



Facultad de Economía y Ciencias
Empresariales

PROPUESTA DE NEGOCIO, PARA
MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA
COMPAÑÍA MANE FILMS.

Trabajo de Investigación que se presenta
como requisito para el título de Ingeniería en
Gestión Empresarial.

Autor: Giancarlo Enmanuel Carvallo
Béhar.

Tutor: Felipe Rendón

Samborondón, Noviembre del 2010

Dedicatoria.

El siguiente trabajo está dedicado a mis padres, quienes con sus esfuerzos lograron que este día se cumpla, a mi papá, que a pesar de no estar presente el día de hoy, su recuerdo y amor siempre vivirá entre nosotros.

A mi mamá, quien me brindó amistad incondicional en los momentos más difíciles de mi vida y me enseñó que a pesar de las adversidades, siempre podemos alcanzar nuestras metas cuando la perseverancia es nuestra mejor aliada.

A todas las personas que directa o indirectamente me ayudaron a alcanzar este objetivo.

INDICE

Carátula.....	I
Certificación y aprobación del tutor	II
Dedicatoria.....	III
Índice.....	IV
Índice de tablas.....	VII
Índice de gráficos.....	VIII

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

I.1 Planteamiento del problema	1
I.1.1. Formulación del Problema	2
I.1.2. Sistematización del Problema	2
I.2. Objetivos	3
I.2.1. Objetivo General	3
I.2.2. Objetivos Específicos.....	3
I.3 Justificación	
I.3.1. Justificación de la investigación	4
I.3.2. Viabilidad del proyecto	6
I.4 Antecedentes	
I.4.1. Antecedentes de la empresa	7

CAPITULO I.I. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

I.I.1. Misión y visión de la empresa	8
I.I.2. Análisis FODA.....	9
I.I.3. Estructura organizacional	11
I.I.3.1 Definición de estructura organizacional	11

CAPITULO I.I.I. METODOLOGÍA.

I.I.I.1 Aplicación y análisis de entrevistas centralizadas.....	14
---	----

CAPITULO I.V. PROPUESTA.

I.V.1. Función de operaciones	18
I.V.2. Las operaciones como sistema	19
I.V.3. Operaciones dirigidas al cliente.....	20
I.V.4. Justo a tiempo JIT	21
I.V.4.1. Elementos de un sistema JIT	21
I.V.4.2 Aplicación del JIT a la empresa.....	21
I.V.5. Integración de proveedores.....	22
I.V.5.1. Factor proveedor	23
I.V.5.2.Factor empresa	24
I.V.5.3 Factor entorno	24
I.V.5.4. Pasos para depurar un proveedor	25
I.V.5.5 Características principales para seleccionar un proveedor	25
I.V.6 El sistema Kanban.....	26
I.V.6.1. Kanban aplicado a proveedores	28
I.V.7.Modelo para la estrategia de operaciones.....	29
I.V.7.1.Estrategia corporativa de negocios	30
I.V.7.2 Misión de operaciones.....	30
I.V.7.3 Competencia distintiva.....	31
I.V.7.4. Objetivos de operaciones	31
I.V.7.5. Políticas de operaciones.....	33
I.V.8 Enlace de estrategia.....	35
I.V.9. Operaciones dirigidas	36
I.V.10 Selección del proceso de servicio	38
I.V.11. Ciclo del servicio.....	39
I.V.11.1 Círculo de servicio aplicado a Mane Films	40

I.V.11.2. Elaboración del presupuesto	42
I.V.11.3 Casting y reclutamiento	43
I.V.11.4 Grabación	43
I.V.11.5. Post Producción	44
I.V.12 Matriz de servicio.....	44
I.V.13 Los empleados y la mano de obra.....	47
I.V.14 Análisis de flujo de proceso	49
I.V.15 Perspectiva de proceso del negocio	49
I.V.16. Análisis de diagrama de flujo.....	50
I.V.17. Esquematización del servicio	55

CAPITULO V. CONTROL Y MEJORAMIENTO DE CALIDAD.

V.1 Análisis de Pareto.....	60
V.2 Control estadístico de procesos	61

MATERIALES DE REFERENCIA.

Recomendaciones	63
Conclusiones	64
Bibliografía	65

ANEXOS

Anexo 1.-	
Diseño de la entrevista.....	66

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis FODA	9
Tabla 2. Mane Films como sistema productivo.....	20
Tabla 3. Integración de proveedores habituales de Mane Films.....	22
Tabla 4. Objetivos típicos en operaciones.....	32
Tabla 5 Objetivos de Mane Films en operaciones.....	33
Tabla 6. Políticas de operaciones para Mane Films.....	34
Tabla 7. Alternativas estratégicas.....	35
Tabla 8. Recomendaciones para nuevas políticas a Mane Films.....	38
Tabla 9. Intensidad de la mano de obra en diferentes servicios.....	47
Ecuación 1. Tasa de demanda, tamaño recipiente y tiempo de circulación en el sistema Kamban.....	27
Ilustración 1. Hoja de ruteo post producción.....	53
Ilustración 2. Hoja de ruteo casting.....	55

INDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1. Organigrama de la empresa.....	12
Gráfico 2 Tabulación de entrevistas.....	15
Gráfico 3. Operación como sistema productivo.....	19
Gráfico 4. Modelo general de integración empresa.....	24
Gráfico 5 Sistema Kanban.....	27
Gráfico 6 Modelo de estrategia de operaciones.....	29
Gráfico 7. Fábrica dirigida.....	37
Gráfico 8. Ciclo de servicio.....	39
Gráfico 9. Matriz de servicio.....	46
Gráfico 10. Eslabón de la cadena servicio-utilidad aplicada a la empresa Mane Films.....	48
Gráfico 11. Símbolos utilizados en un diagrama de flujo para el procesamiento de la información.....	51
Gráfico 12. Diagrama de flujo de proceso para la elaboración de un comercial.....	57
Gráfico 13. Diagrama de flujo de proceso para la elaboración de un evento BTL.....	58
Gráfico 14. Modelo PDCA.....	59
Gráfico 15. Análisis de Pareto.....	60
Gráfico 16. Gráfico del promedio de tiempo de respuesta por área encomendada.....	61

I. CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

I.1 Planteamiento del problema.

El presente trabajo de titulación está dirigido al mejoramiento de las operaciones de la Empresa *Mane films*, dedicada a la producción de comerciales, fotografía y activaciones de eventos publicitarios a nivel nacional, fue fundada el 3 de febrero del 2009 en la ciudad de Guayaquil.

El marco teórico está dividido en tres etapas, la primera parte corresponde a la implementación de entrevistas centralizadas, se creó una estrategia enfocada a la optimización de los recursos de la compañía, se aplicará métodos para el control y mejoramiento continuo, el propósito general de el proyecto, es crear ventaja competitiva basada en el tiempo de respuesta, se espera lograrlo mediante la investigación científica. Una vez implementado, se evaluarán los resultados, y se desarrollará una propuesta de promesa de valor para la compañía.

Se analizará detalladamente los procesos, con el fin de maximizar los recursos, y minimizar los gastos, aplicando técnicas vinculadas a la administración y estrategia de operaciones.

El trabajo de investigación permitió identificar varias dificultades en la empresa, especialmente en el plan estratégico, ahora se tiene una idea clara de la situación de la compañía, y del mercado, que es competitivo y extenso.

Para finalizar se presentará recomendaciones, analizaremos si es necesario obtener recursos económicos externos, aplicar re ingeniería de procesos, adquirir nueva tecnología, etc. encontrar la ventaja competitiva de la empresa será la labor principal.

Dichos estudios, tienen como objetivo convertir a Mane Films en una empresa líder en el negocio de la producción, ofreciendo un servicio de altos estándares de calidad.

I.1.1 Formulación del Problema

¿Cuáles serán los atributos para obtener una mayor integración en el mercado nacional?

I.1.2 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las exigencias de la empresa y del mercado, para invertir en infraestructura óptima?
- ¿Qué estrategias se podrán aplicar para incrementar y mejorar el tiempo de respuesta de la empresa?
- ¿Qué estrategia será más factible, para que la empresa genere ventaja sobre los competidores?
- ¿Será necesario replantear la estructura organizacional de la empresa para maximizar la productividad?

I.2. Objetivos

I.2.1. Objetivo General.

- Desarrollar una estrategia efectiva para maximizar el potencial de la empresa Mane Films, productora de medios audiovisuales.

I.2.2. Objetivo específico.

- Investigar las exigencias del mercado, para incrementar atributos, y obtener una mayor aceptación en el mercado nacional.
- Proponer estrategias que permitan incrementar las ventas en la empresa, posicionar la marca para crear clientes fieles.
- Desarrollar un plan de acción e investigar para optimizar el negocio Mane Films, que sea viable y autosustentable.

I.3. JUSTIFICACIÓN.

I.3.1 Justificación de la investigación.

El objetivo de esta investigación es la consolidación y fortalecimiento de la empresa Mané Films, encontramos diversos problemas que como consecuencia ha hecho perder el enfoque general a la compañía, es necesario aplicar estrategias en áreas de marketing, para crear vínculos más fuertes con el cliente, Philip Kotler exponía que marketing es el “proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”¹, así mismo será vital fortalecer el sector de recursos humanos, utilizando esta ciencia para alinear al personal productivo con las políticas y estrategia corporativa, incrementar la fuerza laboral y vincular en mayor grado al individuo con la misión y visión corporativa, el estudio de la administración de operaciones, es fundamental, esta materia se encuentra encargada de la investigación y ejecución de todas las acciones que generan mayor valor agregado, mediante planificación, organización, dirección y control en la producción del servicio, todo enfocado al incremento de la calidad y productividad, aumentar la satisfacción del clientes, y disminuir el tiempo de respuesta, el objetivo de la Administración de Operaciones es crear ventajas competitivas sustentables. Para finalizar aplicaremos planeación estratégica, con el fin de identificar oportunidades y peligros futuros que puedan amenazar a la empresa, planear significa diseñar un futuro prospero en base a la toma de decisión bien direccionada oportuna y agilizada en cualquier etapa. Esta nos ayudará a plantear metas claras y concisas, desarrollar planes detallados y estrategias bien enfocadas

Se aplicara técnicas de investigación basadas en entrevistas a un sector específico, que proporcione suficiente información para desarrollar un plan estratégico integrado.

Los estudios de mercado permitirán identificar y generar oportunidades de negocios no identificados por el segmento de clientes, en la elaboración de campañas publicitarias.

¹ Philip Kotler es reconocido como el padre del Marketing moderno. La organización europea **Management Centre Europe** lo catalogó como el primer experto del mundo en la práctica estratégica de la comercialización, ver también portal electrónico: <http://www.puromarketing.com/27/4109/philip-kotler-padre-marketing-moderno.html>

Actualmente la empresa cuenta con herramientas claves para este estudio de mercado.

Se replanteará los procesos, eliminando los obsoletos, creando una estrategia entrelazada con la misión y visión de la compañía.

La implementación de todas estas áreas tendrán como resultado la planificación de un futuro prospero y auto sustentable.

I.3.2 Viabilidad del proyecto.

Antes de implementar una estrategia el investigador debe tener certeza de las limitaciones de la empresa, el entorno y cualquier variable que directa o indirectamente, pudiera afectar el desempeño de la misma.

Por este motivo fue necesario tomar en cuentas variables administrativas, legales, presupuestarias y técnicas.

El proyecto cubre todo los objetivos planteados en la investigación, el contexto se encuentra enmarcado dentro de las leyes, normas y estatutos jurídicos vigentes en el estado ecuatoriano, el enfoque de la estrategia es netamente de carácter interno, la idea general es crear una competencia limpia, consolidar los esfuerzos del personal administrativo y operativo.

El área administrativa fue parte fundamental en la elaboración, se brindo aporte por parte de los gerentes de la empresa, ellos reiteran que las propuestas aportarán directamente al motor productivo. Cubre las condiciones técnicas y operativas sin discrepar con la misión o visión.

La empresa cuenta con recursos suficientes para la implementación de la estrategia recomendada, esta refuerza las acciones, solo se precisó redirigir sus esfuerzos y crear métodos prácticos enfocados en la reducción del tiempo de respuesta.

I.4 ANTECEDENTES.

I.4.1. Antecedentes de la empresa.

Mane films es una empresa consolidada por dos jóvenes emprendedores al darse cuenta de que este era un proyecto económico sostenible, tiene su línea de negocio en la ciudad de Guayaquil, está dedicada al proceso de servicios especializados en la producción de comerciales publicitarios y activación de eventos BTL.

Es una empresa relativamente nueva, tiene un año en el mercado, a pesar de esto cuenta con gran experiencia en el negocio, su personal operativo y administrativo es experimentado, proactivo, dispuestos al cambio y mejoras continua, existe poca rotación laboral, debido a los valores sociales de la compañía, enfocados en confiabilidad, honestidad y trabajo en equipo, su cartera de clientes es bastante rentable, formada por compañías prestigiosas en el mercado ecuatoriano.

A pesar del alto número de competidores, la demanda del servicio es fuerte. Este negocio aun puede ser explotado, muchas empresas están dispuestas a invertir fuertes capitales en rubros asignados a publicidad, actualmente los gerentes se ven en la necesidad de incrementarlos, como solución a la recesión económica vivida en años pasados, están conscientes que la solución más viable para aumentar sus ventas, es crear comerciales con un fuerte impacto audio visual.

Mane films es una empresa flexible y posee gran responsabilidad en los trabajos que realiza, está fuertemente vinculada con sus procesos entregando siempre un producto de calidad, esta reconoce que una de sus virtudes es crear una cultura de trabajo en su personal operativo.

Existe dos ramas importantes del negocio, la primera son las producciones de comerciales y la segunda es la activaciones de eventos BTL (below the line). El primero se encuentra dividido en fotografía y comerciales de televisión, el segundo consiste en la elaboración o producción de eventos en centros comercial, vías públicas, ferias empresariales, etc.

I.I. CAPITULO 2. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.

I.I.1 Misión y visión de la empresa.

Muchos autores concuerdan que la misión y visión de una compañía es la razón de ser de la misma, esta proyecta la singularidad de cada una, es vital en cualquier empresa, tener clara la misión y visión corporativa. No se debe confundir a la misión con el lema de la empresa, esta debe ser duradera y permanente, en la misión definimos las necesidades a satisfacer, clientes a alcanzar y los productos o servicios que ofrecemos, sus características son, que debe ser amplia, concreta, motivadora y sobre todo posible. La misión nos da a conocer el tipo de negocio a que la empresa se dedica y hacia donde se puede encaminar en un futuro, por lo tanto debe vincularse con la visión empresarial.

La visión es una imagen del futuro, lo que queremos llegar a alcanzar, para lograrlo es necesario formularnos la siguiente pregunta ¿Qué es lo que queremos lograr?, la visión debe ser fácil de entender por todas las personas que integran la compañía, el objetivo debe ser claro y conciso, las metas que se propone, variarán según los autores, algunos dicen que estos deben ser realistas, otros afirman que es necesario apuntar a cosas grandes, nosotros nos apegamos a la segunda, debida a que esta es la que direccionará a la empresa.

La misión y visión de la empresa quedará de la siguiente forma:

Misión.

Desarrollar soluciones innovadoras en producción, con conceptos creativos, y aplicaciones tecnológicas de vanguardia, con el fin de incrementar la rentabilidad de los clientes, priorizando el respeto al ecosistema.

Visión.

Ser reconocidos como empresa integradora de soluciones audiovisuales, líder a nivel nacional, fomentando sólidos vínculos con nuestros clientes.

I.1.2 Análisis FODA.

Es una herramienta de análisis estratégico, que tiene como fundamento principal crear un matriz que muestre la situación real de la compañía, permitiendo obtener un diagnostico, que permita mejorar la toma de decisión.

El termino **FODA** proviene de la unificación de las primera letras de las palabras, Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, esto funciona como filtro, el análisis en su mayor parte es sentido común del administrador, se reduce el nivel de análisis y las necesidades del procesamiento. Distinguir los problemas de la empresa no es fácil, la clave es adoptar una visión objetiva y distinguir los límites, para esto se debe tener en cuenta el control que tiene sobre ellos, las circunstancias puede cambiar de un día para otro, también el estado de la empresa, una fortaleza puede transformarse en debilidad y viceversa.²

Tabla 1

Elaboración: El autor

Fortalezas:	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Servicio personalizado• Personal con Experiencia en el mercado• Precios competitivos.• Cobertura total en el área de producción• Garantía y compromiso	<ul style="list-style-type: none">• Nuevos mercados por explotar (Negocios familiares, pequeña y mediana empresa)• Clientes no satisfechos con actuales proveedores• Portafolio de productos diferenciados• Demanda constante en mercados de crecimiento acelerado• Investigación y Desarrollo
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Promoción del producto• Equipos tecnológicos• Procesos operativos no definidos	<ul style="list-style-type: none">• Competencia desleal.• Concentración de clientes (medios públicos)• Salida de capitales al exterior• Ingreso de nuevas

² Ver también el portal electrónico, www.infomipyme.com análisis FODA.

	productoras al mercado nacional.
--	----------------------------------

A continuación se explicará los factores relevantes de la matriz.

- **Debilidades**

Equipos tecnológicos.

La primera debilidad presentada hace referencia a la falta de algunos equipos tecnológicos, estos son de avanzada y sus costos son elevados, ahora cabe realizar las siguientes preguntas, ¿En qué afecta la falta de estos equipos? ¿Afecta directamente en la calidad final del producto? ¿Será realmente necesario adquirirlos en este momento? A pesar de esto, la calidad del producto es buena, estos equipos principalmente son de audio y video, un gran número de productoras tampoco los poseen y se ven obligados a alquilarlos, el problema se presenta, en los estados financieros, las utilidades se ven disminuidas, la implementación de la estrategia está dirigida a minimizar el tiempo de respuesta, la falta de estos equipos no repercutirá ni en calidad ni en el tiempo de respuesta.

Planificación estratégica y estrategia de operaciones.

Es un factor importante para analizar, esta debilidad influye directamente con el tiempo de respuesta, si la empresa no encuentra soluciones perderá mercado, con consecuencias severas en corto plazo. El estudio implementará estrategias basadas en planificación y en operaciones, todas enfocadas a la disminución del tiempo de respuesta, esta debilidad podrá convertirse en una ventaja, si se la maneja correctamente.

Promoción del producto.

En la actualidad ya no basta solo con crear un buen producto a un buen precio, la mercadotecnia llega mucho más allá, las cuatro principales herramientas promocionales actuales son publicidad, promoción de venta, relaciones públicas y ventas personales, nosotros nos enfocaremos en las relaciones publicas, esta demanda la creación de buenas relaciones con los clientes, presentar una buena imagen como corporación es vital, al mejorar nuestros tiempos de respuesta y el compromiso que se tiene con el cliente, se la mejorará, es un forma autosustentable de promocionar el servicio de la empresa, tomará su tiempo implementarlo, pero es efectivo y el costo radica en el esfuerzo.

Al momento de presentar garantías, la empresa ganara respeto y credibilidad, se espera que las ventas se incrementen con la implementación de la nueva estrategia.

- **Oportunidades.**

Nuevos mercados por explotar.

Un gran número de empresarios se han dado cuenta de la vitalidad de la publicidad, ya no ven este rubro como un gasto, más bien lo asumen como una inversión, el porcentaje de negocios familiares, pequeñas y medianas empresas van en aumento, es una oportunidad considerable, debido a que es manejado directamente por la productora, no existe la intermediación de agencias publicitarias, el trabajo es más especializado y personalizado, las ganancias son más altas, los clientes en su gran mayoría no han invertido anteriormente en este rubro y como resultado la interacción en el proceso es mayor.

I.I.3 Estructura organizacional:

I.I.3.1 Definición de estructura organizacional:

Son las distintas maneras en que se puede agrupar o dividir a los encargados de la empresa, la función de ellos es coordinar las actividades dentro de una organización para orientarla al logro de objetivos

Existen varios tipos de mecanismos de coordinación, estos son:

- Ajuste mutuo.
- Supervisión directa.
- Estandarización de procesos de trabajo.
- Estandarización de producción o de resultados.
- Estandarización de destrezas o conocimientos.³

Actualmente la estructura organizacional de la empresa es de supervisión directa, esto consiste en asignar una persona responsable en la toma de decisión, emite instrucciones y se encarga de verificar que estas sean cumplidas. A pesar de utilizar este mecanismo la empresa ha creado una

³ Ver también el texto Diseño de organizaciones eficientes, Autor: Mintzberg.

cultura **empowerment**, esto consiste en delegar cierta autoridad al personal para que asuma responsabilidades siempre que este se encuentre facultado en la toma de decisiones.

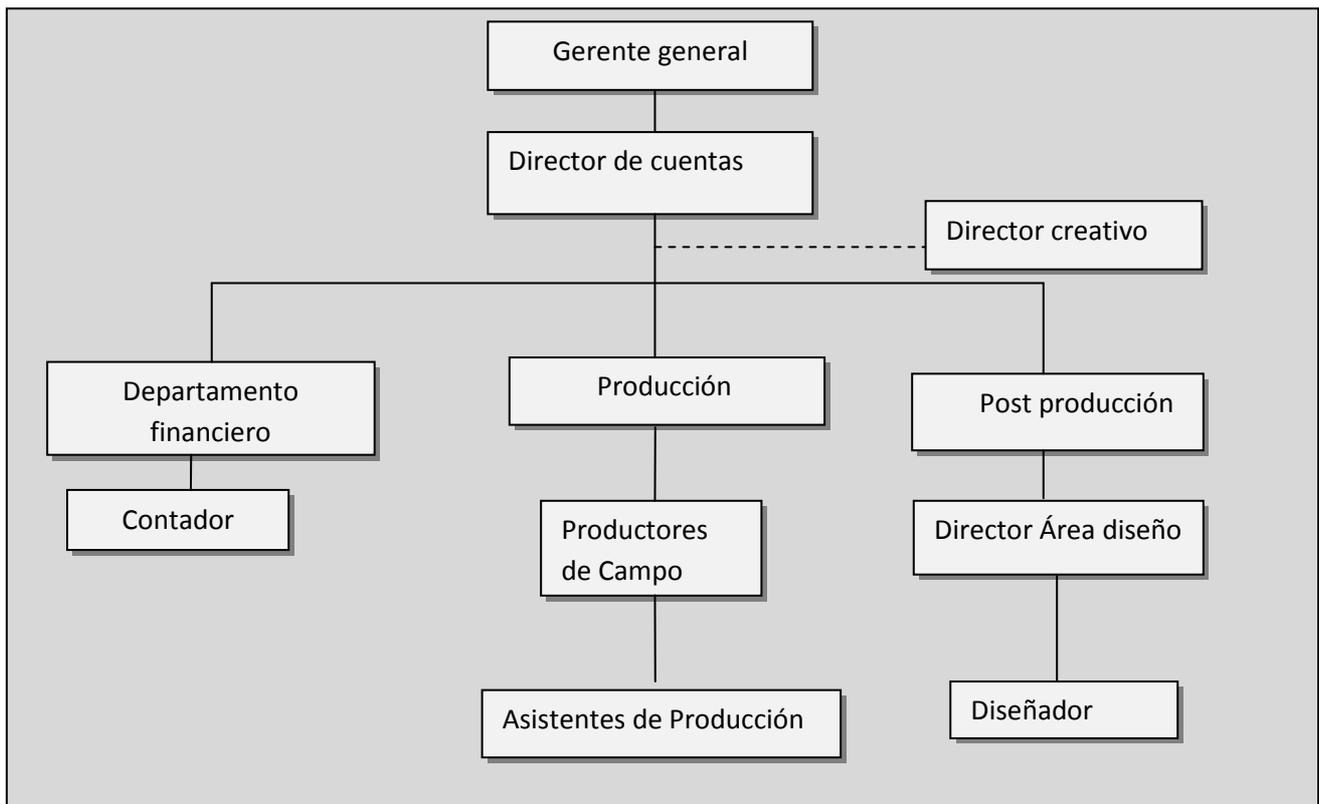
Dependiendo de las exigencias de la empresa, los mecanismos de coordinación serán modificados. Si lo ameritase se realizará en el corto plazo.

El núcleo operativo, se encuentra integrado por el personal, está directamente vinculado con la elaboración del servicio, ellos tienen como tarea principal asegurar los insumos, y distribuir el servicio.

La cumbre estratégica, se encuentra conformado por los miembros que asumen las responsabilidades básicas de la empresa, es necesario que quienes conforman este grupo conozcan a cabalidad la compañía, para poder crear estrategias acertadas. “No tomar una decisión es tomarla”.

A continuación mostraremos el organigrama de la empresa.

Gráfico 1



Fuente: Mane Films.
Elaboración: El autor

La gerencia tenía cierta duda sobre la estructura organizacional de la empresa, se cuestionaba si era necesario modificar el tipo de mecanismo de la organización, la estrategia se encontrará enfocada a la disminución en el tiempo de respuesta, para alcanzar este objetivo no será necesario modificar la estructura organizacional, el hacerlo no tendría repercusión alguna sobre los procesos, más bien podría causar descontento en el personal operativo, recomendamos que el organigrama permanezca vigente.

Sera necesario reforzar la cultura **empowerment**, esta es una herramienta de mucha ayuda en los procesos de mejora continua, fortalece el trabajo y el liderazgo.

Para alcanzar este objetivo deberá tenerse en cuenta los siguientes puntos.

- Será necesario crear responsabilidad por áreas desgastadas.
- El personal deberá poseer control sobre los sistemas, métodos y equipos.
- Se debe mejorar las condiciones de trabajo.
- La autoridad de cada individuo debe tener límites bien trazados.⁴

⁴ Ver también el portal electrónico.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm>

I.I.I CAPITULO 3. METODOLOGÍA.

I.I.I.1 Aplicación y análisis de entrevistas centralizada.

El problema principal de la empresa era la falta de un plan estratégico bien diseñado, ha intentado ganar clientes aplicando varias estrategias, como diferenciación de precios, promociones etc.

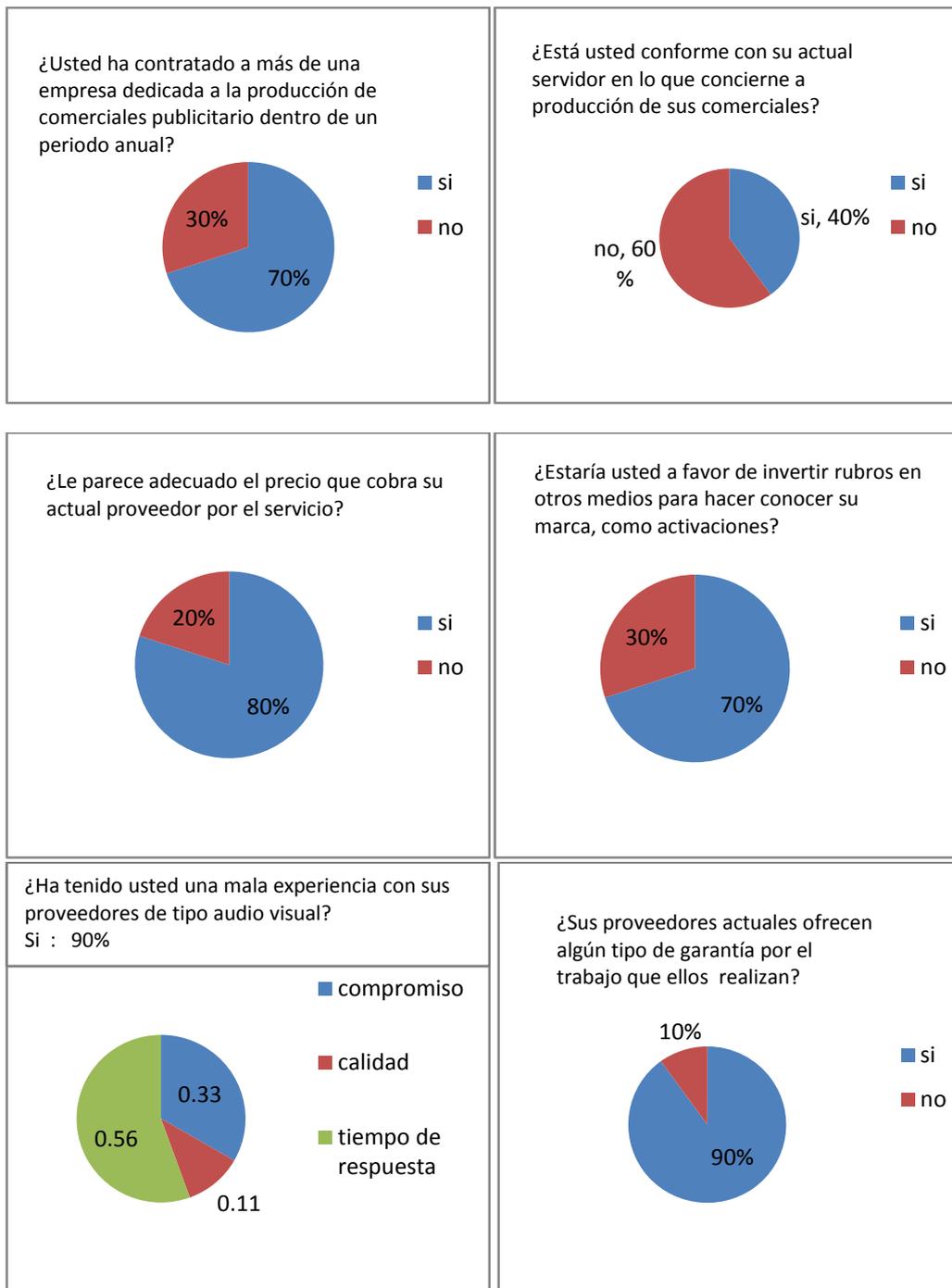
Se necesita un flujo rápido y preciso de información sobre las preferencias, necesidades y comportamientos de clientes, para identificarlas fue necesario la implementación de una entrevista personalizada, el fin es realizar un estudio observacional sin controlar el objeto ni alterar el entorno que está en observación, es necesario preseleccionarlo para tener información específica y veraz, existe una gran diversidad de técnicas y herramienta a la hora de encontrar información.

La aplicación de entrevistas fue la más acertada, debido a que escoge información de la población que interesa, posee otras ventajas como, costo bajo de realización y mayor rapidez en la obtención de resultados, se la realizó una con siete preguntas, dirigidas a los clientes que demandan servicios en producción, como agencias publicitarias.

Será mostrada en el anexo No. 1 todos los resultados de la entrevista serán presentados en gráficos estadísticos y posteriormente el análisis de ellos.

A continuación presentamos los resultados tabulados.

Grafico 2



Elaboración: El autor.

La entrevista fue aplicada a diez empresas, el primer cuadro muestra un descontento del setenta por ciento, de parte de los clientes con los proveedores, por esto encontramos un alto grado de rotación de ellos, en el mayor de los casos la agencias publicitarias y compañías de manufactura realizan concursos para la elección de sus distribuidores,

anteriormente, la gerencia de Mane Films asumía que para ganar una licitación era necesario competir con precios, en primera instancia esta podría ser la forma de hacerlo, pero no con costos más bajos al del promedio del mercado, solo deben ser competitivos. Para generar fidelidad en el cliente será necesario tener un enfoque distinto al que se ha estado aplicando.

El siguiente cuadro muestra un alto grado de descontento con los proveedores, esta pregunta se encuentra vinculada con la primera y reitera el por qué de la alta rotación de ellos, es una oportunidad que se debe aprovechar en corto plazo, Mane Films puede integrarse al cliente, personalizando sus servicios y cubriendo exigencias insatisfechas.

Después de la implementación de entrevistas se percató que el cliente se encuentra bastante satisfecho con los precios del mercado, según la información de la pregunta número cuatro, el porcentaje de aceptación en este rubro es del ochenta por ciento, gracias a esto llegamos a la conclusión que una estrategia basada en la diferenciación de precios no era la adecuada, iba a ser un error, se podría canibalizar el mercado, trayendo un sinnúmero de inconvenientes, que la empresa no podría asumir, debido a su poco tiempo en el mercado.

La pregunta número cinco indica que el setenta por ciento de los encuestados actualmente están dispuestos a invertir en activaciones de eventos BTL, este corrobora que la empresa debe seguir con sus dos líneas de negocios, las activaciones aun no son totalmente explotadas esto podría ser el fuerte de la empresa.

La antepenúltima pregunta, esta dividida en tres factores que podrían ser los principales causantes del descontento del cliente, esta información demuestra que no existe mayor inconformidad en la calidad del servicio que ofrecen los competidores, este índice es del once por ciento, es alto pero haremos hincapié en los siguientes, donde el porcentaje es mayor y podríamos disminuir el riesgo al momento de implementar una nueva estrategia, no existe mayor descontento en lo que a calidad refiere, el problema principal está en la falta de compromiso, a pesar que muchas de las empresas cumplen con su plazo de entrega, este realmente sigue siendo el mayor descontento, explican que en el mayor de los casos preferirían adelantar este tiempo, los plazos que se dan son extensos y esto atrae inconvenientes en los sectores de mercadotecnia.

Con la implementación de esta entrevista reiteramos la importancia de crear una estrategia enfocada en la disminución en el tiempo de respuesta, la actual no cumple el objetivo planteado.

I.V. CAPITULO 4. PROPUESTA.

El siguiente capítulo tiene como objetivo plantear una estrategia funcional que esté entrelazada con la misión y visión de la empresa, fortalecerla, y analizar detalladamente problemas vinculados al negocio, con el objetivo de maximizar el rendimiento de la compañía.

Antes de proponer ideas será necesario revisar ciertos conceptos básicos que tienen como objetivo, dirigirnos de manera acertada.

Finalmente este capítulo mostrará, cuáles serán los pasos primordiales para alcanzarlos.

I.V.1 Función de operaciones.

La **administración de operaciones** se ocupa de la producción de bienes y servicios, todo los días el cliente está en contacto con muchos de ellos, por eso es necesario crear una administración de operaciones eficiente. Esto constituye el motor de las riquezas para las empresas.

Las industrias de servicio al igual que las de manufacturas tienen como finalidad cumplir un proceso de transformación, en pocas palabras convertir los inputs (electricidad, agua, mano de obra, etc.) en un servicio específico.

Necesitamos definir cuál es la función de la administración de operaciones, *“El área de operaciones tiene la responsabilidad de suministrar el producto o el servicio de la organización, los gerentes de operaciones planean y controlan el sistema de producción y sus interfaces dentro de la organización, toman decisiones respecto a la función de operaciones y sus relación con otras funciones”*⁵

Esta definición nos indica la importancia de la toma de decisión dentro de una empresa, las operaciones se pueden dividir en tantas partes como decisiones exista.

⁵ Schroeder. Texto: Administración de operaciones: Conceptos y casos contemporáneos, capítulo I. función de operaciones (pp. 3-4)

Constituyen una función fundamental en cualquier organización, esta corresponde al suministro y producción de bienes o servicios para el negocio. Como sistema no solo nos proporciona un punto de salida para definir las operaciones de servicio, sino también constituye un sistema poderoso para el diseño y análisis de las mismas, nos permite obtener conocimientos importantes acerca de la administración del negocio.

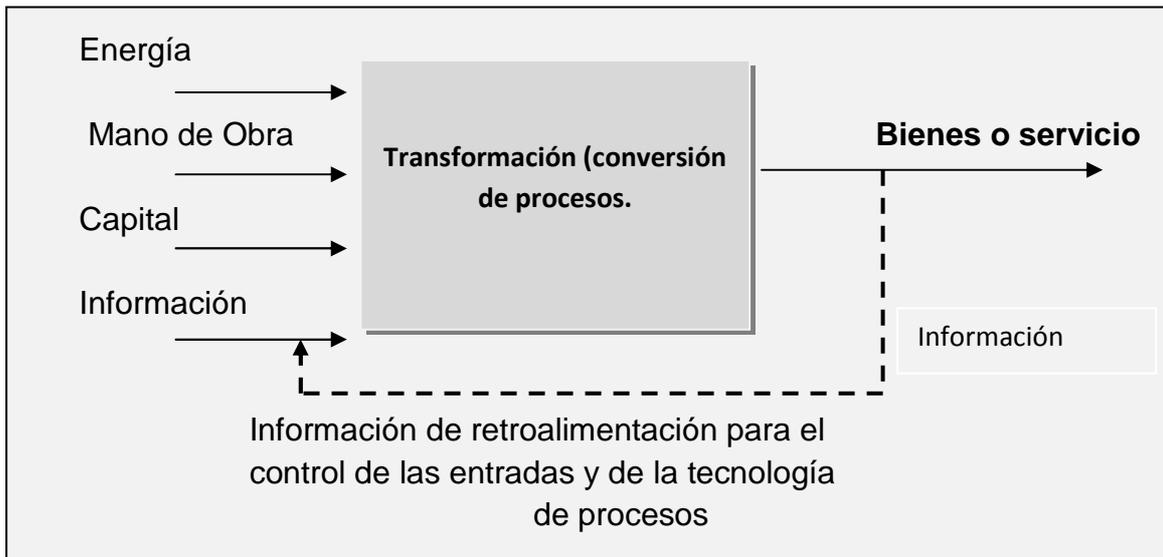
I.V.2. Las operaciones como sistema.

Definimos sistema de operaciones, como el resultado de la unión de productos de distintas empresas, estas son conocidas como inputs, las mismas posteriormente pasan por un proceso de transformación convirtiéndose en outputs (ver grafico tres).

Si estudiamos distintos tipos de procesos podremos aprender considerablemente la manera de identificar cualquier operación como sistema. La industria de servicio también utiliza este proceso de transformación un ejemplo es la industria de aviación, utiliza entradas de capital, aeronaves mano de obra humana como pilotos, aeromozas y mecánicos, con el fin de que esta transformación sea segura, confiable, eficiente y rápida⁶

El siguiente cuadro nos muestra una operación como sistema operativo

Gráfico 3



Fuente: Roger, G. Schroder, (2004). *Función de Operaciones: Casos y conceptos contemporáneos* (2ª ed.). En G. Cevallos, J. Ramos (Trad.), *Función de operaciones* (p.14). University of Minnesota: Mc. Graw Hill.

⁶ Schroeder. Texto: Administración de operaciones: Conceptos y casos contemporáneos, capítulo I. función de operaciones (pp. 13)

Todo los sistemas interactúan con sus ambientes externos e internos, el ambiente externo se presenta por medios económicos, físicos y sociales, la naturaleza interactiva de estas operaciones se ve obligada a mantener vigilancia constante con el ambiente, para realizar cambios cuando este lo amerite, la finalidad es ayudar a entender por qué las operaciones no se pueden aislar de los cambios en el ambiente, deberán adaptarse a ellos.

En el siguiente cuadro aplicamos este concepto y presentamos a la empresa como un sistema operativo.

Tabla 2

Operación	Recursos (inputs)	Resultados (outputs)
Mane films	<ul style="list-style-type: none"> • Personal (administrativo, Técnicos) • Equipos de computadoras • Equipos de audio y video. • Equipos de comunicación • Movilización • Energía • Servicios básicos • Proveedores • Instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Comerciales de televisión. • Cuñas radiales. • Diseño grafico. • Eventos BTL

Fuente: Manee Films.
Elaboración: El autor.

I.V.3 Operaciones dirigidas al cliente.

Todas las operaciones deben estar dirigidas a la satisfacción del cliente, este puede ser una influencia fuerte para reducir los desperdicios de la empresa y mejorar la eficiencia, es vital saber que no es necesario sacrificarla, para disminuir costos.

Lo primordial es mejorar factores como el tiempo de respuesta, la función de operaciones se refiere a la disminución notable del mismo, esto es conocido como **operación esbelta**, la podemos alcanzar rediseñando los modelos productivos de la compañía. Eliminando pasos innecesarios en el proceso del servicio.

Así mismo podemos administrar la cadena de abastecimiento, es posible integrando proveedores, requerimos que los gerentes consideren todo el flujo de materiales y de información a lo largo de la cadena de distribución, se puede mejorar mediante operaciones eficientes que aceleren el flujo de los materiales, con ayuda de un procesamiento rápido de información entre clientes y consumidores.

I.V.4 Justo a tiempo JIT.

Es una filosofía basada en las entregas justo a tiempo, la mejora continua de los procesos y aumento de la capacidad para la resolución de problemas, es originalmente creado para la producción de bienes pero se puede aplicar fácilmente en la elaboración de servicios, este enfoque busca eliminar los desperdicios en su totalidad.

Fue elaborado por Toyota Motors Company, y se extendió en la década de los setenta. Debido al poco espacio físico de las empresas Japonesas, fue necesario crear una visión enfocada a la disminución constante del desperdicio,⁷ otro enfoque vital del JIT es la utilización de la capacidad completa del trabajador, a ellos se los responsabiliza por la calidad y el tiempo en la fabricación del servicio, si no pueden elaborar esta parte se detiene el proceso y se busca ayuda.

I.V.4.1 Elementos de un sistema JIT.

El programa maestro se planea para un periodo fijo de tiempo, en la empresa de estudio variará dependiendo del proyecto a realizar, esto es alrededor de un mes, permitiendo a los centros de trabajo y proveedores planificar los respectivos programas de trabajo, dentro de este tiempo se ajusta diariamente, es decir se produce todo los días durante un mes la misma cantidad de producto.

El área de proveedores es crítica, para eliminar esta barrera es necesario entender el concepto **Kamban**.

I.V.4.2 Aplicación del JIT a la empresa.

Como hemos citado anteriormente, los esfuerzos serán dirigidos al mejoramiento del tiempo de respuesta, será esencial la reducción de desperdicios, para lograrlo, esta filosofía será aplicada a la empresa, y a sus proveedores, mas adelante explicaremos como hacerlo, enfocando gran parte a procesos del JIT

⁷ En la actualidad Toyota sigue utilizando esta filosofía ver: <http://www.toyota-forklifts.es>.

I.V.5 Integración de proveedores.

Para lograr una operación esbelta, se deberá integrar al proveedor con los procesos de la empresa, es fundamental para la reducción de cuellos de botellas.

Actualmente las empresas se ven obligada a plantear simultáneas estrategias para lograr esta integración, teniendo resultados favorables, analizaremos e implementaremos procesos adecuados para las necesidades de la compañía.

El primer paso a realizar será identificar por categorías a todos los proveedores habituales de **Mane Films**, se los muestra a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 3

Actividad	Proveedor
Alimenticios.	<ul style="list-style-type: none">• Supermercados• Mercados de ciudad local.
Textiles	<ul style="list-style-type: none">• Tiendas departamentales• Diseñadores
Artesanales	<ul style="list-style-type: none">• Tapiceros• Ebanistas• Soldadores• Cocedores• Carpinteros• Costureras
Publicitarios	<ul style="list-style-type: none">• Imprentas• Plotters• Diseñadores• Serigrafía
Honorarios profesionales	<ul style="list-style-type: none">• Ingenieros civiles• Arquitectos.• Maquilladores profesionales• Fotógrafos profesionales

Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de transportes • Empresas dedicadas al alquileres de carros
Equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler equipos audio y video

Fuente: Mane Films.

Elaboración: El autor.

Los sectores críticos se dan en las empresas proveedoras de servicios artesanales y publicitarios, los restantes por lo general son empresas grandes, con mayor capacidad de respuesta, el proceso de integración será enfocado a estos dos grupos.

El primer paso a realizar es una depuración de ellas, teniendo como referencia, la calidad y puntualidad de la entrega del producto, sin fijarnos en costos, este en el futuro se disminuirá, gracias al mejoramiento de la calidad.

Se utilizará un modelo trazado en relaciones integradas con el proveedor y el cliente.

José Antonio Albaro Tanco y Luis Arturo Rabade realizaron un estudio para la Universidad de Navarra en donde citan tres variables importantes a la hora de realizar el estudio, estas son, empresa, proveedor y entorno⁸.

I.V.5.1 Factor proveedor.

Entre más grande sea la capacidad del proveedor mayor será el grado de compromiso sobre su calidad, al momento de mejorarla disminuirán notablemente el desecho, tiempo de re fabricación, y tiempo de respuesta.

Esta orientación tiene una relación positiva entre la empresa y el proveedor.

Es necesario que los gerentes tengan un compromiso real con el cliente.

⁸ A pesar que el estudio fue originalmente enfocado al sector agroalimentario, fácilmente se puede implementar en la cadena de suministro de la empresa de estudio, ver también el portal eléctrico : <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0032007054.pdf>

I.V.5.2 Factor empresa

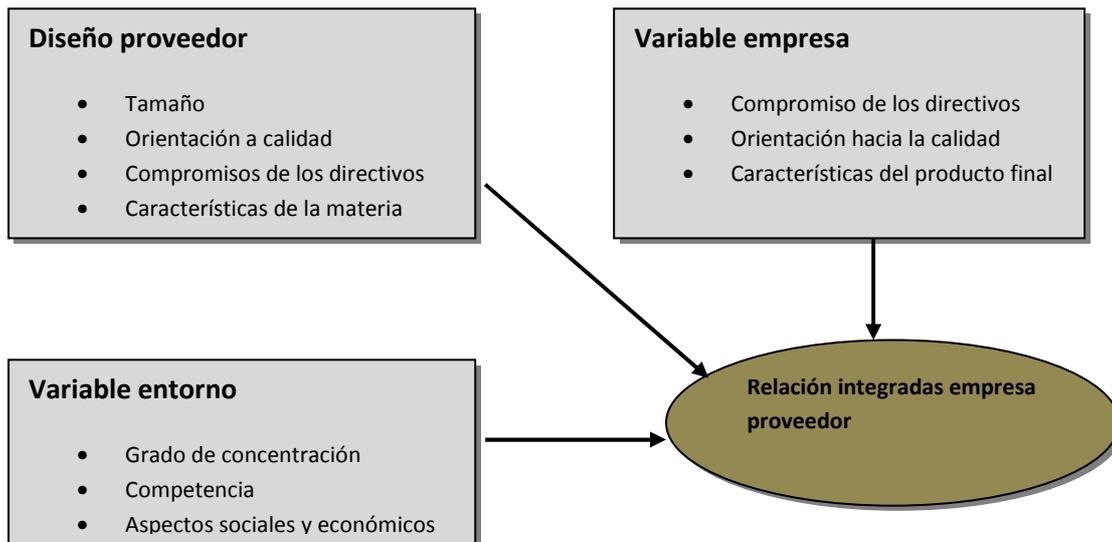
Crear un compromiso con los directivos de la empresa es una necesidad básica, apuntando al mejoramiento continuo de la calidad del servicio, como hemos citado antes, al momento de hacerlo, se disminuye notablemente el desperdicio y el tiempo de respuesta.

I.V.5.3 Factor entorno.

El autor señala que con mayor números de competidores, la integración del proveedor con cliente será superior, indica la importancia del entorno legal con respecto a las materias primas, también influyen factores sociales y económicos, se destaca la cultura empresarial en el área geográfica, la formación de los directivos y la ética en general.

El siguiente grafico nos indica el modelo general de integración empresa.

Gráfico 4



Fuente: Jose, A. Alfaro. & Rabade, H. (2006). Relación de integración empresa- proveedor: Influencia de la trazabilidad [Versión electrónica]. *Universia Business Review-Actualidad Económica*, 57, 1698-5117. Elaboración: El autor.

Las personas encargadas de la adquisición de materias primas en la empresa son los productores, es su responsabilidad conseguir todo los insumos, para la elaboración del servicio.

I.V.5.4 Pasos para depurar un proveedor.

- En el momento de elegir un proveedor, debemos tener seguridad que esta sea una empresa organizada.
- El proveedor debe tener suficientes capacidades para cumplir lo demandado en el tiempo pactado.
- Será necesario analizar las fortalezas y debilidades del proveedor.
- El productor designado por la empresa debe tener una participación temprana en el diseño del producto, proporcionará toda la información necesaria.
- Planteamiento de las necesidades, fechas, cantidades, precios, calidad, todo estos factores deben estipularse antes de cerrar el contrato.
- Seleccionar más de una fuente de abastecimiento, en el caso de que exista un inconveniente con el proveedor actual, se debe contar con un número mayor de compañías de confianza, con el fin de suplir cualquier emergencia.
- El seguimiento del pedido es de suma vitalidad algún error en el proceso podrá ser corregido a tiempo.
- Cuando el volumen de compras es significativo, se podrá centralizarlos con el fin de pedir descuentos importantes y garantías.
- Entregar incentivos económicos, bonificaciones por cada día de adelanto a la fecha de entrega

I.V.5.5 Características principales para seleccionar un proveedor.

- El proveedor debe crear un compromiso con la directiva de Mane Films.
- Debe garantizar la calidad de la materia prima
- Debe garantizar la fecha de entrega, esto no solo debe ser verbal.

- Debe estar en constante comunicación con el productor encargado.

Si depuramos la lista de proveedores actual con estos pasos, y aplicamos las recomendaciones, la integración será optimizada y los tiempos de respuesta favorables.

I.V.6 El sistema Kanban.

Es el método de autorización de la producción, y movimiento de materiales en el sistema de JIT. Kanban significa marcador en japonés, esta utiliza la implementación de un dispositivo que controle la continuidad de los trabajos a través de un proceso secuencial.

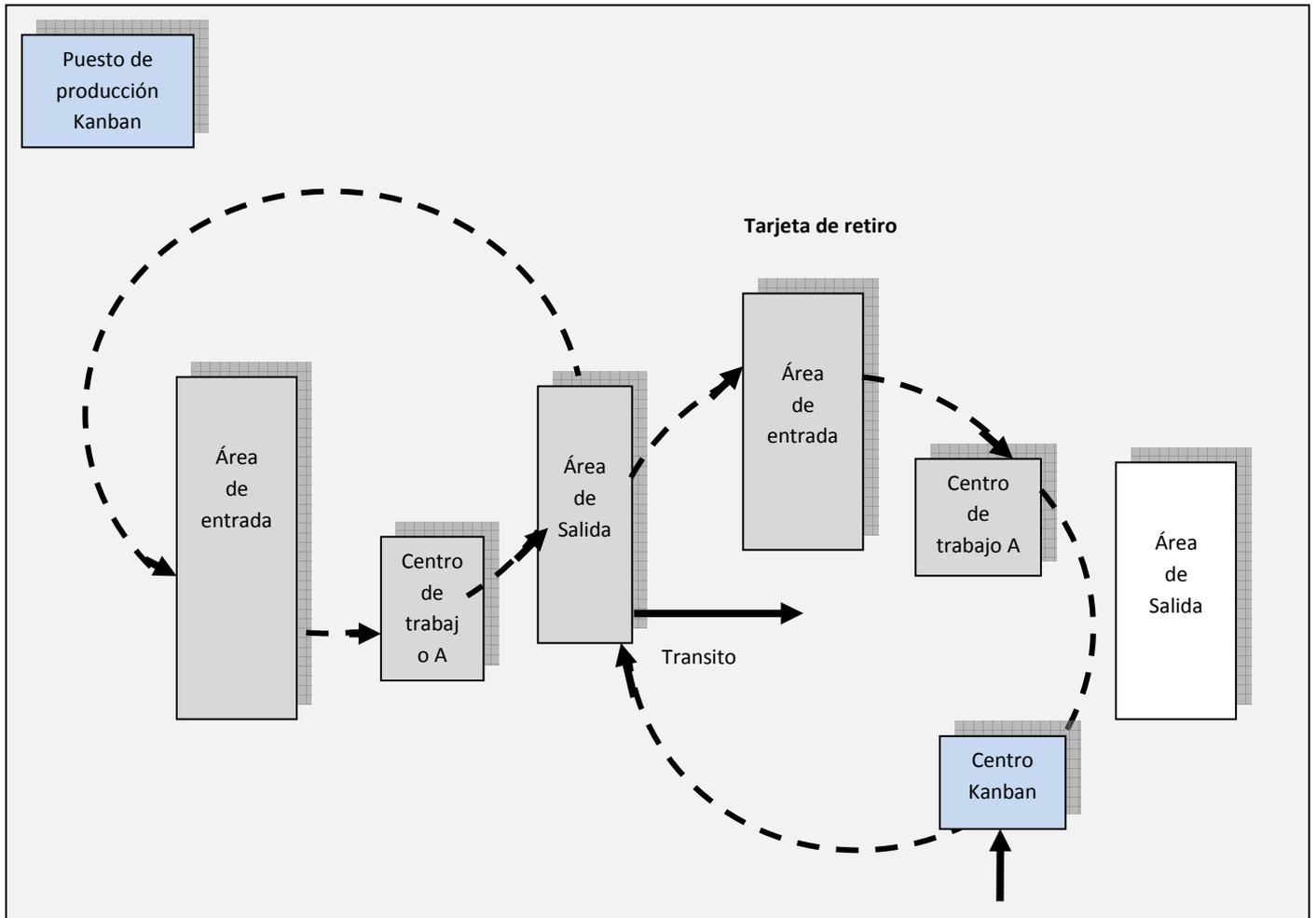
El propósito es indicar las necesidades de las partes y asegurar la producción a tiempo. Todos los operadores reciben las tarjetas Kanban con la lista de despachos, proceden a la elaboración y solo culminan cuando las tarjetas dejen de llegar.

El sistema es de control físico consiste en la utilización de recipientes, será necesario plantear el siguiente ejemplo para la explicación del sistema. Si se utilizan ocho recipientes entre centros de trabajo A y B, y si en cada recipiente caben veinte partes, el inventario máximo que puede existir entre los dos centros será de ciento sesenta unidades, dado que la producción se detendrá cuando los recipientes estén llenos⁹.

Para controlar el movimiento de los recipientes existen dos tipos de tarjetas Kanban, **tarjetas de producción** y **tarjetas de retiros**, remplazarán a las tarjetas de despachos, y son utilizadas para permitir la producción e identificar el contenido de cada recipiente, trabaja asumiendo que se mueve cada recipiente a la vez, cuando un recipiente se vacía en un área de trabajo B, el recipiente vacío regresa con la tarjeta Kanban hasta un sub centro de trabajo A, la tarjeta de producción de un recipiente lleno de partes, se retira y se substituye con la tarjeta de retiro A, posteriormente la tarjeta de producción se coloca en el puesto de recepción Kanban, con esto se autoriza la producción de otro recipiente de partes. El recipiente vacío, queda en el centro A, el recipiente lleno se mueve al centro de trabajo B y se colocan en el área de entrada, cuando este recipiente se utiliza, se retira el contenedor vacío y la tarjeta, el proceso se repite simultáneamente.

⁹ Schroeder. Texto: Administración de operaciones: Conceptos y casos contemporáneos, capítulo XVII. Sistema Justo a tiempo (pp. 430-431)

Gráfico 5



Fuente: Roger, G. Schroder, (2004). *Función de Operaciones: Casos y conceptos contemporáneos* (2ª ed.). En G. Cevallos, J. Ramos (Trad.), *Sistema Justo a Tiempo* (p.431). University of Minesota. Mc. Graw Hill. Elaboración. El autor.

Lo importante de este sistema, es que es de naturaleza visual, todas las partes se colocan en recipientes de tamaño fijo, si se acumulan los recipientes queda en claro que el proveedor no está respondiendo en el tiempo adecuado.

Para tener en claro el numero de recipientes a utilizar, será necesario aplicar la siguiente formula.

Ecuación 1

$$n = \frac{DT}{C}$$

Fuente: Roger, G. Schroder, (2004). *Función de Operaciones: Casos y conceptos contemporáneos* (2ª ed.). En G. Cevallos, J. Ramos (Trad.), *Sistema Justo a Tiempo* (p.431). University of Minesota. Mc. Graw Hill. Elaboración: El autor.

Donde:

- n= Número total de recipientes.
- D= Tasa de demanda del centro de trabajo usuario.
- C= Tamaño del recipiente en número de partes, generalmente menor que el diez por ciento de la demanda en el periodo.
- T= Tiempo que le toma a un recipiente terminar una vuelta entera; llenado, espera, movimiento, uso y regreso para ser llenado de nuevo(estos se conoce como tiempo de entrega)¹⁰

I.V.6.1 Kanban aplicado a los proveedores.

La finalidad del sistema Kanban es aplicarlo a los proveedores una vez que hayan sido depurados, el objetivo principal será disminuir el tiempo de entrega por parte de ellos.

El proveedor debe cambiar sus métodos de distribución, este será un requisito esencial, ellos recibirán su tarjeta Kanban y recipientes especiales para realizar entregas frecuentes, se la considera como parte del equipo de producción. La finalidad es crear una relación ganar- ganar. La inversión para implementar este sistema es casi nula y empresas que lo han hecho tuvieron resultados notables¹¹.

Se proporcionará a los proveedores horas específicas, y no fechas de entrega, recoge los recipientes vacíos con su respectiva tarjeta Kanban, las entregas deberán hacerla directamente en la bodega de la empresa con la finalidad de mejorar el tiempo de respuesta.

Ventajas en la implementación del sistema.

- El método JIT ayuda a reducir el número de proveedores, este es un objetivo trazado en el estudio.
- Se crea una relación a largo plazo con el proveedor, ayudando a negociar precios de ventas.
- Reducción de papeleo en la recepción y en la inspección, esto es un ahorro directo para la empresa y para el proveedor.

Los resultados logrados con la aplicación de esta filosofía, fortalecerá los cambios que se han propuesto a lo largo del trabajo de titulación.

¹⁰ Schroeder. Texto: Administración de operaciones: Conceptos y casos contemporáneos, capítulo XVII. Sistema Justo a tiempo (p. 431)

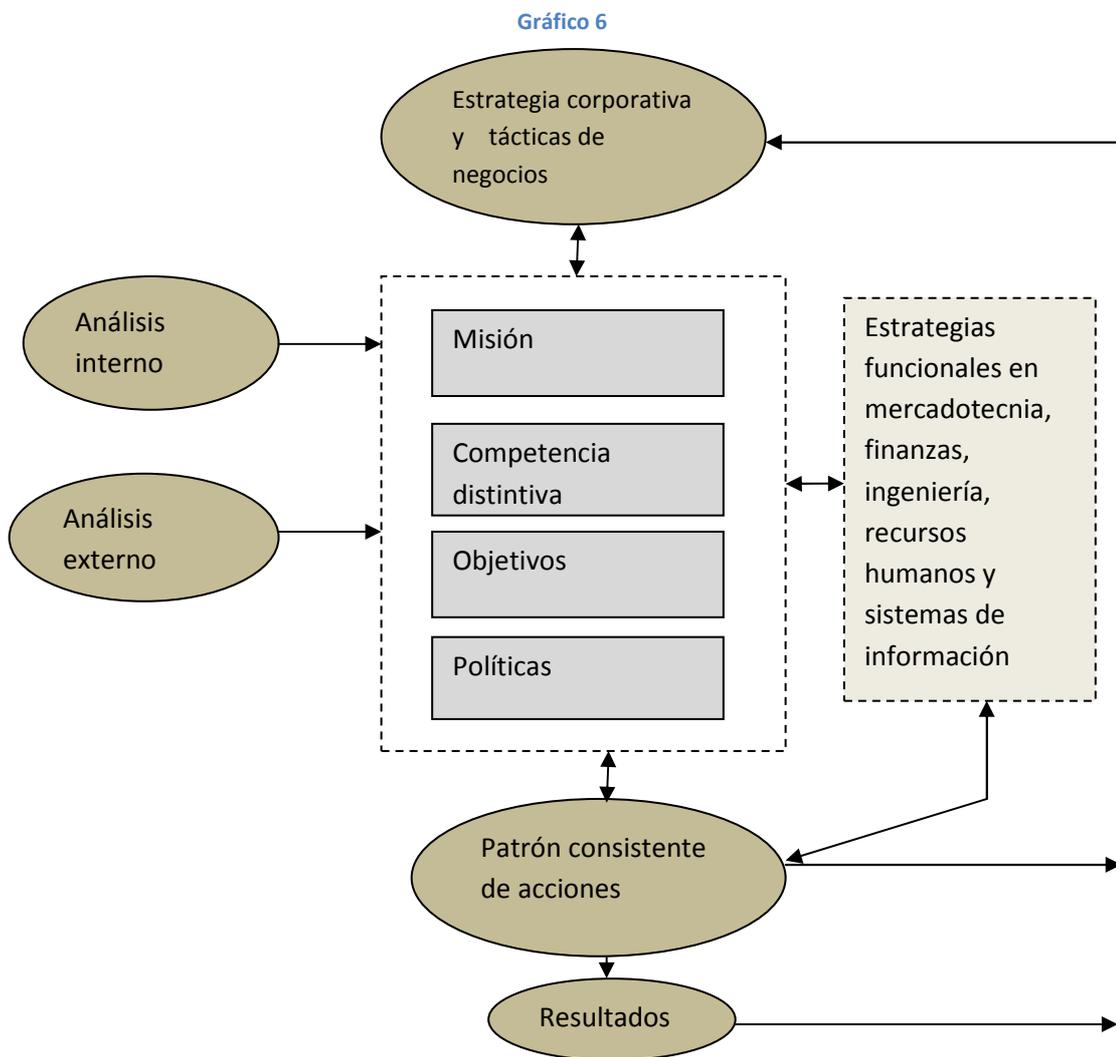
¹¹ Benchmarking se puede tomar como referencia, empresas que actualmente aplican este sistema, con la finalidad de depurar el proceso.

I.V.7 Modelo para la estrategia de operaciones.

La estrategia de operaciones es una maniobra funcional, que estará orientada por la estrategia del negocio, será fundamental para la toma de decisión.

La misión, competencia distintiva, objetivos y políticas son el núcleo de las estrategias de operaciones.

Los resultados de este proceso serán las decisiones tomadas en base a las cuatro variables, estas se encuentran interconectadas con otras funciones del negocio (ver grafico No. 6).



Fuente: Roger, G. Schroder, (2004). Función de Operaciones: Casos y conceptos contemporáneos (2ª ed.). En G. Cevallos, J. Ramos (Trad.), Estrategia de operaciones (p.24). University of Minnesota. Mc. Graw Hill.

A continuación explicaremos cada variable.

I.V.7.1 Estrategia corporativa de negocios.

La **estrategia corporativa** define el negocio que la empresa busca crear, por ejemplo **Walt Disney** vende ilusiones, busca hacer felices a las personas¹², las **tácticas de negocio** están vinculada con la estrategia operativa e indica la manera en que competirá el negocio en su mercado. Es vital que cada negocio defina su propio fundamento para competir en el medio, por ejemplo: Un negocio de servicio puede dirigir sus esfuerzos a la privacidad del cliente o una empresa manufacturera al liderazgo del producto.

Una vez señalado este concepto y analizada la situación de la empresa, podemos definir la estrategia corporativa y de negocio. Respetando el orden, citaremos:

- **Estrategia corporativa de Mane films.**
Plasmar en un comercial o evento BTL, cualquier objetivo que el cliente haya imaginado, sin importar la dificultad del mismo.
- **Tácticas de negocio de Mane films.**
- Cumplir los plazos de entregas de nuestros servicios para con nuestros clientes.
- Fortalecer el área de operaciones para mejorar el tiempo de respuesta y minimizar los re procesos.

I.V.7.2 Misión de operaciones.

Todas las operaciones necesitan una misión, debe estar fuertemente vinculada con la estrategia del negocio. Esta cambiará dependiendo del enfoque de la estrategia por ejemplo, si se dirige a liderar el producto en el mercado la misión de operaciones será introducir nuevos productos y flexibilidad a los mercado cambiantes, La misión de operaciones deberá estar de acuerdo con el resto de estrategias funcionales. Y se deriva de la estrategia particular del negocio.

En el caso de estudio, la estrategia es la reducción del tiempo de entrega.

La misión de operaciones de la empresa será la siguiente.

¹²Walt Disney, ha enlazado todas sus áreas con esta estrategia, debido al éxito de la empresa, muchos autores utilizan este ejemplo.

- **Misión de operaciones de Mane Films.**

Reconocer y detectar procesos irracionales, con la finalidad de estandarizar y perfeccionar las operaciones esbeltas, capacitando a los involucrados en el proceso.

I.V.7.3 Competencia distintiva.

Debe basarse en los recursos de la empresa, estos deben ser difícil de igualar como el personal calificado, también podríamos utilizar tecnología patentada en cualquier innovación que sea complicada igualarla. La competencia distintiva debe tener la misma dirección de la misión de operaciones. Autores alegan que la competencia distintiva es un ingrediente esencial para una estrategia exitosa.

El propósito de este trabajo será crear una competencia distintiva basada en la optimización del tiempo de respuesta, para cumplirlo será necesario enfocarnos en factores diversos, el personal deberá ser capacitado para que pueda tomar decisiones acertadas y agilizadas, este factor es el principal activo estratégico de la empresa, así mismo re direccionaremos procesos para lograrlo.

I.V.7.4 Objetivos de operaciones.

Son costos, calidad, entrega y flexibilidad, se derivan de la misión, debe ser presentada en términos cuantitativos, es vital que dichos objetivos tengan una orientación a largo plazo diciendo que está entre el rango de 5 a 10 años, a continuación mostraremos una tabla en donde presenta algunas medidas comunes de objetivos que se puede utilizar para cuantificar el desempeño de las operaciones.

Tabla 4

Costo	Año en curso	5 años futuro	Situación actual competidores
Costo de manufactura como porcentaje de venta	55%	52%	50%
Rotación de inventario	4,1	5,2	2
Calidad			
Satisfacción del cliente (porcentaje que satisface con los productos)	85%	99%	95%
Porcentaje de desperdicio y re trabajo	3%	1%	1%
Costo de garantía como porcentaje de venta	1%	0,50%	1%

Entrega			
Porcentaje de pedidos que se cubre con existencia	90%	95%	95%
Tiempo de demora para llenar existencia/almacén	3 sema	1 sema	3 sema

Flexibilidad			
Numero de meses necesarios para introducir productos Nuevos	10 meses	6 mese	8 mese
Numero de meses para cambiar la capacidad en+ 20 %	3 meses	3meses	3meses

Fuente: Roger, G. Schroder, (2004). *Función de Operaciones: Casos y conceptos contemporáneos* (2ª ed.). En G. Cevallos, J. Ramos (Trad.), *Estrategia de operaciones* (p.26). University of Minesota. Mc. Graw Hill.

Elaboración: El autor.

Los objetivos de operaciones de Mane Films, están directamente relacionados con la estrategia.

Tabla 5

Mane films.

Entrega	Año 0	Año 5	Mercado
Porcentaje de pedidos que se cubre en el tiempo requerido	80%	100%	80%
Tiempo de demora para terminar el servicio	6 semanas	2 semana	6 semana
Confiabilidad de la empresa para plazos de entrega	70%	100%	73%
Calidad			
Porcentaje de desperdicio y re trabajo	7%	1%	5%

Fuente: Mane Films.

Elaboración: El autor.

I.V.7.5 Políticas de operaciones.

Las políticas tienen que alcanzar los objetivos de operaciones, deben desarrollarse para cada una de las principales categorías de decisión, estas indican cómo alcanzar los objetivos de operaciones, que técnicas se van a utilizar, necesitan estar integradas con otras decisiones y políticas funcionales, es uno de los objetivos más difíciles de lograr y por este motivo debemos trazar una estrategia verdaderamente integrada

- **Políticas de operaciones Mane films.**

Se ha definido tres objetivos específicos, para esto debemos crear una política que cumpla los requerimientos generales.

Tabla 6

Tipo de política	Área de política	Selección estratégica
Capacidad	<ul style="list-style-type: none"> • Post producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tres instalaciones: Dos editores por cada una. • Una instalación para editor de casting.
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Producción • Casting 	Productores para cubrir sectores estratégicos: <ul style="list-style-type: none"> • 1 productor norte • 1 productor sur • 1 productor centro • 1encargo especializado solo en casting
Logística	Capacitación Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en técnicas enfocada a las operaciones esbeltas. • Crear área de logística 1 persona encargada.
Inventario	Sistema de control	Control en gran o poco proyecto terminado

Elaboración: El autor.

Las políticas pueden necesitar cambios en un futuro dependiendo del momento que vive la empresa y sus necesidades, actualmente la compañía tiene una sola área para post producción, no existe ningún responsable para el casting, de igual forma los productores no tienen cargos definidos, se propone dividir estos sectores con el propósito de acelerar los procesos y entregar responsabilidades particulares a cada operador. Las elecciones de políticas dependen de los objetivos que se desean alcanzar, disponibilidad de dinero, objetivos de comercialización,

etc. Nosotros pretendemos pulir el tiempo de respuesta y estos cambios son los más acertados para la nueva necesidad.

I.V.8 Enlace de estrategia.

Es de vital importancia enlazarla, no solo debe vincularse los objetivos, toda la estrategia de operaciones debe estar ligada con la estrategia del negocio, deberá poder seleccionarse las estrategias funcionales resultantes.

El mercado en donde la empresa está ubicada es emergente, busca innovación en el producto, el mismo debe ser de calidad, se presta menos atención en el precio, lo importante es que dé una sensación de satisfacción mayor que la del competidor. En este caso, operaciones enfatizaría la flexibilidad para introducir en forma rápida y eficaz servicios superiores.

A continuación presentaremos una tabla donde se muestra distintos tipos de estrategias para tener una idea más clara sobre este tema.

Tabla 7

Estrategia de negocio	Estrategia A	Estrategia B
Condiciones del mercado	Sensibilidad al precio Mercado maduro Volumen alto Estandarización	Sensibilidad a las características del producto. Mercado emergente Bajo Volumen Productos adaptados
Misión de operaciones	Enfatiza en bajos costos para productos maduros	Énfasis en la flexibilidad para introducir nuevos productos
Operaciones de competencia distintiva	Bajo costo mediante tecnología superior de procesos e integración vertical	Introducción rápida y confiable de nuevos productos a través de equipos por productos y automatización flexible

Política de operaciones	Procesos superiores automatización dedicada Reacción lenta a los cambios Economía a escalas Involucramiento de la fuerza de trabajo	Productos superiores Automatización flexible Rápida reacción a los cambios Economías de alcance Uso de equipos de desarrollo de un producto
Estrategia de comercialización	Distribución masiva Ventas repetidas Maximización de las oportunidades de ventas Fuerza nacional de Ventas	Distribución selectiva Desarrollo de nuevos mercados Diseño de productos Ventas a través de agentes

Fuente: Roger, G. Schroder, (2004). *Función de Operaciones: Casos y conceptos contemporáneos* (2ª ed.). En G. Cevallos, J. Ramos (Trad.), *Estrategia de operaciones* (p.30). University of Minnesota. Mc. Graw Hill.

Sugiere que todas las funciones deben apoyar la estrategia de negocio para que sea eficaz.

En la estrategia del producto innovador, el pedido obtendrá la flexibilidad suficiente para introducir unos superiores en forma ágil y eficaz, los calificador de él son, costos, entrega y calidad, hacemos hincapié en que el ganador del mismo depende de la estrategia particular que se selecciones, debemos ver que todas las funciones busquen niveles superiores en relación con la competencia del ganador, al mismo tiempo lograr niveles aceptables para el cliente.

I.V.9 Operaciones dirigidas.

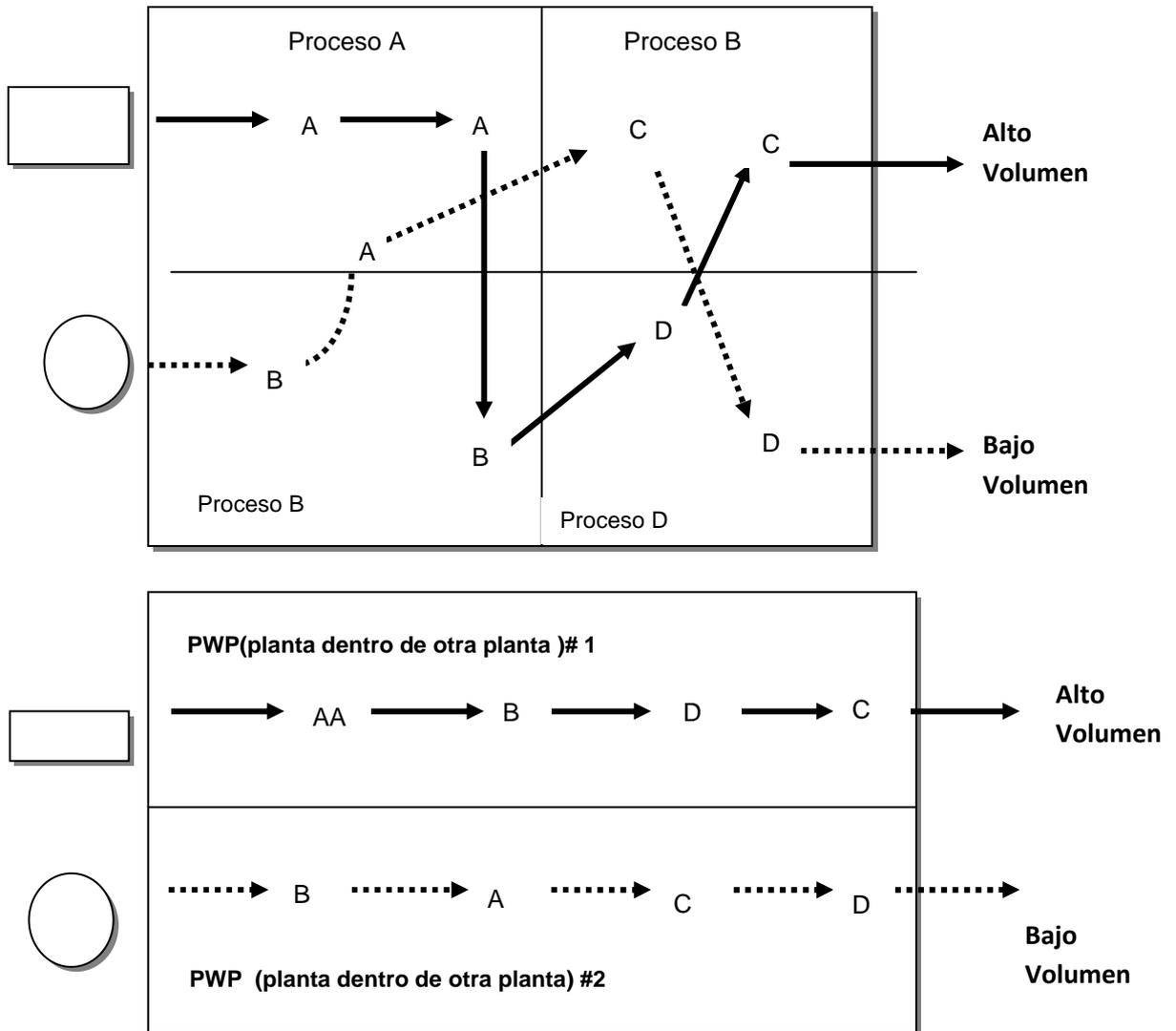
Al igual que en las plantas de producción, los negocios de servicios también debe tener un enfoque claro, no se puede “ser todo para todas las persona”¹³ debemos tener una misión bien definida.

¹³ Schroeder. Texto: *Administración de operaciones: Conceptos y casos contemporáneos*, capítulo II. *Estrategia de operaciones* (p. 31)

La falta de enfoque en las compañías se ha dado a una mayor atención a las economías de escala.

En el siguiente cuadro mostraremos como se pueden separar distintos productos de alto y bajo volumen, este proceso mejora el desempeño general y las ganancias obtenidas en la operación.

Gráfico 7



Fuente: Roger, G. Schroder, (2004). Función de Operaciones: Casos y conceptos contemporáneos (2ª ed.). En G. Cevallos, J. Ramos (Trad.), Estrategia de operaciones (p.32). University of Minnesota. Mc. Graw Hill.

En el área de servicios también podemos utilizar este sistema, si asignamos distintos tipos de productos a distintas instalaciones.

La idea principal es que cada operación dirigida sirva a una sola misión, operaciones necesita consultar a mercadotecnia para distinguir los distintos segmentos de mercado que se están atendiendo, y luego seleccionar cuantas misiones distintas se requieran, después tendremos la capacidad para diseñarlas dirigidas a misiones diferentes, o reconsiderar la estrategia de comercialización.

Actualmente se trabaja dos líneas de productos, dentro del área de post producción, se ocupan de la edición del casting (esta se vende a productoras más pequeñas, dejando un rubro económico significativo) y la edición de comerciales, en la primera se tiende a dar poca asistencia y una mayor a la segunda, la solución de este problema es dividir el área en un departamento para casting y otro en edición de comerciales en instalaciones diferente, dentro de la misma planta.

En la tabla número ocho presentamos las nuevas políticas de la empresa, la segmentación de esta líneas quedara de la siguiente manera.

Tabla 8

Tipo de política	Área de política	Selección estratégica
Capacidad	Tamaño de área de post producción.	<ul style="list-style-type: none"> • instalaciones con tres divisiones, 2 editores por cada una para comerciales. • Una instalación con 1 editor para casting.

Elaboración: El autor.

I.V.10 Selección del proceso de servicio.

El **servicio** está definido como un producto que se elabora y se consume al mismo tiempo, quiere decir que no solo existe un servicio solamente, debemos observar los resultados del mismo¹⁴.

¹⁴ Schroeder. Texto: Administración de operaciones: Conceptos y casos contemporáneos, capítulo V. Selección del proceso de servicio (p. 81)

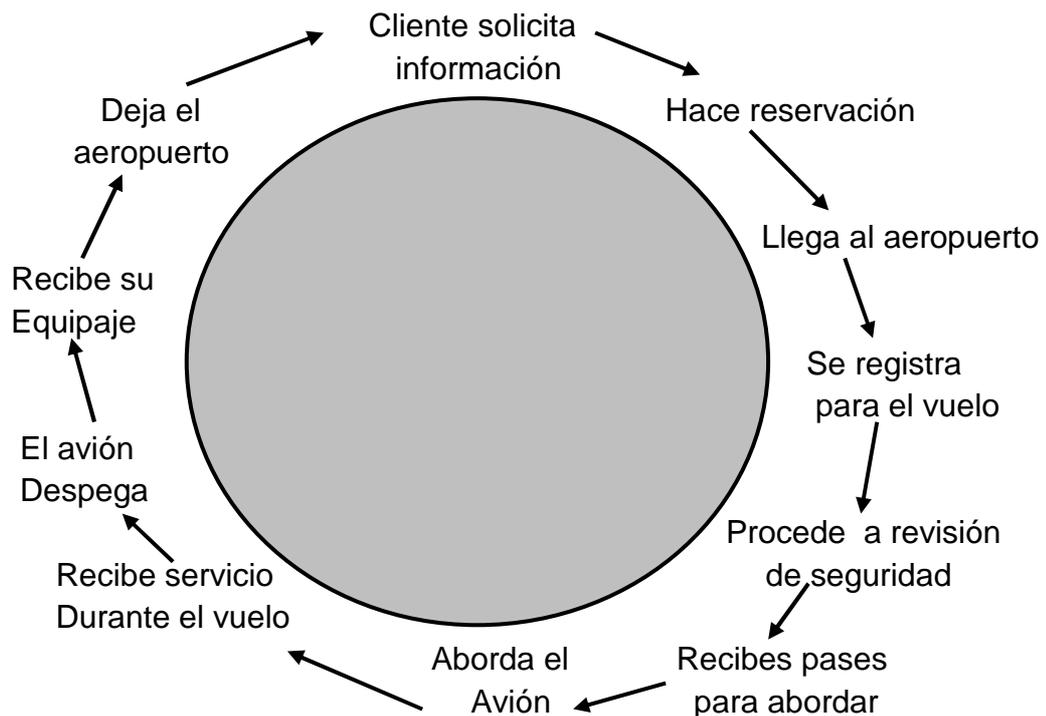
La producción y consumo simultaneo puede ser un proceso bastante complejo, esto implica que el cliente estará en el sistema de producción mientras este se lo lleva a cabo, se puede producir incertidumbre en el proceso al hacer demandas durante la producción de este.

I.V.11 Ciclo del servicio

No debemos de tomar en cuenta al servicio que se proporciona en un solo encuentro con el cliente, más bien, como un círculo completo de entrega, este inicia con el primer contacto y procede a través de etapas o pasos hasta que termina.

Daremos como ejemplo la compra de un boleto aéreo graficaremos el círculo y posteriormente lo aplicaremos a nuestros procesos¹⁵.

Gráfico 8



Fuente: Roger, G. Schroder, (2004). *Función de Operaciones: Casos y conceptos contemporáneos* (2ª ed.). En G. Cevallos, J. Ramos (Trad.), *Selección del proceso del servicio* (p.87). University of Minesota. Mc. Graw Hill.

¹⁵ Schroeder. Texto: *Administración de operaciones: Conceptos y casos contemporáneos*, capítulo V. Selección del proceso de servicio (pp. 86-87).

Cada evento mostrado se lo puede definir como el **momento de la verdad**, es la acumulación de todos estos momentos lo que se puede definir como servicio, se debe diseñar el proceso considerando que en este ciclo."Un error en un momento de la verdad puede anular varios momentos positivos".¹⁶

Es importante la facilitación de información entre todos los departamentos, el fin es proporcionar una experiencia de servicio sin complicaciones.

I.V.11.1 Círculo de servicio aplicado a Mane films.

Pondremos en práctica, el **círculo de servicio** que expusimos.

Mostraremos los momentos de verdad del proceso. Sera necesario crear círculos para las dos líneas de negocios importantes de la empresa, estas por separado.

El primero a exponer será el círculo de los **comerciales publicitarios**, deben crear un fuerte impacto audio visual.

- Cliente solicita información.
- Diagnostico el servicio.
- Elaboración del presupuesto
- Primera visita al cliente
- Aceptación de condiciones(según nuevas especificaciones del cliente)
- Aprobación del proyecto
- Pago inicial 50% de la firma del contrato.
- Casting y reclutamiento.
- Edición del casting
- Aprobación del casting.
- Elaboración del shooting.

¹⁶ Schroeder. Texto: Administración de operaciones: Conceptos y casos contemporáneos, capítulo V. Selección del proceso de servicio (p. 86)

- Aprobación del shooting
- Producción del comercial
- Día de grabación
- Edición del comercial
- Post Producción.
- Presentación comercial
- Entrega del comercial terminado.
- Cancelación final

Es necesario notar la presencia del cliente en la mayor parte del proceso, esto trae un alto grado de dificultad, el debe estar integrado con el proceso hasta su culminación.

El segundo círculo es el de la elaboración de eventos BTL. Estos son en vivos conlleva la interacción del público.

- Cliente solicita información
- Diagnostico el servicio.
- Elaboración del presupuesto
- Primera visita al cliente
- Aceptación de condiciones(según nuevas especificaciones del cliente)
- Aprobación del proyecto
- Pago inicial 50% de la firma del contrato
- Casting y reclutamiento
- Edición del casting
- Aprobación del casting
- Producción del evento
- Día del evento
- Grabación del evento

- Edición del video.
- Entrega del video editado.
- Cancelación final

En este círculo el cliente tiene más participación que en el anterior, esto se debe en gran parte al tiempo y procesos que se necesita para su elaboración, el numero de implementos que se utilizan en la etapa de producción son mayores y cada uno debe ser aprobados, estos varían dependiendo de la magnitud del evento, se contempla entre dos a tres meses para culminarlo por lo general.

A continuación explicaren los pasos más relevantes del circulo de servicio

I.V.11.2 Elaboración del presupuesto.

El presupuesto o cotización, es una parte fundamental de la empresa, pero sigue siendo una debilidad de algunas.

Es la base de las negociaciones de la compañía, una cotización bien elaborada es la primera imagen que el cliente recibe de ella.

No existe un método general para la elaboración, varía dependiendo de cada proyecto, pero tomamos algunos pasos como referencia para elaborar una cotización más efectiva.

Debemos asegurarnos que la proforma este bien estructurada, lo primero que debemos utilizar, es la identificación de la empresa, nombre, logo dirección y número telefónico.

Es necesario presentar datos como la fecha de emisión, la de finalización del proyecto, la forma de pago, la firma y el puesto del responsable, los datos del cliente, los términos y condiciones del mismo.

En el cuerpo del presupuesto es necesario especificar detalladamente cada ítems que se necesita utilizar y el servicio que se está entregando, así mismos debe mostrar los servicios que se dan gratis. Esto muestra el esfuerzo extra.

El primer elemento que se debe tener en cuenta, es el precio que se va a establecer en la cotización, se debe cubrir por completo los costos fijos y variables, deben tener similitudes, con el precio del mercado se puede tomar el de los competidores como referencia.

Es necesario crear un sistema de costeo idóneo para utilizarlo en el futuro.

Para elaborar la cotización es necesario invertir entre 80 y 100 dólares por unidad.

El tiempo de elaboración fluctúa dependido de la magnitud del trabajo está entre dos a quince días.

I.V.11.3 Casting y reclutamiento.

Esto consiste en localizar modelos de todas las edades, hombres, mujeres, niños, bebés, etc. el casting tiene como fin crear un registro en fotografía y video, donde ellos sonríen y/o actúan, posteriormente será presentado al cliente, el escogerá la persona que crea más conveniente para su proyecto.

El esquema del casting es la presentación de expresiones como alegría tristeza, preocupación, asombro etc. consiste en tomas de cuerpo entero, comenzando siempre desde los pies, tomas de perfil, de espalda y por el frente, es necesario en los comerciales para televisión que los modelos actúen.

El casting tiene su grado de complejidad, sobre todo por que el cliente busca rasgos físicos específicos, varían dependiendo de las necesidades del proyecto .pueden ser gordos flacos, altos, bajos etc. Para realizarlo es necesario utilizar varios equipos estos son:

- Equipo de iluminación Kit Arri 650.
- Greenscren o Bluescren.
- Handycam,
- Cámara fotográfica canon 12 mega pixeles.
- Trípode.

Este uno de los procesos más importantes del negocio, un buen casting habla sobre la calidad del servicio.

I.V.11.4 Grabación.

Hacemos referencia a la grabación misma del comercial, este se lo realiza en locaciones, como casas, centros comerciales, parque o estudios, es preciso tener una serie de equipos la mayoría de estos son alquilados por el costo de ellos.

I.V.11.5 Post Producción.

Es la última etapa del proceso de producción de un comercial, cuenta con tres fases, **edición, sonorización y efectos especiales.**

- **Edición.**

La edición es la suma de toda las tomas adquiridas en el día de grabación, el responsable de realizar dicha operación es el editor, este trabaja bajo la supervisión del director, el editor debe tener en cuenta una serie de características, para que el producto tenga una sentencia lógica y transformarlo en un producto llamativo para el consumidor final, que en este caso sería el televidente, el encargado debe de tener mucho cuidado con el orden de las tomas, la duración del piloto o comercial, y el ritmo de cada uno, este último depende del instinto del director.

- **Sonorización.**

Como dice su nombre es la construcción de la banda sonora del comercial, música de fondo, voces, efectos de audio etc. también se lo conoce como musicalización, el encargado directo es el director de sonido, se registra el mismo día de la grabación (voces), por medio de micrófonos profesionales, también se añaden efectos pregrabados en programas de audio, posteriormente se regula su intensidad, bajos, medios, brillos y su calidad, se debe ser muy cuidadoso con los efectos de sonido.

- **Efectos especiales.**

Esto es la creación de efectos visuales, animaciones, etc. es un campo que se encuentra en constante evolución, siempre encontramos nuevos programas de animación muchos más avanzados que los anteriores. Ahora los efectos son digitales y no análogos como hace unos años atrás, estos dan un mejor acabado.

Para culminar estas etapas, se necesitan computadoras con programas para efectos y edición como, Final Cut Pro y After Effects. Es necesario tener una alta capacidad de almacenamiento y procesadores de avanzada

I.V.12 Matriz de servicio.

Existen muchas maneras de considerar los servicios, es necesario que la empresa identifique con claridad el área a la cual ella pertenece, para

realizarlo es necesario aplicar una matriz de servicio. El primer paso es comparar varias compañías de servicios por ejemplo, las compañías de aviación invierten fuertes capitales para culminar sus procesos, otras en cambio necesitan un gran porcentaje de recursos humanos como son las de servicios de consultoría.

La siguiente matriz diseñada por Schmenner muestra en la parte superior el grado de interacción y personalización, esto incorpora la vinculación que el cliente requiera y la personalización que el necesita, las operaciones con poca interacción y personalización pueden estandarizarse mucho y hacerse rutinaria a diferencias de las que la interacción es alta, la adaptación al cliente debe responder a una gran variedad y un porcentaje mucho menor de estandarización. Esta adaptación representa la incertidumbre y la variedad que el cliente introduce a las operaciones, constituirá el porcentaje de contacto que el cliente generase en el proceso.

El extremo de la matriz indica el grado de intensidad de la mano de obra, esta es la cantidad que se necesita en relación al capital utilizado, se lo mide con la proporción del costo anual de mano de obra y el valor en libro de edificio y equipos¹⁷, (ver gráfico número nueve.)

Una vez estudiadas ambas dimensiones, podremos identificar cuatro tipos de operaciones de servicio.

Mane films presta servicios personalizados, estos representan un gran reto por cumplir, conlleva mantener calidad de primera, costos competitivos y controlar la interacción del cliente con la empresa, debemos mantener poca rotación de personal capacitado, motivarlos a realizar desempeños rutinarios y conservar los procedimientos estándares. Es importante reconocer todos los factores que interactúan con la empresa para implementar un plan estratégico bien definido, la finalidad es alcanzar la mejora continua.

¹⁷ Ver también texto Administración de operaciones Schroeder (p.90)

Gráfico 9

G
R
A
D
O
D
E
M
A
N
O
D
E
O
B
R

Grado de interacción y adaptación

		Bajo	Alto
Bajo	<p>Fábrica de servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> -Línea de aviación -Empresas camioneras -Hoteles 	<p>Tienda de servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hospitales -Taller de reparación automotriz -Otros servicios de reparación 	
Alto	<p>Servicios masivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ventas al menudeo -Ventas al mayoreo -Escuelas -Aspecto menudita de la banca comercial 	<p>Servicios profesionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Médicos -Abogados -Contadores -Arquitectos 	

Fuente: Roger, G. Schroder, (2004). *Función de Operaciones: Casos y conceptos contemporáneos* (2ª ed.). En G. Cevallos , J. Ramos (Trad.), *Selección del proceso del servicio* (p.90). University of Minesota. Mc. Graw Hill.

Elaboración: El autor.

La matriz de servicio tiene como finalidad dar un enfoque claro a la empresa sobre su generalidad, como se ha mencionada varias veces la compañía no ha diseñado un plan estratégico bien trazado, si el problema no se corrige el efecto puede ser severo.

Mane films, estaría ubicada en el sector de tiendas de servicios, necesita fuerte interacción con el cliente y un porcentaje alto de mano de obra, dejamos en claro que esta deberá ser calificada.

En el siguiente cuadro se muestra la intensidad de la mano obra en algunos servicios. Hacemos referencia al porcentaje, mano de obra capital en servicios de negocios, este es de 2,38 se lo considera de mucha intensidad.

Tabla 9

Servicios Razón mano de obra capital

De poca intensidad en la mano de obra	
Servicio eléctrico públicos, gas, servicios de limpieza	0,07
Comunicaciones	0,19
Diversión y recreación	0,4
Hospitales	0,61
Automóviles y otras reparaciones	0,63
Transporte	0,79
Banca	0,83
Hoteles, etc.	0,99
De mucha intensidad en la mano de obra	
Comercio al menudeo	1,61
Comercio al mayoreo	1,85
Servicios personales(lavandería, fotografía, funerarios)	1,89
Servicio de negocios(publicidad, consultoría, servicios)	2,38
Agente y servicio de seguros	5,55
Valores corredores de mercaderías	6,66

Fuente: Roger, G. Schroder, (2004). *Función de Operaciones: Casos y conceptos contemporáneos* (2ª ed.). En G. Cevallos , J. Ramos (Trad.), *Selección del proceso del servicio* (p.91). University of Minesota. Mc. Graw Hill.

Elaboración: El autor.

I.V.13 Los empleados y la mano de obra.

El cuadro anterior nos dejó claro la vitalidad de la mano de obra y la relación que esta tiene con el servicio, la vitalidad de centrarse en la relación personal empleado. Se ha hecho énfasis en presentar metas, sin prestar atención a una parte vital en el proceso de este. Es importante prestar la suficiente cuidado al personal, la tecnología que utilizan, y la satisfacción del cliente, Si relacionamos estos factores obtendremos una cadena de servicios más eficientes, al mejorar los tiempos de entrega el cliente sentirá un mayor grado de satisfacción, crearemos clientes fieles y obtendremos una mayor rentabilidad, sustentable en el largo plazo.

La cadena de servicios de utilidad, muestra que la lealtad del cliente está orientada a la satisfacción del mismo, estos comunicaran a otros su agrado e incrementaremos el portafolio del negocio.

A continuación analizaremos al personal en la cadena, consideramos que no solo se va a reducir los tiempos de entrega que es el objetivo de esta

investigación, también los costos de operaciones. La baja rotación de empleados impulsan la productividad y el valor al cliente, Los costos por rotarlos incurren sobre todo en la rendimiento y satisfacción del cliente.

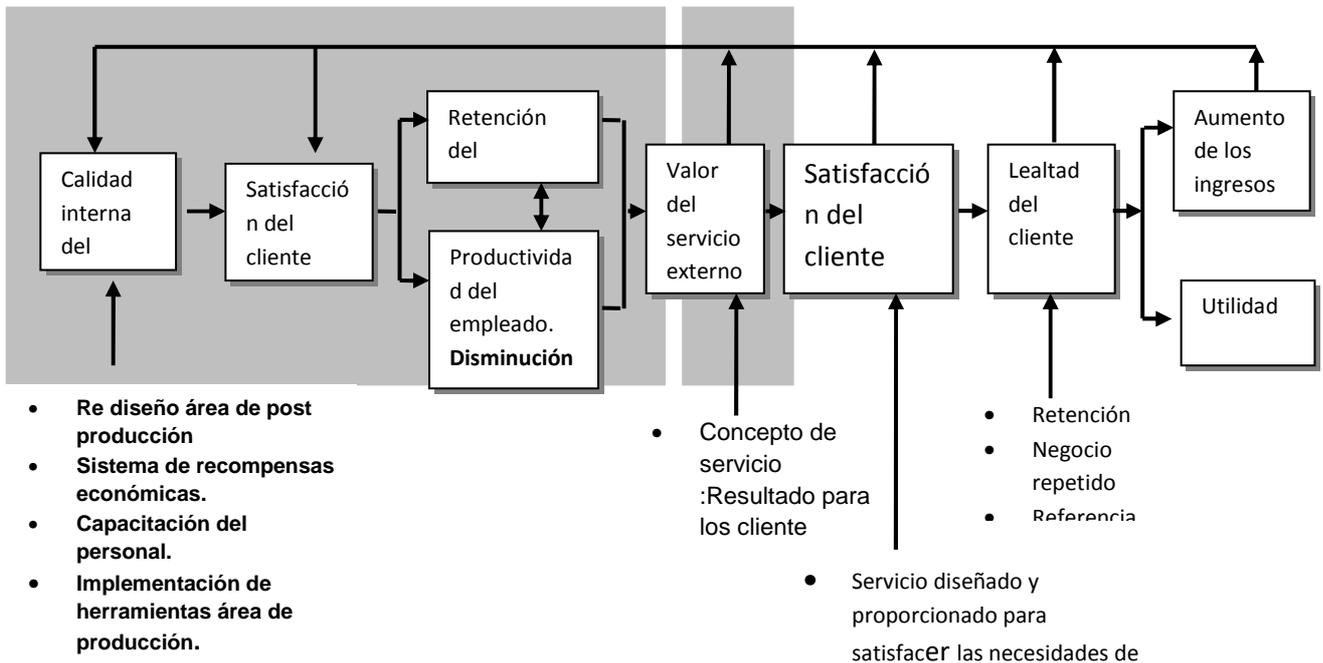
Esta claramente demostrado que el 30% de los empleados insatisfechos tiene tendencia a renunciar a sus puestos, esto conlleva a una tasa tres veces superior de rotación que con empleados satisfechos.

Es necesario implementar las siguientes recomendaciones.

- Re diseñar el lugar del trabajo en las áreas de post producción.
- Sistema de recompensas económicas.
- Capacitación del personal.
- Implementación de herramientas en el área de producción.

Estos pasos tiene como objetivo incrementar la productividad, reduciendo significativamente el tiempo de entrega y los costos. El gráfico número diez muestra los eslabones en la cadena de servicio utilidad.

Gráfico 10



Fuente: Roger, G. Schroder, (2004). *Función de Operaciones: Casos y conceptos contemporáneos* (2ª ed.). En G. Cevallos, J. Ramos (Trad.), *Selección del proceso del servicio* (p.93). University of Minnesota. Mc. Graw Hill.

Elaboración: El autor.

La finalidad principal del trabajo de titulación es disminuir el tiempo de respuesta de la empresa, pulir la logística de los proyectos, para crear

ventaja competitiva sobre la competencia. La misión de operaciones como hemos citado anteriormente, está fuertemente vinculada con la estrategia general del negocio.

I.V.14 Análisis de flujo del proceso.

Para realizar el análisis de flujo es necesario como prerrequisito, definir el proceso de transformación y los agentes que interviene como, insumos, productos, proveedores y clientes, es necesario un pensamiento general del sistema antes de emprender con el diagrama de flujo.

Definimos al sistema como la recolección de elementos interrelacionado cuyo todo es mayor que la suma de sus partes, una empresa es un sistema, las funciones se encuentran integradas, mercadotecnia, finanzas, operaciones, contabilidad, recursos humanos, etc. Ninguna de ellas lograría algo si en el complemento de todas. No se puede vender un producto que no se logre producir, todas las funciones son interactivas y pueden obtener un mayor beneficio cuando trabajan en conjunto.

El proceso de transformación debe incluir todo los elementos importantes que interactúan en el, para poder analizar la toma de decisión, su elección es complicada, pero es de vital importancia para separarlas del sistema mayor u organización.

Debido a que encontramos cuellos de botellas en áreas como producción, post producción y casting será necesario analizarlas por separados y presentar el nuevo flujo grama para minimizar el tiempo en esas áreas específicas.

I.V.15 Perspectiva de proceso del negocio.

La contribución más importante del pensamiento del sistema es que podemos considerar a la empresa como una recopilación de procesos interconectados, planeación estratégica, orden de pedidos, recepción del pago, etc. Cada uno de estos procesos tiene un fuerte impacto en los departamentos de la compañía.

Si consideramos al negocio como un conjunto de procesos daremos mayor atención a lo toma de decisión, interrelacionada con el resto de áreas, esto muestra que todo los departamentos deben hacer intercambios, con todos los otros sectores para culminar un proceso, en este cambio se pierde información y tiempo, en ocasiones encontramos pasos innecesarios.

Una operación fácilmente puede ser una parte de una organización más grande, que comprende en un sinnúmero de funciones. Ninguna decisión debe limitarse a una operación. La perspectiva de la empresa a través del pensamiento de sistema permite entender las interacciones entre distintas funciones y decisiones inter funcionales. Este proceso puede mejorar la lógica del diagrama de flujo.

I.V.16 Análisis de diagrama de flujo.

Estos se utilizan para mejorar procesos de transformación fácilmente lo podemos utilizar en una empresa de servicios, tienen como fin incrementar la eficiencia del proceso, disminuir tiempos, etc. podemos cambiar alguno o todos los elementos de proceso.

- Materia prima
- Diseño del producto o servicio
- Diseño de los puestos
- Pasos de procesamiento que se utiliza
- Información para control gerencial
- Equipos o herramientas
- Proveedores

Este análisis puede tener un desarrollado efecto en todas las partes de la empresa.

El análisis de diagrama de flujo de los procesos depende del pensamiento del sistema. Para analizar los flujos del proceso seleccionamos un área relevante y describimos todo los factores que intervienes en ella como clientes, proveedores, límites y transformaciones.

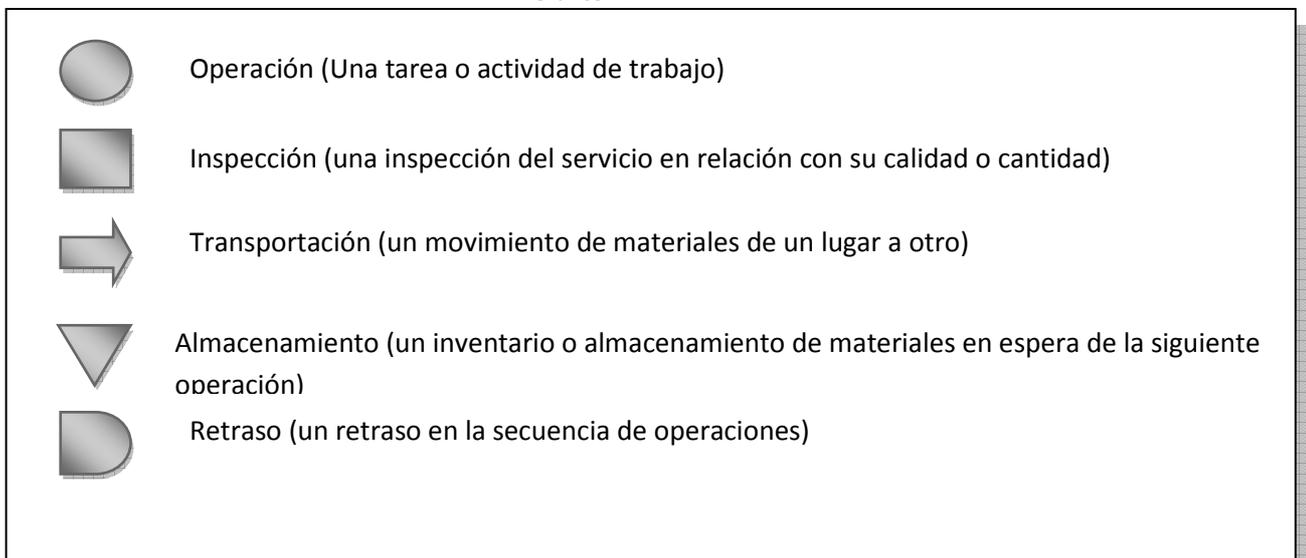
Si utilizamos el enfoque de sistema, tomamos los siguientes pasos en el análisis de los procesos con la diagramación.

- Seleccionamos un proceso importante, ejemplo el área de producción.
- Una persona se debe encargar de analizar constantes mejoras en el sistema.
- Decidir sobre los objetos del análisis, en el caso de Mane Films, es mejorar el tiempo de producción, podemos citar más de un elemento, como capacidad o moral de trabajadores.

- Describir el proceso actual de transformación con diagramas de flujos y medidas de eficiencia
- Desarrollar un diseño, mejorando el proceso mediante la revisión de los flujos del proceso o de los materiales que se utilizan.
- Obtener la aprobación gerencial del diseño revisado del proceso
- Implantar el nuevo diseño del proceso¹⁸.

Figuras que se utilizan en el diagrama de flujo del proceso.

Gráfico 11



Fuente: Roger, G. Schroder, (2004). *Función de Operaciones: Casos y conceptos contemporáneos* (2ª ed.). En G. Cevallos, J. Ramos (Trad.), *Análisis del flujo del proceso* (p.136). University of Minesota. Mc. Graw Hill.

Elaboración: El autor.

Esta es una herramienta clave para mejorar el flujo de materiales, lo aplicaremos al área de producción, después de analizar, el encargado podrá combinar determinadas operaciones o eliminarlas si fuera el caso, se pretende mejorar el tiempo de entrega en este sector y la eficiencia en general.

¹⁸ Ver también el capítulo VII. Análisis del flujo del servicio, texto: Administración de operaciones de Shroeder (pp. 127-128)

No basta con dibujar gráficamente el flujo del proceso, el texto Administración de Operaciones de Schroeder plantea las siguientes preguntas vitales al momento de analizar¹⁹.

¿Qué?

¿Qué necesita el cliente? ¿Qué operaciones son realmente necesarias?
¿Es posible eliminar algunas operaciones?

¿Quién?

¿Quién va a realizar cada operación? ¿Puede rediseñarse las operaciones para utilizar menos habilidades o menos horas hombre?
¿Pueden combinarse las operaciones para mejorar la productividad o las condiciones de trabajo? ¿Quiénes son los proveedores? ¿Deben utilizarse distintos proveedores o los actuales son eficientes?

¿Dónde?

¿En donde se realiza cada operación? ¿Puede mejorarse la distribución para reducirse la distancia?

¿Cuándo?

¿Cuándo se lleva a cabo la operación? ¿Existe un exceso de retrasos?
¿Alguna operación ocasiona cuello de botella? ¿Cómo se puede reducir el tiempo de espera?

¿Cómo?

¿Cómo se hace la operación? ¿Es posible utilizar mejores métodos, procedimientos o equipos? ¿Debe corregirse la operación para que utilice menos tiempo?

Una vez aplicado el análisis, realizamos un nuevo diagrama de flujo de proceso aplicado al área de producción y casting, en el literal número nueve de la ilustración número once, encontramos un cuello de botella el cliente se demora entre uno a tres días para aprobar el producto.

¹⁹ Schroeder. Texto: Administración de operaciones: Conceptos y casos contemporáneos, capítulo VII. Análisis del flujo del servicio (pp.131-132)

Ilustración 1

Tema:		DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO ¿Puede eliminarse? ¿Puede combinarse? ¿Puede simplificarse?	Resumen		Actual	Propuesta	Ahorro
Operación:			Operaciones				
Graficado por:			Transportes				
Gráfica No.:			Inspecciones				
Fecha:			Retrasos				
			Almacenamiento				
			Tiempo		1810		
		Distancia					
Distancia en metros	Tiempo en minutos	Oper	Trans	Insp	Retrasos	Almto	Descripción
1	5	●	⇒	□	⏸	▽	La computadora imprime la hoja de pedido
2	5	○	⇒	□	⏸	▽	Al área de producción
3	5	○	⇒	■	⏸	▽	Al escritorio de distribución
4	3	○	⇒	□	⏸	▽	Se separan de acuerdo al sector de la ciudad
5	7	○	⇒	□	⏸	▽	Se llevan al punto de inicio
6	10	○	⇒	■	⏸	▽	Se espera al productor
7	70	○	⇒	□	⏸	▽	El productor se comunica con los proveedores
8	120	○	⇒	□	⏸	▽	Proveedor confirma y envía muestra
9	1440	○	⇒	□	⏸	▽	Inspección de producto y aprobación del cliente
10	40	○	⇒	□	⏸	▽	El productor se acerca al local del proveedor
11	30	○	⇒	□	⏸	▽	El productor realiza compra
12	40	○	⇒	□	⏸	▽	El productor llega a la oficina
13	20	○	⇒	□	⏸	▽	Inspección y aprobación del producto comprado
14	15	○	⇒	□	⏸	▽	Unificación del pedido con el resto de pedidos
15							

Fuente: Mane Films.

Elaboración: El autor

Para realizar esta hoja de ruteo se recopiló toda la información y se procedió a realizar los siguientes cambios.

- Se revisó la distribución de información para hacerla más competente
- Se modificaron algunos procesos, en la distribución de pedidos por sector.
- Se eliminó procesos, como la compra de materia prima, esta no es necesaria gracias a la garantía que se exige al proveedor en la materia utilizada.

- Se corrigió métodos al momento de contactar al proveedor se los calificó por requerimiento específico y sector de la ciudad.

Al implementar estas recomendaciones es posible ahorrar hasta siete horas por cada producto que sea necesario conseguir, la sumatoria de todos los artículos que se utilizan al momento de producir en un proyecto es considerable y la reducción de tiempo significativa.

Otro sector crítico en la empresa es el de casting, de igual forma se procedió a analizarlo.

La empresa no ha asignado personal fijo en esta área, el proceso lo realiza un productor, este no tiene la suficiente experiencia, y comete errores, muchas veces es necesario volverlo a realizar.

Asignando un encargado capacitado, se elimina este desperdicio de tiempo, se podrá incrementar la base de datos realizando búsquedas diarias, la ventaja principal será, que cuando exista la necesidad de presentar un casting al cliente, la empresa contara ya con uno, con las características que se solicita, evitando realizar todo el proceso de selección en el momento.

En muchas ocasiones el modelo, no llegan a la cita marcada, provocando un cuello de botella, debido a que es un factor externo es imposible controlarlo, pero si se implementan las propuestas, evitaremos los contratiempos.

Ilustración 2

Tema:		DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO ¿Puede eliminarse? ¿Puede combinarse? ¿Puede simplificarse?	Resumen		Actual	Propuesta	Ahorro
Operación:			Operaciones				
Graficado por:			Transportes				
Gráfica No.:			Inspecciones				
Fecha:			Retrasos				
			Almacenamiento				
			Tiempo		3199		
		Distancia					
Distancia en metros	Tiempo en minutos	Oper	Trans	Insp	Retrasos	Almto	Descripción
1	5	○	⇒	□	⌢	▽	Cliente envía descripción vía mail
2	5	●	⇒	□	⌢	▽	Mail se imprime
3	5	○	⇒	□	⌢	▽	Traslada escritorio área casting
4	1440	●	⇒	□	⌢	▽	Se procede a realizar búsqueda
5	3	●	⇒	□	⌢	▽	Se contacta a la persona
6	1	●	⇒	□	⌢	▽	Se marca una cita con la persona
7	70	○	⇒	□	⌢	▽	La persona se traslada a la oficina
8	20	○	⇒	□	⌢	▽	La persona espera hasta su turno
9	15	●	⇒	□	⌢	▽	Se realiza las tomas en videos
10	60	●	⇒	□	⌢	▽	Se edita el casting
11	15	○	⇒	□	⌢	▽	Se quema el casting en dvd
12	120	○	⇒	□	⌢	▽	Se envía el casting al cliente
13	1440	○	⇒	■	⌢	▽	El cliente lo aprueba
14		○	⇒	□	⌢	▽	

Fuente: Mane Films.

Elaboración: El autor

Con la propuesta plantada se calcula un ahorro de 25 horas por modelo podremos suplir con mayor agilidad las exigencias del cliente.

I.V.17 Esquematización del servicio.

Hacemos referencia a la esquematización de servicio cuando se crea un diagrama de flujo aplicado a cualquier área, muestra la interacción del cliente y el proveedor de servicio en cada etapa del proceso, cada reglón muestra una persona sea esta cliente o proveedor.

El diagrama de servicio indica de una forma acertada todos los momentos de integración entre el cliente y varios proveedores, cada punto en el diagrama de servicio es un momento de la verdad, en donde el cliente puede recibir un servicio bueno o malo. El manejo del diagrama sirve

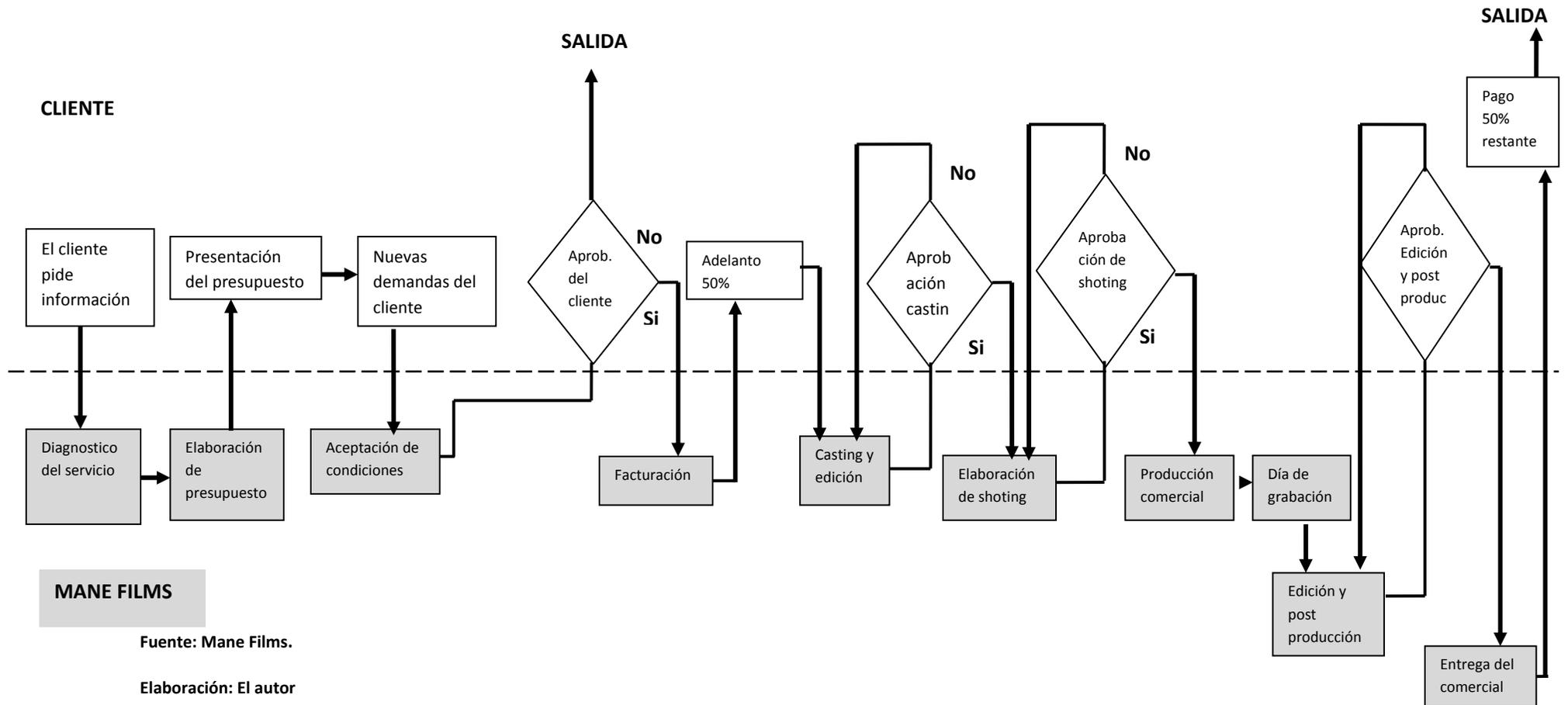
para sumar todos los momentos de verdad y proporcionar un servicio excelente.

Posterior a realizar el diagrama de flujo se procederá a analizarlo, plantando las mismas preguntas, qué, quien, como, y cuando. Después se eliminar pasos en el servicio (si este fuera el caso), finalmente preguntaremos como se puede relacionar con el equipo o métodos que se utilizan.

Una vez hecho el estudio se recomienda no eliminar procesos en los círculos de servicios, ya sea en la producción de comerciales o eventos BTL, para la elaboración se realizó las respectivas preguntas.

A continuación presentamos los diagramas de flujo.

Gráfico 12

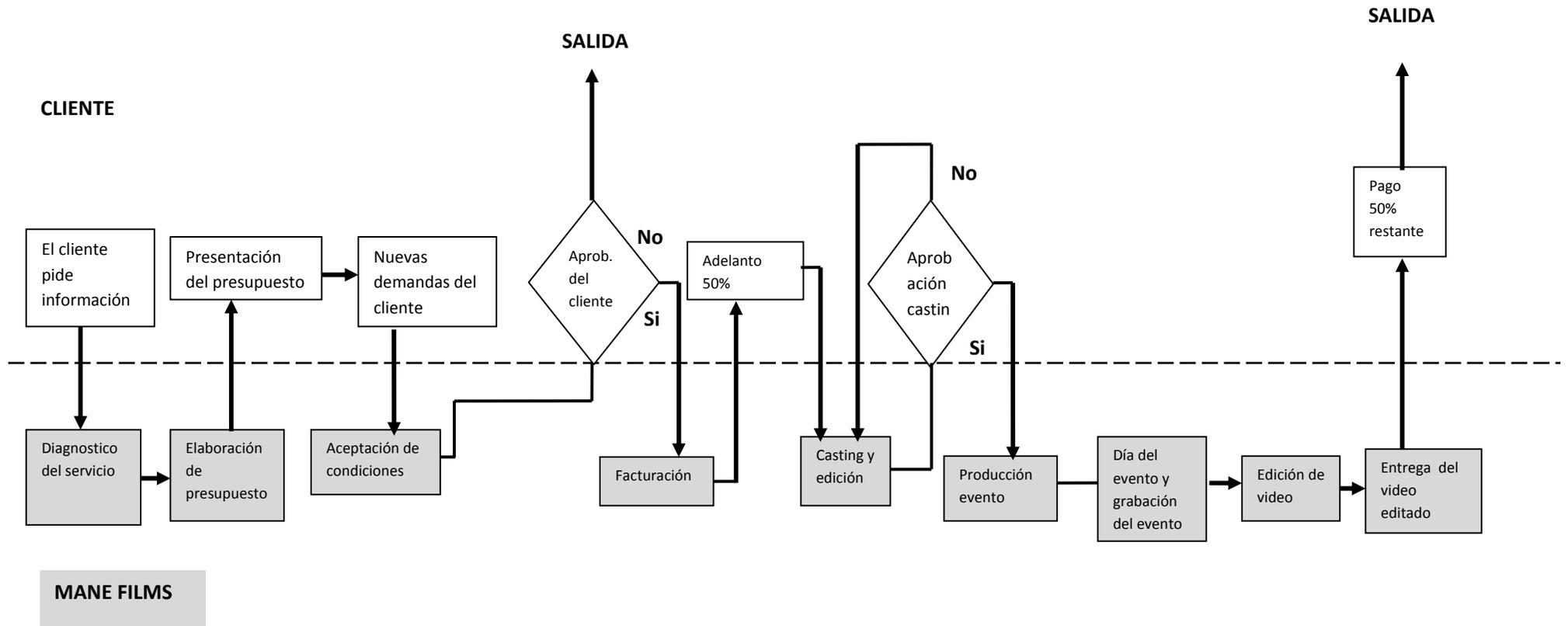


MANE FILMS

Fuente: Mane Films.

Elaboración: El autor

Gráfico 13



MANE FILMS

Fuente: Mane Films.

Elaboración: El autor

V. CAPITULO 5. CONTROL Y MEJORAMIENTO DE CALIDAD

Uno de los objetivos principales del estudio es lograr el mejoramiento continuo de la empresa, las estrategias se plantean para satisfacer las necesidades vigentes, todas tienen un tiempo de vida limitado, esta se la modificará o se la replanteará dependiendo de las exigencias que se requieran, la búsqueda del mejoramiento continuo se lo hace mediante la aplicación de sistemas de controles estadísticos, que promuevan la cuantificación de datos.

El mejoramiento continuo es un programa de gestión de calidad donde se ve involucrado el personal, equipos, proveedores, materiales y procedimientos, se basa en la idea en que todas las operaciones son susceptibles a mejoras.

Walter Shewart, ideó un modelo circular conocido como PDCA este subraya la naturaleza constante en el proceso de mejoramiento.

Gráfico 14



Fuente: Jay, Haizer, & Barry, Render (2001). Dirección de la Producción: Decisiones Estratégicas (6ª ed.). En L. de Larrea (Trad.), Gestión de calidad (p.186). Madrid: Prentice Hall.

Elaboración: El autor.

Una vez trazado un plan de mejoras continuas, será necesario ponerlo en marcha, se requieren varias herramientas para cuantificar los resultados,

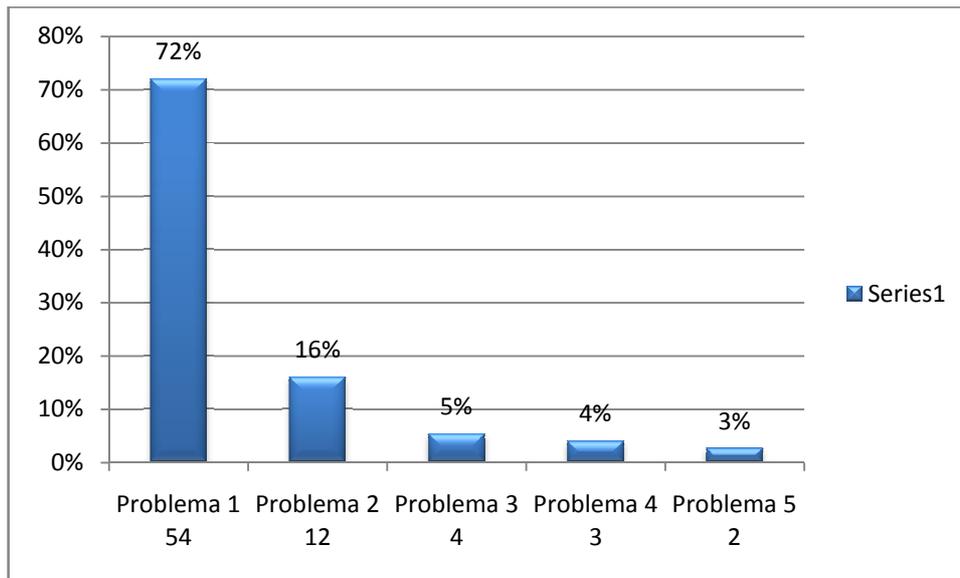
se recomienda utilizar elementos disponibles como el análisis de gráficos de Paretos.

V.1. Análisis de Pareto.

El análisis de Pareto consiste en la ubicación, selección y clasificación de errores, en nuestro caso estará dirigida a las áreas críticas, en donde se implementará cambios, la ubicación de estos defectos ayuda al personal operativo a dirigir sus esfuerzos a la corrección constante, una vez resueltos, la rentabilidad de la empresa será mayor.

Se toman una muestra de los errores, el tamaño de la muestra dependerá de los factores a analizar, estarán divididas en categorías y una vez identificadas se procederá a corregirlas, esto se grafica en un plano cartesiano, en el siguiente cuadro mostramos un ejemplo de la forma para presentarlo²⁰.

Gráfico 15



Fuente: Jay, Haizer, & Barry, Render (2001). Dirección de la Producción: Decisiones Estratégicas (6ª ed.). En L. de Larrea (Trad.), Gestión de calidad (p.194). Madrid: Prentice Hall.

Elaboración: El autor.

Hemos seleccionado cinco problemas, dividido por categorías, promediadas en base a una muestra de setenta y cinco unidades, si aplicamos esta herramienta en la compañía, necesitaremos cuantificar en minutos todas las operaciones del sector analizado, de esta forma

²⁰ Ver también el texto. Dirección de la producción: Decisiones Estratégicas. Autores: Jay Heizer & Barry Render (p 194)

sabremos si será necesario realizar modificaciones a las políticas de operaciones en el futuro.

V.2 Control estadístico de procesos.

Este es otro elemento clave para la toma de decisión consiste en el control de los estándares para la toma de mediciones y correcciones pertinentes, en la fabricación de un servicio.

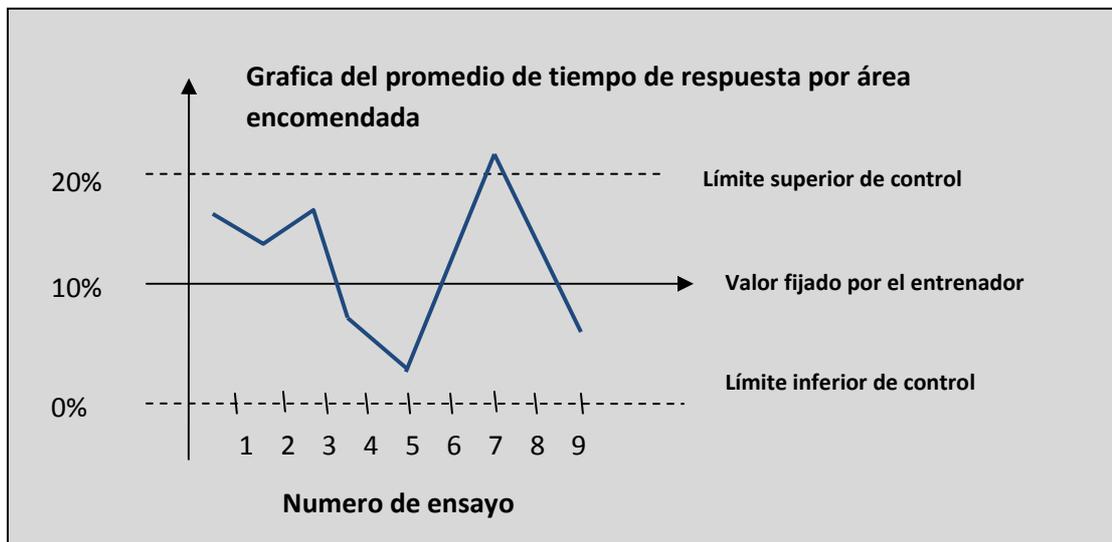
Toma muestras de los rendimientos en el proceso e indica si estos se encuentran dentro del límite aceptable, si este es el caso el proceso sigue su rumbo si no, se detiene y se identifica el problema.

El grafico de control es una representación grafica de datos de tiempo, muestra los limites superiores e inferiores, están elaboradas para que los nuevos datos sean fácilmente comparables, con los de los periodos anteriores, se toman los rendimientos del proceso y se ubica la media aritmética²¹.

Estos límites indican el tiempo máximo que se asume podrá demorar un proceso, de igual forma el mínimo obtenido en periodos anteriores.

En el siguiente grafico mostramos un ejemplo de cómo se implementara el proceso.

Gráfico 16



Fuente: Jay, Haizer, & Barry, Render (2001). Dirección de la Producción: Decisiones Estratégicas (6ª ed.). En L. de Larrea (Trad.), Gestión de calidad (p.196). Madrid: Prentice Hall.

Elaboración: El autor.

²¹ Ver también el texto. Dirección de la producción: Decisiones Estratégicas. Autores: Jay Heizer & Barry Render (pp. 195-196)

La inspección juega un rol importante, el operario debe realizar su trabajo correctamente, debe ser alguien involucrado directamente en el área de estudio, se designara un productor para la recolección de datos continuos, esta acción se denomina inspección en la fuente, la idea es que después de un tiempo, cada operario controle su rendimiento.

Conclusiones.

1. Podemos ofrecer garantías de cumplimiento en la entrega a nuestros clientes, como valor agregado para poder distinguirnos en el mercado.
2. Debemos mejorar los canales de distribución con los proveedores, el trato con ellos debe tener mayor importancia, fortaleciendo un vínculo, para reducir los tiempos de respuesta.
3. Necesitamos realizar un control continuo de nuestros procesos internos, con el propósito de mejorar el rendimiento en áreas donde se forman cuellos de botella, y reducir los re procesos

Recomendaciones

1. Fortalecer la relación con los proveedores y los canales de información, para optimizar el tiempo de respuesta.
2. Ofrecer “servicio garantizado” para los clientes en cuanto a plazos de entrega ventaja competitiva, estableciendo una diferenciación con los competidores.
3. Complementar la estrategia mediante el seguimiento continuo a los procesos internos, mediante indicadores e gestión

Bibliografía.

Roger, G. Schroder, (2004). Función de Operaciones: Casos y conceptos contemporáneos (2ª ed.). En G. Cevallos, J. Ramos (Trad.), University of Minesota: Mc. Graw Hill.

Jay, Haizer, & Barry, Render (2001). Dirección de la Producción: Decisiones Estratégicas (6ª ed.). En L.de Larrea (Trad.), Madrid: Prentice Hall.

Jose, A. Alfaro. & Rabade, H. (2006). Relación de integración empresa-proveedor: Influencia de la trazabilidad [Versión electrónica]. Univerisia Business Review-Actualidad Económica, 57, 1698-5117.

Yohann, Johnson. (2002). Empowerment, Extraído el 16 de Noviembre del 2010, de www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/empowerment.htm

Caja de herramientas (2010). Análisis FODA Extraído el 20 de Septiembre del 2010, de <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

Caja de herramientas (2010). Misión y visión Extraído el 22 de Septiembre del 2010, de http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html#_Toc189968935

Anexos.

9.1 Cuestionario

1) ¿Usted actualmente invierte capitales, para la producción de comerciales publicitarios?

Si

No

2) ¿Usted ha contratado a más de una empresa dedicada a la producción de comerciales publicitario dentro de un periodo anual?

Si

No

3) ¿Está usted conforme con su actual servidor en lo que concierne a producción de sus comerciales?

Si

No

4) ¿Le parece adecuado el precio que cobra su actual proveedor por su servicio?

Si

No

5) ¿Estaría usted a favor de invertir rubros en otros medios para hacer conocer su marca, como activaciones?

Si

No

6) ¿Ha tenido usted una mala experiencia con sus proveedores de tipo audio visual?

Si

No

Favor marque una e indique porque.

Compromiso

Calidad

Tiempo de respuesta

Porque: _____

7) ¿Sus proveedores actuales ofrecen algún tipo de garantía por el trabajo que ellos realizan?

Si

No