

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**“PROCESO DE REINGENIERÍA Y DE MEJORA  
CONTINUA EN LA EMPRESA EDITORA KANO  
S.R.L. (PERIODO 2015 – 2016)”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO  
EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**FOLGER JORGE QUIJANO HIYO**

Callao, 2018

PERÚ

## HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN

### MIEMBROS DEL JURADO:

- Dr. José Leonor Ruiz Nizama : Presidente
- Dr. Félix Alejandro Bonilla Rodríguez : Secretario
- Dr. Luis Alberto Chunga Olivares : Miembro
- Dr. Víctor Hugo Duran Herrera : Miembro

Asesor : Mg. José Luis Portugal Villavicencio

Nº de libro: 01

Nº de Acta: 025

Fecha de aprobación de Tesis: Bellavista, Agosto 29 del 2018

## **DEDICATORIA**

*A mi madre Maura Hiyo, con cariño.*

*A mis hijos: Jorge, Gonzalo, Bertolt, Emmy  
y Yashaq; por ser mi motor, mi motivo.*

## **AGRADECIMIENTO**

A los accionistas de la editorial que me permitieron información de la empresa para llevar a cabo esta investigación.

A la Sra. Katty Román Nole, por su paciencia en la digitación y corrección del contenido del texto.

A mi colega y amigo, Jaime Ramos Zegarra por su constante aliento para seguir adelante en este proyecto.

# ÍNDICE

	Página
PÁGINA DE RESPETO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	1
TABLAS DE CONTENIDO	3
ÍNDICE DE GRÁFICOS	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
<b>I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Identificación del problema	8
1.2 Formulación de problemas	10
1.3 Objetivos de la investigación (general y específicos)	11
1.4 Justificación	11
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes del estudio	14
2.2 Bases epistémicas	27
2.3 Base teórica	28
2.4 Definición de términos	80
<b>III. VARIABLES E HIPÓTESIS</b>	
3.1 Definición de las variables	84
3.2 Operacionalización de variables	85
3.3 Hipótesis general e hipótesis específicas	86
<b>IV. METODOLOGÍA</b>	
4.1 Tipo de investigación	87
4.2 Diseño de la investigación	87
4.3 Población y muestra	88
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	88
4.5 Procedimiento de recolección de datos	88

4.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos	89
<b>V. RESULTADOS</b>	90
<b>VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	
6.1 Contrastación de hipótesis con los resultados	99
6.2 Contrastación de resultados con otros estudios similares	101
<b>VII. CONCLUSIONES</b>	102
<b>VIII. RECOMENDACIONES</b>	103
<b>IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	104
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1. Matriz de consistencia	108
Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos	109
Anexo 3. Base de datos	112
Anexo 4. Fiabilidad del instrumento	113
Anexo 5. Resultados complementarios	114
Anexo 6. Formatos de Asignación de trabajos	115
Anexo 7. Ley General de Educación, Ley N° 28044	117
Anexo 8. Instrumentos de Opinión de Expertos	118
Anexo 9. Productos Realizados	128

## TABLAS DE CONTENIDO

		Página
Tabla 1	Metodologías de la Reingeniería	33
Tabla 2	Optimización de la pre - prensa	39
Tabla 3	Optimización de la Prensa	40
Tabla 4	Optimización de Encuadernación y Acabados	40
Tabla 5	Producción anual y ventas después de la reingeniería (2007 – 2008)	50
Tabla 6	Producción y ventas (periodo 1996 – 2016)	52
Tabla 7	Estructura de Costos	66
Tabla 8	Producción y ventas de textos escolares periodo: 1996 – 2006	69
Tabla 9	Textos Escolares	73
Tabla 10	Textos Pre-Universitarios	74
Tabla 11	Textos Universitarios	75
Tabla 12	Ediciones generales	75
Tabla 13	Editoriales del mismo rubro y la evolución de sus publicaciones	76
Tabla 14	Evolución de publicaciones de las editoriales nacionales en el mercado	76
Tabla 15	FODA	79
Tabla 16	Proceso de reingeniería en la empresa Editora Kano S.R.L.	90
Tabla 17	Aplicación de mejora continua en la empresa Editora Kano S.R.L.	91
Tabla 18	Eficiencia en los procesos en la empresa Editora Kano S.R.L.	92
Tabla 19	Optimización de Tareas y Ventas en la empresa Editora Kano S.R.L.	93

Tabla 20	Calidad de servicios en la empresa Editora Kano S.R.L.	94
Tabla 21	Correlación entre proceso de reingeniería y mejora continua en la empresa Editora Kano S.R.L.	95
Tabla 22	Correlación entre proceso de reingeniería y eficiencia en los procesos en la empresa Editora Kano S.R.L.	96
Tabla 23	Correlación entre proceso de reingeniería y optimización de tareas y ventas en la empresa Editora Kano S.R.L.	97
Tabla 24	Correlación entre proceso de reingeniería y calidad de los servicios en la empresa Editora Kano S.R.L.	98

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Página
Gráfico 1	Metodología propuesta	37
Gráfico 2	Cuadro comparativo producción vs ventas después de la reingeniería (2007 – 2008)	51
Gráfico 3	Evolución de la producción y ventas (1996-2016)	53
Gráfico 4	Cadena de secuencia de Deming.	55
Gráfico 5	El Ciclo PDCA.	56
Gráfico 6	El Ciclo PDCA.	57
Gráfico 7	Producción y ventas de textos escolares periodo: 1996 – 2006	71
Gráfico 8	Producción y ventas antes de la crisis	71
Gráfico 9	Segmentación de productos	73
Gráfico 10	Organigrama de la Empresa Editora Kano S.R.L.	78
Gráfico 11	Proceso de reingeniería en la Empresa Editora Kano S.R.L.	90
Gráfico 12	Aplicación de mejora continua en la Empresa Editora Kano S.R.L.	91
Gráfico 13	Eficiencia en los procesos en la Empresa Editora Kano S.R.L.	92
Gráfico 14	Optimización de Tareas y Ventas en la Empresa Editora Kano S.R.L.	93
Gráfico 15	Calidad de servicios en la Empresa Editora Kano S.R.L.	94

## RESUMEN

En estos últimos años, las empresas han tenido que reaccionar rápidamente a los cambios bruscos de un mercado competitivo y exigente. Es por eso que las empresas modernas se han visto en la necesidad de buscar nuevas y mejoradas técnicas que les permitan acoplarse a la velocidad con que algunas fuerzas influyentes han evolucionado el mercado. En este contexto, el trabajo de investigación tuvo como objetivo describir y explicar cómo el proceso de reingeniería influyó significativamente en la aplicación de la mejora continua en la Empresa Editora Kano S.R.L. en el periodo 2015-2016. La metodología de estudio fue de tipo descriptivo explicativo *expo facto*. La muestra estuvo conformada por 37 personas que laboran en la referida empresa (3 Gerencia, 15 colaboradores de Distribución y Ventas y 19 trabajadores), a quienes se le aplicó un cuestionario para medir las variables de estudio. Los resultados mostraron que el proceso de reingeniería presentó un nivel predominantemente alto (73.0%) y la mejora continua un nivel medio (83.8%). Mediante la aplicación del coeficiente Rho de Spearman, se comprobó la hipótesis general con un nivel de significancia del 95% encontrándose  $r=0,970$  y el valor de  $p=0,000$ , concluyendo que: El proceso de reingeniería influyó significativamente en la aplicación de la mejora continua en la Empresa Editora Kano S.R.L.

**Palabras clave:** Reingeniería, mejora continua, gestión.

## **ABSTRACT**

In recent years, companies have had to react quickly to sudden changes in a competitive and demanding market. That is why modern companies have been in need of new and improved techniques that allow them to match the speed with which some influential forces have evolved the market. In this context, the objective of the research work was to describe and explain how the reengineering process significantly influenced the application of continuous improvement in the Editora Kano S.R.L. in the period 2015-2016. The study methodology was an expo facto explanatory descriptive type. The sample consisted of 37 people who work in the aforementioned company (3 Management, 15 Distribution and Sales employees and 19 workers), to whom a questionnaire was applied to measure the study variables. The results showed that the process of reengineering presented a predominantly high level (73.0%) and the improvement continues a medium level (83.8%). By applying the Spearman's Rho coefficient, the general hypothesis was verified with a level of significance of 95%, with  $r = 0.970$  and the value of  $p = 0.000$ , concluding that: The re-engineering process significantly influenced the application of continuous improvement at the Editora Kano SRL

**Keywords:** Reengineering, continuous improvement, management.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Identificación del problema

El historial de Empresa Editora Kano S.R.L. muestra que ingresa al mercado en el año 1996 con cuatro (4) títulos de textos del nivel secundario estratégicamente estudiados, con muy buenos resultados en las ventas (ver tabla 8).

En una segunda fase (1997), se lanzan los cinco (5) grados, con resultados bastante buenos y esto daba notar que existía en ese entonces una demanda insatisfecha (ver tabla 8). En forma progresiva año tras año se incrementan las ventas, lo que motivó que la empresa ocupase un lugar expectante en el rubro de las ediciones hasta el año 2005. Las ventas hasta ese año tenían un desenvolvimiento más que aceptable y se habían estandarizado en un total de quince mil ejemplares (ver tabla 8), pero en el año 2004 se promulga la nueva “Ley General de Educación” N° 208044 (diario “El Peruano” 29 de junio de 2004), donde en los artículos 21 y 83 (ver anexo 6) se refieren al financiamiento y aspecto académico de los libros, que serán entregados en todos los centros educativos nacionales del país, en los niveles de educación primaria y secundaria, que fueron diseñadas con un nuevo plan curricular, incidiendo en tres aspectos centrales: el aprendizaje de las lecturas, las matemáticas y los valores. Siendo así una situación impositiva en todos los centros educativos nacionales del país.

Su implementación a partir del año 2006 trajo como consecuencia que las ventas caigan en forma alarmante en el mercado (casi en un 90%) entrando la empresa en un proceso de crisis.

Para este tipo de situaciones la empresa no estaba preparada y la causa estaba en que, la mayor porción de nuestros clientes hasta ese entonces eran los colegios nacionales que nos representaba el 78% y la diferencia los colegios particulares, más aún que la producción solo estaba centrada en el segmento de los libros (matemática - secundaria) y no avizorando otros segmentos es decir no existía una diversificación de la oferta.

Esto trajo consigo problemas que remecieron la estructura de la empresa: en lo organizacional, producción y ventas, lo que después repercutiría en lo social, económico y financiero. Ante ello surge la interrogante ¿qué hacer? Y había que enfrentar al problema y darle soluciones.

Para ello se analizó que la difusión del libro se refuerza con la experiencia que se va adquiriendo en cada campaña y se va innovando constantemente en cada nueva edición.

Ante este problema se analizó la demanda y se descubrió el espacio o brecha que hay entre el libro y los lectores, es el precio; los libros en nuestro país son muy caros, luego se analiza el nuevo criterio a seguir en cuanto a la producción de los libros escolares (matemática - secundaria) para luego ampliar la gama a otros segmentos como el preuniversitario y universitario y a partir de ello ver como respondía el mercado.

Para identificar el problema de la editorial y su evolución, se utilizó información sobre la producción de estos segmentados en dos periodos antes del 2006 y después de este año (ver tabla 02), lo que nos permitirá ver que hay dos periodos bien marcados, notándose claramente que el punto crítico fue ese año y como se revertió esto después, logrando superar esos momentos críticos.

Centrando el interés de esta investigación, se plantea responder a la siguiente pregunta: ¿Qué factores incidieron primero para el

posicionamiento y despegue de esta empresa, su crisis (por causas exógenas) y su ulterior recuperación?

La presente investigación está orientada fundamentalmente al conocimiento de aspectos cuantitativos en una realidad concreta como son: la producción, distribución y ventas en el mercado nacional, los resultados evidenciarán y ayudarán a acercarse al conocimiento, esencia y estructura de esta problemática, debiendo destacar su aporte metodológico para otros estudios similares en otro tipo de coyunturas.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema central**

¿En qué medida el proceso de reingeniería influye en la aplicación de la mejora continua en la Empresa Editora Kano S.R.L. período 2015-2016?

### **1.2.2 Problema específico**

- ¿En qué medida el proceso de reingeniería influye en la eficiencia de los procesos en la Empresa Editora Kano S.R.L.?
- ¿En qué medida el proceso de reingeniería influye en la optimización de la gestión, tareas y ventas en la Empresa Editora Kano S.R.L.?
- ¿En qué medida el proceso de reingeniería influyó en la calidad de los servicios en la Empresa Editora Kano S.R.L.?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Describir y explicar en qué medida el proceso de reingeniería influye en la aplicación de la mejora continua en la Empresa Editora Kano S.R.L. período 2015-2016.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Analizar en qué medida el proceso de reingeniería influye en la eficiencia de los procesos en la Empresa Editora Kano S.R.L.
- Establecer en qué medida el proceso de reingeniería influye en la aplicación de la optimización de tareas y ventas en la Empresa Editora Kano S.R.L.
- Determinar en qué medida el proceso de reingeniería influye en la calidad de los servicios en la Empresa Editora Kano S.R.L.

### **1.4 Justificación**

Informes y experiencias de la Cámara Peruana del Libro y el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe, han demostrado la falta de planes y políticas a favor del libro, no es un problema sencillo y su estudio reclama la participación de editores, distribuidores, librerías y representantes del gobierno que, en primera instancia ayuden a identificar la diversidad de factores y causas que la explicarían, las mismas que no han sido analizadas con seriedad y detalle. Es por ello que una de las medidas tomadas por el gobierno anterior (Alejandro Toledo) produjo que muchas editoras entren en crisis y

problemas (muchas cerraron) trayendo consigo costos sociales, económicos y financieros (para las que no estaban preparadas).

#### **1.4.1 Justificación social**

Con la aplicación de la reingeniería en toda la empresa se pretende beneficiar a un gran sector de la población de estudiantes en nuestro país; ya que se buscan precios asequibles. También se beneficia el grupo humano que labora en la empresa, ya que se opta por tener una nueva cultura de trabajo. Por ello Editora Kano S.R.L. es vista con mayor competitividad en el rubro editorial por parte de sus clientes estratégicos y potenciales.

#### **1.4.2. Justificación económica**

La presente investigación es necesaria porque demostrará que, incrementando la variedad u oferta de nuestros productos, se logra una mayor demanda.

#### **1.4.3. Justificación metodológica**

Se basa en implementar un plan maestro utilizando los criterios de la reingeniería en las tres áreas principales de la empresa:

La organizacional, aquí se replantea la nueva forma de gerenciar la empresa.

La producción: Pre prensa, Prensa y Acabados, para lograr productos a un bajo costo, así como generar nuevos productos, pero a través de una segmentación de ellos, en una ampliación y/o diversificación de la oferta editorial y empresarial.

La comercialización y ventas siendo esta la parte neurálgica. ya que actualmente empresa que no vende o tiene ventas exiguas, sale del

mercado.

#### **1.4.4. Justificación personal**

La presente investigación aporta conocimientos y experiencia personal y profesional, en las áreas de Dirección, Planificación y Organización, dentro de la propia empresa, como uno de los responsables de implementar la reingeniería en la Empresa Editora Kano S.R.L.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes del estudio**

##### **2.1.1 Investigaciones nacionales**

*“Propuesta de un modelo de gestión logística articulado a un sistema integrado de gestión aplicable a PYMES manufacturadas de productos primarios de madera en el Perú”, UPC 2014. Cueva Pasache, Ernesto Daniel y Reyna Bacalla, Andrea Karina.*

##### **RESUMEN:**

“La reingeniería de procesos tiene que ver con el cambio radical que se dará a la forma en el cual, la empresa realiza sus operaciones actualmente. Esta es aplicada en un espacio limitado de tiempo, siendo el objetivo, conseguir un cambio radical en el proceso sin contar con lo que tiene en el presente”.

##### **CONCLUSIÓN:**

El Perú, con 68 millones de Has, es el 11° país con mayor superficie de bosques naturales a nivel mundial y el 2° en Latinoamérica, sin embargo, explica menos del 1% de la exportación mundial de productos forestales, debido a que solo 11% de los 7.9 Millones de m<sup>3</sup> comercializados pasa por un proceso de transformación que genere valor. Los principales problemas que las empresas encuestadas enfrentan en el aprovisionamiento son los incumplimientos en el tiempo pactado para recibir sus pedidos y la baja calidad de la materia prima obtenida, mientras que los principales problemas que se presentan

en el despacho son el costo del transporte, la documentación que tienen que preparar y el nivel de servicio que ofrecen. El modelo de gestión planteado proporciona lineamientos que permiten la fluidez en los procesos y exactitud de información para el área logística, obteniendo así procesos logísticos esbeltos y precisos para garantizar el nivel de servicio hacia el cliente, y medir la confiabilidad de los proveedores para asegurar que no exista desabastecimiento; además, propone una mejora continua en base al control y análisis de los indicadores.

*“La reingeniería de administración por procesos frente a las falencias del proceso de producción en la industria de confecciones de ropa deportiva en la ciudad de Puno”* – Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” 2014 por Yanque Aguilar, Henry Kranklin.

#### **RESUMEN:**

“Dentro de otros factores hay que tomar en cuenta a la reingeniería es la globalización, está presente en nuevos retos a la forma de realizar negocios. El comercio y la industria deben cambiar, adaptarse y evolucionar hacia la nueva estructura del mercado.

#### **CONCLUSIÓN:**

**PRIMERA.** La aceptación del cambio de la reingeniería de la administración por procesos según los objetivos establecidos por la empresa existe una disposición de aceptar un proceso de calidad más efectivo para la mejora continua de la empresa.

**SEGUNDA.** Los procesos de producción y transformación tradicional cuenta con vínculos a los que se les llama interfaces y se vincula a determinadas partes de la organización encontrándose

limitación para el desarrollo de la empresa al no estar correctamente capacitado el personal que labora ya que las indicaciones de los superiores no son entendidas con claridad por parte de los trabajadores al no poseer pruebas de selección de personal en las que se reflejen las cualidades de los mismos dejando tiempo de espera.

**TERCERA.** La utilización de la reingeniería de administración por procesos no es aplicada en el proceso y producción de transformación tradicional desarrollada en las empresas de confecciones de ropa deportiva.

*“Reingeniería de los procesos de producción artesanal de una pequeña empresa cervecera a fin de maximizar su productividad”*, PUCP por Torres Acuña María Elizabeth, 2015.

#### **RESUMEN:**

“La reingeniería es la revisión y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en situaciones críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Con la globalización las empresas deben de afrontar nuevos retos para satisfacer las nuevas exigencias del mercado, los cuales cambian constantemente y para ello, deben de estar en la capacidad de adaptarse a los nuevos requerimientos de sus clientes para garantizar la sobrevivencia de su negocio”.

#### **CONCLUSIÓN:**

Con los resultados obtenidos en los capítulos anteriores, se puede señalar las siguientes conclusiones:

- a) Luego de identificar las ventajas y desventajas de las metodologías para hacer reingeniería, se ha propuesto un híbrido de las metodologías existentes, adecuada al objetivo de incrementar la productividad de la pequeña empresa cervecera en estudio.
- b) Teniendo en cuenta que un proyecto de reingeniería no concibe simples modificaciones en el proceso, se ha propuesto un cambio en el flujo del proceso de envío de requerimientos e inicio de la producción, eliminando aquellas actividades que no agregan valor y optimizando aquellas que son importantes para el proceso.
- c) Los pronósticos de demanda para los próximos años y el estudio de tiempo han permitido que el proyecto de reingeniería tenga una visión más fina en cuanto a la cantidad de maquinarias requeridas para satisfacer demandas futuras y evitar las roturas de stock.
- d) Se ha eliminado las causas que originan los productos defectuosos cambiando las maquinarias existentes, eliminando los problemas ergonómicos y aplicando políticas de mantenimiento preventivo a la maquinaria.
- e) Se ha incrementado la productividad, pues se ha reducido los productos defectuosos y el tiempo de ciclo ha disminuido de 23.8 min a 17.4min.
- f) Se ha propuesto el uso de tecnologías como el hosting y el uso de macros para automatizar los procesos luego de ser rediseñados.
- g) En base al análisis costo – beneficio del proyecto propuesto se concluye que la implementación del proyecto es viable debido a se tiene una VAN de S/.67,106.78>0, la TIR de 35% >COK y B/C >1.

***“Diseño de procesos aplicando “Bussines Process Management” para la empresa DHL@ Autos S.A.C.”*** Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú por Carrasco Chávez, Henry Alexander y Farroñay Llontop, Heinz Dennis – 2017.

**RESUMEN:**

“La reingeniería tiene como objetivo aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos. Incremento en la calidad y una mayor velocidad de respuesta”.

**CONCLUSIÓN:**

a. Según lo realizado y analizado en el presente proyecto, se considera a la aplicación de la metodología Business Process Management como una muy buena alternativa para la mejora de procesos de una organización, habiéndose logrado un buen análisis de los procesos actuales del Programa en estudio, identificando los problemas críticos de los mismos y ofreciendo propuestas de mejora a los procesos críticos formulando un plan de acciones para la implementación de los sistemas.

b. Al automatizar los procesos, haber estandarizado los procesos y determinando los responsables de ellos y haber logrado la sistematización de algunas de las actividades se lograría disminuir el tiempo de desarrollo de los mismos, conllevando a una mejor atención e imagen de la empresa. c. Existen procesos netamente manuales, los cuales sería posible automatizar, pero para efectos de transparencia (sorteo de adjudicado), se mantiene tal como se viene haciendo actualmente.

d. Al automatizar alertas y envíos de correos electrónicos a los afiliados a través de la app, se asegura que se enteren

oportunamente de los sorteos, asimismo junto con los sistemas permite disminuir el tiempo de entrega de los automóviles.

e. Finalmente se concluye que las mejoras realizadas de manera continua generan valor para la empresa reduciendo tiempos y mejorando la calidad paulatinamente; lo cual permite mejoras a un bajo riesgo. Consideremos que el ciclo de la mejora es continuo, ya que siempre se presentan procesos susceptibles de mejora y nuevas oportunidades de cambio.

*“Reingeniería de la estructura organizacional y de procesos de la Unidad Ejecutora 008: Proyectos Especiales perteneciente al Pliego 003 del Ministerio de Cultura”.* UPC, Lima Perú, por Bautista Sánchez, G. Castilla Medina, B y Philip.

#### **RESUMEN:**

“La reingeniería en el Estado es una oportunidad para mejorar y agilizar la gestión pública, hacia la gestión de resultados. Para tal efecto, se ha analizado todos los avances logrados en el proceso de modernización mediante las reformas de estado para ser contrastados con la propuesta de reingeniería, asegurando así la implementación del cambio y viabilidad de forma coherente en los procesos, reducir costos y erradicar la elaboración de estudios inviables en el tiempo.

#### **CONCLUSIÓN:**

Del análisis se concluye que la reingeniería de procesos y de la estructura organizacional en la entidad pública no puede partir de cero y crear un nuevo modelo de gestión pública, sino que los procesos deben ser rediseñados integrando el marco normativo legal vigente, el mismo al que toda entidad está obligada a cumplir

para evitar consecuencias civiles y penales por desviaciones en el cumplimiento de las funciones de cada empleado. La Contraloría General de la República (CGR) ejerce sus facultades para supervisar y asegurar el cumplimiento de las leyes. El actual Sistema Nacional de Inversión Pública, si bien es uno de los más reconocidos en América Latina, está por iniciar un proceso de cambios y mejoras que puede significar la eliminación de este sistema, lo cual no afectará a la UE 008: PE, porque a partir de implementar la propuesta de reingeniería, estará lista para implementar cambios y mejoras ya sean ordenados mediante decretos de ley o de mejora continua interna. La propuesta de reingeniería busca mitigar los riesgos a los que se expone la Oficina de Proyectos en el mediano y largo plazo que, de continuar funcionando sin un mapeo de procesos y una clara identificación de responsables competentes para el desarrollo de cada actividad, generará un estado de desorganización creciente, dificultando las actividades de seguimiento y monitoreo sobre las tareas que se asignan a cada especialista causando con ello, el incumplimiento de algunos procedimientos que pueden poner en riesgo la continuidad de los proyectos. La nueva estructura organizacional contempla los alcances de la Ley SERVIR y los principios de reingeniería aplicada a los procesos donde los recursos humanos interactúan de forma colaborativa sumando esfuerzos y fortaleciendo una cultura orientada a una gestión por resultados. Se recomienda a la Alta Dirección de la UE 008: PE realizar las acciones necesarias mediante el área de RR.HH. para superar el temor de los empleados a despidos, el temor al proceso de adaptación a la nueva metodología de trabajo. Para este aspecto se debe tomar en cuenta los resultados de las encuestas dirigidas al personal durante la etapa de levantamiento de información.

### **2.1.2 Investigaciones internacionales**

*“Propuesta de reingeniería de los procesos administrativos para la empresa municipal de agua potable y alcantarillado de IBARRA”*, Universidad Tecnológica del Norte, Ecuador por Rosales Vallejos, Álvaro Fernando – 2012.

#### **RESUMEN:**

“... En el presente siglo las organizaciones que optan por nuevos diseños administrativos, requieren de algo distinto. Actualmente surgen nuevos paradigmas de administración, entre los cuales está la reingeniería que se fundamenta en la premisa de que, no son los productos, sino los procesos los que crean valor.

#### **CONCLUSIÓN:**

La propuesta de reingeniería de procesos de EMAPA-I inicia con un diagnóstico situacional interno que permitió la identificación del FODA y del problema principal que es la falta de pertinencia del personal que labora en la empresa por la deficiente comunicación y la poca participación en el desarrollo del plan estratégico, que origina una falta de compromiso y trabajo inercial junto a una aguda debilidad en la gestión de procesos administrativos. Para el desarrollo de la propuesta se diseñaron seis propósitos definidos de la siguiente manera; Propósito uno: reformas al marco estratégico o lineamientos generales de EMAPA-I, Propósito dos: Nuevos principios y valores para EMAPA-I, Propósito tres: Reforma a los productos y servicios de la empresa, Propósito cuatro: Procesos habilitantes, Propósito quinto: cambios necesarios en el reglamento orgánico de la gestión organizacional por procesos, Propósito: Requisitos para la implementación de la reingeniería de procesos. La aplicación de los mismos con lleva a que las actuales

autoridades encabezados por la gerencia desplieguen un plan operativo que inicia con una campaña de concienciación de todo el personal y con proyección al cliente externo sobre la necesidad de emprender en la implementación de una reingeniería de procesos cuya finalidad principal es mejorar los servicios que actualmente oferta y tomar muy en cuenta la atención y servicio al cliente, tendientes a fortalecer la imagen corporativa y lograr la confianza de la comunidad. Los impactos que se espera de la implantación de este proyecto están direccionados hacia los aspectos social, económico, ético, ambiental. Para concluir una serie de recomendaciones que están correlacionadas con las respectivas conclusiones.

*“Reingeniería del departamento de carga seca en la Empresa FRESH LOGISTICS en la ruta Miami- Guayaquil”*, Universidad Tecnológica Equinoccial – Por Rueda Cantos, Roberto Alejandro – Ecuador 2013.

#### **RESUMEN:**

“A través de una propuesta de reingeniería nos permitirá mantenernos competitivos, con esto se busca un incremento de los ingresos, aplicando procesos operativos y comerciales adecuados para la optimización de costos y generación de beneficios para la empresa y el cliente final”. **CONCLUSIÓN:**

La dinámica del mundo globalizado y el constante movimiento e innovación de las empresas, ha generado escenarios en donde los actores, clientes, empresas, países y agencias compiten por el derecho de crecer y trascender en este competitivo mundo. Fresh Logistics Carga Cía. Ltda. en su afán de mejorar día a día y seguir siendo una empresa pionera por su servicio, entiende la

responsabilidad que mantiene con sus clientes y trabajadores, por lo tanto es consciente de que es necesaria una planificación para poder ser competitiva y analizar varios aspectos trascendentales como el económico, político y social delimitadas por las políticas de la empresa para poder tomar una estrategia que permita el crecimiento de la misma y alcanzar los objetivos, misión y visión de esta. Esta investigación será posible con el trabajo conjunto de cada uno de los colaboradores de la empresa accionistas, directores, administrativos y operarios. Este tema es producto de una constante recopilación de datos y colaboración absoluta por parte de los dirigentes de Fresh Logistics Carga, que nace del estudio de nuestras debilidades y fortalezas como empresa para analizar las oportunidades y amenazas que puede ofrecernos nuestro entorno para poder alcanzar un posicionamiento óptimo en nuestro mercado. La reingeniería del departamento de carga seca es una pieza clave para el crecimiento de la empresa ya que este departamento fue creado hace más de 3 años y ha tenido un crecimiento sostenible, pero es momento de realizar cambios XII trascendentales sobre todo en una estrategia comercial utilizando las herramientas obtenidas como la acreditación de consolidador y desconsolidador de carga para ubicarnos en el siguiente peldaño del crecimiento deseado.

*“Reingeniería de procesos para la empresa inmobiliaria “INNOVA” de la ciudad de Cuenca, periodo 2013-2014”.*

Universidad de Loja – Ecuador, por Ochoa Reibán, Daniela Elizabeth, 2015.

#### **RESUMEN:**

“La reingeniería es la nueva era de la administración de las organizaciones es la misma que rechaza totalmente teorías como

división del trabajo, economías de escala, etc. Las tareas que antes eran individuales, ahora con la reingeniería estas se reagrupan con un fin común y los empleados se fijan en las necesidades de los clientes y no en la de los “jefes”.

### **CONCLUSIÓN:**

El presente estudio, Reingeniería de procesos para la empresa mobiliaria Innova de la ciudad de Cuenca, en el período 2013-2014, tiene como objeto demostrar que la reinención dentro de sí misma pueda ser la respuesta para mejorar su competitividad. La investigación se realizó en la ciudad de Cuenca – Azuay, donde está ubicada la empresa. Se contó con la participación de clientes internos, externos y dirigentes de la misma, quienes junto a los métodos utilizados como inductivo, deductivos, bibliográficos, sintéticos, analíticos y algunas técnicas como la encuesta y la observación directa, se logró tener un diagnóstico de la situación actual de la empresa, así como plantear la propuesta de mejora continua. Dentro de la propuesta se han planteado cambios en los procesos de atención al cliente, facturación y cobranza, con la finalidad de crear procesos eficientes. Como resultado se llega a la conclusión, que para que las funciones dentro de la empresa sean eficientes se las deberá visualizar como procesos, de manera que junto con los indicadores de gestión se valorara y potenciara su contribución a la satisfacción del cliente.

*“Reingeniería de procesos en los flujos de información de una empresa en la industria alimentaria”*. Instituto Politécnico Nacional, por Vásquez Limas, Laura Esther, México 2011.

## **RESUMEN:**

“Como respuesta a las necesidades de crecimiento y supervivencia de las empresas, se plantea la alternativa de reinventar los negocios, descartando las viejas formas de trabajo y los esquemas orgánicos, con la utilización de herramientas modernas de tecnología de información.

## **CONCLUSIÓN:**

La aplicación de estrategias, que permiten la mejora continua de las organizaciones, obliga a éstas a realizar la búsqueda de alternativas, que mejor se adecuen a sus necesidades, tomando en cuenta el avance en el desarrollo de tecnologías de información, las cuales permiten generar un flujo más rápido de la información; contribuyendo así a minimizar los costos, a tener un proceso productivo más eficiente que ayude a tener un mejor control de las actividades en todos los niveles de una empresa y a agilizar la toma de decisiones, para esto es necesario aplicar estrategias como la Reingeniería de Procesos (BPR) y la de sistemas de información. Esta tesis se centra principalmente, en el diseño de una metodología que permite combinar la reingeniería de procesos (BPR) con la planeación de recursos de la empresa (ERP), para ayudar a cualquier organización en la definición y operación de sus procesos y flujos de información. La aplicación de las etapas de Planeación y de Identificación, análisis y diseño, constituyendo las primeras dos etapas de la metodología propuesta. Este estudio fue realizado en una empresa de la industria alimentaria, que cuenta en promedio con un personal de 124 empleados, en la cual se detectó como problemática, la falta del conocimiento integral de sus procesos y su interacción con todos los departamentos, provocando retrasos en el flujo principal del proceso, por ser ejecutados sin la

información debida, sin intercomunicaciones departamentales, ni en los tiempo adecuados, por no existir un sistema de información debido que sirva de apoyo para la integración de sus actividades. En este análisis hice una investigación de todos los departamentos de la empresa, partiendo del análisis de un primer nivel jerárquico de la empresa, su entorno y su estructura organizacional, posteriormente en un segundo nivel jerárquico, analicé los procesos generales de cada departamento para determinar el flujo principal del proceso y cumplir así con el objetivo principal de esta tesis.

*“Reingeniería de procesos administrativos y contable de la Fundación Ecuatoriana de Estudios Ecológicos “ECOCIENCIA”*. Universidad Estatal de Milagro, por Herrera Valareza, Marco – Armino Zhuma, Aidee Consuelo, Ecuador 2013.

#### **RESUMEN:**

“El proceso de reingeniería de negocios, es una herramienta de gestión que intenta cambiar todos los procesos de la organización con el fin de alcanzar mejoras en medidas críticas y de rendimiento tales como el servicio y la rapidez”.

#### **CONCLUSIÓN:**

El desarrollo de la presente tesis tuvo como base el proceso de la reingeniería de negocios que es una herramienta de gestión que intenta cambiar todos los procesos de la organización con el fin de obtener resultados radicales, así como para alcanzar mejoras en medidas críticas y de rendimiento tales como la calidad, el servicio la rapidez. La reingeniería aplicada a la Fundación Ecuatoriana de Estudios Ecológicos y expresadas en la propuesta de la tesis intenta integrar varias tareas que estaban dispersas en la organización y principalmente en el área contable, consolidando en una sola

responsabilidad que se encuentra relacionada con la implantación de nuevos procedimientos administrativos y contables que confluyen en la utilización y el apoyo de un nuevo software que optimiza la generación de información eficiente, efectiva, confiable, oportuna, e íntegra.

## 2.2 Bases epistémicas

La forma en que las empresas funcionan actualmente ha sido una evolución del proceso propuesto por Taylor en cuanto a la especialización, y que se desbordó a todas las áreas de la empresa.

Estos datan de la época de Adam Smith y Frederick Taylor; el primero de ellos, al publicar su famoso libro “La riqueza de las naciones” (a fines del siglo XVIII) promovió las ventajas económicas del trabajo.

En la década de los años ochenta se dio la **primera fase**, cuando varias empresas dieron el vuelco radical en sus negocios por medio del rediseño de procesos. Era la época en que emergía este enfoque y su aplicación se circunscribía a unas cuantas corporaciones norteamericanas.

La **segunda fase**, se inicia en 1993 al publicarse los casos de las empresas que habían rediseñado con éxito sus procesos y la forma en que lo habían logrado. Michael Hammer y James Champy, por medio del libro “Reingeniería”, permitieron la divulgación masiva y rápida del rediseño.

**Tercera fase:** En el mismo año 1993, se publicó el libro “Innovación de Procesos”: Reingeniería por medio de la Tecnología de información, de Thomas H. Davenport. Durante este periodo las empresas en muchos países iniciaron procesos de reingeniería y el enfoque tuvo una exposición extraordinaria.

Esta fase incluye a las primeras empresas seguidoras del enfoque y a las

conservadoras.

**Cuarta fase:** A partir de 1995 da inicio, con fuerte críticas a cerca de las limitaciones de este enfoque y detectaron los fracasos que atentaban contra el éxito. Los pioneros hicieron ajustes a la versión original pero independientemente; Hammer y Steven Stanton: “The reengineering Revolution” y James Champy: “Reingeniería de la gerencia: Cómo modificar el trabajo en la gerencia”.

**Quinta fase:** Emerge al concluir los años 90 y toma más fuerza en este siglo, constituyendo una alternativa permanente de efectividad organizacional. El mundo se enfrenta a un escenario relativamente abierto, con la predominación de las 3 C: Cliente, Cambio y Competencia.

En la actualidad las empresas compiten con mayor rapidez, costos más bajos y personalizados.

## **2.3 Base teórica**

### **2.3.1 Reingeniería empresarial**

#### **2.3.1.1 Enfoques**

Implica cambiar de manera fundamental la organización, ignorando el diseño actual.

Hammer y Stanton (2014) definen la reingeniería como: “La revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos empresariales con el fin de provocar mejoras espectaculares en los rendimientos y resultados” (p. 3).

Hasta fines del siglo pasado e inicios del presente, hemos tenido u observado empresas que funcionaron con diseños antiguos u obsoletos, se necesitaba algo enteramente distinto.

Con el transcurrir del tiempo y en el presente siglo han surgido nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería que consiste en el rediseño de procesos en un negocio o empresa o en un cambio drástico en estos, es reinventarse o comenzar de cero, ordena la empresa alrededor de los procesos y busca que el trabajo agregue valor hacia el consumidor. Estos cambios drásticos apuntan a los ingresos en: costos, calidad, servicio y rapidez.

Ante las empresas funcionaban en base a operaciones fragmentadas dependiendo cada una de ellas de departamento especializados, esto motivaba a no darse cuenta de un cambio significativo en alguno de los procesos o si se daban cuenta no podían hacer algo al respecto porque salía de su radio de acción o responsabilidad. Esta era una forma errada de administración organizacional.

Un proceso, es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el consumidor o cliente.

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo no es hacer más con menos, es un menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero mejor. Es rediseñar los procesos de modo que estos ya no están fragmentados, evitando con ello burocracias e ineficiencias.

Podría decirse que el proceso de reingeniería es una respuesta a una interrogante “¿estamos acaso haciendo las cosas bien o podríamos hacerlas mejor?”

### **2.3.1.2 ¿Por qué hacer Reingeniería?**

Según Hammer y Champy (2014, p. 48) “las Tres C’s: Consumidores, Competencia y Cambio, son las tendencias que están provocando estos cambios. Estas tres fuerzas no son nada nuevas, aunque si son muy distintas de cómo fueron en el pasado”.

Según Stamatís (1998, p. 152) la Reingeniería, debe implementarse o aplicarse en una empresa, cuando:

- El rendimiento de la organización está por debajo de la competencia.
- La organización está en crisis, como una caída en el mercado (que es nuestro caso)
- Las condiciones del mercado cambian; como por ejemplo tecnología.
- Se quiere obtener una posición de líder del mercado.
- Hay que responder a una competencia agresiva.
- Una empresa es líder y sabe que debe seguir mejorando para mantener el liderazgo”.

Según Omachumo (1998, p. 26), las ventajas de la reingeniería son:

- “Mentalidad innovadora. Induce a pensar en grande en la organización.
- Mejoramiento decisivo. Cambios notables en tiempos cortos para responder a la satisfacción del cliente.
- Renovación de la organización
- Rediseño de puestos”.

En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible, ni crecimiento del mercado, ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos.

Tres fuerzas por separado y en combinación, están impulsando a las empresas a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y gerentes es desconocido. Estas fueras son: Clientes, competencia y cambio.

### **2.3.1.3 Las fuerzas que determinan hoy en un mercado**

#### **a) Clientes**

Antes, la empresa editora solo se preocupaba en elaborar un buen producto (libro) y luego eran los clientes. Ahora eso se ha revertido, el cliente ha asumido un rol más protagónico, debido a que se tiene un mercado más diverso y cada vez mayor.

Los clientes, ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones (títulos o afines) para satisfacer sus necesidades, dado que existen otras editoriales que tienen los mismos títulos.

Esto se ha podido comprobar en la práctica en la relación cliente – editorial.

Los clientes se han colocado en posición ventajosa en parte por el acceso a mayor información.

#### **b) Competencia**

En el rubro editorial, antes las editoriales publicaban un libro (producto) e imponían un precio dado que el desarrollo en este sector era incipiente. Ahora el desarrollo de este sector trajo

consigo que la competencia sea mayor y muestran productos más innovadores.

Ello implica que ninguna de las editoriales está blindada de la competencia o esté protegida de las competencias ya sea local o extranjera y estas últimas como es lógico también quieren ganar una buena porción del mercado. Ser grande ya no es sinónimo de ser invulnerable.

### **c) El cambio**

En esta etapa el cambio se ha vuelto una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos (libros) e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, ya que en un corto plazo pueden quedar paralizadas y por ende fuera del mercado.

Se tuvo que tener bastante tino para proceder al cambio en toda la empresa, ya que hay cambios que pueden hacer fracasar y son los que ocurren fuera de sus expectativas.

#### **2.3.1.4 Metodologías existentes de reingeniería**

Desde que se dio a conocer la reingeniería de procesos con Hammer & Champy (2014, pp. 62-108), surgieron diferentes metodologías para aplicar este concepto; según Mireya Hernández, en su libro "Reingeniería de Procesos", existen distintas metodologías para hacer reingeniería; sin embargo, el uso de cada una depende de las necesidades y objetivos que persigue la organización.

En la tabla, se presentan las metodologías existentes y la cantidad de etapas que tiene cada una.

Tabla 1

*Metodologías de la Reingeniería*

<b>Etapas</b>	<b>Hammer y Champy</b>	<b>Morriss y Brandon</b>	<b>Marganell y Klein</b>	<b>Institute of Industrial Engineers</b>
1	Movilización	Identificación de procesos posibles	Preparación	Iniciación del proyecto
2	Diagnóstico	Análisis inicial de impacto	Identificación	Comprensión del proceso
3	Rediseño	Definir alcance	Visión	Diseño de nuevos procesos
4	Transición	Análisis de procesos actuales	Solución técnica y social	Transición de negocio
5		Definición de procesos alternos	Transición	
6		Evaluar impacto en costos		
7		Selección de la mejor alternativa		
8		Implementación		
9		Actualización de información		

**Fuente:** "Reingeniería de los Procesos de Producción Artesanal de una pequeña empresa cervecera a fin de maximizar su productividad". Torres Acuña María Elizabeth, PUCP 2014.

**a) Metodología Hammer & Champy**

El modelo se basa en la necesidad de hacer cambios radicales con el objetivo de reducir costos y lograr la satisfacción del cliente.

Ventajas del modelo:

- ✓ Para lograr el cambio utiliza el concepto de benchmarking.
- ✓ Enfatiza en la necesidad de hacer un cambio radical.
- ✓ Integra a todos los miembros de la organización para lograr el cambio.

Limitaciones del proyecto:

- ✓ Define los procesos, pero no proporciona una metodología definida para rediseñarlo, en su lugar, sugiere una secuencia de pasos a seguir para lograr un cambio (Hernández, 2013, p. 67)
- ✓ No proporciona herramientas tecnológicas para hacer reingeniería.

Caso de éxito de la aplicación de la metodología Hammer & Champy:

Reingeniería en la empresa Ford Motor Company. (Juárez, 2012)

#### **b) Metodología Morrys & Brandon**

Conocida también como Reingeniería Dinámica de Negocios, esta es una de las metodologías más completas, ya que propone un modelo que se inicia definiendo los alcances, objetivos, estrategia y formación de equipos para desarrollar el proyecto de reingeniería.

Para la aplicación de esta metodología no existe distinción en el tamaño de la empresa y su impacto puede beneficiar a todo tipo de industrias como la fabricación de productos de tecnología, instituciones hospitalarias y estatales, entre otros. (Rodríguez, 2012, pág. 73)

Ventajas del modelo:

- ✓ Incorpora a toda la empresa para lograr el cambio y no solo a algunas áreas.
- ✓ Utiliza la tecnología para innovar en nuevas estructuras de procedimientos y no para automatizar procesos.

Limitaciones del modelo:

- ✓ El modelo logra procesos mejorados más no rediseñados, por lo que no habla de cambios radicales en los procesos, sino de cambios continuos.

Caso de éxito de la aplicación de la metodología Morrys & Brandon: Reingeniería de la empresa IBM Credit mencionado en el libro de Juárez, 2012.

### **c) Metodología Manganell & Klein**

También conocida como Rapid Re (RR), esta metodología se caracteriza por aplicar cambios radicales en aquellos procesos que le agregan valor al producto final. El modelo cuenta con 5 etapas y 54 tareas, las cuales se desarrollan de acuerdo al objetivo y la necesidad del cliente, es decir, no necesariamente en un proyecto de reingeniería se desarrollan todas las tareas.

Ventajas del modelo:

- ✓ Es una metodología completa porque proporciona de una guía detallada de los pasos a seguir en cada una de sus etapas.
- ✓ Innova con herramientas tecnológicas en su propuesta de transformación.
- ✓ Se obtiene grandes resultados en un corto tiempo, entre 6 y 12 meses aproximadamente

Limitaciones del modelo:

- ✓ Es una metodología costosa debido a que se requiere utilizar más recursos para el levantamiento de información y así cumplir con los resultados en un corto tiempo.
- ✓ Su aplicación beneficia a empresas de gran tamaño.

Caso de éxito de la aplicación Manganell y Klein: Se optó por esta metodología y con mucho éxito en Telefónica S.A.C.

#### **d) Metodología Institute of Industrial Engineers**

Está basada en el estudio de casos prácticos de las empresas que aplicaron reingeniería, el cual consiste en recopilar la información de las etapas que siguieron las empresas para tener éxito en este proceso de cambio e implementa según las necesidades y metas que persigue el cliente una secuencia de pasos para lograr cambios radicales en la organización.

Caso de éxito de la aplicación de la metodología Institute of Industrial Engineers:

Reingeniería de la corporación Kodak, una empresa multinacional dedicada al diseño, elaboración y comercialización de equipos fotográficos. (Juárez, 2012)

#### **2.3.1.5 Metodología Propuesta**

La propuesta que se presenta está orientada a la aplicación de un proyecto de reingeniería híbrido para una pequeña empresa.

En el gráfico, se presenta las etapas que se deben seguir para lograr el proyecto de Reingeniería:

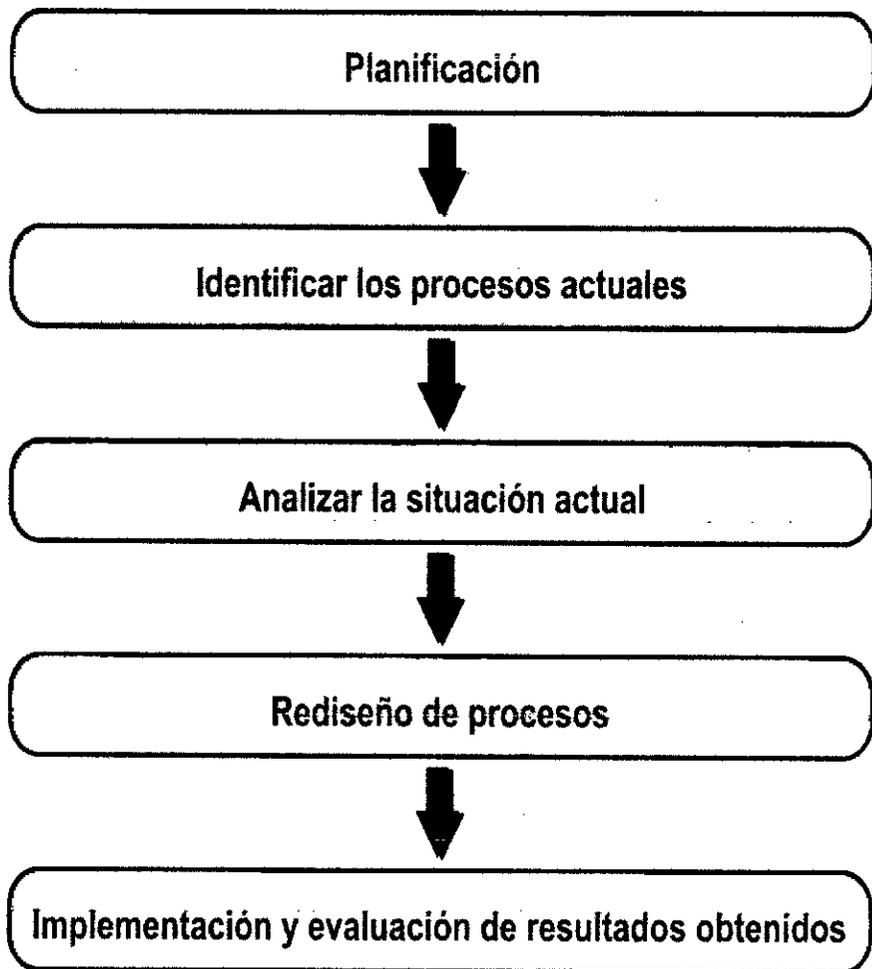


Gráfico 1. Metodología propuesta

**¿Cómo y qué se rediseñó?**

- a. **Dirección:** : La decisión la toma una sola persona
- b. **Manufactura** : Proceso de aprovisionamiento a despacho.
- c. **Desarrollo de producto** : De concepto a prototipo
- d. **Ventas** : De comprador potencial a

pedido

**e. Despacho de pedidos** : De pedido a pago

**f. Servicio** : De indagación a resolución

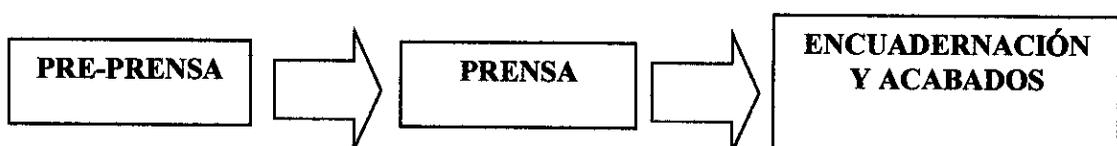
**a) Dirección**

En la dirección de la empresa, antes las decisiones las tomaban tres personas, ahora solo una (director - gerente). Esta se encarga de delegar y coordinar otras responsabilidades a las otras no. Una supervisa la parte productiva y la otra se encarga del marketing y ventas, coordinando entre ellas constantemente con el primero de los mencionados.

Teniendo en cuenta que son procesos y no las organizaciones sujetas a la reingeniería, fue una parte difícil dado que normalmente podemos identificar todos los elementos dentro de una organización , pero no así los procesos, por ejemplo, podemos hablar del departamento de ventas y sus procedimientos, pero pocas veces hablábamos de un proceso de ventas que involucraban a otros departamentos.

**b) Manufactura**

En lo productivo, se eliminaron ciertos procesos intermedios o fueron mejorados, principalmente para minimizar costos, de modo tal que se optimizó más el siguiente flujo cuya estructura productiva es:



En el rubro de Pre-prensa, tenemos lo que es la digitación o composición de los libros a publicarse, se optimizó de la siguiente manera.

Tabla 2

*Optimización de la Pre - prensa*

Antes	Ahora
Las digitadoras no solo hacían la composición sino también los gráficos o diseños.	Un grupo digita y otro se encarga del diseño.
El número de pruebas para las correcciones era tres	Sólo es dos
Las pruebas se hacían en impresora láser	Se hacen con una impresora inyectora
El tipo de papel para las correcciones era el mismo	Se utiliza otro tipo de papel para las pruebas (papel reciclado)
No se fijaban fechas para realizar un trabajo	Hay fechas o tiempos programados para los trabajos a realizar.
Cuando hay muchos trabajos en cola, esperaban su turno.	Se terceriza.

Fuente: Elaboración propia

Lo que es PRENSA, involucra a la impresión en sí de los libros tanto del cuerpo como de la carátula, aquí se ha podido observar lo siguiente:

Tabla 3

*Optimización de la Prensa*

Antes	Ahora
- Gran desperdicio de papel ello implicaba más gastos de tinta	- Las pérdidas de papel son mínimas
- Había un horario determinado de trabajo (jornada de 8 horas) para los maquinistas	- Las necesidades de la empresa hacen que se tenga un horario más flexible.
- No había política de incentivos	- Hay una política de incentivos
- La producción era en “cola”	- Si hay trabajos en “cola” se terceriza la producción, comprando servicios.
- No existía una separación de impresión de cuerpos versus carátulas	- Se imprimen carátulas solo ciertos días específicos de la semana.
- No había cálculo de mermas.	- Mermas mínimas, a través de un factor de conversión.

Fuente: Elaboración propia

En el rubro Encuadernación y Acabados, este proceso presenta el siguiente flujo:



Tabla 4

*Optimización de Encuadernación y Acabados*

Antes	Ahora
Un grupo compaginaba, otro empastaba y otro guillotinaba.	Todos completan el flujo; compaginan, empastan y cuando sea necesario están aptos para emplear la guillotina o cortadora.

Fuente: Elaboración propia

**c) Desarrollo de los productos**

En este caso las necesidades del mercado permiten identificar, proponer y luego materializar un producto (libro), para ello se

analiza su contenido de modo tal que este contenga lo que el consumidor quiere o necesita, el objetivo en nuestro caso es que un libro sea el mejor en el mercado para ello hay que innovarlo constantemente es decir de edición a edición, no solo en el contenido, sino también en la tapa o carátula (con diseños originales y llamativos).

Ante la situación presentada, se han desarrollado productos para los diferentes grados de estudios y se les ha segmentado en secundario, preuniversitarios, universitarios y ediciones generales.

Para ello, se analizó y estudió el mercado viendo los “nichos” posibles tomando como fuente a los profesores, librerías, librereros, vendedores y clientes; que fueron los que dieron las pautas a seguir.

Inicialmente nuestro desarrollo se vio en el rubro de escolares (nivel secundario), para la elaboración de los preuniversitarios se optó por contar con autores de trayectoria y experiencia en este nivel, se proyectó sacar por colecciones y en forma gradual hasta completarlas (Aritmética, Álgebra, Geometría, Trigonometría, Física, Química, Razonamiento Matemático y Razonamiento Verbal) estas tienen las características de ser obras de un buen volumen (mil páginas promedio) libros teórico-prácticos, pero se observó que había un público que no disponía o no podía pagar el precio por volumen y se optó por sacar otra colección de textos de menor número de páginas y más baratos (con los mismos títulos) aplicando el criterio de las tres “b” (bueno – bonito y barato) y estos son los que gozan de mayor demanda en el mercado.

En el rubro de libros universitarios, se estudió y analizó que los temas más comerciales eran aquellos que se enseñan en los primeros ciclos y son cursos comunes (Matemática Básica,

Matemática, Cálculo, Estadística, Matrices y Determinantes, etc.) y estos fueron publicados con la denominación de Colección Lafonte, libros versátiles porque abordan la parte teórica y tienen una buena dosis de problemas resueltos así como propuestos, así como también asequibles por su precio y por contar con el aval de docentes de trayectoria que enseñan estas materias en diferentes universidades de nuestro medio.

En el rubro de Ediciones generales se están publicando textos que no tienen nada que ver con lo que son ciencias, sino obras o temas de entretenimiento, son obras de poco volumen y precios asequibles, tales como Ajedrez Básico, Evaluación Docente y libros de derecho.

#### **d) Ventas**

En el rubro de los escolares la comercialización se hacía directamente con los profesores de los colegios y para ello se manejaba un equipo de ventas por campañas estos tenían cobertura a nivel nacional, actualmente la situación ha cambiado, como nuestros textos se han segmentado, entonces se ha optado por captar a clientes de los otros rubros que no sean los escolares para ello identificamos primero los “nichos” y allí a los compradores potenciales y cerrar con ellos un pedido o venta.

A nivel preuniversitario se logra vender a través de: profesores, libros, librerías y ferias. Las ventas se lograron incrementar considerablemente en este segmento por la apertura de muchos centros preuniversitarios por parte de las diferentes universidades del país.

A nivel nacional, se logró tener y se tienen representantes y distribuidores que hacen la labor de ventas.

#### **e) Despacho a pedidos**

Aquí surge una diferencia, como antes se despachaba primero y con ello se programaban las cobranzas; eran mínimas las ventas al contado; este tipo de situaciones se presentan en el rubro de textos escolares hasta ahora. En cambio, ahora se tienen otros rubros, en la mayoría de estos (pre-universitarios, universitarios, ediciones generales) las ventas se hacen al contado.

#### **f) Servicios**

Se dan servicios adicionales al cliente, como el visitarlo y verificar si su despacho o pedido está conforme, si hay cambios que hacer por algún deterioro, página en blanco o cualquier otro detalle que era uno de los problemas frecuentes anteriormente.

A su vez, se decidió vender servicios, para ello se han hecho publicaciones de manuales académicos para centros preuniversitarios de algunas universidades de nuestro medio (esto recién se han dado a partir del año 2011). Y lo hacemos actualmente con 7 de ellos y el Gobierno Regional del Callao.

Para rediseñar el proceso se tuvo en consideración los siguientes aspectos.

#### **g) Procesos quebrantados**

Eran los que tenían dificultades para la elaboración final de un libro, a estos se les identificó fácilmente porque presentaban las siguientes características:

- Extenso intercambio de información en la fase de pre - prensa, redundancia de datos, tecleo repetitivo. Esto era causado por la

fragmentación arbitraria de un proceso natural. El flujo de información se redujo a textos terminados y luego pasar por las correcciones de rigor por parte de los autores.

- Alta relación de comprobación y control en la producción, para minimizar los descuidos en la impresión de los textos. Existían procesos internos que no daban valor agregado al producto, pero si afectaban su costo y calidad final.
- Repetición de trabajo. Retroalimentación inadecuada a menudo al inicio del proceso (digitación) sin indicar incluso cual fue el problema encontrado y cuando se detectó.
- Inventarios, reservas y otros activos, existían debido a las incertidumbres en los procesos internos y externos. Estas reservas no solo solían ser de materiales (insumos), también eran de productos acabados, personal o recursos financieros. Fue necesario planear junto con proveedores y clientes las necesidades para no contar con recursos ociosos.

#### **h) Procesos importantes**

Son los que causaron impacto directo a los clientes.

En este caso fue necesario estar en contacto con los clientes para identificar sus necesidades, aunque este no conoce el proceso si le da importancia a algunas características resultantes de él como son el precio, entregas oportunas, características del producto, etc. Mismas que nos dieron y dan una idea de que parte del proceso se está hablando.

#### **i) Procesos factibles**

Fue importante ver si era factible o no dentro de la empresa un proceso determinado, era necesario entender al proceso y no irse a

los detalles, entendiendo el proceso es posible crear nuevos detalles.

El análisis tradicional tomaba a los insumos y productos de un proceso como supuestos y mirar dentro del proceso para medir y examinar lo que ocurre. Al entender un proceso no se acepta el producto como un supuesto, pero en parte si es entender que hace el cliente con ese producto. Esto implica entender al cliente mejor que lo que él se entiende.

#### **j) Reconstrucción de los procesos**

A continuación, se presentan algunas características comunes de procesos renovados que se implementaron.

##### **Varios oficios se combinan en uno**

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y combinan en uno solo. Esto ocurre por lo general en la parte de post – prensa, es decir en la compaginación, encuadernación y refilado. Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en un solo oficio ejecutado por una sola persona. En otros casos puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.

Los beneficios que trajeron los procesos integrados fue las del mirar los pasos laterales, lo que significa acabar con errores, demoras y repeticiones. Asimismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos. Adicionalmente trajo un

beneficio ya que hubo un mejor control, así como los procesos integrados necesitan menos personas, además se hizo más sencilla la asignación de responsabilidades y el seguimiento del desempeño.

#### **k) Los trabajadores toman decisiones**

Anteriormente se separaba la toma de decisiones del trabajo real, ahora la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Ello implica que desaparece el verticalismo de la empresa y así los trabajadores ya no acuden al nivel jerárquico superior y toman sus propias decisiones.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se tienen:

- Menos demoras
- Costos indirectos bajos
- Mejor reacción de los clientes
- Más facultades de los trabajadores

#### **l) Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural**

Se pueden hacer varias tareas simultáneamente, en los procesos que se rediseñaron para la editora el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.

Los procesos, se aceleran en dos formas:

**Primero**, muchas tareas se hacen ahora simultáneamente.

**Segundo**, se reduce el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos de un proceso, se reduce el esquema de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior, logrando

con ello menos repeticiones de trabajos, que era otra fuente de demoras.

**m) Los trabajos tienen ahora múltiples versiones**

Ya no se trabaja en forma estandarizada, este proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión solo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiado. Ya no hay casos especiales ni excepciones.

**n) Se reducen las verificaciones y los controles**

Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los procesos antes estuvieron repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso, los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se tienen ahora controles globales o diferidos, que compensa cualquier posible abuso con la disminución de costos y otras trabas relacionados con el control mismo.

**o) Cambio de valores**

Se hizo una concientización con todos los integrantes en especial con los trabajadores a un cambio en la cultura de la editorial, que exige que ellos asuman el compromiso de trabajar para los clientes y no para los jefes.

**p) Cambio de actitud en la dirección**

Se asume una actitud de acercarse más a los clientes. Ahora las actitudes y los esfuerzos van orientados hacia los que tienen la

capacidad de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.

**q) Resultados obtenidos**

Después de la aplicación de la reingeniería y la mejora continua, se lograron resultados interesantes a partir del año 2007; con los productos ya segmentados.

En el año 2007 se observa que el número total de unidades producidas es de catorce mil (14000) ejemplares en todos los rubros y el número total de unidades vendidas de once mil trescientos setenta (11370 que representa el 81,2% del total; así mismo el año 2008 se incrementa el número total de unidades producidas a dieciocho mil (18000) ejemplares y el número total de unidades vendidas es de quince mil setecientos noventa y ocho (15798) representando el 88% del total, incrementándose las ventas anuales en un 7% aproximadamente y la producción en un once por ciento (11%).

Luego con la mejora continua actualmente se tienen resultados más óptimos, tal es así que la producción total del año 2015 fue de veinticinco mil (25 000) unidades y el nivel de ventas de veinte mil cuatrocientos noventa y dos (20 492) versus el año 2016 donde la producción total fue de veinticinco mil unidades (25 000) y el nivel de ventas fue de veintiún mil ciento setenta y tres (21 173).

El rubro de escolares ya no representa el de mayor número de ventas sino el de los preuniversitarios; si analizamos el volumen total de ventas es comparable a la de los años 1999 y 2000, siendo el rubro más dinámico, ya que este tiene demanda todo el año, siendo sus meses “pico” enero y febrero.

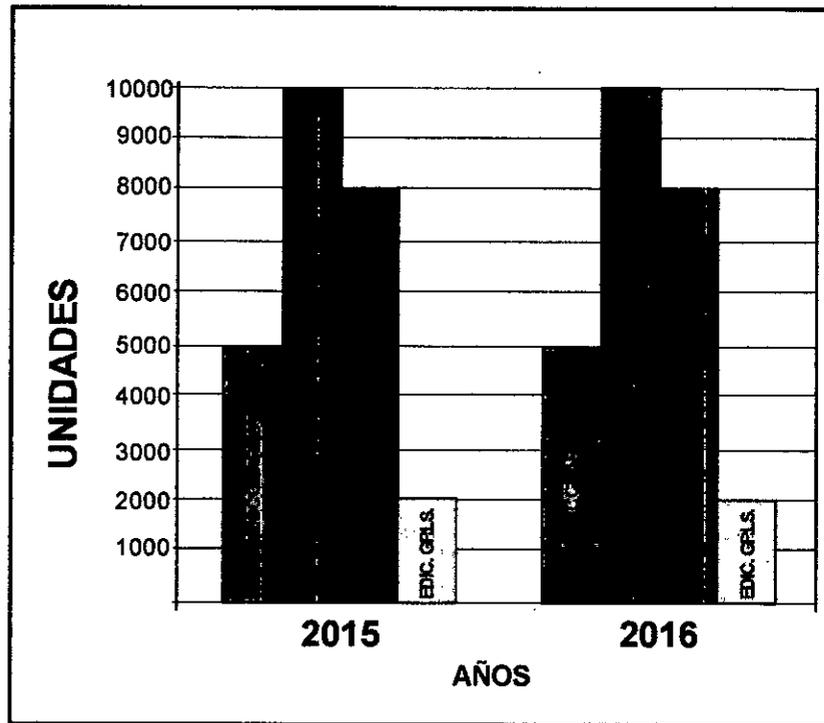
Como se podrá apreciar ya no dependemos únicamente del rubro de escolares; es más se demostró que estos productos son estacionarios, es decir solo tienen movimiento en los meses de febrero, marzo y abril y los otros llámense preuniversitarios, universitarios y ediciones generales cubren los espacios que quedan en el año, esto ha motivado que las ventas sean más dinámicas ya que se cuenta ahora con mayor diversidad de productos y se venden todo el año.

Tabla 5.

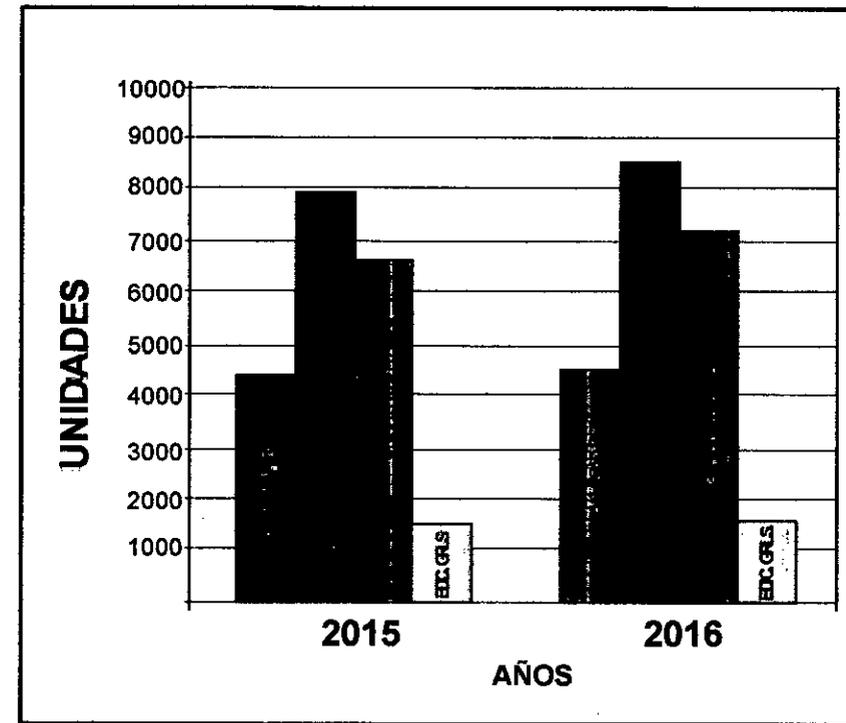
*Producción anual y ventas después de la reingeniería (2015 – 2016)*

RUBRO	2015		2016	
	UNID. PRODUCIDAS	UNID. VENDIDAS	UNID. PRODUCIDAS	UNID. VENDIDAS
ESCOLARES	5000	4282	5000	4293
PREUNIVERSITARIOS	10000	7936	10000	8311
UNIVERSITARIOS	8000	6749	8000	7032
EDIC. GRL.	2000	1525	2000	1537
<b>TOTAL</b>	<b>25000</b>	<b>20492</b>	<b>25000</b>	<b>21173</b>

Fuente: Elaboración propia



### PRODUCCIÓN



### VENTAS

Gráfico 2. Cuadro comparativo producción vs ventas después de la reingeniería (2015 – 2016)

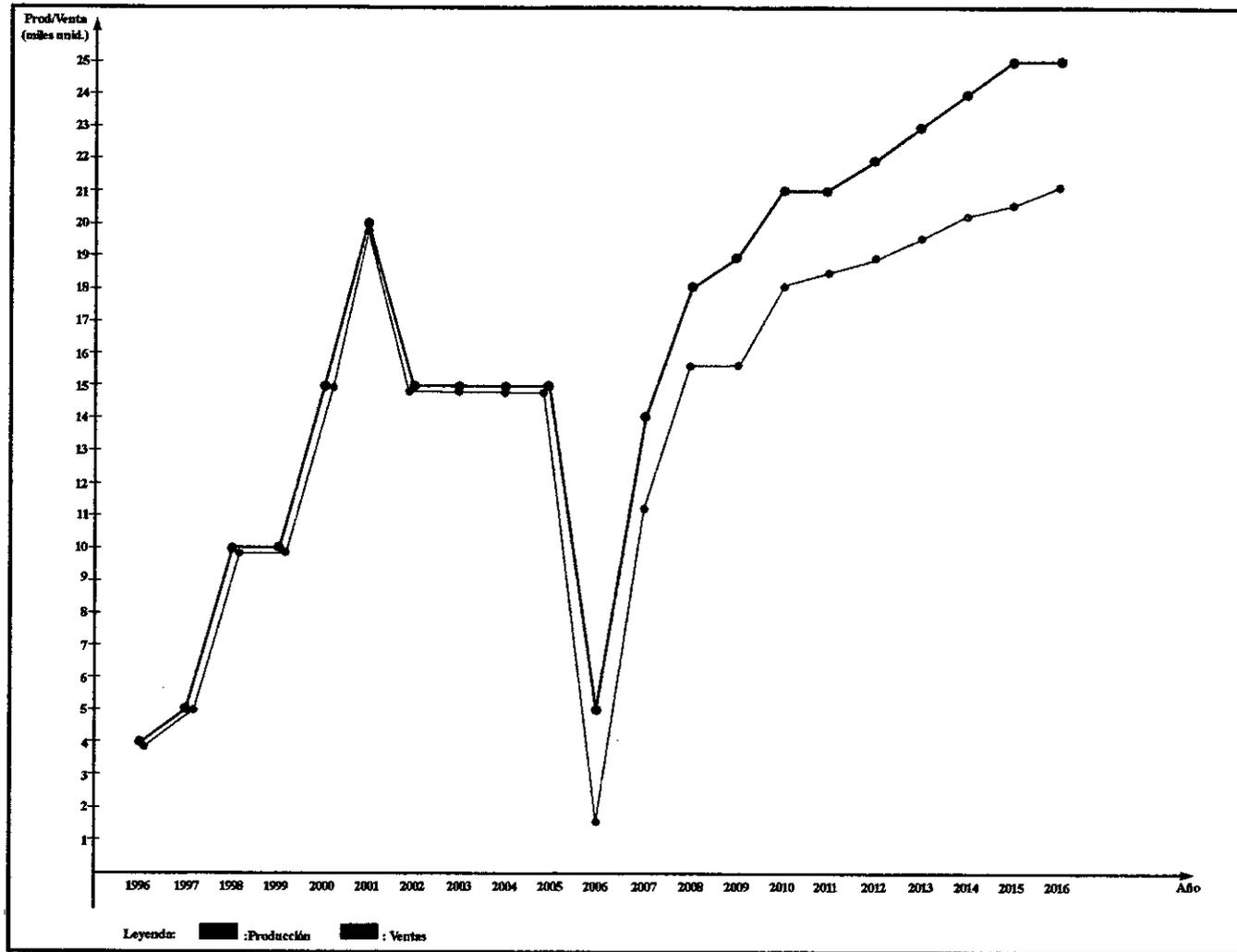
Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

*Producción y ventas (periodo 1996 – 2016)*

RUBRO AÑO	ESCOLARES		PREUNIVERSITARIOS		UNIVERSITARIOS		EDIC GRLES	
	Produc.	Ventas	Produc.	Ventas	Produc.	Ventas	Produc.	Ventas
1996	4000	4000	---	---	---	---	---	---
1997	5000	5000	---	---	---	---	---	---
1998	10000	10000	---	---	---	---	---	---
1999	10000	10000	---	---	---	---	---	---
2000	15000	15000	---	---	---	---	---	---
2001	20000	20000	---	---	---	---	---	---
2002	15000	15000	---	---	---	---	---	---
2003	15000	15000	---	---	---	---	---	---
2004	15000	15000	---	---	---	---	---	---
2005	15000	15000	---	---	---	---	---	---
2006	5000	1728	---	---	---	---	---	---
2007	5000	4033	6000	5033	2000	1814	1000	413
2008	5000	4214	7000	6087	4000	3619	2000	1878
2009	5000	4118	7000	6347	5000	4008	2000	1311
2010	5000	4443	8000	7011	6000	5113	2000	1418
2011	5000	4318	8000	7415	6000	5389	2000	1214
2012	5000	4611	9000	7619	6000	5413	2000	1285
2013	5000	4327	9000	8011	7000	6024	2000	1317
2014	5000	4211	10000	8300	7000	6115	2000	1433
2015	5000	4282	10000	7936	8000	6749	2000	1525
2016	5000	4293	10000	8311	8000	7032	2000	1437

Fuente: Editora Kano S.R.L.



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3. Evolución de la producción y ventas (1996-2016)

### **2.3.2 Mejora continua**

Uno de los personajes más influyentes en la administración de la calidad ha sido sin duda el doctor Edwards Deming (1900 – 1993) quién a raíz de la crisis en los E.E.U.U. en las décadas de 1920 y 1930 cambió las perspectivas de cómo debía ser una administración, a menudo en forma radical y puso las bases para lo que después muchos implementaran el concepto de mejora continua.

#### **2.3.2.1 Fundamentos de la filosofía de Deming**

Deming (1998), considerado como el padre de la calidad, menciona que los administradores y no los trabajadores, son la fuente principal de incrementos en la productividad, al administrar adecuadamente a la variable gente y a la variable operaciones.

Evans y Lindsay (2005) opinan que:

A diferencia de otros consultores y gurús de la administración, “La calidad es un grado de uniformidad y fiabilidad predecible, de bajo costo y adaptado al mercado”, Deming nunca definió ni describió la calidad de manera precisa.

En su último libro, afirmó: "Un producto o servicio tiene calidad si ayuda a alguien y goza de un mercado sustentable". Desde el punto de vista de Deming, la variación es la principal culpable de la mala calidad. En los ensambles mecánicos, por ejemplo, las variaciones en las especificaciones de las dimensiones de las partes dan lugar a un desempeño inconsistente y desgaste y fallas prematuras.

Guerra (2007) sostiene que la mejora continua es “un enfoque para la mejora de los procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la

reducción de costos oportunidad, la racionalización y otros factores que en conjunto permiten la optimización” (p. 23).

De manera similar, las inconsistencias en el comportamiento humano en los servicios frustran a los clientes y afectan la reputación en las empresas. Para lograr una reducción en la variación, Deming recurrió a un ciclo permanente que consta de: diseño del producto o servicio, manufactura o prestación del servicio, pruebas y ventas, seguido por estudios de mercado y luego rediseño y mejora. Afirmo que una calidad más alta lleva a una mejor productividad que, a su vez, da lugar a una fuerza competitiva a largo plazo. Deming expuso la reacción en cadena que se describe a continuación:

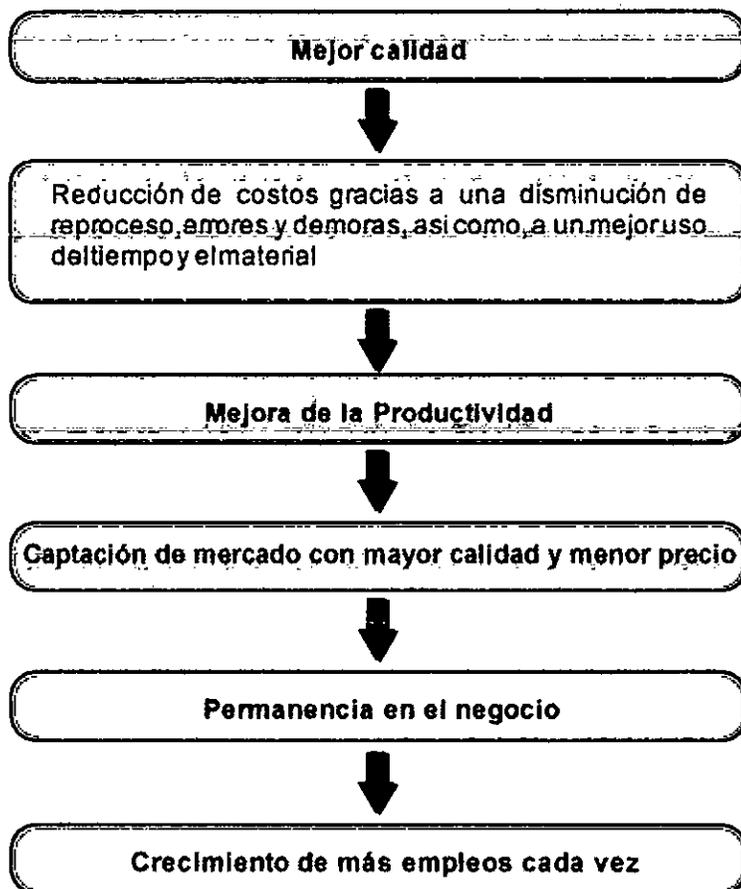


Gráfico 4. Cadena de secuencia de Deming.

Fuente: “Administración y Control de la Calidad. Evans J. y Lindsay M. (2005).

### 2.3.2.2 PDCA

#### a) ¿Qué es?

El Ciclo de mejora continua PDCA está constituido por cuatro actividades: "Plan" "Do", "Check", "Act", o en su versión española, Planificar, Desarrollar, Chequear y Ajustar/Actuar, que forman un ciclo que se repite de forma continua.

#### b) ¿Para qué sirve?

El Ciclo de mejora continua PDCA se utiliza para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas.

Se comporta como un instrumento que resulta ser la base de todo desarrollo de los procesos. Nos sirve para al abordaje de cualquier reflexión estratégica de nuestra organización, pudiendo convertirse en el esqueleto del modelo de gestión que vayamos a utilizar.

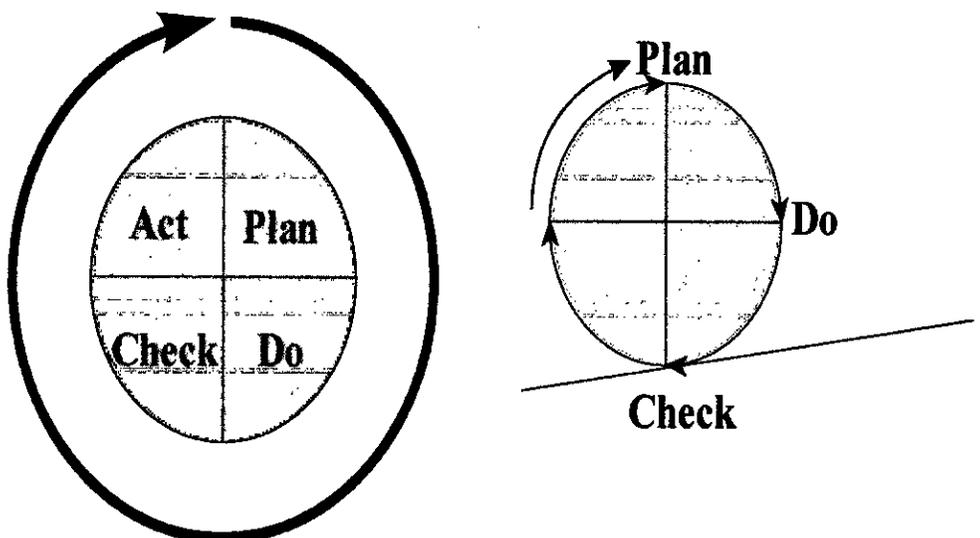


Gráfico 5. El Ciclo PDCA.

Fuente: Rodríguez, T (2016). Instituto Navarro de Administración Pública.

### c) Explicación

El ciclo Deming no es ni más ni menos que aplicar la lógica y hacer las cosas de forma ordenada y correcta. Su uso no se limita exclusivamente a la implantación de la mejora continua, sino que se puede utilizar, lógicamente, en una gran variedad de situaciones y actividades.

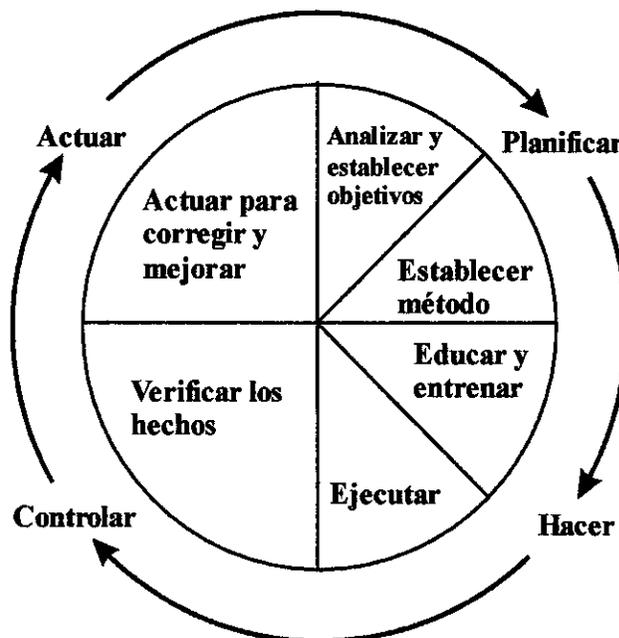


Gráfico 6. El Ciclo PDCA

Fuente: Rodríguez, T (2016). Instituto Navarro de Administración Pública.

En esta primera fase cabe preguntarse cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar y la elección de los métodos adecuados para lograrlos. Conocer previamente la situación de la organización mediante la recopilación de todos los datos e información necesaria será fundamental para establecer los objetivos. La planificación debe incluir el estudio de causas y los correspondientes efectos para prevenir los fallos potenciales y los problemas de la situación sometida a estudio, aportando soluciones y medidas correctivas.

En resumen, se trata de:

- a. Seleccionar la oportunidad de mejora.
- b. Registrar la situación de partida.
- c. Estudiar y elegir las acciones correctivas más adecuadas.
- d. Observar el resultado, a nivel de ensayo o simulación.

**d) Desarrollar/" Do"**

Consiste en llevar a cabo el trabajo y las acciones correctivas planeadas en la fase anterior. Corresponde a esta fase la formación y educación de las personas y empleados para que adquieran un adiestramiento en las actividades y actitudes que han de llevar a cabo. Es importante comenzar el trabajo de manera experimental, para, una vez que se haya comprobado su eficacia en la fase siguiente, formalizar la acción de mejora en la última etapa.

Se trata, en resumen, de llevar a cabo la acción correctora aprobada.

**e) Chequear/"Check"**

Es el momento de verificar y controlar los efectos y resultados que surjan de aplicar las mejoras planificadas. Se ha de comprobar si los objetivos marcados se rían logrado o, si no es así, planificar de nuevo para tratar de superarlos.

En resumen, se trata de:

- Diagnosticar a partir de los resultados.
- Volver a la etapa planificar si no se han obtenido los resultados deseados.

#### **f) Ajustar-Actuar/"Act"**

Una vez que se comprueba que las acciones emprendidas dan el resultado apetecido, es necesario realizar su normalización mediante una documentación adecuada, describiendo lo aprendido, cómo se ha llevado a cabo, etc. Se trata, al fin y al cabo, de formalizar el cambio o acción de mejora de forma generalizada, introduciéndolo en los procesos o actividades.

En definitiva, se trata de:

- Confirmar y normalizar la acción de mejora.
- Empezar una nueva mejora o abandonar, en su caso.

#### **2.3.2.3 Mejora continua y productividad**

En la investigación de Ruiz y Díaz (2013) se afirma que:

“En la actualidad para obtener una posición competitiva las empresas necesitan orientarse hacia un cambio organizacional, que dirigido hacia el mejoramiento continuo irradie hacia todos los niveles de la estructura organizativa, requiriéndose entonces una nueva visión de gerente a quien cada día se le coloca ante el reto de mejorar sus estándares de productividad.

El gerente se considera ahora como un promotor del cambio que, estableciendo una relación de beneficio mutuo con quienes esperan algo de la empresa como empleados, proveedores, clientes, funcionarios bancarios y organismos gubernamentales entre otros, que permita una mejora progresiva y continua de la organización.

Como empresa se debe enfocar a conocer las necesidades de sus clientes internos y externos, ya que, siendo el cambio en sus

necesidades muy dinámico, se deben desarrollar prácticas que hagan de ese cambio una oportunidad valiosa para mejorar hacia posiciones competitivas.

En la actualidad no solo se deben desarrollar trabajadores especializados, sino que los recursos humanos necesitan un desempeño polifuncional con amplias capacidades que les permitan participar e impactar en el proceso de cambio y mejoramiento en la empresa."

#### **2.3.2.4 Kaizen**

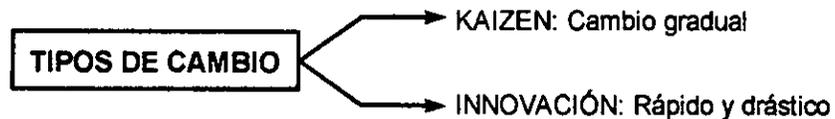
Dentro de la filosofía empresarial, existe una corriente que sigue vigente hasta nuestros días y es el Kaizen que es un vocablo japonés que significa mejora continua y que está ligada a la calidad o productividad dentro de una empresa, en el cual deben de estar comprometidos todos los integrantes de una empresa en fijarse objetivos grandes, eso implica que debe existir mucha motivación en el camino, ya que si esta se pierde conlleva a infravalorarse y valorar a otros.

El Kaizen es la sumatoria de pequeñas mejoras continuas para llegar a algo grande, donde los objetivos deben ser los más ambiciosos posibles. Para ello debe de simplificarse las tareas en todas las áreas de la empresa hasta que esta se haga una filosofía dentro de ella.

Está demostrado que la aplicación del Kaizen en los diferentes ámbitos de una empresa eleva los estándares de esta. No sólo es suficiente trabajar duro, sino en forma inteligente, evitando distracciones. El tipo de trabajo que se haga debe ser en lo posible de alto nivel, tiene que haber un compromiso de mejorar "no hay progreso si no hay compromiso", hacerlo entender a todos los

integrantes de una empresa que todo es mejorable. Eso es el Kaizen es el cambio continuo y mejorable.

Es fundamental para comprender la diferencia entre los enfoques japonés y occidental de la administración, persigue la mejora continua, enfocando su forma de pensar orientada al proceso.



Dentro de sus principios básicos plantea que todo es mejorable, manteniendo una información abierta y compartida con el buen uso de la tecnología existente.

El Kaizen es entonces un mecanismo generador de competitividad en la organización, teniendo para ello el compromiso de todos los trabajadores de la organización. El Kaizen no requiere de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas para su implementación.

El beneficio que se logrará se reflejará en los incrementos en los niveles de productividad, reducción en fallas en los equipos y herramientas, mejoras en los niveles de calidad y servicio al cliente, así como mayores niveles de satisfacción.

Dentro del proceso de mejora continua (Kaizen) se observarán cambios pequeños pero acumulativos, una menor resistencia al cambio y costos bajos, también deben realizarse en forma constante (todos los días) labores tendientes a controlar y perfeccionar los estándares.

Finalmente, el kaizen no aporta un producto nuevo, lo único que hace es revisar los procesos que ya existen con la ayuda de todos

los integrantes y los mejora en detalles, es por esto que los beneficios se dan a largo plazo.

En el mundo moderno de los negocios, la normalización o estandarización ha alcanzado diferentes niveles de actividad, dentro de la empresa o institución, dentro de un país o, a nivel internacional y entre países. La interacción entre los diferentes niveles cobra una importancia especial.

En México la Dirección de Normas Generales, dependiente de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, es la institución encargada de llevar a cabo esta tarea; en el nivel internacional, uno de los principales organismos promotores de la normalización y estandarización industrial es la Organización Internacional de Estandarización (International Standard Organization, ISO).

Kaizen se descompone en tres segmentos, dependiendo de su complejidad:

- Kaizen orientado a la administración,
- Kaizen orientado al grupo y
- Kaizen orientado al individuo.

#### **a) Kaizen orientado a la administración**

En el enfoque de Kaizen orientado a la administración, el gerente debe dedicarse a mejorar su propio puesto. La administración japonesa por lo general cree que un gerente debe dedicar cuando menos el 50% de su tiempo al mejoramiento.

### **b) Kaizen orientado al grupo**

Está representado por los círculos de control de calidad, y otras actividades de grupos pequeños que utilizan herramientas estadísticas para dar solución a los problemas. Este método requiere que los miembros del equipo no sólo identifiquen las áreas problema, sino que también identifiquen las causas, las analicen y ensayen nuevas medidas preventivas y además establezcan nuevos estándares y/o procedimientos.

### **c) Kaizen orientado al individuo**

Se manifiesta en forma de sugerencias, que aportan posibilidades casi infinitas de mejoramiento. El punto de partida de Kaizen orientado al individuo es que el trabajador adopte una actitud positiva hacia el cambio y mejoramiento de la forma en que trabaja. La administración debe implantar un plan bien diseñado que asegure que el sistema de sugerencias sea dinámico.

Ahora como nunca, el sentido del logro y reconocimiento por lo emprendido o realizado por el trabajador es el punto focal que se debe considerar para sentar las bases para una verdadera motivación, que, inmersa en el terreno de la calidad total, emanará hacia el mejoramiento continuo.

Sólo bajo estas bases se puede hablar de productividad, ya que el índice de la misma, determina también el nivel de autoestima.

El proceso de mejoramiento continuo es una tarea humana y para que funcione necesita que todas las personas que intervienen en el desempeñen la parte que les corresponde de la mejor manera posible.

El proceso de mejoramiento continuo no funciona con el esfuerzo de una sola persona (llámese ésta administrador, gerente, dueño, etc.) es necesario que todo el grupo se involucre directamente que todo el grupo esté convencido de los beneficios que aporta el proceso de mejoramiento continuo, el problema es cómo convencer a todos sobre esto; para convencer a la gente se necesita ser un verdadero líder, cualquier proyecto de mejora implica cambios y casi siempre los cambios generan resistencia, entonces es muy probable que la participación del grupo no surja espontáneamente sino que será preciso propiciarla.

Según Damm (2016) menciona que el principal motivo para esforzarse por superar el reto de la revolución empresarial se encuentra en el hecho de que, hasta cierto punto, somos lo que hacemos, pero, sobre todo, somos como lo hacemos y, si lo hacemos bien, seremos mejores.

### **2.3.3 Empresa Editora Kano S.R.L.**

#### **a) ¿Qué es una empresa editorial?**

Según Martínez de Souza (2000) una editorial es una empresa dedicada a la producción y comercialización de contenidos estos pueden ser en papel, forma audiovisual o electrónica.

Toda editorial desarrolla su actividad con el fin de crear libros para ser leídos por el público y para que la venta sea rentable.

Una editorial es una empresa dedicada que realiza y publica libros periódicos y otras clases de impresos.

Empresa Editora Kano S.R.L. es una empresa peruana que se gesta el año 1996, tiene 21 años en el mercado, se ubica en el distrito del

Rímac, provincia y departamento de Lima. En la actualidad cuenta con 19 trabajadores en las áreas de dirección, pre prensa, prensa, encuadernación – acabados y vendedores.

Los factores que motivaron su aparición en el mercado fueron:

- Hasta ese entonces no había una buena bibliografía en los cursos de Matemática para la educación secundaria y si lo había, era incompleta.
- La proliferación de colegios privados o particulares de “preuniversitarios” que demandaban de libros mejor elaborados en los cursos de Matemática.
- Los textos vigentes en ese entonces eran caros y no estaban al alcance de un buen sector de la población escolar.
- La plana de matemática de cada colegio en coordinación con su dirección manejaba su propia bibliografía

Se hizo un estudio de mercado, elaboración de costos y estrategias para entrar a competir en el mercado y se empieza a desarrollar el proyecto el año 1995, elaborando en ese año cuatro títulos estratégicamente estudiados con las denominaciones de Matemática 1, 2, 3 y 5, para su posterior publicación en el año 1996, haciéndose un tiraje de mil ejemplares por grado, agotándose dicha edición, ya que se ingresó con un precio asequible y la idea era hacer conocido al producto para el año siguiente, se apuntó a ese “nicho” y se logró el objetivo, muy a pesar que ya habían editoriales que ya operaban en este rubro como: Editorial San Marcos y Editorial Coveñas entre las nacionales y Santillana, Norma y ESM entre la extranjeras, estas últimas tienen bastante ascendencia y aceptación principalmente en los colegios particulares de corte religioso.

## b) Inicio y Posicionamiento

El año 1995 se hicieron los estudios y prepararon los materiales (libros) asimismo, se hizo un estudio del mercado y ello permitió ver ¿Qué faltaba?, ¿Qué es lo que las otras editoras no tienen o no publican?, ¿Qué precios manejan?, y de las editoriales que publicaban este tipo de libros de educación secundaria, una de ellas (la de mayor ventas) en ese entonces solo había publicado los textos de Matemática 1, Matemática 2 y Matemática 3 y ese año iba a publicar recién Matemática 4, hecho que motivó a tomar la estrategia de publicar para ese mismo año Matemática 1, Matemática 2, Matemática 3 y Matemática 5 es decir cubrimos el vacío que ellos dejaban para ese año el cual Matemática 5, que dicho sea de paso fue el que tuvo mayor velocidad de ventas.

Se diseñó el prototipo del libro para los 4 grados a publicarse y se optó por un formato (16,3 x 21,7cm) con un promedio de 420 páginas y se hizo la estructura de costos para un millar de c/u y se tuvieron los siguientes estimados:

Tabla 7.

### *Estructura de Costos*

<b>Insumos y mano de obra</b>	<b>%</b>
Papel	68,3
Tinta y otros	12,0
Fotolitos o CTP	10,7
Mano de Obra	9,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia

El año 1996 se lanzan los primeros 4 títulos y se imprimieron 1 millar de cada uno.

Se elaboró la estrategia de ingresar al mercado mediante una publicidad de colegio por colegio mostrando las bondades de los nuevos productos, así como seminarios de actualización dirigido a los docentes secundarios de la especialidad de matemática en las principales ciudades del país (Lima, Chiclayo, Trujillo, Piura, Ica, Arequipa, Ayacucho, Cuzco, Huánuco, Huancayo, Huaraz, Puno, Cajamarca e Iquitos). Pero la variable más importante fue el precio ya que era mucho menor que el de la competencia, esto permitió entrar bien al mercado y como resultado toda la edición que fue de cuatro mil ejemplares (mil por grado) se agotó.

Para el año 1997, con la experiencia adquirida, se completan los cinco grados y se opta por publicar mil ejemplares de cada grado y con una estrategia parecida también se logra el objetivo y se agotó la edición de cinco mil ejemplares.

En el año 1998 y 1999 se pensó en un tiraje mayor, pero debido a una demora en la gestión financiera se optó por un tiraje de dos millares por grado y también la edición se agotó.

### **c) Consolidación y auge**

Para el año 2000, se prevé mejor la parte financiera y se opta por publicar tres millares de cada grado, con otro formato (A-4) una revisión y renovación de cada libro y como era de esperarse la edición de quince mil ejemplares se agotó.

En el año 2001, se analiza el mercado y había presión sobre la demanda de nuestros productos y se publican cuatro millares por grado, agotándose también toda la edición de veinte mil

ejemplares.

Para el año 2002, la coyuntura política motiva a que el Ministerio de Educación modifique toda la programación del área de Matemática, ello motivó a que se rediseñen los nuevos libros con dicha nueva programación y ello provocó que los costos se incrementen y en consecuencia se haga un tiraje menor, tres mil ejemplares por grado.

Iguales tirajes se hicieron para los años 2003, 2004 y 2005, (véase tabla 8, en la p. 69).

Tabla 8.

*Producción y ventas de textos escolares periodo: 1996 – 2006*

Detalle	1996		1997		1998		1999		2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006		
	Prod	Ventas	Prod	Ventas	Prod	Ventas	Prod	Ventas	Prod	Ventas	Prod	Ventas	Prod	Ventas	Prod	Ventas	Prod	Ventas	Prod	Ventas	Prod	Ventas	
Matemática 1	1 000	1 000	1 000	1 000	2 000	2 000	2 000	2 000	3 000	3 000	4 000	4 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	1 000	410
Matemática 2	1 000	1 000	1 000	1 000	2 000	2 000	2 000	2 000	3 000	3 000	4 000	4 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	1 000	408
Matemática 3	1 000	1 000	1 000	1 000	2 000	2 000	2 000	2 000	3 000	3 000	4 000	4 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	1 000	390
Matemática 4	-----	-----	1 000	1 000	2 000	2 000	2 000	2 000	3 000	3 000	4 000	4 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	1 000	250
Matemática 5	1 000	1 000	1 000	1 000	2 000	2 000	2 000	2 000	3 000	3 000	4 000	4 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	1 000	270
<b>TOTAL</b>	<b>4 000</b>		<b>5 000</b>		<b>10 000</b>		<b>10 000</b>		<b>15 000</b>		<b>20 000</b>		<b>15 000</b>		<b>15 000</b>		<b>15 000</b>		<b>15 000</b>		<b>5 000</b>	<b>1 728</b>	

Fuente: Elaboración propia

#### **d) Diagnóstico de la Crisis**

A través de la promulgación de la ley 28044 (ver anexo 7) que estipula que a partir del año 2005 (pero por cuestiones presupuestales del gobierno se implementó el año 2006), en todos los colegios estatales de la república se iban a otorgar libros a cada estudiante (en forma de préstamo) de educación primaria y secundaria. Esto provocó que muchas editoriales que producían libros escolares entren en problemas (crisis) ya que esto conllevó que sus ventas cayeran drásticamente a partir del año 2006 tal y como ocurrió con esta casa editora (véase tabla 8) ya que se vendieron tan solo 1728 ejemplares, que representaba al 11,6% del año anterior, trayendo consigo problemas con proveedores, entidades financieras y pagos al personal.

#### **e) ¿Por qué se produjo la caída?**

El motivo principal radicó en que el mayor porcentaje de nuestras ventas (78%) estaban dirigidas a colegios estatales, es decir se dependía bastante de este mercado, mientras que los colegios privados solo representaban un 22% (ver gráfico 8).

Es más, la empresa solo se había abocado a las producción, hasta ese entonces, de libros de matemática para la educación secundaria y no se tuvo la visión para la elaboración de otros tipo de publicaciones.

Tampoco se tuvo la previsión o expectativa que dicha ley, se iba a implementar en un corto plazo, esto trajo consigo que no solo esta editorial en problemas sino mucha otras de esta industria que producían textos escolares.

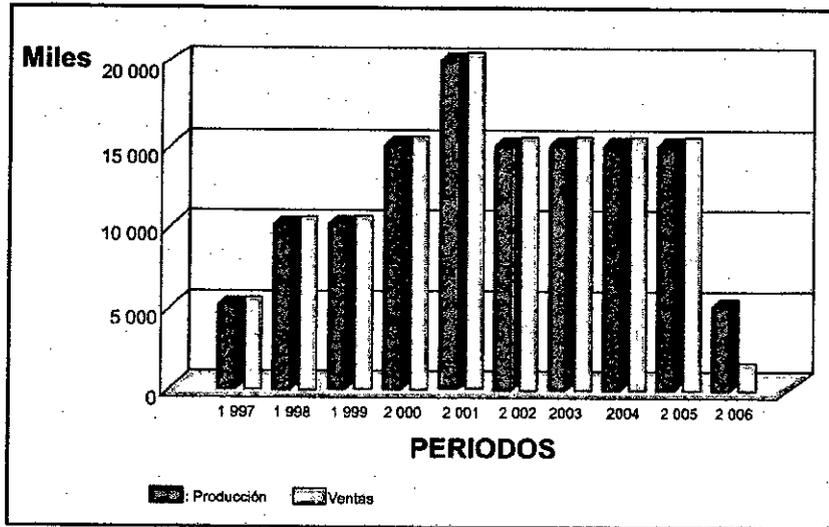


Gráfico 7. Producción y ventas antes de la crisis

Fuente: Elaboración propia

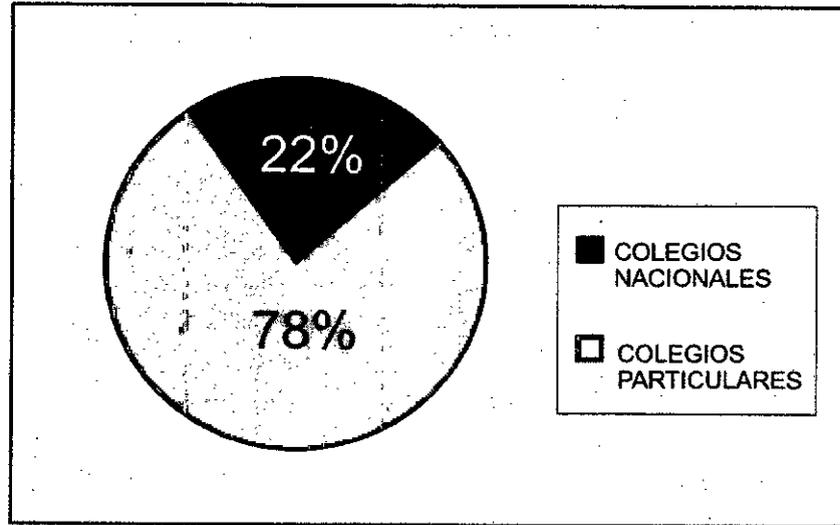


Gráfico 8. Porcentaje de las ventas antes del problema

Fuente: Elaboración propia

## **f) Relanzamiento**

Ante la situación existente, había que resolver el problema y surge la pregunta ¿qué hacer? y se decide tomar medidas mediatas e inmediatas.

La inmediata fue hacer una reingeniería, lo que conllevó a:

- Rediseño total de la empresa
- Ventas de activos (maquinarias)
- Reducción de personal
- Refinanciación de pagos con las entidades financieras
- Refinanciación con proveedores
- Alquiler parcial de nuestra infraestructura

Las mediatas:

- Generación de nuevas publicaciones (productos) en un corto plazo, dirigidos a otros segmentos de la educación: preuniversitaria (cuyo público objetivo era los estudiantes preuniversitarios) que estaban canalizado en las academias y centros pre de las diferentes universidades del país; universitaria (dirigido a los estudiantes universitarios) con títulos que apuntaban a cursos de primeros ciclos del área de ciencias (Cálculo, Estadística, Análisis, etc) y generamos otro rubro el de ediciones generales (para publicaciones de libros de letras u otros no ligados a los números).
- Nuevas estrategias para competir en un mercado que no dejaba el estado (colegios particulares).
- Buscar nuevos mercados, tal es así que existen dos países vecinos que consumen bastante bibliografía peruana en el rubro de ciencias

y por la ventaja del idioma, permitió que ahora se exporten productos nuestros (aunque en forma mínima).

### g) Segmentación y nomenclatura de los productos

En forma global los productos ya existentes y los nuevos por elaborar se segmentaron de la siguiente manera:



Gráfico 9. Segmentación de productos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

#### Textos Escolares

Código	Detalle
M1	Matemática 1
M2	Matemática 2
M3	Matemática 3
M4	Matemática 4
M5	Matemática 5
RM1	Razonamiento Matemático 1
RM2	Razonamiento Matemático 2
RM3	Razonamiento Matemático 3
RM4	Razonamiento Matemático 4
RM5	Razonamiento Matemático 5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

*Textos Pre-Universitarios*

<b>Colección Espartaco</b>	
<b>Código</b>	<b>Detalle</b>
A1	Aritmética
X1	Álgebra
G1	Geometría
T1	Trigonometría
Q1	Química
F1	Física
L1	Lenguaje
L2	Literatura
B1	Biología
RM	Razonamiento Matemático
RV	Razonamiento Verbal
<b>Colección Kano</b>	
K1	Álgebra
K2	Aritmética
K3	Geometría
K4	Trigonometría
K5	Física

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

*Textos Universitarios*

<b>Colección Lafonte</b>	
<b>Código</b>	<b>Detalle</b>
U1	Límites y Derivadas
U2	Geometría Analítica
U3	Relaciones y Funciones
U4	Estadística y Probabilidades
U5	Números Complejos
U6	Matrices y Determinantes
U7	Números Reales
U8	Cálculo Integral
<b>Otros</b>	
U9	Límites y Derivadas – C. Mori
U10	Geometría Analítica – N. Deza

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12

*Ediciones generales*

<b>Código</b>	<b>Detalle</b>
EG1	Ajedrez Básico
EG2	Evaluación Docente
EG3	Apuntes sobre Constitución Política y Derechos Humanos

Elaboración propia

Tabla 13

*Editoriales del mismo rubro y la evolución de sus publicaciones*

<b>Editoriales nacionales</b>	<b>Editoriales extranjeros</b>
Editorial San Marcos	Grupo Santillana
Editorial Coveñas	Editorial Norma
Editorial Bruño	Editorial S.M.
Editora Kano	
Editorial Ingenio	
Editorial Luren	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

*Evolución de publicaciones de las editoriales nacionales en el mercado*

<b>Año</b>	<b>Editorial Coveñas</b>	<b>Editorial San Marcos</b>	<b>Editora Kano</b>
1994	Matemática 1, 2, 3, 4, 5	Matemática 1, 2	
1995	Matemática 1, 2, 3, 4, 5	Matemática 1, 2, 3	
1996	Matemática 1, 2, 3, 4, 5	Matemática 1, 2, 3, 4	Matemática 1, 2, 3, 5
1997	Matemática 1, 2, 3, 4, 5	Matemática 1, 2, 3, 4, 5	Matemática 1, 2, 3, 4, 5
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
2016	Matemática 1, 2, 3, 4, 5	Matemática 1, 2, 3, 4, 5	Matemática 1, 2, 3, 4, 5

Fuente: Elaboración propia

\* No se considera a los otros porque “Bruño” no contaba con títulos de Matemática – Secundaria y “Luren” por sus ventas ínfimas.

#### **h) Visión**

Ser una de las cuatro mejores empresas líderes en la elaboración, producción y comercialización de libros a nivel país; reconocida por sus clientes como la mejor opción por el contenido de los mismos, calidad y precio.

#### **i) Misión**

- Brindar a los clientes libros de calidad que lleguen a la mayor cantidad de estudiantes secundarios, preuniversitarios y universitarios.
- Trabajar con compromiso y responsabilidad para mantener la preferencia de profesores y alumnos.
- Ofrecer a los clientes un libro que genere confianza, porque el contenido ha sido elaborado por profesionales en cada materia.

#### **j) Organigrama**

La empresa cuenta con tres departamentos estratégicos divididos de acuerdo a la visión que persigue la empresa.

En el gráfico 10 se presenta el organigrama de la empresa.

#### **k) Objetivos**

Centrar esfuerzos y alinear acciones para lograr textos bien elaborados y que lleguen a la mayor cantidad de lectores a precios asequibles.

#### **l) Estrategias**

Tener un plan común, coordinar acciones y trabajar sobre ellas, como en el caso nuestro, lograr productos donde se integran las “tres B”: Bueno, bonito y barato, ya que la competencia en el mercado ofertaba y oferta sus libros a precios caros.

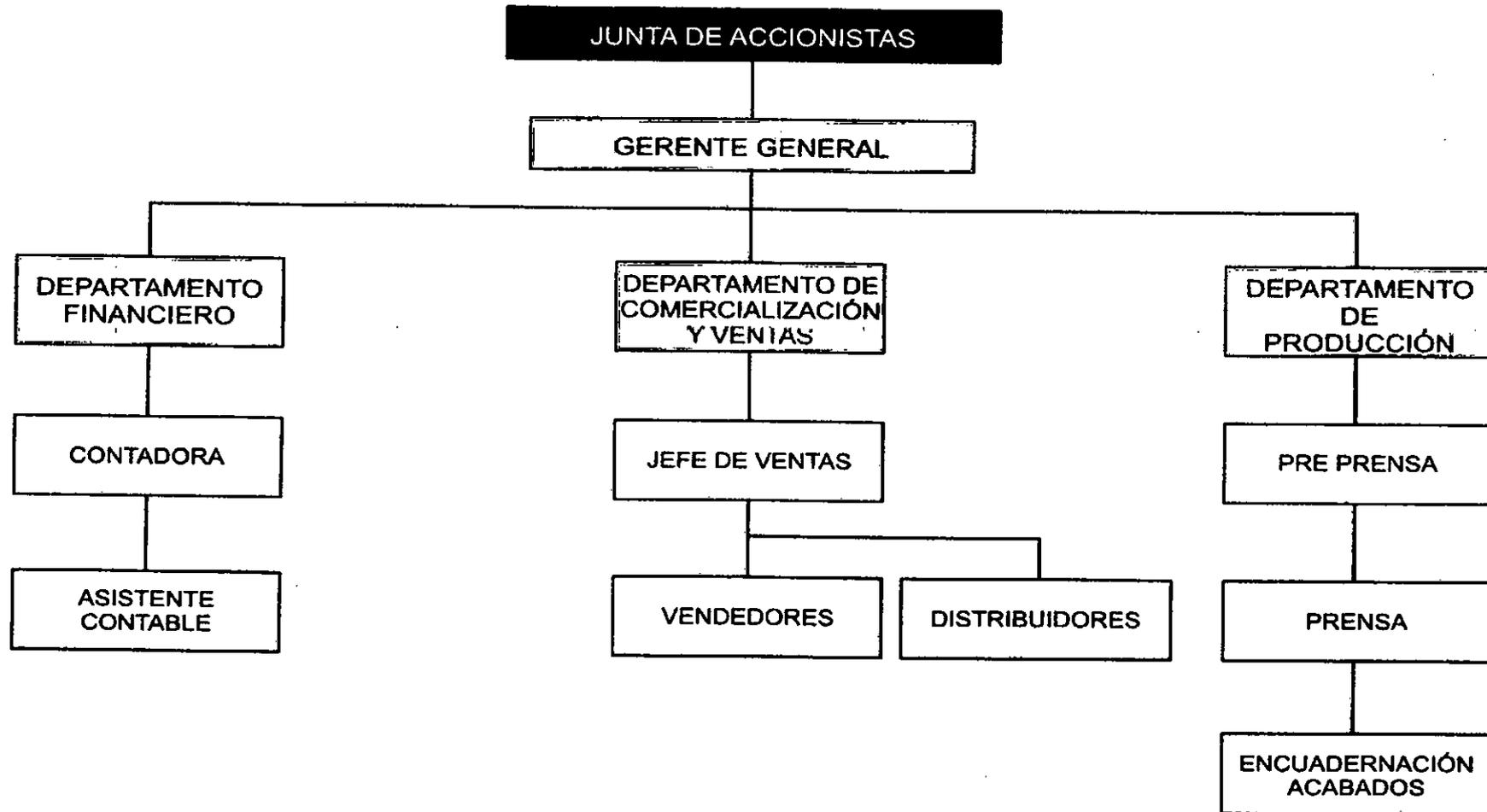


Gráfico 10. Organigrama de la Empresa Editora Kano S.R.L.

Fuente: Empresa Editora Kano S.R.L.

### m) Análisis FODA

Tabla 15

FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena ubicación geográfica</li> <li>• Poder de negociación que tiene la empresa con los proveedores.</li> <li>• Buena cobertura del mercado a nivel nacional.</li> <li>• Alto nivel de rentabilidad.</li> <li>• Cuenta con información propia.</li> <li>• Se tiene una selecta plana de profesionales para cada libro a publicar.</li> <li>• Precios unitarios asequibles a una gran masa de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca comunicación entre los accionistas y la gerencia general.</li> <li>• Rotación alta de vendedores en el año.</li> <li>• Poca publicidad de la empresa.</li> <li>• Mínima inversión en marketing.</li> <li>• Bajos reportes históricos en los meses de julio a diciembre.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor prestación del servicio</li> <li>• Apertura de nuevos colegios, academias, centros pre y universidades.</li> <li>• Programas externos de capacitación a empleados.</li> <li>• Tercerización de la producción épocas punta.</li> <li>• Mercados aledaños extranjeros.</li> <li>• Concursos interescolares locales y a nivel nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad de la política educativa.</li> <li>• Presencia de nuevas editoriales nacionales y extranjeras.</li> <li>• Escasez de papel en determinados periodos.</li> <li>• Precios del papel indexados al dólar.</li> <li>• Piratería impune y legislación muy benévola para combatirla.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 2.4 Definiciones de términos básicos

**Administración.** Organización de una empresa o de bienes.

**Activos.** Todo aquello que una persona o empresa posee o le deben.

**Aplicación.** Empleo de una cosa o puesta en práctica de los procedimientos adecuados para conseguir un fin.

**Auge.** Momento boyante en la parte comercial o económica.

**Cambio.** Conjunto de monedas o billetes que se tienen disponibles para devolver dinero o que se da en equivalencia de otros.

**Clientes.** Personas que utiliza(n) los servicios de un profesional o empresa.

**Comercialización.** Conjunto de actividades desarrolladas con el fin de facilitar la venta de una mercancía o producto.

**Competencia.** Rivalidad entre empresas que ejercen la misma actividad.

**Competitivo.** Que puede competir adecuadamente en un mercado sin quedar en desventaja frente a los demás.

**Consumidores.** Cualquier agente económico que consume bienes o servicios.

**Costo.** Pagar determinado precio por un bien o servicio.

**Crisis.** Cambio importante en el desarrollo de un proceso que da lugar a una inestabilidad, en una empresa o economía.

**Coyuntura.** Conjunto de circunstancias que intervienen en la resolución de un asunto importante. Coyuntura económica.

**Demanda.** La suma de bienes o servicios adquiridos por el consumidor.

**Distribución.** Reparto de un producto a los locales en que debe comercializarse.

**Edición.** Conjunto de ejemplares de una obra impresos en una sola tirada.

**Editorial.** Empresa que se dedica a la edición de libros, revistas o diarios

**Eficiencia.** Es el uso de la cantidad mínima de recursos para cumplir el objetivo.

**Ejecutivos.** Persona que desempeña un cargo directivo en una empresa.

**Empastados.** Cubrir de pasta una cosa (libro).

**Empresa.** Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, comerciales o de prestación de servicios con fines lucrativos.

**Estrategia.** Sirve de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

**Financieras.** De las finanzas o relativas a ellas.

**Gerentes.** Personas que dirige y administra una empresa.

**Gestión.** Dirección, administración de una empresa, negocio, etc.

**Impresión.** Reproducción de un texto o ilustración en una imprenta.

**Ingresos.** Ganancias económicas percibidas regularmente por algún concepto.

**Innovación.** Cambio que introduce novedades.

**Insumos.** Cualquiera de los factores de producción que intervienen en la elaboración de un bien o servicio.

**Inventarios.** Relación detallada de bienes o pertenencias.

**Libro.** Obra científica o literaria de bastante extensión para formar un volumen.

**Margen de utilidad.** Diferencia entre los costos y el precio de venta de una mercancía.

**Marketing.** Conjunto de técnicas que a través de estudios de mercado intentan lograr el máximo beneficio en la venta de un producto.

**Mercado.** Lugar donde se compran y venden productos o servicios a cambio de dinero.

**Misión.** Trabajo, función o encargo que una persona, empresa o institución debe cumplir.

**Negocios.** Conjunto de actividades encaminadas a obtener un beneficio.

**Nicho de mercado.** Cuota o parte del mercado claramente diferenciada y aprovechable.

**Oferta.** Cantidad de bienes o servicios que se ofrecen al mercado a un precio dado. También se considera la puesta en venta de un producto a precio rebajado.

**Objetivo.** Lo que se quiere alcanzar y al cual se dirige una acción.

**Política.** Actividad de las personas que gobiernan o aspiran a regir los asuntos públicos.

**Proceso.** Procedimiento o conjunto de operaciones a que se somete un bien o cosa para elaborarla o transformarlas.

**Prensa–imprenta.** Procesos, conjunto de operaciones o actividades en una empresa en forma ordenada cuyo fin es la obtención de productos o resultados.

**Producción.** Fabricación o elaboración de un producto.

**Productividad.** Es la relación que existe, entre la cantidad de unidades producidas y los recursos utilizados (mano de obra, materiales, máquinas, tiempo, etc.)

**Producto.** Lo que se produce o elabora.

**Promoción.** Preparación de las condiciones óptimas para dar a conocer un artículo o para promocionar las ventas.

**Proveedores.** Persona o empresa que abastece algunos bienes o artículos necesarios.

**Reestructuración.** Modificación de la estructura de una obra, disposición, empresa proyecto u organización: es el ajuste o reconversión de la producción y servicios de una unidad económica de modo que esta pueda hacer frente a cambios no transitorios y principalmente cualitativos que afectan al capital, los bienes y los mercados en los que opera dicha unidad. (OIT).

Es el conjunto de acciones dirigidas a transformar la estructura productiva de las empresas, modificando la participación de los factores, refinanciación, reestructuración del pago de una deuda o nueva calendarización para el pago de la misma.

**Reingeniería.** Cambio total de una empresa u organización ignorando el diseño actual.

**Tecnología.** Conjunto de conocimientos, instrumentos y métodos técnicos empleados en una empresa o sector profesional.

**Ventas.** Cesión de la propiedad a cambio de un pago establecido.

**Visión.** Capacidad para comprender las cosas acertadamente de modo que es posible prever algún acontecimiento, tomar decisiones acertadas, etc.

## **CAPÍTULO III**

### **VARIABLES E HIPÓTESIS**

#### **3.1 Definición de las variables**

##### **Variable independiente**

Proceso de reingeniería (X)

En la investigación se considera como tal a la reingeniería, ya que como veremos estas con su implementación en pre prensa, producción y ventas van variando en el tiempo.

##### **Variable dependiente**

Mejora continua (Y)

Como estas mejoraron a través del tiempo gracias a la implementación de la reingeniería.

### 3.2 Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición de la variable
Variable 1 Proceso de reingeniería (X)	La reingeniería como: “La revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos empresariales con el fin de provocar mejoras espectaculares en los rendimientos y resultados” (Hammer y Stanton, 2014, p. 3).	-Mejoras en la organización  -Mejoras en la producción  -Mejoras en ventas	-Reestructuración en el área de distribución.  -Reestructuración en el área de ventas.  -Margen económico para los distribuidores  -Cobranza dentro de fechas programadas  -Demanda de producto	Nivel Bajo = 7 a 16  Nivel Medio = 17 a 25  Nivel Alto = 26 a 35
Variable 2 Mejora continua (Y)	La mejora continua es “un enfoque para la mejora de los procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos oportunidad, la racionalización y otros factores que en conjunto permiten la optimización” (Guerra, 2007, p. 23).	-Eficiencia en los procesos  -Optimización de tareas y ventas  -Calidad de servicios	-Tiempo de distribución de los productos  -Tiempo de entrega oportuna  -Nueva segmentación  -Precios de venta  -Margen de descuentos  -Calidad del producto	Nivel Bajo = 8 a 19  Nivel Medio = 20 a 30  Nivel Alto = 31 a 40

### **3.3. Hipótesis**

- **Hipótesis general**

El proceso de reingeniería influye significativamente en la aplicación de la mejora continua en la Empresa Editora Kano S.R.L.

- **Hipótesis específica**

- a. El proceso de reingeniería influye significativamente en la eficiencia en los procesos en la Empresa Editora Kano S.R.L.

- b. El proceso de reingeniería influye significativamente en la optimización de tareas y ventas en la Empresa Editora Kano S.R.L.

- c. El proceso de reingeniería influye significativamente en la calidad de los servicios en la Empresa Editora Kano S.R.L.

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA

#### 4.1 Tipo de investigación

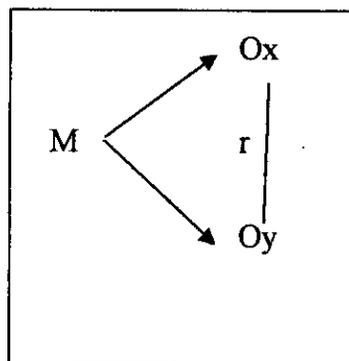
Es un trabajo de tipo descriptivo – explicativo (ex post facto) para un caso particular en el cual se ha utilizado una data desde el año 1996 hasta el 2016, es decir en un periodo de 21 años.

#### 4.2 Diseño de la investigación

El estudio tendrá un diseño no experimental, longitudinal.

No experimental, ya que “es una investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos”.

Según el siguiente formato:



Donde:

M= Muestra

Ox = Proceso de reingeniería

Oy = Mejora continua

r = relación

### **4.3 Población y muestra general**

Las unidades de observación han sido: las áreas de dirección (gerencia), pre prensa, prensa (producción), distribución y ventas. Por la dimensión de la empresa se ha tomado una muestra de 37 personas: 3 de Gerencia, 19 trabajadores y 15 distribuidores o clientes, siendo también la población de 37 por el tamaño de la empresa.

### **4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica que se utilizó en el estudio fue la encuesta y la observación.

Encuesta. Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante un cuestionario previamente diseñado sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a muestra representativa o al conjunto total de la población estadística estudio.

La observación identifica y delimita el problema motivo de estudio es fundamental para la recolección de datos referentes al comportamiento de un fenómeno en un tiempo presente.

El instrumento es el cuestionario que permitirá medir las variables de estudio.

### **4.5 Procedimientos de recolección de datos**

Para la recolección de datos una vez seleccionada la muestra y contar con el permiso institucional se procedió a aplicar el instrumento de recolección de datos.

Se recurrió a las fuentes primarias que fueron proporcionadas por el personal que labora en la empresa. El análisis de los contenidos se hizo en base a la observación documental.

#### **4.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos**

Para analizar la información del cuestionario se organizó sistemáticamente en una base de datos Microsoft Excel, estos fueron procesados en el programa estadístico SPSS versión 23 español, donde se realizó el análisis de la estadística descriptiva iniciando con el reporte de frecuencias absolutas y relativas.

Para la relación de las variables por ser de tipo cuantitativo se utilizó el Coeficiente Rho de Spearman.

Finalmente, los resultados se presentaron en tablas y gráficos.

Para el análisis de los datos, se ha utilizado el análisis documental y medidas simples como porcentaje.

## CAPÍTULO V

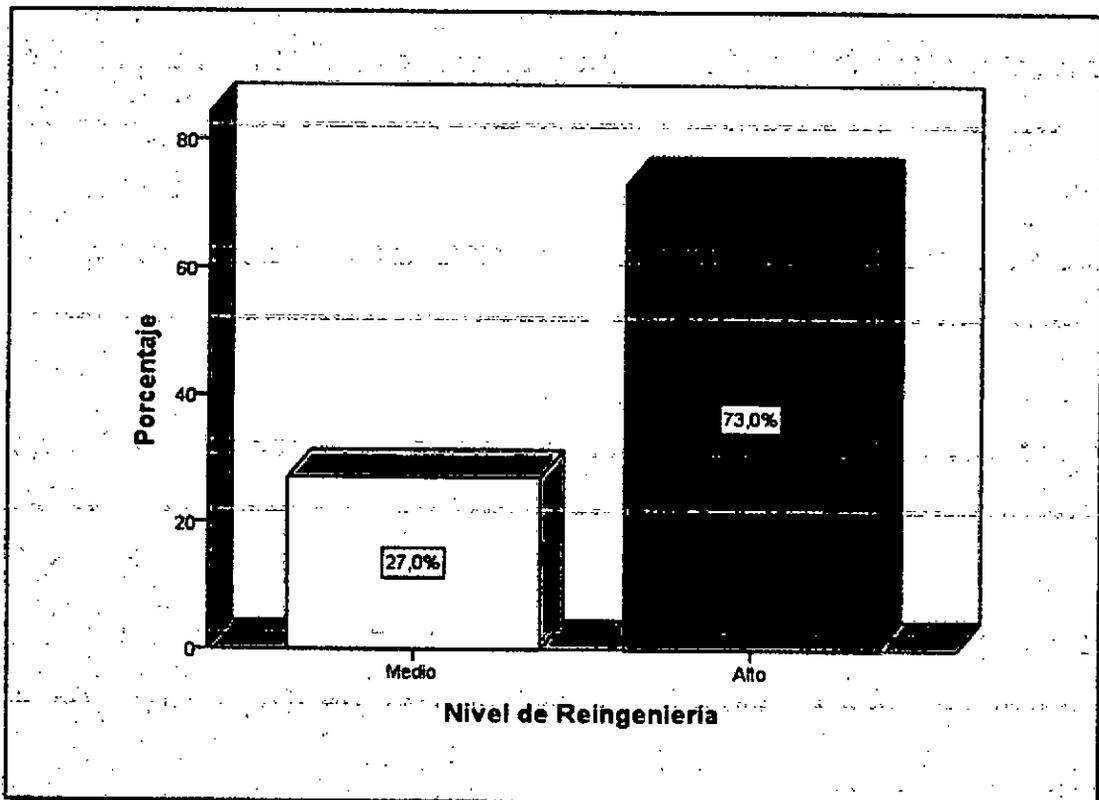
### RESULTADOS

Tabla 16

*Proceso de reingeniería en la empresa Editora Kano S.R.L.*

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Medio	10	27,0
Alto	27	73,0
Total	37	100,0

Fuente: Cuestionario



*Gráfico 11. Proceso de reingeniería en la empresa Editora Kano S.R.L.*

En el gráfico se muestra que el proceso de reingeniería presenta un nivel alto en la empresa Editora Kano S.R.L. según el 73% de los encuestados.

Tabla 17

*Aplicación de mejora continua en la empresa Editora Kano S.R.L.*

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Medio	31	83,8
Alto	6	16,2
Total	37	100,0

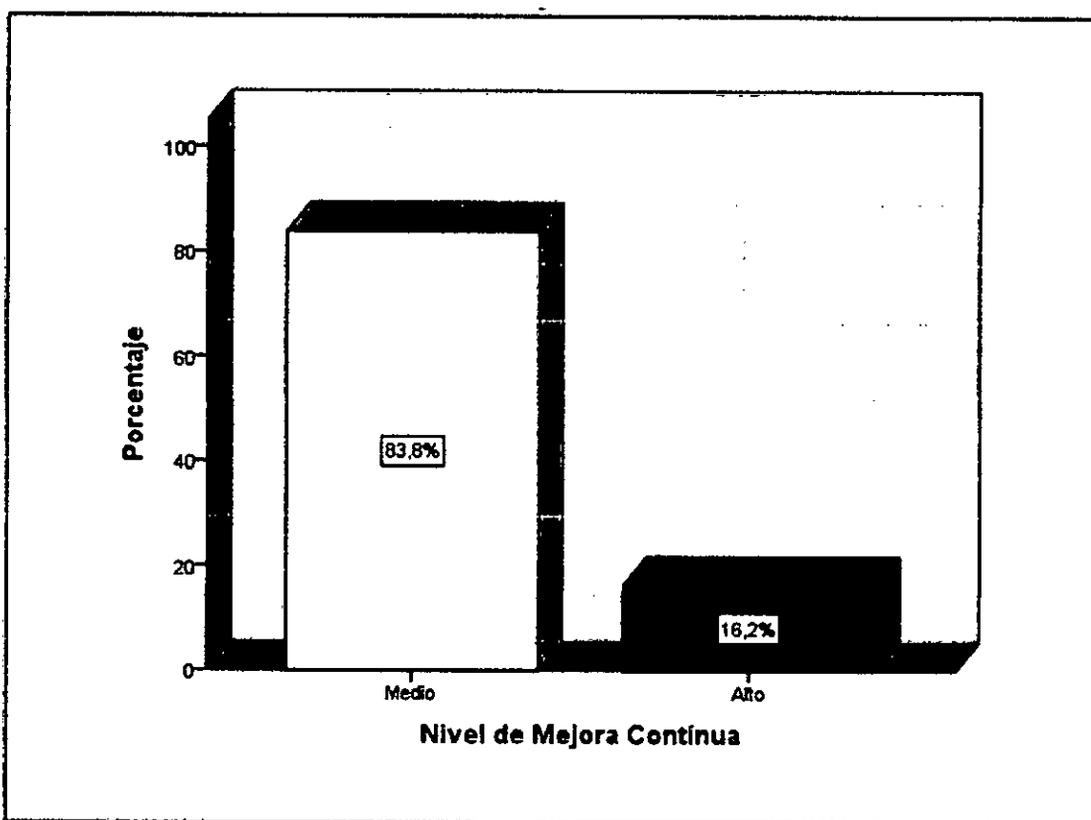


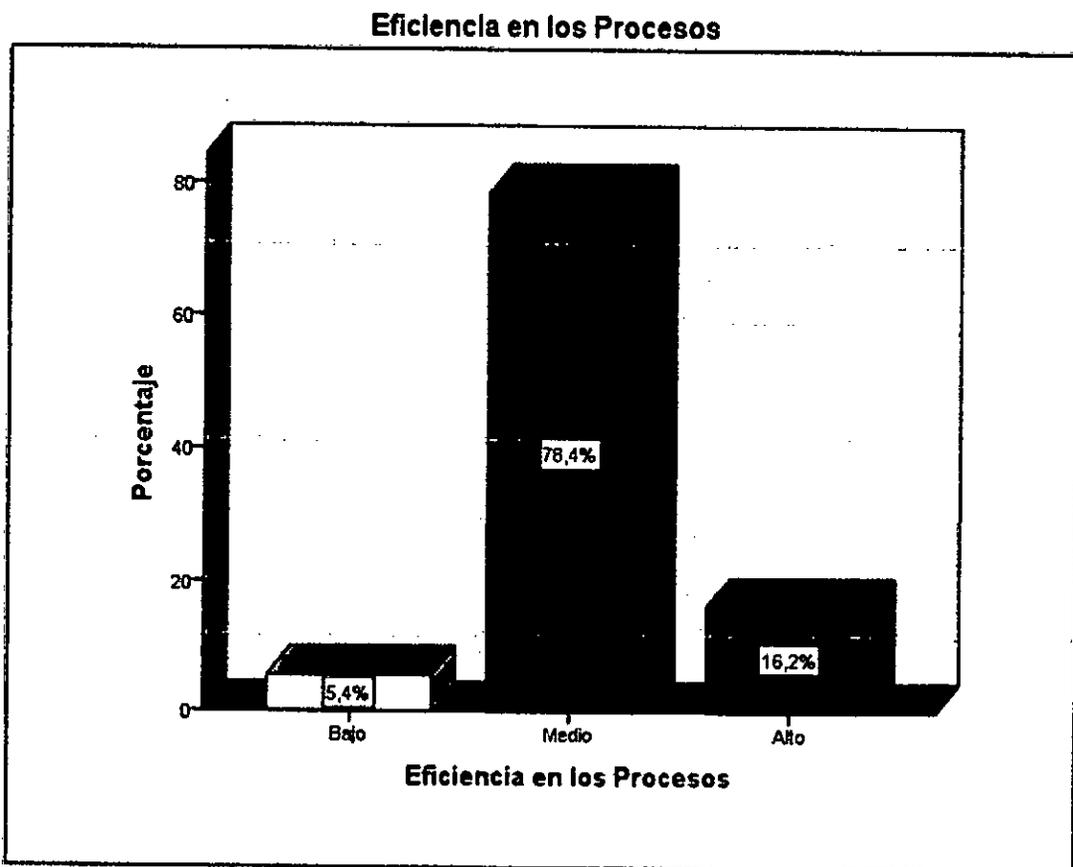
Gráfico 12. Aplicación de mejora continua en la empresa Editora Kano S.R.L.

En el gráfico se observa que la aplicación de mejora continua en la empresa Editora Kano S.R.L. según el 83.8% de los encuestados tiene un nivel medio y el 16.2% considera que se ha logrado un nivel alto de aplicación.

Tabla 18

*Eficiencia en los procesos en la empresa Editora Kano S.R.L.*

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	2	5,4
Medio	29	78,4
Alto	6	16,2
Total	37	100,0



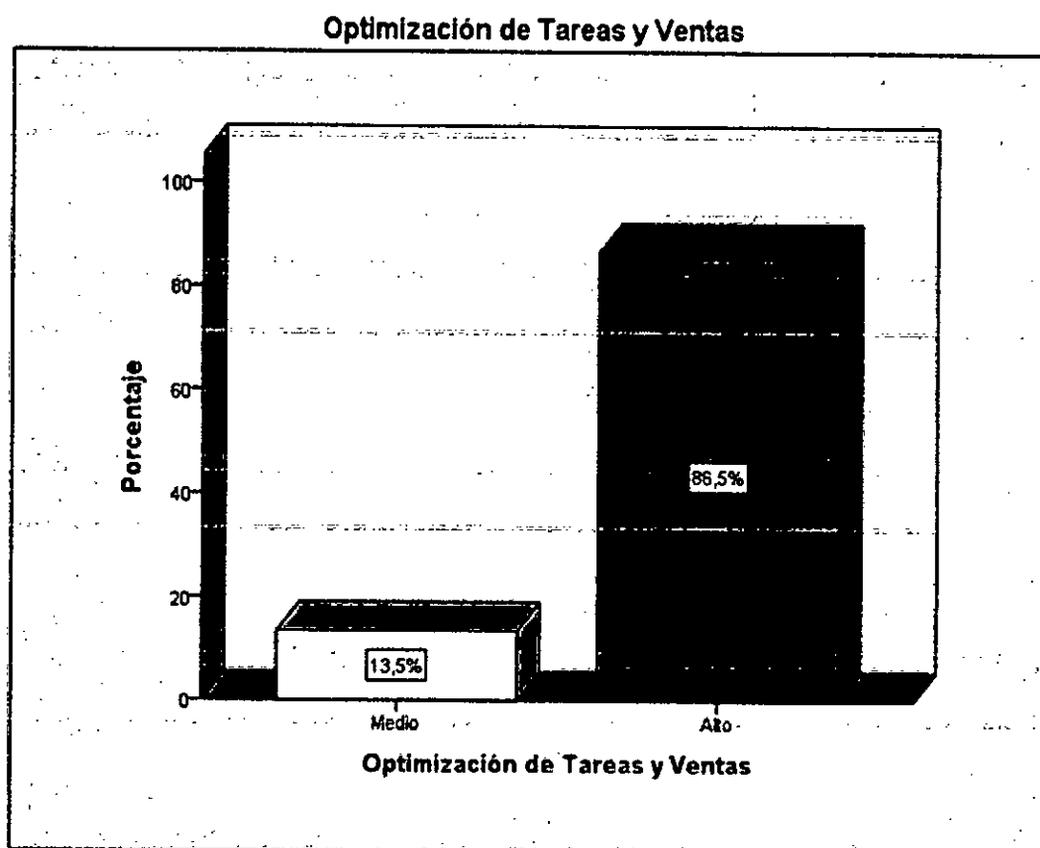
*Gráfico 13. Eficiencia en los procesos en la empresa Editora Kano S.R.L.*

En el gráfico se muestra que la eficiencia en los procesos en la empresa Editora Kano S.R.L. según el 78.4% de los encuestados ha logrado un nivel de eficiencia medio, el 16.2% un nivel de eficiencia alto y el 5.4% un nivel bajo.

Tabla 19

*Optimización de Tareas y Ventas en la empresa Editora Kano S.R.L.*

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Medio	5	13,5
Alto	32	86,5
Total	37	100,0



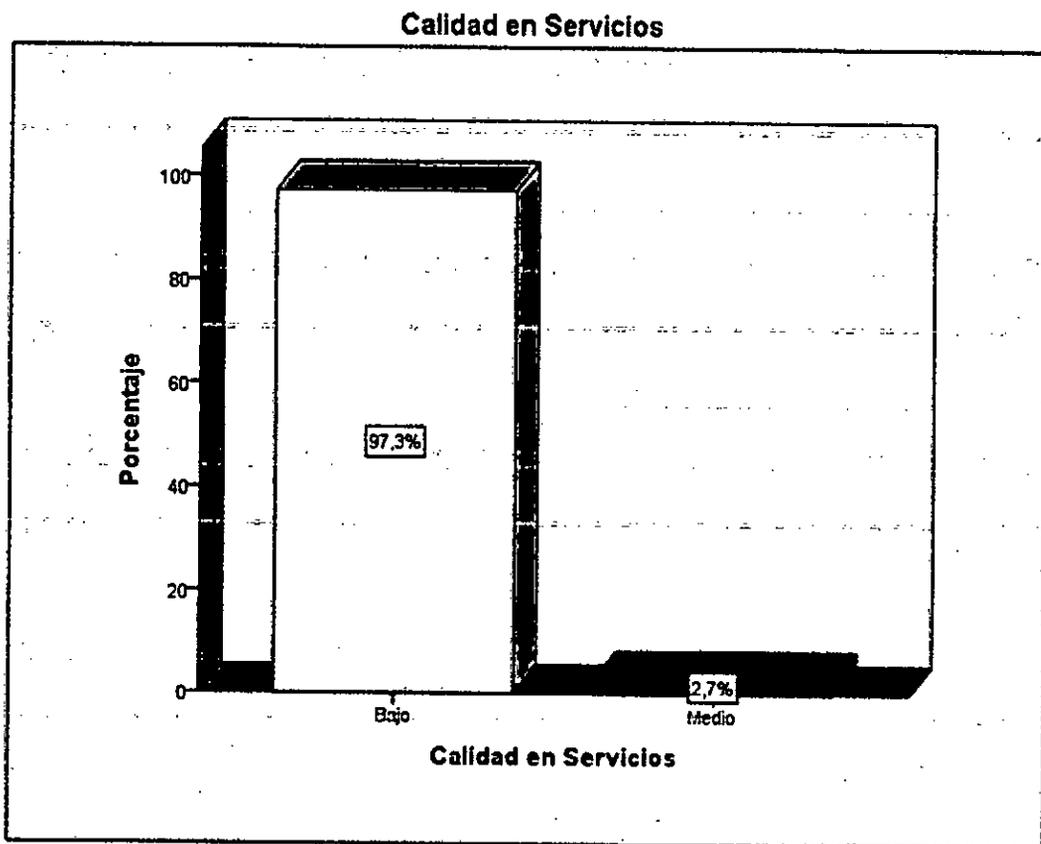
*Gráfico 14. Optimización de Tareas y Ventas en la empresa Editora Kano S.R.L.*

En el gráfico se muestra que según el 86.5% de encuestados la optimización de tareas y ventas presenta un nivel alto y el 13.5% opina que un nivel medio.

Tabla 20

*Calidad de servicios en la empresa Editora Kano S.R.L.*

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	36	97,3
Medio	1	2,7
Total	37	100,0



*Gráfico 15. Calidad de servicios en la empresa Editora Kano S.R.L.*

En el gráfico se observa que la calidad de servicios que oferta la empresa Editora Kano S.R.L. según el 97.3% de los encuestados tiene un nivel bajo de calidad y el 2.7% un nivel medio.

## Prueba de hipótesis

### Hipótesis general

Ho: El proceso de reingeniería no influye significativamente en la aplicación de la mejora continua en la Empresa Editora Kano S.R.L.

Ha: El proceso de reingeniería influye significativamente en la aplicación de la mejora continua en la Empresa Editora Kano S.R.L.

Tabla 21

*Correlación entre proceso de reingeniería y mejora continua en la empresa Editora Kano S.R.L.*

			Proceso de reingeniería	Mejora continua
Rho de Spearman	Proceso de reingeniería	Coefficiente de correlación	1,000	,970**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	37	37
	Mejora continua	Coefficiente de correlación	,970**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	37	37

De los resultados que se aprecian en la tabla 21 el grado de correlación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman es de 0,970 lo cual significa que existe una relación positiva alta entre las variables, y cuyo p-valor es <0,05, permite aceptar la hipótesis general. Por tanto, se establece que: El proceso de reingeniería influye significativamente en la aplicación de la mejora continua en la Empresa Editora Kano S.R.L.

### Hipótesis específica 1

Ho: El proceso de reingeniería no influye significativamente en la eficiencia en los procesos en la Empresa Editora Kano S.R.L.

Hi: El proceso de reingeniería influye significativamente en la eficiencia en los procesos en la Empresa Editora Kano S.R.L.

Tabla 22

*Correlación entre proceso de reingeniería y eficiencia en los procesos en la empresa Editora Kano S.R.L.*

		Proceso de reingeniería	Eficiencia en los procesos
Rho de Spearman	Proceso de reingeniería	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,866**
		N	37
	Eficiencia en los procesos	Coefficiente de correlación	,866**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	37

De los resultados que se aprecian en la tabla 22 el grado de correlación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman es de 0,866 lo cual significa que existe una relación positiva alta entre las variables, y cuyo p-valor es  $<0,05$ , permite aceptar la hipótesis general. Por tanto, se establece que: El proceso de reingeniería influye significativamente en la eficiencia en los procesos en la Empresa Editora Kano S.R.L.

## Hipótesis específica 2

Ho: El proceso de reingeniería no influye significativamente en la optimización de tareas y ventas en la Empresa Editora Kano S.R.L.

Hi: El proceso de reingeniería influye significativamente en la optimización de tareas y ventas en la Empresa Editora Kano S.R.L.

Tabla 23

*Correlación entre proceso de reingeniería y optimización de tareas y ventas en la empresa Editora Kano S.R.L.*

			Proceso de reingeniería	Optimización de tareas y ventas
Rho de Spearman	Proceso de reingeniería	Coefficiente de correlación	1,000	,946**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	37	37
	Optimización de tareas y ventas	Coefficiente de correlación	,946**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	37	37

De los resultados que se aprecian en la tabla 23 el grado de correlación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman es de 0,946 lo cual significa que existe una relación positiva alta entre las variables, y cuyo p-valor es <0,05, permite aceptar la hipótesis general. Por tanto, se establece que: El proceso de reingeniería influye significativamente en la optimización de tareas y ventas en la Empresa Editora Kano S.R.L.

### Hipótesis específica 3

Ho: El proceso de reingeniería no influye significativamente en la calidad de los servicios en la Empresa Editora Kano S.R.L.

Hi: El proceso de reingeniería influye significativamente en la calidad de los servicios en la Empresa Editora Kano S.R.L.

Tabla 24

*Correlación entre proceso de reingeniería y calidad de los servicios en la empresa Editora Kano S.R.L.*

		Proceso de reingeniería	Calidad de los servicios	
Rho de Spearman	Proceso de reingeniería	Coeficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	37	
	Calidad de los servicios	Coeficiente de correlación	,666**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	37	37

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De los resultados que se aprecian en la tabla 24 el grado de correlación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman es de 0,666 lo cual significa que existe una relación positiva alta entre las variables, y cuyo p-valor es <0,05, permite aceptar la hipótesis general. Por tanto, se establece que: El proceso de reingeniería influye significativamente en la calidad de los servicios en la Empresa Editora Kano S.R.L.

## CAPÍTULO VI

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 6.1 Contrastación de Hipótesis con los Resultados

La presente investigación, surge como una necesidad de buscar respuestas para mejorar el performance de la empresa Editora Kano S.R.L., proponiéndose la reingeniería como una alternativa para lograr la mejora continua empresarial.

Planteándose como hipótesis general: El proceso de reingeniería influyó significativamente en la aplicación de la mejora continua en la Empresa Editora Kano S.R.L.

En la tabla 21, los resultados confirmaron la hipótesis planteada, a través de la aplicación del coeficiente Rho de Spearman que mostró un grado de correlación de 0,970 entre las variables, lo cual significa que existe una relación positiva muy fuerte ( $p < 0,05$ ) de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 305).

Además, se mostró en la tabla 15 que el proceso de reingeniería tiene un nivel alto (73%) y en la tabla 16 que la aplicación de mejora continua en la empresa Editora Kano S.R.L. (83.8%) alcanzó un nivel medio.

Por otro lado, se analizaron la relación entre el proceso de reingeniería y las dimensiones de la mejora continua, a través de tres hipótesis específicas, confirmándose que existe una correlación entre el proceso de reingeniería y la eficiencia en los procesos, la optimización de tareas y ventas y la calidad de los servicios.

Es importante analizar los resultados obtenidos en las dimensiones de la variable Mejora continua.

En lo que respecta a la dimensión Eficiencia en los procesos en la empresa Editora Kano S.R.L. éste logró un nivel de eficiencia medio, lo cual se explica porque los encuestados han expresado que se sienten satisfechos con las medidas adoptadas en la reingeniería, en las áreas de distribución y ventas.

Pero, se ha comprobado que aún falta mejorar el tiempo de entrega de los productos y que falta mejorar la relación empresa-distribuidor.

Con respecto a la dimensión Optimización de tareas y ventas presenta un nivel alto, que se expresa porque en el marco del proceso de reingeniería se ha reestructurado el área de distribución lo que ha permitido mejorar su desempeño, además por la nueva segmentación de productos que ha permitido incrementar las ventas.

La dimensión Calidad de servicios que oferta la empresa Editora Kano S.R.L. tuvo un nivel bajo.

Este resultado se explica porque la aplicación de las “tres B” (bueno, bonito y barato) no ha respondido a las expectativas del mercado, a pesar de haberse implementado porcentajes de descuentos por el número de unidades compradas por los clientes y se han ofertado nuevos productos que no han satisfecho en su totalidad las expectativas del consumidor, buscando éstos un valor agregado a los productos que oferta la empresa Editora Kano.

## **6.2 Contrastación de resultados con otros estudios similares.**

En el presente estudio se confirmó la hipótesis general: El proceso de reingeniería influyó significativamente en la aplicación de la mejora continua en la Empresa Editora Kano S.R.L.

Comparando dichos resultados se encontró que Cueva y Reyna (2014) coinciden con el presente estudio ya que plantea que los principales problemas que las empresas enfrentan son los incumplimientos en el tiempo pactado para recibir sus pedidos y la baja calidad y el nivel de servicio que ofrecen, concluyendo que, para garantizar el nivel de servicio hacia el cliente, propone una mejora continua en base al control y análisis de los indicadores.

Aporta también al estudio los resultados obtenidos por Yanque (2014) quien precisa que la aceptación del cambio de la reingeniería de la administración por procesos según los objetivos establecidos por la empresa exige una disposición de aceptar un proceso de calidad más efectivo para la mejora continua de la empresa.

Además, Rosales (2012) precisa que: "... En el presente siglo las organizaciones que optan por nuevos diseños administrativos, requieren de algo distinto. Actualmente surgen nuevos paradigmas de administración, entre los cuales está la reingeniería que se fundamenta en la premisa de que, no son los productos, sino los procesos los que crean valor. Y los resultados de esta investigación ha demostrado que el proceso de reingeniería ha permitido la mejora continua de la empresa Editora Kano.

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluye que:

- A. A través de la aplicación del Coeficiente de Spearman se comprobó la hipótesis general, es decir, el proceso de reingeniería influyó significativamente en la aplicación de la mejora continua en la Empresa Editora Kano S.R.L., siendo esta relación positiva alta ( $r = 0,970$ ,  $p < 0,05$ ), lo cual evidencia que la reingeniería desarrollada a través del rediseño radical de los procesos empresariales ha coadyuvado a la mejora continua, expresado en una mayor eficiencia, optimización y calidad de los servicios ofrecidos.
- B. El proceso de reingeniería influyó significativamente en la eficiencia en los procesos en la Empresa Editora Kano S.R.L. ( $r = 0,866$ ,  $p < 0,05$ ), lo cual ha permitido la mejora de los tiempos de distribución y la entrega oportuna de los productos, basado en el rediseño y la mejora de los procesos.
- C. El proceso de reingeniería influyó significativamente en la optimización de tareas y ventas en la Empresa Editora Kano S.R.L. ( $r = 0,946$ ,  $p < 0,05$ ). Es decir, en la medida que la empresa implemente la reingeniería, se optimizarán las tareas y ventas, asociada a la mejora de la segmentación, los precios y descuentos de los productos ofertados, lo cual permitirá el aumento del rendimiento y la productividad.
- D. El proceso de reingeniería influyó significativamente en la calidad de los servicios en la Empresa Editora Kano S.R.L. ( $r = 0,666$ ,  $p < 0,05$ ). Lo que implica que en la medida que se realice el proceso de reingeniería se logrará una mejora de la percepción que el cliente tiene de los productos que la empresa oferta y por ende redundará en el incremento de las ventas.

## **CAPÍTULO VIII**

### **RECOMENDACIONES**

- A. Continuar con el proceso de reingeniería y mejora continua para lograr la competitividad en el sector, ya que de esta manera se facilitará el logro y cumplimiento de las metas empresariales.
- B. Evaluar los procesos cada mes, y establecer indicadores. Asimismo, utilizar la tecnología como una herramienta de manera perenne, ya que esta facilitará la actualización y el acercamiento a las necesidades de los clientes, canalizando su voz.
- C. Optimizar el proceso de entrega de los productos, principalmente con los de provincias, buscando disminuir los tiempos en el control de reportes entre la empresa y el distribuidor.
- D. Darle un valor agregado a los productos que oferta la empresa Editora Kano, por ejemplo, vender libros con CD y con link en su página web.
- E. Implementar un sistema de venta “on line” y de “delivery” (principalmente en la capital).

## IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bautista, G. y Castilla, B. (2014). *Reingeniería en la estructura organizacional y de procesos de la Unidad Ejecutora 008: Proyectos especiales pertenecientes al pliego 003 del Ministerio de Cultura*. Tesis. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Carrasco, H. y Farroñay, H. (2017). *Diseño de procesos aplicando Bussines Process Managemenet para la empresa DHL@ Autos S.A.C*. Tesis Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Cueva, D. y Reyna, A. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión logística articulado a un sistema integrado de gestión aplicable a PYMES manufacturadas de productos primarios de madera en el Perú*. Tesis, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Champy J. (1996). *Reingeniería de la dirección*. México: Editorial Díaz de Santos
- Damm, A. (2016). *Miscelánea de ensayos filosóficos*. (2ª ed.). México: Unión Editorial.
- Deming, E. (1998). *La nueva economía*. (2ª ed.). México: Díaz de Santos.
- Evans y Lindsay (2005). *Administración y Control de la calidad* (9ª ed.). Colombia: Norma.
- Guerra, I. (2007). *Evaluación y mejora continua. Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. Bloomington: Global Business Press.
- Hammer M. y Champy J. (2014). *Reingeniería*. (9ª ed.). Colombia: Editorial Norma
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: Mc Graw Hill Education.

- Herrera, M. y Armino, A. (2013). *Reingeniería de procesos administrativos y contables de la Fundación Ecuatoriana de Estudios Ecológicos Ecociencia*. Tesis, Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.
- Manganelli, R. y Klein, M. (1997). *Como hacer reingeniería*. Colombia: Editorial Norma.
- Martínez de Souza, J. (2000). *Pequeña historia del libro*. (4ª ed.). España: Trea.
- Morris, D. y Brandon, J. (1994). *Reingeniería*. México: Editorial McGraw Hill.
- Ochoa, D. (2016). *Reingeniería de procesos para la empresa inmobiliaria INNOVA de la ciudad de Cuenca, período 2013-2014*. Tesis, Universidad de Loga, Ecuador.
- Omachumo (1998). *Reingeniería*. (9ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Rosales, A. (2012). *Propuesta de reingeniería de los procesos administrativos para la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra*. Tesis, Universidad Tecnológica del Norte, Ecuador.
- Rodríguez, t. (2016). El PDCA. Recuperado de Instituto Navarro de Administración Pública. [www.cfnavarra.es/INAP](http://www.cfnavarra.es/INAP)
- Rueda, R. (2013). *Reingeniería del departamento de carga seca de la empresa FRESH LOGISTICS en la ruta Miami-Guayaquil*. Tesis, Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador.
- Ruiz, M. y Díaz, A. *Mejora continua y productividad*. Recuperado de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/mejora1997.pdf>
- Sabino, C. (2001). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Caracas: Panapo.

- Stamatis D.R. (1997) *"The Nuts and Bolts of Reengineering"*. E.E.U.U.: Editorial Paton Press.
- Torres, M. (2015). *Reingeniería de los procesos de producción artesanal de una pequeña empresa cervecera a fin de maximizar su productividad*. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Vásquez, L. (2011). *Reingeniería de los procesos en los flujos de información de una empresa en la industria alimentaria*. Tesis, Instituto Politécnico Nacional, México.
- Yanque, H. (2014). *La reingeniería de administración de procesos frente a las falencias del proceso de producción en la industria de confecciones de ropa deportiva en la ciudad de Puno*. Tesis, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Puno, Perú.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de Consistencia

### Jorge Quijano Hiyo – Taller de Tesis

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿En qué medida el proceso de reingeniería influye en la aplicación de la mejora continua en la Empresa Editora Kano S.R.L. período 2015-2016?	Describir y explicar en qué medida el proceso de reingeniería influye en la aplicación de la mejora continua en la Empresa Editora Kano S.R.L. período 2015-2016.	El proceso de reingeniería influye significativamente en la aplicación de la mejora continua en la Empresa Editora Kano S.R.L.	V.I. Aplicación de la Reingeniería	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejoras en la estructura organizacional.</li> <li>▪ Mejoras en Prerensa</li> <li>▪ Mejoras en Producción</li> <li>▪ Mejoras en Ventas</li> <li>▪ Tecnologías y capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reestructuración en el área de distribución.</li> <li>-Reestructuración en el área de ventas.</li> <li>-Margen económico para los distribuidores</li> <li>-Cobranza dentro de fechas programadas</li> <li>-Demanda de producto</li> </ul>	Tipo de estudio descriptivo – explicativo (ex post facto).
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específica</b>	<b>V.D.</b>			
¿En qué medida el proceso de reingeniería influye en la eficiencia de los procesos en la Empresa Editora Kano S.R.L.?	Analizar en qué medida el proceso de reingeniería influye en la eficiencia de los procesos en la Empresa Editora Kano S.R.L.	El proceso de reingeniería influye significativamente en la eficiencia en los procesos en la Empresa Editora Kano S.R.L.		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficiencia en los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiempo de distribución de los productos</li> <li>-Tiempo de entrega oportuna</li> </ul>	
¿En qué medida el proceso de reingeniería influye en la optimización de tareas y ventas en la Empresa Editora Kano S.R.L.?	Establecer en qué medida el proceso de reingeniería influye en la optimización de tareas y ventas en la Empresa Editora Kano S.R.L.	El proceso de reingeniería influye significativamente en la optimización de tareas y ventas en la Empresa Editora Kano S.R.L.	Mejora Continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimización de tareas y ventas.</li> <li>▪ Calidad en servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nueva segmentación</li> <li>-Precios de venta</li> <li>-Margen de descuentos</li> <li>-Calidad del producto</li> </ul>	
¿En qué medida el proceso de reingeniería influye en la calidad en los servicios en la Empresa Editora Kano S.R.L.?	Determinar en qué medida el proceso de reingeniería influye en la calidad de los servicios en la Empresa Editora Kano S.R.L.	El proceso de reingeniería influye significativamente en la calidad en los servicios en la Empresa Editora Kano S.R.L.				

## Anexo 2. Encuestas

Área: Distribución y Clientes

Empresa Editora Kano S.R.L.

La presente encuesta tiene como finalidad evaluar en qué medida la aplicación de la reingeniería influyó en la mejora y recuperación de Editora Kano S.R.L.

Tenga la amabilidad de leer cuidadosamente y responder en forma objetiva las siguientes preguntas que se muestran en el siguiente cuestionario, marque con un aspa (X) y puntúe de 1 a 5 las siguientes preguntas, siendo 5 la respuesta mejor valorada y el 1 la menos valorada. Donde:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Nro	PREGUNTAS	PUNTUACIÓN
1	Cree Ud. que el proceso de la reingeniería en la editorial ha cumplido con las metas establecidas.	(1) (2) (3) (4) (5)
2	Cree Ud. que las medidas adoptadas en la reingeniería satisfacen sus expectativas.	(1) (2) (3) (4) (5)
3	Según su opinión las medidas adoptadas en las áreas de distribución y ventas respondieron a las expectativas.	(1) (2) (3) (4) (5)
4	La reestructuración en el área de distribución mejoró después de la reingeniería.	(1) (2) (3) (4) (5)
5	¿Cree Ud. que la nueva segmentación de productos fue la más adecuada para las ventas?	(1) (2) (3) (4) (5)
6	¿Cree Ud. que luego de la aplicación de la reingeniería se ha logrado un mayor margen económico para los distribuidores?	(1) (2) (3) (4) (5)
7	¿Cree Ud. que ha mejorado la distribución de nuestros productos después de la implementación de la reingeniería?	(1) (2) (3) (4) (5)
8	¿Ha mejorado el tiempo de entrega y esta es oportuna?	(1) (2) (3) (4) (5)
9	¿Cree Ud. que las cobranzas están dentro de las fechas programadas?	(1) (2) (3) (4) (5)
10	¿Cree Ud. que los precios sugeridos de venta responden a la demanda de nuestros productos?	(1) (2) (3) (4) (5)
11	¿Ha mejorado la demanda de los productos después de la reingeniería?	(1) (2) (3) (4) (5)
12	¿Está Ud. conforme con la relación empresa – distribuidor?	(1) (2) (3) (4) (5)
13	¿Los porcentaje de descuentos por el número de unidades compradas satisfacen sus expectativas?	(1) (2) (3) (4) (5)
14	¿Los nuevos productos fueron y son aceptadas por el consumidor?	(1) (2) (3) (4) (5)
15	¿El principio de las “tres B” (bueno, bonito y barato) ha respondido a las expectativas del mercado?	(1) (2) (3) (4) (5)

Área: Gerencia

Empresa Editora Kano S.R.L.

La presente encuesta tiene como finalidad evaluar en qué medida la aplicación de la reingeniería influyó en la mejora y recuperación de Editora Kano S.R.L.

Tenga la amabilidad de leer cuidadosamente y responder en forma objetiva las siguientes preguntas que se muestran en el siguiente cuestionario, marque con un aspa (X) y puntúe de 1 a 5 las siguientes preguntas, siendo 5 la respuesta mejor valorada y el 1 la menos valorada. Donde:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Nro	PREGUNTAS	PUNTUACIÓN
1	Cree Ud. que el proceso de la reingeniería en la editorial ha cumplido con las metas establecidas.	(1) (2) (3) (4) (5)
2	Cree Ud. que las medidas adoptadas en la reingeniería satisfacen sus expectativas.	(1) (2) (3) (4) (5)
3	La ley promulgada por el Ministerio de Educación e implementada a partir del 2 006 en todo el país afectó a la empresa.	(1) (2) (3) (4) (5)
4	Para la gerencia de medidas adoptadas en las áreas de producción y ventas respondieron a las expectativas.	(1) (2) (3) (4) (5)
5	Cree Ud. que la nueva segmentación de productos fue la más adecuada.	(1) (2) (3) (4) (5)
6	Cree Ud. que luego de la aplicación de la reingeniería se ha logrado una mayor estabilidad económica para la empresa.	(1) (2) (3) (4) (5)
7	Cree Ud. que se han optimizado las diferentes áreas de la empresa.	(1) (2) (3) (4) (5)
8	Cree Ud. que la implementación de capacitaciones en los rubros de Prerensa y Prensa fueron las más adecuadas.	(1) (2) (3) (4) (5)
9	La desestabilidad que tuvo la empresa antes de la reingeniería lo considera grave.	(1) (2) (3) (4) (5)
10	Para la dirección ha mejorado la comercialización de los productos.	(1) (2) (3) (4) (5)
11	Ha mejorado la relación con los trabajadores con el trato horizontal.	(1) (2) (3) (4) (5)
12	Los procesos integrados redujeron los costos indirectos en la administración.	(1) (2) (3) (4) (5)
13	La filosofía de trabajar para los clientes y no para los jefes como cultura organizacional, ha logrado su propósito.	(1) (2) (3) (4) (5)
14	La actitud de acercarse más a los clientes logró mejorar la relación con estos.	(1) (2) (3) (4) (5)
15	Los resultados obtenidos fueron los esperados.	(1) (2) (3) (4) (5)

Área: Trabajadores

Empresa Editora Kano S.R.L.

La presente encuesta tiene como finalidad evaluar en qué medida la aplicación de la reingeniería influyó en la mejora y recuperación de Editora Kano S.R.L.

Tenga la amabilidad de leer cuidadosamente y responder en forma objetiva las siguientes preguntas que se muestran en el siguiente cuestionario, marque con un aspa (X) y puntúe de 1 a 5 las siguientes preguntas, siendo 5 la respuesta mejor valorada y el 1 la menos valorada. Donde:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Nro	PREGUNTAS	PUNTUACIÓN
1	Cree Ud. que el proceso de la reingeniería en la editorial ha cumplido con las metas establecidas.	(1) (2) (3) (4) (5)
2	Cree Ud. que las medidas adoptadas en la reingeniería satisfacen sus expectativas.	(1) (2) (3) (4) (5)
3	Las medidas dadas le afectaron a Ud. en su desempeño o trabajo.	(1) (2) (3) (4) (5)
4	La ley promulgada por el Ministerio de Educación e implementada a partir del 2 006 en todo el país afectó a la empresa.	(1) (2) (3) (4) (5)
5	Las medidas tomadas en el área de Prerensa respecto de materiales e insumos y equipamiento fueron las más adecuadas.	(1) (2) (3) (4) (5)
6	Las medidas tomadas en el área de producción, mejoraron esta.	(1) (2) (3) (4) (5)
7	Las medidas tomadas en el área de encuadernación y acabados tuvieron mejor performance.	(1) (2) (3) (4) (5)
8	Cree Ud. que luego de la aplicación de la reingeniería se ha logrado una mayor estabilidad económica para la empresa.	(1) (2) (3) (4) (5)
9	Cree Ud. que se han optimizado las diferentes áreas de la empresa.	(1) (2) (3) (4) (5)
10	Cree Ud. que las capacitaciones en los rubros de Prerensa y prensa fueron las más adecuadas.	(1) (2) (3) (4) (5)
11	Existen un cambio de actitud en la dirección respecto a los trabajadores.	(1) (2) (3) (4) (5)
12	Los valores inculcados por la empresa han mejorado el compromiso de los trabajadores hacia ella.	(1) (2) (3) (4) (5)
13	Después de la implementación de la reingeniería mejoró la comunicación entre la dirección y los trabajadores.	(1) (2) (3) (4) (5)
14	La participación de los trabajadores en la toma de decisiones, permitió tomar medidas más adecuadas.	(1) (2) (3) (4) (5)
15	Hubo una comunicación adecuadas con los trabajadores para implementar el cambio.	(1) (2) (3) (4) (5)

### Anexo 3. Base de datos

SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4
2	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4
3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	5	4	5	3	4	4	4	5	4	5	5
5	4	2	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5
6	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5
7	4	3	3	4	3	4	4	2	3	4	4	5	2	2	4
8	4	4	3	4	4	4	4	2	4	5	3	4	1	2	4
9	4	5	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	2	3	5
10	4	4	3	4	4	5	4	1	3	5	4	3	2	2	4
11	4	4	4	4	5	4	4	2	3	5	5	3	2	2	5
12	5	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	1	4
13	3	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	3	2	2	3
14	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	2	3	4
15	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	2	2	4
16	3	3	3	4	4	3	4	2	4	5	4	4	2	1	4
17	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	5
18	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	2	2	5
19	4	4	3	3	5	4	4	1	4	4	4	4	2	2	4
20	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3	4
21	3	4	1	4	4	4	5	3	4	5	4	3	2	2	3
22	4	4	2	5	4	3	4	2	3	4	4	3	2	1	3
23	3	4	2	4	4	4	4	2	4	4	3	3	2	2	4
24	4	4	2	3	4	4	4	2	4	3	5	4	2	2	4
25	3	4	3	5	4	4	4	2	4	5	5	4	2	1	5
26	4	4	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	2	4
27	5	4	1	4	3	3	4	2	3	5	3	4	2	1	4
28	4	3	2	4	4	4	3	2	5	4	4	4	2	2	5
29	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	5	4	3	2	4
30	4	4	1	4	4	4	5	2	3	4	4	4	2	2	4
31	4	4	2	1	4	4	4	2	5	5	3	4	1	2	4
32	4	4	1	4	4	4	4	2	4	5	5	5	3	3	4
33	4	4	1	3	4	3	4	2	4	4	4	4	2	1	3
34	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	5
35	4	4	3	4	4	3	3	2	4	3	4	4	2	2	4
36	4	4	1	4	4	5	5	2	4	5	4	4	2	3	5
37	4	4	2	5	4	4	4	2	3	5	4	4	3	2	4

**Anexo 4**  
**Fiabilidad del instrumento**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,867	15

**Estadísticas de total de elemento**

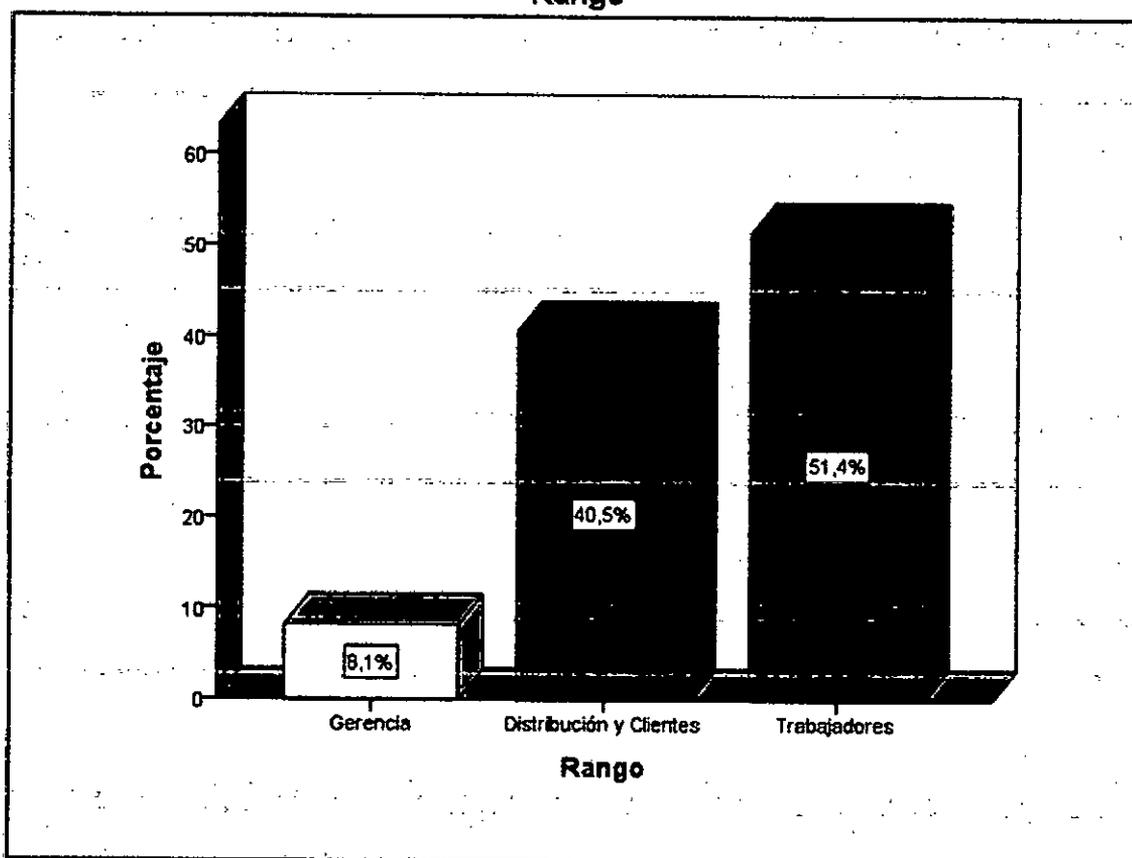
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
item1	54,33	16,333	,929	,835
item2	52,00	21,000	,000	,872
item3	51,00	21,000	,000	,872
item4	51,67	20,333	,064	,883
item5	51,67	17,333	,693	,849
item6	52,00	21,000	,000	,872
item7	51,33	16,333	,929	,835
item8	54,00	13,000	,971	,828
item9	52,00	21,000	,000	,872
item10	52,00	21,000	,000	,872
item11	52,00	13,000	,971	,828
item12	52,00	21,000	,000	,872
item13	52,33	16,333	,929	,835
item14	53,67	17,333	,693	,849
item15	52,00	21,000	,000	,872

**Anexo 5**  
**Resultados complementarios**

**Rango**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Gerencia	3	8,1	8,1	8,1
Distribución y Clientes	15	40,5	40,5	48,6
Trabajadores	19	51,4	51,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

**Rango**



## Anexo 6

### Formatos de Asignación de Trabajos

	<b>Registro de Eficiencia de Asignación de Trabajos</b>		
<b>Área</b> : Pre - Prensa <b>Responsable</b> : Jefe de Planificación			
	<b>Cap. Asignada</b>	<b>Cap. Usada</b>	<b>% de Eficiencia</b>
<b>Periodo</b>	<b>Total de libros programados</b>	<b>Total de libros cumplidos</b>	<b>De asignación de trabajos</b>
<b>Semana 1</b>			
<b>Semana 2</b>			
<b>Semana 3</b>			

Fuente: Editora Kano S.R.L.

	<b>Registro de Eficiencia de Asignación de Trabajos</b>		
<b>Área</b> : Prensa <b>Responsable</b> : Jefe de Planificación			
	<b>Cap. Asignada</b>	<b>Cap. Usada</b>	<b>% de Eficiencia</b>
<b>Periodo</b>	<b>Total de libros programados</b>	<b>Total de libros cumplidos</b>	<b>De asignación de trabajos</b>
<b>Semana 1</b>			
<b>Semana 2</b>			
<b>Semana 3</b>			

Fuente: Editora Kano S.R.L.



## Cumplimiento de Entrega de Pedidos

**Área** : Acabados

**Responsable** : Jefe de Planificación

<b>Periodo</b>	<b># de Pedidos Entregados</b>	<b># Pedidos Programados</b>	<b>% de Cumplimiento</b>
<b>Semana 1</b>			
<b>Semana 2</b>			
<b>Semana 3</b>			

Fuente: Editora Kano S.R.L.

**Anexo 7**  
**Ley General de Educación, Ley N° 28044**

**LEY GENERAL DE EDUCACION**

**TÍTULO I**  
**FUNDAMENTOS Y DISPOSICIONES GENERALES**

**CAPÍTULO V**  
**EL ROL DEL ESTADO**

Artículo 21°.- Función del Estado

b) Proveer y administrar servicios educativos públicos gratuitos y de calidad para garantizar el acceso universal a la Educación Básica y una oferta educativa equitativa en todo el sistema.

**TÍTULO VI**  
**EL FINANCIAMIENTO DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA**

Artículo 83°.-

Financiamiento de la educación El financiamiento de la educación comprende los recursos financieros destinados a obtener y contar con los recursos humanos, materiales, tecnológicos y servicios necesarios para satisfacer las necesidades educativas de la población, haciendo cada vez más eficiente y equitativa su distribución y utilización. Anualmente, el Estado destina no menos del 6% del Producto Bruto Interno a la educación estatal. La inversión por alumno se incrementa a precios constantes.

**INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS**

**DATOS GENERALES:**

<b>Apellidos y nombres del Informante</b>	<b>Cargo e Institución donde labora</b>	<b>Nombre del instrumento</b>	<b>Autor(s) (es) del instrumento</b>
MEDINA MARTINEZ ANTONIO MARCOS	DOCTOR EN TIEMPO COMPLETO-UNIV. PER. DE CUENCAS UFC	DE OPINION DE EXPERTOS	JORGE QUIJANO HINO
<b>Título del estudio:</b> REINGENIERIA Y MEJORA CONTINUA EN UNA EMPRESA			

**ASPECTOS DE VALIDACION:**

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				PUNTO TOTAL
		0	0	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Formulado en lenguaje apropiado																	X				85
2. Objetividad	Enfoque con precisión específica con cada conducto y actividad de la PCA																	X				85
3. Actualidad	Adecuado al estado actual de la ciencia y tecnología																		X			90
4. Suficiencia	Comprende los indicadores, escalas y dimensiones en cantidad y calidad																X					80
5. Direccionalidad	Orientado a valorar la relación entre los sujetos, actitudes y contexto																X					80
6. Coherencia	La secuencia lógica, no admite contradicciones entre los índices, dimensiones y																X					85
7. Consistencia	Sujeto a las objeciones que se le presenten en los ítems																		X			90
8. Metodología	Las preguntas responden al propósito de analizar sistemáticamente los grupos de interés																			X		95
<b>PROMEDIO</b>																					86	

Procede su Aplicación   
 Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan   
 No procede su aplicación

**OPINION DE APLICABILIDAD**

SURCO, 2 DE AGOSTO DEL 2018	07007889		999637322
Lugar fecha y	DRI N°	Firma del experto	Teléfono

## Observaciones

1. EL INSTRUMENTO PRESENTADO PARA SU EVALUACIÓN CUMPLE SATISFACTORIA-  
MENTE CON LOS INDICADORES PROPUESTOS.

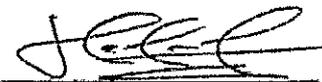
2. PUEDA SER "MEJORADO" PRINCIPALMENTE EN LOS INDICADORES SUFICIENCIA Y  
DIRECCIONALIDAD, PARA FUTURAS APLICACIONES, APLICADO COMO ESTÁ  
PRESENTADO SÍ REFLECTARÁ LA INTENCIONALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

3. PROCEDE SU APLICACIÓN, TENIENDO CUIDADO EN EL ANÁLISIS DE LOS DATOS  
OBTENIDOS

4.

5.

Fecha: 02/08/2018



Firma del experto

Dr. ANTONIO MARCOS MEDINA MARTÍNEZ  
DOCENTE TIEMPO COMPLETO - UPC

**INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS**

**DATOS GENERALES:**

Apellidos y nombres del Informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
SANDOVAL PÉGA JUAN CARLOS	EXCELENTE T-C UNIV. PER. CEAPL. (UPC)	OPINIÓN DE EXPERTOS	JORGE GUZMÁN HIJO
Título del estudio: REINGENIERÍA Y MEJORA CONTINUA EN EMPRESA EDITORA KANOS S.R.L.			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:  
Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%		REGULAR 21-10%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%			EXCELENTE 81-100%				PUNTO TOTAL			
		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81		86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85		90	95	100
1. Claridad	Formulada en lenguaje apropiado														X							71
2. Objetividad	Elabora con precisión específica cada conducta y actividad de la FCA														X							66
3. Actualidad	Adequado al estado actual de la ciencia y tecnología															X						71
4. Suficiencia	Comprende los indicadores, escalas y dimensiones en cantidad y calidad															X						71
5. Direccionalidad	Orientado a valorar la relación entre los sujetos, actitudes y contexto.																X					76
6. Coherencia	La secuencia lógica, no admite contradicciones entre los índices, indicadores y dimensiones.																	X				71
7. Consistencia	Sujero a superar las objeciones opuestas a los criterios considerados en los ítems.															X						66
8. Metodología	Los cuestionarios responden al propósito de analizar sistemáticamente los grupos de interés.																X					76
<b>PROMEDIO</b>																					<b>71,0</b>	

OPINION DE APLICABILIDAD

Procede su Aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan.

No procede su aplicación

SAN ISIDRO 01-08-18	06723373		998014218
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

### Observaciones

1. PUEDE USARSE COMO INSTRUMENTO, PARA VALIDAR SU TRABAJO.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. PUEDE SER MEDIDO EN EL INDICADOR DE SUFFICIENCIA, PERO ES SUFFICIENTE CON LA FORMA COMO LO PLANTEA.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ES FACIL SU APLICACION  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha: 01-08-18



Firma del experto



Observaciones

1. Se corrigió algunos ítems de los anexos

2.

3.

4.

5.

Fecha: 26/07/18



Firma del experto

D. Sc. Edwin Husaca Cahuate

# INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

## DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del Informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
MONTAÑA HOLIÁN JULIO	DIRECTOR E.A. IND. INDUSTRIAL U.C.V.	OPINION DE EXPERTOS	JONCE QUITANO HINO
Título del estudio: <i>REFERENCIAL Y METODO CONTINUO EN EVAL. "EDUCACIÓN KAWO S.H.C"</i>			

## ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indique el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BCENA 41-60%				MUY BCENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SCB TOTAL	
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Claridad	Formulado en lenguaje apropiado													X									61
Objetividad	Enfoca con precisión específica cada conducta y actividad de la FCA														X								70
Actualidad	Adaptado al estado actual de la ciencia y tecnología															X							75
Suficiencia	Comprende los indicadores, escalas y dimensiones en cantidad y calidad														X								70
Direccionalidad	Orientado a valorar la relación entre los sujetos, actitudes y contexto.														X								70
Coherencia	La secuencia lógica, no admite contradicciones entre los índices, indicadores y dimensiones.														X								70
Consistencia	Sujeto a superar las objeciones opuestas a los criterios considerados en los ítems.														X								70
Metodología	Las encuestas responden al propósito de analizar sistemáticamente los grupos de interés														X								70
<b>PROMEDIO</b>																						<b>69,5</b>	

Procede su Aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan.

No procede su aplicación

## OPINIÓN DE APLICABILIDAD

<i>S.J.L/05/03/2018</i>	<i>09256151</i>	<i>[Firma]</i>	<i>995558058</i>
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

Observaciones

- 1. INSTRUMENTO PRESENTADO ES VÁLIDO PARA LOS INDICADOS PUESTOS.
- 2. PUEDE APLICARSE EN EL INDICADA CATEGORÍA
- 3. PROCEDE SU APLICACIÓN
- 4.
- 5.

Fecha: 01-03-2018.

  
Firma del experto

# INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

## DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del Informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
Manic Meza Valdiviares	DELEGATE PROCESOS JURIDICOS UNIV. "CESAR VALDES"	OPINION DE EXPERTOS	JENKE OLIVARI HUYO

## Título del estudio:

RENUNCIACIÓN Y MÉRICA CONTINUA EN EMPRESA EDITORA KANO S.R.L.

## ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BCENA 41-60%				MUY BCENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SCB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Formulado en lenguaje apropiado														X							70
2. Objetividad	Enfoca con precisión específica cada conducta y actividad de la FCA														X							70
3. Actualidad	Adaptado al estado actual de la ciencia y tecnología														X							66
4. Suficiencia	Comprende los indicadores, escalas y dimensiones en cantidad y calidad															X						71
5. Direccionalidad	Orientado a valorar la relación entre los sujetos, actitudes y contexto.														X							70
6. Coherencia	La secuencia lógica, no admite contradicciones entre los índices, indicadores y dimensiones.															X						75
7. Consistencia	Sujeto a superar las objeciones opuestas a los criterios considerados en los ítems.														X							70
8. Metodología	Las encuestas responden al propósito de analizar sistemáticamente los grupos de interés															X						75
PROMEDIO																						79,88

Procede su Aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan.

## OPINIÓN DE APLICABILIDAD

No procede su aplicación

04-04-2018	08374951		984 126 101
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

## Observaciones

1. La información presentada para evaluar, cumple con los indicadores propuestos

2. Se pudo mejorar el indicador de consistencia

3. Puede implementarse su aplicación

4.

5.

Fecha: 04-04-2018



Firma del experto

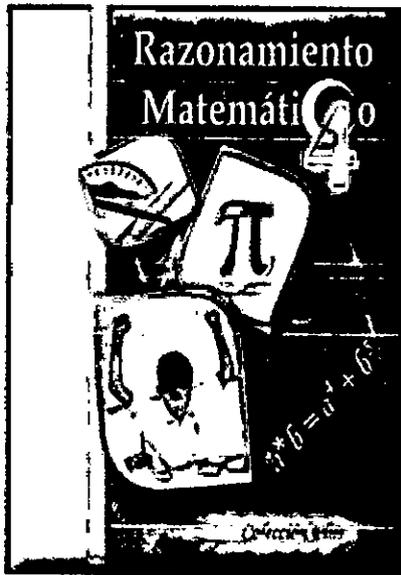
Anexo 9

Productos Realizados

Textos Escolares

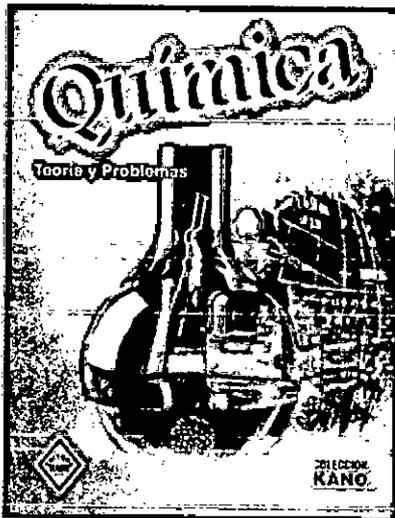
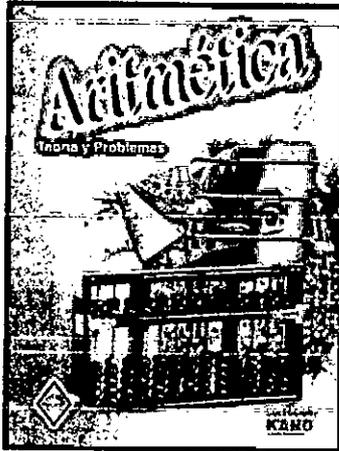
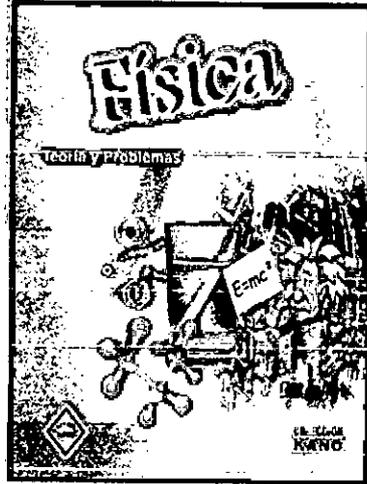
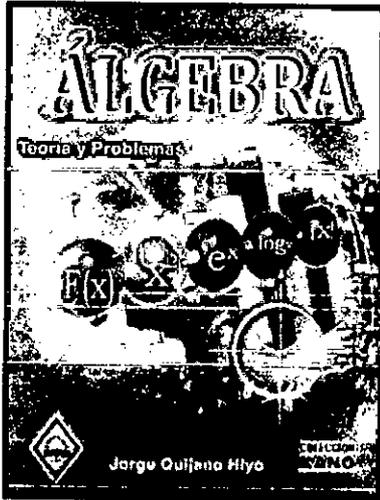


Colección Plus

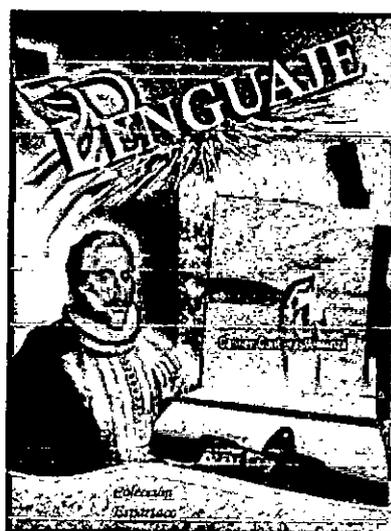
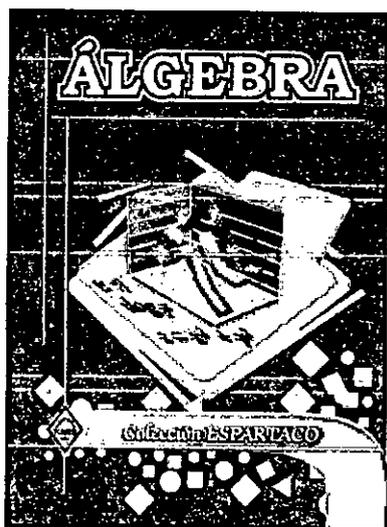


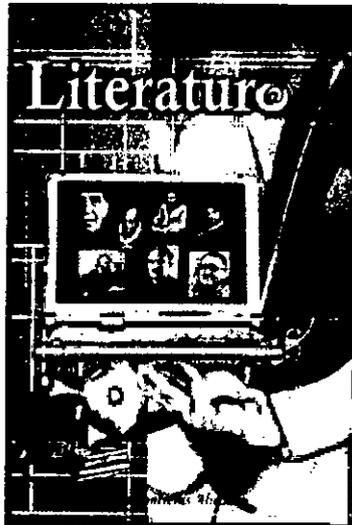
Textos Pre Universitarios

Colección Kano



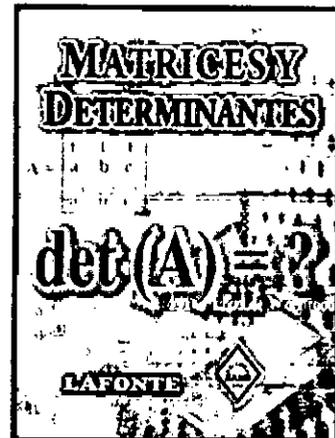
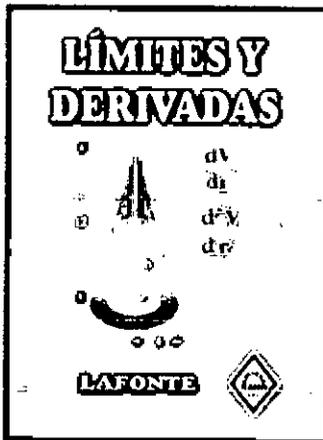
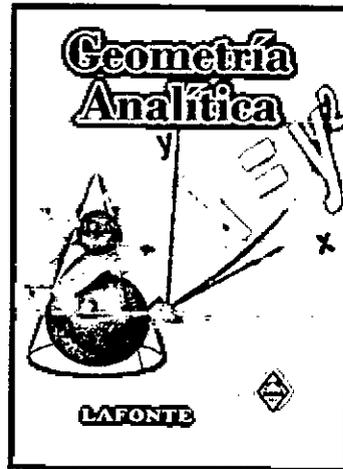
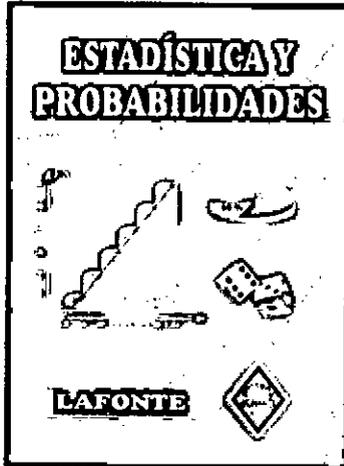
Colección Espartaco





Texto Universitarios

Colección LaFonte



## Ediciones Generales

