZAS:**

- F1. Precios asequibles.
- F2. Conocimiento pleno del servicio y productos ofrecidos.
- F3. Pantalla en 3D.
- F4. Parqueadero gratis.
- F5. Capacidad de promoción.
- F6. Excelente infraestructura.
- F7. Las diferentes diversiones que ofrece el centro comercial Valle de Atriz como valor agregado.
- F8. Deseo de hacer cambios productivos.

**DEBILIDADES:**

- D1. Ausencia de una estructura organizacional.
- D2. No existen sistemas de control.
- D3. Falta de capacitación al personal.
- D4. Desorganización a nivel interno.
- D5. No existe claridad sobre los cargos y las funciones del mismo.
- D6. Ausencia de canales de información efectivos.
- D7. Carencia de sistemas de motivación.
- D8. Existe desconocimiento sobre la competencia y sobre los clientes.

**MATRIZ DOFA**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Estrategias FO	Estrategias FA
<b>DEBILIDADES</b>	Estrategias DO	Estrategias DA

Una vez identificado las oportunidades las amenazas a nivel externo y las fortalezas y debilidades a nivel interno, se continúa con el planteamiento de las estrategias las cuales pueden formularse de la siguiente manera:

### **ESTRATEGIAS FO**

- **O1 y F1:** Creación de cuentas virtuales como por ejemplo en Facebook y Twitters, que permitan conocer el portafolio de servicios, de productos, las promociones y las instalaciones entre otros.
- **O3 y F5:** Alianzas estratégicas con almacenes de cadena como Alkosto o con empresas, que posean un número significativo de personas para obsequiar boletas o descuentos especiales.
- **O6 y F7:** Creación de un pasaporte que incluya a las diversiones del centro comercial, para las empresas puedan ofrecerlo o venderlo a las personas de la organización para que puedan disfrutarlo con sus familias.
- **O7 y F5:** Realizar alianzas con los diferentes locales del centro comercial, para ofrecer ya sea descuentos, una tarifa especial o boletería para los clientes de cada local o para las personas que laboren en ellos.
- **O3 y F5:** Tarifa especial para estudiantes y para personas mayores a 55 años ( Para que sea efectivo la tarifa se debe hacer el pago de una afiliacion anual).

### **ESTRATEGIAS FA**

- **A1 y F3:** Presentar mayor número de películas en 3D.
- **A6 y F5:** Aprovechando la responsabilidad social, hacer proyección de películas educativas para colegios y universidades con descuentos especiales, que contribuyan a la vez a generar publicidad, es decir recordación de la marca CINEMA VALLE DE ATRIZ.
- **A7 y F7:** Por un número determinado de atracciones mecánicas de adquiridas en Funny Park, obsequiar boletas para los niños.
- **A8 y F8:** Para garantizar la fidelidad de los clientes creación de un bono para 6 y 12 funciones con un precio especial.

### **ESTRATEGIAS DO**

- **D8 y O5:** Realizar benchmarking.
- **D3 y O6:** Alquilar las instalaciones del cinema para capacitaciones, con el acuerdo que el personal que labora en la empresa tenga entrada libre y gratuita.
- **D5 y O5:** Realizar talleres de capacitación sobre el manejo del sistema y de las instalaciones del cinema.

## **ESTRATEGIAS DA**

- **D7 y A1:** Descuentos especiales para las familias de los colaboradores.
- **D7 y A8:** Implementación de charlas motivacionales, que permitan crear cultura cineasta.
- **D3 y A3:** Implementar un curso sobre cine que sea certificado y pueda ser aprobado por los diferentes cines del país.
- **D8 y A5:** Creación de productos propios de la marca de los CINEMAS VALLE DE ATRIZ, tales como juguetes para niños o llaveros entre otros.

Dichas estrategias se plantean como propuesta para la administración, las cuales pueden ser modificadas según las necesidades de la empresa.

A continuación se desarrolla el segundo objetivo.



## **7.2. CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, DEL MAPA DE PROCESOS Y DE FLUJOGRAMAS CON EL FIN DE MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO.**

Antes de empezar con la creación de la estructura organizacional, se realizará el direccionamiento estratégico, el cual comprende a los principios corporativos, la misión, y visión; los cuales se consideran de gran importancia; puesto que ellos permiten definir hacia donde va la empresa CINEMAS VALLE DE ATRIZ, aclarando que en la actualidad no se encuentran estructurados, por lo tanto estos se desarrollan como parte de la propuesta; adicionalmente se propone un saludo y una despedida de protocolo los cuales se esperan institucionalizar, de tal manera que estos generen recordación entre los clientes mejorando así el servicio.

### ***PRINCIPIOS CORPORATIVOS DEL CINEMA VALLE DE ATRIZ***

#### ***Calidad***

Nuestro compromiso es ofrecer servicios y productos de máxima calidad, que permitan la satisfacción de nuestros clientes; para dicho fin se buscará siempre la calidad en los procesos, en el talento humano y en todo lo que implique el desarrollo normal de la organización.

#### ***Respeto por el talento humano***

Consideramos al talento humano nuestro patrimonio fundamental, por lo que nuestro compromiso con ellos, es la búsqueda continua de su satisfacción por medio de una retribución justa, de oportunidades de desarrollo y de crecimiento que permitan el logro de los objetivos personales y organizacionales.

#### ***Productividad***

Nuestro compromiso es la búsqueda de estrategias que permitan llegar a nuevos mercados; por medio del logro de niveles óptimos de productividad que se reflejen en la satisfacción del cliente tanto interno como externo, permitiendo de esta manera mantener financieramente equilibrada a la organización, haciendo de la misma una actividad eficiente, eficaz y responsable asegurando de esta manera el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades con su personal, sus accionistas, sus proveedores, la comunidad en general.

### ***MISION***

Los **CINEMAS VALLE DE ATRIZ** busca la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente en cuanto a recreación y entretenimiento, por medio de la proyección de películas en 35 mm en dos y en tres dimensiones, garantizando calidad, bienestar, comodidad, precios justos y excelente servicio a los clientes; de tal manera que cada uno de ellos puedan hacer de este un momento memorable e inolvidable que les permita desinhibirse de la realidad.

## **VISION**

En tres años los **CINEMAS VALLE DE ATRIZ** desea convertirse en la primera opción en entretenimiento en la ciudad de San Juan de Pasto; ofreciendo productos de calidad y un excelente servicio al cliente como filosofía de crecimiento, que paralelamente permita el desarrollo integral de su talento humano y la sostenibilidad de la empresa.

## **SALUDO DE PROTOCOLO**

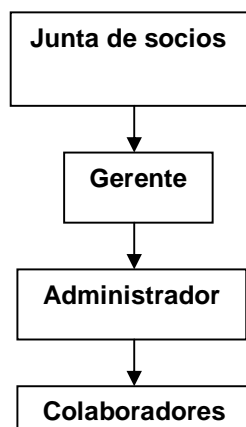
“Buenos días, tardes o noches, bienvenidos a su CINEMAS VALLE DE ATRIZ, mi nombre es “XXXXXX”, en que le puedo servir”.

## **DESPEDIDA DE PROTOCOLO**

“Muchas gracias por su compra o visita”, “para CINEMAS VALLE DE ATRIZ fue un placer atenderlo”, “esperamos tener nuevamente el gusto de atenderlo”.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL**

En la actualidad la empresa no posee una estructura organizacional que este aceptada por la junta de socios, se podría decir que una primera aproximación de la misma podría ser la siguiente; la cual se aclara, que solo es un modelo elaborado por el autor; basado en la observación directa realizada en el trabajo de campo hecho en la pasantía en esta empresa.



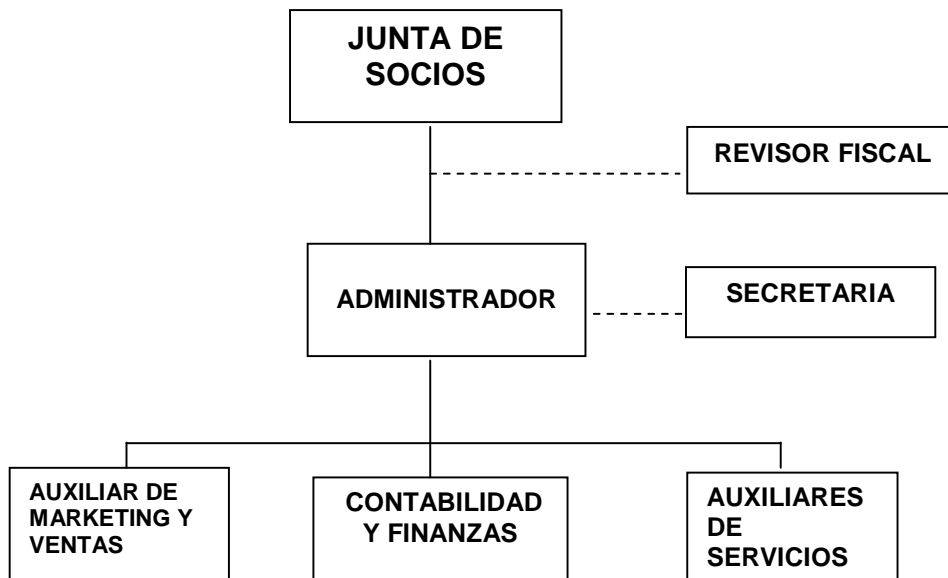
El gráfico anteriormente presentado permite observar de una u otra forma que su estructura organizacional es lineal y jerárquica; donde se denota que existe una baja comunicación entre los miembros de la misma, así como también una clara subordinación, por lo tanto; que no existe la más mínima participación por parte de los colaboradores en la toma de decisiones, generando de esta manera falta de interés en cuanto a la problemática y a las posibles soluciones de la misma.

Por otra parte se puede apreciar que existe burocracia; puesto que están presentes el cargo del gerente y del administrador pese a que la organización se considera pequeña, y que además es el administrador quien realiza todas las funciones del gerente y este solo se dedica a firmar cheques y a tomar decisiones demasiado trascendentales, del resto es el administrador quien hace todas las labores administrativas y de gestión de la organización. Por lo que se cree que es necesario quitar el cargo del gerente y facultar al administrador en cuanto a sus funciones, puesto se considera que esto podría ayudar a minimizar costos y a tener un mejor canal de comunicación entre otras cosas a mencionar; que permita ser más productiva a la organización.

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA**

El siguiente organigrama es a criterio del autor, la estructura organizacional mas adecuada y la que mas se ajusta a las necesidades de la empresa CINEMAS VALLE DE ATRIZ, porque permite identificar las líneas de mando así como también los canales de comunicación y los diferentes cargos con los que cuenta la organización entre otras cosas a mencionar, facilitando de esta manera la creación de los procesos necesarios para contribuir con el objetivo principal de la organización y de la presente propuesta; la satisfacción del cliente interno y externo.

#### **CINEMAS VALLE DE ATRIZ**



El anterior organigrama es la representación gráfica de como la empresa CINEMAS VALLE DE ATRIZ puede reorganizarse para contribuir con el logro del objetivo principal de la empresa.

Se utilizó esta estructura funcional porque se considera que deja ver claramente cual es la cadena de mando y los niveles de comunicación que se presentan en la misma, así como también quienes harían parte de la línea de apoyo o staff.

La anterior estructura permite ver como sigue siendo la junta directiva la máxima autoridad de la misma, la cual se retroalimentara por medio de la administración la cual tiene contacto directo con cada uno de los miembros de la organización; haciendo de esta forma que los canales de comunicación sean cada vez mas fluidos de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba. La junta directiva tendrá como apoyo al revisor fiscal para auditar constantemente los movimientos financieros de la organización.

El administrador por su parte es el encargado de dirigir a toda las personas organización como lo son: el auxiliar de marketing y ventas, el contador, el auxiliar contable y a los auxiliares de servicios. La administración como apoyo a su labor tendrá a la secretaria y se resalta que es el o ella quien será la cabeza de la organización después de la junta directiva; por lo que es importante que su forma y estilo gerencial sean adecuados; pues de esto depende el éxito o el fracaso de la empresa.

En la actualidad el CINEMA VALLE DE ATRIZ cuenta con 12 colaboradores conformados de la siguiente manera:

- 1 Gerente
- 1 Revisor fiscal
- 1 Administrador
- 1 Secretaria
- 1 Contador
- 1 Auxiliar contabilidad
- 2 Operadores cinematográficos
- 1 Colaboradora en dulcería
- 1 Colaboradora en taquilla
- 1 Portero
- 1 Servicios generales

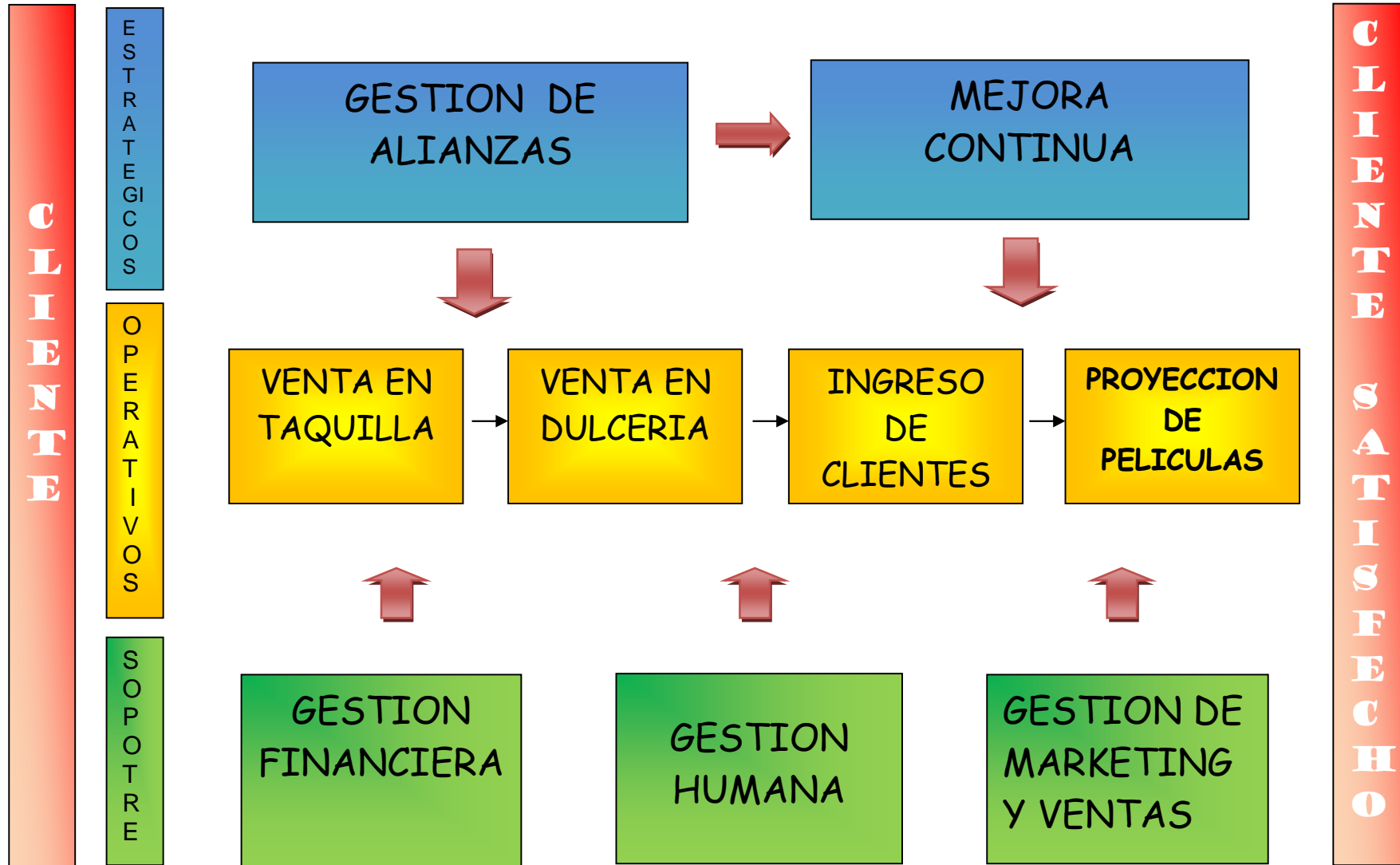
**Colaboradores en total: 12**

Teniendo en cuenta el número actual de colaboradores la propuesta se considera que en primera instancia el número debe quedar igual; con la aclaración que el único cargo que no se tendrá en cuenta es el del Gerente puesto que como se manifestó anteriormente, él administrador puede asumir sus responsabilidades. Este cargo será remplazado por un auxiliar de Marketing y ventas, pues se

considera que sus funciones son de mayor contribución para el logro del objetivo principal de los CINEMAS VALLE DE ATRIZ.

Después de realizar el direccionamiento estratégico, la estructura organizacional a continuación se presenta por medio del mapa de procesos y de flujogramas los procesos que hacen parte de la misma; esto se realiza el fin de aclarar un poco mas y en detalle los procesos; lo que permitirá generar resultados que se reflejan en la satisfacción de los clientes.

# MAPA DE PROCESOS



Teniendo en cuenta el mapa de procesos anteriormente representado a continuación se nombra las actividades correspondientes a los procesos estratégicos, operativos y de soporte.

### **ACTIVIDADES PROCESOS ESTRATÉGICOS**

- **Gestión de Alianzas:** Las actividades son desarrolladas por la Junta Directiva y en especial el Administrador.
  - Búsqueda continúa de estrategias que permitan llegar a nuevos mercados.
  - Realizar negociaciones con las distribuidoras.
  - Gestionar y realizar negociaciones con los establecimientos del centro comercial Valle de Atriz.
  
- **Mejora Continua:** Las actividades son dirigidas por la Junta Directiva y el Administrador, mas se aclara que la organización en conjunto será quien cumpla con este propósito.
  - Revisar periódicamente el funcionamiento de la organización para introducir reformas que permitan un mejoramiento continuo de la misma.
  - Medir los procesos y la satisfacción del cliente constantemente.
  - Buscar permanentemente mejoras a los procesos de la organización.

### **ACTIVIDADES PROCESOS OPERATIVOS**

- **Venta en Taquilla:** Las actividades son desarrolladas por el Auxiliar de Taquilla.
  - Brindar información a los clientes sobre las películas, los precios y demás dudas que este pueda tener.
  - Indicar la disponibilidad de asientos en la sala de proyección.
  - Facturar la cantidad de boletas indicando la ubicación, el valor y demás requisitos que demande la misma.
  - Presentar un informe a la administración de las ventas obtenidas en el día.
  - Manejo de caja.
  
- **Venta en Dulcería:** Las actividades son desarrolladas por el Auxiliar de Dulcería.
  - Impulso de los productos comestibles.
  - Venta de productos comestibles.
  - Preparación de alimentos.
  - Recibir, contar y exhibir productos comestibles.

- Realizar Informe sobre la rotación de los productos; que permita la creación de un plan de compras.
  - Manejo de caja.
- **Ingreso de Clientes:** Las actividades son desarrolladas por el Portero.
- Recibir la boleta al usuario y entregarle la contraseña al cliente.
  - Prestarle seguridad a las instalaciones del CINEMA VALLE DE ATRIZ en general.
  - Verificar que no ingrese al Cinema productos comestibles u objetos peligrosos.
  - Informar a los clientes sobre las películas, los precios y las restricciones del Cinema.
  - Estar pendiente de las personas entrañas que entren al Cinema.
  - Vigilar que en las funciones las personas se dediquen actividades propias del momento.
  - Reparto de cartas, informes o volantes urgentes cuando se presente el caso.
  - Estar pendiente del mantenimiento y aseo de las instalaciones.
  - Imponer orden en las filas que se puedan presentar.
  - Resguardar las instalaciones y personas.
- **Proyección de Películas:** Las actividades son desarrolladas por el Operador Cinematográfico.
- Recepcionar y revisar que las películas que lleguen de la distribuidora estén en perfecto estado.
  - Montar la película en el platter para su proyección.
  - Verificar constantemente que la proyección y el sonido de la película sea de calidad.
  - Informar de inmediato a la administración cuando las máquinas sufran desperfectos para su corrección.
  - Estar pendiente del mantenimiento preventivo de los equipos de proyección y de sonido.
  - Regresar las películas a la distribuidora en perfecto estado.

### **ACTIVIDADES PROCESOS DE SOPORTE**

- **Gestión Financiera:** Las actividades son desarrolladas por el Contador y por el Auxiliar Contable.
- Elaborar los Estados Financieros.
  - Responder por la actualización y correcto funcionamiento de las operaciones contables.



- Revisar y liquidar la nómina.
- Presentar a la Administración los Estados Financieros con su respectivo análisis e interpretación.
- Suministro de los dineros de caja menor.
- Aplicar de manera correcta la legislación tributaria vigente y cumplir con las obligaciones contables de manera oportuna.
- Recibir y revisar los documentos y datos que se requieran para el registro de las operaciones contables.
- Realizar las imputaciones contables de acuerdo al plan de cuentas establecido.
- Redacción de correspondencias pertinentes al área de Contabilidad y finanzas.
- Elaboración de comprobantes de ingreso y de egreso.
- Recopilación de documentos para solicitud de crédito ante los Bancos.
- Manejo de libros auxiliares y principales.
- Elaboración del presupuesto mensual de ingresos y egresos.

➤ **Gestión Humana:** Las actividades son desarrolladas por el Administrador.

- Programar de manera adecuada la presentación de las películas según la demanda del mercado.
- Controlar que la calidad de atención al cliente sea óptima.
- Revisar el uso adecuado de la maquinaria y el equipo de proyección.
- Velar por el perfecto mantenimiento de las instalaciones.
- Ordenar las compras de la empresa.
- Autorización de cualquier clase de desembolso.
- Reclutar, seleccionar y capacitar al personal.
- Mejorar las condiciones del personal de la organización.

➤ **Gestión de Marketing y Ventas:** Las actividades son desarrolladas por el Auxiliar de Marketing y Ventas.

- Atender de manera integral las necesidades y problemas que tengan y/o presenten los clientes.
- Empezar y desarrollar campañas de fidelización de clientes.
- Envío de publicidad.
- Creación de estrategias que permitan la satisfacción al cliente.
- Realizar la promoción, asesoría y cotización de los servicios que presenta el Cinema.
- Organizar los eventos especiales que promuevan la imagen y los productos que ofrece el Cinema.

Para mayor claridad a continuación se refleja los procesos por medio de la caracterización de los procesos y sus respectivos flujogramas, pero antes de esto

se realiza algunas especificaciones técnicas que se considera pueden aportar mayor claridad en la representación de los procesos.

### **Especificaciones técnicas**

Para entender mejor las actividades de cada uno de los procesos, a continuación se da una breve descripción de los elementos o equipos que se utilizan para la adecuada prestación del servicio. Entre ellos se pueden distinguir los siguientes:

**Equipo de proyección:** Se divide en cuatro partes principales que son:

- **Platter:** Máquina de proyección de películas de 35 mm.
- **El proyector:** Encargado de proyectar la película y leer el sonido de la misma a través de sus lectores, que pueden ser analógicos o digitales. En el proyector están también localizados los lentes de proyección, ubicados en una torreta manual o automática. Dependiendo del formato de la película, si es panorámico o cinemascope, deben ser cambiados como corresponda.
- **La consola:** En ella está ubicada la bombilla, cuyo voltaje depende del tamaño de la sala y específicamente del tiro de proyección o distancia entre el lente y la pantalla. Esta consola viene apoyada sobre una base firme que irá pegada al piso y sobre uno de sus lados irá el proyector.
- **Los rectificadores:** Su función es mantener el voltaje y la corriente perfecta para el funcionamiento de la bombilla en la consola.

**Equipo de sonido:** Se divide en cuatro partes principales que son:

- **El procesador de sonido:** Su función más importante es recibir la lectura del sonido que viene a través del sistema ubicado en el proyector, y procesar este sonido para difundirlo luego a través de los amplificadores y parlantes. El sonido en el cine se trabaja por medio de frecuencias, alta, media y baja, y lo que hace el procesador es dividirlos para que la fidelidad del sonido sea perfecta.
- **El monitor:** Trabaja conjuntamente con el procesador y como su nombre lo dice, su función es monitorear la lectura del sonido separadamente por cada canal. Va conectado tanto al procesador como a los amplificadores y se puede escuchar el sonido de cada canal tal como está siendo leído por el procesador y como está siendo enviado a la sala a través de los amplificadores. Es de excelente ayuda porque si existe algún daño, se sabrá inmediatamente en que canal está ubicado. Además es el control del operador de las máquinas para saber que todo esté trabajando bien.

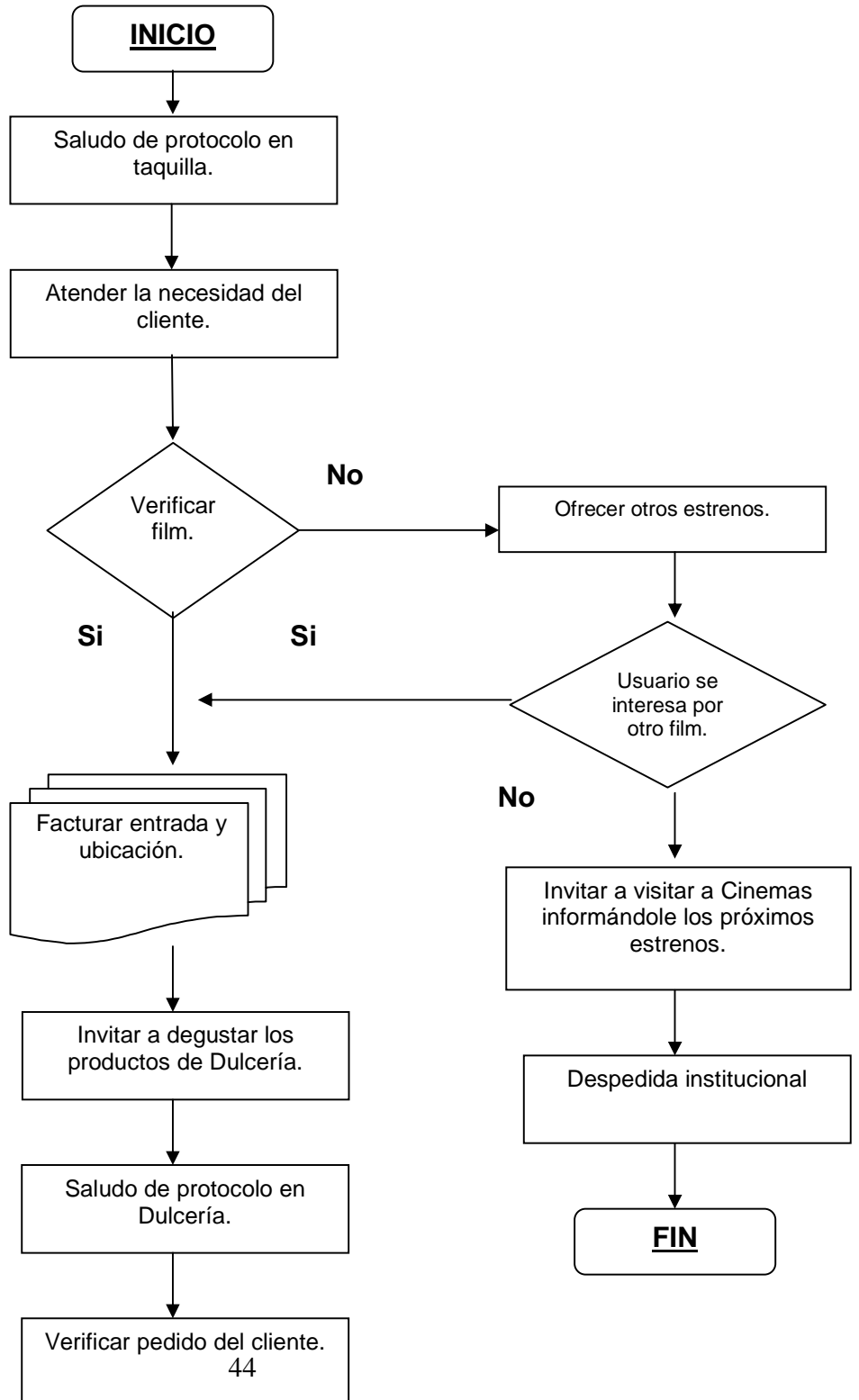
- **Los amplificadores:** Son la potencia del sonido. La cantidad de amplificadores depende del área de la sala pero este no puede ser menor a tres si se quiere garantizar una buena calidad. Se pueden utilizar sistemas desde tres hasta siete amplificadores ya que cada uno puede manejar un solo canal independiente o dos.
- **Los parlantes:** Son el sonido en la sala. Se escogen dependiendo de la calidad de sonido que se quiera; pueden ser de dos o tres salidas.

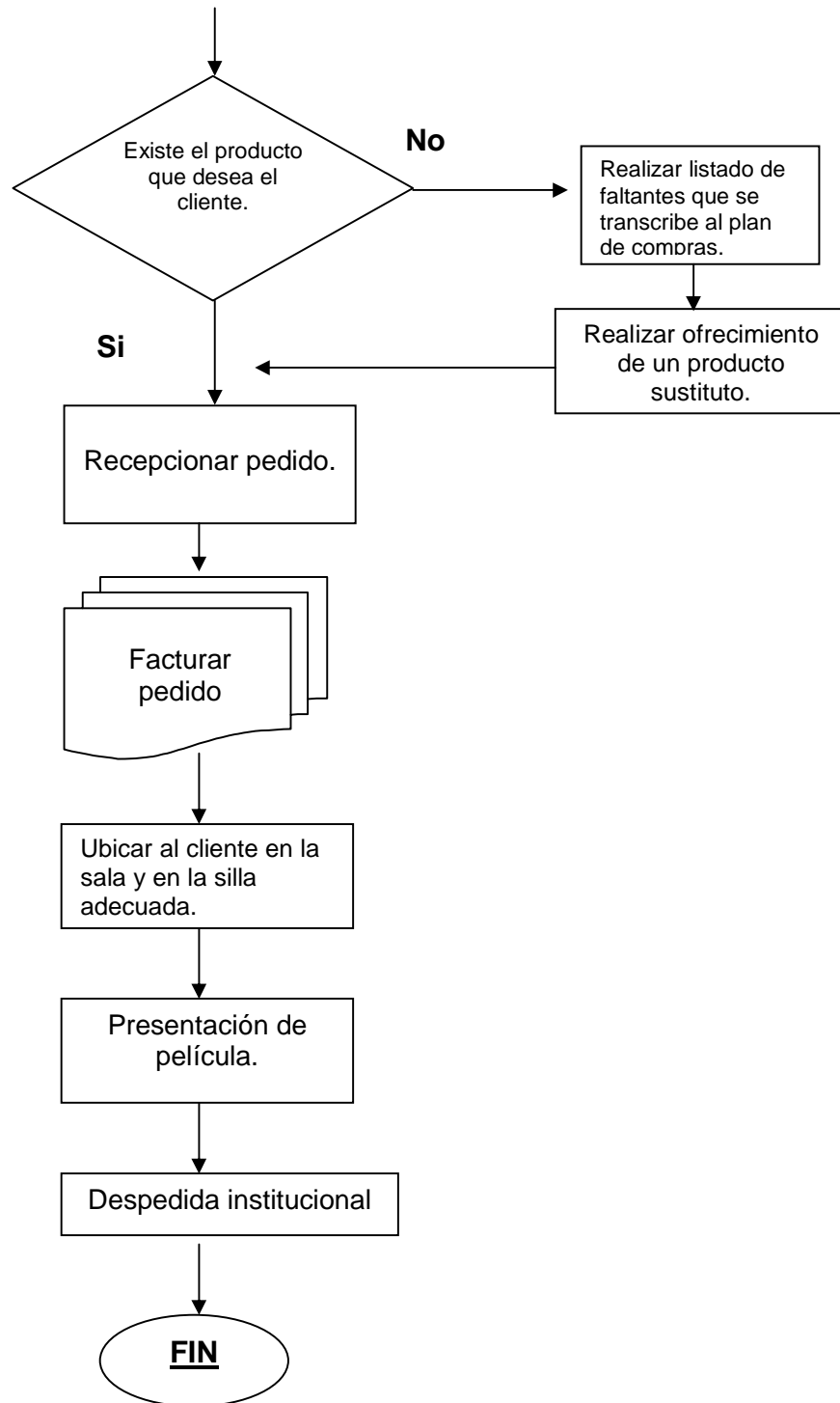
A continuación se realiza la caracterización de los diferentes procesos de CINEMAS VALLE DE ATRIZ, con el fin de que las personas que hacen parte de dichos procesos adquieran una visión integral; entendiendo de esta manera para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, y como esto puede fortalecer el trabajo en equipo, la comunicación y la calidad de los productos y servicios.

La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso con el fin de controlarlos y de esta manera contribuir al mejoramiento continuo.

## DIAGRAMAS DE FLUJO

**Gráfica:** Proceso general de un cliente cuando asiste al CINEMA VALLE DE ATRIZ.





Como se puede observar el proceso general de un cliente conlleva varias actividades; en las cuales tiene contacto directo con la mayoría de los auxiliares de la empresa, es por lo tanto que después de identificar a modo general como interactúan los procesos, a continuación se realizara una representación gráfica a modo particular de tal forma que sea un complemento a lo realizado hasta aquí a lo largo de la propuesta.



**CARACTERIZACIÓN DEL  
PROCESO: PROYECCION DE  
UNA PELICULA**

Código: 01

Fecha: 10/OCT/10

Versión: 1

Página 1 de 1

**Proceso:** Proyección de una película

**Objetivo:** Generar un momento memorable e inolvidable que le permita a los clientes de CINEMAS VALLE DE ATRIZ desinhibirse de la realidad; por medio de la proyección de películas en 2 y 3D.

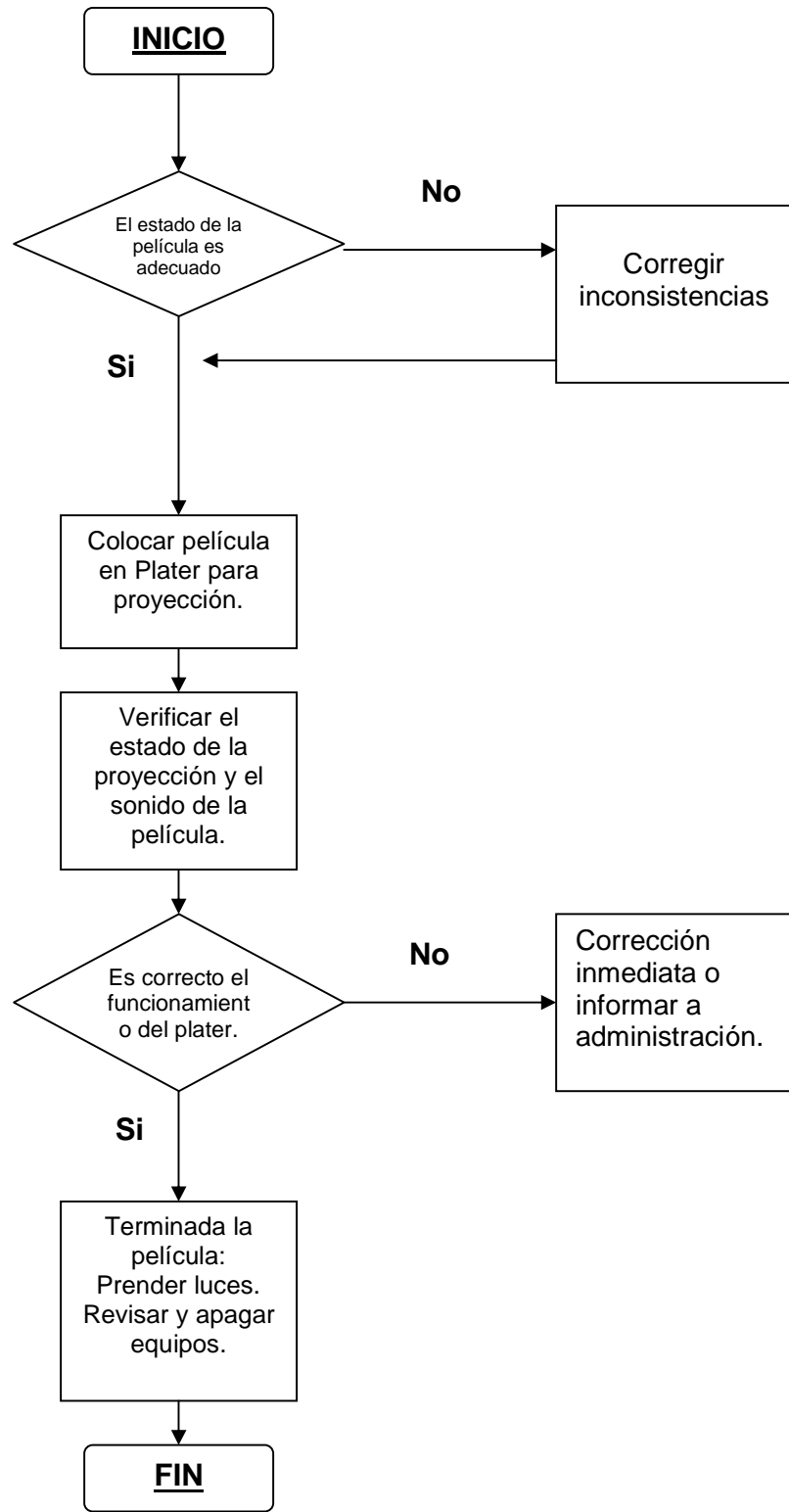
**Alcance:** Abarca desde el ingreso de las personas a la sala hasta el fin de la película.

**Responsable:** Operador Cinematográfico

ENTRADAS	PROVEEDOR	ACTIVIDAD	REPONSABLE	SALIDAS	CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>La película</li> <li>Equipo de proyección y de sonido</li> </ul>	Distribuidoras de Films a nivel Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepcionar y revisar las películas</li> <li>Montar la película en el platter para su proyección.</li> <li>Verificar constantemente que la proyección y el sonido de la película sea de calidad.</li> <li>Regresar las películas a la distribuidora en perfecto estado.</li> </ul>	Operador Cinematográfico	Proyección de la película en 2 y 3D	Cliente interno y externo
<b>Indicador:</b>		$\frac{\text{No. Personas que presentan PQR'S} * 100}{\text{Total de personas que ingresan a las salas}}$			

## PROYECCION DE UNA PELÍCULA

*Proceso de la proyección de una película en los CINEMAS VALLE DE ATRIZ por parte del Operador Cinematográfico.*





**CARACTERIZACIÓN DEL  
PROCESO: VENTA EN  
TAQUILLA**

Código: 02

Fecha: 10/OCT/10

Versión: 1

Página 1 de 1

**Proceso:** Venta en taquilla

**Objetivo:** Brindar información exacta sobre la cartelera actual, próximos estrenos, eventos-servicios, tarifas y ubicación a los usuarios de CINEMAS VALLE DE ATRIZ

**Alcance:** Desde el arribo hasta la entrega de la boleta al cliente

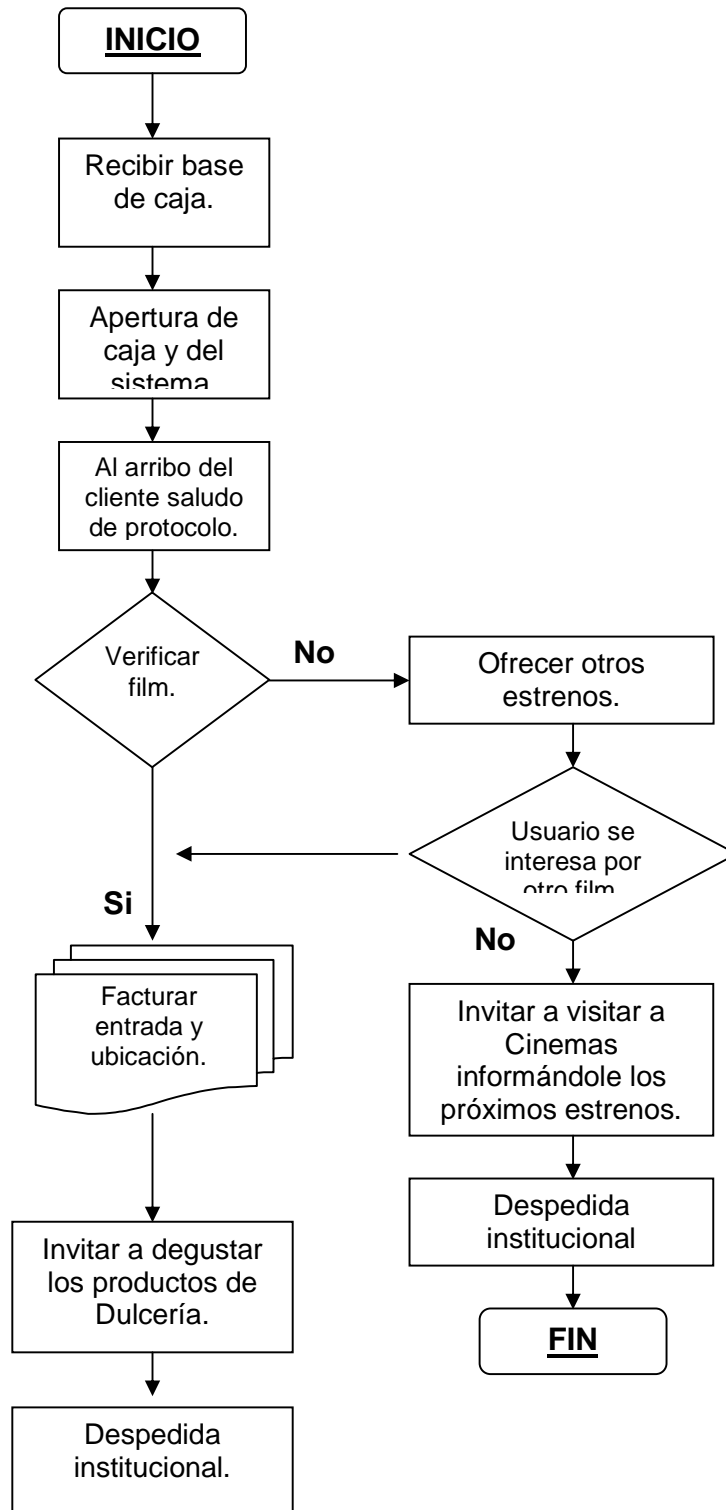
**Responsable:** Auxiliar de Taquilla

ENTRADAS	PROVEEDOR	ACTIVIDAD	REPONSABLE	SALIDAS	CLIENTE
Necesidades y expectativas del cliente	La Administración	<p>Brindar información a los clientes sobre las películas, los precios y demás dudas que este pueda tener.</p> <p>Indicar la disponibilidad de asientos en la sala de proyección.</p> <p>Facturar la cantidad de boletas indicando la ubicación, el valor y demás requisitos que demande la misma.</p> <p>Presentar un informe a la administración de las ventas obtenidas en el día.</p> <p>Manejo de caja.</p>	Auxiliar de Taquilla	<p>Factura de venta (Boleta)</p> <p>Informe de ventas</p>	Cliente interno y externo
<b>Indicador:</b>		$\frac{\text{No. Sillas ocupadas por sala}}{\text{Total de sillas de la sala}} * 100 =$			

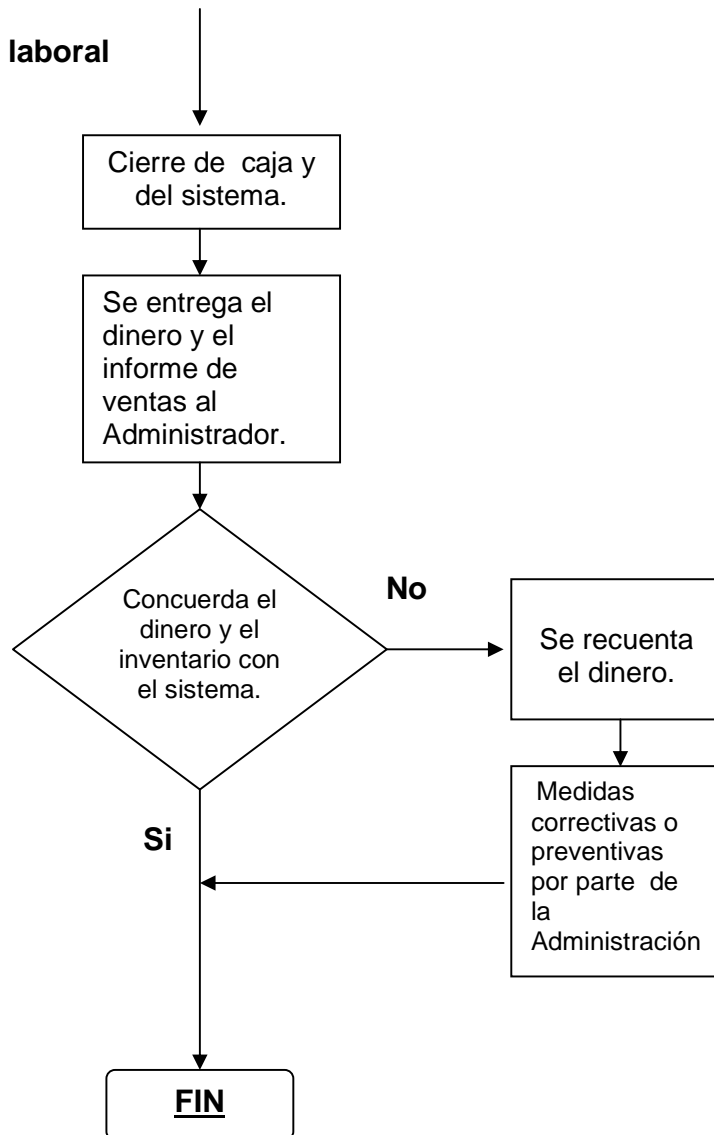


## VENTA EN TAQUILLA

Proceso para la venta de boletas en el área de Taquilla en los CINEMAS VALLE DE ATRIZ el Auxiliar de Taquilla debe:



**Al finalizar la jornada laboral**





**CARACTERIZACIÓN DEL  
PROCESO: VENTA EN  
DULCERIA**

Código: 03

Fecha: 10/OCT/10

Versión: 1

Página 1 de 1

**Proceso:** Venta en dulcería

**Objetivo:** Crear y satisfacer las necesidades del cliente, en cuanto al consumo de los productos que ofrece CINEMAS VALLE DE ATRIZ

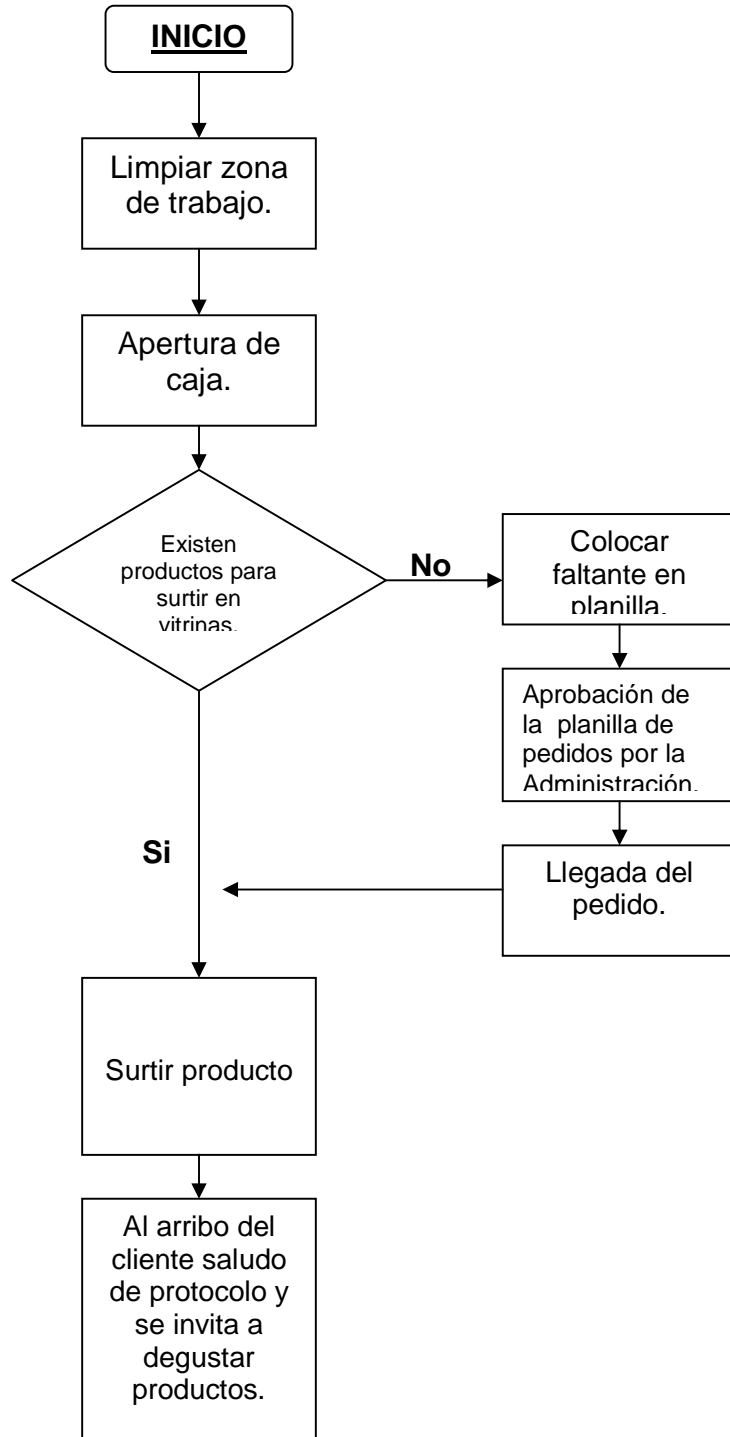
**Alcance:** Desde el momento que deja taquilla, hasta la entrega y facturación de los productos que solicita el cliente

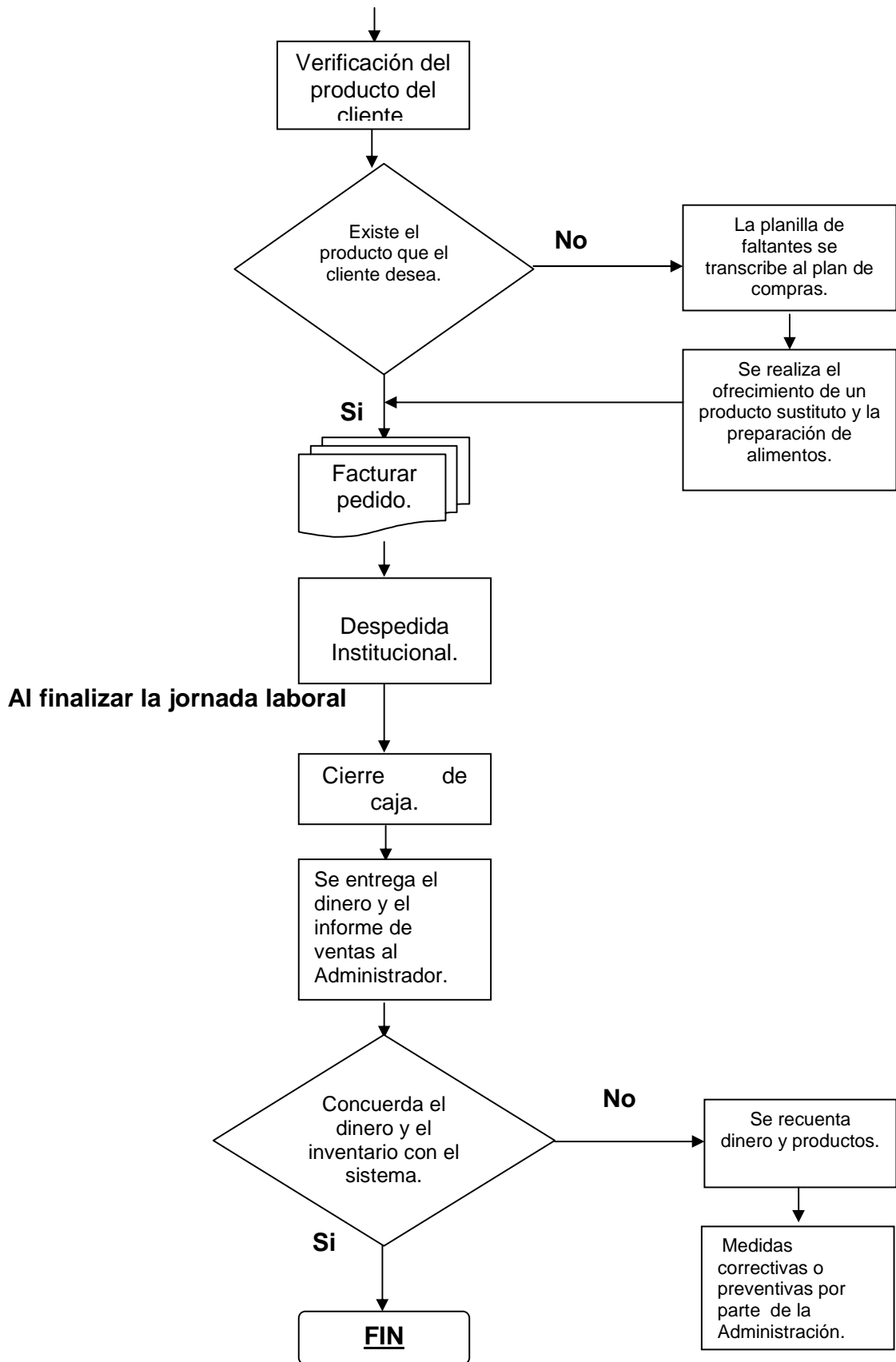
**Responsable:** Auxiliar de Dulcería

ENTRADAS	PROVEEDOR	ACTIVIDAD	REPONSABLE	SALIDAS	CLIENTE
Necesidades y expectativas del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Administración</li> <li>Distribuidoras de Productos comestibles</li> </ul>	<p>Impulso de los productos comestibles.</p> <p>Venta de productos comestibles.</p> <p>Preparación de alimentos.</p> <p>Recibir, contar y exhibir productos comestibles.</p> <p>Realizar informe sobre la rotación de los productos; que permita la creación de un plan de compras.</p> <p>Manejo de caja.</p>	Auxiliar de dulcería	<p>Factura de venta</p> <p>Informe de ventas</p> <p>Plan de compras</p>	Cliente interno y externo
<b>Indicador:</b>					
<p style="text-align: center;"><u>Inventario Final x 30 días</u></p> <p style="text-align: center;">Ventas Promedio</p>					

## VENTA EN DULCERIA

Proceso para la venta de productos comestibles en el área de dulcería en los CINEMAS VALLE DE ATRIZ el Auxiliar de Dulcería debe:







**CARACTERIZACIÓN DEL  
PROCESO: INGRESO DE LOS  
CLIENTES A LAS SALAS DE  
CINEMAS**

Código: 04

Fecha: 10/OCT/10

Versión: 1

Página 1 de 1

**Proceso:** Ingreso de los clientes a las salas de Cinemas

**Objetivo:** Prestar apoyo logístico a los clientes y de control a la administración.

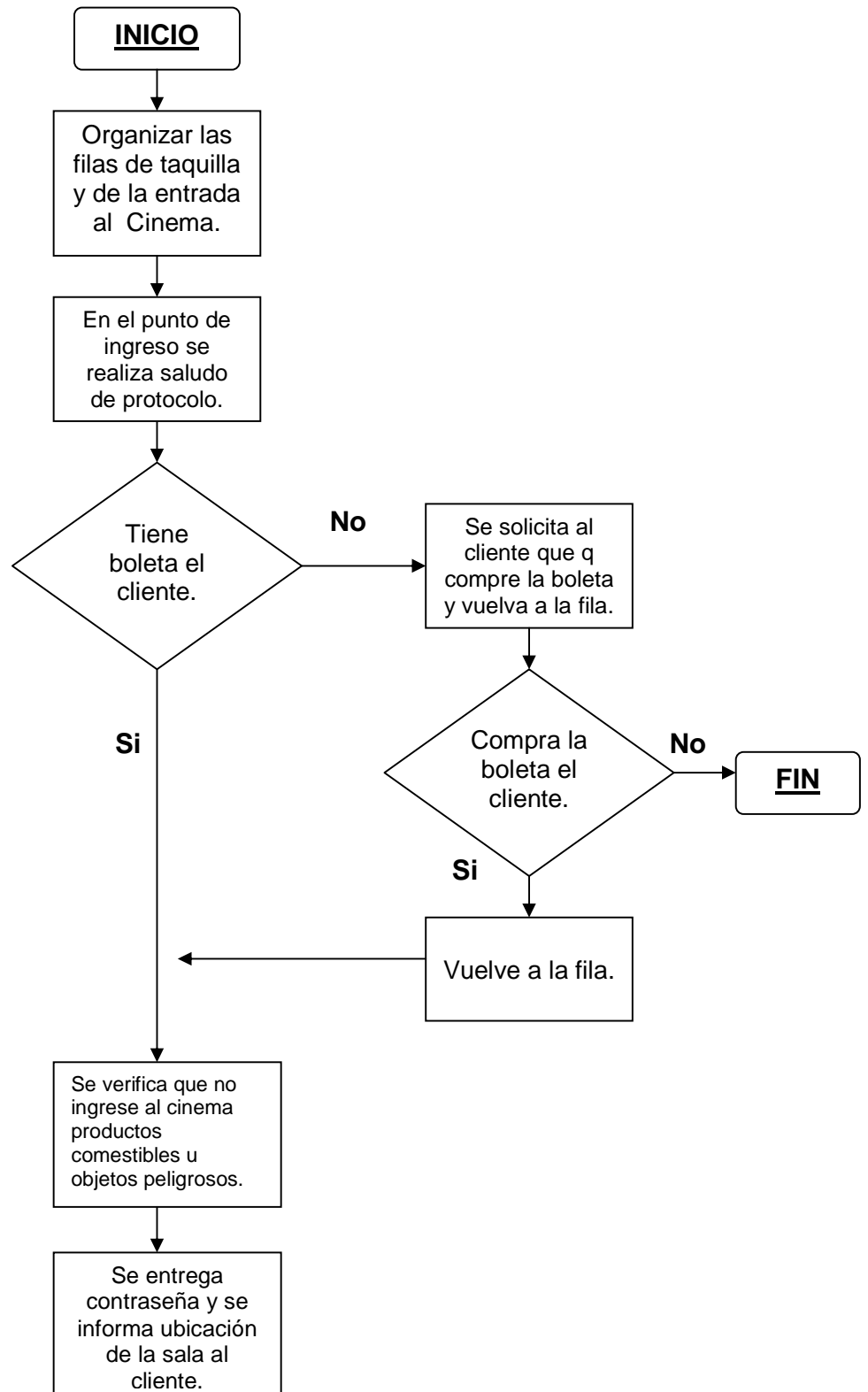
**Alcance:** Desde el momento que deja dulcería, hasta la finalización de la película

**Responsable:** Portero

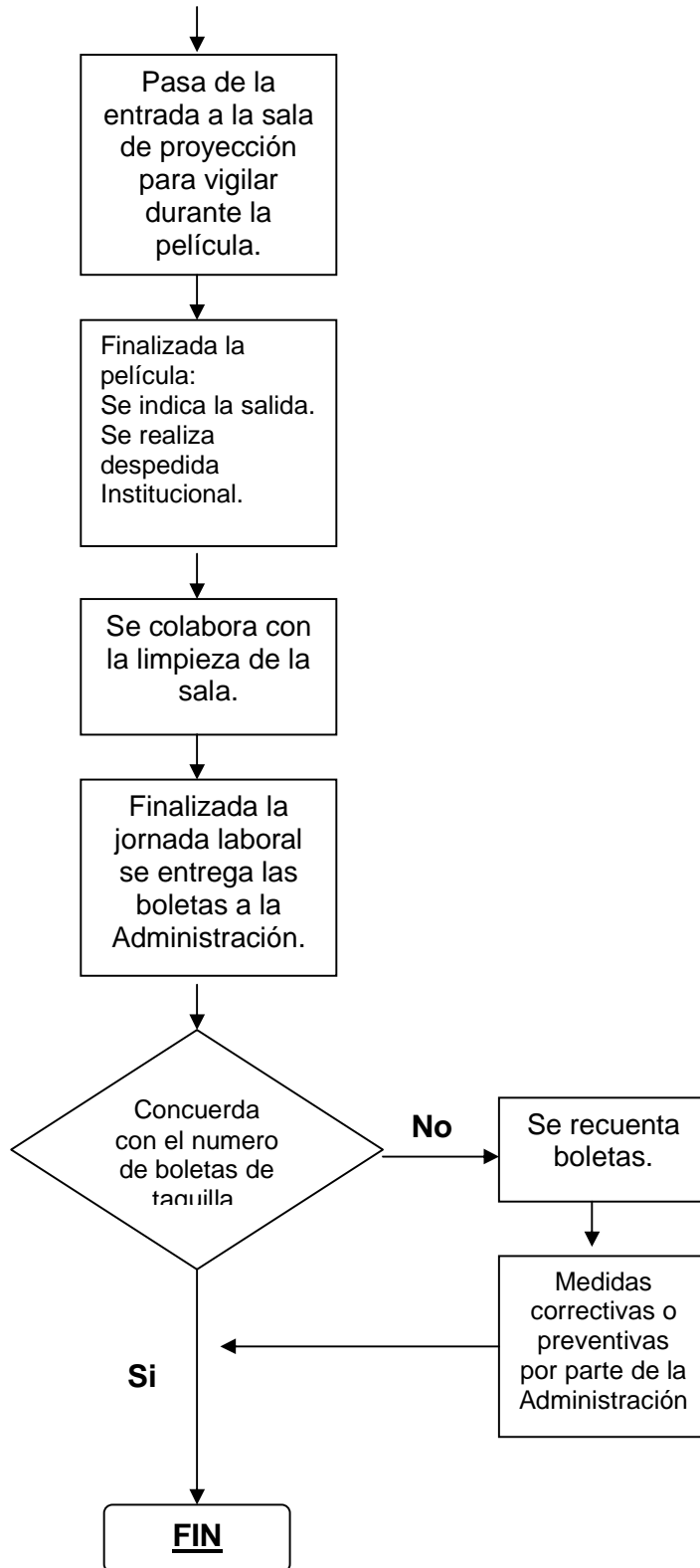
ENTRADAS	PROVEEDOR	ACTIVIDAD	REPONSABLE	SALIDAS	CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidades y expectativas del cliente</li> <li>Boleta de ingreso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Administración</li> <li>Los clientes</li> </ul>	<p>Recibir la boleta al usuario y entregarle la contraseña al cliente.</p> <p>Prestarle seguridad a las instalaciones del CINEMAS</p> <p>Verificar que no ingrese al Cinemas productos comestibles u objetos peligrosos.</p> <p>Vigilar que en las funciones las personas se dediquen actividades propias del momento.</p> <p>Estar pendiente del mantenimiento y aseo de las instalaciones.</p>	Portero	Contraseñas	Cliente interno y externo
<p><b>Indicador:</b> <u>No contraseñas recepcionadas por función * 100</u></p> <p>No de boletas vendidas en taquilla por función</p>					

## INGRESO DE LOS CLIENTES A LAS SALAS DE CINEMAS

Proceso para permitir el ingreso de los clientes a los CINEMAS VALLE DE ATRIZ por parte del Portero se debe:



## Al terminar el ingreso de clientes







**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: COMPRAS**

Código: 05

Fecha: 10/OCT/10

Versión: 1

Página 1 de 1

**Proceso:** Compras

**Objetivo:** Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.

**Alcance:** Desde la identificación del plan de compras hasta el almacenamiento del nuevo inventario.

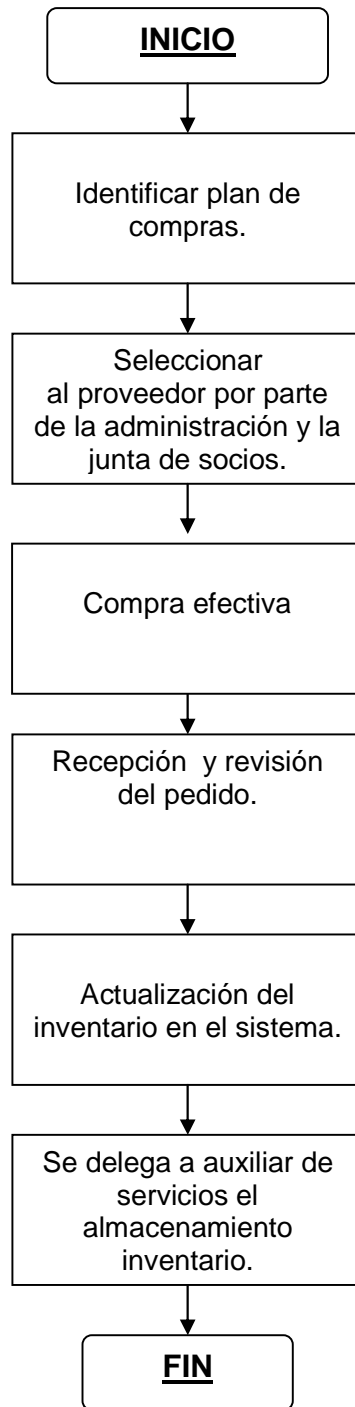
**Responsable:** Administrador

ENTRADAS	PROVEEDOR	ACTIVIDAD	REONSABLE	SALIDAS	CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de compras</li> <li>Planilla de pedidos</li> </ul>	Distribuidoras de Productos comestibles	Recepción de cotizaciones  Estudio de cotizaciones por parte de la Junta de Socios y la Administración  Elección de proveedor  Compra efectiva	Administrador	Productos para vitrina  Alianzas estratégicas	Cliente interno y externo

**Indicador:** 
$$\frac{\text{Ventas Acumuladas} * 100}{\text{Inventario Promedio}} =$$

## COMPRAS

*Proceso de general de compras en los CINEMAS VALLE DE ATRIZ, por parte del Administrador.*





**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS**

Código: 06

Fecha: 10/OCT/10

Versión: 1

Página 1 de 1

**Proceso:** PQR'S

**Objetivo:** Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.

**Alcance:** Desde la identificación de la necesidad hasta la implementación de acciones preventivas y correctivas que permitan el mejoramiento continuo

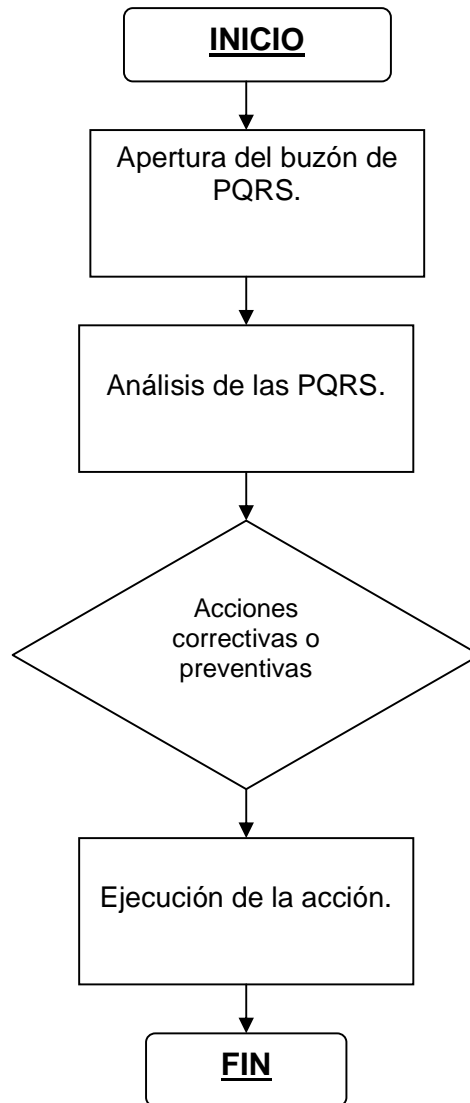
**Responsable:** Administrador

ENTRADAS	PROVEEDOR	ACTIVIDAD	REPOSABLE	SALIDAS	CLIENTE
PQR'S	Cliente interno y externo	Análisis de las PQR'S  Se toma la decisión de implementar acciones preventivas y/o correctivas  Ejecución de la acción	Administrador	Satisfacción del cliente  Alianzas estratégicas  Implementación de nuevos procesos	Cliente interno y externo

**Indicador:** 
$$\frac{\text{Total de PQRS implementadas}}{\text{Total de PQRS recibidas}} * 100 =$$

## PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS

*Proceso de general del manejo de peticiones, quejas y reclamos ( PQRS) en los CINEMAS VALLE DE ATRIZ por parte del Administrador.*





**CARACTERIZACIÓN DEL  
PROCESO: SELECCIÓN DE  
PERSONAL**

Código: 07

Fecha: 10/OCT/10

Versión: 1

Página 1 de 1

**Proceso:** Selección de personal

**Objetivo:** Contratar personal idóneo para la organización .

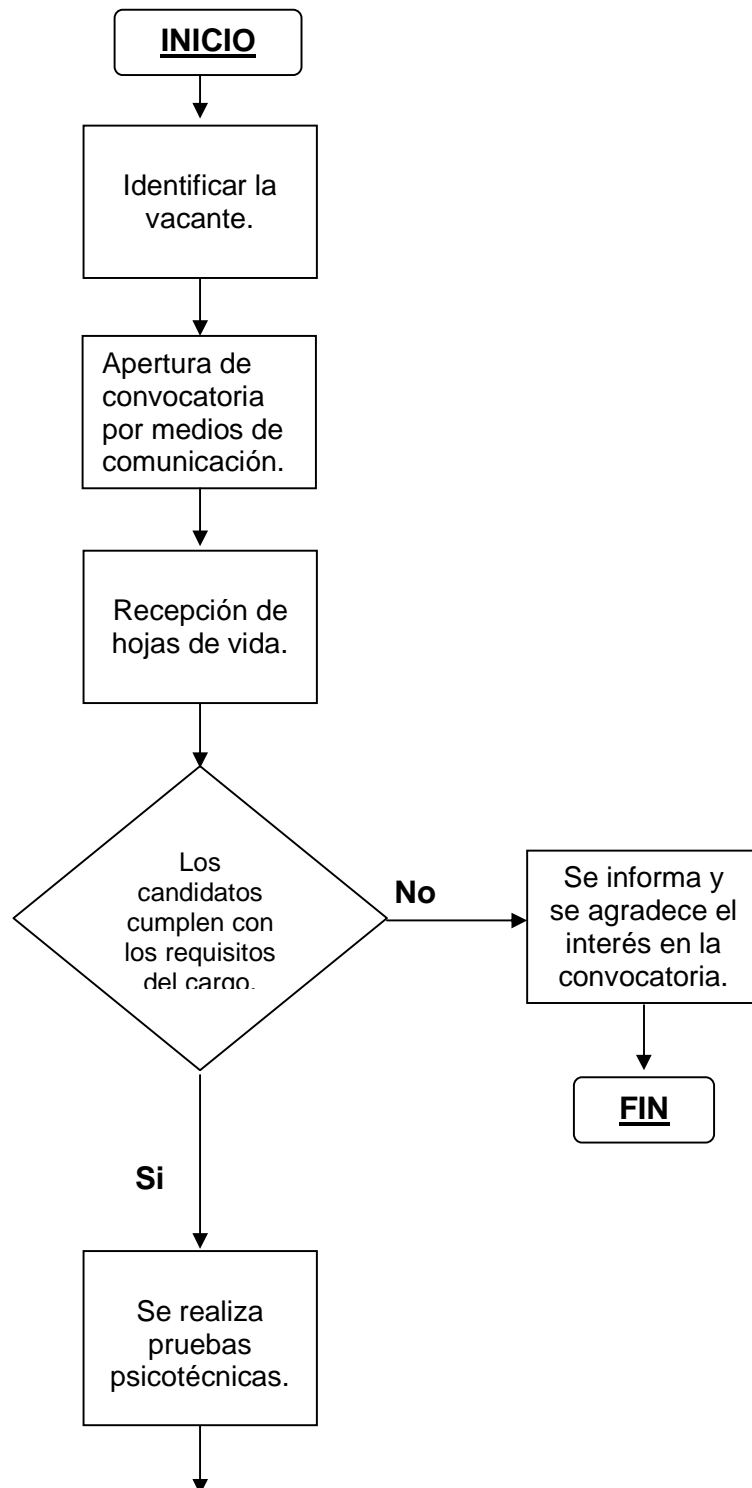
**Alcance:** Desde la identificación de la vacante hasta terminar con el proceso de selección.

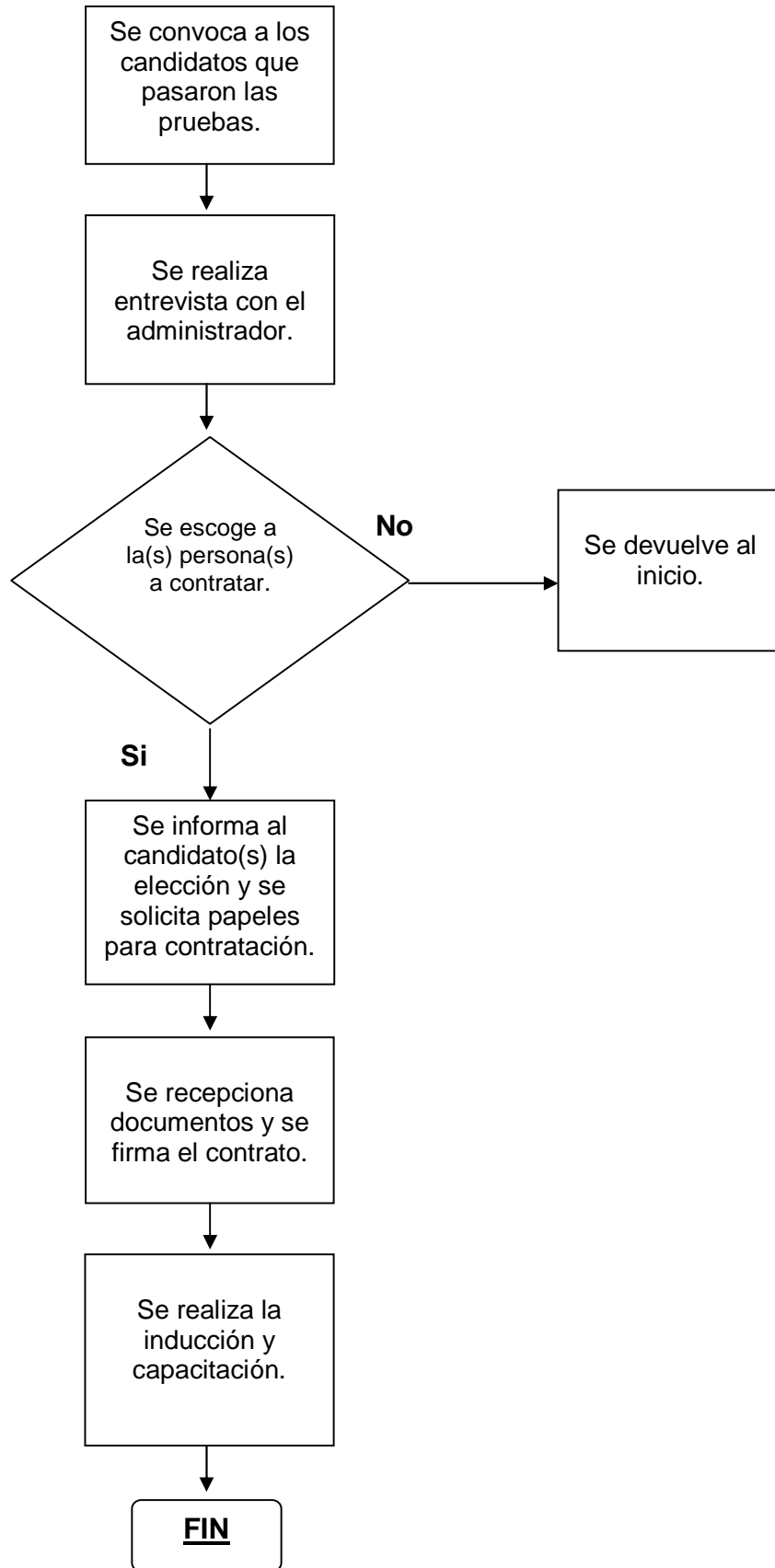
**Responsable:** Administrador

ENTRADAS	PROVEEDOR	ACTIVIDAD	REPOSABLE	SALIDAS	CLIENTE
Hojas de vida	Aspirantes internos y externos	Apertura de la convocatoria por medios de comunicación.  Recepción de hojas de vida.  pruebas psicotécnicas  Entrevistas  Elección del candidato que cumple con los requerimientos del cargo	Administrador	Listado de posibles candidatos al cargo  Resultados pruebas psicotécnicas  Resultados entrevistas	Aspirantes internos y externos
<p><b>Indicador:</b> <math display="block">\frac{\text{Total de personas que aprobaron las pruebas}}{\text{Total de personas capacitadas}} =</math></p>					

## SELECCIÓN DE PERSONAL

*Proceso de general de selección de personal en los CINEMAS VALLE DE ATRIZ por parte del Administrador.*





### **7.3. ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN QUE PERMITAN EVALUAR CONSTANTEMENTE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y LOS PROCESOS ADOPTADOS.**

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, por lo tanto teniendo en cuenta que estos son uno de los métodos más utilizados para hacer seguimiento y medición a los procesos, a continuación se describe a algunos de ellos, los cuales están diseñados y adaptados según las necesidades propias de los CINEMAS VALLE DE ATRIZ.

$$\text{Capacidad Instalada} = \frac{\text{No. Sillas ocupadas por sala} * 100}{\text{Total de sillas de la sala}} =$$

Por medio del presente indicador se desea saber si realmente se esta utilizando la capacidad instalada en cuanto a cada sala, se espera que a mediano plazo el porcentaje llegue por lo mínimo al 80% pues en la actualidad es muy bajo, dicho indicador puede ser medido mensual y anualmente.

$$\text{PQRS} = \frac{\text{Total de PQRS implementadas} * 100}{\text{Total de PQRS recibidas}} =$$

El indicador muestra como las peticiones, quejas y reclamos (PQRS) hechas por los clientes de los CINEMAS VALLE DE ATRIZ, han sido tenidas en cuenta con el fin de contribuir al mejoramiento continuo. Se considera que en estos momentos será baja la capacidad de respuesta frente a las mismas, puesto que como apenas se esta haciendo reformas serán bastantes las PQRS, pero se considera que en un periodo menor a un año la capacidad de respuesta será mayor ya que existe un proceso específico que permite dar resultados frente a esta variable.

$$\text{Part. Colab} = \frac{\text{Total de sugerencias implementadas} * 100}{\text{Total de sugerencias recibidas}} =$$

Dentro de la gerencia de procesos la satisfacción de los colaboradores es muy importante, es por lo tanto que el presente indicador permite medir como es tenido en cuenta la opinión de los mismos en los diferentes problemas o propuestas de mejoramiento de la organización. La participación de los colaboradores (Part. Colab) será medida por la cantidad de sugerencias implementadas del total de sugerencias recibidas.



$$\text{Rotación de M/Cía.} = \frac{\text{Ventas Acumuladas} * 100}{\text{Inventario Promedio}} =$$

Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas en el normal desarrollo de los procesos de CINEMAS VALLE DE ATRIZ. Este indicador, debe mantener un elevado índice de rotación, en la actualidad su resultado es medio, pero con tendencia a incrementarse puesto que las diferentes estrategias están logrando un impacto positivo dentro de la organización.

$$\text{Alianzas Estratégicas} = \frac{\text{No. de Establecimientos asociados} * 100}{\text{No. de Estable. C.C. Valle de Atriz}} =$$

A lo largo de la presente propuesta se expuso la importancia de realizar alianzas estratégicas con los diferentes establecimientos (Estable.) del centro comercial (C.C) Valle de Atriz, puesto que se considera que es de vital importancia apoyarse para beneficiar no solo a los clientes sino también a cada uno de los establecimientos, es por lo tanto que el presente indicador permitirá conocer como es la gestión realizada por la administración frente a esta variable. En la actualidad solo se toma estos establecimientos pero a largo plazo se espera que dicho indicador sea más global; pues se pretende que las alianzas sean con la mayoría de empresas de la ciudad.

$$\text{Incremento Vtas} = \frac{\text{Ing. Oper. Per. Actual} - \text{Ing. Oper. Per. Anterior} * 100}{\text{Ing. Oper. Per. Actual}} =$$

El indicador de incremento en ventas (Incremento Vtas) nos permite evaluar como nuestros ingresos resultados de la operación normal de la empresa han crecido o han disminuido; a largo plazo se espera que se incremente dicho indicador pues se aspira llegar a nuevos mercados por medio de diferentes estrategias.

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta} * 100}{\text{Ventas}} =$$

Este indicador permite evaluar la solidez económica de la empresa, pues en la actualidad se trabaja con un margen muy bajo y en ocasiones nulo; es por tal razón que se espera que este indicador en el mediano y largo plazo crezca generando de esta manera mayor seguridad no solo para los socios si no también para las personas que trabajan en los Cinemas.

## 8. CONCLUSIONES

En la gerencia de procesos, la organización es vista como un sistema en el cual todas las actividades que se realizan al interior de la misma están interrelacionadas lo cual permiten generar resultados como consecuencia del valor agregado en cada etapa.

Las empresas que trabajan bajo un enfoque de procesos hacen énfasis en satisfacer y superar las necesidades tanto del cliente interno como externo; es decir; priman los intereses comunes sobre los particulares.

Teniendo en cuenta los diferentes conceptos sobre la gerencia de procesos se pudo estructurar la propuesta anteriormente desarrollada para los CINEMAS VALLE DE ATRIZ; la cual esta diseñada según las necesidades propias de la misma, la cual se considera le permitirá a ésta, ser más competitiva a nivel interno y externo, generando de esta manera mayor rentabilidad y un mayor acceso a nuevos mercados.

La junta directiva como máxima autoridad de los CINEMAS VALLE DE ATRIZ debe entender que la empresa necesita tener claridad de quien es, cual es la meta adonde desea llegar y cual es el camino que debe seguir para llegar hasta ese punto; de aquí la importancia de la aplicar los diferentes conceptos desarrollados a lo largo de la presente propuesta, dado que es una herramienta administrativa que puede contribuir enormemente con el objetivo principal de la organización, el cual es la satisfacción de sus clientes.

Trabajar bajo un enfoque de procesos, permite que haya menos verificación y control por parte de la administración; dado que los colaboradores son concientes de que lugar ocupa su trabajo en un determinado proceso y su impacto en los objetivos, promoviendo de esta manera mas el autocontrol y la capacidad para tomar decisiones.

CINEMAS VALLE DE ATRIZ al trabajar con un enfoque por procesos buscara siempre la mejora continua, para esto puede aplicar como herramienta administrativa el Benchmarking; el cual le permitirá evaluar los procesos sin temor de cambiarlos, ya que se tiene la conciencia de que siempre se puede encontrar una mejor forma de hacer las cosas.

## 9. RECOMENDACIONES

CINEMAS VALLE DE ATRIZ debe aplicar la propuesta expresado a lo largo del presente trabajo ya que se encuentra diseñada según las necesidades y expectativas de la misma, de tal manera que le permitirá conocerse un poco mas a fondo y mejorar de tal forma que se pueda convertir en la primera en opción en cines para los habitantes de la ciudad de San Juan de Pasto y de sus alrededores.

La junta directiva y la administración de los CINEMAS VALLE DE ATRIZ debe empezar a construir y a implementar estrategias que le permitan satisfacer al cliente interno y externo; para ello es necesario conocer las necesidades y deseos de los mismos lo cual solo se puede lograr por medio de la aplicación de herramientas administrativas tales como la entrevista, los tés, y la asesoría de expertos entre otros, los cuales pueden contribuir al mejoramiento continuo y a la sostenibilidad de la misma.

Se recomienda se implemente un buzón de peticiones, quejas y reclamos (PQRS) en los CINEMAS VALLE DE ATRIZ; puesto que se considera de vital importancia conocer el pensamiento y las opiniones de los clientes, además con esto la administración puede tomar acciones preventivas y/o correctivas.

Se debe mejorar los canales de comunicación a nivel interno y la motivación de los colaboradores, dado que esto le permitirá a los mismos tener un mayor sentido de pertenencia; el cual se reflejará en los procesos, en los resultados y en la satisfacción del cliente.

Se considera que los CINEMAS VALLE DE ATRIZ deben destinar un mayor presupuesto para promoción y publicidad, puesto que esto le permitirá generar una mayor y mejor recordación por parte de los clientes y de las empresas, lo que a su vez puede ayudar a realizar alianzas estratégicas que contribuyan con el crecimiento y la estabilidad financiera de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

DAFT, Richard. Administración. Editorial THOMSON, 2004.

JONES, Gareth y GEORGE, Jennifer. Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill, 2006. pp 271-357 y 358

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores, pp 22-25

MARTINEZ, Carlos Eduardo. Administración de Organizaciones. Tercera Edición. 2002. Pp386-391

LOPEZ CARRIZOSA, Francisco José. El Sistema de Gestión Integrado. Editorial INCONTEC,2008. P.p. 41-42

## **NETGRAFIA**

<http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/archives/1-0.-INTRODUCCION.html>

[http://web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm)

<http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/30/perfiorg.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>