



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESPECIALIZACIÓN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y PRODUCTIVIDAD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DE MEJORA DE PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DE  
ENTRETENIMIENTO CINEMATOGRAFÍCO A PARTIR DEL ANÁLISIS DE SU  
CADENA DE VALOR**

Presentado por:

**Karam Antar, Sonia Elizabeth**

Para optar al título de:

**Especialista en Ingeniería Industrial y Productividad**

Asesor:

**Simancas, Ivet**

Caracas, septiembre de 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESPECIALIZACIÓN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y PRODUCTIVIDAD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DE MEJORA DE PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DE  
ENTRETENIMIENTO CINEMATOGRAFÍCO A PARTIR DEL ANÁLISIS DE SU  
CADENA DE VALOR**

Presentado por:

**Karam Antar, Sonia Elizabeth**

Para optar al título de:

**Especialista en Ingeniería Industrial y Productividad**

Asesor:

**Simancas, Ivet**

Caracas, septiembre de 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 20332  
Telf.: (0212) 407-44-44 Fax 407-43-49  
Estudios de Postgrado

## ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO ESPECIALIZACIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y PRODUCTIVIDAD

Nosotros, Profesores IVET SIMANCAS PADILLA (Asesor) y PEDRO LARDIERI F., designados por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ingeniería a los diecinueve días del mes de septiembre del año dos mil dieciocho, para conocer y evaluar en nuestra condición de jurado del Trabajo Especial de Grado "PROPUESTA DE MEJORA DE PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO CINEMATOGRAFICO A PARTIR DEL ANÁLISIS DE SU CADENA DE VALOR", presentado por la ciudadana Karam Antar, Sonia Elizabeth, C.I. N°. 18492268, para optar al grado de Especialista en Ingeniería Industrial y Productividad.

Declaramos que:

Hemos leído el ejemplar del Trabajo Especial de Grado que nos fue entregado con anterioridad por la Dirección del Programa.

Reunidos a los cuatro días del mes de octubre del año dos mil dieciocho, en la sede de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, previa lectura y estudio del mencionado trabajo, hemos decidido convocar al estudiante con el fin de responder las preguntas que le formule el jurado. Hechas por nuestra parte las preguntas y aclaratorias correspondientes, se consideró formalizar el siguiente dictamen:

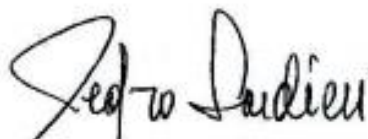
### APROBADO

Hemos acordado calificar el Trabajo Especial de Grado con Over / Sate (17) puntos.

( Observaciones o declaratoria de recomendación)

En fe de lo cual, nosotros los miembros del jurado designado, firmamos la presente acta en Caracas, a los cuatro días del mes de octubre del año dos mil dieciocho.

  
Ivett Simancas Padilla  
C.I. 4326224

  
Pedro Lardieri F.  
C.I. 3809491



## CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Dirección del Programa de Ingeniería Industrial y Productividad

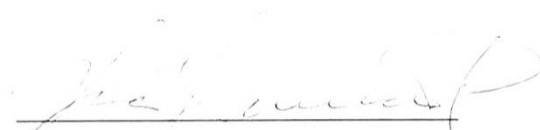
Estudios de Postgrado

Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)

Presente.-

Por medio de la presente, hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por, **Ing. Sonia Elizabeth Karam Antar**, CI: V- 18.492.268 para optar al grado de “Especialista en Ingeniería Industrial y Productividad”, cuyo título es “Propuesta de Mejora de Productividad de una Empresa de Entretenimiento Cinematográfico a partir del Análisis de su Cadena de Valor” y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello; y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, los 06 días del mes de septiembre de 2018.



---

Ing. Ivet Simancas Padilla  
C.I. 4.326.224



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESPECIALIZACIÓN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y PRODUCTIVIDAD

PROPUESTA DE MEJORA DE PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DE  
ENTRETENIMIENTO CINEMATOGRAFICO A PARTIR DEL ANÁLISIS DE SU  
CADENA DE VALOR

Autor: Karam Antar, Sonia Elizabeth  
Asesor: Simancas, Ivet  
Año: 2018

## RESUMEN

La productividad de una organización y su competitividad en el mercado son conceptos que van de la mano y que dependen de la eliminación de desperdicios internos. Para ser superados, se deben analizar los procesos internos y determinar las actividades primarias y de apoyo, analizando el valor que aportan a la organización por ello, la presente investigación planteó como objetivo la propuesta de mejora de la productividad de una empresa de entretenimiento cinematográfico, a partir del análisis de su cadena de valor. Para cumplir con este objetivo, se implementó una investigación de tipo aplicada, bajo un diseño mixto empleando las entrevistas no estructuradas, la observación libre y la revisión bibliográfica y documental como técnicas de recolección de datos. Esta investigación aportó una visión de análisis de cadenas de valor que pueden ser replicadas para empresas del mismo sector.

**Palabras Clave:** Cadena de Valor, Productividad.

**Línea de Trabajo:** Mejoramiento de la Productividad Empresarial

## INDICE GENERAL

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR .....                    | iii |
| INDICE GENERAL .....                                    | vi  |
| INDICE DE FIGURAS .....                                 | x   |
| INDICE DE TABLAS .....                                  | xii |
| INTRODUCCIÓN .....                                      | 1   |
| CAPITULO I: EL PROBLEMA .....                           | 3   |
| 1.1. Planteamiento del Problema .....                   | 3   |
| 1.1.1. Formulación del Problema .....                   | 4   |
| 1.1.2. Sistemización del Problema .....                 | 5   |
| 1.2. Objetivos .....                                    | 5   |
| 1.2.1. Objetivo General .....                           | 5   |
| 1.2.2. Objetivos Específicos .....                      | 5   |
| 1.3. Justificación de la Investigación .....            | 6   |
| 1.4. Alcance y Delimitaciones de la Investigación ..... | 6   |
| CAPÍTULO II: MARCO TEORICO .....                        | 8   |
| 2.1. Antecedentes .....                                 | 8   |
| 2.2. Fundamentos Teóricos.....                          | 11  |
| 2.2.1. Cadena de Valor .....                            | 11  |
| 2.2.2. Procesos .....                                   | 16  |
| 2.2.3. Productividad y Desperdicios .....               | 18  |

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.4. Mapa de Procesos .....                                                                                      | 20 |
| 2.2.5. Fichas de Procesos.....                                                                                     | 20 |
| 2.2.6. Diagrama de Ishikawa.....                                                                                   | 20 |
| 2.3. Bases Legales.....                                                                                            | 21 |
| 2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela .....                                                 | 21 |
| 2.3.2. Ley del Sistema Venezolano para la Calidad (Gaceta Oficial N° 37.543 de fecha 07 de octubre de 2002) .....  | 21 |
| 2.3.3. Ley de la Cinematografía Nacional (Gaceta Oficial N° 38.281 de fecha 29 de septiembre de 2005) .....        | 22 |
| CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO.....                                                                              | 24 |
| 3.1. Tipo de Investigación .....                                                                                   | 24 |
| 3.2. Diseño de la Investigación .....                                                                              | 24 |
| 3.3. Unidad de Análisis.....                                                                                       | 25 |
| 3.4. Técnicas de e Instrumentos Recolección de Datos .....                                                         | 25 |
| 3.5. Fases de la Investigación.....                                                                                | 27 |
| 3.5.1. Fase I. Descripción y Definición del Proyecto .....                                                         | 27 |
| 3.5.2. Fase II. Caracterización de los Procesos Internos de la Organización .....                                  | 28 |
| 3.5.3. Fase III. Análisis de la Información y Diagnóstico .....                                                    | 28 |
| 3.5.4. Fase IV. Propuesta de Mejora de la Productividad .....                                                      | 28 |
| 3.6. Procedimiento por Objetivos .....                                                                             | 29 |
| 3.6.1. Identificar y definir los procesos internos de la organización y las relaciones existentes entre ellos..... | 29 |

|                                                                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.6.2. Diseñar el mapa de procesos de la organización:.....                                                                                                   | 29 |
| 3.6.3. Conceptualizar una propuesta que mejore la productividad de los procesos internos de la organización, a partir del análisis de su cadena de valor..... | 29 |
| 3.7. Operacionalización de los Objetivos .....                                                                                                                | 31 |
| 3.8. Estructura Desagregada de Trabajo .....                                                                                                                  | 32 |
| 3.9. Aspectos Éticos.....                                                                                                                                     | 33 |
| CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL.....                                                                                                                        | 34 |
| 4.1. Reseña Histórica.....                                                                                                                                    | 34 |
| 4.2. Misión.....                                                                                                                                              | 34 |
| 4.3. Visión .....                                                                                                                                             | 34 |
| 4.4. Valores .....                                                                                                                                            | 35 |
| 4.5. Estructura Organizativa.....                                                                                                                             | 36 |
| CAPITULO V: DESARROLLO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....                                                                                                          | 37 |
| 5.1. Caracterización de los Procesos Internos de la Organización .....                                                                                        | 37 |
| 5.1.1. Mapa de Procesos .....                                                                                                                                 | 37 |
| 5.1.1.2. Revisión de la estructura organizativa de la empresa .....                                                                                           | 38 |
| 5.1.1.3. Identificación de los procesos primarios y de apoyo .....                                                                                            | 48 |
| 5.1.1.4. Diseño del Mapa de Procesos.....                                                                                                                     | 56 |
| 5.1.2. Ficha de Procesos.....                                                                                                                                 | 61 |
| 5.1.2.1. Diseño del modelo de ficha de procesos y aplicación a las áreas de la empresa.....                                                                   | 61 |

|                                                                                                                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.2. Análisis de la Información y Diagnóstico .....                                                                                                                                                     | 71  |
| 5.2.1. Diagrama de Ishikawa .....                                                                                                                                                                       | 71  |
| 5.2.1.1. Identificación de los desperdicios de la productividad presentes en los procesos primarios y de apoyo, así como las causas que los originan .....                                              | 71  |
| 5.2.1.2. Diagrama de Ishikawa .....                                                                                                                                                                     | 86  |
| 5.2.2. Herramientas y Estrategias de Mejora de Productividad .....                                                                                                                                      | 92  |
| 5.2.2.1. Revisión documental de las herramientas y estrategias de mejora de la productividad existentes .....                                                                                           | 92  |
| 5.2.2.2. Identificación de las herramientas y estrategias de mejora de la productividad que apliquen a los procesos primarios y de apoyo .....                                                          | 94  |
| 5.3. Propuesta de Mejora de la Productividad .....                                                                                                                                                      | 98  |
| 5.3.1. Diseño de plan de acción como recomendación para la implementación de las herramientas y estrategias de mejora de la productividad de los procesos primarios y de apoyo de la organización ..... | 98  |
| 5.5. Recomendaciones pertinentes para poner en marcha la propuesta establecida .....                                                                                                                    | 109 |
| CONCLUSIONES .....                                                                                                                                                                                      | 111 |
| RECOMENDACIONES .....                                                                                                                                                                                   | 113 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....                                                                                                                                                                        | 114 |

## INDICE DE FIGURAS

| <b>Figura.</b>                                                               | <b>Pág.</b> |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1. La Cadena de Valor según Porter (1985).....                               | 12          |
| 2 .La Cadena de Valor para empresas de servicios.....                        | 14          |
| 3. Enfoque para el mejoramiento de procesos.....                             | 17          |
| 4. Estructura Desagregada del Trabajo Especial de Grado.....                 | 32          |
| 5. Estructura Organizativa de la Empresa de Entretenimiento Cinematográfico. | 36          |
| 6. Estructura Organizativa de un Complejo de Cine.....                       | 39          |
| 7. Mapa de Procesos de Empresa de Entretenimiento Cinematográfico.....       | 59          |
| 8. Mapa de Procesos de Cines.....                                            | 60          |
| 9. Modelo de Ficha de Procesos.....                                          | 61          |
| 10. Ficha de Procesos Auditoría Interna.....                                 | 63          |
| 11. Ficha de Procesos Procesos y Calidad.....                                | 64          |
| 12. Ficha de Procesos de Mercadeo y Comercialización.....                    | 65          |
| 13. Ficha de Procesos de Tecnología.....                                     | 66          |
| 14. Ficha de Procesos Infraestructura.....                                   | 67          |
| 15. Ficha de Procesos Capital Humano.....                                    | 68          |
| 16. Ficha de Procesos Administración y Finanzas.....                         | 69          |
| 17. Ficha de Procesos Operaciones.....                                       | 70          |
| 18. Calificación general por Cine.....                                       | 72          |
| 19. Detalle de hallazgos según el aspecto evaluado.....                      | 73          |

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 20. Detalle de hallazgos según clasificación.....                   | 73  |
| 21. Calificación por Área de Cine según Evaluación Interna.....     | 79  |
| 22. Calificación por Área Corporativa según Evaluación Interna..... | 79  |
| 23. Diagrama de Ishikawa.....                                       | 87  |
| 24. Diagrama de Ishikawa (Detalle).....                             | 88  |
| 25. Estructura Organizativa de Cine propuesta.....                  | 107 |

## INDICE DE TABLAS

| <b>Tabla</b>                                                                                 | <b>Pág.</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1. Matriz operacional de los objetivos del trabajo de investigación .....                    | 31          |
| 2. Hallazgos en área de RRHH.....                                                            | 74          |
| 3. Hallazgos en área de Caramelería.....                                                     | 75          |
| 4. Hallazgos en área de Control de Acceso.....                                               | 76          |
| 5. Hallazgos en área de Inventario.....                                                      | 77          |
| 6. Hallazgos en área de Proyección.....                                                      | 78          |
| 7. Hallazgos en áreas de Cine.....                                                           | 78          |
| 8. Hallazgos en áreas de Servicios.....                                                      | 78          |
| 9. Aspectos clave para la implementación del sistema Lean.....                               | 91          |
| 10. Herramientas de mejora de productividad que aplican a desperdicios<br>identificados..... | 94          |
| 11. Plan de acción recomendado para mitigar desperdicios.....                                | 98          |
| 12. Plan de acción recomendado para mitigar desperdicios.....                                | 100         |
| 13. Plan de acción recomendado para mitigar desperdicios (continuación).....                 | 101         |
| 14. Plan de acción recomendado para mitigar desperdicios.....                                | 103         |
| 15. Plan de acción recomendado para mitigar desperdicios.....                                | 105         |
| 16. Plan de acción recomendado para mitigar desperdicios.....                                | 106         |

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de nuevas tecnologías ha permitido que los mercados logren alcanzar niveles cada vez más competitivos. Esta realidad ha motivado a las empresas a replantear sus estrategias de productividad, a fin de mantener su posicionamiento en el mercado en el que se desenvuelven.

Para ello, las empresas deben flexibilizar sus estrategias de forma que se ajusten a las cada vez más exigentes expectativas de sus clientes. Entre estas estrategias deben considerarse el análisis de los procesos internos, donde se identifiquen y reduzcan los desperdicios que se presentan entre sus actividades.

El contexto presentado no deja de ser una realidad para empresas de cualquier ramo económico y menos aún para una empresa de entretenimiento cinematográfico con presencia en todo el país, que a pesar de contar con 70 años de trayectoria, ha presentado importantes oportunidades de mejora en cuanto al cumplimiento de las pautas internas establecidas, lo que se refleja de manera inmediata en la calidad de atención y servicio que brinda a sus clientes. Son estas oportunidades de mejora las que se traducen en la existencia de desperdicios que minimizan la productividad de sus actividades internas.

De lo expuesto, deriva la importancia del análisis de la cadena de valor y por tanto de los procesos asociados a las actividades internas de esta organización, a fin de identificar aquellas que generan o no valor y a partir de estas, presentar una propuesta que mitigue sus desperdicios y por tanto mantenga un óptimo nivel de productividad. Es por esta razón por la cual la temática abordada se plantea como tema de investigación.

Este documento está estructurado en cinco capítulos. En su capítulo I, se presenta en detalle el planteamiento del problema, lo que incluye su contextualización, formulación, sistematización, justificación y definición de su alcance y delimitaciones.

En el capítulo II, se describen los antecedentes, fundamentación teórica y bases legales que contextualizan la temática abordada.

Por su parte en el capítulo III, se presenta la metodología en la cual se lleva a cabo la investigación, lo que implica la selección del tipo y diseño de la investigación, la contextualización de su unidad de análisis, así como las fases y procedimientos en los cuales se desarrollan los objetivos específicos que persigue la investigación.

En su capítulo IV, se contextualiza la organización empresarial propuesta para el estudio, describiéndose en detalle su reseña histórica, misión, visión y valores de trabajo, así como la presentación de su estructura organizativa.

Por su parte en el capítulo V, se desarrollan las fases de la investigación, enmarcadas en el objetivo general propuesto.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se derivan del análisis de los resultados obtenidos en el capítulo V, así como referencias bibliográficas destacadas, que brindan soporte a la fundamentación teórica del tema que se propone.

## **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

El presente capítulo aborda el planteamiento del problema que contextualiza el tema en estudio, presentando de manera estructurada su formulación, sistematización, objetivos, justificación y alcance.

### **1.1. Planteamiento del Problema**

Con la industrialización se ha hecho necesario el análisis del valor que aportan cada uno de los procesos internos de una organización empresarial, pues de ello depende que se pueda mantener a flote en un mercado altamente competitivo como el actual.

Para alcanzar niveles óptimos de competitividad se requiere de altos niveles de productividad, y para ser productivo se hace necesario desarrollar y aplicar herramientas que reduzcan los desperdicios asociados a los procesos internos en la organización.

Los desperdicios (muda) corresponden a todas las actividades que no aportan valor a la organización, considerando que mantienen un importante consumo de recursos, que bien pudieran ser aprovechados en actividades que mejoren la productividad y rentabilidad de toda organización.

Es por esta razón que parte fundamental de mejorar la productividad es que desde el inicio todas las actividades y procesos se encuentren plenamente definidos, pues resulta vital conocer las especificaciones necesarias de las entradas y salidas de los procesos, así como su evaluación a través de indicadores de la gestión interna y de cumplimiento de objetivos. Estos requisitos pueden ser aclarados si se inicia con la identificación de los procesos internos de la organización.

El contexto presentado no deja de ser una realidad para la organización empresarial en estudio. Esta empresa de entretenimiento cinematográfico ofrece a sus clientes la experiencia de disfrutar las nuevas producciones cinematográficas taquilleras a nivel mundial en sus 24 complejos de Cines a nivel nacional, a la vez

de presentar oportunidades para adquirir y consumir comida caliente y dulcería en sus áreas de Caramelería, a fin de maximizar la experiencia con total comodidad.

A pesar de contar con una trayectoria de 70 años en el mercado nacional, la empresa presenta importantes oportunidades de mejora en lo que respecta a la identificación, delimitación y documentación de los procesos primarios y de apoyo que la componen, lo cual incurre en la generación de desperdicios tales como tiempos prolongados de respuesta en la elaboración de sus proyectos, traslados innecesarios por desconocimiento de los procesos asociados a las diferentes áreas de la organización, excesos de inventarios por deficiencias en la trazabilidad y proyección de demandas y tiempos de espera por ejecución de labores que no son inherentes a las funciones que deben ser desempeñadas.

Estos desperdicios resultan ser coincidentes en todos los niveles de la organización y se reflejan en las Evaluaciones Internas de Calidad de Atención y Servicio, donde al menos el 50% de los complejos de Cine alcanzan en promedio una calificación que dista en un 10% a la mínima aprobatoria definida, de acuerdo a los parámetros de medición de cumplimiento de las pautas internas establecidas por la empresa. De manera que para mejorar su desempeño y productividad, se planteó una propuesta para el mejoramiento de la productividad de la empresa de entretenimiento cinematográfico estudiada, partiendo de la identificación y análisis de sus procesos internos.

#### **1.1.1. Formulación del Problema**

Considerando la contextualización presentada, en el estudio propuesto se busca dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las herramientas y acciones, que a partir del análisis de la cadena de valor de una empresa de entretenimiento cinematográfico, se pueden proponer para mejorar su productividad?

### **1.1.2. Sistemización del Problema**

Tomando en cuenta el problema formulado, es necesario que para el presente estudio se den respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los procesos internos que conforman a una empresa de entretenimiento cinematográfico?
- ¿Cuáles son las funciones y relaciones existentes entre los procesos internos de una empresa de entretenimiento cinematográfico y cuál es la mejor representación de esta interrelación existente entre ellas?
- ¿Cuáles son las herramientas y acciones que deberán ser aplicadas para mejorar la productividad de una empresa de entretenimiento cinematográfico?

## **1.2. Objetivos**

A continuación se presentan los objetivos del estudio, que brindan respuesta al problema formulado:

### **1.2.1. Objetivo General**

Presentar una propuesta de mejoramiento de la productividad de una empresa de entretenimiento cinematográfico, a partir del análisis de su cadena de valor.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar y definir los procesos internos de la organización y la relación existente entre ellos.
- Diseñar el mapa de procesos de la organización.
- Conceptualizar una propuesta que mejore la productividad de los procesos internos de la organización, a partir del análisis de su cadena de valor.

### **1.3. Justificación de la Investigación**

Resulta trascendental que toda organización empresarial mantenga un alto nivel de productividad, por cuanto le permite garantizar la continuidad y rentabilidad de sus operaciones, aspectos que resultan ser motivadores y que requieren del desarrollo de estrategias de mejoramiento continuo de sus procesos.

Para Zaratiegui (1999), la aplicación de modelos de gestión por procesos resulta ser el mecanismo ideal para el mejoramiento de la productividad en las organizaciones empresariales y considerando que los procesos al ser repetitivos, motivan a la cooperación entre las unidades funcionales orientadas al cumplimiento de los objetivos generales de la organización como sistema. Destacándose además que la innovación, puede ser alcanzada a través de procesos de reestructuración de las actividades primarias de las organizaciones empresariales.

Por lo antes expuesto, para el presente estudio se parte de la identificación y caracterización de los procesos internos de la organización y por tanto de la definición y análisis de su cadena de valor como punto de arranque, para identificar los desperdicios existentes, así como las herramientas y acciones necesarias para el mejoramiento de la productividad de manera coordinada en la organización.

Finalmente, es necesario destacar que el aporte del presente estudio radica en que utiliza una metodología de análisis de la cadena de valor de empresas dedicadas al servicio y la experiencia puede ser replicada en empresas del sector, diferenciándose de los acostumbrados análisis que por muchos años han sido aplicados a las empresas del sector de manufactura.

### **1.4. Alcance y Delimitaciones de la Investigación**

El presente estudio tiene por alcance la conceptualización de una propuesta de mejoramiento de la productividad, a partir del análisis de la cadena de valor, de una empresa de entretenimiento cinematográfico compuesta por 24 complejos de

Cines a nivel nacional, sin abarcar las fases de implementación y evaluación de resultados post-implementación.

## CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

En este capítulo se presentan los antecedentes, fundamentación teórica y bases legales que permiten contextualizar la cadena de valor y las herramientas de mejoramiento de la productividad enfocadas en empresas de servicios.

### 2.1. Antecedentes

A continuación se presentan los antecedentes tomados como punto de partida para el análisis y resolución del problema planteado.

- En el artículo **Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor de la revista Palermo Business Review, Alonso (2008)** destaca la importancia de la Cadena de Valor para las organizaciones que buscan un posicionamiento competitivo en el mercado en el que se desempeñan, pues como herramienta de análisis estratégico, permite determinar el valor que brinda cada una de las áreas que la componen. El aporte de este artículo radicó en el replanteamiento de la tradicional Cadena de Valor de Michael Porter, desde su aplicación meramente industrial, a la del modelo de una empresa de servicios, destacando que la diferencia se encuentra en las actividades primarias de la organización, pues a través de este nuevo modelo, se logra identificar la existencia de actividades controlables y no controlables, donde la diferencia radica en la percepción del cliente ante la atención y servicio que se le brinda.

Palabras clave: Cadena de Valor, Servicios.

- En el artículo **Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño, de la revista Estudios Generales, Gómez y Pimiento (2012)**, se plantean metodologías de mejoramiento de la productividad empresarial basadas en el enfoque de rediseño de procesos, las cuales buscan lograr los resultados requeridos y satisfacer las expectativas de los clientes mediante la revisión y la actualización de sus procesos actuales. El aporte de este artículo al

presente estudio, radicó en que se plantean técnicas fundamentales para el análisis de los procesos y el rediseño de los mismos, a fin de mejorar la productividad empresarial, iniciando con la revisión de la estructura organizativa, la identificación y agrupación de las áreas de acuerdo a su tipo de especialización y en una organización horizontal que reduzca los niveles de jerarquía y los desperdicios asociados, que a su vez faciliten la comunicación con el cliente.

Palabras clave: Rediseño de procesos, mejoramiento de la productividad, estructura organizativa.

- En el artículo **Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa, de la revista Daena: International Journal of Good Conscience, Garza, Badii y Abreu (2008)**, proponen una metodología de análisis de la productividad de una organización empresarial mediante la aplicación de un modelo que identifica las expectativas y percepciones de los consumidores, considerando las áreas focales que se relacionan con la satisfacción de las expectativas de calidad del servicio. Su estudio resultó fundamental para el presente trabajo, pues aporta una herramienta de análisis que busca validar el conocimiento de las especificaciones de calidad requeridas para satisfacer las expectativas de los clientes de una organización de servicios, así como la interrelación de cada uno de los eslabones para el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa.

Palabras clave: Satisfacción del cliente, inter-relaciones internas.

- En el artículo **Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación, de la revista EAN, De Soto (2013)** desarrolla el Modelo Integral de Productividad, que basado en el análisis estratégico de los segmentos en los que se divide una organización, facilita un diagnóstico integral de las áreas que contribuyen o no en la meta de satisfacer los

objetivos generales de la organización, con miras a la óptima utilización de sus recursos, satisfacer los requerimientos de calidad de sus clientes y mantener un posicionamiento competitivo en el mercado. Para ello, se plantea el análisis y calificación de los procesos que influyen directamente en la productividad de diversas organizaciones. Su aporte en el proceso de investigación que se presenta fue fundamental, pues brindó una herramienta formal de diagnóstico de las estrategias de una organización, identificando el nivel óptimo en el que se desea alcanzar, en concordancia con los objetivos de la organización y su análisis para el replanteamiento de las estrategias de productividad.

Palabras clave: Estrategias de productividad, diagnóstico.

- En el artículo de investigación **Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmecánicas de Olavarría, de la revista Inge CUC, Paravié (2012)**, presenta un instrumento de análisis y evaluación de las actividades que involucran la Cadena de Valor de una organización. Su aporte resultó valioso para la investigación por cuanto indica las directrices generales para el análisis cuantitativo del cumplimiento de funciones y generación de valor de las actividades primarias a ser analizadas.

Palabras clave: Cadena de Valor, instrumento de evaluación.

- En el Trabajo Especial de Grado titulado **Diseño e implementación de un modelo de mejoramiento continuo por medio de un mapeo de procesos e indicadores gestión, para optar al Título de Maestría en Gestión de Productividad y Calidad, Veloz (2010)** presenta una metodología estructurada para la evaluación de los procesos e identificación de las variables de control que se pueden traducir en indicadores de gestión, los cuales son evaluados en fichas de procesos. Su aporte radicó en que permite identificar de manera estructurada, las variables de control de procesos que pueden ser utilizados para la

evaluación de la gestión interna de la empresa en estudio, lo que a su vez se traduce en una metodología organizada de entradas y salidas de información que deben ser comunicadas entre las actividades primarias y de apoyo de la organización, a fin de dar cumplimiento a las metas propuestas.

Palabras clave: Indicadores de gestión, productividad

## **2.2. Fundamentos Teóricos**

Una vez planteado el problema de la investigación, se sustenta teóricamente el estudio que se presenta.

Precisamente, Fernández, Hernández y Baptista (2014) denominan desarrollo de la “perspectiva teórica” a la fundamentación que sustenta la investigación y que comprende el análisis, conceptualizaciones y antecedentes que la contextualizan en el campo del conocimiento existente.

Estos autores describen que una de las etapas fundamentales para el desarrollo de la denominada “perspectiva teórica” consiste en la revisión de la literatura, lo que incluye la detección, consulta y obtención de los recursos bibliográficos requeridos para el desarrollo de la investigación.

Considerando lo expuesto y a fin de contextualizar el estudio realizado, a continuación se desarrollan los conceptos relacionados al análisis de la cadena de valor como herramienta de mejora de la productividad.

### **2.2.1. Cadena de Valor**

La Cadena de Valor resulta ser una valiosa herramienta de análisis de planeación estratégica de los negocios, que permite identificar sus ventajas competitivas de acuerdo al mercado en el que se desenvuelve.

Esta herramienta facilita el análisis de cada una de las actividades que conforman a una organización empresarial, así como de la relación existente entre ellas, en lo que respecta a la cuota de agregación de valor que aportan.

El modelo de Michael Porter plantea la organización estructurada de las actividades que agregan valor como se muestra en la Figura 1.

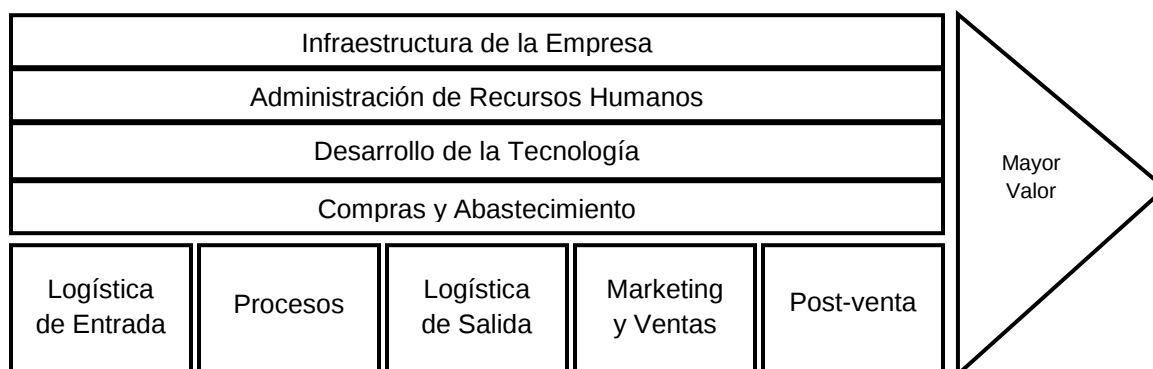


Figura 1. La Cadena de Valor según Porter (1985)

Fuente: Alonso (2008)

En este modelo se explica que las actividades primarias de una cadena de valor corresponden a las involucradas en la transformación de materias primas en productos terminados, incluyendo además las actividades asociadas al mercadeo, comercialización y servicios post-venta existentes. De manera que en toda organización se pueden identificar cinco actividades primarias a saber:

- Logística de Entrada: asociadas a la recolección de datos, recepción y almacenamiento de materias primas e insumos necesarios para los procesos internos.
- Procesos: relacionados directamente con la transformación de las materias primas en productos terminados.
- Logística de Salida: asociados a los almacenes, preparación de pedidos y despachos de productos terminados.
- Marketing y Comercialización: relacionadas a las estrategias de publicidad, ventas y promociones de los productos terminados.
- Post-venta: asociados a los servicios al cliente, en cuanto a la asistencia técnica, mantenimiento y garantías.

Asimismo, se definen las actividades de apoyo como aquellas que representan un soporte para que las actividades primarias puedan ser ejecutadas y desarrolladas de acuerdo a los objetivos planteados. Estas se dividen en cuatro actividades a conocer:

- Infraestructura de la Empresa: corresponde a las actividades de planificación, contabilidad y manejo de finanzas de la organización.
- Administración de Recursos Humanos: asociadas a las actividades de adquisición de nuevos talentos, actividades de formación y capacitación profesional, así como de motivación.
- Desarrollo de Tecnología: relacionadas al diseño y desarrollo de productos y procesos, nuevas tecnologías, actividades de control e investigación de mercado.
- Compras y Abastecimiento: procesos de adquisición de materias primas, insumos, materiales publicitarios, entre otros.

El modelo planteado por Porter (1985) aplica particularmente a las empresas del ramo manufacturero, sin embargo, ante la necesidad del estudio de la cadena de valor para empresas de servicio, Alonso (2008) propone extrapolar este modelo a este tipo de empresas, destacando importantes diferencias respecto al original, las cuales se presentan en la Figura 2.

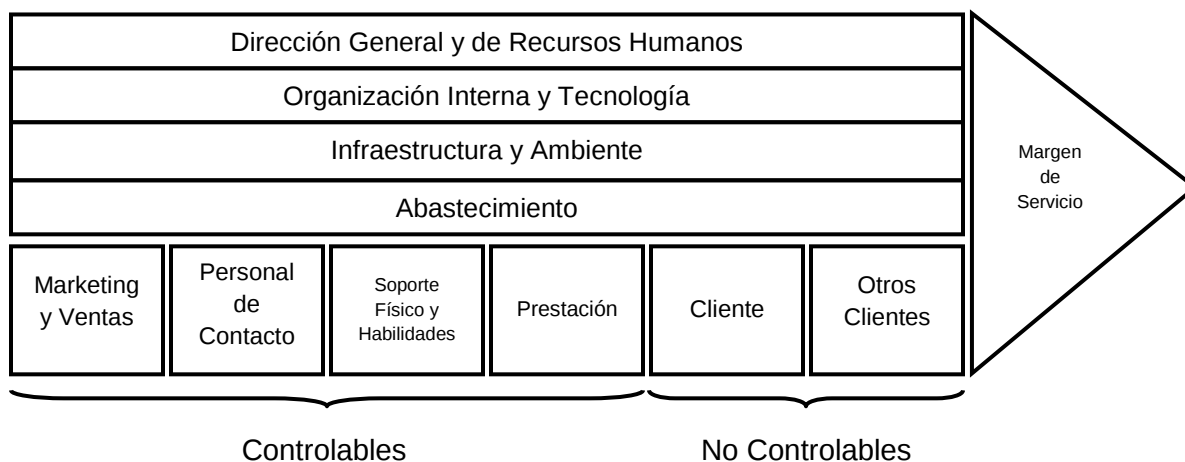


Figura 2 .La Cadena de Valor para empresas de servicios

Fuente: Alonso (2008)

Al comparar las propuestas presentadas en la Figura 1 con la Figura 2, se observa una mínima diferencia existente entre las actividades de apoyo, solo que a diferencia de la presentada en el modelo de Porter (1985), en el modelo propuesto por Alonso (2008), se les describe como las actividades cuya función es la de dar soporte en el mantenimiento de los establecimientos donde finalmente ocurre el servicio al cliente.

Por otro lado, al comparar las actividades primarias, se observa que en el modelo propuesto por Alonso (2008), se dividen en Controlables y No Controlables.

A continuación se describen las Actividades Primarias Controlables presentadas en el modelo de la Figura 2:

- Marketing y Ventas: se conceptualiza como actividad primaria de origen en la prestación de servicios, manteniendo las funciones de promoción, impulso y comercialización. Su importancia radica en que sin él, no se concretaría el servicio.
- Personal de Contacto: corresponde al talento humano que interactúa directamente con el cliente y que cobra valiosa importancia, pues de él depende la percepción que se lleva el cliente ante la oferta expuesta.

- Soporte Físico y Habilidades: corresponden a los elementos físicos y habilidades y conocimientos de los que se depende para concretar la prestación del servicio.
- Prestación: responde a la solución que ofrece la prestación del servicio en el mercado. Este eslabón deberá ajustarse a los cambios constantes que se presentan en las exigencias de los clientes.

Por su parte, los eslabones correspondientes a las Actividades Primarias No Controlables se describen a continuación:

- Clientes: corresponden a una variable crítica en el análisis de la cadena de valor de empresas de servicios, pues pueden o no contribuir a la calidad del servicio. Su percepción mantiene una dinámica cambiante conforme tienda a repetir la experiencia del servicio que se le presta.
- Otros Clientes: hace referencia a la posibilidad de convivencia de diferentes tipos de clientes ante la prestación de un mismo tipo de servicio, lo que hace fundamental que la empresa logre identificar elementos que los unen, a fin de mantener un estándar en la calidad percibida.

Por su parte las actividades de apoyo propuestas como modelo de una empresa de servicios se describen a continuación:

- Dirección General y Recursos Humanos: además de ejecutar las actividades fundamentales descritas en el modelo de Porter (1985), para este nuevo modelo cobra importancia la labor que este eslabón debe ejecutar en fomentar la cultura de servicio en todos los niveles de la organización, promoviendo a que la visión y misión de la organización sean comprendidas y compartidas.
- Organización Interna y Tecnología: tiene como propósito la organización de las funciones y estructura organizativa a fin de lograr una gestión eficiente, considerando los lineamientos y compromisos que se emiten por parte de la Dirección General.

- **Infraestructura y Ambiente:** corresponde al mantenimiento de las condiciones óptimas necesarias en los espacios físicos donde se lleva a cabo el servicio y por tanto el contacto con el cliente.
- **Abastecimiento:** este eslabón mantiene el mismo propósito que en el presentado en el modelo de Porter (1985). Su función es el de garantizar la adquisición de materias primas e insumos, soportes físicos y capacitación necesarios, a fin de garantizar la operatividad del servicio.

La relación existente entre todos los eslabones, tanto primarios como de apoyo, permiten garantizar a la empresa el denominado Margen de Servicio, el cual se traduce en la experiencia que vive el cliente durante la prestación del servicio ofrecido.

Como se ha podido detallar, todos los eslabones que componen la cadena de valor de una organización están fundamentados en la ejecución de una serie de procesos internos que se interrelacionan de manera armónica para dar cumplimiento a los objetivos establecidos. Son estos procesos los que se analizaron y para ello, se partió de su fundamentación teórica como medio de contextualización.

### **2.2.2. Procesos**

La Norma Internacional ISO 9000:2015 titulada Sistemas de Gestión de la Calidad–Fundamentos y Vocabulario, define procesos como el conjunto de actividades relacionadas, que permiten transformar sus entradas en productos o servicios específicos denominados salidas.

La norma indica además que las entradas de algunos procesos también resultan ser salidas de procesos previos y que inclusive puede considerarse como un proceso la interacción de dos o más procesos en serie. Por su parte, Macías, Álvarez y Otros (2007) consideran que el análisis de los procesos debe incluir la elaboración de los diagramas de flujos, fichas de procesos, identificación y

evaluación de indicadores de gestión y la estandarización a partir de su documentación.

Gómez y Pimiento (2012), destacan por su parte, la importancia de que una organización estructurada se maneje bajo el enfoque por procesos, ya que permite organizar las actividades internas, agrupándolas de acuerdo a sus funciones, generando valor en la organización, pues se obtienen resultados que satisfacen los requerimientos establecidos.

Otro concepto fundamental relacionado a la generación de valor de forma continua es el de mejoramiento de procesos, el cual puede definirse como el conjunto de acciones tendientes a aumentar la productividad y por tanto la rentabilidad de una empresa, a través de la reducción de costos y reducción de tiempos de respuesta, sin comprometer la calidad de los bienes y servicios que se ofertan.

Childe, Maull y Bennet (1994) proponen tres enfoques para el mejoramiento de los procesos en las organizaciones: incremental, rediseño y reingeniería, los cuales presentan cambios graduales en cuanto a resultados, riesgos asumidos y tecnologías requeridas. Estas diferencias se pueden observar en la Figura 3.

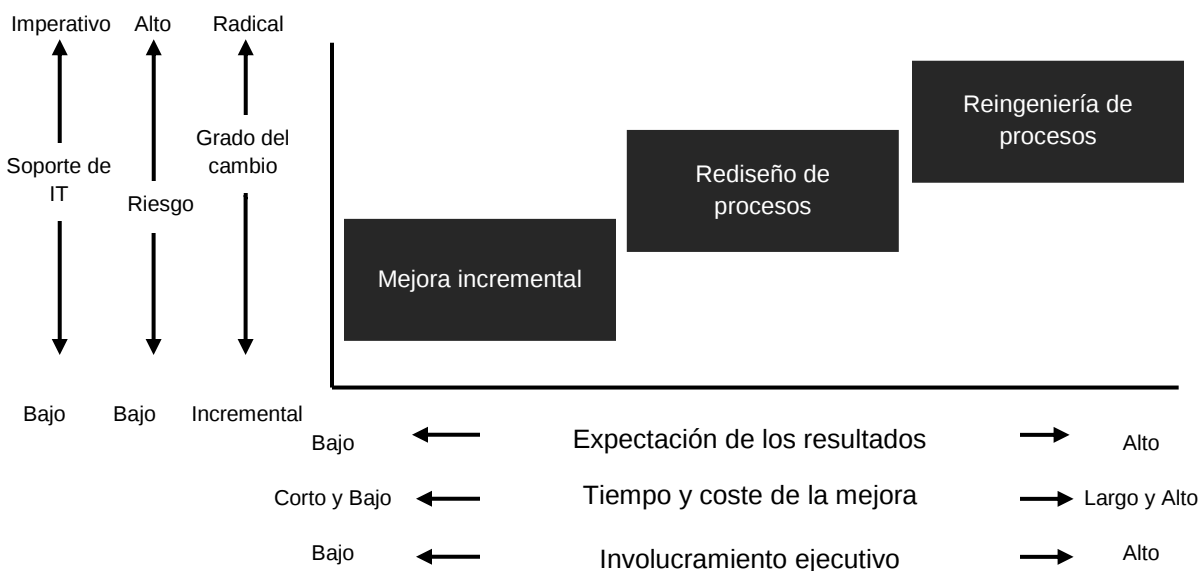


Figura 3. Enfoque para el mejoramiento de procesos

Fuente: Suarez (2007)

El enfoque incremental se basa en que todas las personas, a diario y en cualquier lugar puedan y deban aplicar mejoras que al final se reflejan en el incremento de rendimientos y por tanto en la productividad de la organización como factor de competitividad. Este enfoque se basa en dos factores que resultan pilares en la mejora de procesos: gente y estandarización. Gómez y Pimiento (2012), explican que se requiere de un equipo multidisciplinario comprometido, así como de la aplicación de herramientas de reducción de tiempos de ciclos, estandarización de especificaciones de calidad, el análisis de los procedimientos de operación aplicados y la eliminación de desperdicios.

El enfoque de rediseño por su parte, tiene como meta lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, asegurando que los elementos de entrada de sus procesos se transformen en elementos de salida bajo el menor compromiso económico posible. Para ello, Gómez y Pimiento (2012) defienden que este enfoque se basa en la descripción de los procesos, la actuación puntual y el análisis del aporte de valor dado por cada actividad interna.

Finalmente, el enfoque de reingeniería se constituye como un enfoque radical, por cuanto plantea la redefinición de los procesos actuales desde su base inicial. El mismo plantea la innovación de sus procesos, a pesar del alto riesgo asociado, costos y tiempos de ejecución.

### **2.2.3. Productividad y Desperdicios**

De Soto (2013) define la productividad como la estrategia utilizada por las organizaciones en cuanto a la implementación de los recursos para alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia en la generación de bienes y servicios. A través de estas estrategias, se pueden alcanzar los niveles de competitividad necesarios para mantener un óptimo posicionamiento en el mercado en el que se diferencian.

Pérez, La Rotta y Otros (2011) destacan que aquellas actividades y procesos que no aportan valor a la organización se definen como desperdicios de la productividad.

Existen siete tipos de actividades que no aportan valor o bien conocidos como desperdicios:

- Sobreproducción: relacionada a las actividades dirigidas a la planificación estratégica y se basa en la programación de la utilización de los recursos e insumos en las cantidades y tiempos determinados que se encuentran muy por encima de las cantidades necesarias para la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Inventarios: esta actividad está asociada al almacenamiento de materias primas, productos en proceso y terminados y que implican altos costos de almacenaje y mantenimiento. Altos niveles de inventario propician riesgos asociados al alcance de su caducidad, pérdidas y defectos.
- Transporte: corresponden a los traslados de los productos o bienes en sus diferentes etapas de transformación y que no se tratan de operaciones de agreguen valor a los bienes y servicios que se ofrecen.
- Movimientos innecesarios: asociados tanto al diseño como a las condiciones de orden y limpieza de los puestos de trabajo y que obligan a la realización de movimientos que no aportan valor a las tareas y actividades que se ejecutan.
- Tiempos de espera: corresponden a los tiempos no operativos y que están asociados al flujo de los procesos que obligan a detener la continuidad de la operatividad.
- Procesos innecesarios: corresponden a las actividades que resultan ineficientes y que se deben al diseño original de los procesos.
- Defectos: corresponden a los productos o servicios que no se encuentran conformes a las especificaciones de calidad establecidas.

#### **2.2.4. Mapa de Procesos**

Para Macías, Álvarez y Otros (2007), el mapa de procesos se define como una representación gráfica de los procesos de una organización, lo que incluye la identificación tanto de las actividades que generan como las que no generan valor, permitiendo posicionar cada una respecto a la cadena de valor.

Su diseño debe iniciar con la identificación de cada uno de los procesos y subprocesos con los que se relaciona el proceso en estudio y su análisis deberá a su vez iniciar con el estudio de los clientes/usuarios de sus salidas, siguiendo hacia atrás con la identificación de las actividades, relaciones y entradas.

#### **2.2.5. Fichas de Procesos**

Para Macías, Álvarez y Otros (2007) las fichas de procesos corresponden a las herramientas documentales que facilitan el registro y levantamiento de los procesos. Estos registros contemplan: nombre del proceso, descripción, objetivo, responsable, destinatario, entradas, salidas, indicadores, registros y procedimientos asociados.

#### **2.2.6. Diagrama de Ishikawa**

Corresponde a una herramienta que representa gráficamente y con una visión global las causas y efectos que se derivan de problemas determinados.

González y De Jesús (2014) explican que a través de esta herramienta se pueden analizar los factores que afectan la calidad de un producto, mediante el análisis de causa-efecto, ayudando a su vez a organizar las relaciones existentes entre dichas causas.

Por la forma en la que es presentado este diagrama, también es conocido como “Esqueleto de Pescado”, pues su cabeza corresponde al problema específico que se desea analizar, las espinas corresponden a las causas y sub-causas que originan el problema, mientras que la espina dorsal define el camino que conduce las espinas hacia la cabeza del esqueleto.

### **2.3. Bases Legales**

Dentro del marco legal venezolano existen legislaciones que rigen el sistema de calidad, así como de la exhibición de películas en salas de cine venezolanas.

A continuación se presentan las bases legales aplicables al presente estudio:

#### **2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

En su artículo 4 se establece como documento que corresponde a la norma suprema de la República Bolivariana de Venezuela y que define el lineamiento jurídico en el que se rige el Poder Público Nacional, sirviendo de base legal para la elaboración y aprobación de demás legislaciones y normativas vigentes.

La Constitución establece además en su artículo 117 que todo consumidor tiene el derecho a recibir productos y servicios de calidad, por lo que es indispensable la definición de normativas, procedimientos y mecanismos de control necesarios para garantizar su calidad.

#### **2.3.2. Ley del Sistema Venezolano para la Calidad (Gaceta Oficial N° 37.543 de fecha 07 de octubre de 2002)**

Esta legislación, establece en su artículo 1 que su fundamento implica el desarrollo de principios orientadores para la calidad, la definición de las bases políticas, el diseño del marco legal del sistema para la calidad y los mecanismos necesarios para asegurar los derechos del consumidor de bienes o servicios, las cuales se cumplen a través de la creación de subsistemas para la calidad.

Considerando su fundamento legal, esta legislación establece en su artículo 6, que toda persona natural o jurídica productora de bienes o servicios está en deber de proporcionarlos en cumplimiento con las normativas y especificaciones de calidad asociadas a dicho bien o servicio.

En función de las especificaciones de la calidad, la Ley establece en su artículo 12, que toda persona jurídica deberá definir las características o especificaciones

de calidad asociadas al bien o servicio que oferta ante sus consumidores, garantizando su cumplimiento como medio demostrativo.

En su artículo 18, la Ley define además los subsistemas para la calidad como el conjunto de normas, procedimientos, entidades y principios que resultan ser aplicables en las áreas de normalización, acreditación, certificación y reglamentaciones técnicas y ensayos.

En lo que compete al presente estudio, se analiza el subsistema de normalización como subsistema para la calidad aplicable.

El subsistema de normalización tiene como fundamento la elaboración, aprobación, publicación y divulgación de normas, las cuales sirven como mecanismos de especificaciones técnicas en materia de calidad en los diversos ramos de producción de bienes y servicios, quedando establecidas las Normas COVENIN como la reglamentación técnica aprobada para la determinación de las especificaciones de calidad correspondientes.

### **2.3.3. Ley de la Cinematografía Nacional (Gaceta Oficial N° 38.281 de fecha 29 de septiembre de 2005)**

En su artículo 1, la presente Ley se define como la base legal cuyo objeto corresponde al desarrollo, fomento y difusión de la cinematografía nacional y obras cinematográficas que son proyectadas en medios de exhibición masivos.

La Ley indica, en su artículo 5, la creación del Centro Autónomo de Cinematografía Nacional (CNAC), la cual goza de personalidad jurídica y patrimonio propio, como mecanismo para velar por el cumplimiento de las disposiciones establecidas en la materia.

En lo que corresponde a las salas de exhibición, en su artículo 24, la Ley establece que su propietario o arrendatario deberá garantizar la adecuada instalación, mantenimiento y seguridad de sus espacios, así como de la calidad de la proyección de las obras cinematográficas que en estas se exhiben, quedando el

CNAC como órgano encargado de establecer las políticas tendientes al cumplimiento de estos objetivos.

De igual forma, esta legislación presenta las especificaciones que en materia de exhibición y distribución de contenido cinematográfico corresponden a la clasificación de acuerdo al grupo de edades (artículo 26), así como de las condiciones mínimas de comercialización de acuerdo a la cantidad de salas distribuidas en los complejos de exhibición (artículo 30).

## **CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO**

De acuerdo con Balestrini (2006), el marco metodológico comprende el conjunto de métodos, reglas, registros e instrumentos necesarios para la recolección de datos en el desarrollo de la investigación, resultando ser fundamental, pues detalla la metodología aplicada para realizar la investigación, según el tipo de problema planteado.

Por lo antes expuesto, este capítulo presenta de manera estructurada el tipo y diseño de investigación aplicado, contextualizando la unidad de análisis, identificando las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como la definición de las fases, procedimientos y operacionalización de los objetivos propuestos.

### **3.1. Tipo de Investigación**

Tamayo y Tamayo (2003) resalta la importancia de definir el tipo de investigación en la línea de trabajo, por cuanto facilita la identificación de la metodología aplicada para dar respuesta al problema planteado.

Dentro de los tipos de investigación se destaca la aplicada, para la cual de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2003) pone en contraparte la teoría y la realidad, enfocándose en la atención a la aplicación de las teorías propuestas, buscando perfeccionar los individuos presentes en los procesos de una investigación.

De manera que para el presente estudio, la investigación aplicada se ajustó al planteamiento del problema analizado, por cuanto permitió aplicar las teorías arbitradas ya desarrolladas en función a la mejora de la productividad de empresas.

### **3.2. Diseño de la Investigación**

Arias (2004) destaca que el diseño de la investigación corresponde a la estrategia que emplea el investigador para dar respuesta al problema planteado, por lo que depende del alcance, objetivos general y específicos propuestos inicialmente.

Es de importancia que para el logro de los objetivos propuestos, el diseño de la investigación debe estar alineado al tipo de investigación ya identificado.

Por lo antes expuesto, el diseño de la investigación que se aplicó al presente estudio fue de tipo Mixto, es decir, combinó el tipo Documental, en vista de que se revisó la documentación y registros existentes, tanto de fuentes internas como fuentes externas, para el análisis y planteamiento de soluciones tendientes a la mejora de la productividad, así como la investigación de Campo, para la cual se recolectaron datos a partir de la observación directa y entrevistas con los administradores de los procesos internos, para ser descritos e identificar las relaciones existentes entre estos.

### **3.3. Unidad de Análisis**

La unidad de análisis en la que se contextualizó el presente estudio correspondió a los procesos internos de una empresa de entretenimiento cinematográfico.

### **3.4. Técnicas de e Instrumentos Recolección de Datos**

Para dar respuesta al problema planteado y en concordancia con los objetivos y alcance de la investigación, se precisó identificar las técnicas e instrumentos necesarios para la recolección de datos, posteriormente analizados.

Arias (2004) diferencia claramente los conceptos de técnicas de investigación e instrumentos de recolección de datos:

Las técnicas de investigación son definidas como el procedimiento que es aplicado para la recolección de datos o información pertinente a la investigación.

Sin embargo, para su aplicación se amerita un soporte físico que resguarde la información recolectada para su posterior análisis, por lo que toda técnica de investigación requiere de la utilización de instrumentos de recolección, los cuales se definen como los recursos necesarios para obtener, registrar y almacenar información.

Arias (2004) presenta diferentes técnicas de investigación que pueden ser utilizadas para un diseño de investigación de campo. Para el presente estudio, se aplicaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

- Observación:

Esta técnica busca recolectar información a través de la visualización sistemática de cualquier hecho o situación que se presente en un entorno determinado.

Para el trabajo en estudio, se empleó la técnica de observación libre o no estructurada, ya que según Arias (2004) esta técnica se ejecuta en torno a un objetivo en particular, sin la necesidad de contar con una guía prediseñada para la observación. Esta técnica resultó ideal para el presente estudio, en vista de que permitió describir y analizar los procesos internos de una empresa de entretenimiento cinematográfico, así como identificar las relaciones existentes entre estos, lo que facilitó la elaboración del mapa de procesos planteado entre los objetivos específicos. Para esta técnica se emplearon los diarios de campo como instrumento de investigación, pues en estos se registraron las observaciones realizadas.

- Entrevista:

Esta técnica se basa en una conversación o diálogo con la parte interesada para obtener información específica, pues permite un abordaje profundo en los detalles de la investigación.

Dentro de los tipos de entrevista Arias (2004), destaca la de tipo no estructurada o informal, aplicada en el presente estudio, pues se orientó, a partir de los objetivos específicos planteados, en la definición del tema de la entrevistas, por lo que la formulación de las interrogantes no ameritaron de una guía prediseñada.

Esta técnica permitió abordar en profundidad los procesos internos de la organización, facilitando la identificación de las estrategias y herramientas

que evalúan la gestión actual y el consecuente análisis de la propuesta que mejore su productividad. Para esta técnica se utilizó nuevamente el diario de campo para registrar las respuestas obtenidas durante las entrevistas.

- Revisión bibliográfica y documental:

Esta técnica se basa en la revisión de información bibliográfica y documentos que contemplen el tema propuesto para la investigación.

Para el presente estudio se requirió la consulta de material documentado por la empresa de entretenimiento cinematográfico en relación a los procesos internos que la conforman, además de las bibliografías enmarcadas en herramientas de mejora de la productividad aplicadas a este tipo de empresas.

### **3.5. Fases de la Investigación**

A continuación se describen las fases en las que se enmarcó la propuesta de mejora de la productividad de la empresa en estudio, a partir del análisis de su cadena de valor, considerando el tipo y diseño de la investigación planteados previamente.

#### **3.5.1. Fase I. Descripción y Definición del Proyecto**

Esta fase se enmarcó en la selección del área y tema de estudio, la estructuración sistemática del planteamiento del problema de la investigación, el cual contempló el alcance, objetivos generales y objetivos específicos, los fundamentos teóricos asociados al tema propuesto, así como el marco metodológico sobre el cual se definieron las técnicas e instrumentos que permitieron explicar cómo se realizó la investigación.

Para esta fase se aplicó la técnica de revisión bibliográfica y documental para la contextualización del estudio.

### **3.5.2. Fase II. Caracterización de los Procesos Internos de la Organización**

En esta fase se identificaron y describieron los procesos primarios y de apoyo que ejecuta la organización, así como las relaciones que entre estas existen. De igual manera se identificaron los indicadores de gestión de procesos que son manejados actualmente por la organización.

Para esta fase, se aplicaron las técnicas de investigación basados en la observación y entrevistas no estructuradas, obteniendo información detallada que permitió diseñar el mapa de procesos.

### **3.5.3. Fase III. Análisis de la Información y Diagnóstico**

A partir de la caracterización de los procesos internos de la organización en estudio desarrollada en la Fase II, se procedió a identificar los desperdicios asociados a estos procesos, las herramientas de mejora de productividad que puedan ser utilizadas. Para ello, se aplicó la técnica de investigación basada en la revisión bibliográfica y documental, a través de la comparación entre la información levantada y las fuentes bibliográficas y documentales existentes en la materia.

### **3.5.4. Fase IV. Propuesta de Mejora de la Productividad**

Considerando el análisis de la información recolectada, se diseñó una propuesta de mejora de la productividad de los procesos internos de la empresa en estudio y las recomendaciones pertinentes para su implantación.

### **3.6. Procedimiento por Objetivos**

A continuación se presentan los procedimientos aplicados para el desarrollo de los objetivos específicos de la presente investigación:

3.6.1. Identificar y definir los procesos internos de la organización y las relaciones existentes entre ellos.

- Consultar los documentos internos disponibles sobre los productos y servicios que ofrece la empresa en estudio.
- Consultar los documentos internos disponibles sobre la estructura organizativa de la empresa en estudio.
- Clasificar las áreas que conforman la estructura organizativa de la empresa, según se asocien a los procesos primarios o de apoyo mediante comparación simple con recursos bibliográficos sobre cadena de valor para empresas de servicios.
- Ejecutar entrevistas y observaciones para identificar los procesos primarios y de apoyo, identificando las entradas, recursos y actividades ejecutadas para su transformación y salidas.
- Elaborar fichas para cada uno de los procesos primarios y de apoyo identificados para la empresa en estudio.

3.6.2. Diseñar el mapa de procesos de la organización:

- Conectar las entradas y salidas entre los procesos primarios y de apoyo, a fin de identificar las relaciones existentes entre estos y con el cliente final.

3.6.3. Conceptualizar una propuesta que mejore la productividad de los procesos internos de la organización, a partir del análisis de su cadena de valor:

- Identificar los desperdicios de productividad asociados a los procesos primarios y de apoyo de la empresa en estudio.

- Identificar las causas que originan los desperdicios de la productividad en los procesos primarios y de apoyo de la empresa en estudio y representarlas gráficamente a través de diagramas de Ishikawa.
- Identificar las herramientas y acciones de mejora de la productividad que se puedan aplicar para mitigar los desperdicios identificados.
- Establecer las recomendaciones pertinentes para poner en marcha la propuesta establecida.

### 3.7. Operacionalización de los Objetivos

La operacionalización de los objetivos propuestos para el presente trabajo se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1. Matriz operacional de los objetivos del trabajo de investigación

| Objetivo General                                                                                                                                           | Objetivos Específicos                                                                                                                             | Sinergias o Dimensión                 | Indicios o Indicadores | Técnicas de Investigación                               | Fuente de Información           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Presentar una propuesta de mejoramiento de la productividad de una empresa de entretenimiento cinematográfico, a partir del análisis de su cadena de valor | Identificar y definir los procesos internos de la organización y las relaciones existentes entre ellos                                            | Cadena de Valor<br>Fichas de Procesos | Fichas de Procesos     | Observaciones<br>Entrevistas<br>Recursos bibliográficos | Antecedentes<br>Datos primarios |
|                                                                                                                                                            | Diseñar el mapa de procesos de la organización                                                                                                    | Procesos<br>Mapa de Procesos          | Mapa de Procesos       |                                                         | Datos primarios                 |
|                                                                                                                                                            | Conceptualizar una propuesta que mejore la productividad de los procesos internos de la organización, a partir del análisis de su cadena de valor | Productividad y Desperdicios          | Diagrama de Ishikawa   | Entrevistas<br>Recursos bibliográficos                  | Antecedentes<br>Datos primarios |

### 3.8. Estructura Desagregada de Trabajo

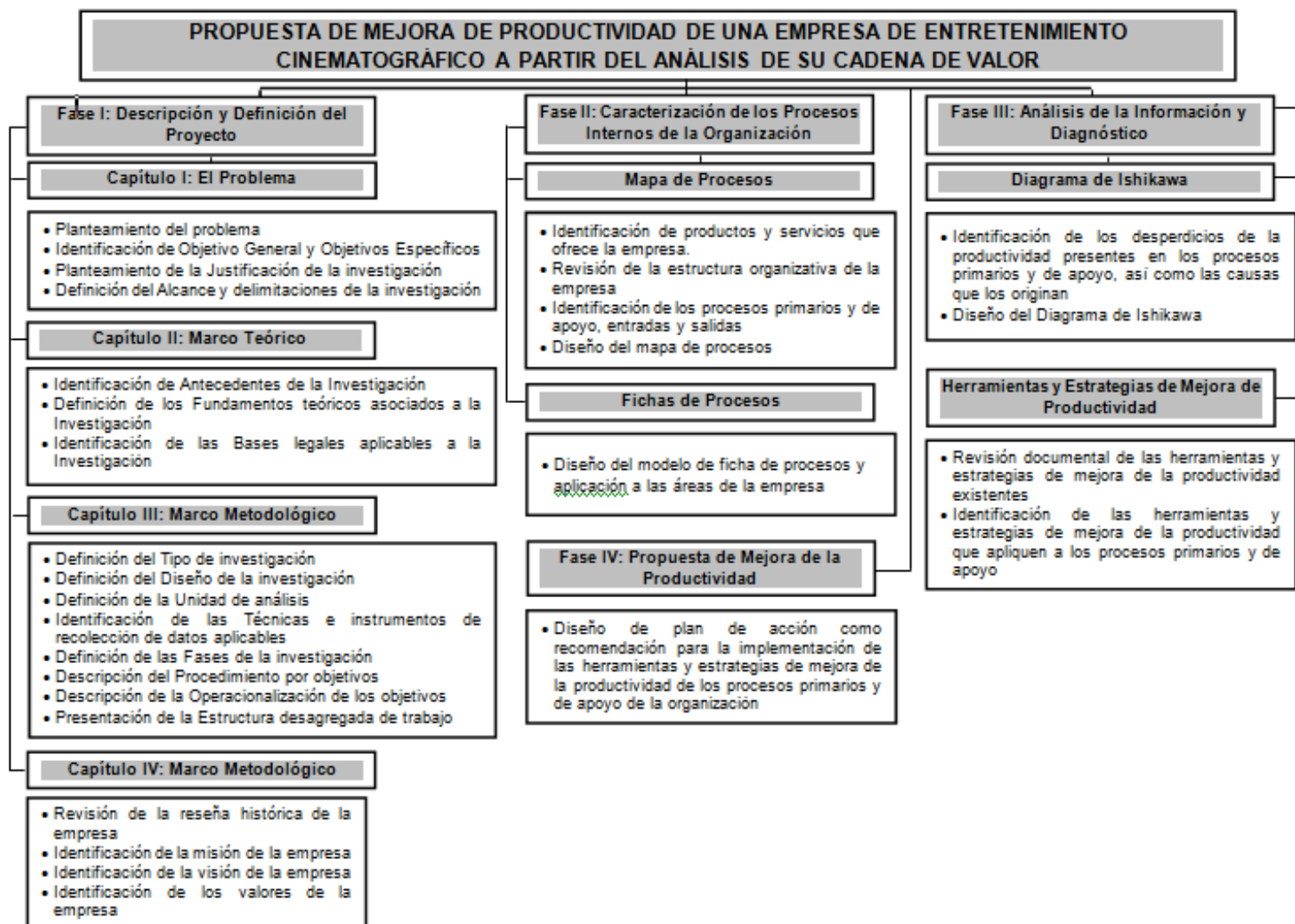


Figura 4. Estructura Desagregada del Trabajo Especial de Grado

### **3.9. Aspectos Éticos**

El presente estudio estuvo enmarcado en el desarrollo de una propuesta de mejora de la productividad de una empresa de entretenimiento cinematográfico, a partir del análisis de su cadena de valor, por lo que dependió de todas las áreas funcionales de la organización. Dada la importancia de su aplicación, el contenido que en esta se desarrolló quedará a la disposición de cualquier profesional asociado al tema de investigación que se desempeñe en las áreas internas de la empresa en estudio.

Los datos que se registraron durante las entrevistas a profesionales de las áreas de competencia son de carácter confidencial, mientras que la documentación externa e interna fue presentada con su respectiva referencia bibliográfica correspondiente.

Considerando que por tratarse de un proyecto de especialización en el ramo de la Ingeniería Industrial, para este aplica el Código de Ética Profesional establecido por el Colegio de Ingenieros de Venezuela, de los cuales resaltan las siguientes disposiciones contrarias a la ética e incompatibles con el ejercicio de la profesión:

- De las virtudes: actuar de manera que menoscabe el honor, responsabilidad, honestidad, integridad, veracidad como valores que deben servir de base para el ejercicio de la profesión.
- De la autoría: Emplear para el propio beneficio cualquier estudio, trabajo o proyecto, sin la autorización de sus autores o propietarios.
- Del secreto: Revelar datos, procedimientos o procesos para beneficio propio sin la autorización de sus autores y/o propietarios.

## **CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL**

A continuación, se presenta una breve reseña histórica, así como la misión, visión, valores y estructura organizativa de la empresa en estudio, esto con fines de contextualizar y describir la unidad de análisis en la que se desenvuelve la investigación.

### **4.1. Reseña Histórica**

La empresa de entretenimiento cinematográfico en estudio fue fundada en Venezuela el 13 de junio de 1947, como resultado de la necesidad de introducir los nuevos conceptos de entretenimiento, confort y calidad de servicio propios del momento, logrando iniciar en el mundo del entretenimiento con la inauguración de los teatros Metropolitano y Altamira para los años 1952 y 1959 respectivamente.

Para el año 1996, la compañía inició una acelerada expansión con la inauguración de un multicine en Caracas con 3 pantallas, además de ser la primera empresa en su tipo en ofrecer un sistema de pre-compra, reservaciones a través de vía telefónica y la venta de boletos a través del cargo en tarjetas de crédito.

Con el transcurrir de los años, esta empresa ha logrado expandir su nivel de servicio a través de sus 192 salas de Cine distribuidas en sus 24 complejos a nivel nacional y por tanto ofreciendo una capacidad de 35.309 butacas para que puedan ser disfrutadas por sus clientes.

### **4.2. Misión**

La empresa de entretenimiento cinematográfico en estudio tiene por misión ofrecer una experiencia total de entretenimiento dirigida a todo público, basada en productos y servicios de alta calidad, dedicándose con pasión a atender a los Invitados.

### **4.3. Visión**

La empresa en estudio tiene por visión “hacer soñar con los ojos abiertos...Ser reconocidos como los mejores.

#### **4.4. Valores**

- **Pasión:** Valorar la acción motivada al trabajo.
- **Honestidad:** Practicar la sinceridad consigo mismo, con el equipo de trabajo y con la organización, haciendo siempre lo correcto, sin incurrir en robos ni mentiras.
- **Trabajo en Equipo:** Trabajar en función a la misión, visión y valores comunes, asumiendo los roles asignados, formando un sentido de pertenencia y actuando bajo la premisa de “la suma de los esfuerzos de todos es superior a la de los esfuerzos individuales”.
- **Hacerlo Divertido:** Tomando en cuenta el tipo de producto que se ofrece, se busca mantener una actitud positiva, alegre y disfrutando del trabajo que se realiza.
- **Profesionalismo:** Asegurando la excelencia y calidad en el trabajo, atendiendo a las normas y procedimientos establecidos, estableciendo prioridades, revisando el trabajo realizado y proponiendo soluciones.
- **Responsabilidad:** Realizando las tareas propias sin atribuir las a terceros, afrontando el trabajo con disciplina, cumpliendo los plazos establecidos en los proyectos asignados, cuidando siempre de los equipos e infraestructura.
- **Aprendizaje:** Desarrollar el potencial y facilitar el aprendizaje a través de nuevas técnicas, creatividad y con gran impacto.

#### 4.5. Estructura Organizativa

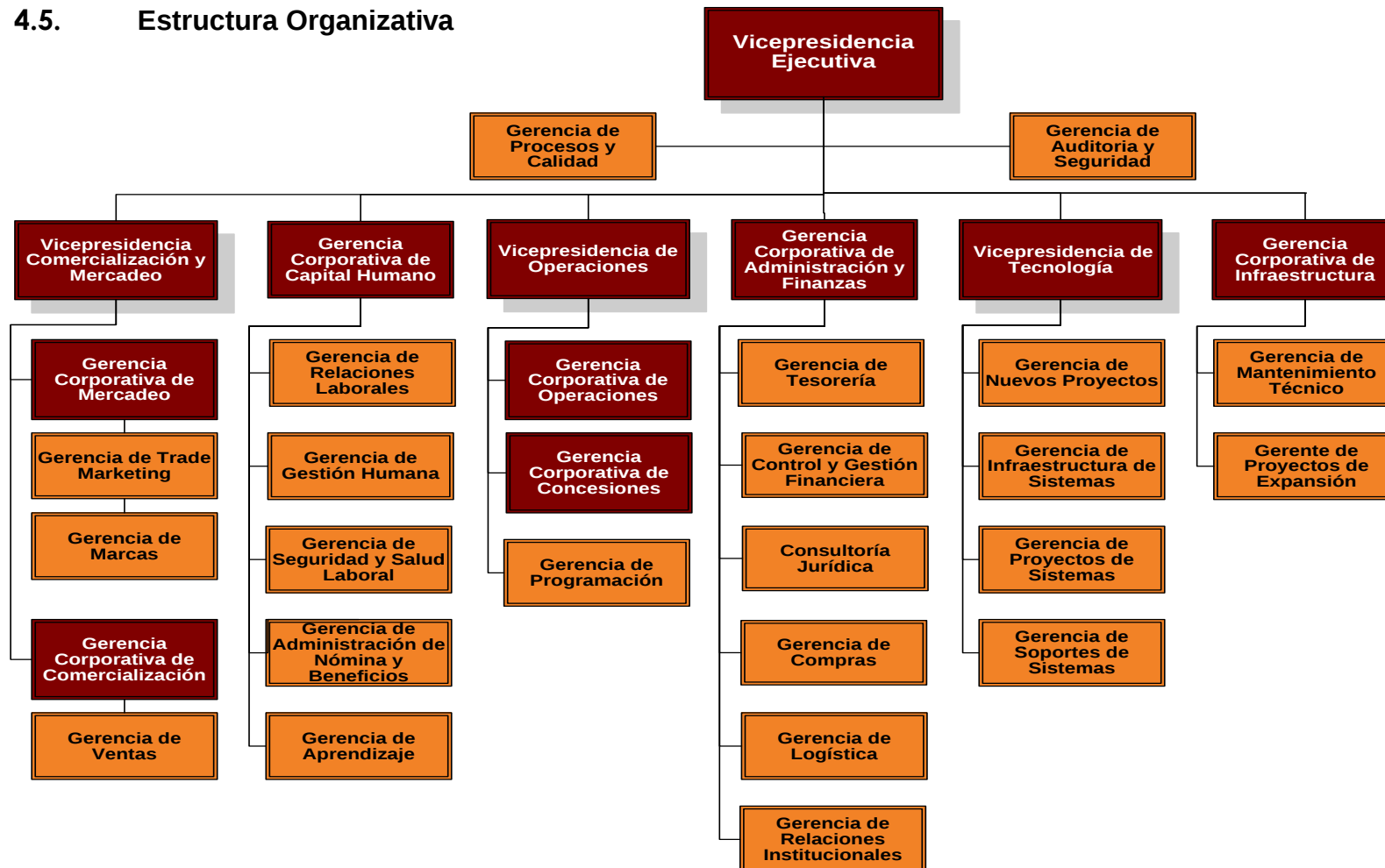


Figura 5. Estructura Organizativa de la Empresa de Entretenimiento Cinematográfico

Fuente: Manual de Empresa de Entretenimiento Cinematográfico (2016)

## **CAPITULO V: DESARROLLO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A continuación, se desarrollan las fases de la investigación presentadas en el capítulo III y sobre las cuales se enmarca el objetivo general propuesto.

### **5.1. Caracterización de los Procesos Internos de la Organización**

#### **5.1.1. Mapa de Procesos**

##### **5.1.1.1. Identificación de productos y servicios que ofrece la empresa**

La empresa de entretenimiento cinematográfico maneja tres tipos de productos o servicios tanto a espectadores directos como a empresas:

A. Proyección de películas cinematográficas taquilleras de origen nacional e internacional, a través de sus 24 complejos de Cines distribuidos a nivel nacional, con un total de 180 salas y 35.000 butacas disponibles para el servicio, ofreciendo además la posibilidad de adquirir y consumir comida caliente y dulcería en sus áreas de Caramelería.

Los 24 complejos de Cines tienen presencia en las siguientes regiones del país:

- Región Capital: Caracas, Miranda.
- Región Centro: Aragua, Carabobo
- Región Oriente: Nueva Esparta, Monagas, Anzoátegui, Bolívar
- Región Occidente: Zulia, Táchira, Lara

B. A través del área de Comercialización, se ofrece a empresas de diversos ramos en el mercado nacional:

- Venta de boletos y combos de comida caliente a través de códigos digitales de comercialización. Estos cupones se hacen llegar a las empresas clientes quienes las distribuyen como parte de beneficios de sus empleados. Estos cupones pueden ser canjeados en cualquiera de los 24 complejos de Cines

distribuidos a nivel nacional, tanto en el área de Taquilla como en las Caramelerías.

- Proyección de spot digital como medio de publicidad de empresas en pantalla en los 24 complejos de Cines distribuidos a nivel nacional. El material publicitario que se desea proyectar es preparado y entregado por la empresa cliente, para posteriormente ser distribuido y proyectado en cada Cine en función al total de pantallas contratadas.

#### **5.1.1.2. Revisión de la estructura organizativa de la empresa**

La empresa de entretenimiento cinematográfico en estudio tiene dos estructuras organizativas definidas a saber: Cines y Corporativa.

##### **A. Revisión de estructura organizativa de Cines**

Los Cines corresponden al medio físico donde ocurre la entrega de productos y servicios a sus clientes: espectadores finales.

Los complejos de Cine presentan áreas con puntos de atención definidos con actividades específicas para la atención y servicio a sus clientes. Estas áreas se diferencian de acuerdo a si corresponden a aquellas que trabajan de cara a los clientes (front office) o no (back office).

De acuerdo a esta clasificación, a continuación se presenta la estructura organizativa bajo la cual se rige cada complejo de Cine:

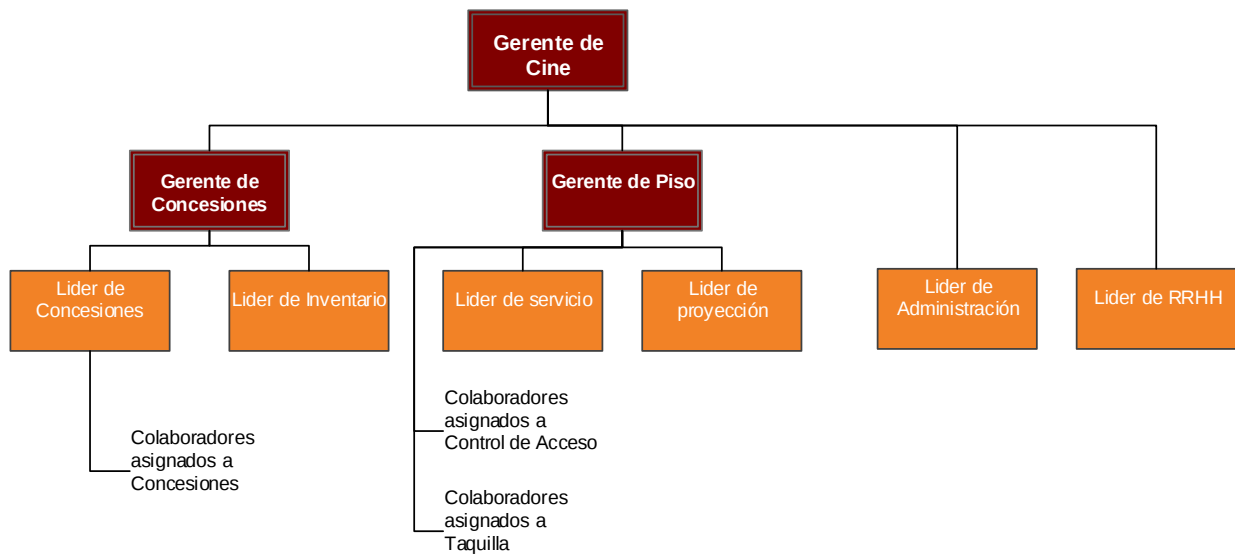


Figura 6. Estructura Organizativa de un Complejo de Cine

Fuente: Manual de Empresa de Entretenimiento Cinematográfico (2016)

Como se puede observar en la Figura 6, la estructura organizativa de cada complejo de Cine diferencia los cargos de acuerdo a si pertenecen a áreas de cara al cliente (front office) o no (back office), es decir, si tienen contacto directo con el cliente o no respectivamente.

A continuación se describen las áreas de cara al cliente (front office):

**Taquilla:** Área operativa destinada a la venta de boletos para el acceso a las salas de proyección de acuerdo a la programación de funciones establecidas para la semana. A través de este espacio, el cajero asignado a la caja da la bienvenida al cliente y le solicita le indique las especificaciones de su compra, ante lo cual el cliente debe seleccionar película, hora de proyección (función) y butacas para obtener los boletos correspondientes a su decisión de compra. El área corresponde a un espacio delimitado generalmente ubicado en áreas cercanas a la entrada del Cine y se compone de equipos informáticos de atención como puntos de venta, impresoras fiscales, dispositivos para la recepción de pagos electrónicos y resguardo de pagos en efectivo, controlados por un sistema informático que se actualiza con cada compra realizada. En esta área laboran

directamente los Colaboradores asignados para la atención de los Clientes, siendo supervisados por el Gerente de Piso del Cine.

**Ticket Express Plus:** Equipos ubicados en la zona adyacente a la entrada del Cine y que se encuentran habilitados para la compra directa de boletos por parte del cliente, sin la necesidad de ser atendido por un Operador del Cine. Estos equipos son controlados por el mismo sistema informático que rige las operaciones en el área de Taquilla, permitiendo sólo pagos con medios electrónicos y el retiro de boletos adquiridos a través de las compras por la página web, por lo que cuenta con dispositivos de recepción de este tipo de pagos e impresoras fiscales. Al igual que el área de Taquilla, estos equipos se encuentran bajo la supervisión del Gerente de Piso del Cine.

**Caramelería:** Área operativa que brinda a los Clientes del Cine la posibilidad de adquirir un menú variado compuesto por comida caliente, bebidas y dulcería. En esta área, los Colaboradores asignados a cajas dan la bienvenida a los clientes y solicitan su pedido. El Cliente debe seleccionar la opción de su preferencia y realizar la compra, mientras los cajeros se disponen a preparar los pedidos solicitados, realizar el registro en el sistema informático de atención y la gestión de cobro. En esta área se disponen de los diferentes equipos necesarios para la preparación de productos como por ejemplo cotuferas, freidoras y dispensadores de bebidas. Para ello el área y las cajas deben encontrarse abastecidas del inventario necesario de materia prima como aceite, maíz, jarabe de bebidas, y productos terminados, como chocolates y snacks, siendo estos inventarios controlados a través de un sistema informático de atención y de manejo de materiales, así como por orden de rotación y mecanismos de almacenamiento que garanticen condiciones aptas para su consumo. Al igual que el área de Taquilla, la Caramelería cuenta con dispositivos informáticos de atención como puntos de venta, impresoras fiscales y dispositivos para la recepción de pagos electrónicos y de resguardo de pagos en efectivo. En esta área laboran directamente los Colaboradores asignados para la atención de los Clientes, supervisados directamente por el Líder de Concesiones y estos a su vez por el Gerente de

Concesiones del Cine, quienes deberán garantizar el cumplimiento de actividades de limpieza, así como velar por la calidad en la preparación de alimentos, bebidas y de atención.

**Control de Acceso:** Esta área está identificada como el vestíbulo o área de espera de los Clientes para su ingreso a las salas. Para el acceso, los Colaboradores del Cine asignados en esta área dan la bienvenida de forma cordial a los Clientes, solicitándoles sus boletos físicos o digitales según hayan sido adquiridos a través de la Taquilla, Ticket Express Plus o página web respectivamente, verificando la película, función, cantidad de boletos adquiridos y butacas seleccionadas, por lo que la validez de todos estos aspectos permite el acceso de los Clientes a las salas. Esta área se encuentra bajo la supervisión directa del Gerente de Piso del Cine.

**Salas:** Espacio cerrado acondicionado (climatización y a prueba de interferencias de audio externas) para la visualización de todo el material fílmico que será proyectado (spot digital, trailers y película). Los Colaboradores que son asignados al área de Control de Acceso adicionalmente deben realizar rondas frecuentes en las salas durante la proyección de funciones, a fin de identificar posibles fallas técnicas asociadas a la imagen o sonido, así como la ejecución de despedida de sala de los Clientes una vez finalizada la función, lo que consiste en brindar ayuda a los clientes en el retiro de desperdicios y la ejecución de diálogo de despedida de sala, invitándolos a su pronto retorno. Las salas se componen de butacas identificadas por fila con letras y por posición dentro de cada fila con números, así como de pantallas y sistema de audio. Esta área se encuentra bajo la supervisión del Gerente de Piso del Cine.

A continuación se describen las áreas que no están de cara al cliente (back office):

**Proyección:** Área que cuenta con proyectores digitales y sistema digital de control de proyección para el manejo de proyectores. A través de esta área se reciben y descargan el spot digital, tráiler y películas y se generan las listas de reproducción que serán proyectadas por sala durante una semana. Las listas de reproducción

se proyectarán de acuerdo a los lineamientos de programación previamente establecidos por el área corporativa de Programación, los cuales dependen de la censura y hora de proyección. Esta área se encuentra bajo la responsabilidad del Líder de Proyección del Cine.

### **Almacenes de Inventario de Operaciones y Concesiones:**

El Almacén de Inventario Concesiones corresponde al área destinada para el almacenamiento de productos que serán vendidos en el área de Caramelería, es decir donde se almacenan materias primas como estuches, vasos, aceite, maíz, jarabe para bebidas y productos terminados, como chocolates, galletas y snacks. Esta área se encuentra bajo la responsabilidad del Líder de Inventario del Cine, quien a su vez es supervisado por el Gerente de Concesiones del Cine, ambos responsables de mantener niveles de stock necesarios para la venta continua de productos en la Caramelería a través de solicitudes de pedido al Centro Logístico de Distribución, así como del mantenimiento de condiciones de almacenamiento, lo que implica temperatura, identificación y rotación.

El Almacén de Inventario de Operaciones corresponde al área destinada al almacenamiento de productos necesarios para garantizar las operaciones en las áreas de Taquilla, Ticket Express Plus, Salas, Sanitarios y Control de Acceso como productos y utensilios de limpieza, uniformes y consumibles para equipos informáticos de atención. Esta área está bajo la responsabilidad directa del Gerente de Piso del Cine en lo que respecta al mantenimiento de las condiciones de almacenamiento y de rotación del inventario almacenado, así como del mantenimiento de los niveles de stock necesarios para la operación continua en sus áreas de acción a través de solicitudes de pedido al Centro Logístico de Distribución.

**Administración:** Área destinada al manejo y control de remesas de efectivo, gastos de caja chica para abastecimiento y compras puntuales de labores de mantenimiento, asignación de fondos de apertura de cajas en Taquilla y Caramelería, depósitos de ingresos producto de ventas del día, así como la

conciliación entre los ingresos y egresos diarios del Cine. Esta área queda a cargo del Líder de Administración del Cine.

**RRHH:** Área encargada de gestionar la nómina de los Colaboradores del Cine, así como sus correspondientes procesos de planificación de aprendizaje de Colaboradores nuevos ingresos y ascensos de los Colaboradores del Cine. Esta área queda bajo la responsabilidad del Líder de RRHH del Cine.

**Servicios:** Área que gestiona las actividades de mantenimiento correctivos de la infraestructura del Cine, lo que se asocia a la operatividad de los equipos informáticos y de atención ubicados en las áreas de Taquilla y Caramelería, de los equipos de preparación de alimentos ubicados en Caramelería, así como de la infraestructura física en general del Cine. Esta área queda bajo la responsabilidad del Líder de Servicios del Cine.

**Gerencia del Cine:** Supervisa la gestión de todas las áreas del Cine a fin de dar cumplimiento a todas las pautas establecidas por la empresa.

Como se indicó anteriormente, el Cine es el lugar donde tiene lugar el contacto directo entre la empresa y el Cliente o espectador, es decir, es el lugar donde ocurre la prestación del servicio. Sin embargo, los 24 complejos de Cines se encuentran soportados por las actividades ejecutadas por el área corporativa de la empresa, cuya estructura organizativa se presentó en la figura 7.

## **B. Revisión de estructura organizativa de Corporativa**

La estructura organizativa de la **Corporativa** de la empresa está conformada por las siguientes áreas:

**Vicepresidencia de Comercialización y Mercadeo:** Encargada de diseñar y aplicar estrategias de ventas, imagen y publicidad de los servicios que ofrece la empresa, así como del manejo de contenido en los medios digitales para su promoción en el mercado actual. Para ello identifica las oportunidades de mejora en la oferta de productos y servicios a través del estudio de las estimaciones de ventas de acuerdo a las temporadas altas y bajas del año, que también dependen

de las películas que serán exhibidas. Esta Vicepresidencia se divide a su vez en las siguientes áreas:

- **Gerencia de Comercialización:** Gestiona las estrategias de ventas directamente a empresas de diversos sectores. Entre los tipos de ventas realizadas corresponden a los espacios en los complejos de cine para la proyección de comerciales, así como la venta de códigos digitales de boletos y combos de Caramelería corporativos a empresas.
- **Gerencia de Mercadeo:** Encargada de diseñar las estrategias de promoción de los productos y servicios directamente a los clientes finales que visitan las salas de Cine. Entre estas estrategias se mencionan la creación de combos promocionales de productos de Caramelería y estrategias de publicidad a través de redes sociales.

**Gerencia Corporativa de Capital Humano:** Diseña y gestiona las estrategias que competen al capital humano de la empresa, desde la contratación y administración de beneficios, tanto del área corporativa como de los 24 complejos del cine. Esta gerencia se compone de:

- **Gerencia de Relaciones Laborales:** A cargo de identificar las normativas legales aplicables, así como su análisis y garantía de aplicación. De igual modo, gestiona las negociaciones de entes sindicales, resolución de conflictos laborales, así como las relaciones con entes gubernamentales correspondientes.
- **Gerencia de Gestión Humana:** Encargada de la selección de personal para cubrir vacantes, así como las competencias para su contratación.
- **Gerencia de Seguridad y Salud Laboral:** A cargo de la gestión de identificar riesgos de seguridad laboral existentes tanto en el área Corporativa como en Cines, así como de las estrategias de para su mitigación, el seguimiento a accidentes laborales, así como el seguimiento de la operatividad de métodos físicos de prevención de incendios.

- **Gerencia de Administración de Nómina y Beneficios:** Encargada de ejecutar el pago de salarios y beneficios de los Colaboradores tanto en la Corporativa como en los Cines.
- **Gerencia de Aprendizaje:** Diseña las estrategias de aprendizaje para los Colaboradores del Cine, a fin de que puedan cumplir con las labores operativas correspondientes.

**Vicepresidencia de Operaciones:** Área responsable del control de actividades operativas de los Cines, lo que implica velar por el cumplimiento de las pautas establecidas por la empresa en cuanto a la atención y servicio, minimizando el uso de recursos, por lo que a su vez mantiene comunicación constante con todas las áreas de la organización para garantizar la continuidad operativa. Esta vicepresidencia se compone de tres principales áreas:

- **Gerencia Corporativa de Concesiones:** A cargo de garantizar la disponibilidad del portafolio de productos de Caramelería en los Cines, por lo que actualmente realiza el cálculo de cantidades de reposición de almacenamiento de mercancías, así como de velar por el cumplimiento de las pautas establecidas en cuanto a la calidad de preparación de alimentos y bebidas y de atención. De igual modo, realiza un análisis de las ventas por Cine y crea estrategias para impulsar la venta de determinados productos, por lo que representa un área de apoyo a la gestión del área de Concesiones de los Cines.
- **Gerencia Corporativa de Operaciones:** Tiene como propósito mantener la continuidad de las operaciones de venta de boletería, proyección de funciones, limpieza y gestión administrativa de los Cines de acuerdo a los estándares de calidad establecidos por la empresa. Esta área corporativa brinda apoyo a los Líderes de Administración, Gerencias de Piso y Gerencia de Cine.
- **Gerencia de Programación:** A cargo de establecer y garantizar las pautas de la programación de películas, tráiler y comerciales, así como garantizar

la disponibilidad de estas películas. Por lo que sirve de importante apoyo en la gestión del área de Proyección de los Cines.

**Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas:** A cargo de dirigir, evaluar, y ejecutar la administración de los recursos financieros y económicos de los que dispone la empresa para mantener su operatividad, en cumplimiento con las legislaciones financieras vigentes aplicables. Dentro de la organización se compone de las siguientes áreas:

- **Gerencia de Tesorería:** Encargada de la gestión de cobros de clientes de Comercialización, así como de la gestión de pago a proveedores, el control del flujo de caja y la gestión de riesgos ante compañías aseguradoras de los activos de la empresa.
- **Gerencia de Control y Gestión Financiera:** Encargado de coordinar y dar seguimiento al presupuesto anual por área de la organización, en función al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Consultoría Jurídica:** Brinda asesoría y orientación en lo que respecta al derecho y deber empresarial, de cumplimiento a las leyes aplicables a la organización.
- **Gerencia de Compras:** A cargo de la gestión de la compra de los productos y/o servicios que sean utilizados por la empresa bien sea para ser revendidas, por ejemplo en las Caramelerías de los Cines como para el uso en el desempeño de funciones administrativas o de proyectos de infraestructura física o informática.
- **Gerencia de Logística:** Actualmente a cargo de la distribución de los bienes adquiridos por la empresa para la reventa en las Caramelerías de los Cines, así como la distribución de nuevos equipos y/o repuestos solicitados bien sea para el área Corporativa como para Cines, con previa aprobación de pedidos de despacho.

- **Gerencia de Relaciones Institucionales:** A cargo de establecer y mantener las relaciones institucionales, así como realizar el seguimiento a informes de inspección por parte de entes gubernamentales.

**Vicepresidencia de Tecnología:** Corresponde al área habilitadora de las estrategias corporativas establecidas, además de ser el soporte de la plataforma tecnológica de la organización. Está conformada por los siguientes departamentos:

- **Gerencia de Nuevos Proyectos:** Desarrolla los proyectos asociados a inversiones de tecnología en las áreas de proyección y sonido a nivel nacional.
- **Gerencia de Infraestructura de Sistemas:** A cargo de diseñar toda la infraestructura tecnológica, que deberá soportar las operaciones de la empresa, tanto a nivel de Cines como a nivel Corporativo.
- **Gerencia de Proyectos de Sistemas:** A cargo de gestionar y dar seguimiento de los proyectos de desarrollo y mantenimiento de sistemas informáticos internos, coordinando la planificación y ejecución de las actividades de acuerdo a los requerimientos levantados.
- **Gerencia de Soportes de Sistemas:** Encargada de la gestión de mantenimiento de los sistemas de gestión informático tanto de Cines como de la Corporativa.

**Gerencia Corporativa de Infraestructura:** A cargo de dirigir, evaluar, y ejecutar la gestión de mantenimiento tanto a la infraestructura física de Cines y Corporativa como de equipos operativos en el área de Caramelería de Cines.

- **Gerencia de Mantenimiento Técnico:** Encargada de la gestión de mantenimiento correctivos de equipos y estructura física de Cines y Corporativa.

- **Gerencia de Proyectos de Expansión:** A cargo de la planificación y ejecución de proyectos de remodelación de la infraestructura física de Cines y Corporativa. Dentro de sus funciones también se incluyen el diseño y gestión de instalación de nuevos equipos.

#### **5.1.1.3. Identificación de los procesos primarios y de apoyo**

Una vez identificada la estructura organizativa de las áreas corporativas y de las áreas de los Cines, es preciso identificar las relaciones existentes entre estos, a través del mapa de procesos. Para ello, es necesario identificar los procesos primarios y de apoyo, considerando la propuesta presentada por Alonso (2008) que reinterpreta el tradicional modelo de Cadena de Valor para una empresa de servicios como la estudiada.

#### **Eslabones primarios controlables.**

- **Marketing y ventas:** conformada por las áreas corporativas de Mercadeo y Comercialización. A través de este eslabón se diseñan las estrategias de publicidad, así como las promociones para el impulso de las ventas en Cines tanto en Taquilla como en Caramelería.

En lo que respecta a las estrategias de mercadeo para el impulso de venta directa a clientes, se identifican de las películas que serán proyectadas durante el año, así como las temporadas en las que se estimen crecimiento de ventas, a partir del análisis de ventas en períodos similares y expectativas manejadas por película, para el diseño de la propuesta publicitaria, las cuales pueden ser:

- Ventas de combos promocionales de Boletería y Caramelería.
- Eventos para la presentación oficial de la película ante prensa y agremiados.
- Sorteos de material publicitario en los Cines y RRSS.

Para ello se utilizan como medios de comunicación:

- Página web
- Redes sociales: Twitter, Facebook, Instagram
- Proyección en salas de Cine (Spot Digital)
- Carteleras digitales en Cines
- Venta sugerida de las promociones a través de Operadores durante la interacción con los Clientes en los puntos de atención en los Cines.

En cuanto a las estrategias de comercialización a empresas, se aplican las siguientes:

- Ventas de códigos digitales boletos y combos de comercialización como beneficios a las empresas clientes.
- Proyección de horas de publicidad (spot digital) para empresas de diferentes ramos, según el número de pantallas contratadas y horas de proyección.

En este eslabón resulta trascendental la relación existente entre las Vicepresidencias de Mercadeo y Comercialización con las Vicepresidencias de Operaciones y Tecnología para la implementación de las propuestas.

- **Personal de Contacto:** Existen dos puntos de contacto a saber: Cine y Corporativa.

Desde el Cine se incluyen el conjunto de Colaboradores que mantienen contacto directo con el Cliente directo, estos se encuentran asignados a las áreas de Taquilla en la venta de boletos, Caramelería en la venta de comida caliente, bebidas y dulcería y Control de Acceso en la atención de bienvenida y despedida de sala. De igual modo, se incluyen en esta categoría pero a nivel supervisorio el Gerente de Cine, Gerente de Piso, Gerente de Concesiones y Líderes de Concesiones, quienes tienen la

responsabilidad de atender a los clientes en casos puntuales de fallas operativas en el Cine.

Desde la Corporativa, a través de los vendedores asignados por región para la venta de combos, boletos de comercialización y segundos de publicidad en pantalla para empresas de diferentes sectores a nivel nacional.

- **Soporte Físico y Habilidades:** Considerando que existen dos puntos de contacto con los clientes, el soporte físico y habilidades también serán determinados por dichos puntos de contacto:

El soporte físico con el que cuenta la empresa para la prestación del servicio, se encuentra ubicado en áreas front (de cara al cliente) como en Taquilla, Caramelería y Salas y en áreas back (áreas internas del Cine que no tienen contacto directo con el Cliente). A continuación se presenta:

- Equipos informáticos de atención (puntos de venta, impresoras fiscales)
- Proyectores digitales
- Cornetas en salas
- Pantalla en salas
- Dispositivos de Control de Acceso a Salas
- Cotuferas
- Freidoras
- Dispensadores de bebidas
- Fabricadores de hielo

En lo que respecta a las habilidades y conocimientos necesarios para la prestación del servicio que deben tener los Colaboradores en el Cine y vendedores de comercialización, se identifican los siguientes:

- Diálogo estandarizado de bienvenida y despedida de espectadores o clientes en las áreas de Taquilla, Caramelería, Control de Acceso, establecido por pautas de la empresa
- Venta sugerida de productos de Caramelería, a fin de impulsar la venta de determinados productos, para ello es necesario conocer diariamente el inventario disponible para la venta, así como los combos promocionales vigentes
- Manejo del Sistema Informático de Ventas para el registro de ventas y de impresoras fiscales para la impresión de facturas en los puntos de venta en Taquilla y Caramelería
- Manejo del Sistema para el control de inventarios en Cine, mediante movimientos de traslado de productos que serán vendidos a través del sistema informático de ventas
- Operación de equipos de preparación de alimentos: cotuferas, freidoras, dispensadores de bebidas
- Instrucciones de trabajo para la preparación de alimentos
- Manejo de dispositivos de control de acceso a salas
- Operación y mantenimiento de proyectores digitales de salas
- Manejo del servidor de proyección para la programación de listas de reproducción
- Manejo de información asociada a las fechas de estrenos de películas, censura y horarios de proyección, a fin de segmentar los clientes interesados en contratar el servicio de proyección de publicidad en pantalla, para de igual forma dar cumplimiento a las legislaciones aplicables

- **Prestación:** De acuerdo a las características indicadas por Alonso (2008), en este eslabón de la cadena de valor aplicada a la empresa en estudio incluye:
  - Venta de boletería
  - Venta de comidas calientes como cotufas, tequeños, hamburguesas, dulcería, bebidas y snacks
  - Proyección de películas cinematográficas de origen nacional e internacional
  - Proyección de spot digital como mecanismo de publicidad a empresas
  - Ventas de boletos y combos de comercialización como beneficios a empresas
- **Clientes y Otros Clientes:** En este eslabón se incluyen los protagonistas según el tipo de prestación de servicio solicitada:
  - Clientes que adquieren boletos para la visualización de películas proyectadas en los Cines
  - Clientes que adquieren productos de Caramelería en Cines
  - Empresas que contratan horas de proyección de comerciales a través del spot digital
  - Empresas que adquieren códigos digitales de combos de comercialización como parte de beneficios a sus trabajadores

## Eslabones de apoyo.

- **Abastecimiento:** Este eslabón está representado tanto en la estructura organizativa del Cine como en la estructura organizativa de la Corporativa.

Por parte del Cine, como bien se indicó anteriormente, existe un área de almacenamiento de inventario de productos de Concesiones y de Operaciones, que liderada por la Gerencia de Concesiones y de Piso respectivamente, es donde se ejecuta la gestión de mantener existencias de los productos necesarios para la continuidad de las operaciones en los Cines.

Por parte de la Corporativa, existe la Gerencia de Logística adscrita a la Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas, la cual a través de su centro logístico de distribución, mantienen el almacenamiento y distribución de todos los insumos que son requeridos tanto para garantizar las operaciones en los Cines como en las oficinas de la Corporativa, abarcando desde materia prima para la preparación de comida caliente, productos terminados como golosinas para el área de Caramelería, como productos de limpieza, material de oficina, uniformes y repuestos para equipos ubicados en Cines y la Corporativa. Para el traslado de los insumos se apoyan en la contratación de medios de transporte.

La relación entre el área de Almacén de Inventarios del Cine como el área de Logística inicia desde la ejecución de tomas de inventario en los almacenes del Cine, para que desde esta área se identifiquen los productos que serán solicitados a través de pedidos en sistema informático de control de inventarios al área de Logística para mantener el mismo número de materiales e insumos mensualmente. Los despachos son previamente aprobados por las áreas Corporativas correspondientes como la Gerencia Corporativa de Concesiones y de Operaciones, realizados con determinadas frecuencias, pues son programadas durante el mes, de acuerdo a la ubicación y ventas registradas.

De igual manera, se establece el abastecimiento de películas cinematográficas a los Cines a través de la Gerencia de Programación de la Vicepresidencia de Operaciones para garantizar la entrega de este insumo a los Cines de acuerdo a la programación semanal establecida.

- **Infraestructura y ambiente:** Considerando que de acuerdo a Alonso (2008), este eslabón hace referencia al espacio físico donde ocurre el servicio. Para la empresa en estudio este eslabón incluye las áreas de Taquilla, Caramelería y Salas en cada uno de los 24 complejos de cines ubicados en las cuatro regiones principales del país:

Región Centro: con presencia en las ciudades de Valencia y Maracay

Región Oriental, con presencia en Margarita, Maturín, Puerto Ordaz y Puerto La Cruz

Región Occidental, con presencia en Maracaibo, Barquisimeto y San Cristóbal

Región Capital, con presencia en Caracas, Miranda y Guatire

- **Organización interna y tecnología:** En este eslabón se incluyen todas las áreas que brindan el soporte necesario para que se pueda dar la prestación del servicio y que viene dada por la estructura organizativa de toda la organización. En este eslabón se incluyen:
  - Administración y Finanzas, a través de las gestiones de tesorería en el pago de proveedores contratados para la ejecución de reparaciones, compras nacionales e internacionales de todos los materiales e insumos necesarios para las operaciones en Cine y Corporativa y la de asesoría legal, en lo que respecta a las normativas legales aplicables.
  - Tecnología, a través de las gestiones de mantenimiento correctivo de equipos informáticos de atención en Cines solicitados por el Líder de Servicios del Cine, de la infraestructura de sistemas y el desarrollo de

soluciones tecnológicas de mejora de servicios internos resultantes de la planificación estratégica de la empresa.

- Infraestructura física, a través de las gestiones de mantenimientos correctivos de la infraestructura física y equipos de preparación de alimentos existentes en los Cines solicitados por el Líder de Servicios del Cine, así como de la infraestructura física de oficinas en la Corporativa, solicitados por las áreas corporativas.
- Auditoría y Seguridad, mediante las gestiones de mantenimiento de equipos de seguridad física y validación de cumplimiento de pautas administrativas internas establecidas.
- Procesos y Calidad, mediante la documentación y reingeniería de procesos internos existentes tanto en la Corporativa como en Cines, además de validar el cumplimiento de las pautas de calidad que se establezcan.
- **Dirección General y Recursos Humanos:** La Dirección General a cargo de la Vicepresidencia Ejecutiva tiene la tarea de identificar los objetivos generales de la organización y liderar los equipos de trabajo en la toma de decisiones necesarias para su cumplimiento. Para ello, define las iniciativas estratégicas de la organización, de acuerdo a las propuestas planteadas por el equipo de trabajo al que lidera, y sobre las cuales estarán concentrados los esfuerzos de la organización para mantener la continuidad de las operaciones y mantener un posicionamiento competitivo en el mercado.

Enmarcado en las iniciativas estratégicas para garantizar la continuidad de las labores en la empresa, la Vicepresidencia Ejecutiva se apoya en la gestión de la Gerencia Corporativa de Capital Humano para la comunicación y entendimiento de los objetivos de la organización en todos sus niveles. De igual modo, a través de la Gerencia de Aprendizaje se llevan a cabo planes de instrucción de las pautas establecidas desde el

área de Procesos y Calidad a los operadores en los Cines, lo que incluye la enseñanza de los objetivos, valores y premisas de calidad de la organización.

#### **5.1.1.4. Diseño del Mapa de Procesos**

A partir de la identificación de los procesos primarios y de apoyo de la organización, se hace necesario representar gráficamente la relación existente entre dichos procesos. Esta relación se representa a través del mapa de procesos que se muestra en la Figura 9.

En el mapa de procesos general presentado en la Figura 9, se identifican los procesos primarios, centrados en las cuatro actividades fundamentales ofrecidas como servicio por parte de la empresa:

- Venta y entrega de boletería y proyección de películas cinematográficas de origen nacional e internacional.
- Venta y despacho de comidas calientes como cotufas, tequeños, hamburguesas, dulcería, bebidas y snacks en las Caramelerías del Cine.
- Venta de segundos de proyección de spot digital como mecanismo de publicidad a empresas.
- Ventas de boletos y combos de comercialización como beneficios a empresas

Estas cuatro actividades fundamentales invocan la relación de los eslabones de Marketing y Ventas, Personal de Contacto, Soporte y Habilidades y Prestación.

De igual manera, se presentan en su sección inferior y superior los eslabones de apoyo representados por las unidades corporativas, como unidades habilitadoras y de seguimiento de los procesos operativos descritos previamente:

- Gestión de Tecnología y Sistemas

- Gestión de Administración y Finanzas
- Gestión de Infraestructura
- Gestión de Auditoría y Seguridad
- Gestión de Procesos y Calidad
- Gestión de Capital Humano
- Gestión de la Vicepresidencia Ejecutiva

Por su parte, en la Figura 8 se representa el mapa de procesos específico para el Cine, donde se representan las actividades primarias que dependen directamente del Cine y que coinciden con las expuestas en el mapa de procesos general presentado en la Figura 7:

- Venta y entrega de boletería y proyección de películas cinematográficas de origen nacional e internacional.
- Venta y despacho de comidas calientes como cotufas, tequeños, hamburguesas, dulcería, bebidas y snacks en las Caramelerías del Cine.
- Proyección de spot digital como mecanismo de publicidad a empresas vendidas por el área de Comercialización y Mercadeo.
- Canje de cupones por boletos y combos de comercialización como beneficios a empresas, vendidas por el área de Comercialización y Mercadeo.

De igual manera, se presentan en su sección inferior y superior los eslabones de apoyo representados por las unidades de Cines:

- Gestión del Área de Administración de Cines
- Gestión del Área de Servicios del Cine
- Gestión del Área de RRHH del Cine
- Gestión de la Gerencia de Cine
- Gestión de Almacenamiento de Mercancías de Caramelería
- Gestión de Almacenamiento de Insumos de Operaciones

Cabe destacar que las gestiones de almacenamiento de mercancías e insumos de Caramelería y de Operaciones pese a ser considerados eslabones de apoyo, en la estructura organizativa del Cine no presentan autonomía de gestión, pues dependen directamente de las gestiones operativas de las Gerencias de Concesiones y Gerencias de Piso que a su vez lideran las actividades primeras descritas anteriormente.

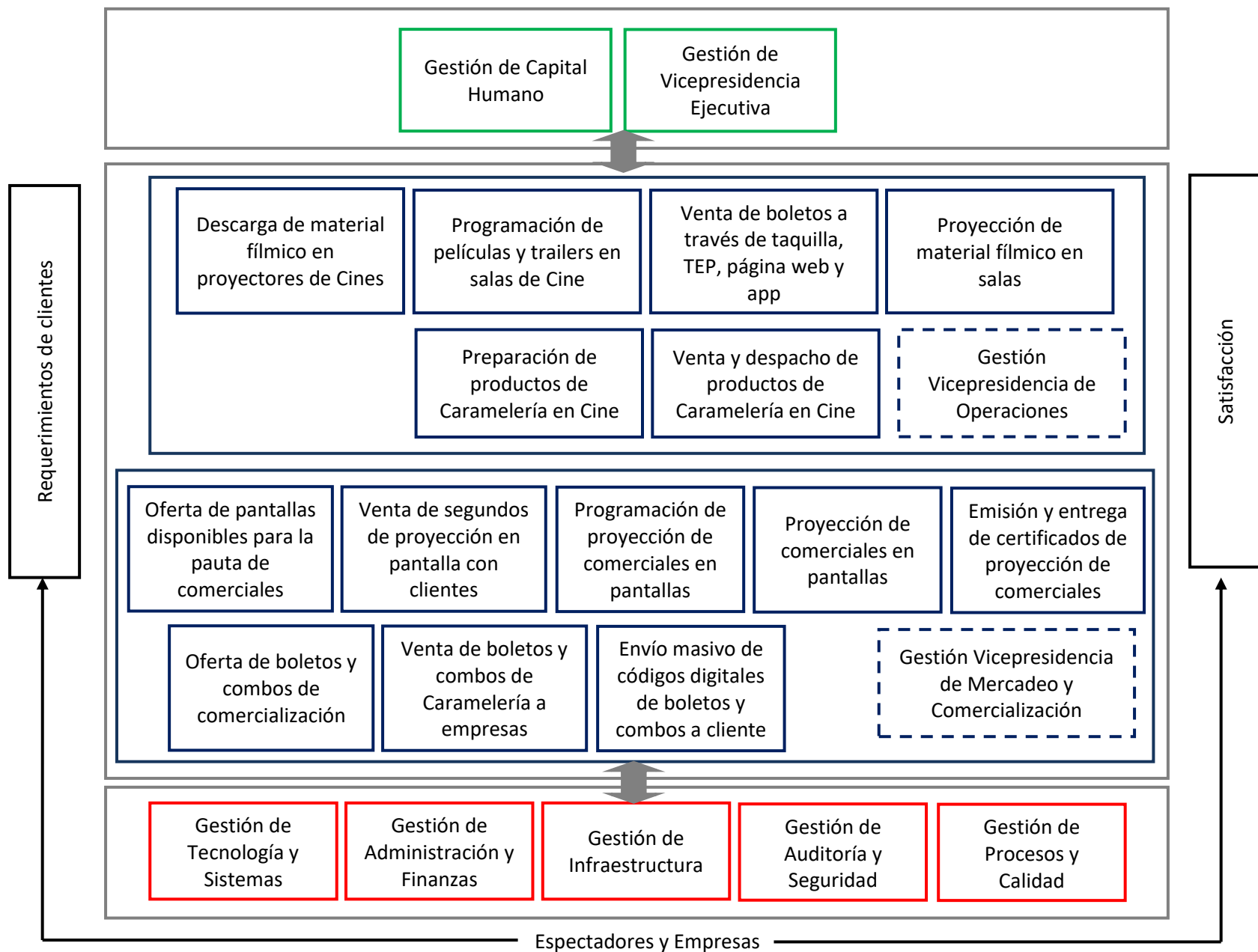


Figura 7. Mapa de Procesos de Empresa de Entretenimiento Cinematográfico

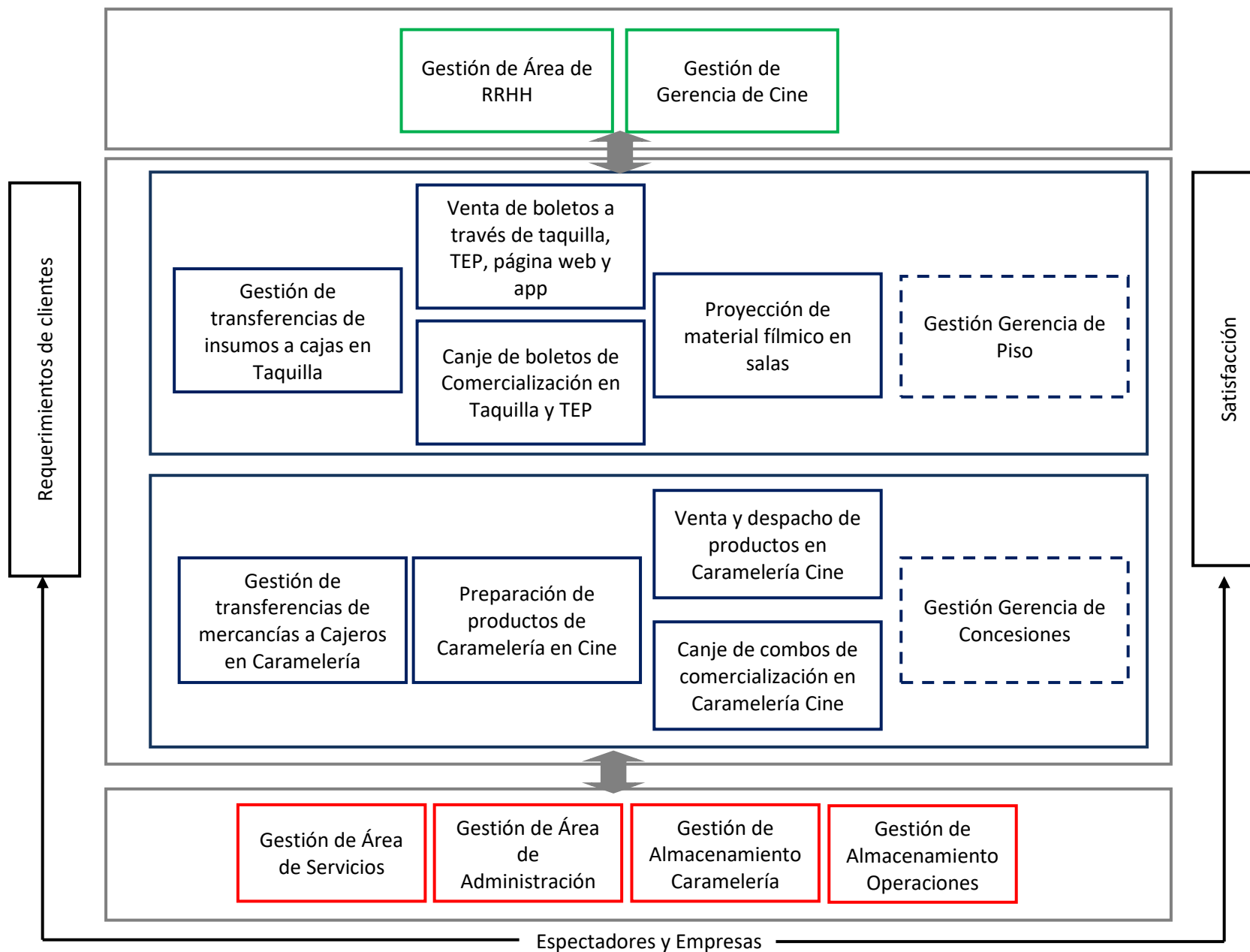


Figura 8. Mapa de Procesos de Cines

## 5.1.2. Ficha de Procesos

### 5.1.2.1. Diseño del modelo de ficha de procesos y aplicación a las áreas de la empresa

A fin de mantener una evidencia documental que identifique las características de cada una de las áreas que se relacionan en la empresa a través de las actividades ejecutadas de acuerdo a las observaciones y entrevistas realizadas, se diseñó el siguiente formulario.

| FICHA DE PROCESOS                                        |                      |                     |             |
|----------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|-------------|
| Proceso                                                  |                      | Versión             | Vigencia    |
| OBJETIVO DEL PROCESO                                     |                      |                     |             |
|                                                          |                      |                     |             |
| ACTIVIDADES QUE SE EJECUTAN EN EL PROCESO Y RESPONSABLES |                      |                     |             |
| ACTIVIDAD                                                |                      |                     | RESPONSABLE |
|                                                          |                      |                     |             |
|                                                          |                      |                     |             |
|                                                          |                      |                     |             |
| N°                                                       | ENTRADAS DEL PROCESO | SALIDAS DEL PROCESO |             |
|                                                          |                      |                     |             |
|                                                          |                      |                     |             |
|                                                          |                      |                     |             |
|                                                          |                      |                     |             |
| PROCESOS RELACIONADOS                                    |                      |                     |             |
|                                                          |                      |                     |             |
|                                                          |                      |                     |             |
|                                                          |                      |                     |             |
| RECURSOS NECESARIOS                                      |                      |                     |             |
|                                                          |                      |                     |             |
|                                                          |                      |                     |             |
|                                                          |                      |                     |             |
| INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO                       |                      |                     |             |
|                                                          |                      |                     |             |
|                                                          |                      |                     |             |
|                                                          |                      |                     |             |

Figura 9. Modelo de Ficha de Procesos

El formulario presenta la los siguientes campos:

- A. Proceso: Se registra el nombre del proceso a ser detallado en la ficha.
- B. Versión: Se registra el número correlativo que identifica el control de actualizaciones realizadas sobre la ficha del proceso.
- C. Vigencia: Fecha para la cual la versión entra en vigencia.
- D. Objetivo del Proceso: Destinado a la descripción del objetivo general que persigue el proceso identificado dentro de la organización.
- E. Actividades que se Ejecutan en el Proceso y Responsables: Se listan las actividades que se realizan para cumplir con el objetivo del proceso, así como los responsables de su ejecución.
- F. Entradas/Salidas del Proceso: Se listan insumos que se requieren para ejecutar las actividades del proceso, así como los entregables que se generan.
- G. Procesos Relacionados: Se identifican los procesos relacionados, a los cuales las salidas puedan resultar como entrada.
- H. Recursos Necesarios: Se listan los recursos que son necesarios para la ejecución de las actividades identificadas.
- I. Indicadores de Gestión del Proceso: Se listan los indicadores de gestión manejados para el control de sus actividades y la verificación del cumplimiento del objetivo del proceso.

Este modelo de ficha de procesos recaba la información necesaria para describir las características de los procesos generales de la organización y que se ejecutan en la actualidad, así como la posible relación existente entre estos, si se consideran las entradas y salidas identificadas y de los indicadores que miden su gestión, en función al cumplimiento de los objetivos estratégicos que designa la alta dirección de la organización.

A partir de la observación libre y la ejecución de entrevistas teniendo como referencia el formato mostrado en la Figura 9, a continuación se presentan las fichas de procesos de cada área de la organización, representada por las vicepresidencias y gerencias corporativas:

- Ficha de Procesos de Gestión de Auditoría y Seguridad

| FICHA DE PROCESOS                                                                                                                                                                                                                                             |                                             |  |         |                        |                      |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--|---------|------------------------|----------------------|--------|
| Proceso                                                                                                                                                                                                                                                       | Gestión de Auditoría y Seguridad            |  | Versión | 0                      | Vigencia             | ene-18 |
| OBJETIVO GENERAL                                                                                                                                                                                                                                              |                                             |  |         |                        |                      |        |
| Evaluar el cumplimiento de los procesos administrativos vigentes de la organización, informar a la alta gerencia sobre cualquier desviación detectada y realizar recomendaciones para mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos y de control. |                                             |  |         |                        |                      |        |
| ACTIVIDADES QUE SE EJECUTAN Y RESPONSABLES                                                                                                                                                                                                                    |                                             |  |         |                        |                      |        |
| ACTIVIDAD                                                                                                                                                                                                                                                     |                                             |  |         |                        | RESPONSABLE          |        |
| Planificar auditorías internas en Cines                                                                                                                                                                                                                       |                                             |  |         |                        | Gerente de Auditoría |        |
| Calcular y dar seguimiento a indicadores de gestión                                                                                                                                                                                                           |                                             |  |         |                        | Gerente de Auditoría |        |
| Arquear caja chica de Cines                                                                                                                                                                                                                                   |                                             |  |         |                        | Auditor Interno      |        |
| Revisar la documentación legal aplicable                                                                                                                                                                                                                      |                                             |  |         |                        | Auditor Interno      |        |
| Realizar toma física de inventarios en Cines y Centro de Distribución                                                                                                                                                                                         |                                             |  |         |                        | Auditor Interno      |        |
| N°                                                                                                                                                                                                                                                            | ENTRADAS                                    |  |         | SALIDAS                |                      |        |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                             | Normas, políticas y procedimientos internos |  |         | Informes de Auditoría  |                      |        |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                             | Normativas y legislaciones vigentes         |  |         | Indicadores de gestión |                      |        |
| PROCESOS RELACIONADOS                                                                                                                                                                                                                                         |                                             |  |         |                        |                      |        |
| Gestión de Administración en Cines                                                                                                                                                                                                                            |                                             |  |         |                        |                      |        |
| Gestión de Concesiones en Cines                                                                                                                                                                                                                               |                                             |  |         |                        |                      |        |
| Gestión de Recursos Humanos en Cines                                                                                                                                                                                                                          |                                             |  |         |                        |                      |        |
| Gestión de Servicios en Cines                                                                                                                                                                                                                                 |                                             |  |         |                        |                      |        |
| Gestión de Proyección en Cines                                                                                                                                                                                                                                |                                             |  |         |                        |                      |        |
| Gestión de Inventario en Centro de Distribución                                                                                                                                                                                                               |                                             |  |         |                        |                      |        |
| Gestión de Gerencias de Cines                                                                                                                                                                                                                                 |                                             |  |         |                        |                      |        |
| RECURSOS NECESARIOS                                                                                                                                                                                                                                           |                                             |  |         |                        |                      |        |
| Recursos Financieros (Viáticos de Comidas- Traslados- Hospedajes)                                                                                                                                                                                             |                                             |  |         |                        |                      |        |
| Recursos Tecnológicos (PC - Cámara Fotográfica)                                                                                                                                                                                                               |                                             |  |         |                        |                      |        |
| DOCUMENTOS GENERADOS                                                                                                                                                                                                                                          |                                             |  |         |                        |                      |        |
| Informe de Auditorías                                                                                                                                                                                                                                         |                                             |  |         |                        |                      |        |
| Reportes de la Toma Física de Inventarios                                                                                                                                                                                                                     |                                             |  |         |                        |                      |        |
| Reportes de Gastos de Caja Chica en Cines                                                                                                                                                                                                                     |                                             |  |         |                        |                      |        |
| INDICADORES DE GESTIÓN                                                                                                                                                                                                                                        |                                             |  |         |                        |                      |        |
| Nota del Cine                                                                                                                                                                                                                                                 |                                             |  |         |                        |                      |        |
| Cumplimiento de Planificación de Auditorías Internas                                                                                                                                                                                                          |                                             |  |         |                        |                      |        |

Figura 10. Ficha de Procesos Auditoría Interna

- Ficha de Procesos de Gestión de Procesos y Calidad

| FICHA DE PROCESOS                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                              |                                        |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------|
| Proceso                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Gestión de Procesos y Calidad                | Versión                                | 0 Vigencia ene-18 |
| OBJETIVO GENERAL                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                              |                                        |                   |
| Optimizar los procesos internos tanto de Cines como de áreas Corporativas, a través del Sistema de Gestión de Calidad establecido en aras de garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad de atención y servicio que se presta a los Invitados y clientes comerciales de la organización. |                                              |                                        |                   |
| ACTIVIDADES QUE SE EJECUTAN Y RESPONSABLES                                                                                                                                                                                                                                                           |                                              |                                        |                   |
| ACTIVIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                              | RESPONSABLE                            |                   |
| Normalizar y estandarizar procesos internos en Cines y Corporativa                                                                                                                                                                                                                                   |                                              | Jefe de Normas y Procedimientos        |                   |
| Diseñar herramientas de optimización de procesos internos                                                                                                                                                                                                                                            |                                              | Jefe de Reingeniería y Mejora Continua |                   |
| Archivar y controlar documentos generados por la organización                                                                                                                                                                                                                                        |                                              | Jefe de Centro de Gestión Documental   |                   |
| Evaluar el cumplimiento de pautas y procedimientos establecidos                                                                                                                                                                                                                                      |                                              | Jefe de Calidad                        |                   |
| Identificar y ejecutar objetivos estratégicos asignados                                                                                                                                                                                                                                              |                                              | Gerente de Procesos y Calidad          |                   |
| Dar seguimiento de indicadores de gestión                                                                                                                                                                                                                                                            |                                              |                                        |                   |
| N°                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ENTRADAS                                     | SALIDAS                                |                   |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Registro de incidencias en evaluaciones      | Herramientas de mejora de procesos     |                   |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Parámetros de calidad de atención y servicio | Normas, procedimientos estandarizados  |                   |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Reclamos y quejas de clientes                | Expedientes de control de documentos   |                   |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Normas y legislaciones vigentes              | Flujos de procesos                     |                   |
| 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Normas y procedimientos internos             | Guías de usuario                       |                   |
| 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Políticas internas de la organización        | Certificación de desarrollos internos  |                   |
| 7                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Documentos físicos de control                | Propuestas de mejora de procesos       |                   |
| 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Requerimientos funcionales de desarrollo     |                                        |                   |
| PROCESOS RELACIONADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |                                        |                   |
| Todos los procesos internos de la organización                                                                                                                                                                                                                                                       |                                              |                                        |                   |
| RECURSOS NECESARIOS                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                              |                                        |                   |
| Sistemas operativos de control de inventarios, de ventas, Merchant, de nómina                                                                                                                                                                                                                        |                                              |                                        |                   |
| Bases de datos de página web                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                              |                                        |                   |
| DOCUMENTOS GENERADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                              |                                        |                   |
| Normas, procedimientos, guías de usuario, instructivos de trabajo, tablas documentales y formularios                                                                                                                                                                                                 |                                              |                                        |                   |
| Informes de gestión y de Certificaciones de Calidad                                                                                                                                                                                                                                                  |                                              |                                        |                   |
| INDICADORES DE GESTIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                              |                                        |                   |
| Calificación general de Cine en Certificaciones Internas                                                                                                                                                                                                                                             |                                              |                                        |                   |
| Calificación general de Programas de Evaluación de Calidad de Atención y Servicio al Cliente                                                                                                                                                                                                         |                                              |                                        |                   |
| Tratamiento de documentos gestionados                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |                                        |                   |

Figura 11. Ficha de Procesos Procesos y Calidad

- Ficha de Procesos de Gestión de Mercadeo y Comercialización

| FICHA DE PROCESOS                                                                                                                                                    |                                                  |                                      |                                          |                                               |          |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------|--------|
| Proceso                                                                                                                                                              | Gestión de Mercadeo y Comercialización           |                                      | Versión                                  | 0                                             | Vigencia | ene-18 |
| OBJETIVO GENERAL                                                                                                                                                     |                                                  |                                      |                                          |                                               |          |        |
| Diseñar estrategias de comunicación de la marca, identificar las necesidades de sus clientes y nivel de satisfacción obtenida y vender productos de comercialización |                                                  |                                      |                                          |                                               |          |        |
| ACTIVIDADES QUE SE EJECUTAN Y RESPONSABLES                                                                                                                           |                                                  |                                      |                                          |                                               |          |        |
| ACTIVIDAD                                                                                                                                                            |                                                  |                                      |                                          | RESPONSABLE                                   |          |        |
| Desarrollar planes de mercadeo y estrategias de comunicación de la marca                                                                                             |                                                  |                                      |                                          | Gerente de Marca                              |          |        |
| Manejar la comunicación interna y de actividades de RSE                                                                                                              |                                                  |                                      |                                          | Especialista de RSE                           |          |        |
| Manejar comunidades externas y RRSS                                                                                                                                  |                                                  |                                      |                                          | Jefe de Mercadeo Digital                      |          |        |
| Desarrollar productos según películas a exhibir para fomentar el tráfico a salas                                                                                     |                                                  |                                      |                                          | Gerente de Trade Marketing                    |          |        |
| Vender combos de comercialización y segundos de publicidad en pantalla                                                                                               |                                                  |                                      |                                          | Gerente de Comercialización                   |          |        |
| Dar seguimiento de indicadores de gestión y objetivos asignados                                                                                                      |                                                  |                                      |                                          | Vicepresidente de Mercadeo y Comercialización |          |        |
| N°                                                                                                                                                                   | ENTRADAS                                         |                                      | SALIDAS                                  |                                               |          |        |
| 1                                                                                                                                                                    | Estudios de Mercado                              |                                      | Propuestas de productos y servicios      |                                               |          |        |
| 2                                                                                                                                                                    | Base de datos de transacciones en Cines          |                                      | Información Comportamiento Consumidor    |                                               |          |        |
| 4                                                                                                                                                                    | Base de datos registro de clientes en página web |                                      | Comunicaciones internas                  |                                               |          |        |
| 5                                                                                                                                                                    | Normas, políticas y procedimientos internos      |                                      | Comunicaciones externas a través de RRSS |                                               |          |        |
| 6                                                                                                                                                                    | Normativas y legislaciones vigentes              |                                      | Combos de comercialización               |                                               |          |        |
| 7                                                                                                                                                                    | Contratos de ventas de comercialización          |                                      | Boletos de Comercialización              |                                               |          |        |
| PROCESOS RELACIONADOS                                                                                                                                                |                                                  |                                      |                                          |                                               |          |        |
| Gestión de Operaciones                                                                                                                                               |                                                  | Gestión de Procesos y Calidad        |                                          |                                               |          |        |
| Gestión de Tecnología                                                                                                                                                |                                                  | Gestión de Administración y Finanzas |                                          |                                               |          |        |
| RECURSOS NECESARIOS                                                                                                                                                  |                                                  |                                      |                                          |                                               |          |        |
| Acceso a base de datos de clientes de página web                                                                                                                     |                                                  |                                      |                                          |                                               |          |        |
| Acceso a base de datos de ventas de Taquilla y Caramelería                                                                                                           |                                                  |                                      |                                          |                                               |          |        |
| Acceso a base de datos de quejas de clientes                                                                                                                         |                                                  |                                      |                                          |                                               |          |        |
| Herramientas informáticas de diseño                                                                                                                                  |                                                  |                                      |                                          |                                               |          |        |
| Cuentas de la empresa en redes sociales                                                                                                                              |                                                  |                                      |                                          |                                               |          |        |
| Herramienta de emisión de certificados de proyección de publicidad en pantalla                                                                                       |                                                  |                                      |                                          |                                               |          |        |
| Códigos digitales de combos de comercialización                                                                                                                      |                                                  |                                      |                                          |                                               |          |        |
| DOCUMENTOS GENERADOS                                                                                                                                                 |                                                  |                                      |                                          |                                               |          |        |
| Editables digitales de diseños de productos a ser mostrados en carteleras digitales en Cines                                                                         |                                                  |                                      |                                          |                                               |          |        |

|                                                      |                                                 |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Contenido digital en redes sociales                  |                                                 |
| Certificados de proyección de publicidad en pantalla |                                                 |
| <b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>                        |                                                 |
| Quejas de clientes                                   | Ventas de combos de comercialización            |
| Tráfico de seguidores en RRSS                        | Ventas y tiempo total de publicidad en pantalla |
| Ventas de productos promocionales                    |                                                 |

Figura 12. Ficha de Procesos de Mercadeo y Comercialización

- Ficha de Procesos de Gestión de Tecnología

| FICHA DE PROCESOS                                                                                                              |                                                                 |         |                                                      |                                           |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------|
| Proceso                                                                                                                        | Gestión de Tecnología                                           | Versión | 0                                                    | Vigencia                                  | ene-18 |
| OBJETIVO GENERAL                                                                                                               |                                                                 |         |                                                      |                                           |        |
| Habilitar las estrategias corporativas establecidas, además de ser el soporte de la plataforma tecnológica de la organización. |                                                                 |         |                                                      |                                           |        |
| ACTIVIDADES QUE SE EJECUTAN Y RESPONSABLES                                                                                     |                                                                 |         |                                                      |                                           |        |
| ACTIVIDAD                                                                                                                      |                                                                 |         |                                                      | RESPONSABLE                               |        |
| Diseñar y dar soporte de infraestructura tecnológica que soporta las operaciones de la empresa                                 |                                                                 |         |                                                      | Gerente de Infraestructura                |        |
| Mantener la plataforma tecnológica                                                                                             |                                                                 |         |                                                      | Jefaturas de Plataforma y Soporte Técnico |        |
| Mantener los sistemas informáticos de Gestión de los Cines y Corporativa                                                       |                                                                 |         |                                                      | Gerente de Mantenimiento                  |        |
| Mantener la plataforma de telecomunicaciones, seguridad de la información y de equipos de proyección y sonido                  |                                                                 |         |                                                      | Gerente de Telco y P&S                    |        |
| Dar seguimiento de indicadores de gestión y objetivos asignados                                                                |                                                                 |         |                                                      | Vicepresidente de Tecnología              |        |
| N°                                                                                                                             | ENTRADAS                                                        |         | SALIDAS                                              |                                           |        |
| 1                                                                                                                              | Capacidades de procesamiento de sistemas                        |         | Diseño de la solución técnica                        |                                           |        |
| 2                                                                                                                              | Ticket con la descripción de falla de equipo                    |         | Equipo reparado                                      |                                           |        |
| 3                                                                                                                              | Ticket con la descripción de falla del sistema operativo        |         | Sistema operativo en funcionamiento                  |                                           |        |
| 4                                                                                                                              | Órdenes de Trabajo Correctivo en equipos de Proyección y Sonido |         | Planificación de las tareas de mantenimiento         |                                           |        |
| 5                                                                                                                              |                                                                 |         | Diseño de soluciones de telecomunicaciones requerida |                                           |        |
| PROCESOS RELACIONADOS                                                                                                          |                                                                 |         |                                                      |                                           |        |
| Proceso de Backup y Restore                                                                                                    |                                                                 |         |                                                      |                                           |        |
| Gestión de mantenimiento preventivos de equipos                                                                                |                                                                 |         |                                                      |                                           |        |
| Upgrade de los Sistemas Core, Operativos y Software de la empresa                                                              |                                                                 |         |                                                      |                                           |        |
| Mantenimiento del licenciamiento                                                                                               |                                                                 |         |                                                      |                                           |        |
| Gestión de diseño de estrategias de mercadeo para página web y aplicativos móviles                                             |                                                                 |         |                                                      |                                           |        |
| RECURSOS NECESARIOS                                                                                                            |                                                                 |         |                                                      |                                           |        |
| Licencias de sistemas informáticos de control                                                                                  |                                                                 |         |                                                      |                                           |        |
| Base de datos de actividades de mantenimientos preventivos y correctivos de hardware y software                                |                                                                 |         |                                                      |                                           |        |

|                                                                                                       |                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Hardware y software de equipos informáticos para la venta en Cines y de operaciones en la Corporativa |                                  |
| <b>DOCUMENTOS GENERADOS</b>                                                                           |                                  |
| Diseño de la soluciones tecnológicas                                                                  | CAPEX y OPEX                     |
| Informes de Gestión                                                                                   |                                  |
| <b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>                                                                         |                                  |
| Fallas más frecuentes y componentes tecnológicos asociados                                            | Cines número de casos reportados |
| Ordenes de Trabajo Cerradas y Mantenimientos preventivos realizados                                   | Efectividad del servicio         |

Figura 13. Ficha de Procesos de Tecnología

- Ficha de Procesos de Infraestructura

| FICHA DE PROCESOS                                                                                                                                                       |                                                  |                                      |                                                                    |   |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---|----------|
| Proceso                                                                                                                                                                 | Infraestructura                                  |                                      | Versión                                                            | 0 | Vigencia |
| OBJETIVO GENERAL                                                                                                                                                        |                                                  |                                      |                                                                    |   |          |
| Planificar, evaluar, diseñar y supervisar actividades con foco en la mejora y mantenibilidad de la infraestructura física de ambientes y equipos mecánicos de operación |                                                  |                                      |                                                                    |   |          |
| ACTIVIDADES QUE SE EJECUTAN Y RESPONSABLES                                                                                                                              |                                                  |                                      |                                                                    |   |          |
| ACTIVIDAD                                                                                                                                                               |                                                  |                                      | RESPONSABLE                                                        |   |          |
| Coordinar la ejecución de proyectos de expansión y remodelación solicitados                                                                                             |                                                  |                                      | Gerente de Proyectos de Expansión                                  |   |          |
| Definir y ejecutar planes de mantenimientos correctivos de equipos mecánicos                                                                                            |                                                  |                                      | Gerente de Mantenimiento Técnico                                   |   |          |
| Evaluar proveedores para proyectos y trabajos de mantenimiento                                                                                                          |                                                  |                                      | Gerente de Mantenimiento Técnico/Gerente de Proyectos de Expansión |   |          |
| Dar seguimiento de indicadores de gestión y objetivos asignados                                                                                                         |                                                  |                                      | Gerente Corporativo de Infraestructura                             |   |          |
| N°                                                                                                                                                                      | ENTRADAS                                         |                                      | SALIDAS                                                            |   |          |
| 1                                                                                                                                                                       | Solicitudes de Trabajos Correctivos              |                                      | Equipos reparados                                                  |   |          |
| 2                                                                                                                                                                       | Especificaciones de proyectos de infraestructura |                                      | Entregas de obras limpias de proyectos                             |   |          |
| 3                                                                                                                                                                       | Especificaciones de fabricante de equipos        |                                      | Diagnóstico de fallas                                              |   |          |
| 4                                                                                                                                                                       | Presupuestos de proveedores                      |                                      |                                                                    |   |          |
| PROCESOS RELACIONADOS                                                                                                                                                   |                                                  |                                      |                                                                    |   |          |
| Gestión de Administración y Finanzas                                                                                                                                    |                                                  | Gestión de Procesos y Calidad        |                                                                    |   |          |
| Gestión de Operaciones                                                                                                                                                  |                                                  | Gestión de Auditoría y Seguridad     |                                                                    |   |          |
| Gestión de Tecnología                                                                                                                                                   |                                                  | Gestión de Vicepresidencia Ejecutiva |                                                                    |   |          |
| RECURSOS NECESARIOS                                                                                                                                                     |                                                  |                                      |                                                                    |   |          |
| Sistemas operativos de control de inventarios                                                                                                                           |                                                  |                                      |                                                                    |   |          |
| Especificaciones de calidad de productos y servicios                                                                                                                    |                                                  |                                      |                                                                    |   |          |

|                                               |                                                        |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Herramientas y repuestos                      |                                                        |
| Equipos de preparación de alimentos y bebidas |                                                        |
| <b>DOCUMENTOS GENERADOS</b>                   |                                                        |
| Informes de reparación de fallas en equipos   |                                                        |
| <b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>                 |                                                        |
| Disponibilidad de equipos                     | Total de Inversión Monetaria en Proyectos de Expansión |
| Avance de proyectos de infraestructura        | Total de gastos de mantenimiento                       |

Figura 14. Ficha de Procesos Infraestructura

- Ficha de Procesos Capital Humano

| FICHA DE PROCESOS                                                                                                                                                                  |                                               |         |                                                  |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------|----------|
| Proceso                                                                                                                                                                            | Capital Humano                                | Versión | 0                                                | Vigencia |
|                                                                                                                                                                                    |                                               |         |                                                  |          |
| OBJETIVO GENERAL                                                                                                                                                                   |                                               |         |                                                  |          |
| Diseñar y gestionar las estrategias aplicables al capital humano de la empresa, abarcando desde la contratación y administración de beneficios como las mejoras de calidad laboral |                                               |         |                                                  |          |
| ACTIVIDADES QUE SE EJECUTAN Y RESPONSABLES                                                                                                                                         |                                               |         |                                                  |          |
| ACTIVIDAD                                                                                                                                                                          |                                               |         | RESPONSABLE                                      |          |
| Identificar y aplicar las normativas laborales aplicables a la empresa                                                                                                             |                                               |         | Gerente de Relaciones Laborales                  |          |
| Dar solución de conflictos laborales existentes en todos los niveles de la empresa                                                                                                 |                                               |         |                                                  |          |
| Negociar con entes sindicales las condiciones del contrato colectivo                                                                                                               |                                               |         |                                                  |          |
| Captar talento humano para cubrir vacantes en todas las áreas de la empresa                                                                                                        |                                               |         | Gerente de Gestión Humana                        |          |
| Identificar y mitigar riesgos de seguridad y salud laboral                                                                                                                         |                                               |         | Gerente de Seguridad y Salud Laboral             |          |
| Calcular nómina y pago de beneficios laborales a todos los Colaboradores                                                                                                           |                                               |         | Gerente de Administración de Nómina y Beneficios |          |
| Implementar entrenamientos sobre procedimientos estandarizados en Cines                                                                                                            |                                               |         | Gerente de Aprendizaje                           |          |
| Dar seguimiento de indicadores y objetivos asignados                                                                                                                               |                                               |         | Gerente Corporativo de Capital Humano            |          |
| N°                                                                                                                                                                                 | ENTRADAS                                      |         | SALIDAS                                          |          |
| 1                                                                                                                                                                                  | Normas y legislaciones laborales              |         | Cargos vacantes cubiertos                        |          |
| 2                                                                                                                                                                                  | Actas de investigación de conductas laborales |         | Pago de nómina y beneficios laborales            |          |
| 3                                                                                                                                                                                  | Expedientes de Colaboradores                  |         | Colaboradores de Cines entrenados                |          |
| 4                                                                                                                                                                                  | Vacantes por área                             |         |                                                  |          |
| 5                                                                                                                                                                                  | Reporte de novedades/asistencia Colaboradores |         |                                                  |          |
| PROCESOS RELACIONADOS                                                                                                                                                              |                                               |         |                                                  |          |
| Gestión de Procesos y Calidad                                                                                                                                                      |                                               |         | Gestión de Operaciones                           |          |

|                                                                  |                                  |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Gestión de Administración y Finanzas                             | Gestión de Tecnología            |
| <b>RECURSOS NECESARIOS</b>                                       |                                  |
| Sistema informático de control de nómina                         |                                  |
| Procedimientos, normas e instrucciones de trabajo estandarizados |                                  |
| <b>DOCUMENTOS GENERADOS</b>                                      |                                  |
| Recibos de nómina                                                | Informes de Accidentes Laborales |
| Expediente de Colaboradores                                      |                                  |
| <b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>                                    |                                  |
| Cumplimiento de unidades de Cines capacitadas                    | Vacantes                         |
| Accidentes Laborales                                             |                                  |

Figura 15. Ficha de Procesos Capital Humano

- Ficha de Procesos de Administración y Finanzas

| FICHA DE PROCESOS                                                                                                                                                                                                    |                                                |  |                                                  |   |          |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------|---|----------|--------|
| Proceso                                                                                                                                                                                                              | Administración y Finanzas                      |  | Versión                                          | 0 | Vigencia | ene-18 |
| OBJETIVO GENERAL                                                                                                                                                                                                     |                                                |  |                                                  |   |          |        |
| Gestionar y administrar los recursos financieros y materiales, diseñando y ejecutando estrategias que mantengan el flujo financiero necesario para mantener la operatividad en todos los niveles de la organización. |                                                |  |                                                  |   |          |        |
| ACTIVIDADES QUE SE EJECUTAN Y RESPONSABLES                                                                                                                                                                           |                                                |  |                                                  |   |          |        |
| ACTIVIDAD                                                                                                                                                                                                            |                                                |  | RESPONSABLE                                      |   |          |        |
| Gestionar la recepción, almacenamiento y distribución de materiales                                                                                                                                                  |                                                |  | Gerente de Logística                             |   |          |        |
| Analizar resultados financieros                                                                                                                                                                                      |                                                |  | Gerente de Control y Gestión Financiera          |   |          |        |
| Controlar flujo de caja: pago a proveedores, servicios y control de riesgos, cobro de clientes de comercialización                                                                                                   |                                                |  | Gerente de Tesorería                             |   |          |        |
| Atender demandas a la empresa, manejo de libro de actas de asamblea de accionistas                                                                                                                                   |                                                |  | Consultor Jurídico                               |   |          |        |
| Manejar relaciones gubernamentales                                                                                                                                                                                   |                                                |  | Gerente de Relaciones Institucionales            |   |          |        |
| Adquirir materiales y servicios                                                                                                                                                                                      |                                                |  | Gerente de Compras                               |   |          |        |
| Dar seguimiento de indicadores y objetivos asignados                                                                                                                                                                 |                                                |  | Gerente Corporativo de Administración y Finanzas |   |          |        |
| N°                                                                                                                                                                                                                   | ENTRADAS                                       |  | SALIDAS                                          |   |          |        |
| 1                                                                                                                                                                                                                    | Demandas de trabajadores                       |  | Contratos, resoluciones de demandas              |   |          |        |
| 2                                                                                                                                                                                                                    | Solicitudes de compras de materiales/servicios |  | Órdenes despacho de materiales                   |   |          |        |
| 3                                                                                                                                                                                                                    | Facturas por pagar                             |  | Comprobantes de pago                             |   |          |        |
| 4                                                                                                                                                                                                                    | Contratos con proveedores                      |  | Órdenes de compra                                |   |          |        |

|                                                                    |                                |                                        |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|
| 5                                                                  | Actas de inspección            | Inventarios disponibles                |
| 6                                                                  | Libros de actas de accionistas | Documentos notariados                  |
| <b>PROCESOS RELACIONADOS</b>                                       |                                |                                        |
| Gestión de Operaciones                                             |                                | Gestión de Comercialización y Mercadeo |
| Gestión de Capital Humano                                          |                                | Gestión de Infraestructura             |
| Gestión de Tecnología                                              |                                |                                        |
| <b>RECURSOS NECESARIOS</b>                                         |                                |                                        |
| Sistemas operativos de control de inventarios, de ventas, Merchant |                                |                                        |
| <b>DOCUMENTOS GENERADOS</b>                                        |                                |                                        |
| Estados financieros de la empresa                                  |                                |                                        |
| <b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>                                      |                                |                                        |
| Balance de ganancias y pérdidas                                    |                                |                                        |

Figura 16. Ficha de Procesos Administración y Finanzas

- Ficha de Procesos de Operaciones

| FICHA DE PROCESOS                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                               |  |                                                             |   |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------|---|----------|
| Proceso                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Operaciones                                   |  | Versión                                                     | 0 | Vigencia |
| OBJETIVO GENERAL                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                               |  |                                                             |   |          |
| Administrar las mercancías, insumos, capital humano y equipos para garantizar las ventas de boletería, alimentos, bebidas y proyección de películas, comerciales y trailers de acuerdo a las especificaciones de calidad establecidas por la empresa a fin de dar la máxima rentabilidad posible. |                                               |  |                                                             |   |          |
| ACTIVIDADES QUE SE EJECUTAN Y RESPONSABLES                                                                                                                                                                                                                                                        |                                               |  |                                                             |   |          |
| ACTIVIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                               |  | RESPONSABLE                                                 |   |          |
| Negociar la programación con distribuidoras                                                                                                                                                                                                                                                       |                                               |  | Gerente de Programación                                     |   |          |
| Mantener relaciones con entes gubernamentales                                                                                                                                                                                                                                                     |                                               |  | Gerente de Programación                                     |   |          |
| Programar pautas comerciales, trailers, noticieros y afiches                                                                                                                                                                                                                                      |                                               |  | Gerente de Programación                                     |   |          |
| Distribuir Contenido Fílmico a Cines                                                                                                                                                                                                                                                              |                                               |  | Gerente de Programación                                     |   |          |
| Autorizar el despacho y calcular pedidos de reposición de mercancías y consumibles en Centro Logístico de Distribución                                                                                                                                                                            |                                               |  | Gerente de Programación                                     |   |          |
| Analizar ventas de boletería y de caramelería                                                                                                                                                                                                                                                     |                                               |  | Gerente de Programación/<br>Gerente Corporativo Concesiones |   |          |
| Negociar con proveedores de productos de caramelería                                                                                                                                                                                                                                              |                                               |  | Gerente Corporativo Concesiones                             |   |          |
| Dar seguimiento de indicadores y objetivos asignados                                                                                                                                                                                                                                              |                                               |  | Vicepresidente de Operaciones                               |   |          |
| N°                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ENTRADAS                                      |  | SALIDAS                                                     |   |          |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Nombres, censura de películas, trailers, spot |  | Programación de películas, trailers, spot                   |   |          |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Nombres de distribuidoras de películas        |  | Cantidad de pedidos de mercancías/consumibles               |   |          |

|                                                                                             |                                        |                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 4                                                                                           | Inventario de mercancías y consumibles | Precios de venta de boletería, alimentos y bebidas |
| <b>PROCESOS RELACIONADOS</b>                                                                |                                        |                                                    |
| Gestión de Capital Humano                                                                   |                                        | Gestión de Vicepresidencia Ejecutiva               |
| Gestión de Administración y Finanzas                                                        |                                        | Gestión de Auditoría y Seguridad                   |
| Gestión de Mercadeo y Comercialización                                                      |                                        | Gestión de Procesos y Calidad                      |
| Gestión de Tecnología                                                                       |                                        | Gestión de Infraestructura                         |
| <b>RECURSOS NECESARIOS</b>                                                                  |                                        |                                                    |
| Sistemas operativos de control de inventarios, de ventas, de nómina                         |                                        |                                                    |
| Políticas, normas, procedimientos estandarizados                                            |                                        |                                                    |
| Equipos de proyección y sonido, puntos de venta, impresoras fiscales, preparación alimentos |                                        |                                                    |
| <b>DOCUMENTOS GENERADOS</b>                                                                 |                                        |                                                    |
| Pautas de programación de películas, trailers y spot digital y promociones                  |                                        |                                                    |
| Certificados de proyección de spot digital a clientes de comercialización                   |                                        |                                                    |
| <b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>                                                               |                                        |                                                    |
| Ocupación de Salas respecto a boletos vendidos                                              |                                        | Ventas de caramelería respecto a ocupación         |

## 5.2. Análisis de la Información y Diagnóstico

Figura 17. Ficha de Procesos Operaciones

### 5.2.1. Diagrama de Ishikawa

#### 5.2.1.1. Identificación de los desperdicios de la productividad presentes en los procesos primarios y de apoyo, así como las causas que los originan

Los desperdicios presentes en todos los niveles de la organización pueden determinarse a partir de las observaciones libres de las actividades ejecutadas por todos los niveles de la organización, conociendo las pautas internas establecidas mediante la consulta de información documentada, las entrevistas no estructuradas y el análisis de los resultados de las evaluaciones internas aplicadas que miden la calidad de atención y servicio prestados, como las Evaluaciones Internas de Cumplimiento de Pauta de Atención y Servicio.

**Las Evaluaciones Internas** son actividades anuales que buscan medir el cumplimiento de las pautas operativas y administrativas establecidas y que influyen en el servicio y atención prestados a los espectadores durante su visita en las salas de Cine del complejo. Esta evaluación es realizada por el área de Procesos y Calidad mediante la aplicación de un instrumento que guía en la determinación de la conformidad o no del cumplimiento de las pautas establecidas

en las diferentes áreas del Cine, asignando por cada no conformidad un grado de criticidad que facilita la identificación de la prioridad de acciones correctivas a ejecutar, establecido de la siguiente manera:

- Crítico: Riesgos de sanciones legales por entes gubernamentales, o de seguridad a personas, riesgos de contaminación en los alimentos y daños a los activos de la empresa por parte de personal interno.
- Mayor: Afectan directamente la atención y servicio ofrecidos a los clientes, riesgos por pérdidas y actos fraudulentos por parte de personal interno.
- Menores: No conformidad que de mantenerse puede convertirse en un mayor o un crítico por su reincidencia.

De igual modo, se evalúan cuatro aspectos fundamentales, que facilitan la identificación del tipo de acción correctiva y preventiva que se debe aplicar en el cierre de brechas:

- Limpieza de los equipos y área en general
- Ejecución de pautas establecidas
- Disponibilidad de instrumentos, herramientas para la operatividad
- Estado de funcionamiento de los equipos de operación y para la atención

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de Evaluaciones Internas para el complejo de Cines en el año 2017:

- Calificación general:

Para indicar que un Cine cumple con las pautas operativas y administrativas establecidas y brinda una calidad de atención y servicio satisfactoria, debe al menos obtener una calificación general del 85%.

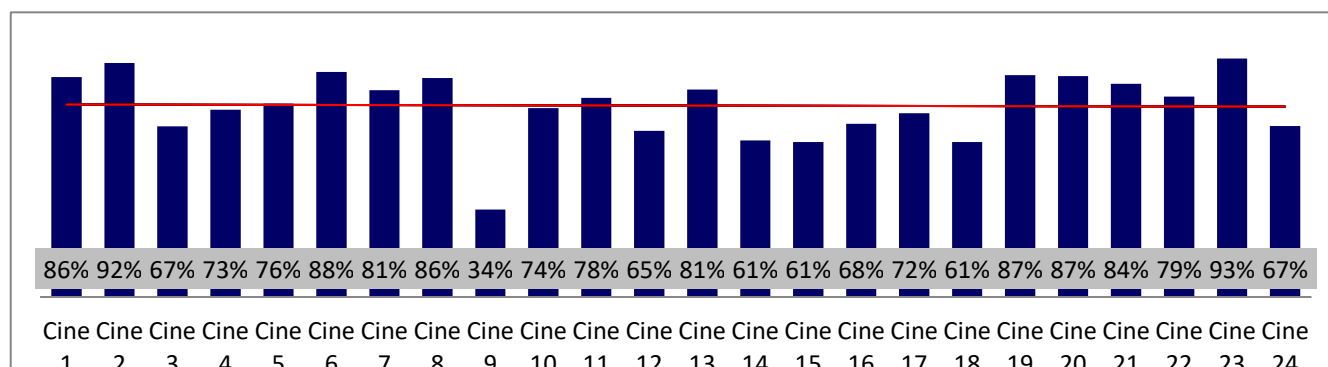


Figura 18. Calificación general por Cine

Fuente: Informe General de Resultados de Evaluaciones Internas de la Empresa de Entretenimiento Cinematográfico (2017)

A partir de la Figura 18, se puede observar que el 70% de los Cines del circuito no alcanza la calificación mínima aprobatoria en la evaluación interna aplicada, por lo que su gestión no resultó ser satisfactoria en lo que respecta al cumplimiento de las pautas operativas y administrativas establecidas en cada una de sus áreas, así como en la calidad de atención y servicio brindada a los espectadores.

- Detalle de las evaluaciones internas:

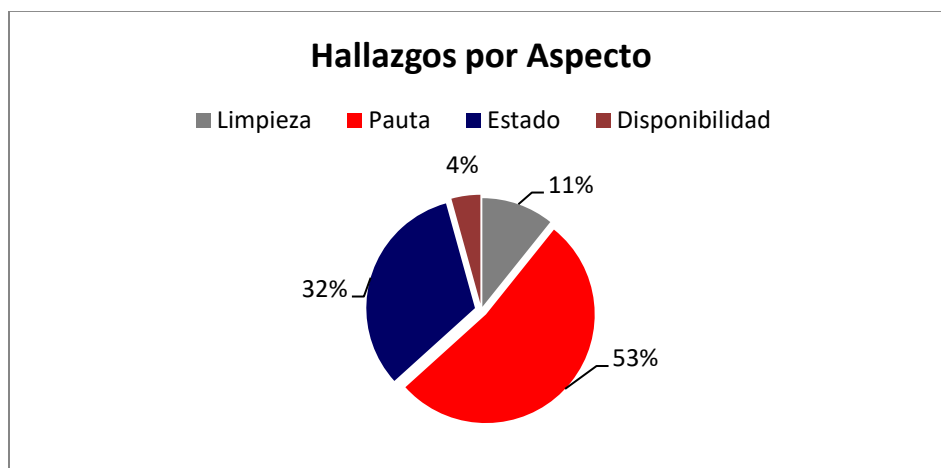


Figura 19. Detalle de hallazgos según el aspecto evaluado

Fuente: Informe General de Resultados de Evaluaciones Internas de la Empresa de Entretenimiento Cinematográfico (2017)

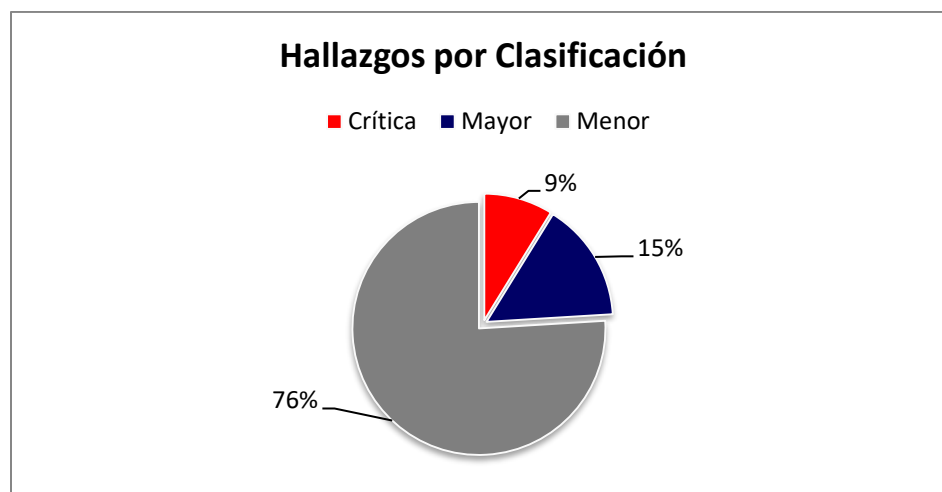


Figura 20. Detalle de hallazgos según clasificación

Fuente: Informe General de Resultados de Evaluaciones Internas de la Empresa de Entretenimiento Cinematográfico (2017)

A partir de la figura 19, se puede observar que del total de hallazgos evidenciados en las evaluaciones internas del complejo, destacan las no conformidades por incumplimiento de pautas operativas y administrativas establecidas por la empresa para el manejo de los Cines en sus diferentes áreas, seguido de un importante impacto en la falta de limpieza en las áreas y equipos de trabajo y en menor medida la falta de disponibilidad de herramientas de trabajo y fallas en el funcionamiento de los equipos.

Por su parte, a partir de la figura 20, se observa que de las clasificaciones de las no conformidades o hallazgos evidenciados, destaca la clasificación “menor”, seguida de las clasificaciones “mayor” y “crítica”, lo que da una idea de las necesidades de establecer un orden de prioridades en la mitigación de las no conformidades detectadas.

Por otro lado, a partir de visitas realizadas a los Cines, de las observaciones libres, la revisión de los informes resultantes de las evaluaciones internas aplicadas en los Cines y de las entrevistas no estructuradas realizadas tanto a Cines como a las

áreas de la Corporativa, a continuación se presenta los hallazgos o no conformidades frecuentes de manera general en el circuito:

- **RRHH**

Tabla 2. Hallazgos en área de RRHH

| Ítem evaluado                             | Descripción del hallazgo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Horarios                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Horarios planificados con vacíos de supervisión en días de mayor afluencia de clientes.</li> <li>-Considerando que los Operadores pueden rotar según las áreas de Taquilla, Control de Acceso y Caramelería, no se establecen los posicionamientos en estas áreas en función a los entrenamientos realizados y habilidades en las ventas.</li> <li>-No se da cumplimiento a los horarios establecidos durante la semana.</li> </ul> |
| Planificación y control de Entrenamientos | <ul style="list-style-type: none"> <li>-No se establecen planes de entrenamiento.</li> <li>-Colaboradores son asignados a áreas y manejo de equipos sin entrenamientos previos.</li> <li>-Los Líderes de área no reciben entrenamiento de procesos actualizados.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |

- **Caramelería**

Tabla 3. Hallazgos en área de Caramelería

| Ítem evaluado                                               | Descripción del hallazgo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proceso de Venta y Atención (venta sugerida) en Caramelería | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Prolongados tiempos de servicio por falta de agilidad de los cajeros en el cobro, preparación y despacho de productos.</li> <li>-No se realiza la venta sugerida de productos para acelerar la rotación de los productos.</li> <li>-Cajas cerradas bien sea por fallas en los equipos o por errores en el posicionamiento de o cálculo de cajas que deben abrirse según el bloque del día.</li> </ul> |
| Cotufera                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cotuferas descalibradas y fuera de funcionamiento.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Control de calidad del Aceite para freidoras                | <ul style="list-style-type: none"> <li>-No se realiza el chequeo de calidad para determinar cambio de aceite.</li> <li>-No se registran los cambios en el formulario de control correspondiente.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                   |
| Freidoras                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Freidoras abastecidas de aceite aun cuando el equipo se encuentra fuera de funcionamiento. No se realiza la limpieza en la frecuencia establecida. Freidoras con fallas de funcionamiento.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |

|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sistema Dispensador de Bebidas                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Línea de vida de producto conectada al sistema, aun cuando no está abastecida.</li> <li>-Equipo con fallas de limpieza.</li> <li>-Líneas no identificadas con el sabor que abastecen por lo que se abastecen vasos con sabores no solicitados por los clientes, siendo estos devueltos, incrementando el desperdicio de bebidas.</li> </ul>                                                                         |
| Preparación De Tequeños, Elementos de Seguridad e Higiene       | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se prepararan con tiempos y temperaturas de cocción erradas.</li> <li>-No se analizan cantidades estimadas de preparación de acuerdo a la afluencia de Invitados: casos donde se desechan como desperdicio por exceso de preparación y casos donde no se anticipa la preparación, por lo que los tiempos de servicio aumentan.</li> <li>-No se lleva control del tiempo de vida de productos preparados.</li> </ul> |
| Dispensadores de jabón líquido, gel sanitizante en Caramelería. | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desabastecidos durante la operatividad.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Abastecimiento de Productos y bebidas en Caramelería            | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Los Líderes de Inventario no abastecen de productos y estuches a los cajeros durante las ventas. Los cajeros deben separarse de las cajas para desplazarse hasta los almacenes solicitando la entrega de productos para la venta, mientras los clientes se mantienen en espera por completar su orden.</li> </ul>                                                                                                   |
| Preparación De Cotufas, Elementos de Seguridad e Higiene        | <ul style="list-style-type: none"> <li>-No se abastecen los estuches con la medida correcta de cotufas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## - Control de Acceso

Tabla 4. Hallazgos en área de Control de Acceso

| Ítem evaluado                                                                | Descripción del hallazgo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atención en Taquilla:<br>Diálogo, Tiempo de Servicio y de Espera             | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se desconocen la sinopsis de las películas, se desconocen las promociones vigentes y tipos de boletos.</li> <li>-Fallas en el manejo del sistema informático de ventas por lo que se incurrir en errores de facturación a los clientes incrementando reembolsos.</li> <li>-Cajas cerradas bien sea por fallas en los equipos o por errores en el posicionamiento de o cálculo de cajas que deben abrirse según el bloque del día.</li> </ul> |
| Anuncios Informativos al Público, Normas y Material Publicitario en Taquilla | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Las normas de usuario e identificadores de cajas presentan un diseño que no facilita la visualización de los clientes.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Máquinas de compra/retiro de boletos                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Equipos fuera de funcionamiento, incrementando tiempos en cola y de servicio.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cartelera Cinematográfica Digital                          | -Se muestra errores de programación, horarios, censura y precios a los clientes que van a realizar las compras por falta de actualización.                                                                                                                                                                                                                                             |
| Control e Inventario de Lentes 3D, Equipo de Lavado        | -No se realiza el conteo de lentes 3D antes para el control de inventario.<br>-Lentes sucios bien sea por equipo de lavado fuera de funcionamiento o por falta de calibración.                                                                                                                                                                                                         |
| Butacas                                                    | -Falta de identificación, generando incomodidades y confusión en los clientes para la ubicación de las butacas adquiridas.<br>-Butacas en mal estado no se inhabilitan en el sistema informático de atención para la venta a los clientes.                                                                                                                                             |
| Atención en Control de Acceso: Tiempo de Espera, Diálogo   | -Prolongados tiempos de espera de los clientes para el ingreso a salas debido a labores de limpieza de salas. La programación de funciones no respeta los tiempos de limpieza.<br>-Los Colaboradores asignados al control de acceso a salas no validan los boletos de los clientes.<br>-Puertas de sala abiertas durante la proyección generando interferencias durante la proyección. |
| Procedimiento de Diálogo y Despedida de Sala               | -Los Colaboradores asignados no apoyan en el retiro de bandejas y desperdicios de los clientes a la salida de las funciones.<br>-Los Colaboradores asignados al área no son suficientes para atender todas las salas.                                                                                                                                                                  |
| Dispensadores de papel higiénico, jabón, piezas sanitarias | -Dispensadores de jabón y papel desabastecidos durante la operatividad del Cine.<br>-Piezas sanitarias sucias o fuera de servicio.                                                                                                                                                                                                                                                     |

## - Inventario

Tabla 5. Hallazgos en área de Inventario

| Ítem evaluado                                           | Descripción del hallazgo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Almacenamiento de Mercancías de Caramelería/Operaciones | -No se identifican los productos almacenados. Productos no corresponden a las etiquetas de identificación utilizadas.<br>-No se cumplen las reglas de apilamiento por tipo de producto, peso, medidas.<br>-No se mantienen las condiciones de temperatura e iluminancia.<br>-Productos son colocados sobre el suelo y no sobre estantes.<br>-No se calcula la capacidad máxima de almacenamiento por tipo de producto y ventas. Sobre stock de productos.<br>-No se establece un sentido de rotación de los productos. No se cumple la regla del “Primero en entrar, primero en salir”.<br>-Productos con alta rotación son almacenados alejados de la puerta.<br>-Equipos de refrigeración, congelación, aire acondicionado, computadores fuera de funcionamiento. |

|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cajas para la entrega de productos a los cajeros          | <ul style="list-style-type: none"> <li>-No identificadas.</li> <li>-No se analizan las cantidades de productos a los cajeros para la venta en las caramelerías de acuerdo a las ventas y rotación de productos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Producto almacenado                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Productos sin de fecha de caducidad rotulada.</li> <li>-Productos vencidos por falta de rotación. No se aíslan de los productos almacenados disponibles para la venta.</li> <li>-Productos con empaques abiertos, no se aíslan de los productos almacenados.</li> <li>-Productos congelados con empaques abiertos, con riesgo de quemaduras por frío.</li> <li>-Productos con precio rotulado desactualizado disponible para la venta con precio actualizado.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Pedidos de mercancías al Centro Logístico de Distribución | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Las solicitudes de pedido no se realizan en función a la capacidad de almacenamiento y/o ventas: inventarios excesivos de productos que no tienen alta rotación en las ventas ni a la capacidad de almacenamiento del Cine.</li> <li>-Las solicitudes de pedido deben ser modificadas por desconocimiento de existencias en el Centro Logístico de Distribución.</li> <li>-Se deben realizar pedidos de emergencia al Centro Logístico de Despacho por la falta de productos requeridos para la venta y que no se contemplaron en las solicitudes de pedido previas.</li> <li>-Los pedidos llegan incompletos a los Cines debido a la falta de disponibilidad de mercancías en el Centro Logístico de Distribución.</li> <li>-Demoras en el despacho de solicitudes de pedido realizadas por los Cines al Centro Logístico de Distribución debido a la falta de aprobación de las áreas Corporativas.</li> </ul> |

**- Proyección**

Tabla 6. Hallazgos en área de Proyección

| Ítem evaluado                                         | Descripción del hallazgo                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Calidad de la proyección                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fallas de imagen, pérdida de foco.</li> <li>-Fallas de sonido, volumen bajo.</li> <li>-Interrupciones por parte de personal que se mantienen en salas durante hora de descanso.</li> <li>-No se ejecutan mantenimientos preventivos a los equipos.</li> </ul> |
| Spot Digital, Avances (Trailers), Noticias, Películas | <ul style="list-style-type: none"> <li>-No se programa la lista de reproducción de acuerdo a la pauta establecida.</li> </ul>                                                                                                                                                                         |

**- Cine**

Tabla 7. Hallazgos en áreas de Cine

| Ítem evaluado                                                     | Descripción del hallazgo                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Apariencia, Higiene Personal, Implementos de Seguridad y Uniforme | - Porte de camisa por fuera del pantalón, sin correas, personal sin botas con porte de medias cortas, caballeros sin rasurado, zapatos de goma en colores llamativos, tatuajes. |

## - Servicios

Tabla 8. Hallazgos en áreas de Servicios

| Ítem evaluado                       | Descripción del hallazgo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mantenimientos Correctivos Menores  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-No se mantienen registros de trabajos correctivos en el sistema informático de mantenimiento.</li> <li>-Demoras en la ejecución de trabajos correctivos por errores de diagnóstico, demoras en atención de técnicos expertos y falta de herramientas.</li> <li>-Demoras en la aprobación de presupuestos para la reparación de equipos por parte del área Corporativa de Infraestructura y de Sistemas.</li> <li>-Demoras en el pago de proveedores para la ejecución de trabajos correctivos y preventivos por parte de Administración y Finanzas</li> </ul> |
| Mantenimiento Preventivo de Equipos | -No se establecen planes de mantenimientos preventivos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

A partir de los hallazgos presentados, a continuación se presentan las calificaciones generales por área del Cine y la Corporativa:

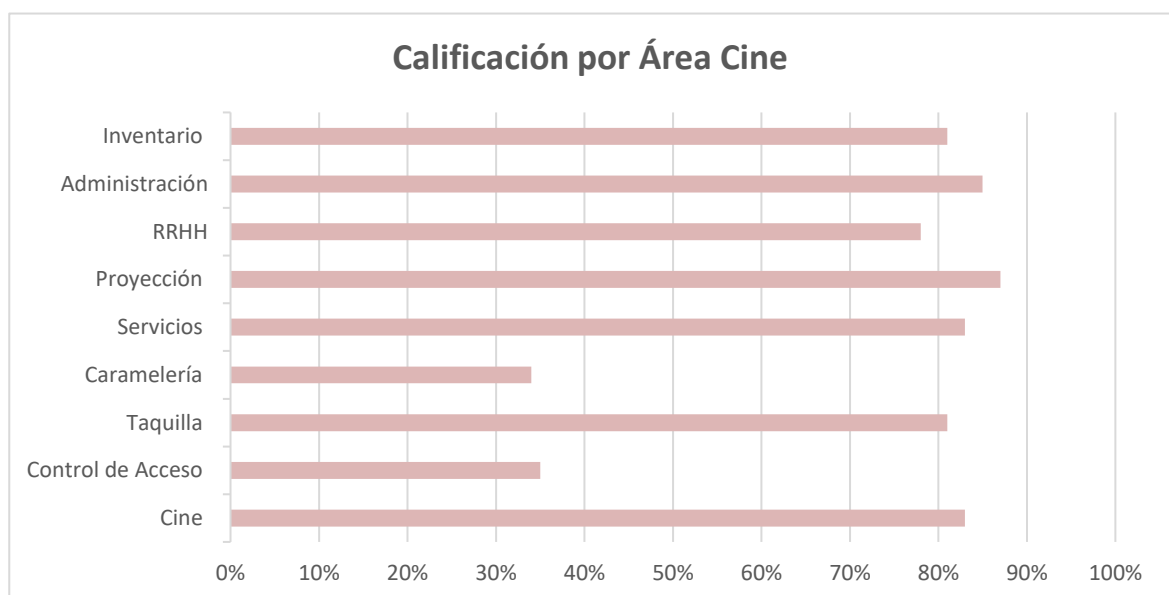


Figura 21. Calificación por Área de Cine según Evaluación Interna

Fuente: Informe General de Resultados de Evaluaciones Internas de la Empresa de Entretenimiento Cinematográfico (2017)

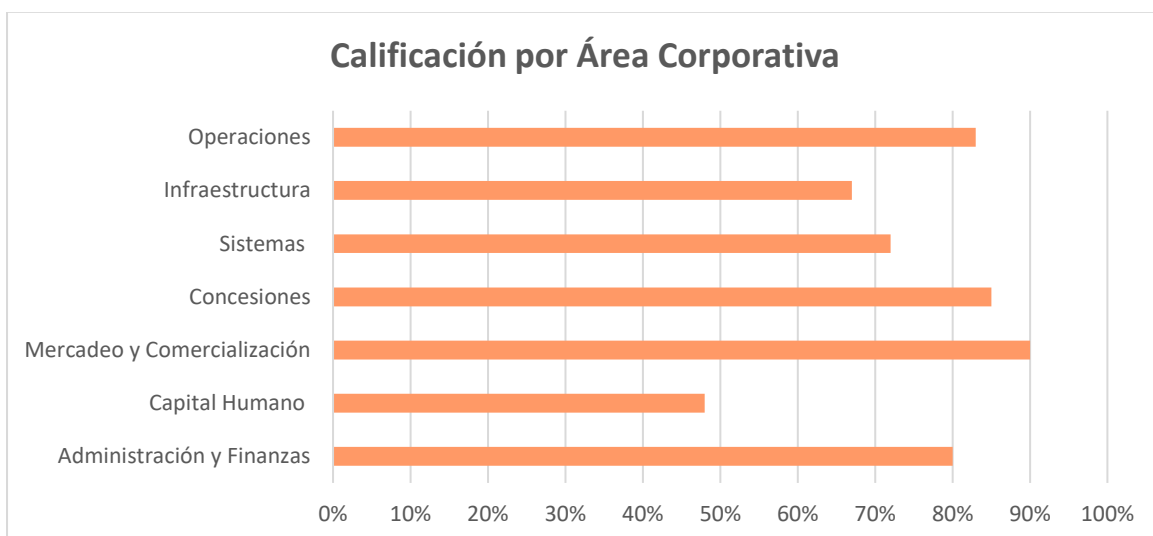


Figura 22. Calificación por Área Corporativa según Evaluación Interna

Fuente: Informe General de Resultados de Evaluaciones Internas de la Empresa de Entretenimiento Cinematográfico (2017)

A partir de la figura 21 se puede observar que las áreas del Cine con mayor número de hallazgos o no conformidades son precisamente las áreas de Taquilla, Caramelería, Control de Acceso por el impacto que generan en la calidad de atención y servicio debido a que mantienen contacto directo con los clientes y el área de RRHH cuya gestión impacta indirectamente en el rendimiento de los Colaboradores que operan en las áreas front o de contacto con los clientes.

Por su parte, en la figura 22, se observa que las áreas Corporativas con mayor número de no conformidades o hallazgos son precisamente las áreas de apoyo identificadas en el Mapa de Procesos (Figura 8). Estas áreas son Infraestructura, Sistemas y Capital Humano, pues su gestión influye en la gestión del Cine.

A partir de los hallazgos presentados, a continuación se listan los desperdicios de la productividad identificados:

- **Sobreproducción**

- a) Comida caliente fría producida en exceso durante todos los bloques de funciones. Buena parte de la producción es destinada como desperdicio por superar el tiempo de vida establecido para garantizar sus características organolépticas.

- **Inventarios**

- a) Solicitudes de pedido descontroladas para la reposición de consumibles, repuestos y mercancía para la venta en Caramelería. Los cálculos de reposición de consumibles, insumos y mercancías para la venta en Caramelerías es realizada por la Vicepresidencia de Operaciones quien asume el rol de procura y no por el Centro Logístico de Distribución, cumpliendo este únicamente funciones de recepción, almacenamiento y despacho a los Cines y la Corporativa. Se generan errores en el cálculo de pedidos de reposición a los proveedores, pues no se contemplan capacidades de almacenamiento, flujo de caja y rutas óptimas de transporte.

Se generan dos escenarios:

Sobre-stock: pérdidas de productos por alcanzar la fecha de caducidad o con precios rotulados no actualizados, como consecuencia de mantener el pensamiento del “en caso de hacer falta” y la ausencia del análisis de ventas por producto. Aunado a la pérdida de oportunidades de inversión por comprometer el flujo de caja en el sobre-abastecimiento.

Bajo-stock: pérdida de oportunidad de ventas en Cines por la no disponibilidad de los productos bien sea por no ser contemplados en las solicitudes de pedido o por ausencia de análisis de ventas para la estimación de las cantidades óptimas y tiempos de reposición.

- **Transporte**

- a) Transportes descontrolados para la reposición de mercancía, repuestos y consumibles desde el Centro Logístico de Distribución a los Cines, generando los siguientes escenarios:

Transporte ejecutado según la planificación establecida pero con pedidos incompletos por bajo stock de consumibles y mercancías, generando pérdidas de oportunidades de venta de los productos no despachados y reducción en la disponibilidad de flujo de caja por el pago del servicio de transporte a terceros ya que con frecuencia debe ser contratado un nuevo servicio para el transporte de los insumos que inicialmente no pudieron ser transportados.

Transportes de emergencia para el traslado de repuestos para la reparación de equipos de preparación de alimentos, así como de equipos informáticos de atención vitales para continuidad de las operaciones en los Cines. Estos traslados no se encuentran en la planificación establecida y se realizan porque los repuestos están centralizados en cuanto a su almacenamiento en el Centro Logístico de Distribución.

- **Movimientos innecesarios**

- a) Acciones de marcaje y desmarcaje de productos en los puntos de venta por indecisión de compra de los clientes y la falta de conocimiento de los Colaboradores asignados a la caja en la sugerencia de promociones vigentes.
- b) Desplazamientos de cajeros para la preparación y entrega de pedidos a los largo del área de Caramelería, motivado a la inoperatividad de equipos como cotuferas y sistemas dispensadores de bebidas cercanos a la caja de atención donde labora, incrementando los tiempos de servicio a los clientes.

- c) Desplazamiento de Colaboradores que se ven obligados a dejar las cajas para abastecerse de productos para la venta en las áreas de almacenamiento, mientras los clientes esperan por el despacho de sus pedidos. Esto originado a la falta de seguimiento de los Líderes de Inventario y de Concesiones en la transferencia y en el análisis de cantidades que deben ser abastecidos a los cajeros.
- d) Desplazamiento para la ubicación de los productos en los almacenes debido a la falta de identificación.
- e) Desplazamiento para trasladar productos de alta rotación que se encuentran almacenadas en áreas lejanas o de difícil acceso.
- f) Desplazamiento por lejanía de almacenes de Concesiones y Operaciones respecto a la ubicación de las cajas en Caramelería y Taquilla a ser abastecidas de mercancías y consumibles.

- **Tiempos de espera**

- a) Tiempos de espera en el abastecimiento de cajas durante procesos de venta, debido a las cantidades reducidas de productos e insumos entregados a los cajeros que resultan insuficientes para la afluencia de clientes.
- b) Demoras en la ubicación de productos para la venta en los almacenes, debido a la falta de identificación y su ubicación física distante respecto a las cajas ubicadas en Taquilla y Caramelería.
- c) Demoras en la distribución de pedidos a los Cines desde el Centro Logístico de Distribución, debido a demoras y aprobación de las áreas Corporativas de Concesiones, Operaciones (mercancías y consumibles), Sistemas e Infraestructuras (repuestos) en el análisis de

los pedidos realizados por los Cines. En muchos casos, las solicitudes de pedido realizadas por los Cines deben ser modificadas ajustando las cantidades de pedido, por lo que no tienen plena autonomía en las solicitudes.

- d) No se ejecutan los diálogos estandarizados de atención en las tomas de pedidos a los clientes en las áreas de Taquilla, Control de Acceso y Caramelería, incurriendo en tiempos prolongados de espera por atención en las colas.
- e) Demoras en el despacho de comida caliente a los clientes por falta de entrenamiento en la preparación.
- f) Demoras en la atención de reparación de equipos que fallan durante el proceso de ventas.

El Líder de Servicios del Cine al no tener las herramientas necesarias para la reparación de los equipos y en muchos casos poca habilidad para realizar el diagnóstico de fallas, debe solicitar los trabajos correctivos en función al tipo de equipo, para que sean atendidas por personal técnico especializado que corresponda.

Dependiendo del tipo de equipo que presente la falla, el Líder de Servicios debe contactar al área correspondiente como gestión para la atención y seguimiento:

Para equipos de caramelería como cotuferas y freidoras, los mantenimientos correctivos son realizados por personal de mantenimiento técnico del área de Infraestructura, mientras que los sistemas dispensadores de bebidas dependen directamente de la atención de los proveedores cuyo servicio técnico se encuentra en el contrato establecido.

Por su parte, las fallas en el funcionamiento del hardware de equipos como Ticket Express Plus, puntos de venta y servidores son atendidos

por el área de Infraestructura de Sistemas a través de la contratación de una empresa técnica tercerizada cuyos técnicos deben movilizarse por cuenta propia hasta los Cines para su reparación en función a su disponibilidad.

En cuando a las fallas en los sistemas operativos de venta y de control de inventarios, estos son atendidos por el área de Soporte de Sistemas vía remota desde las oficinas de la Corporativa.

Cabe destacar que muchas de las solicitudes de trabajos correctivos realizadas por los Líderes de Servicios presentan descripciones o diagnósticos errados, generando demoras importantes en la corrección de las fallas, pues los técnicos visitan los Cines con las herramientas y planes de acción que resultan ser erradas debido a los diagnósticos errados, obligándolos a realizar nuevas visitas a los Cines.

- **Procesos innecesarios**

- b) El Centro Logístico de Despacho realiza solicitudes de aprobación vía telefónica a las áreas Corporativas de Sistemas, Infraestructura, Concesiones y Operaciones. A pesar de que las aprobaciones de los pedidos realizados por los Cines son realizadas por las áreas corporativas a través del sistema informático de control de inventarios, el Centro Logístico de Distribución solicita vía telefónica una nueva aprobación para el despacho de los pedidos por Cine, generando demoras en el despacho y retrabajo.
- c) La Vicepresidencia de Operaciones realiza la estimación de cantidades de reposición de mercancías y consumibles para la posterior compra a nivel nacional, en lugar de ser realizado por la Gerencia de Compras en conjunto con la Gerencia de Logística.

- d) Gerentes de Piso son los encargados de realizar el posicionamiento de los Colaboradores u operarios en la Caramelería aún cuando no es su área de gestión y desconoce las habilidades de venta de los Colaboradores.

- **Defectos**

- a) Tequeños crudos, cotufas frías, bebidas con mal sabor o sin gas, productos terminados como snacks o golosinas con empaques abiertos.
- b) Fallas de imagen y sonido durante la proyección en salas.
- c) No se proyectan todos los comerciales de acuerdo a las solicitudes realizadas por los clientes de Comercialización.
- d) No se proyectan las películas de acuerdo a la programación establecida.
- e) Salas con poco confort: sensación térmica calurosa o muy fría, butacas dañadas, no identificadas, deficiente iluminación.

Estos defectos se asocian a Colaboradores sin entrenamiento, así como a la ausencia de revisión del estado físico de equipos e infraestructura antes del inicio de las operaciones.

#### **5.2.1.2. Diagrama de Ishikawa**

Considerando que la misión de la organización es la prestación de sus productos con calidad de atención y servicio y tomando en cuenta los resultados de las evaluaciones internas y los desperdicios de la productividad identificados, a continuación se presenta el Diagrama de Ishikawa diseñado para facilitar la identificación de las causas-raíz que originan las deficiencias en la calidad de atención y servicio.

En la Figura 25 se presentan las causas principales que originan las deficiencias en la calidad de atención y servicio, centrándose en:

- Largos tiempos de servicio
- Fallas en la atención a clientes
- Calidad deficiente de productos preparados
- Deficiente limpieza de áreas
- Poca disponibilidad de productos para la venta
- Incidencias durante proyección

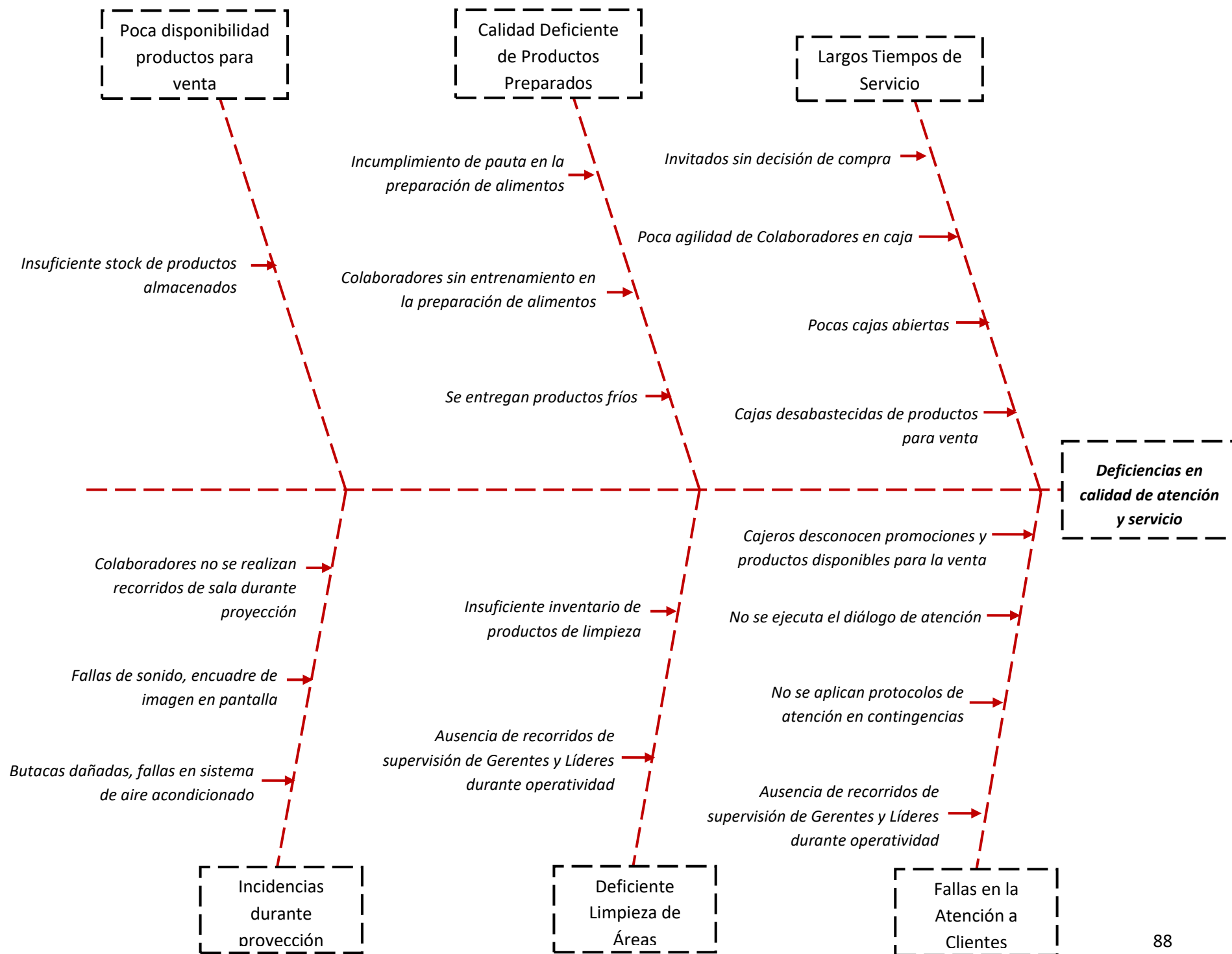


Figura 23. Diagrama de Ishikawa

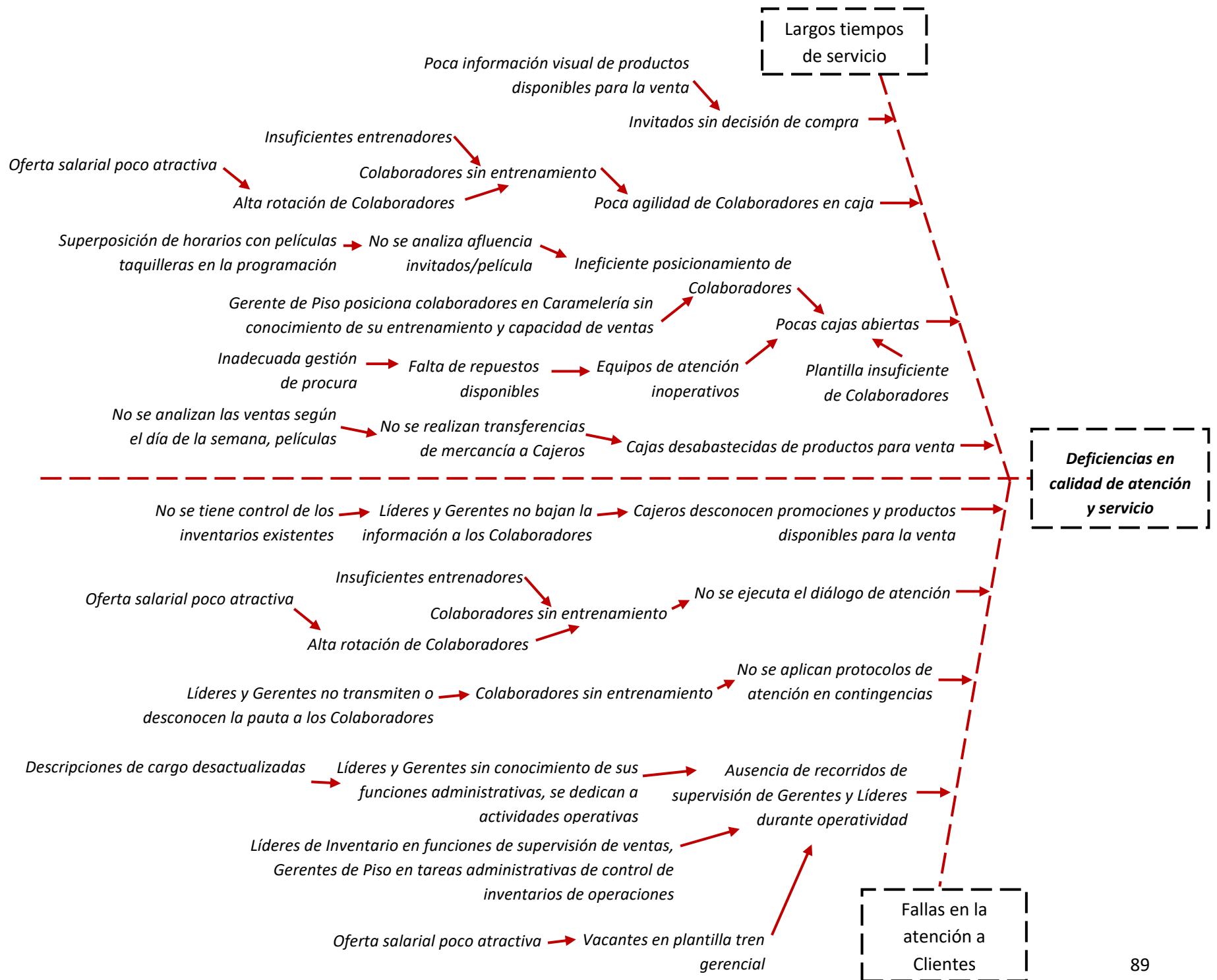


Figura 24. Diagrama de Ishikawa (Detalle)

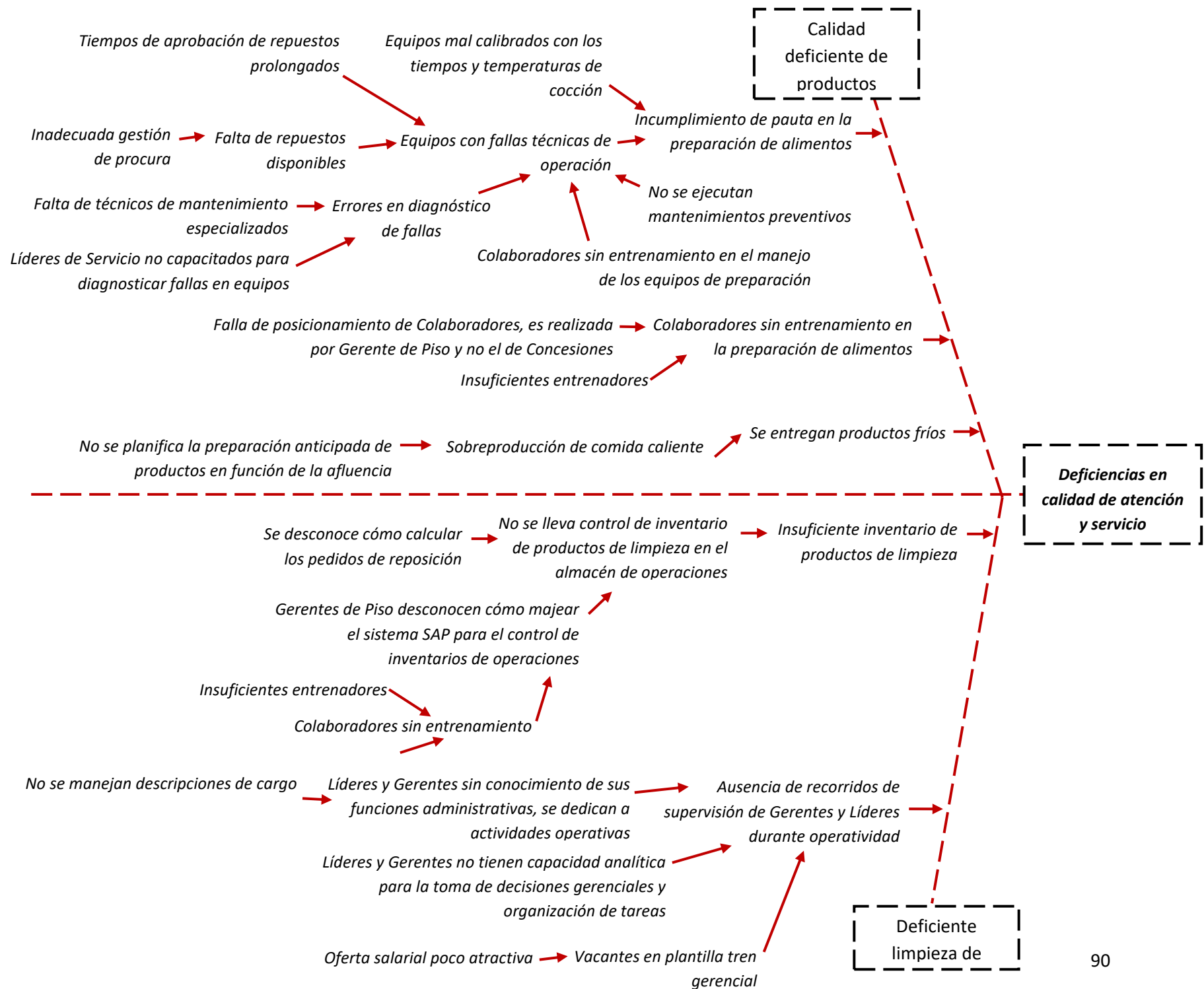


Figura 24. Diagrama de Ishikawa (Detalle)

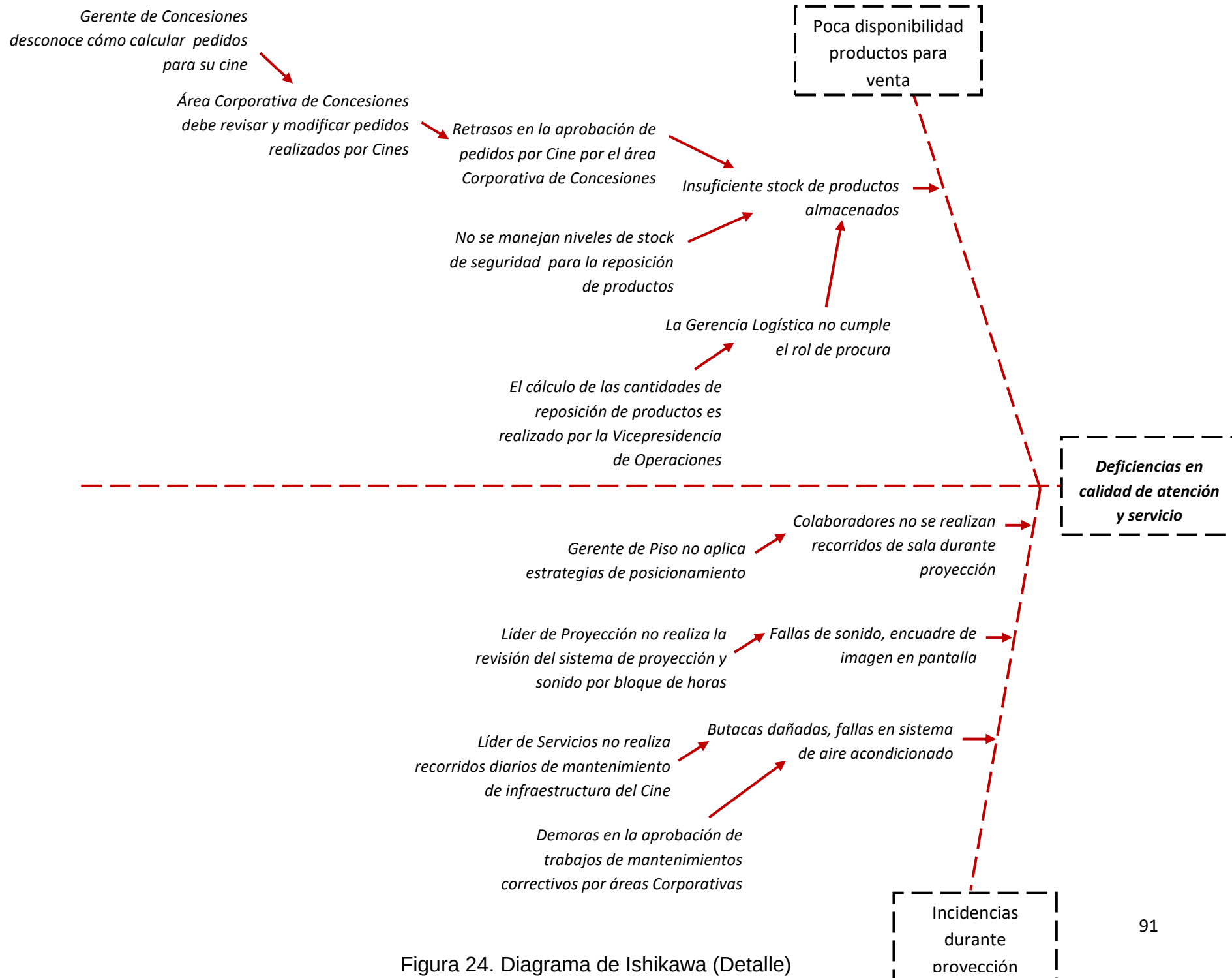


Figura 24. Diagrama de Ishikawa (Detalle)

## 5.2.2. Herramientas y Estrategias de Mejora de Productividad

### 5.2.2.1. Revisión documental de las herramientas y estrategias de mejora de la productividad existentes

Son muchas las empresas que han implementado el sistema Lean Manufacturing como medio para la mejora de su productividad a través de la reducción de desperdicios.

Para su implementación, es necesario internalizar los siguientes aspectos clave:

Tabla 9. Aspectos clave para la implementación del sistema Lean

Fuente: Manual de Lean Manufacturing, Cabrera Calva (2014)

| Aspecto clave                  | Descripción                                                                                                                                         |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reconocimiento de desperdicios | Identificar y eliminar todas las actividades que no aportan valor desde la perspectiva del cliente                                                  |
| Estandarización de procesos    | Establecimiento de pautas operativas estandarizadas que no den lugar a variaciones                                                                  |
| Flujo continuo                 | Definición del flujo continuo de las actividades sin dar lugar a esperas por interrupciones                                                         |
| Producción –Pull               | Determinar las cantidades de producción de acuerdo a los requerimientos de los clientes en los tiempos requeridos                                   |
| Calidad en la fuente           | Identificar y eliminar el defecto desde el origen, permitiendo que los operadores sean quienes inspeccionen la calidad de las actividades           |
| Mejora continua                | Eliminación constante de los desperdicios. Para ello, se requiere de la participación y motivación de todos los niveles para la generación de ideas |

Existen múltiples herramientas para la reducción de desperdicios y que por tanto ayudan a mejorar la productividad de todas las actividades. Cabrera Calva (2014) expone las herramientas que se presentan a continuación:

**5S's:** Metodología que tiene como finalidad crear el hábito de mantener el orden y la limpieza en el entorno de trabajo de manera disciplinada y con criterios normalizados para su aplicación. Esta metodología es implementada en cinco fases a saber:

- Clasificación: Esta fase consiste en la separación de los materiales que componen el entorno de trabajo de acuerdo a si son o no necesarios.
- Orden: En esta fase se precisa identificar y ubicar cada objeto clasificado en el lugar que le corresponde, facilitando su ubicación y reduciendo tiempos de búsqueda cuando sean requeridos.
- Limpieza: En esta fase se realiza la limpieza física de los objetos para garantizar armonía en el entorno de trabajo, además de facilitar la identificación de aquellos objetos que no aportan valor.
- Estandarización: En esta fase se normalizan las actividades, estableciendo las pautas que se deben seguir para el mantenimiento de las condiciones de orden y limpieza en el entorno de trabajo.
- Disciplina: En esta fase se deben crear mecanismos que permitan mantener los hábitos de trabajo.

**PokaYoke:** Técnicas desarrolladas para reducir la probabilidad de ocurrencia de errores inadvertidos, mediante el uso de mecanismos de advertencia o de alertas o de control.

**Kanban:** Dispositivo visual que controla la información sobre qué, cómo y cuándo hacer con los materiales, así como el control de sus movimientos durante el proceso.

**MPT (Mantenimiento Productivo Total):** Corresponde a la filosofía de mejora continua basada en la búsqueda de la disponibilidad y confiabilidad de los equipos y las operaciones. Esta metodología facilita la participación total de todos los niveles de la organización en la generación de ideas para la reducción de fallas.

**Gestión de Cuellos de Botella:** Corresponde a la metodología empleada para reducir las restricciones que afectan los procesos y que ocasionan incrementos en tiempos de espera entre una actividad y la siguiente. Esta metodología se basa en la aplicación de cuatro pasos:

- Identificación de la restricción o cuello de botella en el proceso
- Explotar o sacar el mayor provecho posible de la restricción

- Subordinar el resto de las actividades a aquella que genere el cuello de botella
- Identificar alternativas que eliminen el cuello de botella
- Reevaluar el proceso en general para identificar otros posibles cuellos de botella

**Jidoka:** Metodología de trabajo basado en que cada proceso debe tener su propio autocontrol de calidad, investigando la causa-raíz para ser eliminada y evitar reincidencias a futuro. Esta metodología comprende la ejecución de los siguientes pasos:

- Identificar el punto de origen de la no conformidad
- Se identifican las soluciones rápidas que puedan ser aplicables durante la operatividad que corrijan la no conformidad
- Se identifica la causa-raíz de la no conformidad y se aplican soluciones correctivas definitivas.

#### **5.2.2.2. Identificación de las herramientas y estrategias de mejora de la productividad que apliquen a los procesos primarios y de apoyo**

A continuación se identifican las herramientas que aplican para cada desperdicio identificado.

Donde:

S: Sobreproducción, I: Inventario, T: Transporte, MI: Movimientos Innecesarios, TE: Tiempo de Espera, PI: Procesos Innecesarios, D: Defectos

5S: Metodología 5S, PY: Poka Yoke, K: Kanban, MPT: Mantenimiento Productivo Total, CB: Cuello de Botella

Tabla 10. Herramientas de mejora de productividad que aplican a desperdicios identificados

| Desperdicio                                                                                                                | Tipo de Desperdicio |   |   |    |    |    |   | Herramienta |    |   |     |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---|---|----|----|----|---|-------------|----|---|-----|----|
|                                                                                                                            | S                   | I | T | MI | TE | PI | D | 5S          | PY | K | MPT | CB |
| Sobreproducción de comida caliente                                                                                         |                     |   |   |    |    |    |   |             |    |   |     |    |
| Solicitudes de pedido descontroladas para la reposición de consumibles, repuestos y mercancía para la venta en Caramelería |                     |   |   |    |    |    |   |             |    |   |     |    |
| Transportes descontrolados desde el Centro Logístico de Distribución hasta los Cines                                       |                     |   |   |    |    |    |   |             |    |   |     |    |
| Acciones de marcaje y desmarcaje de productos en los puntos de venta                                                       |                     |   |   |    |    |    |   |             |    |   |     |    |
| Desplazamientos y tiempos de espera de cajeros por inoperatividad de equipos                                               |                     |   |   |    |    |    |   |             |    |   |     |    |
| Desplazamiento y tiempos de espera de Colaboradores para abastecerse de productos para la venta                            |                     |   |   |    |    |    |   |             |    |   |     |    |
| Desplazamiento y tiempos de espera para la ubicación de los productos en los almacenes                                     |                     |   |   |    |    |    |   |             |    |   |     |    |
| Lejanía de almacenes respecto a la ubicación de las cajas                                                                  |                     |   |   |    |    |    |   |             |    |   |     |    |

Tabla 10. Herramientas de mejora de productividad que aplican a desperdicios identificados

| Desperdicio                                                                                 | Tipo de Desperdicio |   |   |    |    |    |   | Herramienta |    |   |     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---|---|----|----|----|---|-------------|----|---|-----|----|
|                                                                                             | S                   | I | T | MI | TE | PI | D | 5S          | PY | K | MPT | CB |
| Demoras en la distribución de pedidos a los Cines desde el Centro Logístico de Distribución |                     |   |   |    |    |    |   |             |    |   |     |    |
| No se ejecutan los diálogos estandarizados de atención en tomas de pedidos a los clientes   |                     |   |   |    |    |    |   |             |    |   |     |    |
| Demoras en el despacho de comida caliente a los clientes                                    |                     |   |   |    |    |    |   |             |    |   |     |    |
| Demoras en atención de reparación de equipos que fallan en proceso de ventas.               |                     |   |   |    |    |    |   |             |    |   |     |    |
| Solicitudes de aprobación vía telefónica para el despacho de pedidos a los Cines            |                     |   |   |    |    |    |   |             |    |   |     |    |
| Vicepresidencia de Operaciones realiza funciones de procura                                 |                     |   |   |    |    |    |   |             |    |   |     |    |
| Gerentes de Piso posicionan Colaboradores en el área de Caramelería                         |                     |   |   |    |    |    |   |             |    |   |     |    |

Tabla 10. Herramientas de mejora de productividad que aplican a desperdicios identificados

| Desperdicio                                                                                                                         | Tipo de Desperdicio |   |   |    |    |    |   | Herramienta |    |   |     |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---|---|----|----|----|---|-------------|----|---|-----|---|
|                                                                                                                                     | S                   | I | T | MI | TE | PI | D | 5S          | PY | K | MPT | J |
| Tequeños crudos, cotufas frías, bebidas con mal sabor o sin gas, productos terminados como snacks o golosinas con empaques abiertos |                     |   |   |    |    |    |   |             |    |   |     |   |
| Fallas de imagen y sonido durante la proyección en salas.                                                                           |                     |   |   |    |    |    |   |             |    |   |     |   |
| No se proyectan todos los comerciales de acuerdo a las solicitudes realizadas por los clientes de Comercialización                  |                     |   |   |    |    |    |   |             |    |   |     |   |
| No se proyectan las películas de acuerdo a la programación establecida.                                                             |                     |   |   |    |    |    |   |             |    |   |     |   |
| Salas con poco confort                                                                                                              |                     |   |   |    |    |    |   |             |    |   |     |   |

### **5.3. Propuesta de Mejora de la Productividad**

#### **5.3.1. Diseño de plan de acción como recomendación para la implementación de las herramientas y estrategias de mejora de la productividad de los procesos primarios y de apoyo de la organización**

Para la reducción de los desperdicios y por tanto el mejoramiento de la productividad, se recomienda la aplicación de las siguientes estrategias:

Tabla 11. Plan de acción recomendado para mitigar desperdicios

| Desperdicios a mitigar                                                                                                              |                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Desplazamiento y tiempos de espera de Colaboradores para abastecerse de productos para la venta                                  |                                |
| 2. Desplazamiento y tiempos de espera para la ubicación de los productos en los almacenes                                           |                                |
| 3. Lejanía de almacenes respecto a la ubicación de las cajas                                                                        |                                |
| Acciones a implementar                                                                                                              | Responsable                    |
| <b>1. Estandarizar procesos ejecutados en las áreas de almacenamiento en Cines</b>                                                  | Gerencia de Procesos y Calidad |
| 1.1. Elaborar de Manual de Procedimientos de Recepción, Almacenamiento y Distribución de Mercancías e Insumos en Cines que incluya: |                                |
| 1.1.1. De los Documentos que Deben Recibirse con la Mercancía e Insumos (Orden de Traslado, Factura, Permisos Sanitarios)           |                                |
| 1.1.2. Procedimiento para la Recepción de Mercancías e Insumos en Cine:                                                             |                                |
| 1.1.2.1. Métodos de Muestreo de Mercancía e Insumos Recibida                                                                        |                                |
| Toma de muestras de acuerdo al tamaño de lote recibido                                                                              |                                |
| Revisión de las características e información de la mercancía e insumos recibido:                                                   |                                |
| Fecha de caducidad no menor a tres meses                                                                                            |                                |
| Precio rotulado actualizado                                                                                                         |                                |
| Lote                                                                                                                                |                                |
| Empaque cerrado, sin abolladuras ni roturas                                                                                         |                                |
| Criterios de Aceptación y Rechazo de Lote Recibido                                                                                  |                                |
| 1.1.3. Procedimiento para el Almacenamiento de Mercancías e Insumos en Cine:                                                        |                                |
| Clasificación por rubro, asignando colores para facilitar ubicación visual                                                          |                                |
| Caramelería: golosinas, galletas, chocolates, snacks, estuches, salsas, panes, congelados                                           |                                |
| Operaciones: material de limpieza, consumibles, uniformes                                                                           |                                |
| Servicios: herramientas, repuestos                                                                                                  |                                |
| Ubicación de acuerdo a condiciones de almacenamiento                                                                                |                                |
| Temperatura                                                                                                                         |                                |
| Iluminancia                                                                                                                         |                                |
| Ubicación de acuerdo a rotación                                                                                                     |                                |
| Identificación de mercancías e insumos que tienen alta rotación en ventas y consumo                                                 |                                |
| Ubicación de mercancías e insumos en zonas más cercanas a la puerta del almacén                                                     |                                |
| Ubicación de mercancías de acuerdo a peso                                                                                           |                                |
| Identificación de mercancías de mayor y menor peso según las presentaciones                                                         |                                |
| Ubicación de mercancías de mayor peso en zonas de menor altura y de menos peso a mayor altura                                       |                                |

Tabla 11. Plan de acción recomendado para mitigar desperdicios (continuación)

| Desperdicios a mitigar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Desplazamiento y tiempos de espera de Colaboradores para abastecerse de productos para la venta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                |
| 2. Desplazamiento y tiempos de espera para la ubicación de los productos en los almacenes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                |
| 3. Lejanía de almacenes respecto a la ubicación de las cajas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                |
| Acciones a implementar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Responsable                    |
| <p>Etiquetas de identificación de Mercancías e Insumos</p> <p>Etiquetas autoadhesivas plásticas que permitan borrar y re-escribir su contenido, reduciendo impresiones</p> <p>Contenido de etiquetas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de la mercancías e insumo</li> <li>Código del material asignado en el sistema informático de control de inventarios</li> <li>Cantidad mínima, media y máxima de almacenamiento</li> <li>Cantidad por camada</li> <li>Sentido de rotación</li> <li>Temperatura de almacenamiento</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Gerencia de Procesos y Calidad |
| <p>Delimitación con franjas según el color de rubro para la ubicación de mercancías e insumos</p> <p>Alertas visuales por color de acuerdo a las cantidades de almacenamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verde: cantidad máxima de almacenamiento</li> <li>Amarillo: punto de solicitud reposición incluyendo tiempo de aprobación, traslado desde Centro Logístico y ventas</li> <li>Rojo: cantidad mínima de operación y con urgencia de reposición</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                |
| 1.1.4. Procedimiento para la Distribución de Mercancías e Insumos en Cine:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                |
| <p>1.1.4.1. Asignación de mercancías e insumos a Colaboradores en Caja: para ello se debe cumplir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las mercancías e insumos sólo deben entregarse a los Colaboradores asignados a las cajas</li> <li>Las mercancías e insumos deben entregarse en colmenas (cajas plásticas) con las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> <li>Se deben tener como mínimo tantas colmenas como cajas de atención existan en los Cines</li> <li>Las colmenas deben tener el mismo número de identificación que la caja de atención</li> <li>Deben ser abastecidas de todos los productos disponibles equivalentes a una semana de ventas</li> <li>Los productos más vendidos deben estar del lado más cercano del Cajero</li> <li>Los productos menos vendidos deben estar del lado más lejano del Cajero</li> <li>Se asignarán cantidades en colmenas de acuerdo al análisis de ventas por día y función</li> </ul> </li> <li>Seguimiento en las necesidades y frecuencias de abastecimiento de colmenas</li> </ul> |                                |
| <p>1.1.4.2. Ubicación de colmenas en gavetas en áreas cercanas a las cajas durante operación de ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las gavetas deben estar identificadas con el número de la caja asignada</li> <li>Las gavetas deben tener el espacio necesario para el resguardo de las colmenas</li> <li>Las gavetas deben mantenerse abiertas durante las operaciones de ventas</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                |

Tabla 11. Plan de acción recomendado para mitigar desperdicios (continuación)

| Desperdicios a mitigar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Desplazamiento y tiempos de espera de Colaboradores para abastecerse de productos para la venta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                |
| 2. Desplazamiento y tiempos de espera para la ubicación de los productos en los almacenes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                |
| 3. Lejanía de almacenes respecto a la ubicación de las cajas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                |
| Acciones a implementar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Responsable                    |
| <b>2. Diseñar Herramienta de Control de Abastecimiento de Mercancías e Insumos a Cajeros</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Gerencia de Procesos y Calidad |
| 2.1. Definir las cantidades de abastecimiento de colmenas altas o bajas según semanas de mayor o menor afluencia de clientes respectivamente                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                |
| 2.2. Diseñar formulario digital a través de una herramienta informática que contemple los siguientes campos y aspectos:<br>Campos donde se indiquen número de caja<br>Campos donde se indiquen cantidad inicial de abastecimiento de colmenas por producto<br>Campos donde se indique la cantidad vendida (debe actualizarse con cada venta)<br>Alertas de necesidades de transferencias de mercancías e insumos a las colmenas en cajas |                                |
| 2.3. Elaborar un instructivo de uso con ejemplos de casos de transferencias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                |

Tabla 12. Plan de acción recomendado para mitigar desperdicios

| Desperdicios a mitigar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Vicepresidencia de Operaciones realiza funciones de procura                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                |
| 2. Gerentes de Piso posicionan Colaboradores en el área de Caramelería                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                |
| Acciones a implementar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Responsable                    |
| 1. Actualizar descripciones de cargo para las unidades Corporativas y de Cines que contemplen:<br>Objetivo general del cargo<br>Ubicación en la estructura organizativa de la empresa<br>Descripción de actividades ejecutadas con frecuencias diarias, mensuales y anuales<br>Cantidad de personas a su cargo<br>Habilidades requeridas<br>Indicadores de gestión del cargo<br>Límites de actuación del cargo | Gerencia de Procesos y Calidad |
| 2. Estandarizar procesos de gestión de las áreas de Cine y Corporativa de forma que cumplan con la cadena de valor                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                |
| 3. Diseñar herramientas de posicionamiento de Colaboradores en cajas de acuerdo a su evaluación de desempeño en las áreas de Cine                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                |

Tabla 13. Plan de acción recomendado para mitigar desperdicios (continuación)

| Desperdicios a mitigar |
|------------------------|
|------------------------|

| 1. Solicitudes de pedido descontroladas para la reposición de consumibles, repuestos y mercancía para la venta en Caramelería                                                                                                                                                                                         |                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Transportes descontrolados desde el Centro Logístico de Distribución hasta los Cines                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                              |
| 3. Demoras en la distribución de pedidos a los Cines desde el Centro Logístico de Distribución                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                              |
| 4. Solicitudes de aprobación vía telefónica para el despacho de pedidos a los Cines                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                              |
| 5. Vicepresidencia de Operaciones realiza funciones de procura                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                              |
| Acciones a implementar                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Responsable                                                                                                  |
| <b>1. Diseñar Herramienta de Estimación de Pedidos de Reposición en Almacenes de Cines</b>                                                                                                                                                                                                                            | Gerencia de<br>Procesos y<br>Calidad<br>Operaciones<br>Concesiones<br>Centro<br>Logístico de<br>Distribución |
| 1.1. Cálculo de punto de pedido y cantidad óptima de pedido que contemple:<br>Inventario de seguridad<br>Capacidad máxima de almacenamiento por tipo de producto<br>Sistema de alertas para la reposición de mercancías e insumos<br>Tiempos de traslado desde el Centro Logístico de Distribución hasta el Cine      |                                                                                                              |
| 1.2. Cálculo de inventarios estacionarios aplicados a promociones por temporadas                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                              |
| <b>2. Diseñar Herramienta de Estimación de Pedidos de Reposición en Almacén de Centro Logístico de Distribución</b>                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                              |
| 2.1. Cálculo de punto de pedido y cantidad óptima de pedido que contemple:<br>Inventario de seguridad<br>Capacidad máxima de almacenamiento por tipo de producto<br>Sistema de alertas para la reposición de mercancías e insumos<br>Tiempos de traslado desde el Proveedor hasta el Centro Logístico de Distribución |                                                                                                              |
| 2.2. Cálculo de inventarios estacionarios aplicados a promociones por temporadas                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                              |

Tabla 13. Plan de acción recomendado para mitigar desperdicios (continuación)

| Desperdicios a mitigar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Solicitudes de pedido descontroladas para la reposición de consumibles, repuestos y mercancía para la venta en Caramelería                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                              |
| 2. Transportes descontrolados desde el Centro Logístico de Distribución hasta los Cines                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                              |
| 3. Demoras en la distribución de pedidos a los Cines desde el Centro Logístico de Distribución                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                              |
| 4. Solicitudes de aprobación vía telefónica para el despacho de pedidos a los Cines                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                              |
| 5. Vicepresidencia de Operaciones realiza funciones de procura                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                              |
| Acciones a implementar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Responsable                                                                                                  |
| <b>3. Estandarizar Procesos de Solicitudes y Aprobación de Pedidos desde Cines a Centro Logístico de Distribución</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Gerencia de<br>Procesos y<br>Calidad<br>Operaciones<br>Concesiones<br>Centro<br>Logístico de<br>Distribución |
| 3.1. Asignación del área de Inventario de Cines como área de abastecimiento y control de todas las mercancías e insumos en áreas de Cines                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                              |
| 3.2. Normas para las tomas de inventario en almacenes en Cines que contemplen:<br>Segmentación de tipos de producto almacenado de acuerdo a la frecuencia en ventas y su valor monetario<br>Tipo A: representan 60-80% del valor monetario total almacenado<br>Tipo B: representan 30-40% del valor monetario total almacenado<br>Tipo C: representan 5-20% del valor monetario total almacenado<br>Frecuencias de tomas de inventario de acuerdo a tipos de productos almacenados<br>Instrumentos de tomas de inventario                            |                                                                                                              |
| 3.3. Despachos de pedidos de Cines sin aprobaciones intermedias entre Cines y Centro Logístico de Distribución                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                              |
| <b>3. Estandarizar Procesos de Solicitudes y Aprobación de Pedidos desde Centro Logístico de Distribución a Proveedores</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                              |
| 3.1. Asignación del Centro Logístico de Distribución como única encargada de la procura de mercancías e insumos para la empresa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                              |
| 3.2. Normas para las tomas de inventario en almacenes en Centro Logístico de Distribución que contemplen:<br>Segmentación de tipos de producto almacenado de acuerdo a la frecuencia en ventas y su valor monetario<br>Tipo A: representan 60-80% del valor monetario total almacenado<br>Tipo B: representan 30-40% del valor monetario total almacenado<br>Tipo C: representan 5-20% del valor monetario total almacenado<br>Frecuencias de tomas de inventario de acuerdo a tipos de productos almacenados<br>Instrumentos de tomas de inventario |                                                                                                              |
| 3.3. Despachos de pedidos de Cines sin aprobaciones intermedias entre Cines y Centro Logístico de Distribución                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                              |

Tabla 14. Plan de acción recomendado para mitigar desperdicios

| Desperdicios a mitigar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 1. Solicitudes de pedido descontroladas para la reposición de consumibles, repuestos y mercancía para la venta en Caramelería                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                           |
| 2. Transportes descontrolados desde el Centro Logístico de Distribución hasta los Cines                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                           |
| 3. Desplazamientos y tiempos de espera de cajeros por inoperatividad de equipos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                           |
| 4. Demoras en atención de reparación de equipos que fallan en proceso de ventas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                           |
| 5. Fallas de imagen y sonido durante la proyección en salas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |
| 6. Salas con poco confort                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                           |
| Acciones a implementar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Responsable               |
| <b>1. Implementar la filosofía de Mantenimiento Productivo Total a través de los siguientes pasos:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                           |
| 1.1. Establecer un manifiesto con el compromiso de las Vicepresidencias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Vicepresidencia Ejecutiva |
| 1.2. Diseñar campaña comunicacional que muestre:<br>Objetivo de reducción de paradas de equipos estratégicos en Cines<br>Mejorar las condiciones de trabajo operativo en Cines<br>Crear lazos que incentiven el trabajo en equipo entre los diferentes niveles de la organización<br>Motivar a la capacidad creativa y de análisis de causa-raíz                                                                                                | Gerencia de Mercadeo      |
| 1.3. Designar un equipo élite de implementación conformado por:<br>Comité Técnico-Operativo:<br>Técnico de mantenimiento<br>Líder de Servicios en Cine<br>Gerente de Concesiones en Cine<br>Especialista de Reingeniería y Mejora Continua<br>Comité Seguimiento:<br>Vicepresidencia de Operaciones<br>Gerencia Corporativa de Infraestructura<br>Vicepresidencia de Tecnología<br>Gerencia de Procesos y Calidad                               | Comité de Seguimiento     |
| 1.4. Identificar Cine y Equipos Piloto para la implementación de MPT que contemple:<br>Cine que presenta mayor número de ventas sobre productos de mayor rentabilidad<br>Equipos que producen los productos de mayor rentabilidad y que tengan mayor número de solicitudes de trabajos correctivos<br>Nota: estos dos criterios suponen la generación continua de data a ser analizada a través de indicadores de gestión a corto/mediano plazo | Comité de Seguimiento     |
| 1.5. Realizar la limpieza inicial de los equipos piloto con la participación de operadores y equipo élite, identificando:<br>Puntos muertos, de difícil acceso que deben ser limpiados con frecuencias diarias, mensuales<br>Posibles fallas o problemas de funcionamiento, piezas desprendidas, estas deben ser solucionadas de inmediato                                                                                                      | Equipo Élite/Operadores   |

Tabla 14. Plan de acción recomendado para mitigar desperdicios (continuación)

| Desperdicios a mitigar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1. Solicitudes de pedido descontroladas para la reposición de consumibles, repuestos y mercancía para la venta en Caramelería                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                     |
| 2. Transportes descontrolados desde el Centro Logístico de Distribución hasta los Cines                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                     |
| 3. Desplazamientos y tiempos de espera de cajeros por inoperatividad de equipos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                     |
| 4. Demoras en atención de reparación de equipos que fallan en proceso de ventas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                     |
| 5. Fallas de imagen y sonido durante la proyección en salas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                     |
| 6. Salas con poco confort                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                     |
| Acciones a implementar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Responsable                                         |
| 1.6 Identificar causas raíz que originan las fallas presentadas y acumulación de suciedad en equipos pilotos y corregirlos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Equipo Élite                                        |
| 1.7. Preparar estándares de operación e inspección de equipos por parte de equipo elite<br>Instrucciones de trabajo de limpieza (frecuencias, utensilios necesarios, cantidad de operadores, consideraciones de seguridad)<br>Instrucciones de inspección de equipos previo a su operación<br>Información visual que incluya cómo encender/apagar el equipo, técnicas de cuidado de equipos y guías de descarte de fallas<br>Herramientas de comunicación de fallas y de seguimiento de trabajos correctivos | Equipo<br>Élite/Operadores<br>Procesos y<br>Calidad |
| 1.8. Capacitar sobre la operación, métodos de inspección, descartes de fallas básicas y técnicas de cuidado de equipos dirigidos a:<br>Operadores, Líderes de Área, Gerentes de Área                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Técnicos de<br>Mantenimiento                        |
| 1.9. Capacitar técnicamente a los Líderes de Servicio para el diagnóstico primario y atención de fallas nivel básico, reduciendo tiempos de parada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Técnicos de<br>Mantenimiento                        |
| 1.10. Revisar y ajustar estándares establecidos, definiendo:<br>Tiempos de operación<br>Tiempos de limpieza<br>Tiempos de atención de fallas primarias<br>Límites de acción de Técnicos de Mantenimiento, Líder de Servicios, Gerencia de Concesiones, Operador                                                                                                                                                                                                                                              | Comité Élite<br>Comité de<br>Seguimiento            |
| 1.11. Medir los resultados de implementación a través de indicadores de gestión:<br>Tiempo Medio Entre Fallas: Intervalo de tiempo promedio en que se considera pueda fallar el equipo<br>Tiempo Medio de Reparación: Tiempo promedio tomado para la reparación de las fallas<br>Disponibilidad: Tasa de equipos operativos                                                                                                                                                                                  |                                                     |
| 1.12. Establecer Plan de Mantenimiento Preventivo que contemple:<br>Cronograma de ejecución de mantenimientos preventivos por equipo<br>Consideraciones de tiempo de vida de partes dadas por el fabricante<br>Frecuencia de mantenimientos correctivos aplicados<br>Diseño de herramienta de cálculo de reposición de herramientas y repuestos de acuerdo a los planes de mantenimiento<br>Planificación de envío de repuestos de mantenimiento de acuerdo a la planificación establecida                   |                                                     |
| 1.13. Definir metas reales en incremento por periodos de tiempo, basados en indicadores de gestión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                     |

Tabla 15. Plan de acción recomendado para mitigar desperdicios

| Desperdicios a mitigar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1. Sobreproducción de comida caliente                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                           |
| 2. Demoras en el despacho de comida caliente al cliente                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                           |
| Acciones a implementar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Responsable                               |
| 1. Estandarizar instrucciones de trabajo para la preparación de comida caliente que contemple:<br>Temperatura de cocción<br>Tiempo de cocción<br>Preparación de comida caliente para el despacho<br>Tiempo de vida de producto<br>Utensilios a ser utilizados<br>Condiciones de higiene y limpieza                                              | Gerencia de<br>Procesos y<br>Calidad      |
| 2. Diseñar un formato estandarizado de inspección por turno condiciones previas a la preparación de comida caliente reduciendo demoras:<br>Condiciones de limpieza<br>Temperatura de cocción<br>Tiempo de cocción<br>Prueba de calidad de producto muestra<br>Utensilios disponibles y limpios<br>Materia prima vigente, con buen estado físico |                                           |
| 3. Estandarizar cantidades de preparación según pedido en cualquier momento del día, reduciendo los desperdicios por excesos                                                                                                                                                                                                                    |                                           |
| 4. Instalar pantallas en zonas de preparación que indiquen visualmente las cantidades solicitadas por los clientes por tipo de producto                                                                                                                                                                                                         | Gerencia<br>Corporativa de<br>Concesiones |

Tabla 16. Plan de acción recomendado para mitigar desperdicios

| Desperdicios a mitigar                                                                                                                                                                                                                                                   |                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Acciones de marcaje y desmarcaje de productos en los puntos de venta                                                                                                                                                                                                  |                                   |
| 2. No se ejecutan los diálogos estandarizados de atención en tomas de pedidos a los clientes                                                                                                                                                                             |                                   |
| 3. Tequeños crudos, cotufas frías, bebidas con mal sabor o sin gas, productos terminados como snacks o golosinas con empaques abiertos                                                                                                                                   |                                   |
| 4. No se proyectan todos los comerciales de acuerdo a las solicitudes realizadas por los clientes de Comercialización                                                                                                                                                    |                                   |
| 5. No se proyectan las películas de acuerdo a la programación establecida.                                                                                                                                                                                               |                                   |
| Acciones a implementar                                                                                                                                                                                                                                                   | Responsable                       |
| 1. Diseñar información visible a los clientes que los incite a anticipar su pedido antes de llegar a la caja de atención a través de carteleras digitales y pendones                                                                                                     | Gerencia de Mercadeo              |
| 2. Diseñar modelos estandarizados de identificadores de caja con medios de pago aceptados                                                                                                                                                                                |                                   |
| 3. Diseñar planes de capacitación teórica y entrenamiento práctico de las actividades realizadas por área en Cines                                                                                                                                                       | Gerencia de Aprendizaje           |
| 3. Diseñar planes de capacitación teórica y entrenamiento práctico administrativo y operativo al tren gerencial de Cines                                                                                                                                                 |                                   |
| 4. Asignar Líderes de Entrenamiento por Cine que asegure la capacitación y evaluación continua de desempeño de Colaboradores                                                                                                                                             | Gerencia de Procesos y Calidad    |
| 5. Diseñar procedimientos con métodos de ejecución de pruebas de calidad sobre los siguientes aspectos:<br>Productos de comida caliente<br>Bebidas gaseosas y frías<br>Secuencia de proyección, encuadre de imagen y sonido                                              |                                   |
| 6. Diseñar habladores estandarizados con información visual que reflejen:<br>La importancia de la calidad de atención y servicio con modelo de diálogos de atención<br>Especificaciones de calidad de los productos preparados y despachados a los clientes              | Gerencia de Mercadeo              |
| 7. Desarrollar herramienta de visualización por computador de secuencia de proyección programada para validar cumplimiento de pautas<br>Nota: este desarrollo permitirá validar si la lista de reproducción cumple las pautas de programación y evita uso de consumibles | Gerencia de Proyectos de Sistemas |
| 8. Diseño de métodos de inspección del tren gerencia para validar cumplimiento de pautas operativas y administrativas con frecuencias por turno                                                                                                                          | Gerencia de Procesos y Calidad    |

A propósito de la recomendación dada sobre “estandarizar procesos de gestión de las áreas de Cine y Corporativa de forma que cumplan con la cadena de valor” (Tabla 12), se propone la actualización de la estructura organizativa del Cine como se presenta en la siguiente figura:

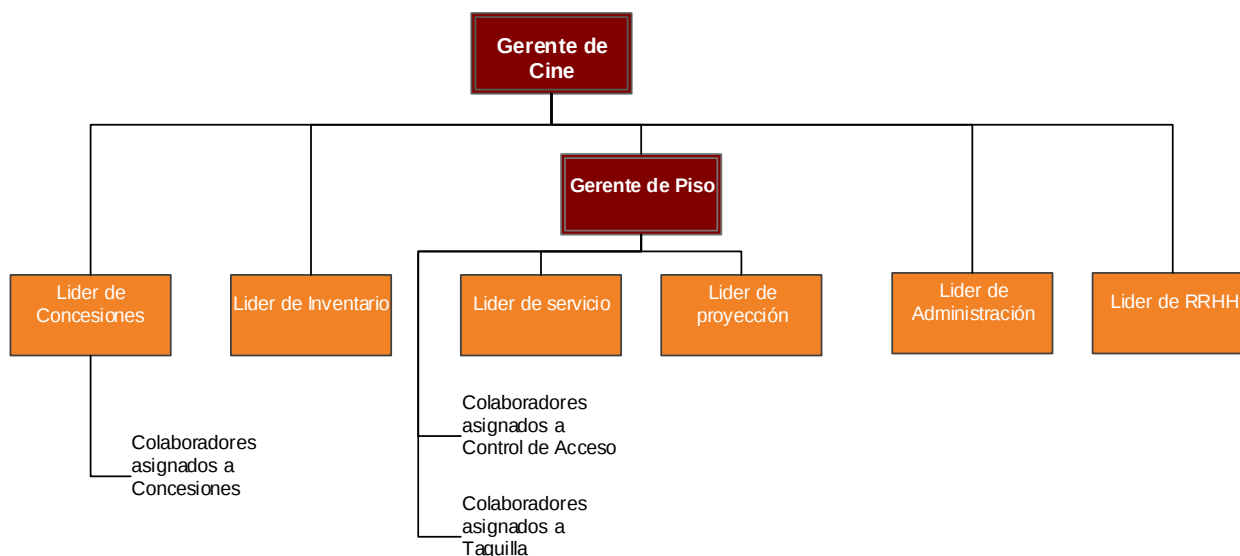


Figura 25. Estructura Organizativa de Cine propuesta

Con la estructura organizativa de Cines propuesta, se da cumplimiento a la cadena de valor, mediante la asignación de un Líder de Inventario como único responsable por la gestión de abastecimiento de mercancías e insumos tanto de Operaciones como de Caramelería, lo que facilita la ejecución de roles operativos y de supervisión de Líderes de Concesiones y Gerentes de Piso y por tanto en la reducción de tiempos de atención de contingencias que puedan presentarse en las áreas de Caramelería, Taquilla, Control de Acceso y Salas, como áreas de cara al cliente.

### **5.5. Recomendaciones pertinentes para poner en marcha la propuesta establecida**

Para la puesta en marcha de las herramientas y acciones propuestas para mitigar los desperdicios identificados, se recomienda la ejecución de los siguientes pasos en el orden en el que se presentan:

#### **A. Antes de ejecutar las acciones propuestas:**

1. Presentar el plan de acción en Comité Estratégico de la empresa, donde con representación de los altos cargos de cada área se analicen las propuestas presentadas.
2. Asignar un área como prueba piloto de implementación de acciones propuestas.
3. Asignar tiempos de inicio y finalización de ejecución de acciones propuestas por responsable.
4. Designar un responsable de seguimiento de ejecución del plan de acción propuesto, a fin de determinar avances en la prueba piloto.
5. Documentar estado inicial de todas las áreas a través de registros fotográficos de estados de áreas y equipos, listado de equipos no disponibles, indicadores de gestión, y aquellos que se consideren pertinentes
6. Establecer metas reales de cumplimiento de las acciones planteadas a fin de que sean alcanzables en el tiempo.

#### **B. Una vez culminada la ejecución de las acciones propuestas:**

1. Documentar estado final de todas las áreas a través de registros fotográficos de estados de áreas y equipos, listado de equipos no disponibles, indicadores de gestión, y aquellos que se consideren pertinentes.
2. Ejecutar reunión de análisis de resultados obtenidos y comparar con estado inicial documentado para identificar avances.
3. Estandarizar procesos resultantes de acciones implementadas que impactaron positivamente en la mejora de la productividad

4. Identificar las oportunidades de mejora y diseñar un nuevo plan de acción.
5. Establecer nuevas metas y dar seguimiento al nuevo plan de acción.

## CONCLUSIONES

- La empresa de entretenimiento cinematográfico presenta una estructura organizativa específica que está conformada por áreas internas de Cine una estructura organizativa general que además incluye áreas corporativas.
- El Cine corresponde a la infraestructura donde se genera de forma directa el valor por rentabilidad, por cuanto es donde tiene lugar la prestación de los servicios de venta y canje de boletería, venta y canje de productos de Caramelería y proyección de comerciales, trailers y películas y donde se visualizan los resultados de estrategias de marketing, además de ser el lugar donde ocurre el contacto directo de los clientes con la empresa a través de sus Colaboradores, esto mediante el uso de habilidades de atención y soportes físicos necesarios para el servicio.
- Las unidades corporativas son concebidas como unidades de apoyo pues cumplen con funciones habilitadoras de estrategias que faciliten las operaciones de venta y proyección, así como de las actividades administrativas, de infraestructura y de recursos humanos.
- Dentro de la estructura organizativa de los Cines, existen unidades de apoyo que ejecutan o accionan las estrategias habilitadas por las áreas corporativas de la empresa. Estas unidades de apoyo vienen representadas por las áreas de administración, RRHH, Servicios y Gerencia de Cine.
- Todas las operaciones de los Cines son supervisadas por la Vicepresidencia de Operaciones, por lo que representa a los Cines en el área Corporativa, quedando las áreas de Capital Humano, Administración y Finanzas, Tecnología, Procesos y Calidad y Auditoría y Seguridad como las áreas de apoyo.
- A partir del análisis de los procesos internos ejecutados tanto en Cines como en Corporativa, se identificaron siete (07) desperdicios de productividad:

Sobreproducción de comida caliente que depende directamente de la gestión de caramelería en el Cine.

Exceso o déficit de inventarios por errores en la estimación de puntos de reorden tanto a nivel de Cines como en la Corporativa.

Transportes descontrolados por errores en la estimación de pedidos de las unidades de abastecimiento de los Cines y Corporativa.

Movimientos innecesarios derivados de desconocimiento de roles de tren gerencial de Cine.

Tiempos de espera asociados a fallas de equipos de atención y de abastecimiento en puntos de atención.

Procesos innecesarios, asociados a desconocimiento de roles y retrabajo.

Defectos ausencia de capacitación sobre pautas y estándares de calidad establecidos.

- Las herramientas de mejora de la productividad que deben aplicarse para mitigar los desperdicios identificados son:

5S's: facilita la implementación de técnicas de orden, limpieza y estandarización de procesos en áreas de abastecimiento y de operaciones ayudando a mitigar todos los desperdicios identificados.

Kanban: facilita la visualización de movimientos de mercancías e insumos, mitigando desperdicios como la sobreproducción, transporte y movimientos innecesarios.

PokaYoke: minimizando los errores en áreas de abastecimiento.

Mantenimiento Productivo Total: mejorando la gestión de mantenimiento de equipos, en miras de minimizar probabilidades de falla durante las operaciones, así como mejorar la estimación de repuestos y consumibles a utilizar.

Jidoka: a partir de la creación de métodos de trabajo estandarizados de autoinspección de la calidad sobre las acciones de preparación de alimentos y de pautas de proyección.

Cuellos de Botella: mediante la creación de herramientas estandarizadas de validación de condiciones pre-operativas de equipos para disminuir tiempos de atención.

## **RECOMENDACIONES**

- El éxito de la implementación del plan de acciones recomendadas para mitigar los desperdicios identificados depende del compromiso que adquieran cada una de las áreas que conforman la organización y del apoyo de la Vicepresidencia Ejecutiva quien debe velar por el impulso y motivación al logro.
- Para la creación de culturas de trabajo basadas en la mejora continua de procesos, es necesaria la aplicación de estrategias laborales que motiven a los Colaboradores de los niveles más bajos de la organización, pues son quienes representan el punto de contacto con el cliente.
- Implementación de talleres y cursos de calidad de atención y servicio, así como de análisis de indicadores de gestión destinados a las áreas de Cines, a fin de crear en sus Colaboradores la capacidad analítica necesaria para facilitar la toma de decisiones.
- Diseñar campañas de comunicaciones internas que recuerde la importancia de la cultura de mejora continua de procesos y a la importancia de valores como trabajo en equipo para la generación de ideas que aporten valor.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 2, 89-96.

Arias, F. (2004). El proyecto de investigación: Introducción a la Metodología Científica. Caracas: Episteme.

Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación. República Bolivariana de Venezuela: BL Consultores Asociados.

Childe, S., Maull, R., & Bennet, J. (1994). Frameworks for understanding business process re-engineering. *International Journal of Operations & Production Management*, 14, 22-34.

CIV. (2011). *Código de Ética Profesional*. [Publicación en línea]. Disponible: [http://www.civ.net/ve/uploaded\\_pdf/cep.pdf](http://www.civ.net/ve/uploaded_pdf/cep.pdf) [Consulta: 2017, julio 02].

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860, Diciembre 30, 1999.

Departamento de Normas y Procedimientos (2016). Manual de Empresa de Entretenimiento Cinematográfico.

De Soto, J. (2013). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista EAN*. 69, 110-119.

González, G., De Jesús, F. (2014). Herramientas de Calidad y el Trabajo en Equipo para Disminuir la Reprobación Escolar. *Conciencia Tecnológica*, 17-24.

Garza, E., Badii, M., & Abreu, J. (2008). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 1-64.

Gómez, L. & Pimiento, N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13-22.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.

ISO 9000:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario.

Ley del Sistema Venezolano para la Calidad. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37.543, Octubre 07, 2002.

Ley de la Cinematografía Nacional. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 38.281, Septiembre 29, 2005.

Macías, M., Álvarez, J., Rojas, C., Grosso, S., Martínez, M., Sánchez y M., Barcala, E. (2007). Gestión de procesos en la UCA. Guía para identificación y análisis de procesos. España: Universidad de Cádiz, 7-13.

Paravié, D., Rohvein, C., Urrutia, S., Roark, G., yOttogalli, D. (2012). Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmecánicas de Olavarría. Inge Cuc, 8(1), 7-32.

Pérez J., La Rotta, D., Sánchez, K., Madera, Y., Restrepo, G., Rodríguez, M., Vanegas, J., y Parra, C.. (2011). Identificación y caracterización de mudas de transporte, procesos, movimientos y tiempos de espera en nueve pymes manufactureras incorporando la perspectiva del nivel operativo. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 19(3), 396-408.

Porter, M. E. (1985) Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. New York: Free Press.

Rodríguez, L. (2011). Elaboración de un sistema de gestión de indicadores para contribuir a mejorar la productividad y calidad en los servicios de mantenimiento mayor de las unidades de generación de la electricidad de caracas. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Suárez, B. M. (2007). La sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la administración pública: un estudio en los ayuntamientos de España. Barcelona: Universidad Ramón Llull.

Tamayo y Tamayo M. (2003). El Proceso de la Investigación Científica. México: Editoria ILimusa, S.A.

Veloz, P. (2010), Diseño e Implementación de un Modelo de Mejoramiento Continuo por medio de Mapeo de Procesos e Indicadores de Gestión. Guayaquil: Instituto de Ciencias Matemáticas.

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, (6), 330.