

FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO: GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ESTUDIO FOTOGRÁFICO
“ARTEXCLUSIVO”.

Nombre del autor: Enrique Rafael Rabelo Valdés

Nombre del tutor: Profesor Asistente, Ing. Dairon Quintero Rodríguez, MSc.

PENSAMIENTO

“Es la posibilidad de realizar un sueño lo que hace que la vida sea interesante”

Paulo Coelho

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a:

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a quienes con su ayuda hicieron posible la realización de este trabajo de diploma. En especial:

- ✓ A mi tutor Dairon por ser tan especial, por su dedicación y apoyo incondicional.
- ✓ A mi esposa por ser tan consagrada a mi crecimiento profesional.
- ✓ A mi familia por hacerme cada día más fuerte, por enseñarme a mirar más allá de mis propias expectativas y sobre todo a luchar por alcanzar mis propósitos.
- ✓ A mis amigos en general que de una forma u otra han estado a mi lado.
- ✓ A todos los profesores que han contribuido a mi formación universitaria.

DEDICATORIA

Dedico a:

Dedico este trabajo a quienes me han apoyado en todos estos años y han depositado su confianza en mí: En especial:

- ✓ A mi hija por ser mi mayor orgullo.
 - ✓ A mi esposa por el amor y dedicación de todos estos años.
 - ✓ A mi tía y mi abuela por encaminarme a ser mejor.
 - ✓ A mis padres por estar siempre cuando los necesito.
 - ✓ A mis hermanas por su interminable querer.
- A mi tutor por ayudarme y por tener una paciencia infinita.

RESUMEN

La presente investigación se realizó en el estudio fotográfico “Artexclusivo”, con el propósito de mejorar la calidad de los procesos. Se originó por deficiencias en el funcionamiento de sus procesos y en consecuencia se propone un procedimiento orientado a la gestión por procesos para contribuir a mejorar la calidad en dicha organización. Con la aplicación del procedimiento se logra interrelacionar, documentar y diseñar los procesos; así como identificar las principales causas de inestabilidad de los mismos y proponer medidas que permitan contrarrestar las deficiencias detectadas. Para el estudio se utilizan diferentes métodos y técnicas que ofrecen un soporte científico a la investigación como: fichas y mapas de procesos, método de experto, diagrama de flujos, entre otras. El trabajo contiene, además, un análisis bibliográfico que abarca diferentes temas relacionados con la gestión de la calidad, mejora continua, gestión por procesos, enfoques para la mejora de los procesos, así como también una breve reseña de la historia del surgimiento de los estudios fotográficos en Cuba y en el mundo. Palabras claves: gestión de la calidad, gestión por procesos, mejora continua, enfoque de procesos.

SUMMARY

The present investigation was carried out in the photographic studio "Artexclusivo", with the purpose of improving the quality of the processes. It was originated by deficiencies in the functioning of its processes and consequently a procedure oriented to the management by processes is proposed to contribute to improve the quality in said organization. With the application of the procedure it is possible to interrelate, document and design the processes; as well as identifying the main causes of their instability and proposing measures to counteract the deficiencies detected. For the study, different methods and techniques are used that offer a scientific support to research such as: chips and process maps, expert method, flow diagram, among others. The work also contains a bibliographic analysis that covers different topics related to quality management, continuous improvement, process management, approaches to process improvement, as well as a brief review of the history of the emergence of studies photography in Cuba and in the world. Keywords: quality management, process management, continuous improvement, process approach.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN | 4 |
| 1.1 Introducción | 4 |
| 1.2 Gestión de la calidad | 4 |
| 1.3 Principios de la Calidad | 7 |
| 1.4 Calidad en los Servicios | 9 |
| 1.5 Mejora Continua: | 11 |
| 1.6 Gestión por Procesos: | 14 |
| 1.7 Procedimientos para la Gestión por procesos. | 19 |
| 1.8 Origen de los estudios fotográficos en el mundo. | 21 |
| 1.9 Origen de la fotografía y estudios fotográficos en Cuba. | 23 |
| 1.10 Conclusiones del capítulo: | 25 |
| CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ESTUDIO FOTOGRÁFICO “ARTEXCLUSIVO”. | 26 |
| 2.1 Introducción: | 26 |
| 2.2 Procedimientos para la Gestión por procesos. | 26 |
| 2.3 Formación del equipo. | 27 |
| 2.4 Identificación de Procesos. | 30 |
| 2.5 Interacción entre los Procesos. | 32 |
| 2.6 Identificación de procesos principales. | 33 |
| 2.7 Definición de procesos y establecimiento de indicadores. | 35 |
| 2.8 Implantación, seguimiento y mejora. | 41 |
| 2.9 Conclusiones generales del capítulo. | 41 |
| CAPÍTULO III: Aplicación del procedimiento propuesto en el estudio fotográfico “Artexclusivo”. | 43 |
| 3.1 Introducción. | 43 |
| 3.2 Formación del equipo de trabajo. | 43 |
| 3.3 Identificación de Procesos. | 45 |

| | |
|--|-----------|
| 3.5 Identificación de procesos principales. | 53 |
| 3.6 Definición de procesos y establecimiento de indicadores. | 54 |
| 3.7 Implantación, seguimiento y mejora. | 64 |
| CONCLUSIONES | 65 |
| RECOMENDACIONES | 66 |
| BIBLIOGRAFÍA | 67 |
| ANEXOS | 70 |

INTRODUCCIÓN

El dinamismo existente en la gestión empresarial, los logros científico-técnicos alcanzados, así como el aumento de la competencia han influido de forma directa en que la gestión de la calidad constituya hoy una variable de competitividad para las organizaciones que deseen mantenerse en el mercado. Se considera entonces que esta orientación ha pasado a ser una condición ineludible para el logro de los objetivos, principalmente a la hora de minimizar la diferencia entre la oferta, perfeccionar los requisitos y satisfacer las expectativas de los clientes.

Para las instituciones prestadoras de servicio las satisfacciones del cliente se han convertido en una de las metas más significativas, por lo que se trata de implementar un sistema de calidad que se adapte a las necesidades operativas y financieras de cada organización, así como los requerimientos prácticos y personales de cada consumidor. La organización basada en los procesos es uno de los retos a los que se enfrentan los trabajadores por cuenta propia, una nueva vía para el logro de la excelencia de sus servicios, con un efecto positivo en el desarrollo económico del país. La gestión de la calidad es una de las disciplinas más abordadas en el mundo empresarial, ya que su correcta utilización intensifica la competencia en el mercado y hace una buena imagen de la empresa; lográndose productos y servicios cada vez más enfocados en el cliente. De ahí la importancia del estudio de la calidad y su evolución y desarrollo. Sánchez (2016)

“Para que un servicio garantice satisfacción al cliente, debe estar ligado a la gestión de calidad ya que de esto depende que el cliente requiera después de nuestros servicios” CASTRO (2016)

En la actualidad el sector privado ha alcanzado una posición relevante en la economía cubana, ya que constituye una de nuestras principales fuentes de ingresos. Es por ello que el estado cubano ha planificado una gran cantidad de inversiones en esta esfera. El sector no estatal abarca varias actividades, entre ellas la creación estudios fotográficos, que en los últimos tiempos se ha convertido en la tipología de establecimiento muy frecuente por ser de mayor garantía para los diferentes tipos de clientes mejorando la calidad de sus servicios y otros.

Con la aspiración de lograr mayor eficiencia en las actividades económicas, se ha subrayado la necesidad de descentralizar la labor de las empresas estatales y de ceder lugar a nuevas formas de gestión no estatal, con el objetivo explícito de descargar al Estado de administraciones, encargadas de actividades productivas y de servicios no fundamentales y crear, a la par, una opción de empleo más dinámica. En ese escenario, los trabajadores por cuenta propia se ofrecen como alternativas muy provechosas, aunque, ciertamente, existen incomprendiones, por el desconocimiento de su naturaleza.

En el VI Congreso del PCC en abril de 2011, se aprobaron los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, donde se definen 20 lineamientos (2, 3, 5, 9, 10, 165, 168, 178, 217, 219, 248, 262, 278, 279, 291, 292, 295, 307, 308) que hacen alusión al sector no estatal.

La provincia de Sancti Spíritus cuenta con un conjunto de entidades fotográficas de diferentes estándares de calidad, dirigidas a variados segmentos de mercado, la investigación se realizará en el estudio fotográfico Artexclusivo ubicado en Independencia # 456 e/ Garaita y Abel Aluart que cuenta con más de 7 años de experiencia en el sector teniendo como misión brindar servicios de fotografía y diseño a sus clientes con altos estándares de calidad en el mercado en ambas monedas así como crecer sostenidamente.

Sin embargo, en la actualidad no se encuentra identificados y documentados los procesos. Las estrategias existentes son establecidas de forma empírica sin estar orientadas por procesos. No se utilizan indicadores para tomar decisiones en las diferentes actividades que realizan. Se atienden las quejas y reclamaciones de clientes sin un adecuado tratamiento. Han existido fallas en la toma de decisiones. No existe documentación de todo lo que se debe hacer y que evidencie el trabajo realizado. Existen nuevos negocios que han entrado en el mercado y han obtenido la atención de los clientes. Todo esto provoca afectaciones en la calidad de los servicios y a la imagen de nuestra microempresa, constituyendo está **la situación problemática** de la cual parte la investigación.

De esta situación problemática se deriva el **problema de investigación** siguiente: ¿Cómo contribuir a la gestión por procesos en el estudio fotográfico Artexclusivo para la toma de decisiones?

Como **objetivo general** de la investigación se plantea: Aplicar un procedimiento para la gestión por procesos en el estudio fotográfico Artexclusivo como contribución al mejoramiento del nivel de calidad percibido por los clientes y la toma de decisiones de los directivos.

Los **objetivos específicos** se presentan a continuación:

1. Elaborar un marco teórico referencial con los elementos necesarios que permitan llevar a cabo la investigación, a partir de la consulta de la literatura internacional y nacional más actualizada a la que se tiene alcance.
2. Seleccionar un procedimiento para la gestión por procesos en el estudio fotográfico Artexclusivo.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado para la gestión por procesos en el estudio fotográfico Artexclusivo.

Para el desarrollo de la investigación se utilizarán métodos y técnicas como la recopilación y análisis de datos, entrevistas, encuestas, dinámica de grupos, herramientas matemáticas e ingenieriles como: diagramas causa-efecto, fichas y mapas de procesos, diagrama de flujos, entre otras.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, la investigación ha quedado estructurada de la forma siguiente:

Capítulo I, que presenta un estudio del estado del “arte” y de la práctica, que constituye el marco teórico-referencial de la investigación. Capítulo II en el cual se propone el procedimiento general para gestionar por proceso, con cada paso descrito y la herramienta a utilizar. Capítulo III, en el que se muestran los principales resultados de la aplicación del procedimiento. Se incluyen además las conclusiones generales y las recomendaciones, para darle continuidad a la investigación. Por último, aparece las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos para la mejor comprensión del trabajo investigativo.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El presente marco teórico referencial surge como resultado de una detallada revisión bibliográfica de la literatura nacional e internacional actualizada y tiene como objetivo lograr una mayor comprensión de los temas relacionados con el desarrollo de la investigación. La secuencia de pasos a seguir para la construcción del marco teórico se muestra en el hilo conductor que aparece en la figura # 1.

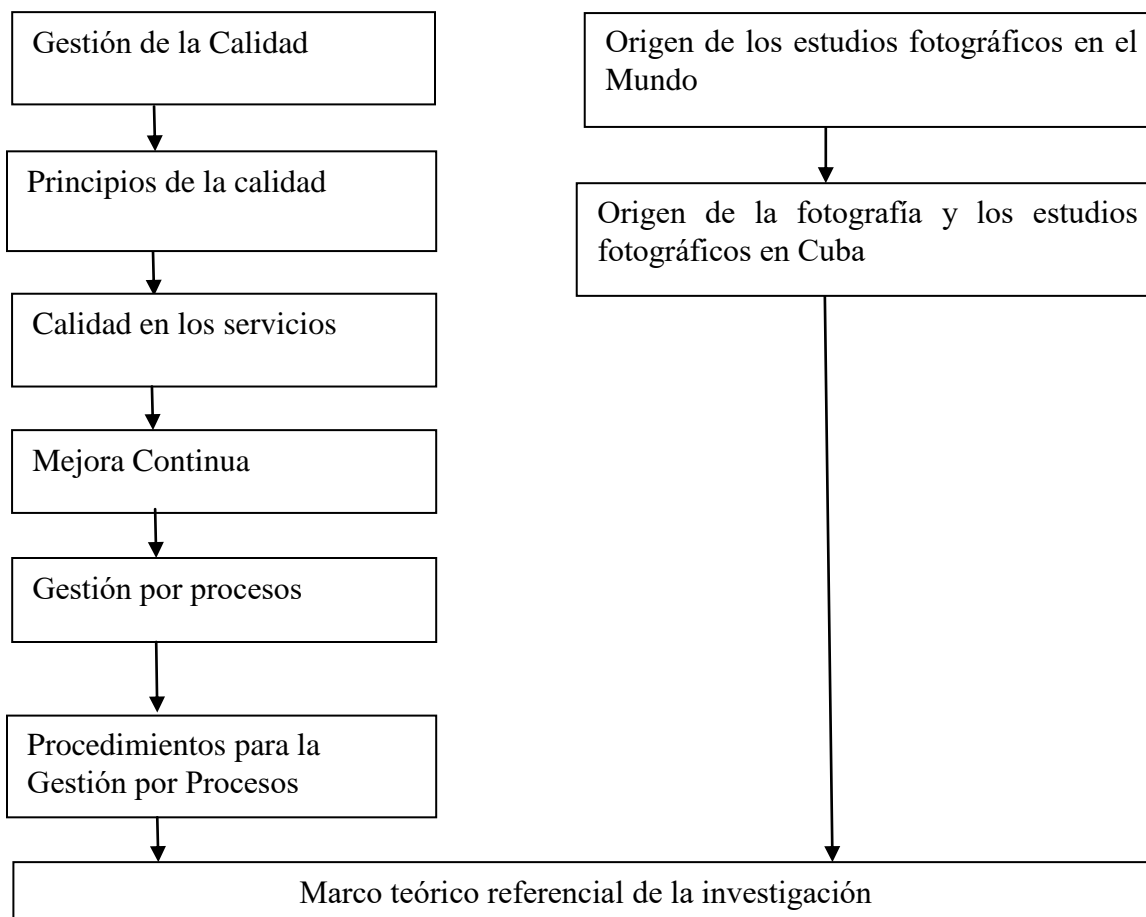


Figura # 1. Hilo conductor para la elaboración del marco teórico referencial de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Gestión de la calidad:

La calidad constituye un factor básico y el eje principal alrededor del que giran las estrategias competitivas de un número creciente de organizaciones en el mercado actual. Ha dejado de ser un aspecto más y se ha convertido en un elemento estratégico

que brinda una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo sobre aquellas instituciones que no logran concebir este vocablo como la herramienta principal para lograr su adecuado desempeño.

A lo largo de la historia se han concebido disímiles definiciones acerca del término calidad, pero fue necesario que pasaran varias décadas para poder identificar y aclarar estos conceptos. Es preciso entonces partir del conocimiento de quienes en el mundo han estudiado y trabajado en el tema, con el fin de analizar sus filosofías para poder conocer cómo debe ser aplicada dentro de las diferentes esferas. Algunos de los criterios dados por autores considerados gurúes o maestros en este campo, son los siguientes:

Predecible grado de uniformidad y confiabilidad, a bajo costo que es adecuado al mercado. (Deming, 1986).

Es ofrecer mejores productos que la competencia, en precio y diseño, mínimo de variación entre sí, resistentes al deterioro y factores externos a su operación. (Taguchi, 1989).

El conjunto de características de un producto que satisface las necesidades de los clientes y en conciencia, hacen satisfactorio el producto (Juran, 1993).

Calidad es entregar a los clientes y a los compañeros de trabajo, productos o servicios sin defectos y hacerlo a tiempo (Crosby, 1994).

Es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permite la satisfacción del cliente (Feigenbaum, 1997).

Conjunto de características que posee un producto o servicio obtenido en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario (Cuatrecasas, 1999)

Es necesario considerar el enfoque de las Normas ISO 9000 debido al gran número de empresas, tanto a nivel nacional como internacional, que están enfrascadas en el establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad acorde con los requerimientos de esta Organización Internacional de Estandarización. Las normas internacionales ISO 9000 han desarrollado un enfoque particular del concepto de calidad que plantea que calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los

requisitos (9000). 2005) Este concepto es uno de los que representa más claramente la esencia de la definición moderna de calidad.

Después de analizar los conceptos expuestos por estos autores, se evidencia que la calidad, a pesar de tomar diferentes matices según el bien o servicio, siempre debe satisfacer las necesidades de los clientes o consumidores. A opinión de la autora la calidad se puede definir como el conjunto de características inherentes a un producto o servicio para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, utilizando el menor consumo de recursos posibles, coincidiendo con la definición de la ISO 9000:2005.

Una vez que se tiene como base el concepto de calidad se puede pasar al análisis de la gestión de la calidad. La ISO 9000:2005, como norma rectora, fija el concepto de gestión de la calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, que generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control, mejoramiento y aseguramiento de la calidad. En este sentido Feigenbaum (1997) la definió como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad, realizado por los diversos grupos en una organización, de modo que se puedan producir bienes y servicios a los niveles más económicos y sean compatibles con la plena satisfacción del cliente.

Un Sistema de gestión de la calidad para su buen desempeño tiene que cumplir con un grupo de requisitos, definidos en la NC ISO 9000: 2005, los que se exponen a continuación:

1. Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización;
2. Determinar las secuencias e interacciones de los procesos;
3. Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces;
4. Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos;
5. Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos; e

6. Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

Estos requisitos están expresados como directrices en la norma ISO 9004: 2000, y provee el marco adecuado para llevar adelante el cambio que permite a las organizaciones perdurar en el tiempo. Además, son una garantía que facilita el cumplimiento de los objetivos trazados por las empresas, de manera tal que perfeccione y aumente el nivel de calidad. Una manera de convencer a la alta gerencia de involucrarse y promover en forma intensiva un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es cuantificando en términos monetarios los costos de la mala calidad, dentro de las organizaciones; o lo que es lo mismo, a los que se traduce el costo de no tener implantado un SGC.

El autor de la investigación, después de analizar y reflexionar acerca de las definiciones que se exponen anteriormente, considera que la gestión de la calidad constituye un reto para cada una de las organizaciones ya que al existir una guía adecuada a las características específicas que facilite planificar, controlar y dirigir una institución en lo relativo a la calidad; se logrará alcanzar el éxito organizacional. Además, considera que este término se ha convertido en un pilar importante y clave para el logro de los objetivos de cualquier empresa que desee distinguirse en el mercado nacional e internacional, brindándoles a sus clientes productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. En este sentido, es necesario conocer los principios que fundamentan la gestión de la calidad, los cuales pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en su desempeño.

1.3 Principios de la Calidad

La NC (9001:2015) establece siete principios para implementar un sistema de gestión de la calidad, en este aspecto existen dos principios fundamentales que suponen una especie de “efecto halo” para el cumplimiento del resto de los principios, lo cual no significa una jerarquía, pero sin una impresión lógica a partir del análisis de la bibliografía consultada. Del mismo modo, el enfoque basado en proceso deviene como un principio de gestión fundamental para obtener resultados adecuados. Estos principios se mencionan seguidamente:

1. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de estos, satisfacer los requisitos de los mismos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. Compromiso de las personas: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.
4. Enfoque a procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Mejora: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
6. Toma de decisiones basada en la evidencia: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
7. Gestión de las relaciones: Una organización y sus proveedores son interdependientes, una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor

Al aplicar los principios, las entidades en general y la empresa objeto de estudio producirán beneficios para los clientes, directores, personal, proveedores, comunidades locales y sociedad en general.

Su principal objetivo es relacionar la gestión moderna de la calidad con los procesos y actividades de una organización, incluyendo la mejora continua, como elemento indispensable y necesario para elevar la satisfacción del cliente y lograr que las organizaciones actuales sean más competitivas y eficientes.

Es por esto que en el próximo epígrafe se aborda la temática de mejoramiento continuo de la calidad, a partir de la consulta de diferentes fuentes especializadas en la literatura.

1.4 Calidad en los Servicios

De igual modo la literatura consultada sitúa al cliente, con sus expectativas y percepciones, como eje central e imprescindible de la calidad del servicio. En el texto “La fórmula del servicio excelente” de 1995 se define un servicio excelente como aquel que logra satisfacer todas las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, acentuando que “cualquier otra forma de concebir la calidad de un servicio se alejaría del objetivo fundamental de todo servicio: ser aceptado, preferido y comparado por los clientes”. En la tabla # 1 se muestran diferentes definiciones de calidad en los servicios.

Tabla # 1. Definiciones de calidad en los servicios.

| Año | Autor | Definición |
|------|--|---|
| 1991 | Larrea | Define la calidad en los servicios como la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos, cualitativos, de un producto o servicio principal. |
| 1993 | Zimmerman | Plantea que la calidad de un servicio es el grado en que el servicio satisface con éxito las necesidades del cliente a medida que se presta y queda determinada por las características del servicio que el cliente reconoce como beneficiosas. |
| 1995 | Zeithalm V., Parasuraman A. y Berry L. | Plantean que la calidad del servicio es definida como la amplitud de las discrepancias o diferencias que existen entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones. |
| 2008 | Santomá | Definió la calidad de servicio como un concepto subjetivo, que depende de las opiniones de los clientes, y que resulta de la comparación que hace el cliente entre la percepción sobre la prestación del servicio y las impresiones previas al consumo. |

Fuente: Lismary (2015)

Juran (1993) por otra parte, partiendo de que las empresas de servicio están todas comprometidas en servir a seres humanos, define el término “aptitud para el uso” como “el grado en que el servicio satisface con éxito las necesidades del cliente”; además agrega que dicha aptitud queda determinada por unas características del servicio que el cliente reconoce y juzga como beneficiosas; por ejemplo, puntualidad, cortesía y limpieza.

Según Diaz (2016) Para poder lograr los resultados deseados la calidad de los servicios cuenta con un grupo de elementos entre los que se encuentran los que se exponen a continuación:

- La fiabilidad del servicio: Es la prestación del servicio prometido de forma correcta permanentemente.
- El estado de los elementos tangibles: Es la apariencia de las instalaciones y equipos que dan soporte a la prestación del servicio.
- La capacidad de respuesta: Es la disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.
- La profesionalidad: Es el conocimiento de la prestación del servicio y la posesión de las habilidades requeridos por las personas encargadas de prestar el servicio.
- La cortesía: Es la atención y amabilidad del personal que presta el servicio.
- La credibilidad: Es la creencia y veracidad de cumplimiento de lo prometido.
- Seguridad: Es la inexistencia de dudas, peligros o riesgos.
- Comunicación: Es la capacidad de escuchar a los clientes y de informarles con un lenguaje sencillo.
- Comprensión del cliente: Es el esfuerzo hecho para conocer a los clientes y sus necesidades.

Hoy en día la calidad del servicio, se está convirtiendo en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

En resumen: calidad es igual a satisfacción total de los clientes. Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño de la prestación del servicio y las expectativas que se habían formado sobre el servicio a recibir.

1.5 Mejora Continua:

El concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Cada proceso de cambio se encuentra en vías de desarrollo y con posibilidades de mejorar, es un ciclo interrumpido, a través del cual se identifica un área de mejora, se planea cómo realizarla, se implementa, se verifican los resultados y se actúa de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora. Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes del entorno, para dar un mejor servicio o producto a los clientes o usuarios. Actualmente no es posible hablar de calidad ni de su gestión si no se incluyen criterios asociados sobre la mejora de la calidad que según la ISO 9000: 2000 es “la parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de calidad” (ISO 9000: 2000, p.9).

Juran (1993) definen la mejora de la calidad como “la creación organizada de un cambio ventajoso que representa el paso de un grado de calidad a uno superior. No tiene, por tanto, el mismo significado que eliminar los picos esporádicos de mala calidad, que es el fin del control de calidad. El objeto de la mejora de la calidad es pasar del nivel ordinario de ejecución a un nivel superior, pues el desempeño habitual se considera siempre mejorable”. Añade también que la mejora de la calidad pretende conducir los productos y servicios hacia la perfección, hacia el objetivo “cero defectos”, de tal forma que la zona de control de calidad quede definida de nuevo y que las lecciones aprendidas durante este proceso se incorporen al de planificación de la calidad. Una gran contribución a este tema fue la realizada por Juran, al establecer la Trilogía para la Gestión de la Calidad donde se presentan los tres elementos componentes Planificación, Control y Mejora, así como el contenido de cada uno (ver Tabla # 2).

Tabla # 2. Trilogía de Gestión de la Calidad

| |
|---|
| Planificación de la calidad |
| <ol style="list-style-type: none"> 1-Identificación de los clientes internos y externos. 2-Determinación de las necesidades de los clientes. 3-Desarrollo de un producto que responda a las necesidades. 4-Planteamiento de objetivos de calidad que respondan a las necesidades. 5-Desarrollo de un proceso que elabore un producto adecuado. 6-Determinación de la aptitud del proceso. |
| Control de la calidad |
| <ol style="list-style-type: none"> 1-Selección del objetivo de control. 2-Determinación de las unidades de medición. 3-Ejecución de las medidas. 4-Elaboración e implementación de normas. 5-Interpretar la diferencia entre lo normal y lo real. 6-Acción sobre la diferencia. |
| Mejoramiento del proceso |
| <ol style="list-style-type: none"> 1-Prueba de las necesidades. 2-Identificación de los proyectos. 3-Organización para guiar los proyectos. 4-Organización para diagnóstico. 5-Diagnóstico. |

Fuente: Juran (1993)

Para Harrington (1993) mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso; mientras que para Deming los procesos de mejoramiento de la calidad se definen en un sencillo diagrama donde su ciclo es: planear, hacer, verificar y actuar, como se muestra en la figura # 2.

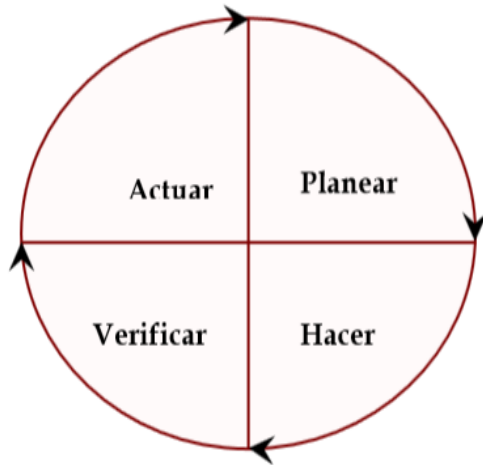


Figura # 2. Ciclo de planear, hacer, verificar y actuar.

Fuente: Deming (1986).

Planificar: implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones), según las subetapas siguientes:

Identificación y análisis de la situación.

Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).

Identificación, selección y programación de las acciones.

Hacer: implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

Verificar: se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

Actuar: en función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una «forma estabilizada» de ejecutar el proceso (actualización), de la etapa de Planificar.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte, las instituciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse. Además, actúa sobre la calidad del trabajo del hombre en general, debido al criterio de calidad a todo lo ancho de la empresa, en el que los recursos humanos representan el factor más importante en este programa ya que pone un énfasis especial en la responsabilidad y compromiso individual por la calidad y su mejoramiento permanente.

Al respecto la autora considera que en cualquier organización la mejora continua de la calidad debe involucrar a todos los integrantes de la organización, y enfocar el trabajo, en minimizar los efectos negativos y a maximizar los efectos positivos traducidos en requisitos de calidad, que frenan de cierta forma que el producto o servicio satisfaga las necesidades de los clientes. Finalmente, no es más que lograr un nuevo nivel de rendimiento superior al nivel anterior, coincidiendo con el criterio expuesto Juran (1993). En este sentido, para lograr alcanzar el mejoramiento continuo en la Empresas Pesquera no solo de la provincia; sino del resto de las de su tipo en el país, es fundamental estudiar todos los procesos detalladamente, sus entradas, salidas, actores que intervienen, descripción de los mismos, actividades que añaden valor, documentación asociada, para lograr organizarlos adecuadamente y luego gestionar las entidades a través de sus procesos. Es por esto importante hacer énfasis en algunas definiciones al respecto.

1.6 Gestión por Procesos:

Definiciones: La palabra proceso viene del latín processum, aunque significa avance y progreso, algunas definiciones al respecto, se introducen por autores como Amozarrain (1999), Zaratiegui (1999), Nogueira (2002), Beltrán, S. J. y. C., P. R. (2006), Brut (2011), las NC-ISO 9000: 2005, entre otros. En prácticamente todas estas definiciones en mayor o menor grado, se coincide en fundamentar que un proceso es un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas, orientados a generar valor añadido sobre una entrada para conseguir una salida (resultado) que satisfaga los requerimientos del cliente, y que estos recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

No todas las actividades que se realizan según Toledo (2002), son exactamente procesos, para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los criterios siguientes:

1. Tener una misión o propósito claro.
2. Tontar con entradas y salidas, así como identificar los clientes, proveedores y producto final.
3. Ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.

4. Ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costos).

5. Ser capaz de asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

La clasificación de los procesos tiene una terminología muy amplia: procesos de producción y procesos de la empresa según Harrington (1993); estratégicos, operativos y de soporte como los denomina Zaratiegui (1999); relevantes y claves según Amozarrain (2005). El autor considera que la terminología a tener en cuenta en la presente investigación es la de Zaratiegui, en la cual se expone que:

Procesos estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias, estos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto. Generalmente sus elementos de entrada son información sobre el entorno, disponibilidad de recursos y sus salidas son los propios planes operativos o de gestión.

Procesos operativos: procesos cuya finalidad es desarrollar las políticas y estrategias de la organización para obtener un bien u ofrecer un servicio a los clientes.

Procesos de soporte o apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye en el nivel de los procesos operativos. Básicamente, se identifican cuatro grandes grupos de recursos: personas, instalaciones, financiación y documentación. En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni claves.

Para Bernal (2005) la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”. Un enfoque de este tipo enfatiza en la importancia de los aspectos siguientes:

Comprensión y cumplimiento de los requisitos; Necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor; Obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso; y la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

En la actualidad cada una de las organizaciones debe estar dotada de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión

por procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de instituciones. Diversos autores se refieren a este tema como se expone a continuación:

Amozarrain (1999) es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Rodríguez (2004) plantean que la gestión basada en procesos no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. Por esto, los procesos deben formar parte de un sistema que permita la obtención de resultados globales en la organización orientados a la consecución de sus objetivos, los cuales podrán estar vinculados a uno o varios grupos de interés en la organización.

Para (Tejedor, 2005) la gestión por proceso en una organización es una concepción horizontal de esta, que se contrapone a la concepción tradicional funcional vertical. Para que una organización pueda implementar correctamente la gestión por proceso, la totalidad del grupo que la compone debe invertir tiempo y esfuerzo en las áreas: liderazgo, participación de los empleados, formación. La gestión por proceso es la metodología adecuada para la implantación de un sistema de mejora continua, que es la base sobre la que se sustenta un sistema integral de calidad.

Medina (2010): la gestión por procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado.

Brocke (2010): es la forma que tienen las empresas actuales de supervisar, corregir y modificar el diseño de sus procesos continuamente, para alcanzar ventajas competitivas y satisfacer las necesidades de los clientes.

Serrano (2012): es una estrategia que le brinda a las instituciones las herramientas claras para focalizar su accionar en la satisfacción del usuario; a partir de la búsqueda de soluciones que tengan en cuenta aquellos elementos que pueden influenciar en el buen funcionamiento, la eficiencia, la flexibilidad y la eficacia en sus resultados.

Luego de revisar criterios de autores como Amozarrain (1999), Rodríguez (2004), Tejedor (2005), Medina (2010), Brocke (2010); Serrano (2012); el autor considera que

la gestión por procesos no es más que una herramienta que brinda una visión clara sobre las áreas de resultados claves dentro de cualquier empresa que se desee analizar y perfeccionar, que permite rediseñar y mejorar el flujo de trabajo, para hacerlo cada día más eficiente y adaptar la institución a las necesidades de los clientes, logrando con ello su satisfacción total. Además, es necesario definir claramente algunos términos sobre gestión por procesos, que según Bernal (2005), son de gran importancia para lograr una adecuada organización en proceso dentro de cualquier entidad, estos son los siguientes:

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad.

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades brinda como resultado un subproceso o un proceso.

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Documentación de procesos: es un método estructurado que utiliza un manual preciso para comprender el contexto y los detalles de los procesos operativos. En esta documentación se incluyen los elementos necesarios para el buen funcionamiento de la organización como son: responsables, registros, flujos de procesos, recursos e indicadores.

La Gestión por procesos aporta un nuevo enfoque de gestión, al superar la tradicional organización jerárquica en la que cada integrante tiene una tarea relacionada con su departamento funcional, para introducir una nueva organización orientada al cliente final a través del conocimiento, control, y mejora de los procesos internos que se desarrollan y cuyo resultado es el servicio o producto ofrecido, logrando eliminar aquellas actividades que no aportan valor, pero generan costo.

Al respecto Alonso (2014), en coincidencia con la autora de la investigación resume las principales ventajas que proporciona lograr alcanzar la Gestión por procesos en las organizaciones actuales, estas se describen posteriormente:

1. Reducir las actividades sin valor añadido permite mejorar el valor del cliente y eliminar las ineficiencias.
2. Incrementar la flexibilidad y la simpatía al generar satisfacción al cliente.
3. Acrecentar la calidad y la exactitud al brindar el mejor servicio disponible.
4. Condensar los ciclos de tiempo al mejorar la administración de los recursos y enfrentar el cambio.
5. Aumentar el impacto de valor añadido al diferenciarse de la competencia y obtener mayores ganancias.
6. Reducir la fragmentación de las tareas al eliminar las barreras organizacionales y ver el escenario completo.

Lograr una apropiada organización en procesos según la opinión de la autor, constituye un modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y se percibe la misma como un sistema interrelacionado, logrando un cambio de la forma en que se llevan a cabo las actividades en la empresa, mediante la verificación de que los procesos, que siempre han estado presentes, sean eficientes y racionales, y alineando las metas u objetivos funcionales con las metas de los procesos.

Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo, ¿sino por qué y para quién lo hace; Puesto que la satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto, más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad. Por esta razón, para desempeñar mejor esta meta es necesario tener en cuenta un método de trabajo lógico que facilite el cumplimiento de los objetivos propuestos, el que generalmente se realiza a través de procedimientos vinculados al tema.

En la ISO (9001:2015) se muestran los requisitos a tener en cuenta el enfoque basado en procesos. Comprender plenamente el enfoque. En relación a esto indica que la organización deberá determinar:

- Insumos necesarios y resultados esperados de estos procesos.

- Secuencia e interacción de procesos.
- Criterios y métodos, incluyendo mediciones e indicadores de desempeño relacionados, necesarios para garantizar el funcionamiento eficaz y el control de los procesos.
- Recursos necesarios y su disponibilidad.
- Asignación de las responsabilidades y autoridades para los procesos.
- Riesgos y oportunidades en conformidad y planificar y ejecutar las acciones apropiadas para hacerles frente.
- Métodos de vigilancia, medición y evaluación de procesos y, si es necesario, los cambios en los mismos para asegurar que se alcanzan los resultados previstos.
- Oportunidades de mejora de los procesos y el sistema de gestión de la calidad.
- Mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos.
- Conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.

1.7 Procedimientos para la Gestión por procesos.

Una vez identificados, jerarquizados y clasificados los procesos es conveniente representarlos gráficamente, de forma que se pueda tener una imagen global de las interrelaciones existentes entre las entradas y salidas de los grupos de procesos.

Las técnicas gráficas para representar las operaciones en las empresas han sido utilizadas ampliamente desde épocas pasadas, dando respuesta a la dificultad que representaba el registrar los hechos relacionados con la actividad productiva en forma escrita cuando estos eran extensos o indicaban un nivel de detalle o complejidad elevado.

Esta situación fue solucionada con el desarrollo de instrumentos de notación estandarizados, que permitieron consignar informaciones variadas en un formato comprensible para la mayoría de las personas. Algunas de las herramientas que más se utilizan para lograr eficazmente la gestión de sus procesos dentro de una empresa son: los mapas de procesos, diagramas y fichas de procesos.

La organización que se orienta a la excelencia gestiona las actividades en términos de procesos. Dichos procesos deberán aportar cada vez más valor a los ciudadanos contemplados como destinatarios o clientes, así como a otros grupos de interés y estar

siempre alineados con la misión, estrategia y objetivos estratégicos de la misma y para el logro de una mejora importante entorno a las organizaciones la implantación de la Gestión por Procesos juega un papel significativo. Con el fin de elaborar una secuencia lógica de pasos que de alguna manera se ajusten a la investigación se llevo a cabo una revisión exhaustiva de diferentes procedimientos, algunos de los que fueron analizados se muestran a continuación:

Para dotar de un enfoque basado en procesos a un sistema determinado se siguen una secuencia de cuatro pasos generales Tejedor (2005)

- La identificación y secuencia de los procesos
- La descripción de cada uno de los procesos.
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición
- realizados.

Otro de los procedimientos analizados es el Método Sistemático de la Mejora y la Reingeniería de Zaratiegui (1999), (ver Anexo1), mediante el cual se puede aplicar la mejora de la calidad en una organización.

El rasgo más característico de este método de mejora de procesos es su continuo recurso a las medidas, a los datos objetivos, para la detección de los puntos a mejorar, para confirmar el hallazgo de la causa real de los defectos detectados, para corroborar que la solución adoptada es la apropiada y para cuantificar el nivel de mejora alcanzado.

Como puede deducirse del contenido de las acciones en sus cinco etapas, de la necesidad de verificar muchas de las decisiones tomadas mediante la toma de mediciones y su análisis, de encargar su desarrollo a equipos más o menos estables y de otros detalles secundarios. Este método pretende conseguir mejoras apreciables, pero no espectaculares, de forma sostenida a lo largo del tiempo; puede y debe repetirse en ciclos sucesivos.

Otro procedimiento analizado en la investigación y al que se le prestó una consideración importante teniendo en cuenta que está antecedido por las metodologías de grandes gestores como: (Harrington, 1993); Heras (1996); Trischler (1998),

Zaratiegui (1999) y Amozarrain (1999), fue el planteado por Nogueira (2002), (ver Anexo2).

El procedimiento cuenta con tres fases, análisis, diseño e implantación y tiene como objetivos:

- Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa.
- Conseguir que todos los miembros de la empresa se concentren en los procesos adecuados.
- Mejorar la efectividad, eficiencia y efectividad del proceso para que el trabajo se realice mejor de una forma más rápida y más económica.
- Crear una cultura que haga la gestión de los procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización.

Para darle cumplimiento al objetivo de la investigación, el autor de esta investigación propone la utilización del procedimiento de (Yglesias, 2007)

1.8 Origen de los estudios fotográficos en el mundo.

Un estudio fotográfico es un espacio de trabajo así como también una corporación. Como espacio de trabajo, es similar a un estudio artístico, pero en un estudio fotográfico también se da lugar a la toma, desarrollo, impresión y duplicación de fotografías. El entrenamiento fotográfico y la exhibición de fotografías terminadas también pueden llevarse a cabo dentro del estudio. Suele estar compuesto por una habitación oscura, un espacio para el almacenamiento, un estudio propiamente dicho — donde las fotografías son tomadas —, una sala de exhibición y un espacio para actividades relacionadas.

Como entidad corporativa, es un negocio perteneciente y representado por uno o varios fotógrafos, posiblemente acompañados por asistentes y alumnos, quienes crean y venden fotografías propias y a veces de otros fotógrafos.

Se considera que el primer estudio se abrió en Nueva York en marzo de 1840 y un año después se abrieron otros en Londres y París, en 1841 se abrieron otros en Berlín. Desde comienzos del siglo XX, las funciones corporativas de un estudio han sido llamadas con creciente frecuencia “agencia fotográfica”, dejando el término de “estudio fotográfico” para referirse casi exclusivamente al espacio de trabajo Schwarz (2007)

Según refleja Silveira (2006) el impacto de la fotografía en la sociedad contemporánea ha sido de indiscutible trascendencia. Memoria del ser humano, fuente de asombro para los pioneros que se aventuraron a expresarse a través de ella; la misma provocaría cambios significativos en la vida cotidiana del hombre desde su surgimiento. Capaz de impresionar a la sociedad por su alto nivel de realismo, la imagen fotográfica posee peculiaridades estéticas que la hacen diferenciarse de otras manifestaciones de las artes visuales. El hecho fotográfico exhibe dos características importantes: su carácter testimonial y sus posibilidades estético / creativas. Ambas, en unidad y contradicción, provocarían arduas polémicas a lo largo de su historia. “De hecho la historia de la fotografía es la historia de una tensión entre dos polos, no tan alejados como pueda parecer: la tendencia al embellecimiento y al esteticismo que tiende a situarla como una de las Bellas Artes y la búsqueda de la veracidad -verosimilitud, a la hora de la verdad- aunque sea una veracidad socialmente prefijada”. (Zunzunegui, 1998) Una esquemática clasificación que divide el campo fotográfico en dos polos casi opuestos entre sí (el arte sublime y el documento prosaico) sería aceptada casi unánimemente por la crítica de las artes plásticas hasta principios del siglo XX, cuando un grupo de artistas revolucionan la expresión fotográfica y deciden romper con los moldes de la imitación pictórica. A la cabeza de ellos se encontraba una personalidad imprescindible: Alfred Stieglitz. La labor realizada por este fotógrafo como creador, teórico y promotor, sobre todo a partir de la revista Camera Work, lo definiría como uno de los iniciadores de una nueva era de la historia fotográfica. A partir de este momento, la esquemática división entre lo que se entendía como “arte o no arte” (documento vs. creatividad) se pierde dentro de un mundo visual sujeto a múltiples y contradictorios factores. La llamada foto “documental” comienza a ser valorada por dicho sistema, lo cual permite el rescate y “conocimiento” de figuras subestimadas o apenas conocidas en el universo de las artes visuales como Eadweard Muybridge , Eugene Atget , Lewis Wickes Hine o August Sander.

Luego de terminada la Segunda Guerra Mundial, la fotografía artística alcanza un auge notable en Estados Unidos y Europa. Aparejado con este desarrollo, aumenta la conciencia sobre la conservación, el estudio, la divulgación y la promoción del

patrimonio fotográfico. En 1949 se funda el primer museo especializado en fotografía: el International Museum of Photography de la George Eastman House, aunque es justo señalar que años atrás el Museo de Arte Moderno de Nueva York había creado una sección dedicada a la fotografía, definiéndose como institución pionera en el rescate investigativo de esta disciplina.(Silveira, 2006).

Según Valle (2005) a comienzos del siglo xx la fotografía comercial creció con rapidez y las mejoras del blanco y negro abrieron camino a todos aquellos que carecían del tiempo y la habilidad para los tan complicados procedimientos del siglo anterior. En 1,907 se pusieron a disposición del público en general los primeros materiales comerciales de película en color, unas placas de cristal llamadas Autochromes Lumière en honor a sus creadores, los franceses Auguste y Louis Lumière. En esta época las fotografías en color se tomaban con cámaras de tres exposiciones. En la década siguiente, el perfeccionamiento de los sistemas fotomecánicos utilizados en la imprenta generó una gran demanda de fotógrafos para ilustrar textos en periódicos y revistas. Esta demanda creó un nuevo campo comercial para la fotografía, el publicitario. En la actualidad, la fotografía se ha desarrollado principalmente en tres sectores, al margen de otras consideraciones científicas o técnicas. Por un lado se encuentran el campo del reportaje periodístico gráfico, cuya finalidad es captar el mundo exterior tal y como aparece ante nuestros ojos, y el de la publicidad. Por otro tenemos la fotografía como manifestación artística, con fines expresivos e interpretativos.

1.9 Origen de la fotografía y estudios fotográficos en Cuba.

Los primeros fotógrafos en Cuba fueron extranjeros, quienes introdujeron el invento en la isla. Después de Téllez-Girón y Halsey, vinieron R. W. Hoit de los Estados Unidos, Antonio Rezzonico, un canadiense de origen italiano, los franceses Marc Vallate, Juan Francisco Delmés, José André y Eugenio Lacroix. De los Estados Unidos también llegaron varios, entre ellos Charles D. Fredricks, que se estableció primeramente en 1857 con Penabert, en Obispo N° 98.

Sin embargo Esteban de Arteaga fue el primer fotógrafo cubano, anunciándose como profesor de daguerrotipo e importador de aparatos y reactivos químicos, quién realizaba retratos y paisajes.

Algunos fotógrafos se aventuraron a viajar en un carromato con el pesado equipo y un ayudante para retratar rincones de la ciudad o paisajes rurales. También comenzaron a captar los sucesos que ocurrían en la comunidad como incendios, misas de campaña, derrumbes y otros acontecimientos de interés social, iniciando una nueva especialidad: la fotografía informativa y documental.

Una de las fotografías noticiosas más importantes de esta época la realizó el fotógrafo Esteban Mestre el sábado 8 de agosto de 1863, al lograr que el Capitán General Domingo Dulce Garay y su comitiva posaran al terminar la pomposa ceremonia oficial del inicio del derribo de la Muralla de La Habana.

Esta escena quedó así grabada para la posteridad gracias a la fotografía y reafirmó con ello que una gran obra constructiva que el miedo hiciera levantar con vítores, fuera derribada, también con aplausos y euforia, dos siglos después. Era la primera vez que un gobernante cubano posaba en público para un fotógrafo. Primer estudio fotográfico: La primera institución de este tipo en la isla fue la del daguerrotipista norteamericano George W. Halsey. Comenzó a trabajar en enero de 1841, en la azotea del Real Colegio de Conocimientos Útiles, en La Habana Vieja. Se considera el primer estudio fotográfico público de Cuba y de América Latina, por ese motivo se celebra todos los años en esa fecha el Día del Fotógrafo Iberoamericano. Tendencias de la fotografía cubana: La fotografía de los años 1960, fue llevada por María Eugenia Haya Jiménez, fotografía épica, porque reflejaba la epopeya y la fuerza del pueblo que se manifestaba a través de los cambios sociales y políticos a los que se abocaban todos. Inclusive los fotógrafos llamados artísticos, los que se dedicaron por mucho tiempo a realizar retratos de estudio, paisajes clásicos, abstracciones y manipulaciones, dejaron de cierta manera a un lado estas tendencias para dedicarse a documentar estos acontecimientos sociales que eran únicos en el país. Aunque todavía se sigue haciendo ese tipo de fotografía para la prensa, ya no es tan general por el resto de los fotógrafos. Al contrario, hay una gran cantidad de artistas, muchos de ellos provenientes de las escuelas de Artes Plásticas que se están dedicando a la fotografía creativa. Algunos influenciados por los artistas norteamericanos, en primer lugar y después por los europeos. También hay otro pequeño grupo que con una visión conceptualista hacen un trabajo documental en forma de serie o ensayo fotográfico, menos periodístico. Hay

otro grupo de artistas que se aferran a lo más moderno de la tecnología digital, trabajando el arte digital, pero sin desviarse de la fotografía. (Hernandez, 2015)

1.10 Conclusiones del capítulo:

- La revisión de la literatura científica especializada sobre la gestión por procesos y su contribución al mejoramiento de la calidad permitió determinar que este enfoque, es un reto que se impone en la actualidad y al mismo tiempo constituye una necesidad para la sociedad, al contribuir al establecimiento de mejoras que conduzcan a la satisfacción del cliente y logren garantizar servicios de excelencia para la población, específicamente en el trabajo cuenta propia del estudio fotográfico “Artexclusivo”.
- En la bibliografía consultada existe toda una base conceptual de procedimientos para la gestión por procesos definidos por diversos autores.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ESTUDIO FOTOGRÁFICO “ARTEXCLUSIVO”.

2.1 Introducción:

La forma más eficiente de actuar sobre las causas por las que una determinada organización está desarrollándose insuficientemente y poder mejorar esta organización, así como sus procesos. Este capítulo tiene como objetivo describir el procedimiento seleccionado para la gestión por procesos en el estudio fotográfico “Artextclusivo”.

2.2 Procedimientos para la Gestión por procesos.

Para darle cumplimiento al objetivo de la investigación, el autor de esta investigación propone la utilización del procedimiento de (Yglesias, 2007) mostrado en la figura # 3 diseñado para la Gestión por procesos.

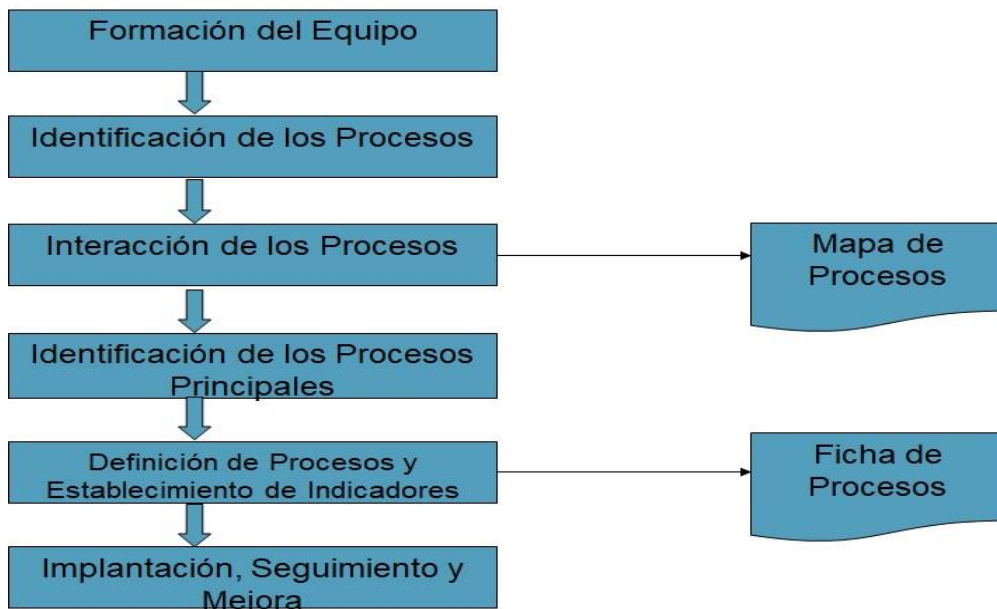


Figura # 3 Procedimiento para la gestión por procesos

Fuente: Yglesias (2007)

Este procedimiento tiene como objetivo identificar los procesos que responden a las actividades que se realizan, visualizar la relación que existe entre estos posibilitando un mejor funcionamiento, facilita además una mejor eficiencia y eficacia, así como, un mejor desempeño de los trabajadores al obtener la descripción de los procesos y las fichas de procesos. Por último, el seguimiento, control y mejora que hace posible que las deficiencias se mejoren y las actividades funcionen como es debido. A continuación, se muestra una explicación teórica de cada etapa del procedimiento.

2.3 Formación del equipo.

La primera etapa del procedimiento consiste en la formación del equipo de trabajo. Para la selección del equipo de trabajo es importante señalar que experto no quiere decir profesional, sino profundo conocedor del tema para brindar valoraciones y aportar recomendaciones con un máximo de competencias Medina León, A (2008); Hernández (2010).

Sobre la base de los criterios expuestos para la formación de grupos de trabajo con pretensiones similares Trischler (1998); Amozarrain (1999); Nogueira (2002); Hernández (2010), se recomienda que el equipo deba:

- estar integrado por un grupo de 7 a 15 personas;
- estar conformado por personas del Consejo de Dirección y una representación de todas las áreas de la organización;
- garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo;
- contar con personas que posean conocimientos de dirección;
- disponer de la presencia de algún experto externo;
- nombrar a un miembro de la dirección como coordinador del equipo de trabajo;
- contar con la disponibilidad de los miembros para el trabajo solicitado.

Se utiliza el Método de selección de expertos propuesto Hurtado de Mendoza (2003); para desarrollarlo se aplica una encuesta que permite realizar un análisis de los candidatos mediante la determinación del coeficiente de competencia de los mismos, luego se calcula la cantidad de expertos necesarios para la investigación y con estos dos elementos se determinan finalmente los integrantes del equipo de trabajo. A continuación, se describen cada uno de los pasos que son necesarios llevar a cabo para aplicar el método que se propone utilizar.

1. Confeccionar una lista inicial de personas que cumplan con los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimiento que poseen sobre la materia. Para ello, se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión. En esta pregunta se les pide que marquen con una X,

en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema.

3. A partir de aquí se calcula el coeficiente de conocimiento o información (K_c) mediante la siguiente ecuación.

$$K_{cj} = n(0,1)$$

Donde:

K_{cj} : Coeficiente de conocimiento o información del experto "j"

n: Rango seleccionado por el experto "j"

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marca con una X). Se les pide a los expertos que marquen con una x el conocimiento que tienen sobre los aspectos que se muestran en la tabla # 3

| Nº | Fuentes de argumentación o fundamentación | Alto | Medio | Bajo |
|----|---|------|-------|------|
| 1 | Análisis teóricos realizados por usted | | | |
| 2 | Experiencia obtenida | | | |
| 3 | Trabajos de autores nacionales | | | |
| 4 | Trabajos de autores extranjeros | | | |
| 5 | Consultas bibliográficas | | | |
| 6 | Cursos de actualización | | | |

Tabla # 3 Aspectos para determinar el coeficiente de argumentación

Fuente: Hurtado de Mendoza (2003)

Se determinan los aspectos de mayor influencia. Las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla patrón según la Tabla # 4

| Nº | Fuentes de argumentación | Alto | Medio | Bajo |
|----|--|------|-------|------|
| 1 | Análisis teóricos realizados por usted | 0.3 | 0.2 | 0.1 |
| 2 | Experiencia obtenida | 0.5 | 0.4 | 0.2 |
| 3 | Trabajos de autores nacionales | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| 4 | Trabajos de autores extranjeros | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| 5 | Consultas bibliográficas | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| 6 | Cursos de actualización | 0.05 | 0.05 | 0.05 |

Tabla #4 Patrón para determinar el nivel de argumentación del tema a estudiar.

Fuente: Hurtado de Mendoza (2003).

5. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación del tema a estudiar permiten calcular el coeficiente de argumentación (Ka) de cada experto y se utiliza la siguiente ecuación.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^7 n_i$$

Donde:

Kaj: Coeficiente de argumentación del experto "j"

ni: Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta 6)

Una vez obtenidos los valores del coeficiente de conocimiento (Kc) y el coeficiente de argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del coeficiente de competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula como muestra la 2.3.

$$K=0,5*(Kc + Ka)$$

Donde:

K: Coeficiente de competencia

Kc: Coeficiente de conocimiento

Ka: Coeficiente de argumentación

5. Luego de realizar los cálculos los resultados se valoran en la escala siguiente:

0,8<K<1,0 Coeficiente de competencia alto

0,5<K<0,8 Coeficiente de competencia medio

K<0,5 Coeficiente de competencia bajo

6. Para la selección se determina el número de expertos necesarios, mediante la expresión 2.4.

$$M = \frac{P * (1 - P) * k}{i^2}$$

Donde:

M : Número de expertos

i : Nivel de precisión deseado

P : Proporción estimada de errores de los expertos

k : Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido, estos se muestran en la tabla # 5.

| Nivel de confianza (%) | α | $Z_{\alpha/2}$ | Valor de K |
|------------------------|----------|----------------|------------|
| 99 | 0,01 | 2,57 | 6,6564 |
| 95 | 0,05 | 1,96 | 3,8416 |
| 90 | 0,10 | 1,64 | 2,6896 |

Tabla # 5 Valores de K según el nivel de confianza

Fuente: Fuente Hurtado de Mendoza (2003)

Después se seleccionan los expertos necesarios basándose en el número calculado y escogiéndose aquellos de mayor coeficiente de competencia, quedando definido finalmente el grupo de trabajo.

2.4 Identificación de Procesos.

Antes de enfrascarse en cualquier nueva iniciativa de gestión es esencial familiarizarse con los procesos. Por lo tanto, en esta etapa se recogerá una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las premisas siguientes:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él. Asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de empresa Amozarrain (1999), pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.
- Se puede tomar como referencia otras listas afines al sector en el que se encuentra la empresa.

En caso de que no existan se identifican los posibles procesos. Es de vital importancia la identificación y clasificación de los procesos, con especial interés en los

denominados operativos para la organización, debido a que estos inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito de la misma.

Para captar la información necesaria, identificar y luego confeccionar el listado de los procesos de la empresa, pueden emplearse diferentes métodos en función de las características de sus procesos y del tipo de información a revelar; uno de los más utilizados es el denominado “Tormenta de ideas” (Brainstorming), porque contribuye a la mejora de la entidad, involucrando directamente al personal con la organización.

En el desarrollo de esta dinámica de grupo se les pide a los participantes que los procesos identificados sean denominados con nombres sencillos y representativos de los conceptos y actividades incluidas en estos.

En esta etapa se recogerán en una lista todos los procesos que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las premisas siguientes:

- el nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar; y
- la totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en algunos de los procesos listados.

Se recomienda, por los autores del tema consultados en la revisión bibliográfica, que el número de procesos no sea inferior a 10 ni superior a 25. Esto es solo una aproximación que dependerá del tipo de organización que se analice. Como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior.

Una forma sencilla de identificar los procesos propios, que puede facilitar el estudio, es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual se ubica la empresa, y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno de los procesos existentes en la organización objeto de estudio.

Según Zaratiegui (1999), los procesos de cualquier sistema de gestión de la calidad se pueden clasificar en los siguientes grupos:

- Procesos estratégicos: estos procesos, normalmente realizados por la dirección, son los que utiliza la empresa para “pensar” sobre sí misma y su entorno. Sirven para gestionar la forma en que se toman decisiones sobre planificación, cambios

y mejoras globales en la organización. Son los procesos utilizados para plantear la estrategia empresarial.

- Procesos claves: son los procesos directamente relacionados con la prestación del servicio al cliente externo desde el contacto inicial al final. Estos procesos se suelen caracterizar por ser los que más valor añaden o restan al cliente.
- Procesos de apoyo: proporcionan recursos/apoyo para los procesos clave.

2.5 Interacción entre los Procesos

Una vez clasificados los procesos en los tres grupos, la atención del estudio fotográfico se centrará fundamentalmente en el grupo de los procesos operativos. Los procesos operativos son los de mayor peso en la organización, relacionados directamente con la producción, el servicio al cliente y el resultado final.

El resultado de esto es el mapa de procesos que consiste en un esquema gráfico, que representa los distintos procesos de la organización, los agrupa y ofrece una visión en conjunto del sistema de gestión. El mapa de procesos muestra la relación e interacción que existe entre los procesos.

Como base para la mejora, es extendido el uso de los mapas de procesos que, a partir de varios enfoques, permiten la visualización y apreciación de las interrelaciones entre los procesos, subprocesos y actividades para perfeccionar los resultados que los clientes. Se considera que un mapa de proceso es una ayuda visual para imaginarse el proceso donde se muestra la unión de entradas, resultados y tareas" Es una técnica muy extendida y cotidiana, que permite definir, describir, analizar y mejorar los procesos para perfeccionar los resultados deseados por los clientes. Según Pino (2015) se utiliza para la confección del mapa de procesos los siguientes pasos:

1. Identificar el proceso "Clave" y asignarle un nombre.
2. Identificar las funciones más importantes involucradas en el proceso mediante una lista al costado izquierdo del mapa.
3. Identificar el punto de partida y representarlo en el lado superior izquierdo. Moverse hacia abajo y a la derecha para ingresar las actividades asociadas con cada participante. Evitar los detalles.
4. Conectar las actividades mediante una flecha desde el proveedor hasta su cliente más inmediato.

5. Identificar las mediciones que existan para cada salida una vez que haya terminado el Mapeo.

2.6 Identificación de procesos principales:

Para la identificación de los procesos principales se analizará se realiza una evaluación de la opinión de los expertos a través del coeficiente de Concordancia de Kendall, donde los expertos deberán dar orden de prioridad a los procesos, según la escala de que el valor 1 es el proceso clave de mayor importancia y en la medida que aumenta el valor, menor es la importancia; la puntuación que otorgue el experto no puede ser repetida.

A partir de la evaluación de los expertos será indispensable determinar su nivel de concordancia mediante la prueba de hipótesis siguiente:

H0: No es consistente el juicio de los expertos.

H1: Es consistente el juicio de los expertos.

Para valorar la concordancia de los expertos se construye una tabla con el resultado de la evaluación de los mismos.

Con el resultado de la evaluación de los expertos, se procede a determinar si es o no confiable el mismo mediante la siguiente ecuación:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{M^2 (K^3 - K)}$$

$$\Delta = \sum_{j=1}^M A_{ij} - T$$

$$T = \frac{1}{2} M(K + 1)$$

Donde:

M = Número de expertos

K = Número de propiedades o índice a evaluar

Δ = Desviación del valor medio de los juicios emitidos

T = Factor de comparación

A_{ij} = Juicio de importancia del índice i dado por el experto j.

ΣA_{ij} = es la suma de los criterios de los expertos con relación a un indicador, los que ocupan los primeros lugares tienen ΣA_{ij} y son éstos los que después de restar T quedan con un valor negativo, esto se corresponde con los más importantes.

W debe estar entre (1.0), en ese rango, hay autores que plantean que:

(0.49-----0.0) no es confiable

(1.00-----0.5) es confiable

La evaluación de la concordancia de los expertos sobre el orden de prioridad de los elementos, se realiza por el estadígrafo S o X^2 , en dependencia de la cantidad de deficiencias (K) que se analicen, sí $K \leq 7$, se utiliza la tabla de Friedman, para $k > 7$, se determina en la tabla X^2 .

Si $k > 7$ (No. De índices) se calcula el estadígrafo: $X^2 = M(K-1) \times W$

Si el valor del estadígrafo cumple la restricción: Región Crítica: $X^2 > X^2_{\alpha, K-1}$ se rechaza la hipótesis nula.

Si $K \leq 7$ (No. De índices) se calcula el estadígrafo: S calculado = $\Sigma \Delta^2$

Si el valor del estadígrafo cumple la restricción: Región Crítica: S calculado \geq S tabulada se rechaza la hipótesis nula.

Entonces se realiza el planteamiento de la hipótesis siguiente:

H_0 : no hay concordancia en el juicio de los expertos

H_1 : hay concordancia en el juicio de los expertos

La evaluación de la concordancia de los expertos sobre el orden de prioridad de las deficiencias, se realiza por el estadígrafo S o χ^2 , en dependencia de la cantidad de deficiencias (K) que se analicen, sí $K \leq 7$, se utiliza la tabla de Friedman, para $K > 7$, se determina en la tabla χ^2

Región crítica $K \leq 7$: $S_{\text{calculado}} \geq S_{\text{tabulada}}$ (Tabla de Friedman)

$$S_{\text{calculado}} = \Sigma \Delta^2$$

Región crítica $K > 7$: $\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\alpha, k-1}$; $\chi^2_{\text{calculado}} = M * W (K-1)$

Si se cumple la región crítica, implica que no existen evidencias estadísticas suficientes que indiquen falta de concordancia entre los expertos.

En caso de que dos de los procesos tengan la misma prioridad puede aplicarse el método de Kendall solo para esos dos procesos empatados, y los expertos tendrán en

cuenta aquel que esté afectando en mayor medida los requisitos de calidad de los productos terminados.

2.7 Definición de procesos y establecimiento de indicadores.

Con los procesos definidos y determinadas sus interrelaciones, se hace necesario establecer la documentación asociada a los mismos para facilitar así su desempeño. Esta actividad es un elemento en el cual se debe tener mucha paciencia y dedicación, pues debe ser detallada y minuciosa para que quede registrada toda la información necesaria de forma adecuada.

Para cumplir este objetivo se sugiere utilizar la ficha de proceso, esta herramienta contiene todos los elementos necesarios asociados al proceso, para el buen desarrollo del mismo y su posterior análisis. Como propuesta se establece una ficha de proceso definida a partir del análisis de 80 fichas consultadas en la literatura por Medina León, A. (2013). Es importante destacar que los elementos más representativos que integrarán esta ficha son:

Nombre del proceso: debe ser representativo y lo más claro posible.

Tipo de proceso: el tipo de proceso es un sistema de clasificación que ayudará al equipo de trabajo a captar y entender el alcance y el contexto de proceso objeto de estudio. La clasificación recomendada se corresponde con los criterios expuestos anteriormente (Procesos estratégicos, operativos y de apoyo).

Responsable del proceso: responde por el desempeño del proceso, es responsable del control y de la mejora de este. Tiene la autoridad de gestionarlo a fin de cumplir con los requisitos establecidos en la documentación normativa asociada, lo cual incluye los recursos humanos, materiales y financieros asignados.

Alcance: aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.

Entradas: incluye todos los recursos necesarios para la realización de un proceso determinado (flujo de información, productos físicos, documentos).

Salidas: son todos los elementos que genera un proceso determinado (flujo de información, productos físicos, documentos, servicios).

Documentación utilizada: se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.

Descripción: en la descripción se debe definir donde empieza y termina el proceso, y determinar qué actividades están incluidas y excluidas en el análisis. Para describir cada una de las actividades que posee el proceso se utilizará el diagrama del flujo, que permitirá representar gráficamente los flujos de clientes, trabajo e información, de manera que los miembros del equipo posean mejor perspectiva del proceso y entiendan la secuencia de este. El mismo muestra las etapas a seguir para producir los resultados del proceso y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso.

Al describirse las actividades concretas que deben realizarse en cada proceso o subproceso, es necesario tener en cuenta las características de calidad que están asociadas a cada una de ellas, cuyo cumplimiento garantizará que se satisfagan las expectativas de los usuarios y destinatarios del proceso. En aquellos aspectos en los que no se dispone de evidencias, o éstas no son suficientemente concluyentes, la descripción de las actividades y sus características de calidad se basará en consensos, recomendaciones de expertos, o siguiendo otros criterios verificables.

Control de la calidad por actividades: para cada una de las actividades del proceso se debe definir la forma en que se controla y evalúa la calidad, así como el objetivo y responsable.

Indicadores: permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos. Los resultados obtenidos con este análisis también pueden ser ubicados en una ficha de indicador con los elementos representativos siguientes:

1. **Nombre del indicador:** permite identificar y diferenciar el indicador de los demás que se analizan, su nombre además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.

2. **Utilización en la gestión:** expresa la parte específica del proceso que puede ser medida con dicho indicador y destacar los resultados que se esperan y al objetivo que tributa.
3. **Forma de cálculo:** generalmente cuando se trata de indicadores cuantitativos se debe tener muy clara la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
4. **Criterio de evaluación:** refiere los resultados obtenidos durante la medición del indicador en la entidad objeto de análisis.
5. Además, contendrá quien la elaboró y por quien fue revisada, con la fecha de ambas acciones. Puede ser desarrollada también para los subprocesos si el nivel de detalle del estudio así lo requiriese.

Los **mapas de procesos** según Zaratiegui (1999), son dentro de las técnicas gráficas de uso empresarial, una de las que han alcanzado mayor difusión y popularidad internacional, en buena medida fundamentado en la revitalización en los últimos años del enfoque en procesos, además de la utilidad práctica y los beneficios que reporta su uso. Mediante estos mapas se pueden detectar los procesos que no agregan valor a la organización. Según Beltrán, S. J. (2008) es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. Para la elaboración de un mapa de procesos, con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al mismo tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

Una característica importante según (Alonso, 2014) que se manifiesta en el mapa, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios solo de jerarquía o de adscripción departamental. Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización. En este sentido, (Portero, 2009) en coincidencia con la autora de la investigación, afirma que son la imagen mediante la cual la organización expresa su estructura de gestión, por lo que debe ser un ejercicio que prime la claridad y la

expresión de una firme identidad, frente a la ortodoxia sobre ciertas normas de representación gráfica. Por su parte, Hernández (2010), resumen los beneficios que proporcionan aplicarlo en las organizaciones, algunos de estos son:

Al trabajar individuos en los mapas se gana mayor comprensión de las tareas y problemas de la organización; muy utilizables, ya que explican los procesos más claros que las palabras; pues pueden ofrecer descripciones útiles y relativamente baratas, que ayudan a mejorar y rediseñar los procesos de negocio.

La identificación, análisis, diseño y mantenimiento de los procesos es el motivo de atención de la Gestión de procesos que contempla varias fases entre las que se encuentra la representación y elaboración de mapas de procesos.

En la entidad objeto de estudio esta herramienta facilitaría la toma de decisiones, ya que al definir la empresa como un sistema de procesos interrelacionados, los mapas de procesos impulsan a los empresarios a poseer una visión más allá de los límites geográficos y funcionales de sus entidades, muestran cómo las actividades que se desarrollan están relacionadas con los grupos de interés de la empresa , y posibilitan la estructuración de los sistemas empresariales de forma tal que todos los grupos que tengan que ver con su funcionamiento sean reconocidos por su contribución al exitoso desempeño organizacional, manteniendo un equilibrio entre sus necesidades Medina (2010).

Los **diagramas de procesos** facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se muestra una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso.

La elaboración de un diagrama de proceso requiere de un importante esfuerzo, por lo que la representación de las actividades a través de este esquema, facilita el entendimiento de la secuencia e interrelaciones de las mismas y favorece la identificación de la “cadena de valor”, así como de las interfaces entre los diferentes actores que intervienen en la ejecución del mismo.

Un aspecto esencial en la elaboración de diagramas de proceso es la importancia de ajustar el nivel de detalle de la descripción (y por tanto la documentación) sobre la base de la eficacia de los procesos. Es decir, la documentación necesaria será aquella que asegure o garantice que el proceso se planifica, se controla y se ejecuta eficazmente,

por lo que el diagrama se centrará en recoger la información necesaria para ello Beltrán, S. J. (2008).

La literatura recoge una gran gama de herramientas para lograr la representación de procesos, con la característica de que hoy en día se alternan enfoques tradicionales como los diagramas OTIDA y OPERIN, con otros tipos de representaciones como los diagramas As-Is o de la cadena de valor, en circunstancias donde el análisis del valor añadido como instrumento de mejora ha cobrado gran fuerza en el accionar de las empresas del mundo Medina (2010)

Dentro de cada símbolo se colocará la descripción de la actividad y para simplificar su confección se recomienda utilizar una técnica basada en una estructura de frases sencillas para identificar cada una de las etapas del diagrama.

Los diagramas de procesos facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se muestra una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso.

La elaboración de un diagrama de proceso requiere de un importante esfuerzo, por lo que la representación de las actividades a través de este esquema, facilita el entendimiento de la secuencia e interrelaciones de las mismas y favorece la identificación de la “cadena de valor”, así como de las interfaces entre los diferentes actores que intervienen en la ejecución del mismo.

Un aspecto esencial en la elaboración de diagramas de proceso es la importancia de ajustar el nivel de detalle de la descripción (y por tanto la documentación) sobre la base de la eficacia de los procesos. Es decir, la documentación necesaria será aquella que asegure o garantice que el proceso se planifica, se controla y se ejecuta eficazmente, por lo que el diagrama se centrará en recoger la información necesaria para ello. En la figura # 4 se muestra la simbología.

Diagrama de flujo: Simbología

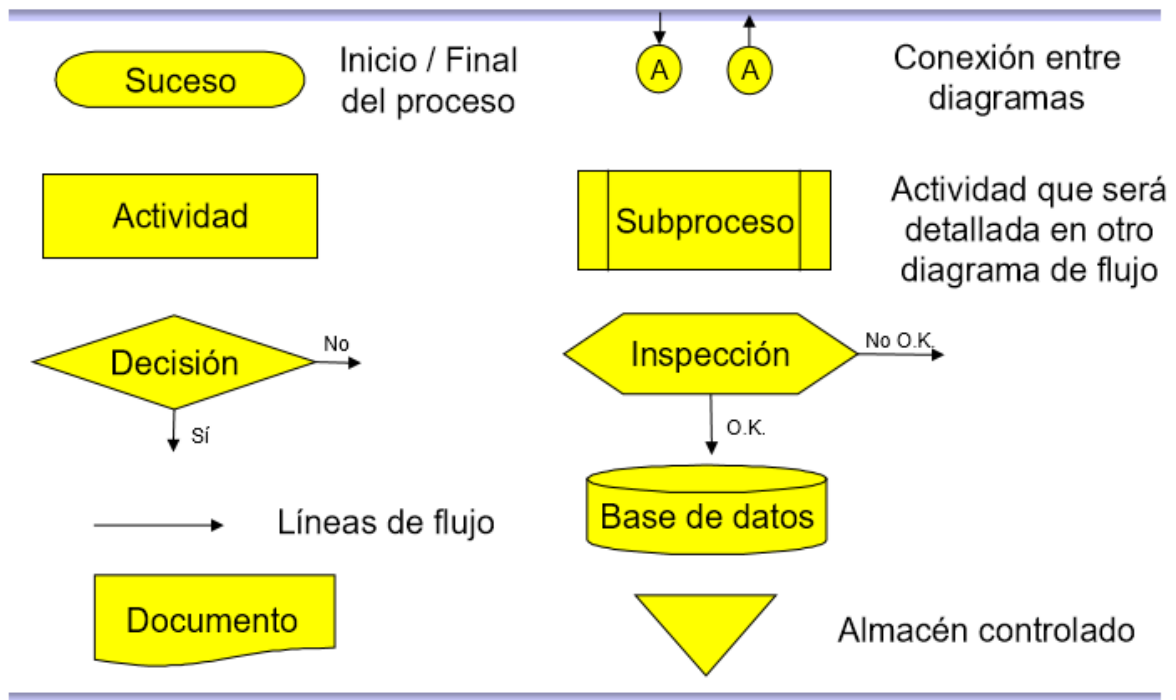


Figura # 4: Diagrama de flujo, simbología

La **ficha de procesos** es utilizada y referida como un instrumento necesario por metodologías que abordan la mejora de procesos y que no plantean como exigencia elaborar manuales. El uso de la misma se extiende a muchos países del mundo sin existir un estilo único o estándar para su realización. Según Nogueira (2002) esta herramienta ayuda a definir el alcance del proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar. En este sentido, Beltrán, S. J. (2008) plantea que la ficha de procesos permite la planificación de los objetivos, la estructura y la evaluación sistemática de indicadores. Se puede considerar además como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama de procesos.

A pesar de la libertad existente en la creación de la "Ficha de proceso" para las distintas organizaciones en la literatura especializada, se pueden apreciar elementos con marcada presencia. La autora en coincidencia con Beltrán, S. J. (2008) y Medina León, A. (2013) considera que los fundamentales se agrupan en:

- finalidad del proceso;
- indicadores para la evaluación del proceso;
- propietario del proceso;
- límites del proceso;
- alcance;
- variables de control;
- inspecciones;
- documentos y/o registros; y
- recursos.

Todas estas herramientas serán aplicadas en la presente investigación, con el fin de mejorar los procesos existentes en la entidad objeto de estudio, y así lograr una correcta organización de los mismos. Es por esto que constituye prioridad realizar un estudio sobre los enfoques actuales que más se utilizan en el mejoramiento de los procesos, justificando de esta forma el epígrafe siguiente.

2.8 Implantación, seguimiento y mejora:

Una vez implantado los procesos se realiza la recogida la información de los indicadores, y se procede al monitoreo de los mismos para su posterior análisis. A partir de este se analiza el desempeño del proceso y se plantean acciones de mejoras para su perfeccionamiento.

Se aplicará la encuesta mostrada en el anexo 10, el cual valorará el nivel de satisfacción que tiene el cliente con el servicio, el nivel de satisfacción con la prestación del servicio y el nivel de quejas, reclamaciones y no conformidades.

2.9 Conclusiones generales del capítulo:

1. El procedimiento propuesto conduce a la entidad realizar una adecuada organización y posterior gestión de sus procesos; garantizando que estos de una forma sencilla y satisfactoria queden adecuadamente identificados, clasificados, interrelacionados, documentados y los resultados alcanzados sea mejorados continuamente. Todo ello contribuye a que se cumplan las normas y regulaciones actuales, a fin de que cada proceso o producto respondan a altos niveles de calidad.

2. Las herramientas ingenieriles propuestas dentro del procedimiento facilitan una mejor comprensión del proceso que será analizado, permitiendo describirlo y detallar cada uno de los elementos que lo integran.
3. Al caracterizar la entidad objeto de estudio, permite conocer las peculiaridades de la empresa y si esta se encuentra trabajando seriamente en el diseño y mejora de sus procesos, y en su sistema de gestión de la calidad, con el objetivo de mejorar los niveles de satisfacción de sus clientes, faltándole aún capacitación sobre el tema.

CAPÍTULO III: Aplicación del procedimiento propuesto en el estudio fotográfico “Artexclusivo”.

3.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo aplicar las etapas del procedimiento escogido para gestionar por procesos en el estudio fotográfico “Artexclusivo”.

Se comienza con la constitución del equipo de trabajo, pasando después por varias etapas que permiten la familiarización con la situación actual del objeto de estudio práctico asociado a los procesos, para identificar, clasificar, interrelacionar y elaborar la documentación necesaria para este tipo de actividad.

3.2 Formación del equipo de trabajo:

La primera etapa del procedimiento consiste en la formación del equipo de trabajo. Para formar el equipo de trabajo utilizando el Método de expertos propuesto por Hurtado de Mendoza (2003), se confecciona una lista inicial de personas que cumplen con los requisitos para ser expertos, los datos de los candidatos se relacionan en el anexo 3.

Luego de realizarse las encuestas pertinentes sobre los niveles de conocimientos y argumentación que tienen los expertos sobre el tema y teniendo en cuenta los valores de la tabla patrón, se obtienen los coeficientes de conocimiento en el anexo 4 y el de argumentación en el anexo 5 se reflejan los resultados de las encuestas con los cálculos. En la tabla # 6 se resumen estos valores y se calcula el coeficiente de competencia (K) respectivamente.

Tabla # 6. Resultados de los cálculos correspondientes de los coeficientes de conocimiento, argumentación y competencia (Kc, Ka, K).

| No. | Kc | Ka | K | Nivel |
|------------|-----------|-----------|----------|--------------|
| 1 | 0.7 | 0.8 | 0.75 | medio |
| 2 | 0.8 | 0.9 | 0.85 | Alto |
| 3 | 0.2 | 0.64 | 0.42 | bajo |
| 4 | 0.9 | 0.88 | 0.89 | alto |
| 5 | 0.6 | 0.8 | 0.7 | medio |
| 6 | 0.8 | 0.84 | 0.82 | alto |
| 7 | 0.5 | 0.7 | 0.6 | medio |
| 8 | 0.3 | 0.6 | 0.45 | bajo |

| | | | | |
|---|---|---|---|------|
| 9 | 1 | 1 | 1 | alto |
|---|---|---|---|------|

Para la selección del número de expertos necesarios, se fijan los valores siguientes:

- nivel de precisión deseado ($i = 0.1$);
- nivel de confianza (99%);
- proporción estimada de errores de los expertos ($p = 0,01$); y
- constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido ($k = 6.6564$).

Finalmente se calcula el número de expertos necesarios:

$$M = \frac{P * (1 - P) * K}{i^2} = \frac{0,01 (1 - 0,01) * 6,6564}{0,1^2} = 6,5898$$

Obteniéndose un valor de $M = 6,5898 \approx 7$ expertos, decidiéndose entonces trabajar con un total de siete expertos. Teniendo en consideración este análisis se seleccionan aquellos con un mayor coeficiente de competencia, el equipo de trabajo para la investigación queda conformado según se muestra en la tabla # 7

| Experto | Ocupación |
|----------------|--|
| Marbin Antigua | Director de Artexclusivo |
| Yadira Rensolí | Estilista Artexclusivo |
| Michel Antigua | Editor Artexclusivo |
| Martha León | Secretaria del estudio fotográfico Fotos Yandy |
| Delvis Quedada | Trabajador del taller Glover's |
| Víctor Pérez | Informático |
| Yandy Reyes | Director del estudio fotográfico Fotos Yandy |

Tabla #7 Datos de los expertos seleccionados.

Elaboración: Propia.

Los expertos solo poseen conocimientos generales sobre la gestión por procesos, por lo que es necesaria una preparación inicial, con herramientas y técnicas relacionadas con el tema, mostrando las ventajas que tienen para facilitar su trabajo, además se les ofrece una explicación de las etapas del procedimiento y se pide su opinión sobre la aplicación del mismo, obteniendo su consentimiento para la aplicación. Con esta preparación del equipo de trabajo, se procede entonces a una familiarización con la situación actual del centro.

3.3 Identificación de Procesos:

Para identificar los procesos es necesario caracterizar el negocio. Artexclusivo se ubica en Independencia # 456 entre Abel Aluart y Garaita, cuenta con 4 trabajadores: el director, 2 editores y una estilista, comenzó su actividad en el año 2010 brindando al público en ese entonces solamente el servicio de fotos para niños, en la actualidad el estudio fotográfico Artexclusivo brinda todos los servicios que se ponen práctica en el país incluyendo lonas, sublimaciones, álbumes personalizados, llaveros etc. así como sesiones de fotos para quince, mini quince, bodas y otros.

Objeto social

Prestar, promover y comercializar los servicios de fotografía y diseño en ambas monedas cumpliendo los mecanismos establecidos para tal actividad en el país.

Misión

- Brindar servicios con altos estándares de calidad en el mercado
- Crecer sostenidamente

Visión

- Ser una entidad distinguida por su liderazgo en el servicio fotográfico
- Ampliar su gama de servicios y expandirse en su radio de acción fuera de la provincia
- Utilizar las más modernas tecnologías.
- Garantizar la plena satisfacción y confianza de los clientes y proveedores

Valores compartidos

- Profesionalidad
- Disciplina
- Ética y moral
- Creatividad
- Rapidez de respuesta
- Calidad

Factores claves

- Ubicación geográfica del estudio fotográfico
- Aparición de nuevas tecnologías que facilitan el trabajo
- Nivel de experiencia de los trabajadores

Estos elementos de la planificación estratégica no están redactados correctamente según los principios establecidos.

En el estudio se trabaja con el papel fotográfico mate gracias a su gran nitidez, las fotos serán entregadas en un sobre que tiene impreso el logo de la empresa y se compone de papel reciclado. Luego de concluir el trabajo de diseño e impresión las fotos pueden ser entregadas en formato digital.

El estudio fotográfico cubre las necesidades a los clientes que gustan de tener fotos profesionales, realizando sesiones fotográficas para la ocasión que el cliente desee. Para las personas que viajan o los chicos que inician su periodo escolar se tiene la toma de fotos tamaño carnet y tamaño pasaporte.

El tiempo que dure la prestación del servicio dependerá de lo que solicite el cliente, una sesión fotográfica puede durar entre media hora y en caso de fotos de quince hasta 7 horas.

La garantía que brinda el estudio fotográfico son los parámetros de calidad con los que cuenta el material con el que se trabaja. El trabajo final, es decir, las fotos durarán por generaciones si se les da el uso adecuado. Además, el estudio fotográfico almacenará los trabajos realizados, por un lapso de 24 meses, tiempo en el que el cliente puede solicitar el trabajo que se le haya realizado. Se cuenta con herramientas necesarias y de alta tecnología las cuales se muestran en la tabla 8.

Tabla 8. Herramientas especializadas de trabajo en Artexclusivo

| Cantidad | Descripción |
|-----------------|---------------------------------|
| 1 | Cámara Nikon |
| 1 | Cámara Nikon D3200 |
| 1 | Filtro especializado |
| 1 | Plato fotográfico |
| 1 | Impresora Epson L210 |
| 3 | Luces fotográficas Neweer C-300 |
| 2 | Flashes de fotografía |
| 1 | Guillotina Cow Head |

En la tabla 9 se observan los muebles de Artexclusivo

Tabla 9. Muebles y enseres del estudio fotográfico Artexclusivo

| Cantidad | Descripción |
|-----------------|--------------------|
| 2 | Escritorios |
| 1 | Juego de mueble |
| 4 | Sillas de madera |
| 1 | Archivero |
| 1 | Espejo |

Tabla 10. Equipos de computación del estudio fotográfico Artexclusivo

| Cantidad | Descripción |
|-----------------|-----------------------|
| 1 | PC de escritorio ASUS |
| 1 | Laptop ASUS |

Tabla 11. Útiles culturales

| Cantidad | Descripción |
|-----------------|-------------------------------|
| 17 | Trajes para quince |
| 5 | Trajes masculinos |
| 7 | Vestidos para miniquince |
| 7 | Trajes de animados infantiles |
| 7 | Trajes infantiles masculinos |

El aspecto ecológico que destaca el estudio fotográfico es la utilización de sobres hechos con papel reciclado, de esta manera se busca contribuir con el medio ambiente incentivando el reciclaje de los clientes.

Los precios de los productos y servicios que ofrece el estudio fotográfico se establecen en base a los precios que fija la competencia, este resultado se obtiene posterior al análisis de los principales servicios que tienen una mayor demanda en el mercado. Los precios según tamaños (en pulgadas) que se cobrarán en los servicios fotográficos se aprecian en la Tabla 12.

Tabla 12. Servicios y precios de Artexclusivo

| SERVICIOS AL MOMENTO | |
|-----------------------------|-----------------------|
| Servicio | Precio(CUP) |
| Fotos tipo carnet (1X1) | 20\$ (Mínimo 3 fotos) |
| Fotos visa(4X4)Pasaporte | 25\$ (Mínimo 2 fotos) |

| | |
|------------------------------|------------|
| Escaneo e impresión | 5\$ (hoja) |
| FOTOS | |
| 2.5X3.5 | 10 |
| 4X6 | 30 |
| 5X7 | 35 |
| 6X8 | 50 |
| AMPLIACIONES | |
| 8X10 | 100 |
| 10X12 | 125 |
| 12X15 | 200 |
| 12X18 | 250 |
| 20X24 | 400 |
| 24X32 | 450 |
| ALBUMS PERSONALIZADOS | |
| 5X7 | 300 |
| 6X8 | 375 |
| 10X12 | 450 |

La forma de pago de los clientes será en efectivo. Se cobrará el 100% del valor del servicio que el cliente desee después de la toma de fotos.

El mercado meta al que apunta el estudio fotográfico Artexclusivo son principalmente las personas que habitan en la ciudad de Sancti Spíritus. Personas entusiastas, sociables, espontáneas, que gustan de plasmar sus momentos vividos en fotografías, sin límite de edad. Clase social media baja, media, media alta.

De acuerdo a la zona donde está situado Artexclusivo donde la población es relativamente joven los principales clientes de la entidad se encuentran los niños menores de un año así como los servicios al momento. A medida que han pasado los años el sector de la fotografía en la ciudad ha adquirido mayor experiencia y poco a poco se ha incrementado la exigencia lo que permite una búsqueda en cada día hacer productos, brindar servicios con mayor calidad y al mismo tiempo aumentar la competencia, en la actualidad en el municipio Sancti Spíritus existen más de 14 estudios fotográficos y con el auge en el país hacia el sector cuentapropista la

tendencia estará encaminada a la apertura de nuevos negocios dedicados a la fotografía.

Entre los competidores que están ubicados en la misma zona de la ciudad que Artexclusivo están Fotos Willy y MK fotos. Sin embargo la ventaja competitiva del estudio fotográfico Artexclusivo es que ofrece un paquete completo de sus servicios de calidad y con precios accesibles y sobretodo se les da a los clientes asesoramiento personalizado en cada trabajo que se realiza mientras que los dos estudios fotográficos antes mencionados realizan un marcado hincapié en las fotos a los niños.

Artexclusivo cuenta con un canal de distribución directo, se utiliza la estrategia de distribución exclusiva donde sólo interactúan el estudio fotográfico y el consumidor final. Se utiliza este canal porque es el indicado cuando el cliente acude directamente al local a comprar los productos que requiere, que en este caso sería que el cliente acude al estudio fotográfico para solicitar los servicios.

Entre las ventajas que cuenta el estudio fotográfico Artexclusivo respecto a la competencia está el trabajo dirigido a la diferenciación de precios incluyendo incentivos como rebajas de 10% cuando la oferta incluye hasta 8 fotos y rebajas de 25% cuando la oferta comprende al menos 10 fotos.

A diferencia de otros estudios fotográficos, Artexclusivo oferta el servicio de lonas con todos sus accesorios y además luego de realizado todo el trabajo de edición e impresión de fotos el cliente puede obtener una copia íntegra de todo el material digital sin costo adicional.

Entre las desventajas que presenta Artexclusivo con la competencia se pueden nombrar que en estos momentos el local donde se encuentra el estudio fotográfico Artexclusivo no tiene todas las características idóneas para brindar dichos servicios al estar en construcción.

Con el paso del tiempo y con el objetivo de posicionarse cada vez más en el mercado el estudio fotográfico Artexclusivo ha desarrollado una serie de estrategias dentro de las que se incluyen el trabajo directo con el público potencial para quince a través de spots promocionales, ofertas especiales, sorteos y premios.

En cuanto a los niños también se cuenta con ofertas especializadas hacia ese público. Además el estudio fotográfico Artexclusivo contará con cuentas en Instagram, Youtube

y continuará su trabajo en Facebook donde además de encontrar información sobre la empresa (dirección y números de contacto), se postearán fotos de los trabajos realizados, se harán publicaciones sobre las promociones que se realicen y se podrá interactuar con el público de una manera más directa a través de mensajes internos, despejando todas las dudas e inquietudes que presenten. En la figura 5 se muestra la portada del sitio del estudio fotográfico Artexclusivo en Facebook



Figura 5. Portada de Artexclusivo en Facebook.

En el logo de Artexclusivo que se observa en la figura 6 se pueden apreciar dos colores: El negro que representa la estabilidad y seriedad y el rojo que representa la creatividad y entusiasmo que son cualidades presentes al momento de fotografiar en las sesiones.

artexclusivo

Figura 6. Logotipo del estudio fotográfico Artexclusivo

El slogan del estudio fotográfico Artexclusivo es “El arte de lo exclusivo”

Análisis de los productos

Para analizar los productos que más inciden en la cartera se emplea la herramienta matriz BCG. Primero se determina la tasa de crecimiento de mercado en el eje vertical y luego la cuota relativa en el eje horizontal apoyándose en los datos que se muestran en la Tabla 13.

Tabla 13 Ventas de Artexclusivo en comparación con sector fotográfico en Sancti Spiritus (2017, 2018). Fuentes ONEI, ONAT.

| Productos | Ventas | Ventas del mayor competidor | Ventas del sector | Ventas del sector (T-1) | Cuota relativa | Tasa de crecimiento |
|----------------------|---------|-----------------------------|-------------------|-------------------------|----------------|---------------------|
| Servicios al momento | 15 840 | 32 089 | 169 575 | 199 300 | 0.49 | 14.91 |
| Fotos de niños | 14 457 | 17 050 | 114 025 | 131 050 | 0.85 | 12.99 |
| Bodas | 16 830 | 25 050 | 102 000 | 108 050 | 0.67 | 5.60 |
| Quinces | 224 850 | 627 400 | 916 800 | 1081 824 | 0.36 | 15.25 |
| TOTALES | 311 227 | 755 584 | 1 750 480 | 2 011 043 | | |

| No | Procesos | Símbolo | Misión | Clasificación |
|----|---------------------------|---------|--|---------------|
| 1 | Administración y finanzas | D | Regular, controlar, supervisar y ejecutar toda la actividad administrativa y financiera del ESTUDIO. | Estratégico |
| 2 | Servicios al momento | SM | Realizar fotos de carnet, visas y pasaportes. | Clave |
| 3 | Fotos de niños | FN | Realizar trabajo fotográfico a niños menores de 15 años. | Clave |
| 4 | Quinces | Q | Realizar fotos de quinces. | Clave |
| 5 | Bodas | B | Realizar fotos a matrimonios. | Clave |
| 6 | Atención al | AC | Garantizar la calidad requerida en el | Estratégico |

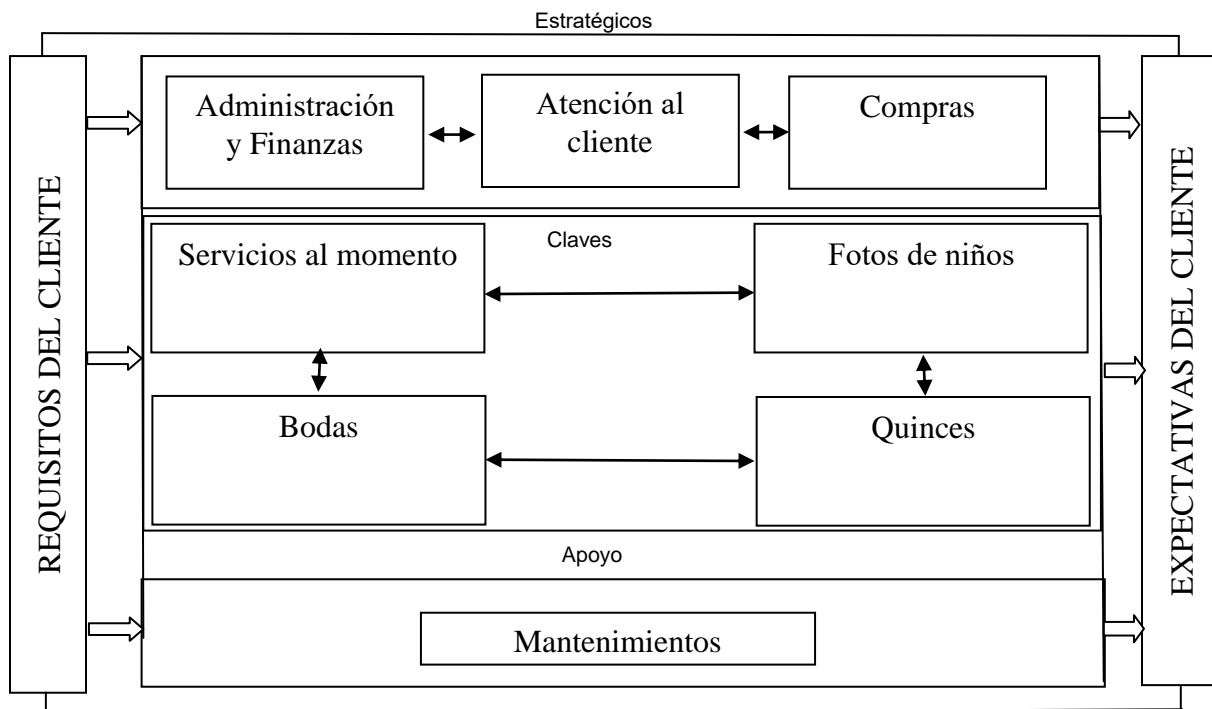
| | | | | |
|---|---------------|---|--|-------------|
| | cliente | | contacto con el cliente en todos los procesos. | |
| 7 | Compras | C | Garantiza la gestión de compras de los recursos necesarios | Estratégico |
| 8 | Mantenimiento | M | Garantizar el buen estado del equipamiento, y utensilios de trabajo. | Apoyo |

Tabla # 14 Clasificación de los procesos.

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Interacción de los procesos

En la presente etapa para identificar las interrelaciones de los procesos se trabaja con el equipo de expertos. Para graficar todo el sistema y sus conexiones se utiliza como herramienta de soporte el mapa de procesos, el cual queda definido como se muestra en la figura # 7



| Expertos Procesos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ΣA_{ij} | T | Δ | Δ^2 | Orden de prioridad |
|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-----------------|------|----------|------------|-----------------------|
| Administración y finanzas | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 15 | 31,5 | -16,5 | 272,25 | No Principal |
| Atención al cliente | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 23 | 31,5 | -8,5 | 72,25 | No Principal |
| Fotos de niños | 7 | 6 | 8 | 8 | 6 | 5 | 8 | 48 | 31,5 | 16,5 | 272,25 | Principal |
| Mantenimiento | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 27 | 31,5 | -4,5 | 20,25 | No Principal |
| Bodas | 8 | 8 | 5 | 7 | 7 | 6 | 6 | 47 | 31,5 | 15,5 | 240,25 | Principal |
| Servicios al momento | 3 | 5 | 6 | 3 | 5 | 7 | 5 | 34 | 31,5 | 2,5 | 6,25 | Principal |
| Compras | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 9 | 31,5 | -22,5 | 506,25 | No Principal |
| Quinces | 6 | 7 | 7 | 6 | 8 | 8 | 7 | 94 | 31,5 | 17,5 | 306,25 | Principal |
| Total | | | | | | | | | | | 1696 | |

Tabla 15 Interacción de los Procesos.

Elaboración: Propia

3.5 Identificación de procesos principales:

Para evaluar este paso se utilizó el procedimiento planteado en el capítulo anterior. Se les pidió a los expertos que evaluaran la importancia que le confieren a cada una de las categorías mediante una calificación entre 1 y 8 (menor a mayor importancia) sin repetir ninguno de los números.

Luego se determinó la concordancia entre los expertos (Coeficiente de Concordancia de Kendall).

H0: No es consistente el juicio de los expertos.

H1: Es consistente el juicio de los expertos.

Fijándose como nivel de confianza 99% ($\alpha=0.01$).

Se determina el Coeficiente de Kendall

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{M^2(K^3 - K)} = \frac{12 \times (1696)}{7^2 \times (8^3 - 8)} = 0,82 \quad \therefore W > 0,5 \text{ por lo que es consistente}$$

Como $K \geq 7$ se calcula el estadígrafo X^2

$$X^2 = M(K - 1) \times W = 7(8 - 1) \times 0,82 = 40,18$$

$$X^2 > X^2_{\alpha, K-1}$$

$$X^2 > X^2_{0,01,7}$$

$$40,18 > 18,47$$

Se cumple la Región crítica, por lo que no existen evidencias estadísticas suficientes que indiquen la falta de concordancia en el juicio de los expertos. Por tanto se rechaza H_0 y se acepta el criterio de los expertos. La categoría que más importancia se le confiere dentro del proceso productivo toma el mayor valor de $\sum A_{ij}$ y así sucesivamente.

3.6 Definición de procesos y establecimiento de indicadores:

La Ficha de proceso es la herramienta seleccionada para cumplir con el objetivo de esta etapa, permite registrar la información necesaria con gran precisión. Se documentan inicialmente los procesos de mayor $\sum A_{ij}$ y que coincidan con los operativos debido al tiempo con que se cuenta para llevar a cabo la investigación. La dirección del centro será la encargada de continuar realizando esta tarea.

La ficha del proceso de fotos de niños se muestra en la tabla # 16

| Ficha del proceso | |
|---|--|
| Nombre del proceso: Fotos de niños | Fecha: 22 de mayo del 2019 |
| Tipo de proceso: clave | Responsable: Director de Artexclusivo |
| Alcance | Inicio: Fijar fecha del servicio. Incluye: Trabajo fotográfico en el estudio o en exteriores. |

| | | | | |
|---|----------------|--|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Fin: cumplir con el servicio solicitado. | | | | |
| Especificaciones del proceso: elementos de entrada | | | | |
| Entrada: papel fotográfico, tinta, impresora, cámaras fotográficas, entre otros. | | | Suministradores: Photo service | |
| Especificaciones del proceso: elementos de salida | | | | |
| Salidas: producto terminado. | | | Destinatarios: Clientes | |
| Documentación utilizada | | Aspectos legales | | Registros y formatos |
| Catalogo y precios | | Resolución No. 41/ 2013 | | Documentos del negocio |
| Descripción: se muestra en forma de diagrama de flujo en el anexo 9. | | | | |
| Control de la calidad por actividad | | | | |
| Operación o Subproceso | Control | Objetivo | Responsable | Referencia |
| Recepción de la Información. | Al 100% | Saber lo que desea el cliente. | Fotógrafo. | Procedimiento operacional de trabajo |
| Se ejecuta el servicio. | Al 100% | Fotografiar y diseñar según lo pactado. | Fotógrafo, estilista y diseñador. | Procedimiento operacional de trabajo |
| Entrega del producto. | Al 100% | Entregar el producto en el formato que desee el cliente. | Diseñador. | Procedimiento operacional de trabajo |

| | |
|---|--|
| <p>Indicadores: Solicitudes canceladas por inconformidad de precios</p> <p>Reclamaciones por la mala calidad del servicio</p> <p>Servicios que no se cumplen en tiempo establecido</p> <p>Solicitudes canceladas por falta de recursos</p> | |
| <p>Revisión de la información</p> | |
| <p>Preparada por: Enrique Rabelo Valdés</p> | <p>Revisada por: Director de Artexclusivo</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <p>Ficha del proceso</p> | | |
| <p>Nombre del proceso: Fotos de Quince</p> | | <p>Fecha: 22 de mayo del 2019</p> |
| <p>Tipo de proceso: clave</p> | | <p>Responsable: Director de Artexclusivo</p> |
| <p>Alcance</p> | <p>Inicio: Fijar fecha del servicio.</p> <p>Incluye: Trabajo fotográfico en el estudio o en exteriores.</p> <p>Fin: cumplir con el servicio solicitado.</p> | |
| <p>Especificaciones del proceso: elementos de entrada</p> | | |
| <p>Entrada: papel fotográfico, tinta, impresora, cámaras fotográficas, entre otros.</p> | | <p>Suministradores: Photo service</p> |
| <p>Especificaciones del proceso: elementos de salida</p> | | |
| <p>Salidas: producto terminado.</p> | | <p>Destinatarios: Clientes</p> |
| <p>Documentación utilizada</p> | <p>Aspectos legales</p> | <p>Registros y formatos</p> |

| Catalogo y precios | Resolución No. 41/ 2013 | Documentos del negocio | | |
|---|-------------------------|--|---|--------------------------------------|
| Descripción: se muestra en forma de diagrama de flujo en el anexo 8. | | | | |
| Control de la calidad por actividad | | | | |
| Operación o Subproceso | Control | Objetivo | Responsable | Referencia |
| Recepción de la Información. | Al 100% | Saber lo que desea el cliente. | Fotógrafo. | Procedimiento operacional de trabajo |
| Se ejecuta el servicio. | Al 100% | Fotografiar y diseñar según lo pactado. | Fotógrafo, estilista y diseñador. | Procedimiento operacional de trabajo |
| Entrega del producto. | Al 100% | Entregar el producto en el formato que desee el cliente. | Diseñador. | Procedimiento operacional de trabajo |
| <p>Indicadores: Solicitudes canceladas por inconformidad de precios</p> <p>Reclamaciones por la mala calidad del servicio</p> <p>Servicios que no se cumplen en tiempo establecido</p> <p>Solicitudes canceladas por falta de recursos</p> | | | | |
| Revisión de la información | | | | |
| Preparada por: Enrique Rabelo Valdés | | | Revisada por: Director de Artexclusivo | |

| Ficha del proceso | | | | |
|---|---|--------------------------------|--|---------------------------|
| Nombre del proceso: Fotos de Boda | | | Fecha: 22 de mayo del 2019 | |
| Tipo de proceso: clave | | | Responsable: Director de Artexclusivo | |
| Alcance | Inicio: Fijar fecha del servicio. Incluye: Trabajo fotográfico en el estudio o en exteriores. Fin: cumplir con el servicio solicitado. | | | |
| Especificaciones del proceso: elementos de entrada | | | | |
| Entrada: papel fotográfico, tinta, impresora, cámaras fotográficas, entre otros. | | | Suministradores: Photo service | |
| Especificaciones del proceso: elementos de salida | | | | |
| Salidas: producto terminado. | | | Destinatarios: Clientes | |
| Documentación utilizada | Aspectos legales | | Registros y formatos | |
| Catalogo y precios | Resolución No. 41/ 2013 | | Documentos del negocio | |
| Descripción: se muestra en forma de diagrama de flujo en el anexo 7. | | | | |
| Control de la calidad por actividad | | | | |
| Operación o Subproceso | Control | Objetivo | Responsable | Referencia |
| Recepción de la Información. | Al 100% | Saber lo que desea el cliente. | Fotógrafo. | Procedimiento operacional |

| | | | | |
|---|---------|--|---|--------------------------------------|
| | | | | de trabajo |
| Se ejecuta el servicio. | Al 100% | Fotografiar y diseñar según lo pactado. | Fotógrafo, estilista y diseñador. | Procedimiento operacional de trabajo |
| Entrega del producto. | Al 100% | Entregar el producto en el formato que desee el cliente. | Diseñador. | Procedimiento operacional de trabajo |
| <p>Indicadores: Solicitudes canceladas por inconformidad de precios</p> <p>Reclamaciones por la mala calidad del servicio</p> <p>Servicios que no se cumplen en tiempo establecido</p> <p>Solicitudes canceladas por falta de recursos</p> | | | | |
| Revisión de la información. | | | | |
| Preparada por: Enrique Rabelo Valdés | | | Revisada por: Director de Artexclusivo | |

| | |
|---|--|
| Ficha del proceso | |
| Nombre del proceso: Fotos al momento | Fecha: 22 de mayo del 2019 |
| Tipo de proceso: clave | Responsable: Director de Artexclusivo |
| Alcance | <p>Inicio: Fijar fecha del servicio.</p> <p>Incluye: Trabajo fotográfico en el estudio.</p> <p>Fin: cumplir con el servicio solicitado.</p> |

| Especificaciones del proceso: elementos de entrada | | | | |
|---|-------------------------|--|-----------------------------|--------------------------------------|
| Entrada: papel fotográfico, tinta, impresora, cámaras fotográficas, entre otros. | | Suministradores: Photo service | | |
| Especificaciones del proceso: elementos de salida | | | | |
| Salidas: producto terminado. | | Destinatarios: Clientes | | |
| Documentación utilizada | Aspectos legales | | Registros y formatos | |
| Catalogo y precios | Resolución No. 41/ 2013 | | Documentos del negocio | |
| Descripción: se muestra en forma de diagrama de flujo en el anexo 6. | | | | |
| Control de la calidad por actividad | | | | |
| Operación o Subproceso | Control | Objetivo | Responsable | Referencia |
| Recepción de la Información. | Al 100% | Saber lo que desea el cliente. | Fotógrafo. | Procedimiento operacional de trabajo |
| Se ejecuta el servicio. | Al 100% | Fotografiar y diseñar según lo pactado. | Fotógrafo. | Procedimiento operacional de trabajo |
| Entrega del producto. | Al 100% | Entregar el producto en el formato que desee el cliente. | Diseñador. | Procedimiento operacional de trabajo |
| Indicadores: Solicitudes canceladas por inconformidad de precios | | | | |

| | |
|---|---|
| Reclamaciones por la mala calidad del servicio Servicios que no se cumplen en tiempo establecido Solicitudes canceladas por falta de recursos | |
| Revisión de la información | |
| Preparada por: Enrique Rabelo Valdés | Revisada por: Director de Artexclusivo |

La ficha de los indicadores se muestra en la tabla #17

| Ficha de indicador | | | | |
|--|---|-----------------------|--|----------------------------|
| Indicador: Solicitudes canceladas por inconformidad de precios | | | Eficiencia | X |
| Utilizado en la gestión para: medir el porcentaje de servicios que son cancelados por el cliente por inconformidad con los precios ofertados. | | | Eficacia | |
| Nombre y expresión de cálculo | Fuente numerador | Fuente denominador | Criterio de evaluación | Periodicidad de evaluación |
| $CP = \frac{SCP}{S\ Re\ cib}$ | Solicitudes canceladas por inconformidad de precios | Solicitudes recibidas | Bien: $\leq 2\%$ Mal: $\geq 3\%$ | Mensual |
| Revisión de la información | | | | |
| Preparada por: Enrique Rabelo Valdés | | | Revisada por: Director de Artexclusivo. | |

| Ficha de indicador | | | | |
|--|--|---|---|-----------------------------------|
| Indicador: Reclamaciones por la mala calidad del servicio | | | Eficiencia | |
| Utilizado en la gestión para: medir el porcentaje de reclamaciones entregadas por el cliente por la mala calidad del servicio recibido. | | | Eficacia | X |
| Nombre y expresión de cálculo | Fuente numerador | Fuente denominador | Criterio de evaluación | Periodicidad de evaluación |
| $CP = \frac{RMC}{S\text{ Real}}$ | Reclamaciones por la mala calidad del servicio | Servicios realizados | Bien: $\leq 2\%$ Mal: $\geq 3\%$ | Mensual |
| Revisión de la información | | | | |
| Preparada por: Enrique Rabelo Valdés | | Revisada por: Director de Artexclusivo | | |
| Ficha de indicador | | | | |
| Indicador: Servicios que no se cumplen en tiempo establecido | | | Eficiencia | X |
| Utilizado en la gestión para: medir el porcentaje de servicios que no se cumplen en tiempo establecido | | | Eficacia | |
| Nombre y expresión | Fuente numerador | Fuente denominador | Criterio de evaluación | Periodicidad de |

| | | | | |
|---|--|---|-------------------------------|-----------------------------------|
| de cálculo | | | | evaluación |
| $CP = \frac{SNT}{S\text{ Real}}$ | Servicios no cumplidos en tiempo establecido | Servicios realizados | Bien: ≤ 2% Mal: ≥ 3% | Mensual |
| Revisión de la información | | | | |
| Preparada por: Enrique Rabelo Valdés | | Revisada por: Director de Artexclusivo | | |
| Ficha de indicador | | | | |
| Indicador: Solicitudes canceladas por falta de recursos | | | Eficiencia | |
| Utilizado en la gestión para: medir el porcentaje de solicitudes canceladas por falta de recursos. | | | Eficacia | X |
| Nombre y expresión de cálculo | Fuente numerador | Fuente denominador | Criterio de evaluación | Periodicidad de evaluación |
| $CP = \frac{SCR}{S\text{ Recib}}$ | Solicitudes canceladas por falta de recursos | Solicitudes recibidas | Bien: ≤ 2% Mal: ≥ 3% | Mensual |
| Revisión de la información | | | | |
| Preparada por: Enrique Rabelo Valdés | | Revisada por: Director de Artexclusivo | | |

Tabla # 17 Ficha de indicador: Cumplimiento del Plan

Elaboración: Propia.

3.7 Implantación, seguimiento y mejora:

Una vez implantado los procesos se realiza la recogida la información de los indicadores, y se procede al monitoreo de los mismos para su posterior análisis. A partir de este se analiza el desempeño del proceso y se plantean acciones de mejoras para su perfeccionamiento. El cuestionario diseñado para valorar el nivel de satisfacción con la prestación del servicio y el nivel de quejas, reclamaciones y no conformidades no se realizará en esta investigación por cuestiones de tiempo. Anexo 10

CONCLUSIONES

Se realizó una extensa búsqueda bibliográfica que sirvió de soporte y guía para la gestión por procesos.

Se seleccionó un procedimiento para la gestión por procesos en centros de estudio fotográficos.

Se aplicó el procedimiento en el estudio fotográfico Artexclusivo permitiendo identificar y documentar los procesos del negocio.

RECOMENDACIONES

Aplicar el procedimiento presentado en todos los procesos del estudio fotográfico Artexclusivo.

Documentar los restantes procesos en el Estudio Fotográfico Artexclusivo según el procedimiento seleccionado para la gestión de procesos.

Aplicar el último paso para la evaluación de los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento.

BIBLIOGRAFÍA

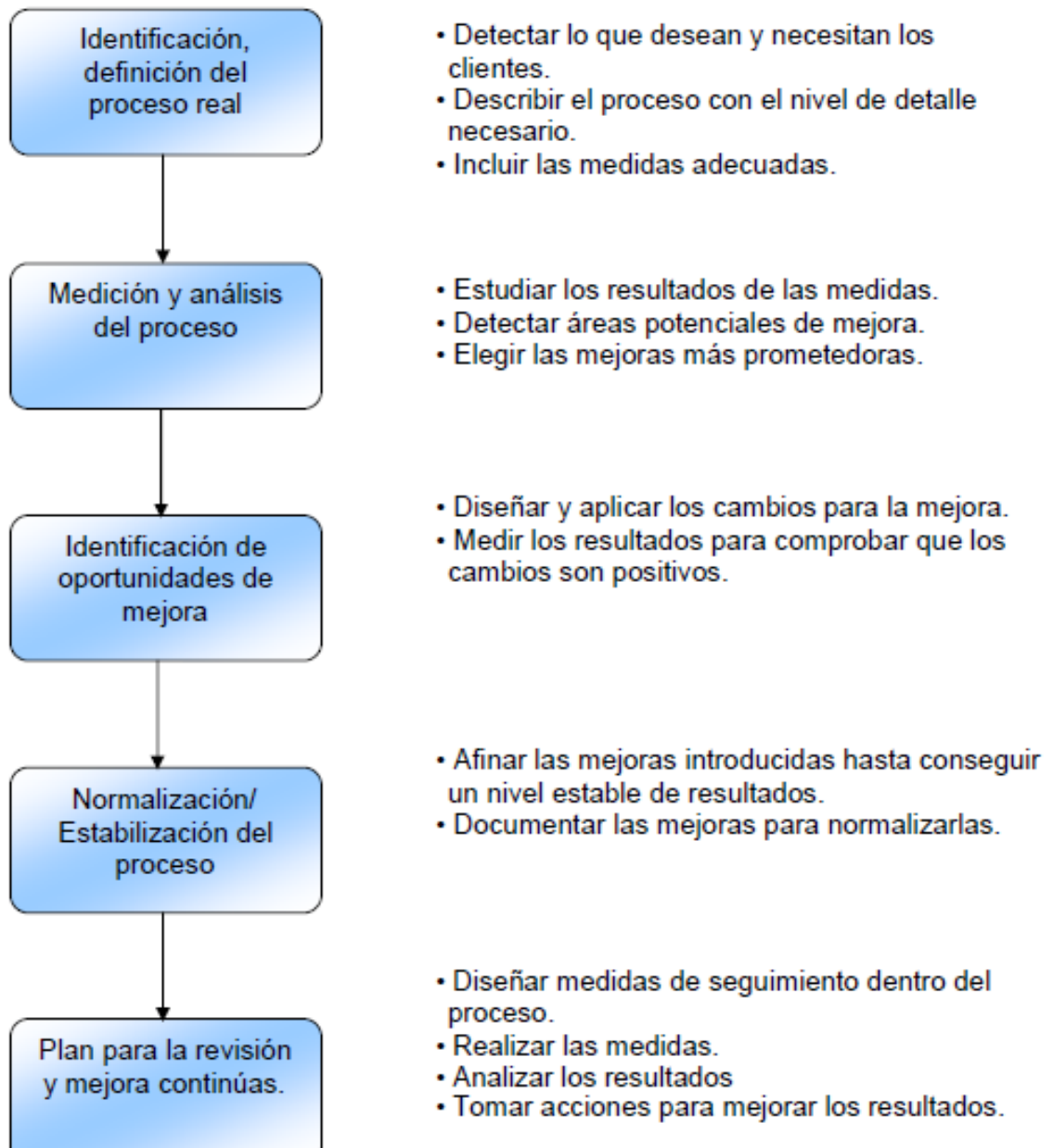
- Alonso, T. C. (2014). Guidelines to implement a process based management. Publicado en la revista Ingeniería Industrial de la Cujae Vol. XXXV/No. 2. La Habana. Cuba.
- Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España. .
- Amozarrain, M. (2005). Métodos para la Identificación de Procesos.
- Beltrán, S. J. (2008). Guía para una gestión basada en procesos. . Retrieved from <http://www.iat.es/excelencia/html/subidas/.../guiagestionprocesos.pdf>
- Beltrán, S. J. y. C., P. R. . (2006). Guía para una gestión basada en procesos. Instituto andaluz de tecnología, editorial Berenkintza. España, pp 9-12, 20-54.
- Bernal, Y. P. (2005). Definición de elementos para gestionar por procesos. .
- Brocke, J. y. R., M. (2010). Handbook on Business Process Management. Introduction, Methods, and Information Systems.
- Brut, A. E. (2011). El proceso A112: Implantar la Gestión de procesos. Disponible en Cuadernos de Gestión. .
- Castro, B. D. y. T., L. Y. (2016). "Plan de negocios de un estudio fotográfico al norte de la ciudad de guayaquil" Universidad de Guayaquil.
- Crosby, P. B. (1994). Calidad total para el siglo XXI.
- Cuatrecasas, L. (1999). Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación. Ediciones gestión 2000, S.A., Barcelona.
- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. Center for Advanced Engineering Study.
- Diaz, I. L. (2016). Aplicación de un procedimiento para la gestión de riesgos en el proceso de renta de autos en la Sucursal Transtur
- Camagüey. . Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial
- Feigenbaum, A. V. (1997). Changing concepts and management of quality worldwide. .
- Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill Book Co, Santa Fé de Bogotá.
- Heras, M. (1996). Gestión de la Producción. ESADE. Barcelona.

- Hernandez, R. H. (2015). La Fotografía en Cuba. Retrieved from [https://www.ecured.cu/La fotografia en Cuba](https://www.ecured.cu/La_fotografia_en_Cuba)
- Hernández, N. A. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua.
- Hurtado de Mendoza, F. S. (2003). "Cómo seleccionar los expertos" . . (9001:2015).
- Juran, J. M. y G., F. M. . (1993). Manual de Control de la Calidad.
- Lismary, B. H. (2015). Manual de Gestión de la calidad en los servicios para la especialidad de Ingeniería Industrial.
- Medina, L. A., Nogueira,R.D., Hernández, N.A. y Viteri, J. . (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. Revista Eídos, 2.
- Medina León, A. (2008). "Selección de los procesos claves de una instalación hotelera como parte de la gestión y mejora de procesos". Revista Retos Turísticos. Volumen VII, Número 3.
- Medina León, A. (2013). La importancia de las fichas en la gestión por procesos. (artículo en proceso de elaboración).
- Futuros de la Calidad, (9001:2015).
- Nogueira, R. D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas.Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba.
- Pino, P.A. (2015) Contribución a la documentación de los procesos claves en el Cardiocentro "Ernesto Che Guevara" de Santa Clara.
- Portero, O. (2009).
- Rodríguez, A. y Q., E. . (2004). Sistema de Control de Gestión con enfoque en proceso, basado en el Cuadro de Mando Integral en una Empresa de producción del Tabaco.
- Sánchez, A. Y. (2016). Organización por procesos en la Unidad Empresarial de Base Lavandería AT Comercial Centro UCLV.

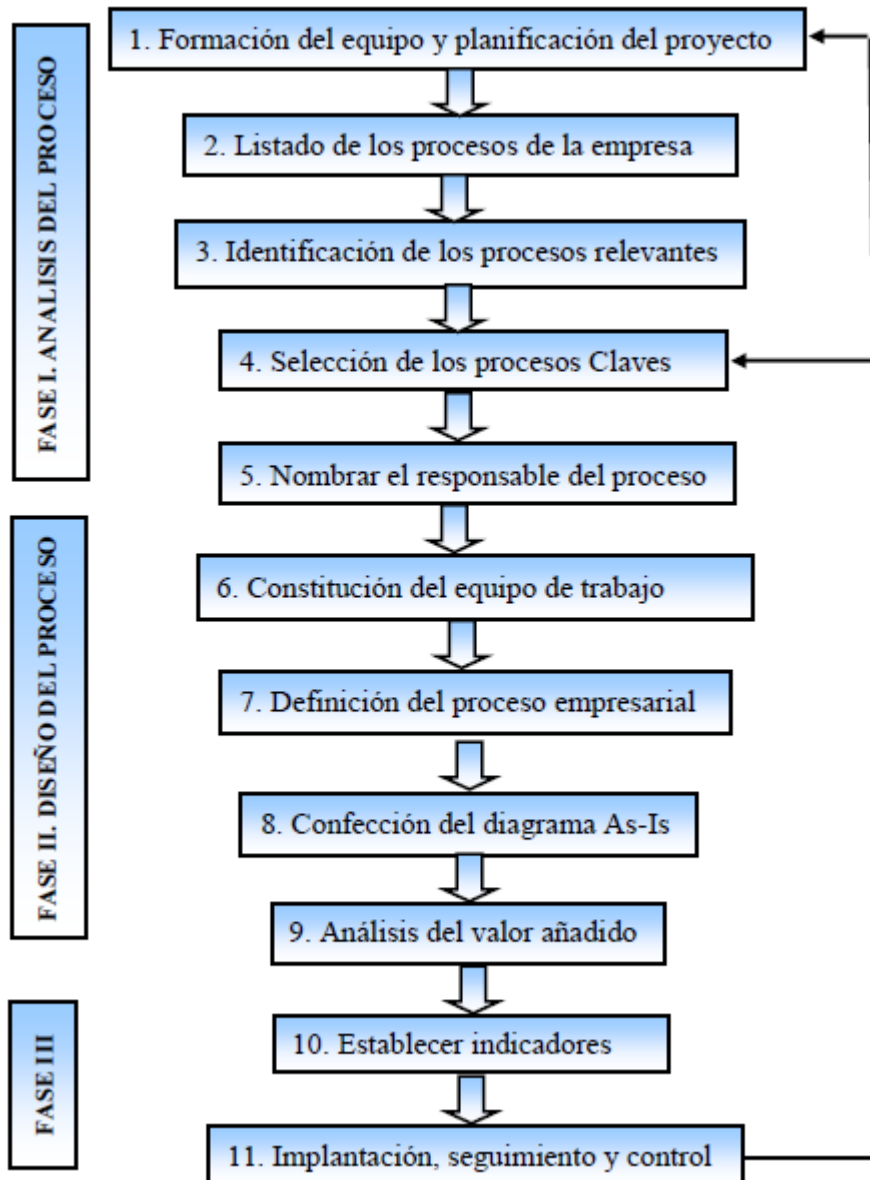
- Schwarz, H. (2007). Fotógrafos franceses en el Perú del siglo XIX.
- Serrano, G. y. G., O. . (2012). Characterization of the Performance Level of Processes Management in Ips-Clinics and Hospitals of Bucaramanga and AMB.
- Silveira, T. D. (2006). Los fotógrafos del silencio. Análisis de la fotografía realizada en Santiago de Cuba entre los años 1947 y 1957., Universidad de Oriente
- Taguchi, G., Elsayed A. Elsayed, y Thomas C. Hsiang (1989). Quality Engineering in Production Systems. .
- Tejedor, F. y. C., M. A. . (2005). Guía para una Gestión basada en los procesos.
- Toledo. (2002). La gestión por procesos.
- Trischler, W. E. (1998). Mejora del valor añadido en los procesos. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. España.
- Valle, V. E. E. (2005). "Estrategias de servicio al cliente en estudio fotografico Antigua" Universidad Rafael Landívar Antigua Guatemala.
- Yglesias, P. M. (2007). "Calidad en la Gestion del Proceso de Extension Universitaria (EU) en la UCLV".
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa.
- Zunzunegui, S. (1998). Pensar la imagen.

ANEXOS

Anexo 1. Método Sistemático de la Mejora y la Reingeniería



Anexo2. Procedimiento específico propuesto para la Gestión por Procesos



Anexo 3. Método de expertos propuesto por Hurtado de Mendoza (2003).

- Listado inicial de las personas que cumplen con los requisitos para ser expertos.

| No | Nombre y apellidos | Ocupación |
|----|--------------------|--|
| 1 | Marbin Antigua | Director de Artexclusivo |
| 2 | Yadira Rensolí | Estilista Artexclusivo |
| 3 | Liliana González | Estilista Artexclusivo |
| 4 | Michel Antigua | Editor Artexclusivo |
| 5 | Martha León | Secretaria del estudio fotográfico Fotos Yandy |
| 6 | Delvis Quedada | Trabajador del taller Glover's |
| 7 | Víctor Pérez | Informático |
| 8 | Lester Cañizares | Editor de videos Artexclusivo |
| 9 | Yandy Reyes | Director del estudio fotográfico Fotos Yandy |

Anexo 4. Resultados del coeficiente de conocimiento.

| Expertos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | | | | | | | X | | | |
| 2 | | | | | | | | X | | |
| 3 | | X | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | X | |
| 5 | | | | | | X | | | | |
| 6 | | | | | | | | X | | |
| 7 | | | | | X | | | | | |
| 8 | | | X | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|
| 9 | | | | | | | | | | | X |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|

$$K_{c1} = 7(0,1) = 0.7 \quad K_{c2} = 8(0,1) = 0.8 \quad K_{c3} = 2(0,1) = 0.2 \quad K_{c4} = 9(0,1) = 0.9$$

$$K_{c5} = 6(0,1) = 0.6 \quad K_{c6} = 8(0,1) = 0.8 \quad K_{c7} = 5(0,1) = 0.5 \quad K_{c8} = 3(0,1) = 0.3$$

$$K_{c9} = 10(0,1) = 1$$

Anexo 5. Resultados del coeficiente de argumentación.

Experto 1

| Fuentes de argumentación | Alto | Medio | Bajo |
|---|------|-------|------|
| Estudios teóricos realizados | | X | |
| Experiencia obtenida | X | | |
| Conocimientos de trabajos en Cuba | | X | |
| Conocimientos de trabajo en el extranjero | | X | |
| Consultas bibliográficas | | | X |
| Cursos de actualización | | X | |

Experto 2

| Fuentes de argumentación | Alto | Medio | Bajo |
|-----------------------------------|------|-------|------|
| Estudios teóricos realizados | | X | |
| Experiencia obtenida | X | | |
| Conocimientos de trabajos en Cuba | | X | |

| | | | |
|---|---|--|--|
| Conocimientos de trabajo en el extranjero | X | | |
| Consultas bibliográficas | X | | |
| Cursos de actualización | X | | |

Experto 3

| Fuentes de argumentación | Alto | Medio | Bajo |
|---|-------------|--------------|-------------|
| Estudios teóricos realizados | | | X |
| Experiencia obtenida | | X | |
| Conocimientos de trabajos en Cuba | | X | |
| Conocimientos de trabajo en el extranjero | | | X |
| Consultas bibliográficas | | | X |
| Cursos de actualización | | | X |

Experto 4

| Fuentes de argumentación | Alto | Medio | Bajo |
|---|-------------|--------------|-------------|
| Estudios teóricos realizados | | X | |
| Experiencia obtenida | X | | |
| Conocimientos de trabajos en Cuba | | X | |
| Conocimientos de trabajo en el extranjero | | X | |
| Consultas bibliográficas | X | | |
| Cursos de actualización | X | | |

Anexo 5. Método de expertos propuesto por Hurtado de Mendoza (2003).

Continuación.

Experto 5

| Fuentes de argumentación | Alto | Medio | Bajo |
|---|-------------|--------------|-------------|
| Estudios teóricos realizados | | X | |
| Experiencia obtenida | | X | |
| Conocimientos de trabajos en Cuba | | X | |
| Conocimientos de trabajo en el extranjero | | X | |
| Consultas bibliográficas | | X | |
| Cursos de actualización | | X | |

Experto 6

| Fuentes de argumentación | Alto | Medio | Bajo |
|---|-------------|--------------|-------------|
| Estudios teóricos realizados | X | | |
| Experiencia obtenida | X | | |
| Conocimientos de trabajos en Cuba | | X | |
| Conocimientos de trabajo en el extranjero | | X | |
| Consultas bibliográficas | | X | |
| Cursos de actualización | | | X |

Experto 7

| Fuentes de argumentación | Alto | Medio | Bajo |
|---|-------------|--------------|-------------|
| Estudios teóricos realizados | | | X |
| Experiencia obtenida | | X | |
| Conocimientos de trabajos en Cuba | | X | |
| Conocimientos de trabajo en el extranjero | | | X |
| Consultas bibliográficas | | X | |
| Cursos de actualización | | X | |

Experto 8

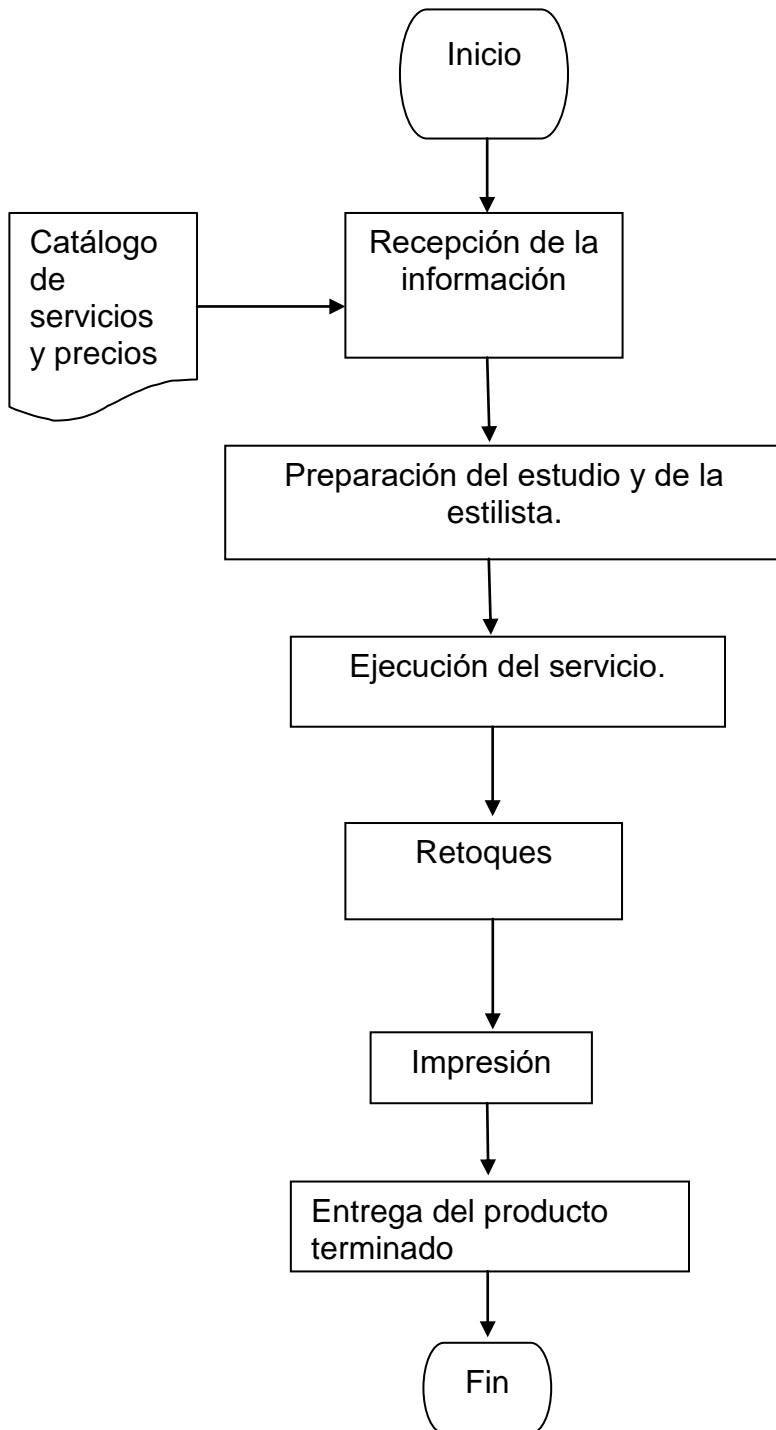
| Fuentes de argumentación | Alto | Medio | Bajo |
|---|-------------|--------------|-------------|
| Estudios teóricos realizados | | | X |
| Experiencia obtenida | | X | |
| Conocimientos de trabajos en Cuba | | | X |
| Conocimientos de trabajo en el extranjero | | | X |
| Consultas bibliográficas | | | X |
| Cursos de actualización | | | X |

Experto 9

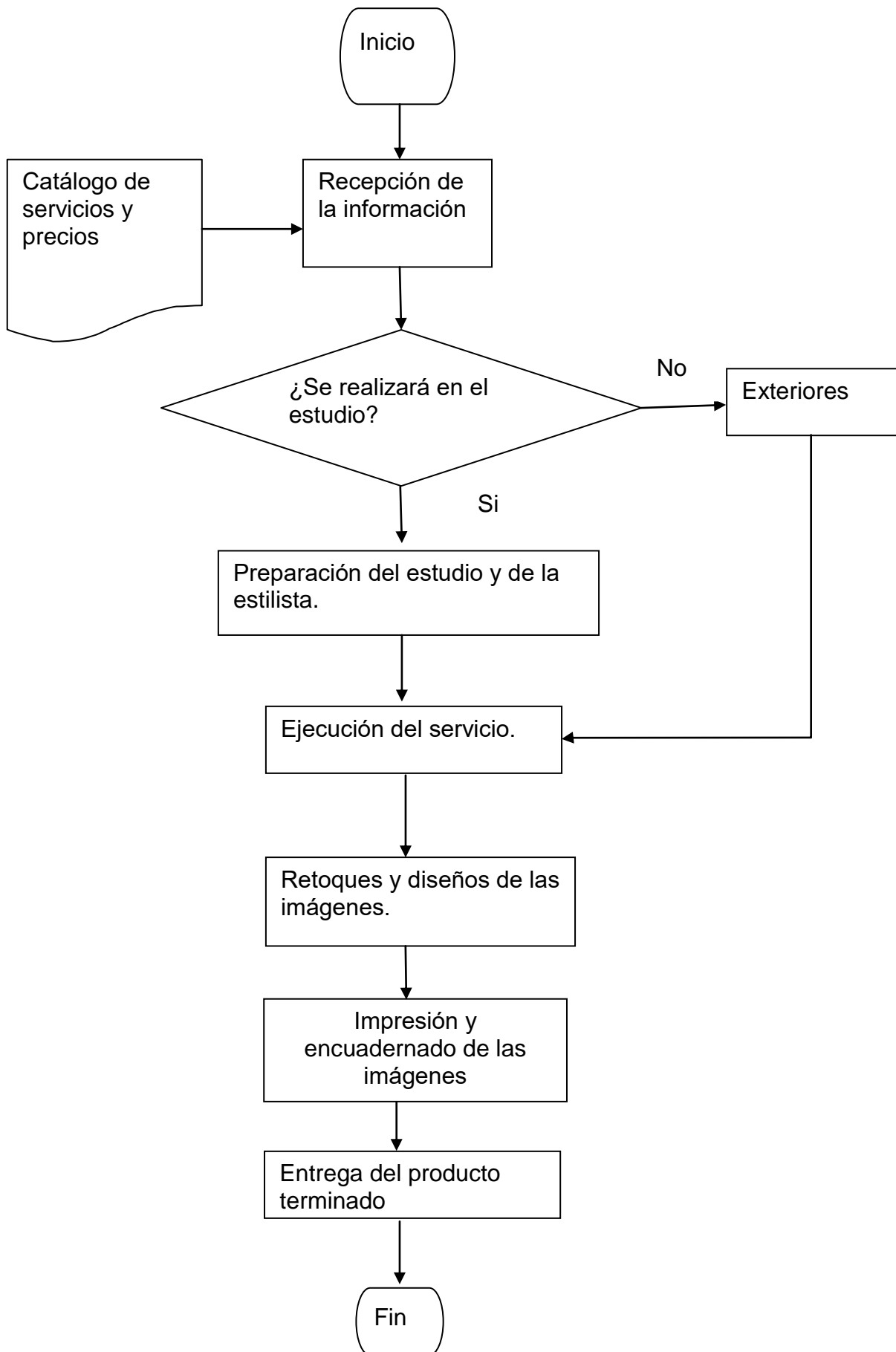
| Fuentes de argumentación | Alto | Medio | Bajo |
|-----------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| Estudios teóricos realizados | X | | |
| Experiencia obtenida | X | | |
| Conocimientos de trabajos en Cuba | X | | |

| | | | |
|---|---|--|--|
| Conocimientos de trabajo en el extranjero | X | | |
| Consultas bibliográficas | X | | |
| Cursos de actualización | X | | |

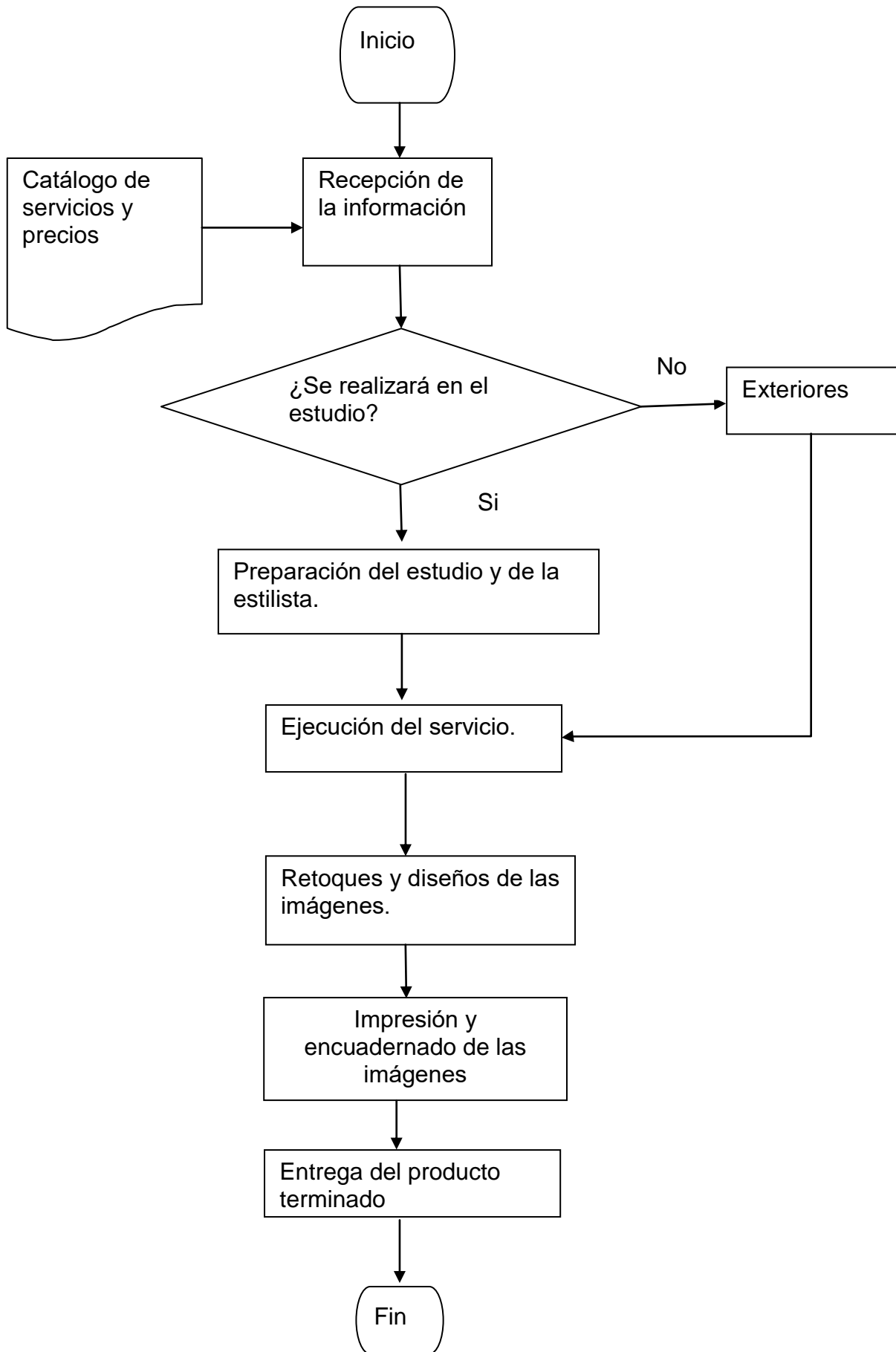
Anexo 6: Diagrama de flujo del proceso Fotos al momento.



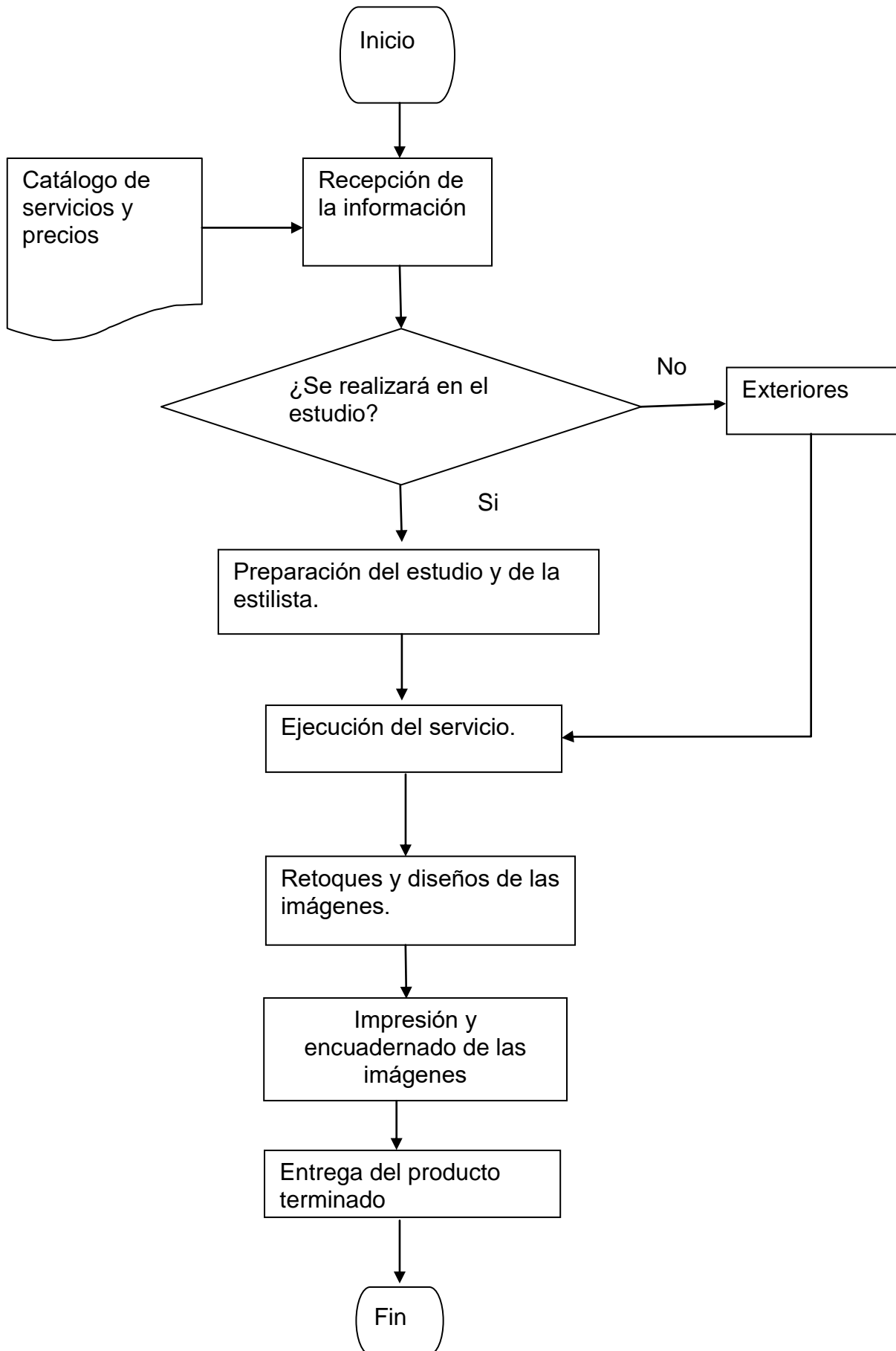
Anexo 7: Diagrama de flujo del proceso Fotos de Boda



Anexo 8: Diagrama de flujo del proceso Fotos de Quince



Anexo 9: Diagrama de flujo del proceso Fotos de Niños



Anexo 10: Encuesta para los clientes del Estudio Artexclusivo.

Objetivo: Medir el nivel de satisfacción de los clientes en el Estudio.

Estimado (a) encuestado (a), en la investigación que realizamos necesitamos conocer su criterio acerca del estudio fotográfico _____.

Por lo que le agradecemos su transparencia y disposición para dar respuesta de cada una de las preguntas que en ella se recogen.

1. ¿Cuántas veces usted ha recibido servicios a través de este estudio?
2. ¿Qué servicio ha recibido o adquirido de este estudio?
3. ¿Cómo evalúa la calidad de los servicios que ofrece este estudio? Marque con una equis (X):

_____ Mala _____ Regular _____ Buena

4. ¿Cuál de los servicios que ofrece el estudio tienen mala o regular calidad?
5. ¿Cuál de los servicios que ofrece el estudio usted ha rechazado?
6. Diga el grado de satisfacción que le aporta la labor desarrollada por los estudios fotográficos que aprecia en este estudio. Marque con una equis (X):

_____ Satisfecho _____ Medio satisfecho _____ Insatisfecho

- a. De estar Insatisfecho argumentar las causas.

7. ¿Los precios o tarifas de este estudio son muy altos? Marque con una equis (X):

_____ Sí _____ No

8. ¿Los precios o tarifas están en correspondencia con la calidad de los servicios que ofrece este estudio? Marque con una equis (X) la:

_____ Sí _____ No

9. ¿Los servicios que ofrece el estudio, considera que están en función de las necesidades de los clientes? Marque con una equis (X):

_____ Sí _____ No

10. ¿Considera que los precios o tarifas de este estudio son mejores que los de muchas entidades estatales? Marque con una equis (X): _____ Sí _____ No

12. ¿Se siente satisfecho ante los servicios ofertados por el estudio? Marque con una equis (X): _____ Sí _____ No

13. ¿Cómo evalúa el trato brindado por los miembros de este estudio? Marque con una equis (X):

Malo Regular Bueno

14. ¿El estudio le ofrece garantía por cada uno de los servicios que oferta? Marque con una equis (X): Sí No

15. ¿Los servicios que ofrece el estudio tienen presencia? Marque con una equis (X): Sí No

16. Marque con una equis (X) cuál de las sugerencias siguientes usted le propondría a este estudio:

Diversificar sus servicios a otras ciudades del país.

Cerrar definitivamente.

Disminuir sus precios o tarifas.

Certificar sus servicios con la Oficina Nacional de Normalización.

Educar al personal que tiene trato directo con el público y clientes en general.

Brindar servicios con impacto en la gestión del territorio y en función de sus clientes.

Disminuir los precios de los servicios.

Mejorar las condiciones constructivas del local.

Mejorar la decoración del local, pues no es atractivo.

Ser más rápido a la hora de brindar los servicios.

No tengo ninguna sugerencia que hacer.

Mejorar la calidad de los servicios.

Aumentar la divulgación de los servicios

17 ¿Qué valoración merece para Ud. nuestra capacidad de respuesta ante sus problemas o quejas?

Excelente___ Muy buena___ Buena___ Regular___ Mala___

19 ¿Cree Ud. que el personal que lo atiende se encuentra preparado para realizar sus funciones? (Donde uno es una calificación baja y cinco la más alta) _____

20 Valore el servicio que brinda el estudio en relación con otros competidores

Muy inferior___ Inferior___ Igual___ Superior___ Muy superior___

28 Si le dejaran decirnos nuestro principal problema este sería:

29 Si le dejaran darnos una recomendación esta sería:

Con esta información se calculan los índices de calidad percibida, el porcentaje de quejas, reclamaciones y no conformidades para posteriormente tomar las medidas correspondientes en la mejora continua de la prestación del servicio.