



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TESIS

**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA CORPORACIÓN LOZADA
E.I.R.L. CHICLAYO 2016**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

AUTOR:

BR. CASTRO TARRILLO MARIA NOEMI

ASESOR:

DR: MAX URBINA CARDENAS

LINEA DE INVESTIGACION

ADMINISTRACION DE OPERACIONES

CHICLAYO - PERÚ

2016

PAGINA DEL JURADO

Mg. Julissa Reyna Gonzales

Presidente del Jurado de tesis

Lic. Rolando Romero Paredes

Secretario del Jurado de Tesis

Dr. Max Urbina Cárdenas

Vocal del Jurado de Tesis

DEDICATORIA

Dedico este presente trabajo a Dios por brindarme las fuerzas necesarias para poder culminar mi carrera profesional, y seguir creciendo día a día

A mis padres y hermanas por su apoyo incondicional frente a diferentes circunstancias presentadas, la cual nos ha permitido unirnos cada día más, y crecer como familia.

María

AGRADECIMIENTO

Especial agradecimiento a la universidad Cesar Vallejo por darnos la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente, y a nuestros docentes por brindarnos todas las herramientas necesarias para ampliar nuestros conocimientos y desarrollar nuevas estrategias que servirán de apoyo en nuestro desempeño laboral.

A nuestro asesor especialista Max Urbina Cárdenas por la paciencia presentada en todo el transcurso del desarrollo de la tesis y por sus orientaciones y su dedicación al transmitir sus conocimientos para poder cumplir con todos los requerimientos establecidos.

María

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo: María Noemí Castro Tarrillo egresada del programa Sube de la Universidad César Vallejo con DNI 42888960

DECLARO BAJO JURAMENTO

1. Soy autora de la tesis titulada: **MODELO DE GESTION DE CALIDAD PARA MEJORAR LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA CORPORACIÓN LOZADA E.I.R.L CHICLAYO 2016**. La misma que presento para optar el grado de licenciada
2. La tesis presentada es auténtica siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas
3. Los datos presentados en los resultados son reales no han sido falsificados ni duplicados.

Por lo expuesto mediante la presente asumo frente a la UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la auditoria, original y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia me hago responsable frente a la UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas que pudieran derivarse de ello.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven sometiéndose a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo S.A.C Chiclayo, por lo que la UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la ley 27444 del procedimiento Administrativo General.

Pimentel 20 de Febrero del 2017

María Noemí Castro Tarrillo

DNI: 42888960

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

Dando cumplimiento a las normas del reglamento de elaboración y sustentación de tesis de la universidad Cesar Vallejo, presento la tesis titulada “Diseño de un modelo de gestión de calidad para mejorar la satisfacción de los clientes corporación Lozada E.I.R.L con la finalidad de obtener el título profesional de licenciado en administración de empresas.

La presente investigación está planteada en mejorar la satisfacción de los clientes diseñando un sistema de gestión de calidad, el cual ayudara a una mayor organización en la empresa que se verá reflejada en la plena satisfacción de los clientes.

Esperando que al término de la presente investigación ser evaluada y recibir sus sugerencias correspondientes para la aprobación de mi tesis correspondiente.

María

INDICE

PAGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARATORIA DE ATENCIDAD.....	v
PRESENTACIÓN	vi
INDICE	vii
INDICE DE FIGURAS.....	ix
INDICE DE CUADROS.....	xi
INDICE DE TABLAS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	15
1.1. Realidad Problemática	16
1.2. Trabajos Previos.....	20
1.3. Teorías relacionadas al tema	24
1.4. Formulación del problema	45
1.5. Justificación del estudio.....	45
1.6. Hipótesis.....	46
1.7. Objetivos.....	46
CAPÍTULO II. MÉTODO	48
2.1. Diseño de Investigación	49
2.2. Variables, Operacionalización	50
2.3. Población y Muestra	52
2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad ..	52
2.5. Métodos de análisis de datos	54
2.6. Aspectos éticos	55

CAPÍTULO III. DIAGNOSTICO DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL DE CORPORACION LOZADA E.I.R.L.	56
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	83
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	91
CAPÍTULO VI. PROPUESTA	97
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES.....	124
CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES	126
CAPÍTULO IX. REFERENCIAS.....	128
ANEXOS.....	131

Índice de Figuras

Figura 1: Seis Sigma	31
Figura 2: Modelos de Calidad EFQM.....	33
Figura 3: Clientes Corporación Lozada	52
Figura 4 : Cadena de Valor Genérica	58
Figura 5: Logística Interna de la empresa	60
Figura 6: Operaciones de la empresa.....	64
Figura 7: Logística Externa.....	66
Figura 8: Causa-Efecto Problema de organización y gestión	70
Figura 9: Causa-Efecto Problema en la producción	71
Figura 10: Causa-Efecto Problema de recursos humanos	72
Figura 11: Flujo Actual.....	73
Figura 12: Crecimiento de ventas mensuales por año (en cantidad de prendas).....	75
Figura 13: Porcentaje de descuento mensual por año	76
Figura 14: Porcentaje de cumplimiento de entrega de pedidos.....	76
Figura 15: Crecimiento anual de productividad mensual por año	77
Figura 16: Porcentaje de cumplimiento de cuota producción mensual por año.....	78
Figura 17: Porcentaje de Re-Procesos mensuales por año	79
Figura 18: Composición de rol de personal por experiencia por año.....	80
Figura 19: Pérdida por problemas de organización del año 2016	81
Figura 20: Incremento acumulado de inventarios por año.....	82
Figura 21: Porcentaje de incremento anual de inventarios.....	82
Figura 22: Nivel de satisfacción de los clientes de la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L. CHICLAYO 2016	88
Figura. 23: Mapa de Procesos.....	99

Figura24: Integración del MODELO EFQM y SEIS SIGMA.....	102
Figura 25: Mapa de Proceso Propuesto	103
Figura 26: Organigrama Propuesto	105
Figura 27: Formato de Política y Objetivos de calidad.....	106
Figura 28: Flujograma de Planeamiento Estratégico de la Empresa	107
Figura 29: Lista de no calidad por proceso.....	108
Figura 30: Formato: Registro de pedidos	109
Figura 31: Formato: Cronograma de producción.....	110
Figura 32: Sistema de Control	111
Figura 33: Flujograma de Análisis y Mejora de los Procesos	111
Figura 34: Control de Planificación de Operaciones.....	112
Figura 35: Flujograma de Planificación de Operaciones	113
Figura 36: Problemas de Variabilidad.....	114
Figura 37: Tiempos en cada proceso	115
Figura 38: Estandarización de Procesos	115
Figura 39: Flujograma de Control de procesos.....	116
Figura 40: Requerimiento de Clientes	117
Figura 41: Flujograma de Gestión de Recursos	118
Figura 42: Flujograma de Proceso Propuesto	121

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Operacionalización	51
Cuadro 2 : FODA ESTRATEGICO	84
Cuadro 3 : Matriz EFI.....	85
Cuadro 4 : Matriz EFE	86

Índice de Tablas

Tabla 1: Estadísticas de fiabilidad	54
Tabla 2: Estadística de ventas mensuales por año	74
Tabla 3: Estadística de descuentos mensuales por año (en soles)	75
Tabla 4: Estadística de cumplimiento de entrega de pedidos.....	76
Tabla 5: Estadística de productividad mensual por año	77
Tabla 6: Estadística de cumplimiento de cuota producción mensual por año	78
Tabla 7: Estadística de re-procesos mensuales por año	79
Tabla 8: Índice de rotación de personal por año.....	80
Tabla 9: Índice de problemas de organización del año 2016.....	81
Tabla 10: Estadística de incremento anual de existencias (prendas terminadas)	82
Tabla 11: Nivel de satisfacción de los clientes de la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L. CHICLAYO 2016	87
Tabla 12: Defectos y oportunidad de falla por unidad	95
Tabla 13: Costo de Implementación del M.G.C.	122

Tabla 14: Cronograma y Presupuesto del Modelo de Gestión de Calidad	122
Tabla 15: Tabla de Pérdidas económicas 2016.....	123
Tabla 16: Evaluación Beneficio / Costo	123

RESUMEN

La presente investigación titulada “Diseño de un modelo de gestión de calidad para mejorar la satisfacción de los clientes de la empresa Corporación Lozada E.I.R.L., tiene como objetivo principal proponer un diseño de gestión de calidad que permitirá a la empresa mejorar la satisfacción de sus clientes analizando las características más relevantes que afectan la insatisfacción que se viene originando desde la recepción de pedidos hasta la distribución.

El tipo de estudio que se realizó es descriptivo y propositivo con un diseño no experimental, teniendo como población igual a muestra equivalente a 120 clientes, a los cuales se les aplicó una encuesta para medir el grado de satisfacción de los clientes.

En los resultados de la encuesta se encontró que el 51% de los clientes tienen un nivel de satisfacción baja. Por otra parte, el 29.2% de clientes perciben tener una satisfacción media, que podría interpretarse como clientes que se encuentran regularmente satisfechos, mientras sólo un 20% de los clientes, perciben tener una satisfacción alta, es decir, se encuentran muy satisfechos.

Finalmente se concluye que la empresa debe aplicar la propuesta de diseño de gestión de calidad para mejorar la satisfacción de los clientes.

Palabras clave: Gestión de calidad y Satisfacción de clientes.

ABSTRACT

The present research entitled "Design of a quality management model to improve customer satisfaction of the corporation Lozada EIRI, has as main objective to propose a quality management design that will allow the company to improve the satisfaction of its customers by analyzing The most relevant characteristics that affect the dissatisfaction that has originated from the receipt of orders to distribution.

The type of study that was carried out is descriptive and propositive with a non-experimental design, having as population a sample equivalent to 120 clients, to whom a survey was applied to measure the degree of customer satisfaction.

The results of the survey found that 51% of customers have a low satisfaction level. On the other hand, 29.2% of clients perceived to have an average satisfaction, which could be interpreted as clients who are regularly satisfied, while only 20% of clients perceive to have a high satisfaction, that is to say, they are very satisfied.

Finally it is concluded that the company must implement the proposed quality management design to improve customer satisfaction.

Keywords: Quality management and customer satisfaction.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

La calidad esta permanente en todo el mundo, sobre todo en un mundo globalizado de hoy, donde la competencia es cada vez mayor. La calidad en las organizaciones se hace presente para imponerse y establecerse como el único método de estabilidad de las empresas, en donde la calidad cada vez es más exigente y sigue evolucionando.

Las empresas que no se encuentran totalmente acopladas a esta cultura de calidad presentan deficiencias en las áreas correspondientes en rol a su empresa.

Nivel internacional:

De acuerdo con la revista digital Pymes y emprendedores de Madrid (2016), en su publicación ¿Por qué pierden dinero las pymes y los autónomos? Define que según datos recogidos por la plataforma de facturación electrónica Keyandcloud, algunas empresas pueden perder cerca del 25% de su volumen de facturación por no hacer las cosas bien.

Por ello, las grandes empresas realizan importantes esfuerzos en temas de calidad, no solo en relación con los productos o servicios, sino también en sus procesos y organización.

Como consecuencia no trabajar con modelos de gestión de calidad genera productos defectuosos, retrasos en la entrega de producto, ocasionando pérdidas de dinero y clientes (pág. 10).

De acuerdo con el diario El Universal de Venezuela (2012) en su artículo ¿Dónde anda la calidad del país? Afirma que el ingreso per cápita anual de los venezolanos es de 10.810, dólares, de los japoneses es de 45.903 y el de la gente de Luxemburgo 115.038, según el Banco Mundial.

Es términos generales su diferencia radica en que los países de Luxemburgo y Japón manejan una economía con personal experto en control

de calidad y que Venezuela no cuenta con personas capacitadas profesionalmente en los temas de calidad, creando productos de pésima calidad, que generan la insatisfacción de los clientes, fomentando el atraso y el subdesarrollo de un país siendo su principal problema la falta de calidad total (pág. 3).

Nivel nacional:

El Instituto Nacional de la Calidad (2016) Ubicado en Lima nos aporta en su informe del día 6 de julio del presente año, que solo el 1% del total de empresas formales en el Perú ha asumido sistemas de gestión de calidad, lo cual releva que existe un gran trabajo para convencer a las restantes de que caminen por el sendero de la competitividad.

De esta información podemos resaltar que de 1 382 899 empresas formales registradas en la SUNAT solo 1329 tienen certificación de calidad (ISO 9001 e ISO 14001) los cuales son requisitos indispensables que exigen las empresas a las cual exportan sus productos enviando un producto de calidad a otros países. A diferencia de Brasil que tienen más de 10000 empresas registradas con certificación ISO superándonos notoriamente podemos darnos cuenta que en el Perú los sistemas de gestión de calidad son bajísimos, ya que las empresas no optan por esta cultura con normas internacionales que nos permiten la competitividad a nivel nacional para después poder expandirnos a nivel mundial.

Es importante destacar que los modelos de gestión de calidad son un conjunto de prácticas óptimas que no están siendo desarrolladas en las empresas peruanas. Castilla (2016) sostiene en su artículo “herramientas de gestión de la calidad en las empresas”, que la realidad de las empresas peruanas, es que muchas desconocen que existen estas herramientas.

Asimismo otro grupo de empresas tienen un conocimiento vago de los conceptos de calidad confundidos, y no aprovechándolo en todo su potencial.

Vivimos en una realidad nacional en la cual las empresas no se encuentran totalmente informadas sobre sistema de gestión de calidad que nos está generando atrasos en comparación con otros países en los cuales la calidad se convierte en un pilar importante para asegurar su existencia en el mercado.

Nivel Regional

Según el diario la República Chiclayo (2012) en su publicación “20 pymes empezaron proceso para certificar calidad de productos, describe que el índice de empresas en la región no cuentan con diseño de gestión de calidad ya que el 95% de microempresas en la actualidad se encuentran en la informalidad.

Asimismo existe el convenio con la Unión Europea que implica cumplir con los requerimientos exigidos en sus fichas técnicas sobre las especificaciones de sus productos con respecto a calidad y tiempo de entrega, requisitos que las empresas no estiman y optan por quedarse en fase primaria donde prima la informalidad y productos fabricados sin estándares de calidad.

Nivel Local

Citando a Omar (2012), en su investigación “Informalidad en el mercado modelo de Chiclayo”, aporta que existe un mercado informal en donde la cultura sobre temas de calidad no son indispensables para las personas que compran sus productos, dichos clientes no tiene opción a reclamos ni devoluciones porque los productos no cuentan con garantía, y sus precios son rebajados. En esta parte de nuestro mercado Chiclayano,

podemos observar que existe una creciente informalidad de las empresas, debido al desconocimiento de documentos por parte de los gerentes o por el desinterés que existe.

Nivel institucional

Corporación Lozada E.I.R.L, es una microempresa textil, actualmente ubicada en la Calle Pedro Ruiz 480. La empresa se dedica a la confección y venta de prendas de vestir con más de 20 de años de participación en el mercado.

Su especialización es la confección de uniformes escolares, de industrias, deportivos, asimismo se atiende pedidos de diferentes empresas de la localidad.

El gerente está representado por el Sr Pedro Lozada Navarro quien es el propietario de la misma, así como en el administrador.

En el transcurso de permanencia en el mercado ha sufrido tropiezos debido a una mala administración originando perdidas de clientes para la empresa, el nivel de producción comenzó a bajar lo que originó que nuestros trabajadores con experiencia buscaran nuevos empleos quedándonos con personal absolutamente nuevo y sin experiencia en confección y corte, que dio inicio a que el nivel de merma aumentara en los procesos, el tiempo de operaciones se duplicó, la producción diaria se estancó y los pedidos no se entregan a tiempo. Debido a la demora en la entrega de pedidos, las quejas se han incrementado.

Entre los problemas que afectan a la empresa Corporación Lozada tenemos, el desconocimiento del personal en la fabricación de prendas de calidad, la demora en la fabricación corte y remallados, la escasa comunicación entre la administración y personal, la falta de compromiso de los trabajadores, siendo el principal problema que afecta a nuestros clientes es la demora en los tiempos de entrega de pedidos.

Con la finalidad de mejorar la imagen de nuestra empresa, y la satisfacción de nuestros clientes, surge la necesidad de proponer un modelo de gestión de calidad para la empresa Corporación Lozada de la ciudad de Chiclayo.

1.2. Trabajos Previos

Nivel internacional

Como afirma Diaz (2010). En la Investigación titulada “Modelo de gestión de calidad y su incidencia en la satisfacción de los clientes de la empresa Megaprofer S.A. de la ciudad de Ambato”. (Tesis para obtener el Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de negocios) Universidad Técnica de Ambato- Ecuador, aporta que en el mundo de hoy el cliente es quien define y juzga si el producto está cumpliendo con todas sus expectativas en lo referente a calidad de producto que incluye factores como entrega de producto a tiempo, calidad de servicio recibido, siendo el principal motor la satisfacción plena del cliente.

En la actualidad la calidad cumple un rol importante en las empresas, es el motivo principal para el desarrollo total de la misma, lograr unificar todas las áreas correspondientes a esta cultura nos va a permitir resultados positivos para la empresa.

Droguett (2012). Tesis “Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la Industria Automotriz: Análisis de Principales Factores que Afectan la Evaluación de los Clientes” (Tesis para obtener el título de Ingeniero Comercial Mención Administración) Universidad de Chile, nos dice que los clientes no solo buscan calidad en los productos, también quieren experimentar un grado de satisfacción en su experiencia de compra, frente a esta situación nos conlleva a identificar las razones que tienen mayor grado de importancia en los clientes al efectuar su compra debido a que la competencia siempre ofrece productos similares, siendo la única

diferenciación el servicio que brinden a sus clientes. Haciéndolos comprender a los clientes que su satisfacción es nuestro objetivo principal.

Aimacaña (2013) Investigación “Procesos de la calidad y satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda, de la Ciudad de Latacunga” (Tesis para obtener el Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de negocios) Universidad Técnica de Ambato- Ecuador, expresa que el incremento de las cooperativas representan un alto nivel competitivo en el sector financiero, cada vez con nuevas propuesta mejoradas, para lo cual plantea que se deber realizar los procedimientos cada vez más estandarizados que nos va permitir cambiar o mejorar los procesos que estén ocasionando cierta insatisfacción en los clientes.

La propuesta de la creación de un manual de calidad nos va permitir realizar la planificación de nuestro trabajo poder ir hacia la mejora continua mejorando y lograr la plena satisfacción de nuestros socios

Nivel Nacional

Flores (2011) En la Investigación titulada “Propuesta de un modelo Estratégico de Calidad Orientado al Cliente, como Ventaja Competitiva de una Empresa Convertidora” (Tesis de Maestría) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Lima – Perú, determina que adoptar la excelencia y la calidad como filosofía es el nuevo camino para las empresas existentes, teniendo como visión llegar a nuevos mercados globalizados en busca de alcanzar su máximo desafío identificar las necesidades y expectativas de los clientes que representan el valor fundamental de una empresa, creando empresas competitivas y estables en el tiempo que no lideren solo en el mercado nacional, sino que logren expandirse hacia mercados internacionales teniendo como objetivo principal la competitividad.

Por estas razones propone un modelo de gestión de calidad que permita lograr una empresa con un desarrollo total que contiene cambios drásticos para un mejor desempeño y poder lograr los objetivos establecidos en esta investigación.

Lamas (2015) En la Investigación titulada “Propuesta para mejorar la Planificación y el Control de la Producción en una empresa de confección textil” (Tesis para optar el Título profesional de Ingeniero Industrial) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Lima – Perú resuelve que la demora en la entrega de pedidos a los clientes está causando incidencia en el aspecto económico de la empresa la cual se ve obligaba a pagar penalidades por pedidos retrasados.

Por lo tanto plantea que el factor fundamental de los atrasos en la entrega de pedidos se está viendo reflejado en la planificación de la producción debido a la falta de coordinación correspondiente con los pedidos y el área de producción, que está causando que el nivel de satisfacción del cliente se vea afectado, frente a esta situación propone un diseño de gestión de calidad de Prom Perú Buenas prácticas de mercadeo y manufactura que tiene como finalidad entregar productos conformes y elevar el nivel de expectativas del cliente, creando una cultura de calidad y mejora continua.

Monzon (2015) investigación “Propuesta de un modelo de Exito de Gestion de Calidad para las medianas Empresas del sector textil de Lima” (Tesis para optar el Título profesional de Ingeniero Industrial) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Lima – Perú, nos dice que el nivel de competencia de las medianas empresas cada día va en aumento, exigiendo al mercado productos de calidad, no obstante las medianas empresas se enfocan en el producto terminado dejando de lado los procesos operativos que en conjunto con todas las áreas de la empresa proporcionaran resultados positivos en torno a las exigencias del mercado.

Diseñar un modelo de gestión de calidad nos va permitir llevar una planeación un control y mejora de toda la empresa verificando el control de la calidad desde los procesos operativos hasta el producto terminado, logrando satisfacer las necesidades de los clientes y creando empresas con ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo.

Nivel Regional

Hidalgo (2012) Plantea en su investigación “Medición de la calidad de la satisfacción del cliente en el restaurante La cabaña de Don Parce” (Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en administración de Empresas) Universidad de Piura, sostiene que en la actualidad ninguna empresa puede sobrevivir en el mercado sin tener clientes satisfechos, y que son pocas las empresas pequeñas que se preocupan por este aspecto siendo este un factor importante en la permanencia del mercado y de no tenerlo presente ocasionara que la empresa fracase sin saber cuál es el real motivo.

Afirma que una fuerte inversión no asegura el éxito de una empresa que existen factores intangibles como el grado de satisfacción que experimentan los clientes por el servicio percibidos y que esperan que cubran sus necesidades.

Canta y Laguna, (2013) Tesis “Propuesta de un sistema de calidad de servicio para lograr un buen nivel de satisfacción de clientes en el centro de desarrollo comunitario (CEDECON) del distrito de Chiclayo Provincia de Chiclayo” Nos indica que la calidad cada día se vuelve indispensable en las empresas, siendo un factor importante ha diseñado un sistema de calidad que permitirá satisfacer plenamente a los clientes brindando un servicio cada día más exclusivo que presente mejoras en todos los aspectos el cual

se verá reflejado en el crecimiento de la empresa dándole un valor agregado y logrando su crecimiento total.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Gestión de Calidad

Gestión de la calidad es todo un proceso que tiene por función programar todas las actividades en conjunto para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, creando ventajas competitivas hacia la competencia. (Manual de SENATI, 2014, pág. 7).

En este mundo tan cambiante las empresas que van acorde con los últimos avances de la tecnología y la mejora continua de sus productos, se enfocan básicamente en los servicio y productos de calidad que ofrece, para lograr en su totalidad la satisfacción del cliente, estas empresas tienen como pilar la gestión de la calidad se profundizan en la calidad total

“Gestión de Calidad es una estrategia orientada a crear conciencia de calidad en todo los procesos de la organización” (Guevara, 2013, pág. 28).

Este nuevo enfoque nos aporta que la calidad, ya no es simplemente cumplir normas técnicas establecidas de un producto. Nos guía fundamentalmente a la satisfacción del cliente abarcando todas las áreas de empresa hacia un solo fin, que es crear productos de calidad beneficiándonos todos los integrantes de la empresa.

1.3.1.1 Calidad

Visto desde un enfoque global, la calidad es el objetivo principal de cualquier actividad desarrollada en la empresa. En este enfoque, se define la estrategia y una metodología de gestión que permita hacer participar a todos los miembros de la empresa con el objetivo de

mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y funcionalidad, donde se evalúen no sólo los resultados sino todos los elementos que intervienen en el funcionamiento de la empresa, así como los recursos, procesos o estrategias (Manual de calidad SENATI, 2014, pág. 8).

Para lograr la calidad en un producto o servicio no solo los organismos especializados deben estar involucrados, sino también cada uno de los integrantes de la empresa, logrando así obtener un producto en óptimas condiciones y en el menor tiempo posible.

Definiciones de la calidad

Existen diferentes definiciones con respecto a la calidad, citaremos a los autores más resaltantes en este género, considerados como los gestores en términos de calidad.

Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará (Deming 1950)

Esta definición de calidad nos dice que la calidad se puede medir de acuerdo a las necesidades de los clientes, lo cual determinará el precio.

La calidad debe centrarse en cumplir con los requerimientos de los clientes con un mínimo de errores y defectos (Crosby 1979)

Los requerimientos establecidos por el cliente se verán reflejados en la viabilidad al momento de fabricar los productos según las especificaciones acordadas con el cliente, para asegurar la conformidad del producto se debe hacer un seguimiento y control continuo de todo el proceso.

La calidad tiene que ver con la función que cumple el producto y su uso requerido. (Juran 1982)

La calidad consiste en que un producto pueda satisfacer todas las necesidades del cliente.

La calidad no cuesta, es una función integral que toda la organización debe practicar. (Ishikawa 1947)

La calidad tiene que estar presente en todas las áreas correspondientes de la empresa, si logramos este propositivo nos va a beneficiar para poder lograr la plena satisfacción del cliente.

Etapas de la calidad

Según Bounds (1994), citado por (Manual de SENATI, 2014, p. 9-11)

Desde el origen el hombre se preocupó por la calidad. Al inicio la búsqueda de la calidad consistía en seleccionar sus alimentos y el vestido, debido a que no había proceso de fabricación o manufactura. El concepto de calidad ha transitado por 5 etapas

Inspección: En esta etapa es donde se forma los mercados que dio inicios a proyectos donde el cliente formulaba sus requerimientos de los productos, cumplir con los requerimientos nos llevó a maximizar los procesos de manufactura. En esta etapa se inspeccionan los productos terminados, que permitía corregir errores antes de llegar a las manos de los clientes.

Control estadístico del proceso: En esta etapa se lleva un control permanente de cada proceso para evitar corregir fallas cuando el producto está terminado.

Para lograr este objetivo Walter Shewhart ideó las denominadas gráficas o cartas de control. De esta forma la inspección paso de ser masiva a una inspección en base a muestreos, que permitió ser menos costosa y cansada. Se capacitó a los inspectores en técnicas estadísticas que fueron el cimiento del control de calidad.

Aseguramiento de la calidad: La calidad no sólo depende de los procesos de fabricación, sino que requiere e involucra a otros departamentos en el diseño del producto, ingeniería de los procesos, abastecimiento, laboratorio, etc.

Joseph Juran impulsó el concepto de aseguramiento de la calidad. Para Juran, la calidad consiste en “Adecuar las características de un producto al uso que le dará el consumidor”

Si analizamos la calidad de un producto, no sólo importa el producto fabricado con las especificaciones, sin errores, ni defectos; sino también el contar con un diseño adecuado a las demandas de los consumidores: hecho con materias primas de calidad, empaque agradable, ser fácil de usar y desechar, etc.

Lograr toda esta unificación nos va permitir desarrollar productos satisfactorios para el cliente.

Administración estratégica por calidad total: En esta etapa se enfoca en satisfacer a los clientes internos y externos de la empresa. Las empresas adoptan modelos de excelencia basados en los principios de la calidad total, donde el liderazgo determina el rumbo de la organización, estableciendo planes que permitan lograr un nivel de competencia que garantice el crecimiento y permanencia de la empresa en el mercado. El objetivo no sólo es reducir la variabilidad, sino también busca que los productos estén libres de error, lo que denominamos Seis Sigma.

Innovación y la tecnología: En esta etapa las empresas basan su competitividad en la innovación de procesos, productos y servicios y fortalecen sus capacidades competitivas con la idea de que sean difíciles de imitar por la competencia.

La innovación de gestión de los procesos son partes fundamentales en las empresas manufactureras, se relacionan directamente con la

adopción de sistema de gestión de calidad y con alta orientación a la satisfacción de los clientes para incrementar la competitividad de una empresa (Velasco y Perez, 1999, p. 194).

La gestión de los procesos está relacionado íntegramente con la calidad de los productos, querer mejorar la calidad de un producto es sinónimo de reestructuración de procesos.

En este mundo tan cambiante las empresas que van acorde con los últimos avances de la tecnología y la mejora continua de sus productos, se enfocan básicamente en los servicio y productos de calidad que ofrece, para lograr en su totalidad la satisfacción del cliente, estas empresas tienen como pilar la gestión de la calidad se profundizan en la calidad total.

Calidad Total

La calidad total es como una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todo los procesos de la organización.

Este nuevo enfoque nos aporta que la calidad, ya no es simplemente cumplir normas técnicas establecidas de un producto. Nos guía fundamentalmente a la satisfacción del cliente abarcando todas las áreas de empresa hacia un sólo fin, que es crear productos de calidad beneficiándonos todos los integrantes de la empresa. (Guevara, 2013, p. 28).

Asimismo surgen diferentes factores que definen la calidad como los factores objetivos que pueden ser medidos cuantitativamente entre ello tenemos los procesos de producción, las características físicas.

Los factores subjetivos son a base a la percepción y son medibles cualitativamente entre ellos tenemos el grado de satisfacción, las necesidades del productos.

Para poder lograr la calidad total debemos implementar factores indispensables como la participación integral, sistematización de información, identificar las pérdidas, los costos de la mala calidad y establecer un modelo de gestión de calidad.

Según, Juran la palabra calidad tiene múltiples significados comportamiento, ausencia de deficiencias o fallas, la adecuación al uso, es decir adecuarse a los cambios. Juran refiere que existen los costos de calidad evitables e inevitables. (Juran, 1982)

Costos evitables: Como su mismo nombre lo dice son los que se pueden evitar entre ellos tenemos la prevención que nos van a permitir que no sucedan errores y costos por fallas internas que se dan en toda la fabricación del producto, evitando que lleguen productos defectuosos a los clientes

Costos inevitables: Son todo el conjunto de costos realizado mediante el proceso de un producto, que nos va a permitir la conformidad de este. (p. 34).

1.3.1.2 Gestión

Según la Real Academia Española la palabra gestión deriva del latín gestio - Onís.

1. f. Acción y efecto de gestionar
2. f. Acción y efecto de administrar

Gestión es un conjunto de funciones clave que permite el adecuado funcionamiento de las organizaciones y, en general, de los sistemas de acción colectiva, en las sociedades modernas (Cubillo, 2011).

Gestión: Viene del latín GESTIO-GESTIONIS que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados (Corominas, 1995).

Para Heredia es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas con cuidado,

esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 1985, p. 25)

1.3.1.3 Modelos de Gestión de Calidad

En la búsqueda de la calidad total se han formado modelos de excelencia a nivel internacional que se enfocan en el perfeccionamiento de los productos, entre los modelos más usados tenemos:

Modelo Seis Sigma:

El modelo Seis sigma buscar lograr excelencia operacional en las empresas.

La metodología Seis Sigma ofrece un sistema muy completo para enfrentar diversos entornos empresariales con la finalidad de proponer y alcanzar mejores niveles de calidad, productividad y rentabilidad en las organizaciones. Es necesaria la integración de toda la organización para el desarrollo eficaz de esta metodología

Seis Sigma está enfocado en resultados utilizando la calidad y eficiencia busca mejorar la rentabilidad de la empresa.

Teniendo como objetivos principales

1. Mejorar la satisfacción del cliente
2. Reducir el tiempo de ciclo y
3. Reducir los defectos (Summers, 2006, p. 44)

Metodología de las Seis Sigma

DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control). Se utiliza para mejorar los problemas ya existentes.

DMADV (Define-Mesasure-Analyze-Desing-Verify). Se usa en el rediseño de los procesos que no alcanzan la mejora aun siendo mejorado.

IDOV (Identify- Desygn-Optimize-Validate). Se aplica para los procesos y no existe medición alguna disponible

CQFSS (Commercial-Quality-Design-For- Six Sigma). Se utiliza para la búsqueda y aseguramiento en introducción de productos y servicios al mercado.

Nos enfocaremos en la metodología DMAIC la cual nos sirvió de referencia para poder diseñar nuestro modelo de gestión que consiste en mejorar los procesos operacionales ya existentes. El proceso se da en 5 etapas:

Definir: Se define los pasos a seguir del proyecto

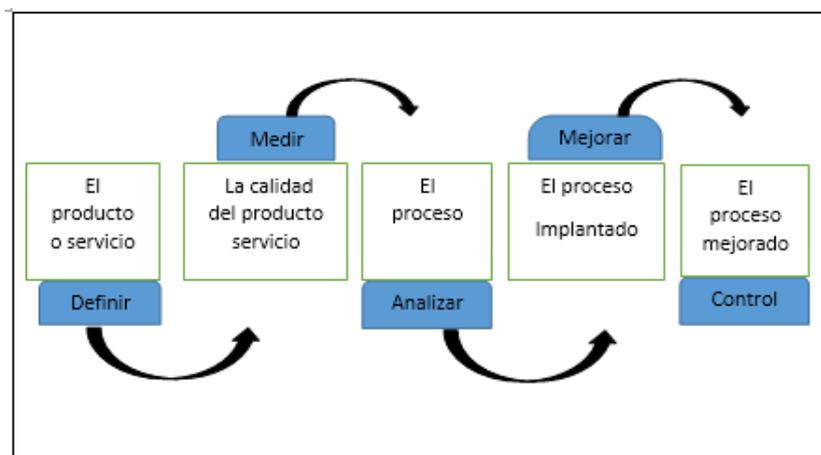
Medir: Medimos el proceso actual.

Analizar: Analizamos las posibles causas.

Mejorar: Mejorar el proceso a desarrollar.

Controlar: Controla los procesos planteados y su evolución que va dando.

Figura 1: Seis Sigma



Fuente: *Elaboración propia*

Modelo de Excelencia de European Foundation Quality Management (EFQM)

La EFQM (European Foundation For Quality Managemet) se creó en 1988 por 14 compañías de diferentes sectores conto con el apoyo de la comisión Europea y su objetivo era ayudar a mejorar la competitividad de las empresas europeas a través de la excelencia.

Es, en 1991 cuando se desarrolla el Modelo Europeo de excelencia, conocido como modelo EFQM y base del premio Europeo a la calidad. No se trata de una norma y su finalidad la autoevaluación del sistema de gestión.

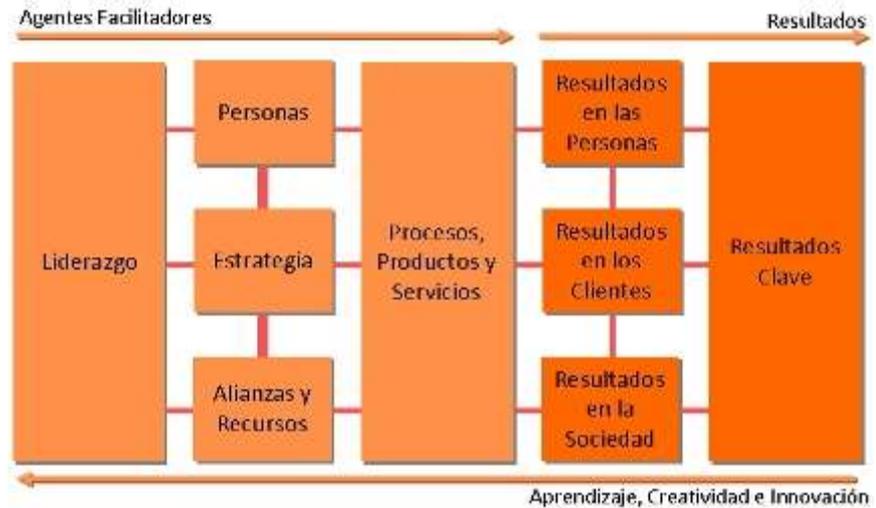
El modelo se fundamenta en 8 principios fundamentales:

1. Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible
2. Desarrollar alianzas
3. Favorecer la creatividad e innovación
4. Lograr resultados
5. Añadir valor para los clientes
6. Lidera con visión, inspiración e integridad
7. Gestión por procesos
8. Alcanzar el éxito mediante las personas

Consta de 2 partes

Agentes y resultados, que se relacionan a través de un ciclo de mejora.

Figura 2: Modelos de Calidad EFQM



Fuente: **EFQM**

En la figura anterior se observa el modelo de calidad EFQM, en la cual se refleja diversos resultados como:

Resultados clave: Los referidos a la razón de ser la empresa.

Resultados en las personas: Empleados satisfechos.

Resultados en los clientes: El cliente es juez.

Resultados en la sociedad: Tanto sociales como medio ambientales.

Para conseguirlos, toda empresa cuenta con unos agentes:

Liderazgo: Si los directivos no se involucran en esta filosofía, es imposible que lo hagan los empleados.

Personas: Todos los temas relacionados con los RRHH.

Estrategia: Objetivos a lograr.

Alianzas y recursos: Refuerza la idea de que juntos suman más que separados.

Productos, procesos y servicios: Es la versión anterior solo se corroboran los procesos, pero hoy en día tanto el que y el cómo ganan a la hora de satisfacción.

La autoevaluación permite analizar en detalle los diferentes procesos de la empresa, identifica puntos fuertes y débiles (Santos, 2013).

1.3.2. Satisfacción del cliente

De acuerdo con Kotler y Keller (2006), definen la satisfacción del cliente como:

Una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados exceden las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado.

Crear la sensación de placer hacia los clientes es nuestro principal objetivo por el cual las empresas deben trabajar arduamente teniendo como base principal poder satisfacer todas sus necesidades y expectativas que desea el cliente del producto. (p.144).

Las características del producto o servicios se ven reflejadas en cómo se ofrece el producto en términos de calidad y atención al cliente, dependiendo de cómo sea su experiencia el cliente va emitir su evaluación respectiva del producto o servicio ofrecido.

Las emociones del consumidor afectan la satisfacción del cliente si este experimenta sensaciones de euforia, alegría va a influenciar de manera significativa en su compra. Caso opuesto se presenta si está pasando por alteraciones del humor y tristeza que se van a ver reflejada al momento de efectuar su compra o servicio recibido percibiendo hasta el mínimo error para poder cuestionarlo. Analizando estas dos tipos de emociones observamos que las emociones positivas influyen en el grado de satisfacción al cliente.

La influencia de familiares y amistades, es un factor fundamental al momento de tomar una decisión de compra o adquirir algún servicio, la influencia que ejercen es tan fuerte que puede concretar un compra indecisa o eliminarla completamente, dependiendo de la imagen que tienen del producto o servicio.

1.3.2.1. Dimensiones de la Satisfacción del Cliente

Según, Valerie, Zeithaml, Parasuraman & Berry (1992). Para juzgar la satisfacción del cliente de una organización, se explican cinco dimensiones:

Fiabilidad, Se refiere al logro de resultados a través de lo pactado y con exactitud por los clientes.

Capacidad de Respuesta, Tiempo que le dedicas al cliente para que formalice la compra.

Seguridad, Como el cliente se siente cómodo y seguro en la empresa

Empatía, la capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a sus clientes.

Elementos tangibles, relacionada con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación

1.3.2.2. Medición de la satisfacción de los clientes

Según Kotler y Keller (2006) refieren que las empresas miden periódicamente la satisfacción de sus clientes a través de medios que permitan darnos a conocer cómo se siente el cliente cuando llega a solicitar un producto.

Si el resultado fuera positivo el resultado fuera el siguiente:

Un cliente satisfecho permanece leal durante más tiempo, adquiere más productos nuevos a la empresa, presta menos atención a la competencia, es menos sensible al precio y ofrece ideas de productos o servicios a la empresa, además para la empresa le resulta más barato atender a los clientes leales porque la transacción se convierte en una mera rutina.

Uno de los medios más resaltantes al medir la satisfacción es la encuesta que nos va a indicar que también estamos trabajando y en que estamos fallando, otro modo de medición a los clientes es haciéndoles un seguimiento e investigando cual es la razón por la dejaron de adquirir nuestros servicios o productos, podemos utilizar otro medios como contratar compradores fantasmas que visiten la competencia y la empresa para detectar como está brindándose nuestro servicio y el de la competencia. (Kotler y Keller, 2006, p.145-146).

1.3.2.3. Elementos que conforman la Satisfacción del Cliente

Según Kotler y Armstrong (2013) los elementos que conforman son:

Rendimiento percibido: El cliente evalúa todos los aspectos de un producto o servicio, ellos mismos emiten su propio juicio y consideran si el valor recibido es lo que estaban buscando. (Kotler y Armstrong, 2013, p.13).

Algunas características al evaluar el rendimiento percibido

- a). Lo determina el cliente a su parecer
- b). Los resultados que el cliente espera del servicio o producto
- c). Se basa en las percepciones, no necesariamente en la realidad
- d). Influencia ejercida por opiniones externas
- e). Emociones como estados de ánimos.

El único encargado de verificar su rendimiento percibido es el cliente.

Las expectativas: Es esperanza que los clientes tiene por conseguir que las expectativas se cumplan, son estándares o puntos de referencia del desempeño contra los cuales se comparan las experiencias del servicio, y a menudo se formulan en términos de lo que el cliente cree que debería suceder o va a suceder.

Tener presente que las expectativas que tenga la empresa se verán reflejadas en clientes si son demasiadas bajas no se atraerá el número suficiente de clientes y son demasiadas altas no se podrá lograr transmitir los objetivos deseados y su experiencia de compra con el producto o servicio le causará decepción. (Zeithaml, 2002 p. 34).

1.3.2.4. Expectativas de Satisfacción del Cliente

Barquero (2007), refiere que son:

Precio: El cliente normal pide un precio justo por el servicio o producto solicitado. Se puede mejorar la percepción otorgando flexibilidad en los precios, incluyendo diferentes modalidades de contrato, ampliando la gama de ofertas y diversos modos de pago.

Calidad: Las prestaciones del producto en sí deben cumplir las especificaciones exigidas por los clientes. Se puede mejorar la calidad innovando en productos para poder diferenciarse de la competencia.

Comodidad: El cliente no desea realizar esfuerzos innecesarios para poder disfrutar del servicio o producto.

Se puede mejorar esa dimensión, mediante nuevos canales de contacto de venta y posventa, implantando sistemas de atención, optimizando los modos de entrega mejorando el ambiente que rodea los momentos de interacción con el cliente.

Confianza: El cliente necesita saber si la empresa es cumplidora de sus compromisos con otros clientes, nos debemos ocupar de transmitir esa sensación siendo cumplidores en el plazo y periodo de entrega.

Atención: El cliente desea que se le atienda correctamente cuando requiera un servicio adicional o posteriormente a la compra.

Seguridad: El cliente espera que la empresa sea capaz de asumir los posibles contratiempos que surjan durante o posteriormente a la venta. Se puede incrementar la percepción de seguridad incorporando garantías a los productos. (Barquero, 2007, p. 56),

1.3.2.5. Teorías al respecto de la naturaleza de la satisfacción del cliente.

En el campo de las ciencias sociales se han producido distintos enfoques a la hora de definir el modelo de satisfacción del cliente y cómo influyen en la satisfacción del cliente los distintos factores, como el coste o el desempeño del producto (Idelfonso, 2005).

Podemos distinguir en este ámbito cinco teorías que intentan explicar la motivación del ser humano y que pueden aplicarse para determinar la naturaleza de la satisfacción del cliente y cuya aplicación a este ámbito pasamos a resumir brevemente a continuación:

Teoría de la Equidad: De acuerdo con esta teoría, la satisfacción se produce cuando una determinada parte siente que el nivel de los resultados obtenidos en un proceso está en alguna medida equilibrados con sus entradas a ese proceso tales como el coste, el tiempo y el esfuerzo (Brooks, 1995).

Teoría de la Atribución Causal: Explica que el cliente ve resultado de una compra en términos de éxito o fracaso. La causa de la satisfacción se atribuye a factores internos tales como las percepciones del cliente al realizar una compra y a factores externos como la dificultad de realizar la compra, otros sujetos o la suerte (Brooks, 1995).

Teoría del Desempeño o Resultado: Propone que la satisfacción del cliente se encuentra directamente relacionada con el desempeño de las características del producto o servicio percibidas por el cliente (Brooks, 1995). Se define el desempeño como el nivel de calidad del

producto en relación con el precio que se paga por él que percibe el cliente. La satisfacción, por tanto, se equipara al valor, donde el valor es la calidad percibida en relación al precio pagado por el producto y/o servicio (Johnson, Anderson y Fornell 1995).

Teoría de las Expectativas: Sugiere que los clientes conforman sus expectativas al respecto del desempeño de las características del producto o servicio antes de realizar la compra. Una vez que se produce dicha compra y se usa el producto o servicio, el cliente compara las expectativas de las características de éstos de con el desempeño real al respecto, usando una clasificación del tipo “mejor que” o “peor que”. Se produce una disconformidad positiva si el producto o servicio es mejor de lo esperado mientras que una disconformidad negativa se produce cuando el producto o servicio es peor de lo esperado. Una simple confirmación de las expectativas se produce cuando el desempeño del producto o servicio es tal y como se esperaba. La satisfacción del cliente se espera que aumente cuando las disconformidades positivas aumentan (Liljander y Strandvik 1995).

De entre estas teorías, en los últimos tiempos la Teoría de las Expectativas es la que parece contar con mayor número de partidarios entre los investigadores ya que su ámbito de aplicación aumenta de manera constante y se van sumando defensores a esta teoría de manera continuada.

1.3.3. Los consumidores y su satisfacción

Según Hoyer (2010) después de que los consumidores han tomado la decisión de compra, pueden evaluar el resultado de sus decisiones. Si sus decisiones son positivas, es decir, si piensan que se han satisfecho sus necesidades o metas, sentirá satisfacción por lo tanto un cliente podrá sentirse satisfecho con la compra de un nuevo reproductor de DVD un corte de cabello una experiencia de compra, un vendedor, o una tienda minorista. (Hoyer, 2010, p. 279).

Cuando los consumidores tienen una evaluación negativa de un resultado se sienten insatisfecho. La insatisfacción ocurre no disfruto de una película, un vendedor le hizo pasar un mal rato. La insatisfacción puede estar vinculada con sentimientos de tolerancia, angustia, tristeza, arrepentimiento, agitación de haber sido víctima de un ultraje.

Cuando el cliente siente que la atención del personal no ha sido la correcta o es tratado con indiferencia y le genera insatisfacción, considera alejarse de esa empresa y buscar otras empresas que le brinden el mismo producto o servicio pero con diferente tipo de atención al cliente. (Kirberg, 2011, p. 42).

La mayoría de las investigaciones sobre satisfacción o insatisfacción se han centrado en las ofertas que consumidores pueden evaluar con base en dimensiones utilitarias, o cuan bien funciona el producto o servicio (bien o mal), así como en las dimensiones hedonistas por que el producto hace a alguien sentirse de cierta manera (feliz, emocionado, encantado, triste, pesaroso o enojado). Al juzgar la satisfacción, los consumidores hacen una comparación consistente entre lo que piensan que sucedería y el desempeño real.

La satisfacción también varía según el involucramiento del consumidor, sus características y el momento.

Los consumidores de alto nivel de involucramiento tienden a expresar una mayor satisfacción inmediatamente después de la compra, quizás debido a su evaluación más amplia, pero su satisfacción mengua con el tiempo.

Los consumidores con un nivel de involucramiento menor presentan una satisfacción más baja al principio, pero esta aumenta con el uso largo del tiempo (Hoyer, 2010, p. 280).

El juicio que formulen nuestros consumidores del producto o del servicio que se les ofrece son factores claves porque el cliente se sentirá cada vez más identificados con la empresa, ya que si su experiencia es placentera volverá a utilizar nuestro producto o servicio.

1.3.4. Clientes

De acuerdo con (Barquero, 2007, p. 1-2) manifiesta que la palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la persona que depende de. Es decir, los clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto que la empresa puede satisfacer.

Esta afirmación sigue plenamente vigente en la actualidad y debería ser la base para definir la misión de la empresa, si esta se quiere orientar a sus clientes.

Poder satisfacer las necesidades y exigencias de nuestros clientes es importante para las empresas, porque ellos son la base para el crecimiento y permanencia en el mercado.

1.3.4.1 Clientes Internos.

Accionistas. Son los que invierten en la empresa. Esperan de estas que les aporte beneficios y que les informe de cómo evolucionan los principales indicadores económicos.

Personal. Son los que desarrollan el servicio. Esperan que se les reconozca su labor, se les forme y se les de las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo.

El personal forma una parte importante en la empresa ya que gracias a su desempeño y su labor diaria ejercida contribuyen con el desarrollo de esta.

1.3.4.2 Clientes externos.

Canales de comercialización. Son los que influyen en el producto.

Esperan de la empresa una comisión acorde a los resultados y una seguridad en la relación.

Proveedores. Son los que nos venden productos y materias primas. Esperan los cumplimientos de los pactos, cierto tipo de exclusividad y una planificación de las compras.

Mercado de referencia. Son los que influyen en nuestras decisiones (consultores, universidades...). Esperan posibles subvenciones o remuneraciones, así como la posibilidad de realizar experimentos, pruebas pilotos.

Mercado de influencia. Son los que influyen en el cliente final (prensa, autoridades). Esperan que les informemos de novedades y noticias que publiquemos.

La influencia externa tiene un peso significativo en las decisiones de los clientes ya que estos requieren de ciertos antecedentes para poder evaluar su decisión de compra.

1.3.4.3 Clientes finales

Cliente actual. Es el que compra. Espera una atención y prestación de servicio satisfactoria.

Cliente competidor. Es el que compra a la competencia. Espera que nos dirijamos a él con una mejor oferta de valor de la que ya tiene

Cientes potencial no usuario. Es aquel que podría comprar pero no lo hace. Espera que le expliquemos de qué modo nuestro producto cubre sus necesidades.

Cientes antiguo recuperable. Es el cliente que compraba pero ahora ya no compra. Espera que nos dirijamos a él con una nueva oferta de valor que mejore la anterior

La decisión de compra la tiene el cliente final, pero no es el único cliente al que debemos satisfacer tenemos a los externos e internos que forman parte del proceso y que contribuyen a la evaluación final de su compra (p. 2).

Importancia de la fidelización de clientes

Según Schnarch (2011), las causas más resaltantes para que un cliente se vuelve a fiel a un producto o servicios son el precio, la calidad, la imagen del producto, la confianza y credibilidad son aspectos que evalúan los clientes. (Schnarch, 2011, p. 71).

Lograr obtener clientes fidelizados nos va permitir crear ventajas competitivas en la empresa como:

Facilita e incrementa las ventas: El mantener los clientes fieles el venderle nuevos productos como por ejemplo realizar ventas cruzadas

Reduce costes: Es muy caro captar un nuevo cliente. Es mucho más barato venderle un nuevo producto a uno de nuestros clientes fieles.

Menor sensibilidad al precio. Los clientes satisfechos son mucho menos sensibles al precio. Están dispuestos a pagar un sobreprecio por el servicio diferenciado que reciben y por la satisfacción obtenida

Los consumidores fieles actúan como prescriptores. Uno de los aspectos más importantes de tener clientes fieles es que se comunican a los demás las bondades de la empresa. Un cliente recomendará el producto o servicio a sus amigos y familiares.

1.4. Formulación del problema

¿De qué manera el modelo de gestión de calidad mejora la satisfacción de los clientes de la empresa Corporación Lozada E.I.R.L. Chiclayo 2016?

1.5. Justificación del estudio

Asimismo es relevante justificar la presente investigación, describiendo las siguientes relevancias:

Relevancia Social: El estudio realizado permitió recibir y analizar las percepciones de los clientes sobre la satisfacción del cliente en función de conocer sus necesidades, implementando nuevas políticas con herramientas

que permitan su mejoramiento continuo y el desarrollo de una mejora en la satisfacción al cliente de la empresa Corporación Lozada E.I.R.L. Chiclayo 2016.

Relevancia Metodológica: La investigación será un precedente para la realización de futuras investigaciones en torno al ambiente universitario, y los estudiantes puedan mejorar la investigación, o ampliarla, teniendo en cuenta lo aprendido en clases. También podrá ser usada por futuros profesionales que realicen temas investigaciones similares a ésta investigación entre otros que estén interesados en el tema.

Relevancia del Investigador: Para la investigadora la presente investigación es relevante porque ha permitido poner en práctica lo aprendido en las aulas de la Universidad, a través de los diferentes ciclos de estudios.

1.6. Hipótesis

Hi: El modelo de gestión de calidad mejorará la satisfacción de los clientes de la empresa Corporación Lozada E.I.R.L. Chiclayo 2016.

H0: El modelo de gestión de calidad no mejorará la satisfacción de los clientes de la empresa Corporación Lozada E.I.R.L. Chiclayo 2016.

1.7. Objetivos

Objetivo General

Proponer un modelo de gestión de calidad para mejorar la satisfacción de los clientes de la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo 2016.

Objetivos específicos

Diagnosticar el estado actual de la problemática de la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo 2016.

Determinar la percepción del nivel de satisfacción de los clientes de la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo 2016.

Diseñar un modelo de gestión de calidad para la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo.

CAPÍTULO II. MÉTODO

2.1. Diseño de Investigación

2.1.1. Tipo de estudio

El estudio planteado es del tipo descriptivo y propositivo. Descriptivo porque el estudio describe el fenómeno objeto de estudio y enuncia las características de la realidad. Por el otro lado es propositivo ya que se diseñó una propuesta como Modelo de Gestión de Calidad para la empresa Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo 2016.

2.1.2. Diseño

El diseño de la investigación es no experimental, porque se recaba la información tal como se encuentra durante el estudio y transversal, el diseño es de corte transversal ya que la recopilación de la información se realizó en un sólo momento.

$$X \rightarrow D \rightarrow MG \rightarrow R$$

Donde:

X = Esta referida a la problemática observada

D = Abarca la totalidad de los actores del estudio

MG = Propuesta de la investigación

R = Realidad de la empresa

2.1. Variables, Operacionalización

Variable	Definición Conceptual
Modelo de Gestión de Calidad	Gestión de la calidad es todo un proceso que tiene por función programar todas las actividades en conjunto para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, creando ventajas competitivas hacia la competencia. (Manual de Calidad Senati, 2014).
Satisfacción del Cliente	"El nivel de estado de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicios con sus expectativas. (Kotler, 2006)

Fuente: *Elaboración Propia.*

Cuadro 1: Operacionalización

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Variable Independiente Modelo de Gestión de Calidad.	Gestión de la calidad es todo un proceso que tiene por función programar todas las actividades en conjunto para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, creando ventajas competitivas hacia la competencia. (Manual de calidad Senati, 2014).	Estrategias diseñadas conformadas por 2 dimensiones e indicadores	Seis Sigma E.F.Q.M	Disminución de los errores en los procesos de producción. Enfoque organizacional Liderazgo Empatía	Observación	Guía de Observación. Propuesta
Variable Dependiente Satisfacción del Cliente	“El nivel de estado de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicios con sus expectativas. (Kotler, 2006)	Variable conformada por 22 ítems y 5 dimensiones.	Tangibles Fiabilidad Capacidad de Respuesta Seguridad Empatía	Pedidos atendidos a tiempo. Empleados con conocimiento y capacidad para resolver problemas. Atención personalizada Ambientes Seguros Trato Amable	Encuesta	Cuestionario

2.2. Población y Muestra

Población.

Según la información brindada por el Gerente, la cantidad de clientes es variable, es decir no son siempre los mismos clientes los que visitan la empresa.

Se detalla a continuación un reporte del número de clientes que visitaron la empresa en los 6 últimos meses.

Figura 3: Clientes Corporación Lozada

MES	Nº CLIENTES
MAYO	130
JUNIO	120
JULIO	110
AGOSTO	130
SEPTIEMBRE	120
OCTUBRE	110
PROMEDIO	120

Fuente: *Corporación Lozada E.I.R.L*

P= 120 clientes.

Muestra:

La muestra se determinó para la presente investigación población igual a la muestra, por ser pequeña. Por lo tanto la muestra utilizada equivale a: $p=120$ clientes.

2.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas:

Como técnica utilizada para la presente investigación se consideró a la encuesta, la observación.

Instrumentos:

El instrumento utilizado durante la presente investigación fue un cuestionario, denominado: Escala que mide la Satisfacción del Cliente.

Ficha Técnica**Características Generales**

Nombre de la Escala: Satisfacción del Cliente

Administración: Individual o colectiva.

Duración: 15mn.

Aplicación: Clientes de la empresa Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo 2016.

Tipificación : Baremado en base al Piloteo realizado en 120 Clientes de la empresa Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo 2016.

Significación: Nivel de Satisfacción del Cliente, con relación a elementos: Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad, Empatía.

Descripción de la Prueba:

La Escala Nivel de Satisfacción del Cliente, fue diseñada y elaborada por la autora de la Investigación María Noemí Castro Tarrillo, como parte de la investigación para obtener el título de Licenciado en Administración de la Universidad César Vallejo. Se trata de un instrumento diseñado teniendo en cuenta la Escala de Likert compuesta por 22 ítems que exploran la variable Satisfacción del Cliente de la empresa Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo 2016.

Los factores que se analizaron en función al análisis estadístico fueron: Nivel de Satisfacción del Cliente, con relación a elementos: Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía.

La aplicación del instrumento fue de tipo manual, la Escala de Satisfacción del Cliente se puntúa de 1 a 5 puntos en su escala general, obteniéndose una puntuación total de 110 puntos como máximo. A mayor puntuación el nivel Satisfacción del Cliente es alto, seguido de medio y un nivel bajo si la puntuación es mínima.

Confiabilidad

Tabla 1: Estadísticas de fiabilidad

Alfa de crombach	Nºde elementos
,866	22

Fuente: *Elaboración propia*

2.4. Métodos de análisis de datos

Los datos recogidos por medio del instrumento fueron evaluados y analizados, utilizando los siguientes medios:

Tablas de frecuencia: La información necesita ser presentada de forma desagregada en categorías y frecuencias.

Figuras: presentación visual mediante figuras, los cuales hacen más estético y comprensible el análisis de los datos.

Estadísticos: pues los datos numéricos fueron presentados en base a porcentajes, de tal manera su análisis es más fácil de entender.

Formato de presentación: el formato utilizado fue la hoja de cálculo Ms EXCEL – 2016.

La discusión de los resultados se realizó mediante la confrontación de los mismos con las conclusiones del tema de investigación.

Las conclusiones se formularon teniendo en cuenta los objetivos planteados y los resultados obtenidos.

El paquete estadístico que se utilizó para el análisis de datos fue el programa SPSS versión 23, pues es un sistema amplio y sencillo para el procesamiento de la información, que es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias exactas, sociales y aplicadas, así como por las empresas de investigación de mercado.

2.5. Aspectos éticos

En el desarrollo de la presente tesis se consideraron los principios éticos, que según (Gonzales , 2002) se detalla a continuación:

Consentimiento informado.

Los participantes del estudio deben estar de acuerdo con ser informantes y, a su vez, deben conocer tanto sus derechos como sus responsabilidades dentro de la investigación.

Confidencialidad

Los códigos de ética hacen énfasis en la seguridad y protección de la identidad de las personas que participan como informantes de la investigación.

**CAPÍTULO III. DIAGNOSTICO DE LA
PROBLEMATICA ACTUAL DE CORPORACION
LOZADA E.I.R.L.**

Uno de los objetivos específicos de esta tesis, referenciado en el punto 1.7. Objetivos, es el diagnóstico del estado actual de la problemática de la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo 2016.

Para realizar este estudio se procedió a realizar el levantamiento de información mediante el método de análisis de datos, con la finalidad de valorar la performance actual de las principales actividades y procesos de la empresa, para poder identificar las fortalezas y debilidades que nos permitirán plantear un nuevo sistema de trabajo que asegure la sustentabilidad de la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo 2016

3.1. Diagnóstico del estado actual de la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo 2016

Análisis de interno de la empresa

Para el análisis interno de la empresa aplicamos una herramienta básica y fundamental como es el análisis de la Cadena de Valor que nos ha permitido analizar el flujo productivo y cada departamento que influye en la confección de prendas de la Corporación Lozada, así como las áreas de soporte que permiten que las labores operativas faciliten dicho flujo.

Se analizaron los dos (02) tipos de actividades realizados en la empresa para el correcto desarrollo de las actividades de la empresa, siendo estas:

- Actividades primarias
- Actividades de apoyo

Cadena de Valor

La Cadena de Valor define que la empresa puede considerarse un sistema, el cual es un conjunto de sub-sistemas u operaciones que agregan valor al producto desde el origen de las materias primas hasta la obtención de un producto terminado Porter (1987)

Figura 4 : Cadena de Valor Genérica



Fuente: *Ventaja Competitiva*, Michael Porter.

Las actividades primarias están relacionadas directamente con la producción de prendas.

Estas actividades comprenden desde que se crea la necesidad de adquirir materia prima para transformarla en cada proceso productivo en un producto terminado y finalmente comercializarla en el mercado.

Estas actividades comprenden:

- Logística Interna,
- Operaciones,
- Logística Externa
- Marketing/Ventas y Servicio

Las actividades de apoyo son aquellas que facilitan y permiten realizar las operaciones primarias, su razón de ser es de proveer a las actividades primarias de las mejores condiciones de infraestructura, tecnología de producción, desarrollo de capacidades laborales mediante los recursos humanos como capacitación y motivación, asimismo abastecer de recursos tanto financieros y de información para la satisfacción de los clientes.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística Interna

La logística interna comprenden actividades como: requerimiento y compra de los insumos y materia prima necesaria para la producción, almacenamiento y clasificación de insumos del producto, manejo de materiales, control de stock, entre otros.

A continuación se detalla el proceso de logística interna que se lleva a cabo en Corporación Lozada E.I.R.L.:

Selección de Insumos a Utilizarse

El jefe de producción calcula, de acuerdo con la solicitud de pedidos, la cantidad de materiales e insumos que serán necesarios para la fabricación de los pedidos, luego elabora el requerimiento de todos los insumos y materias primas, generando finalmente una orden de compra que debe ser entregada al Gerente para firma de aprobación.

Compra de insumos

El Gerente General es el responsable de realizar la negociación con los proveedores en cuanto a precio, condiciones de pago, fecha de entrega y calidad de los materiales o insumos, concluyendo con la compra.

Recepción de insumos

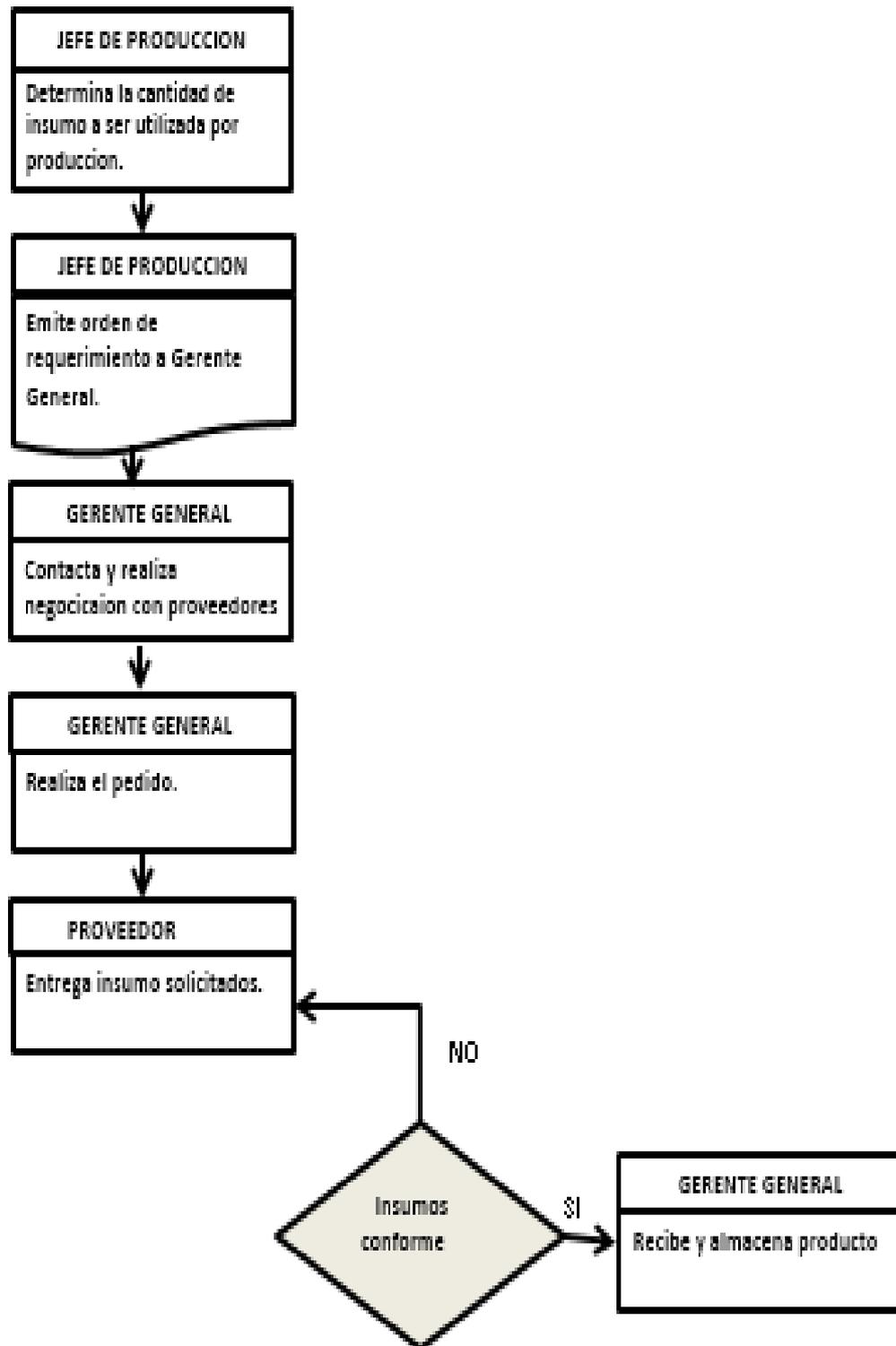
El Gerente General es el responsable de recepcionar el pedido enviado por el proveedor, verificando la cantidad, calidad y requisitos previamente establecidos al momento de la compra.

Almacenamiento de Insumos

Después de recibidos, los insumos son ingresados en el almacén de materiales e insumos pero sin ningún registro de kardex, lo que no permite llevar un control exacto de las compras y los consumos.

En la figura 5 mostraremos el flujo grama de la logística interna.

Figura 5: Logística Interna de la empresa



Fuente: *Elaboración propia.*

Operaciones

Las Operaciones comprenden la transformación de la materia prima e insumos a un producto terminado, en este caso una prenda de vestir como uniformes y buzos de colegio, polos, blusas y camisas para instituciones, entre otros productos, los mismos que deban pasar por diversos procesos para conseguir la transformación del producto final.

Los procesos de transformación que se realizan en la parte operativa son:

- Diseño,
- Patronaje,
- Corte,
- Confección,
- Acabados.

Diseño

El diseño de los modelos a producir o vender está definidos de dos maneras, una cuando la institución o cliente indica que tipo de prenda requiere y el otro es cuando se desarrollan modelos nuevos para clientes nuevos o requerimientos diferentes.

Normalmente los diseños con los que cuenta la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L. ya tienen un diseño pre-establecido por el tiempo que lleva en el mercado y la estandarización de la industria en cuanto a formas y dimensiones por talla.

Patronaje

El patronaje es la operación mediante la que se da forma a las piezas de una prenda para ser cortada y confeccionada de manera que queden en las dimensiones y especificaciones del diseño de los clientes.

Dependiendo de los cambios en el modelo de las prendas solicitadas por los clientes se realiza las adaptaciones necesarias, realizando los moldes por talla.

Los procesos de diseño y patronaje se encuentran relacionados con la venta de los productos y son previos a la producción propiamente dicha.

Estas operaciones son realizadas por el mismo personal de corte que tienen el conocimiento y experiencia en corregir moldes y patrones.

Corte

Como su propio nombre lo indica, corte es el proceso mediante el cual se obtienen las piezas individuales de tela y que componen una prenda de vestir como por ejemplo un polo que tiene delantero, espalda y mangas y según el modelo se pueden tener más piezas por cada prenda, como son las casacas.

Dependiendo del volumen de producción por talla y del tipo de prenda a fabricarse, se realiza el requerimiento de tela al almacén por cantidad de rollos de tela con un cálculo aproximado de consumo de tela que la empresa en una tabla.

El cortador realiza el tizado de la tela con los moldes del diseño a cortar para luego proceder al tendido de la tela en función a la cantidad de prendas que se desea obtener.

Luego se procede al corte de la tela, separando las mermas y desperdicios a un lado y las piezas cortadas para la confección son empaquetadas por talla para ser enviadas a la confección de las mismas. Si es necesario se cortan piezas con fallas producto de la tela o de algún problema en el corte.

Las mermas no son pesadas para controlar el rendimiento de la tela y son desechadas a la basura.

Cabe mencionar que en la industria de la confección se emplea software que optimiza el consumo de tela entre 5% a 10% sobre lo que plantea el cortador artesanal, además lo realiza en un tiempo de hasta 05 minutos, mientras que el operario lo realiza entre 35 a 45 minutos dependiendo el tamaño de las piezas y la cantidad de las mismas a obtener.

Confección

La confección de prendas es un proceso que consta de una serie de operaciones necesarias para la fabricación de una prenda mediante el

ensamble de las piezas cortadas, por ejemplo en la fabricación de un polo básico tenemos las siguientes operaciones:

- Unir hombros
- Pegar cuello
- Pegar mangas
- Cerrar costado
- Cerrar basta de manga
- Cerrar basta de faldón
- Pegar tapete de cuello
- Asentar tapete de cuello
- Atracar tapete de cuello

En Corporación Lozada E.I.R.L. estas operaciones a realizarse dependen del tipo de la tela y del acabado que se desea realizar en la misma, ya que estas pueden ser prendas confeccionadas en máquinas de costura recta para tejido plano utilizada en camisas y pantalones o máquinas de remalle, conocidas como remalladoras, para tejido de punto utilizada en polos de algodón.

En el proceso de confección las prendas son trabajadas por talla según entrega el área de corte y cada operación tiene un tiempo de ejecución que varían entre sí y por la naturaleza de la confección se pueden usar más de un tipo de máquina de coser, por lo que debe hacerse un balance de línea para lograr compartir los tiempos de utilización de máquina óptima.

Sin embargo por la baja producción y colocación de pedidos esto no se da en Corporación Lozada E.I.R.L. perdiendo capacidad instalada.

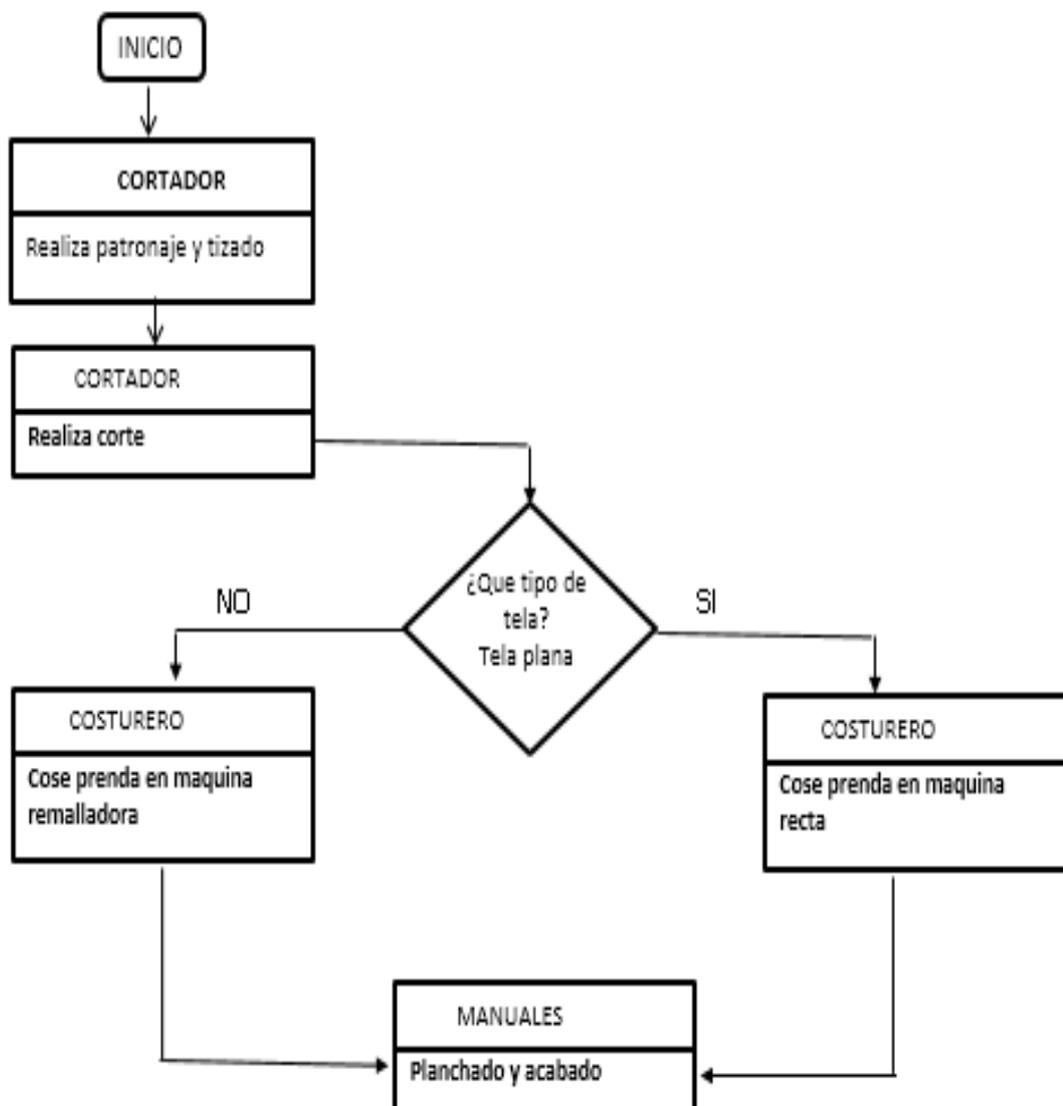
Acabados

El proceso de acabados es sencillo en cuanto a operaciones a realizar, son menos especializadas pero que requieren destreza de los operarios para obtener una prenda en buenas condiciones de presentación.

En el área de acabados las operaciones predominantes son el planchado de prendas, apertura de ojal y pegado de botón si la prenda lo requiere.

En la siguiente figura se muestra el flujo grama de las operaciones:

Figura 6: Operaciones de la empresa



Fuente: *Elaboración propia*

Logística Externa

La logística externa son las operaciones que comprenden actividades tales como: la recepción de los productos terminados, almacenamiento y distribución o entrega de productos terminados que son centralizados en un solo lugar, que sirve tanto de almacén como de tienda de venta al público, la responsabilidad del manejo del almacén no está bien definido, por lo que cualquier vendedor puede recibir las prendas y distribuirlas para su proceso, almacenamiento y venta.

Al igual que en el almacén de materiales e insumos no se cuenta con un kardex de control de inventarios.

Recepción de Productos Terminados

El personal de ventas recibe la mercadería del personal de acabados sin un documento ni conteo previo de cantidades por talla.

En el almacén se realiza las operaciones de limpieza de los hilos de la costura, inspección visual de calidad para verificar la apariencia y puntada saltada en la basta y el proceso de embolsado.

Almacenamiento de Producto Terminado

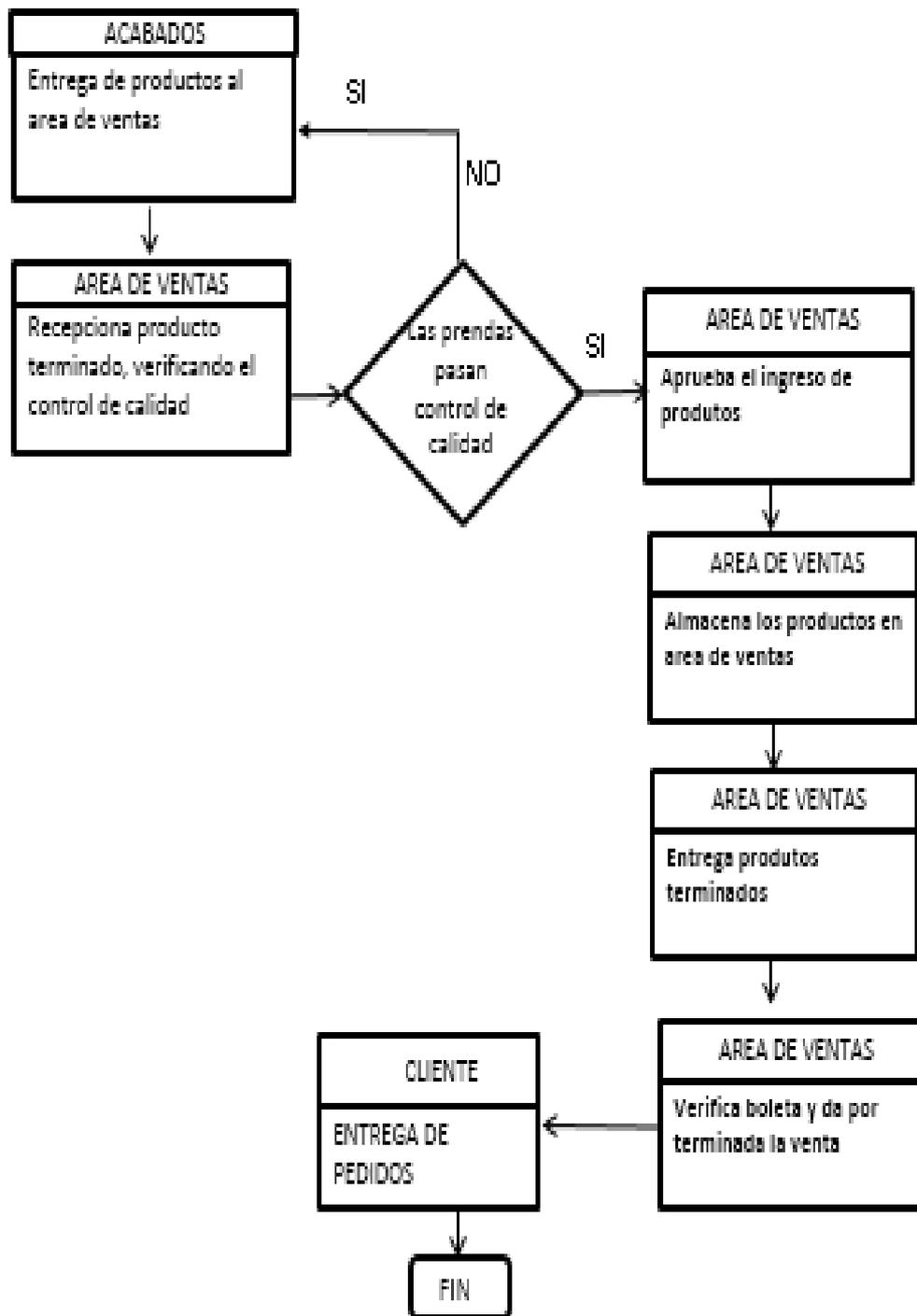
Las prendas que ya fueron inspeccionadas y embolsadas son almacenadas en el área de ventas, en estanterías clasificadas por tipo de prenda y pedido colocado para una fácil identificación.

Entrega de Productos Terminados

El cliente recoge su pedido, el vendedor verifica la boleta y hace entrega del pedido.

En la siguiente figura se muestra el flujo grama de la logística externa:

Figura 7: Logística Externa



Fuente: *Elaboración propia*

Marketing / Ventas y Servicio Post Venta

El proceso marketing y ventas en Corporación Lozada E.I.R.L. se realiza principalmente por dos canales de comercialización:

- Punto de venta en tienda de la empresa a público en general
- Marketing face to face, con visita a instituciones a cargo del Gerente de Ventas.
- Publicidad vía internet y reparto de volantes y afiches.

Las ventas son estacionales y por temporadas muy marcadas:

- Temporada de colegio: que va de enero a julio con uniformes, buzos, short
- Temporada de promociones: orientado a la confección de casacas de promoción
- Ventas institucionales: como por ejemplo bancos, fábricas, entre otras.

El servicio post venta de Corporación Lozada E.I.R.L. se limita a la atención de reclamos en sus instalaciones y en ocasiones se realizan entregas a domicilio por fallas de calidad y/o se conceden descuentos en el precio cuando el cliente acepta el defecto menor de las prendas entregadas.

ACTIVIDADES DE APOYO

Las actividades de apoyo son un soporte a las actividades primarias de la cadena de valor de la empresa, las cuales comprenden: la infraestructura de la empresa, la administración de los recursos humanos, el desarrollo tecnológico y el abastecimiento.

Infraestructura de la Empresa

El Gerente general es el encargado de toda la administración de la empresa y es el responsable de la toma de decisiones que enrumbe la empresa.

Administración de Recursos Humanos

El recurso humano en la empresa no está bien establecido, debido a que no cuenta con capacitaciones para los trabajadores y el personal contratado a veces no es el idóneo para las funciones a desempeñar las contrataciones se realizar por el gerente general.

Desarrollo Tecnológico

El desarrollo tecnológico de la empresa es bajo, no se cuenta con un mínimo sistema de información que permita llevar el control de los procesos para tener una base de información para la toma de decisiones.

El uso de tecnologías para la optimización del proceso es escasa, los equipos de cómputo están restringidos solo para la Gerencia y administración, software y maquinaria a reemplazar.

Abastecimiento

El Gerente general es responsable de proveer los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa tanto en la parte financiera como de recursos humanos y tecnología necesaria para las operaciones normales de la empresa.

3.1.1. Identificación de Problemas

Identificada la cadena de valor y los procesos críticos de la empresa, ahora nos enfocamos en identificar los principales problemas que están afectando directamente la satisfacción del cliente y la disminución en las ventas en el último año. En entrevistas con el Gerente y el personal responsable de la empresa y los departamentos involucrados, se estableció que los problemas están ubicados en el área de producción, ventas y de soporte, siendo:

a. Problema de Organización y Gestión

Los problemas de organización se presentan básicamente porque no existe una estructura organizacional claramente definida entre las áreas de soporte, producción y ventas, que permita delimitar las definir funciones, responsabilidades y alcances de cada departamento debido a que actualmente hay mucha descoordinación entre las áreas, lo que está afectando la atención oportuna de los pedidos y el malestar con los clientes.

En la empresa no existe una estructura organizacional definida, las áreas no poseen una supervisión efectiva, son supervisadas directamente por el propietario y Gerente General.

El área de ventas desarrolla la principal actividad de la empresa ya que genera la actividad económica, pero en el proceso de venta a los clientes y la transmisión de los pedidos a producción se genera desinformación por la desorganización del propio departamento, causando demora en el tiempo de entrega de productos.

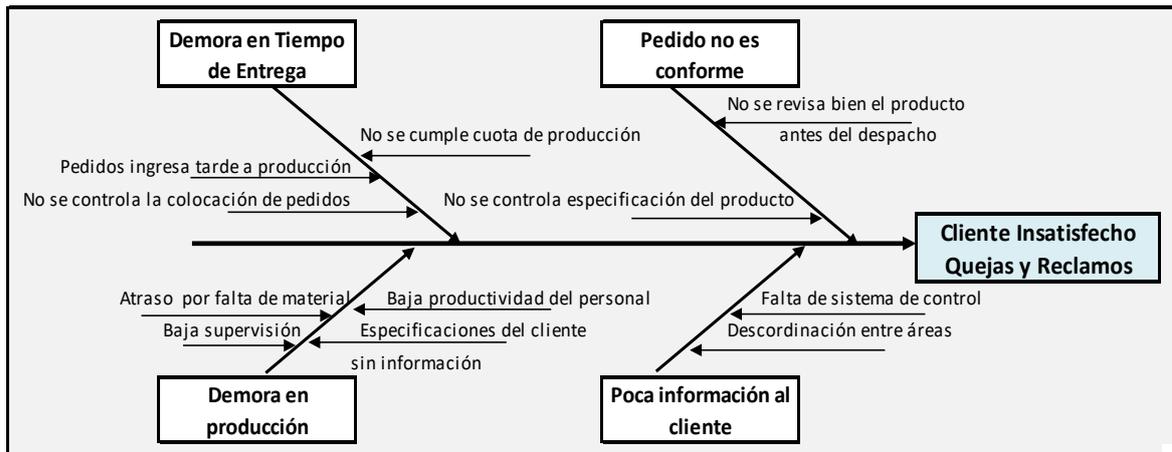
Por lo expuesto se tiene identificado el primer problema:

Origen : Área de administración

Efecto : Insatisfacción en los clientes – quejas y reclamos.

Causas : Aplicando el método de Ishikawa de análisis y solución de problemas se procedió a realizar el diagrama de Causa-Raíz para determinar las principales causas del problema.

Figura 8: Causa-Efecto Problema de organización y gestión



Fuente: *Elaboración propia*

De la figura anterior se desprende que el factor información sobre la colocación de los pedidos como cantidades, fechas, procesos adicionales, no son bien transmitidos a producción y logística, lo que se traduce en atraso en la compra de materiales y atraso en la entrega de los productos, evidenciando falta de coordinación y de una organización bien definida.

b. Problemas en el área de Producción

Si bien los problemas de organización afectan el resultado final de la entrega a tiempo, otro factor importante en la cadena de valor es el departamento de producción, donde los problemas propios de productividad, fallas de proceso, escasa tecnificación, con personal desmotivado y con baja o casi nula supervisión no permite el cumplimiento de metas de producción, haciendo muy difícil atender a los clientes en escenarios donde la organización ya arrastra un peso sobre las operaciones productivas

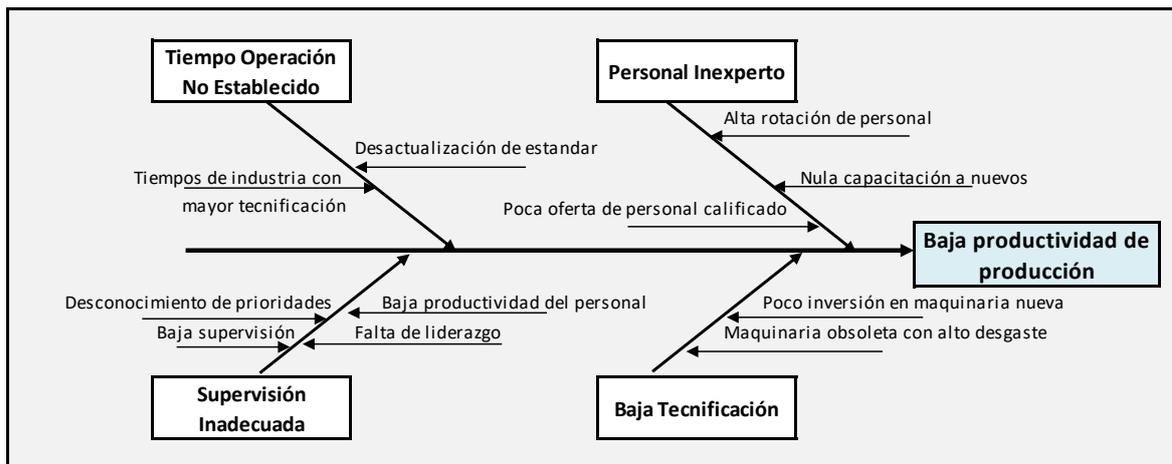
Por lo expuesto se tiene identificado el segundo problema:

Origen : Área de producción

Efectos : Baja productividad operativa de producción

Causas : Aplicando la misma metodología de elaboración de la espina de pescado para el problema de baja productividad identificándose las siguientes causas que se muestran en la figura 9

Figura 9: Causa-Efecto Problema en la producción



Fuente: *Elaboración propia*

De la figura anterior se desprende que no existe una adecuada gestión de los recursos de la empresa en el departamento de producción debido a que la supervisión y liderazgo es ejercido directamente por el propietario-gerente y en su calidad de Gerente no le permite controlar de manera efectiva la producción ni gestionar los cambios necesarios para reactivar la productividad dado los cambios de personal que se ha tenido en el último año, lo que no ha permitido adaptarse al ritmo de la producción, además que no cuenta con tiempos establecidos para los procesos operativos tomando como referencia la experiencia de años pasados con personal experimentado que ya conocía el producto, haciendo difícil llegar a cuota de producción.

c. Problema de Recurso Humano

Del problema de baja productividad se desprende que un componente principal es el recurso humano, el mismo que por falta de organización ha sufrido la pérdida de capital humano experimentado, teniendo ingreso de personal nuevo que no posee la destreza ni experiencia suficiente.

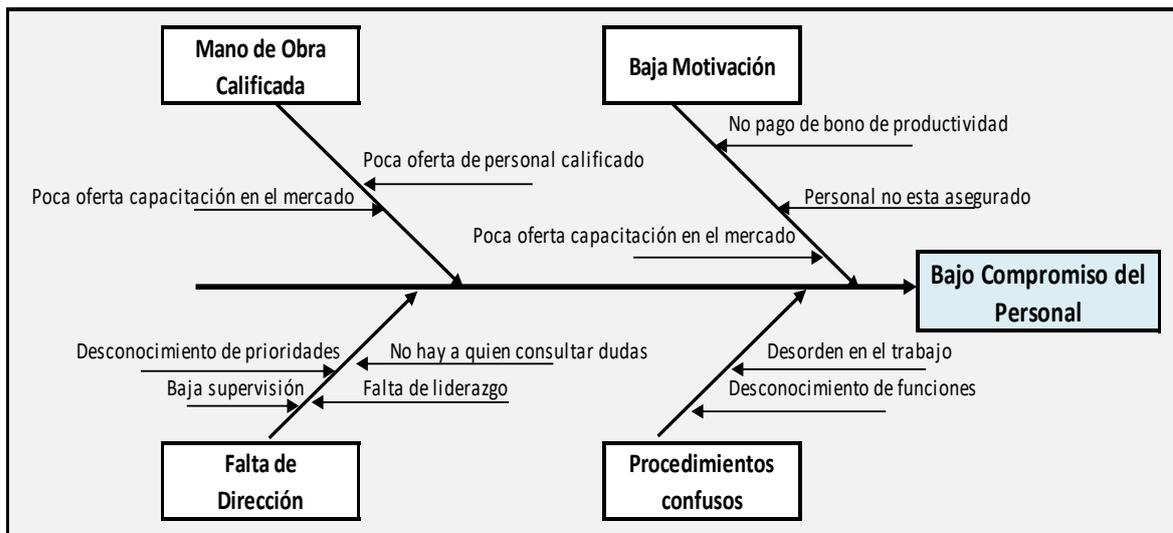
Finalmente como último problema importante podemos expresarlo de la siguiente manera:

Origen : Área de administración

Efectos : Bajo de compromiso con las metas de producción

Causas: El personal no está identificado con los objetivos de la empresa porque percibe que no tiene estabilidad y seguridad en el trabajo, lo que no lo motiva a mejorar las operaciones y comprometerse a cumplir las cuotas ni reducir ningún tipo de desperdicio o reproceso.

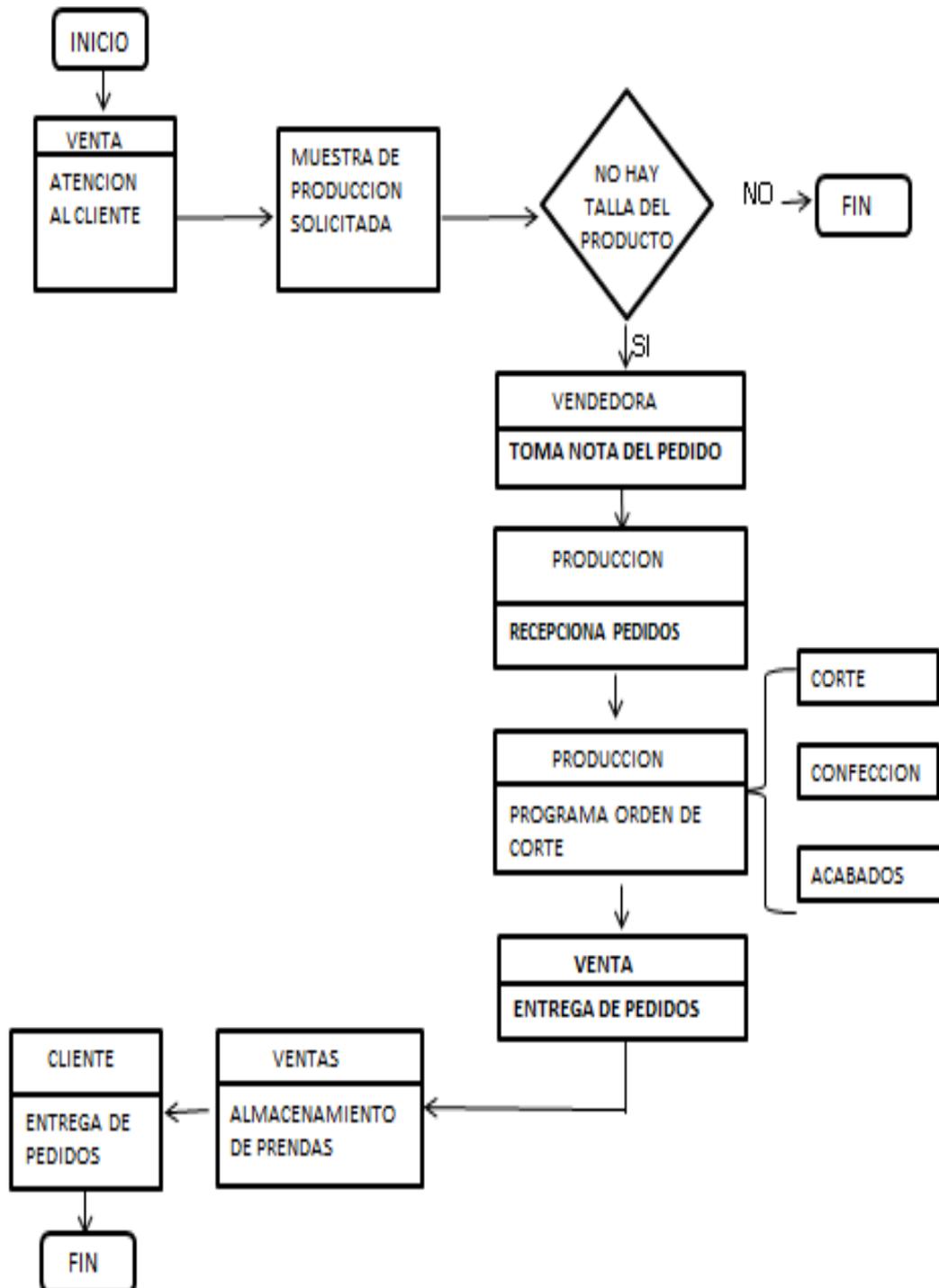
Figura 10: Causa-Efecto Problema de recursos humanos



Fuente: *Elaboración propia*

Se detalla a continuación el Flujograma actual de la Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo 2016.

Figura 11: Flujograma Actual



Fuente: *Elaboración propia*

3.1.4. Medición de la Cadena de Valor

Para que el diagnóstico tenga la validez y respaldo suficiente, debe estar sustentado con métricas que permitan cuantificar el nivel del estudio elaborado en el levantamiento de información para la aplicación de las herramientas de calidad.

Utilizando las herramientas de los métodos de análisis de datos se recopiló información mediante muestreos y mediciones aleatorias en el campo con el acompañamiento del jefe de producción para validar los datos observados en el proceso.

Indicadores de Ventas

Las ventas son la razón de ser de todo negocio y la importancia de controlar las estadísticas de esta área son vitales para medir que dirección lleva la empresa y sirven de información para la toma de decisiones gerenciales, se ha podido elaborar los siguientes indicadores de ventas:

Ventas mensuales: nos permite identificar si la empresa ha crecido o perdido participación en el mercado.

Tabla 2: Estadística de ventas mensuales por año

Tipo de Prenda	2012	2013	2014	2015	2016
Polo cuello redondo	431	451	456	438	405
Polo box con cuello	261	253	345	310	297
Pantalón de buzo	325	356	373	381	356
Casaca de buzo	152	178	206	194	154
Short	97	114	125	134	100
Total Venta Mensual por Año	1,266	1,352	1,505	1,457	1,312
Venta Neta Mensual por Año	S/. 36,519	S/. 40,052	S/. 44,269	S/. 42,866	S/. 38,469

Fuente: Elaboración propia - *Corporación Lozada*

De la tabla 2 se desprende que se ha tenido una pérdida importante de la participación en el mercado, mostrando una tendencia negativa de crecimiento desde el año 2015, llegando a un 10% como se muestra en la siguiente figura:

Figura12: Crecimiento de ventas mensuales por año (en cantidad de prendas)



Fuente: Elaboración propia - *Corporación Lozada*

Satisfacción del cliente: en el acápite 4.2. Determinación de la percepción del nivel de satisfacción de los clientes, se desarrolla a profundidad este indicador, por lo que no tocamos este tópico en el presente capítulo.

Descuentos mensuales por reclamos: nos muestra de manera directa como la insatisfacción afecta a las ventas netas de la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L.

Tabla 3: Estadística de descuentos mensuales por año (en soles)

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Venta mes-año	S/. 40,899	S/. 44,402	S/. 49,499	S/. 47,966	S/. 42,819
Descuento mes-año	S/. 4,380	S/. 4,350	S/. 5,230	S/. 5,100	S/. 4,350
% Descuento año	10.7%	9.8%	10.6%	10.6%	10.2%

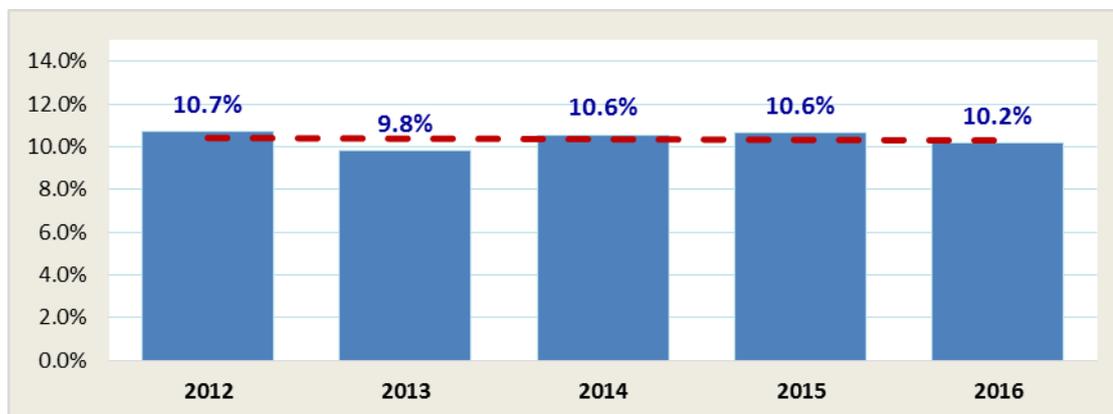
Tipo de Defecto	Dcto. por Prenda	% Descuento
Manchas	S/. 3.00	7%
Fallas de tela	S/. 5.00	11%

Fuente: Elaboración propia - *Corporación Lozada*

Como se muestra en la tabla 3, los descuentos que se dan por problemas de calidad en la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L. se concentran en manchas que se negocian con los clientes, trasladando el re-proceso por desmanche al precio de venta en un 7% y en el caso de fallas de tela el descuento es mayor,

llegando hasta un 11% del precio. Si bien el porcentaje de descuento se mantiene en 10%, no se ha mejorado el proceso para evitarlos o reducirlos.

Figura 13: Porcentaje de descuento mensual por año



Fuente: Elaboración propia - *Corporación Lozada*

Cumplimiento de fecha de entrega: este otro dato estadístico nos muestra como el incumplimiento de los compromisos de fechas de entrega afectan la imagen de la empresa y en consecuencia la venta futura por insatisfacción de los clientes.

Tabla 4: Estadística de cumplimiento de entrega de pedidos

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Pedidos atendidos	48	50	53	50	47
Pedidos en fecha y cantidad	47	49	53	48	43
% Cumplimiento	97.9%	98.0%	100.0%	96.0%	91.5%

Fuente: Elaboración propia - *Corporación Lozada*

Figura 14: Porcentaje de cumplimiento de entrega de pedidos



Fuente: Elaboración propia - *Corporación Lozada*

Indicadores de Operaciones

Los indicadores de operaciones son las que miden la performance de la empresa al interior de los procesos, es por ello su importancia para la mejora de los mismos y para la reducción de costos, necesarios para que la empresa se mantenga viable y vigente en el mercado, de lo contrario la continuidad de la empresa se ve amenazada por el entorno.

Se han elaborado las siguientes estadísticas para identificar los principales problemas del área productiva, como son:

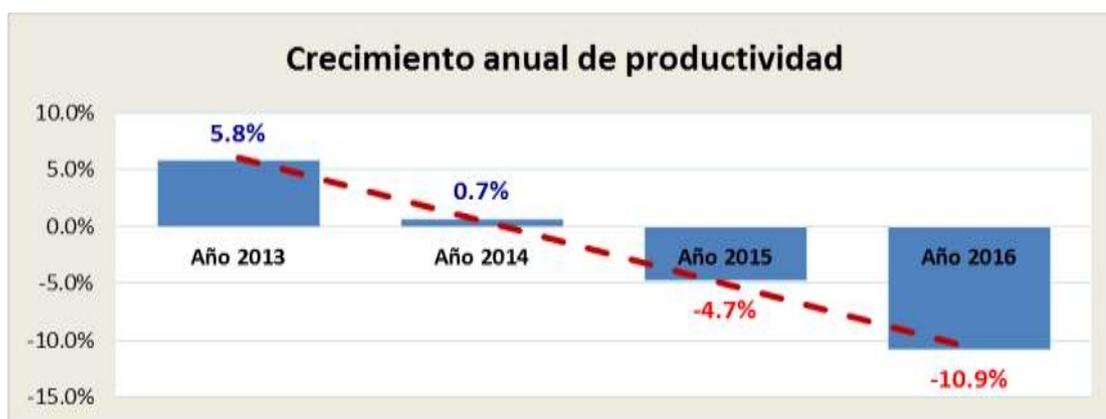
Productividad mensual: La producción mensual de prendas se refleja en el proceso de confección que es el cuello de botella de la empresa debido a la dificultad y cantidad de operaciones especializadas que requiere para su proceso

Tabla 5: Estadística de productividad mensual por año

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Producción mensual por año	1,393	1,474	1,731	1,413	1,260
Cantidad de Personal	6	6	7	6	6
Productividad (Pda/Oper)	232	246	247	236	210

Fuente: Elaboración propia - *Corporación Lozada*

Figura 15: Crecimiento anual de productividad mensual por año



Fuente: Elaboración propia - *Corporación Lozada*

Se aprecia una reducción en el nivel de inventarios debido a que se vende parte del stock inmovilizado.

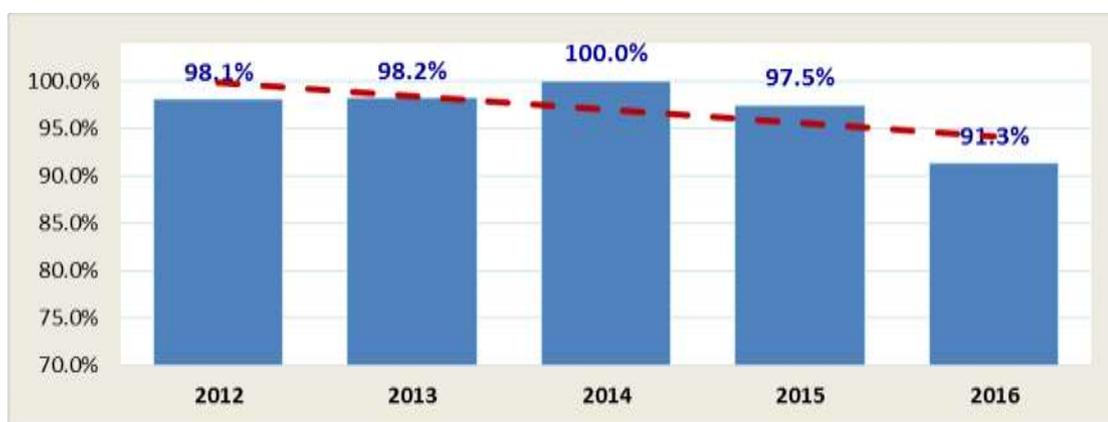
Cumplimiento de producción diaria: a diferencia de la métrica de ventas de cumplimiento de entrega en fecha y con la cantidad correcta, en confecciones lo que se mide es el cumplimiento de la cuota de producción mensual, lo que va acompañado del indicador de productividad por persona.

Tabla 6: Estadística de cumplimiento de cuota producción mensual por año

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Cuota de producción mes-año	1,420	1,500	1,730	1,450	1,380
Producción mensual por año	1,393	1,474	1,731	1,413	1,260
% Cumplimiento cuota	98.1%	98.2%	100.0%	97.5%	91.3%

Fuente: Elaboración propia - *Corporación Lozada*

Figura 16: Porcentaje de cumplimiento de cuota producción mensual por año



Fuente: Elaboración propia - *Corporación Lozada*

Como se muestra en la figura el porcentaje de cumplimiento de cuota de producción de los años 2015 y 2016 han sufrido una caída de 9 puntos porcentuales, lo que ha afectado directamente la producción y las ventas, esto ocasionado principalmente por el factor humano y la poca gestión sobre los recursos.

Mermas mensuales: siendo la materia prima un componente importante en la estructura de costos en la fabricación de prendas de vestir, es necesario controlar el rendimiento a través de la medición de las mermas generadas al término del proceso de corte.

Dado que en *Corporación Lozada E.I.R.L.* se cuenta con la experiencia de rendimientos promedio por cada tipo de prenda y que se cuenta con una tabla

de consumos promedio y éste consumo es variable en la industria según la cantidad de prendas por talla que se desea obtener, se ha determinado que la merma promedio es de 30%, siendo el de la industria entre 20% a 25% dependiendo el tipo de prenda, por lo que en este punto se pueden obtener ahorros considerables con la implementación de uso de tecnología textil.

Re-Procesos: el nivel de re-procesos registrados en la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L. impacta directamente en la productividad del área de confección debido al tiempo que implica. Nótese que no se ha incluido las manchas dentro de los re-procesos debido a que este defecto es negociado con los clientes y afecta directamente al precio de venta final de la prenda

Tabla 7: Estadística de re-procesos mensuales por año

Reprocesos	2012	2013	2014	2015	2016
Entalle o largo	50	58	60	55	63
Puntada saltada	25	17	28	25	28
Reproceso mes-año	75	75	88	80	91
Producción mes-año	1,393	1,474	1,731	1,413	1,260
% Reproceso	5.4%	5.1%	5.1%	5.7%	7.2%
Manchas	780	785	890	743	750
% Manchas	56%	53%	51%	53%	60%

Fuente: Elaboración propia - Corporación Lozada

Figura 17: Porcentaje de Re-Procesos mensuales por año



Fuente: Elaboración propia - Corporación Lozada

Indicadores de Actividades de Apoyo

Los indicadores que servirán para soportar el diagnóstico de la empresa son:

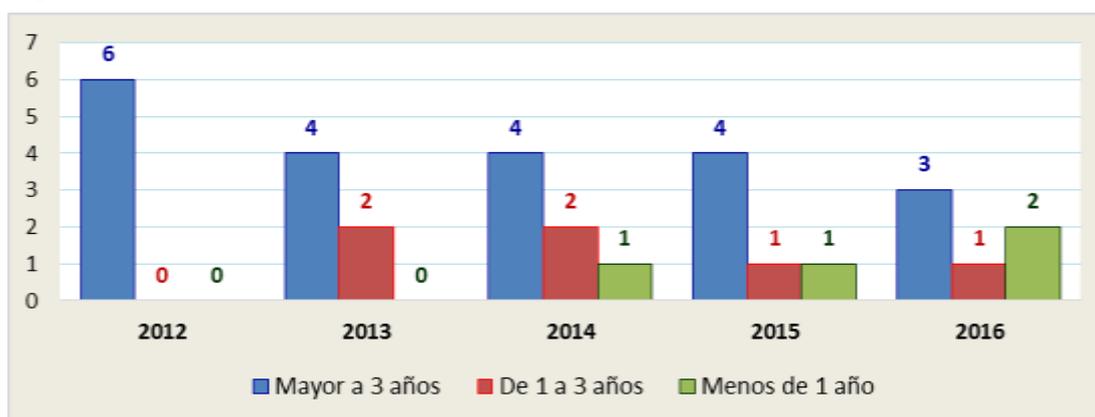
Rotación de personal: en el indicador de cumplimiento de cuota de producción se evidencia una caída fuerte, teniendo como causa principal el factor humano, esto se debe a que se ha presentado renuncia de personal experimentado, siendo reemplazado por jóvenes aprendices que no poseen la destreza suficiente para alcanzar las metas.

Tabla 8: Índice de rotación de personal por año

Rotación de Personal	2012	2013	2014	2015	2016
Rol de personal	6	6	7	6	6
Renuncias	0	2	1	1	3
% Rotación	0%	33%	14%	17%	50%

Fuente: Elaboración propia - *Corporación Lozada*

Figura 18: Composición de rol de personal por experiencia por año



Fuente: Elaboración propia - *Corporación Lozada*

En el tabla 8 y en la figura 18 se muestra la combinación de efectos de rotación de personal y una inversión en la composición del nivel de experiencia del personal de confección debido a la percepción de estabilidad del personal renunciante, haciendo que se contrate personal menos calificado, por lo que se requiere capacitación y supervisión más rigurosa.

Infraestructura Organizacional: dado que una medición sobre los procesos organizacionales es complejo y subjetivo, se mostrará como la falta de canales de comunicación adecuados y procedimientos claros generan pérdidas a la empresa, evidenciados en los eventos ocurridos a lo largo del año 2016:

Tabla 9: Índice de problemas de organización del año 2016

Tipo Prenda	Evento - Problema	Causa	Total 2016	Mes evento
Casaca de buzo	Se produjo sin confirmación del cliente	Coordinación Venta-Producción	200	Marzo
Pantalón de buzo	Bolsillo sin atraque	No hay inspección	100	Mayo
Polos	1. El estampado se despinta 2. Corte errado	No hay revisión en el proceso	900	Mayo/Jun y Set
Camisas	Tela amarillenta	No hay control de calidad	200	Diciembre
Casos	5	Volumen afectado	1,400	

Fuente: Elaboración propia - *Corporación Lozada*

Figura 19: Pérdida por problemas de organización del año 2016

Tipo Prenda	Evento - Problema	Recuperado	Perdida	Soles
Casaca de buzo	Se produjo sin confirmación del cliente	50	150	S/. 12,938
Pantalón de buzo	Bolsillo sin atraque	100	0	S/. 50
Polos	1. El estampado se despinta 2. Corte errado	130	770	S/. 20,890
Camisas	Tela amarillenta	180	20	S/. 660
Casos	5	460	940	S/. 34,538

Fuente: Elaboración propia - *Corporación Lozada*

Inventario inmovilizado: Un indicador en la gestión logística es el volumen de materiales y productos terminados que se mantienen es stock debido a que representan una inversión importante de dinero que tiene un costo inherente por su naturaleza, por lo tanto mientras más existencias inmovilizadas tenga la empresa, mayores los costos financieros se tienen, sin considerar las posibles pérdidas por los desmedros (pérdida de calidad y/o cualidad de un producto) que eventualmente pueden sufrir en el tiempo.

Tabla 10: Estadística de incremento anual de existencias (prendas terminadas)

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Producción mensual por año	1,393	1,474	1,731	1,413	1,260
Venta mensual por año	1,266	1,352	1,505	1,457	1,312
Incremento anual inventarios	127	122	226	-44	-52
Incremento acumulado	127	248	474	430	378

Fuente: Elaboración propia - *Corporación Lozada*

Figura 20: Incremento acumulado de inventarios por año



Fuente: Elaboración propia - *Corporación Lozada*

Figura 21: Porcentaje de incremento anual de inventarios



Fuente: Elaboración propia - *Corporación Lozada*

La empresa *Corporación Lozada E.I.R.L.* ha sufrido caída en su volumen de producción pero ha podido atender sus pedidos debido a que se contaba con productos terminados en stock, los mismos que se encontraban inmovilizados.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Resultados teniendo en cuenta los objetivos planteados

Como resultado del levantamiento de información e indicadores de gestión de los diferentes procesos de la cadena de valor, se ha establecido sintetizado el diagnóstico de la situación actual de la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo 2016, en la siguiente matriz FODA:

Cuadro 2 : FODA ESTRATEGICO

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
	Oportunidades	Estrategias FO
Expansión hacia otros mercados. Deficiencias de los competidores actuales. Maquinaria moderna especializada.	FO1: Aprovechar la posición en el mercado y conocimiento del negocio para crecer en otras localidades FO2: Fidelizar a los trabajadores expertos para que no migren a la competencia. FO3: Invertir en maquinaria moderna, para mejorar la eficiencia y productividad.	DO1: Re-Organizar la empresa creando nuevos sistemas de control y gestión (implementar métodos y procedimientos). DO2: Mejorar las condiciones de trabajo, incentivos y capacitación al personal. DO3: Re-Estructurar los procesos operativos de la empresa.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Competencia con precios más bajos. Alto porcentaje de clientes insatisfechos Ingreso al mercado de competencia desde Lima	FA1: Reducir costos evitando pérdidas no controladas y mejorar productividad FA2: Fidelizar a los clientes insatisfechos y diferenciarnos de la competencia. FA3: Realizar inversiones en tecnología para estar a la vanguardia del mercado.	DA1: Medir el impacto de los problemas existentes en los procesos de la empresa. DA2: Identificar problemas que afectan la satisfacción de los clientes. DA3: Aumentar la eficiencia productiva adelantándonos a la competencia de Lima.

Fuente: Elaboración propia *Corporación Lozada*

A través de la Matriz EFI y Matriz EFE.

Cuadro 3 : Matriz EFI

Capacidades	Peso	Niveles de Calificación				Valor
		1	2	3	4	
Recurso Humano	0.25					
Trabajadores identificados con la empresa	0.07			3		0.21
Baja conflictividad laboral	0.06			3		0.18
Falta de Liderazgo	0.05	1				0.05
No aplican los procesos adecuados en la selección e inducción del personal	0.07		2			0.14
Marketing	0.25					
Promoción y publicidad	0.06			3		0.18
Tiene buena aceptación	0.08			3		0.24
Marketing empírico	0.05		2			0.1
No se realiza estudio de mercado	0.06		2			0.12
Organización y Gestión	0.25					
Solución a los problemas presentados	0.06			3		0.18
Buena rentabilidad	0.06			3		0.18
Falta de planificación	0.06	1				0.06
Clientes insatisfechos	0.07	1				0.07
Producción	0.25					
Control de calidad	0.05			3		0.15
Stock de materia prima e insumos	0.05			3		0.15
Procesos no establecidos	0.08	1				0.08
Dificultad para incrementar la capacidad productiva	0.07	1				0.07
TOTAL	1					2.16

Fuente: *Corporación Lozada*

La calificación es 2.16, la cual nos indica que se encuentra en una posición media de capacidad de reacción en momentos difíciles.

Cuadro 4 : Matriz EFE

Capacidades	Peso	Niveles de Calificación				Valor
		1	2	3	4	
Medio Ambiental	0.25					
Los consumidores están más dispuestos a pagar por envases biogradables	0.1			3		0.3
ISO 14001 Gestión Medio Ambiental	0.05			3		0.15
Procesos Climáticos (Lluvias)	0.06	1				0.06
Leyes proteccionista del Medio Ambiente	0.04		2			0.08
Tecnológico	0.25					
Maquinaria moderna y especializada	0.07			3		0.21
software nuevos	0.07			3		0.21
Adaptabilidad a las nuevas tendencias tecnológicas	0.05		2			0.1
Altos costos de desarrollo de tecnología	0.06		2			0.12
Entorno	0.25					
Expansión hacia otros mercados	0.06			3		0.18
Deficiencias de los competidores actuales	0.06			3		0.18
Competidores que ingresan con precios más bajos al mercado	0.06	1				0.06
Falta de fidelización de los clientes	0.07	1				0.07
Político Legal	0.25					
Impulso que genera el gobierno actual para los sectores productivos	0.07			3		0.21
Firma de Tratados de Libre Comercio	0.07			3		0.21
Inestabilidad política y legal	0.05	1				0.05
Impuestos Elevados	0.06	1				0.06
TOTAL	0.25					2.25

Fuente: Corporación Lozada

4.2. Determinación de la percepción del nivel de satisfacción de los clientes

En el segundo objetivo se plantea determinar la percepción del nivel de satisfacción de los clientes de la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo 2016, la cual fue medida a través de 3 niveles: Satisfacción alta, Satisfacción media y Satisfacción baja, mediante la aplicación del método de encuesta dirigida a los principales clientes con el formato del Anexo 1: “**ESCALA QUE MIDE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**”

Tabla 11: Nivel de satisfacción de los clientes de la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L. CHICLAYO 2016

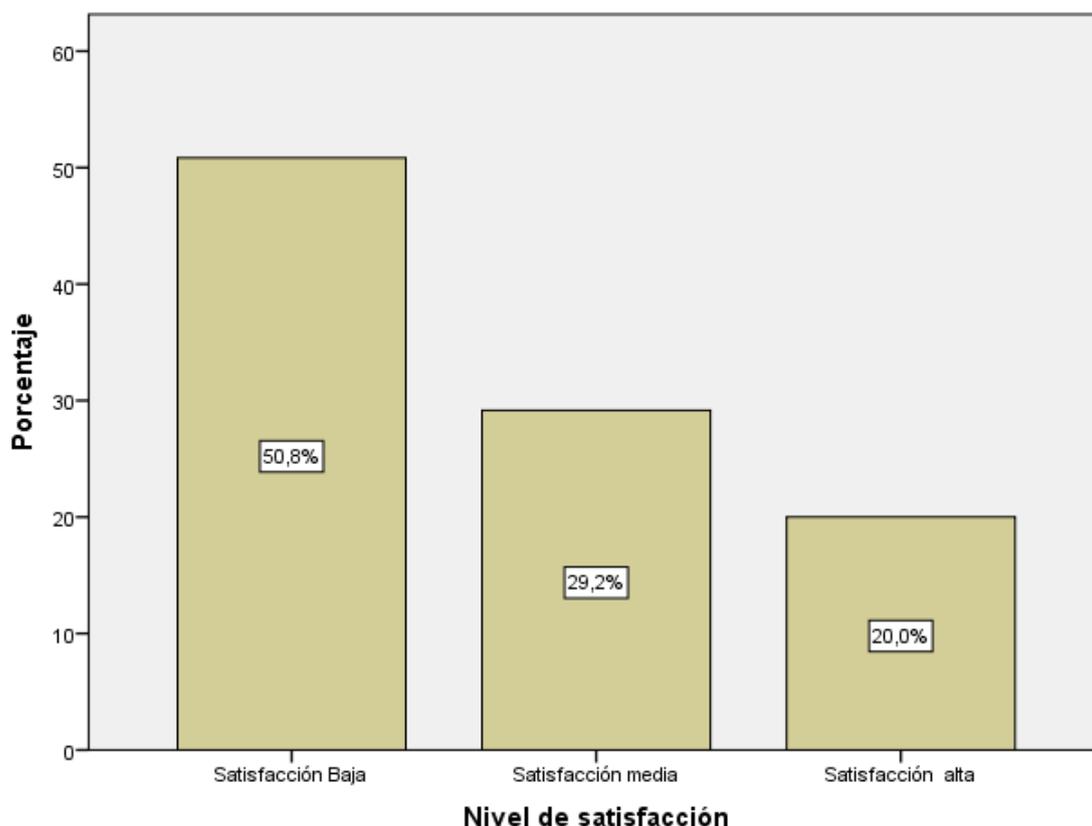
Nivel de Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Satisfacción Baja	61	50.8
Satisfacción Media	35	29.2
Satisfacción Alta	24	20.0
Total	120	100,0

Fuente: *Datos obtenido del estudio realizado, año 2016*

Los datos de la tabla 11 muestran evidentemente que el 51% de los clientes tienen un nivel de satisfacción baja. Por otra parte, el 29.2% de clientes perciben tener una satisfacción media, que podría interpretarse como clientes que se encuentran regularmente satisfechos, mientras sólo un 20% de los clientes, perciben tener una satisfacción alta, es decir, se encuentran muy satisfechos.

Al adicionar los porcentajes de satisfacción baja y media, se tendrá un 80% de clientes insatisfechos, el cual es una cifra preocupante en la empresa Corporación Lozada E.I.R.L , por el efecto negativo en su productividad, por ello desarrollar estrategias dentro de un modelo de gestión ayudaría a mejorar y elevar los niveles de satisfacción del cliente. Ver figura 22.

Figura 22: Nivel de satisfacción de los clientes de la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L. CHICLAYO 2016



Fuente: *Tabla 11.*

4.3. Sistema de Calidad actual de la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo

Como resultado del diagnóstico realizado a la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L. y resumido en la matriz FODA, queda establecido que la empresa se encuentra expuesta a seguir perdiendo participación en el mercado debido a la baja satisfacción de los clientes, que se encuentra en 80% entre baja y media satisfacción, exponiendo a la compañía a una migración de clientes hacia la competencia, sino se toman medidas correctivas necesarias para garantizar la permanencia de la empresa en el mercado de Chiclayo.

Esta insatisfacción está sustentada en las quejas y reclamos de los clientes cuyas causa son dos puntos claramente identificados:

1. El atraso en la fecha de entrega y
2. Fallas de calidad atribuidas al proceso de confección, al material empleado y al incumplimiento de las especificaciones requeridas por los clientes.

El punto uno (1) tiene dos componentes como causa principal:

- a. Falta de organización con directrices generales, con funciones definidas y procedimientos claros
- b. Demora en los procesos productivos y fallas de calidad que se traducen en atraso.

En ambos casos se resume en un problema de gestión de calidad, uno de administración de los recursos y el otro operacional.

El punto dos (2) es netamente de gestión interna por la no aplicación de métodos y técnicas de inspección que aseguren la detección de fallas en el proceso para detenerla en el proceso que corresponda y evitar así que pase por toda la cadena de producción, evitando que las fallas lleguen a afectar el resultado, evitando pérdida de tiempo y dinero en su compostura, reproceso o descarte y lo más importante, que no afecte al cliente.

Ya hemos establecido en el acápite 1.3 de la presente tesis, la calidad es un proceso que se caracteriza por tener múltiples etapas durante su implementación según la madurez y magnitud de operaciones a controlar. Estas etapas son:

- a. Inspección
- b. Control estadístico del proceso
- c. Aseguramiento de la calidad
- d. Administración estratégica por calidad total
- e. Innovación y la tecnología

De lo observado podemos concluir que la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L. presenta un sistema de inspección que no asegura que los defectos y fallas lleguen al cliente y si son detectados, el re-proceso es tardío afectando la fecha

de entrega, asimismo se tiene defectos de tela que no fueron identificados en el proceso de corte.

El método de inspección se aplica al producto terminado dentro del almacén y lo realiza el personal de ventas, generando desorden y traslado de prendas a compostura, permitiendo que se originen pérdidas por falta de control del inventario bueno del rechazado y el flujo que se produce entre producción y ventas.

Tampoco se lleva un registro manual ni se cuenta con un sistema de información que le permita al Gerente-Propietario tomar acciones sobre sus principales problemas debido a que no hay manera de identificarlos fácilmente.

En resumen se cuenta con un sistema de inspección con una efectividad de detección baja y no se tiene una medición estadística de los procesos y el aseguramiento de calidad no está correctamente aplicado

Estos factores se han dado producto de que la empresa tiene varios años en el mercado y se piensa que el entorno cambiante no la va a afectar.

Es por ello la necesidad de contar con un Sistema de Gestión de Calidad, en el Capítulo VI desarrollaremos a detalle el modelo de Gestión de Calidad propuesto para la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

5.1. Discusión

El objetivo del presente estudio está dirigido a proponer la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad a la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L. que permita mejorar la satisfacción de sus clientes para recuperar la posición de la empresa en el mercado que se ha visto reducido en el último año.

Para entender la naturaleza del proyecto debemos mencionar que Corporación Lozada E.I.R.L. es una empresa familiar con varios años de vida en el mercado de Chiclayo, lo que le ha valido para posicionarse como una de las más reconocidas en la ciudad, logrando niveles de ventas con márgenes bastante altos, los mismos que no han permitido a los propietarios ver las ineficiencias en los procesos y la organización.

Fortalezas

Como se menciona en el FODA, entre las principales fortalezas se tiene que la empresa cuenta con una alta rentabilidad y un buen posicionamiento en el mercado, lo que ha permitido mantenerse en el mercado sin mayores problemas, sin embargo ha hecho que la dirección de la empresa pierda de vista los cambios en el entorno, que exige a las empresas a ser cada día más competitivo en capacidad de respuesta en cuanto a tiempos y a costos.

Esta característica empresarial de Corporación Lozada E.I.R.L. no ha permitido tener una visión global del negocio y no ha optado por la profesionalización ni tecnificación para mantenerse vigente ante la nueva competencia que ingresa al mercado, producto de la globalización del mercado y al entorno cambiante de los consumidores.

Amenazas

La principal amenaza mostrada en el FODA es la alta insatisfacción de los clientes, como se muestra en la tabla 3 y la figura 12, el 80% de los clientes se encuentran insatisfechos o medianamente satisfechos, este es un número bastante alto que indica que corremos el riesgo de perder una porción importante del mercado si no se revierte la situación en el corto plazo.

Estas afirmaciones se validan con el diagnóstico y las métricas elaboradas para la justificación de la propuesta realizada. A continuación analizaremos los principales indicadores que establezcan los lineamientos para el cambio.

Los resultados del nivel de satisfacción de los clientes de la Corporación Lozada, se midió en base a 3 niveles alto, medio, baja, habiendo obtenido que del 100 por ciento de encuestados, el 51% de los clientes tienen un nivel de satisfacción baja. Por otra parte, el 29.2% de clientes perciben tener una satisfacción media, que podría interpretarse como clientes que se encuentran regularmente satisfechos, mientras sólo un 20% de los clientes, perciben tener una satisfacción alta, es decir, se encuentran muy satisfechos.

Al adicionar los porcentajes de satisfacción baja y media, se tendrá un 80% de clientes insatisfechos, el cual es una cifra preocupante en la empresa Corporación Lozada E.I.R.L.

Según (Kirberg, 2011, p.. 42), nos dice que un estudio muy citado acerca de ¿porque se pierden los clientes? , el 1% porque se mueren, el 3% porque se mudan a otra parte, el 5% porque se hacen amigos de otros, el 9% por los precios más bajos de la competencia, el 14% por la calidad de los productos, el 68% debido a la indiferencia y mala intención del personal de ventas y servicio al cliente, vendedores, supervisores, gerentes, secretarias.

El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto la empresa obtiene beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares amistades y conocidos. (Kirberg, 2011, p. 71).

Esto se refleja en las ventas de la empresa que ha sufrido una caída de 13% con respecto al mejor resultado de los últimos años, como se muestra en el gráfico 1, de 44,269 soles mensuales vendidos en el año 2014 se ha pasado a vender 38,469 soles mensuales en el año 2016, lo que representa una pérdida de ingresos anuales de 69,592 soles, con una utilidad bruta de 40% tenemos una pérdida real de 27,837 soles al año.

Contrastando la realidad

De lo expresado en la introducción del presente trabajo, en el acápite 1.1. Realidad Problemática, se menciona a nivel institucional, que en el último periodo se han tenido cambios estructurales internos que han afectado el correcto desempeño de Corporación Lozada E.I.R.L. más que en propio entorno del mercado global, los mismos que se mencionan son:

1. Las quejas de los clientes se han incrementado porque los pedidos no se entregan a tiempo. Como se muestra en el cuadro el porcentaje de cumplimiento del año 2016 ha caído de 98% en promedio de los últimos años a 91.5% en el año 2016, es decir 6.5 puntos porcentuales que han equivalido a 13% de caída en ventas.
2. El nivel de producción comenzó a bajar producto de que los trabajadores con experiencia buscan nuevos empleos por la incertidumbre y la baja en la colocación de pedidos y el riesgo que supone para ellos su estabilidad económica. En el año 2016 el índice de rotación de personal ha subido a 50%, vale decir que de 6 operarios se reemplazaron 3 en el año y éstos fueron personal con menos años de experiencia, como se muestra en el gráfico 7.
3. La renuncia de personal y la contratación de operarios inexpertos ha hecho que el tiempo de las operaciones se incremente, así como las fallas y re-procesos, como se muestra en la figura 19 y figura 17.
4. Escasa comunicación entre la administración y personal para mantener la situación bajo control. El bajo nivel de organización ha generado a la empresa Corporación Lozada E.I.R.L. una pérdida de 20,722 soles en el año 2016 producto de fallas de organización como establecimiento de procedimientos para la colocación de órdenes de compra, aprobación del inicio de la producción para prevenir fallas y re-procesos.
5. Pérdida por descuentos asociados a fallas de calidad como manchas y fallas de tela no detectadas en el proceso de producción, acumulando una pérdida de 20,880 soles en el año 2016.

En resumen, la falta de un Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L., que permita asegurar los procesos para minimizar los efectos de la No-Calidad y una adecuada infraestructura organizacional que fortalezca las áreas de apoyo como los recursos humanos, financieros y de ventas, le permitirá reducir o eliminar pérdidas como las que se han tenido en el año 2016

Pérdida de ventas	: S/ 27,837 +
Pérdida por reclamos	: S/ 20,722
Pérdida por descuentos	: <u>S/ 20,880</u>
Total pérdidas	: S/ 69,439

Importe equivalente a un 13.5% de las ventas netas del año 2016.

Métrica de Sigma de Corporación Lozada

Con la información recolectada de los procesos productivos determinaremos el nivel de sigma en que se encuentra la empresa, con lo que demostraremos que la falta de un Sistema de gestión de Calidad afecta directamente la performance de la empresa y pone en grave riesgo la satisfacción del cliente, en Corporación Lozada E.I.R.L. se ha tomado como principal métrica del proceso al cumplimiento de entregas, que es lo que los clientes valoras más y las probabilidades de defectos del proceso de confección que son los que reclaman los clientes.

A continuación se muestra por tipo de prenda la cantidad de prendas con defecto encontradas en la inspección y el número de oportunidades por unidad producida que se tiene en la confección, vale decir en número de operaciones por la que pasa el producto.

Tabla 12: Defectos y oportunidad de falla por unidad

PRENDA	Defectos	Oportunidades/ Unidad	Defectos x Oport / Unidad
POLO	61	6	366
SHORT	6	6	36
CASACA	17	5	85
BUZO	7	7	49
TOTALES	91	5.9	536

Fuente: Elaboración propia - *Corporación Lozada*

Para calcular la métrica de sigma se procede a calcular el número de Defectos por Oportunidad (DPO):

$$\text{Defectos por oportunidad (DPO)} = \frac{D}{N \times O}$$

Donde:

- Número total de defectos (D)
- Número total de unidades procesadas (N)
- Oportunidad de defectos (O)

Aplicando la fórmula obtenemos:

$$\text{Defectos por oportunidad (DPO)} = \frac{91}{1260 \times 6} = 0.4261111$$

Para obtener los Defectos Por Millón de Oportunidades (DPMO) se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Cálculo del DPMO} = \text{DPO} \times 1'000,000$$

Aplicando la fórmula obtenemos:

$$\text{DPMO} = 0.4261111 \times 1'000,000 = 426,111$$

Con este valor obtenemos de la tabla de conversión de capacidad del proceso en Sigmas, el nivel de sigma de la empresa Corporación Lozada E.I.R.L. y el YIELD correspondiente a dicho DPMO, el mismo que arroja:

DPMO	SIGMA	YIELD
426,111	1.7	57.9%

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

Modelo de Gestión de Calidad

Fundamentación

El presente estudio consiste en proponer un modelo de gestión de calidad que ayude a Corporación Lozada E.I.R.L. a mejorar su organización a través de un enfoque basado en procesos.

Según Bravo (2008), un enfoque basado en procesos es una forma sistemática de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de clientes.

Mapa de procesos

Los mapas de procesos son una representación gráfica que permiten ver la interrelación sobre los procesos de una organización y la relación que tienen con los clientes. Mediante estos mapas de procesos se puede visualizar la manera en que la organización desarrolla sus procesos para lograr satisfacer a sus clientes.

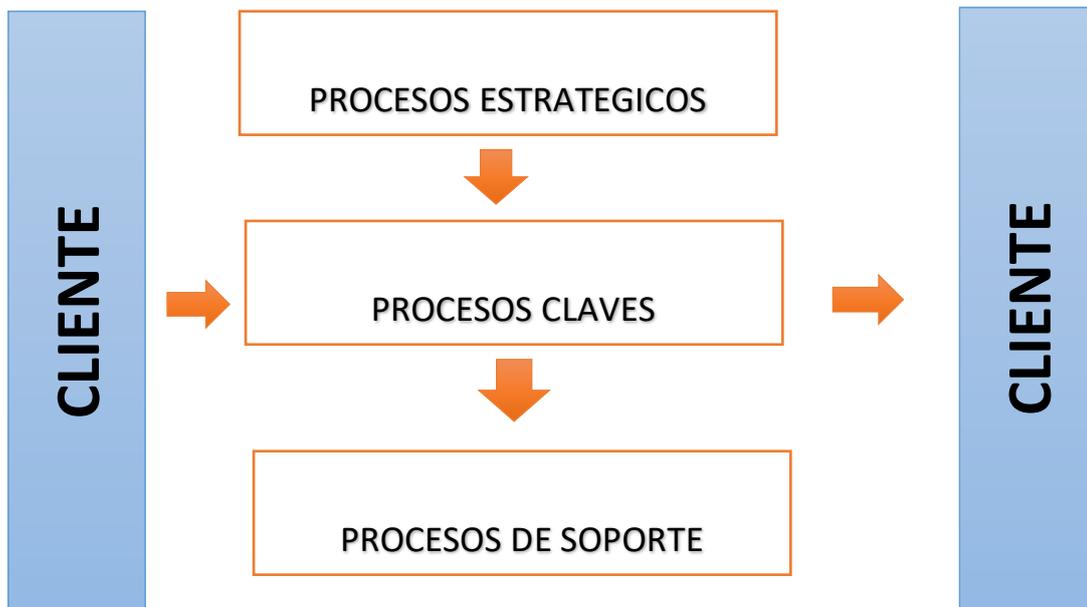
La elaboración del mapa de procesos se hace bajo un esquema de agrupación de procesos, los cuales contribuyen a una mejor interpretación de la interrelación de estos en su conjunto. El mapa de procesos se conforma por la siguiente agrupación de procesos:

Procesos estratégicos: Son aquellos que brindan dirección a los demás procesos, indicando así como deben desarrollarse, a fin de estar alineados a los planes estratégicos de la organización. Desarrollaremos el plan estratégico y el análisis y mejora de procesos.

Procesos claves: Son aquellos procesos operativos que se relacionan directamente con la satisfacción del cliente externo a la organización. Son aquellos que agregan valor en la cadena productiva y están referidos al control de procesos y control y planificación de operaciones.

Procesos de soporte: Son aquellos procesos de apoyo sobre los estratégicos y clave, generalmente, realizan la gestión de recursos, de seguimiento y control, para garantizar la estabilidad de los procesos.

Figura. 23: Mapa de Procesos



Fuente: *Elaboración propia*

Para implementar el proyecto se deberá cumplir con ciertas normas.

Establecer metas por cada proceso, definir actividades a realizar y comunicar a todo el personal los objetivos de la empresa y las acciones de mejora, para lograr el compromiso de las personas, unir esfuerzos y motivar un cambio favorable hacia la consecución de las metas establecidas.

Se debe nombrar un responsable de la implementación del proyecto, que será el encargado de velar que se cumpla con todo lo pactado, entre ellos, los nuevos procesos de la empresa que se encuentran basadas en Gestión de calidad; para lograr todo este proceso realizaremos revisiones en forma periódica mediante los indicadores de gestión.

Adoptar una cultura de calidad en la empresa a través de charlas informativas que darán a conocer los beneficios favorables tanto para la empresa como para el trabajador.

Gestionar los recursos de manera eficiente, que nos permita una sostenibilidad y crecimiento de nuestro proyecto para desarrollar los puntos clave a efectuar.

Realizar el control y la supervisión necesaria para evitar problemas que puedan surgir con el nuevo modelo de gestión de calidad, desarrollando una mejora de métodos en todos los procesos de la empresa y encaminándonos hacia la mejora continua.

Finalmente lo que se quiere lograr con este modelo de gestión de calidad es poder contrarrestar los aspectos negativos que han surgido en las encuestas realizadas y el análisis de la empresa respectivo.

Objetivos

Implementar en la empresa Corporación Lozada E.I.R.L. un modelo de Gestión de Calidad que establezca metas y mida el impacto de las mejoras para lograr la satisfacción de los clientes internos y externos, mediante la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad que garantice el mejoramiento continuo de los procesos.

Metas

El modelo de Gestión de Calidad es un sistema dinámico que se basa en la mejora continua mediante la medición permanente de los procesos. La empresa debe plantear los objetivos en términos de metas, reales y alcanzables, y debe plasmar el impacto de las acciones correctivas en indicadores, es por ello que se deben fijar metas para que los responsables tomen acción en el corto plazo y que se vea reflejado en los resultados.

Estructura de la propuesta del Modelo de la Gestión de la Calidad

Para desarrollar el modelo de Gestión de Calidad, se tomó como base los siguientes modelos:

- Modelo EFQM: Para un enfoque organizacional.
- Modelo Seis Sigma: Para dar énfasis a la calidad operacional.

Además, el modelo a desarrollar tendrá un enfoque de gestión por procesos; el mismo que permitirá orientar a la organización a gestionar las actividades que generen mayor valor al cliente.

Integración del modelo EFQM y Seis Sigma

Para el desarrollo de la propuesta del modelo de Gestión de Calidad, se realizará la integración de los modelos mediante la valoración de los criterios que presentan cada uno de los modelos descritos. Por un lado, el modelo EFQM enfoca la calidad a nivel organizacional desarrollando un despliegue multinivel y fortaleciendo el liderazgo en la empresa, implicación de las personas y orientación al cliente. Por otro lado, el modelo Seis Sigma da énfasis a criterios relacionados a la calidad operacional; ya que, busca procesos eficientes y menos costosos.

A continuación, se presentan los puntos a considerar dentro de la integración de los criterios de ambos modelos:

- Abarcar con el modelo EFQM los procesos estratégicos y de soporte, los cuáles impactan en la calidad a nivel organizacional en la empresa.
- Abarcar con el Modelo Six Sigma, los procesos operativos o claves, los cuáles impactan en la calidad operacional en la empresa.
- Calidad a nivel organizacional se entiende por el impacto en los procesos estratégicos y soporte que permitirán desarrollar estrategias desde la alta gerencia hacia la organización.
- Calidad operacional se entiende por el impacto en los proceso claves de la organización, principalmente en el desarrollo de estrategias en el proceso productivo.

Como se observa, al integrar a estos dos modelos de forma conjunta se estará estructurando un modelo de gestión de calidad. Con ello, los procesos asociados al modelo de calidad propuesto serán los que evalúen cada uno de los criterios integrados.

Así mismo, estos procesos establecidos son asociados en un mapa de procesos con la finalidad de medir los criterios integrados mediante un proceso global.

Figura24: Integración del MODELO EFQM y SEIS SIGMA

MODELO EFQM			MODELO SIX SIGMA		
CATEGORÍA	CRITERIOS	Proceso	CATEGORÍA	CRITERIOS	Proceso
AGENTES	Liderazgo	Planeamiento Estratégico de Estructuración	Partes Interesadas	Liderazgo	
	Estrategias			Organización	
	Personal	Gestión de los recursos		Clientes	
	Asociaciones y Recursos			Personal	
Proceso, Productos y servicios		Proveedores			
RESULTADOS	Resultados del personal	Análisis y mejora	Habilidades básicas y técnicas	Calidad	Control de procesos
	Resultados del cliente			Costo	
	Resultados de comunidad			Tiempo de ciclo	
	Resultados clave			Producción	Control de Planificación de operaciones
		Servicio			
			Diseño		
			Resultados		

Fuente: *Elaboración propia*

Luego de haber definido los procesos que abarcarán ambos modelos, se procede a describirlos de manera general:

- Planteamiento estratégico de la calidad
- Análisis y mejora de los procesos
- Control y planificación de operaciones
- Control de los procesos

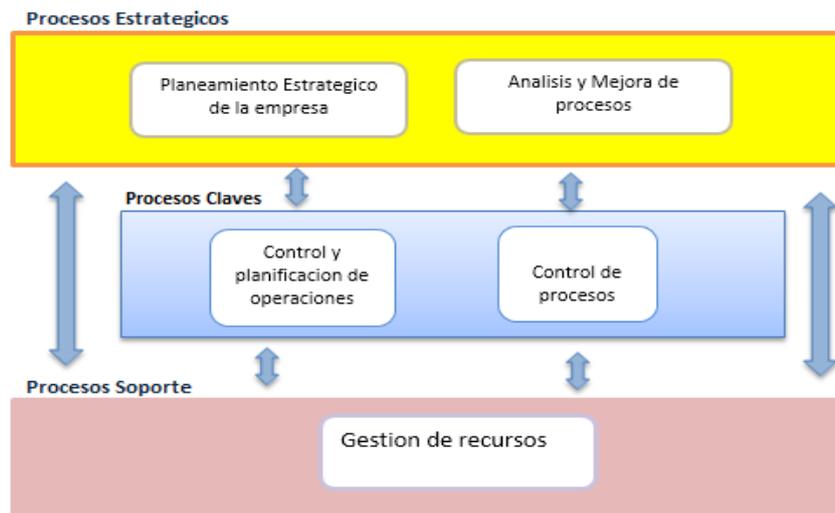
Gestión de recursos

Estos procesos se han diseñado con la finalidad de cubrir los 14 criterios que se tomaran de los modelos EFQM y Six Sigma. Así, los procesos estratégicos de “Planeamiento estratégico de la empresa” y “Análisis y mejora de procesos”, cubrirán 6 criterios que pertenecen al modelo EFQM: “Liderazgo”, “Estrategias”, “Resultados del personal”, “Resultados del cliente”, “Resultados de la comunidad” y “Resultados clave”.

El proceso de soporte “Gestión de los recursos” cubrirá los criterios “Personal” y “Asociaciones y recursos” que pertenecen al modelo EFQM.

Por último, los procesos claves de “Control de procesos”, y “Control de planificación de operaciones” estarán enfocados a cubrir los criterios de “Calidad”, “Costo”, “Tiempo de ciclo”, “Producción” y “Servicios” los cuales pertenecen al modelo Seis Sigma.

Figura 25: Mapa de Proceso Propuesto



Fuente: *Elaboración propia*

Desarrollo de la Propuesta del Modelo de Gestión de Calidad

De acuerdo al mapa de procesos del modelo de Gestión de Calidad y en base a los modelos de excelencia EFQM y Seis Sigma, se dará inicio a describir cada uno de los procesos pertenecientes al modelo de Gestión de Calidad propuesto.

La estructura de la descripción para cada uno de ellos se desarrollará de la siguiente manera:

- Descripción
- Metas
- Flujo grama
- Formatos y/o registros

Planeamiento estratégico

Descripción

En este proceso se consideró estructurar la empresa, estrategias y objetivos definidos para toda la organización en lo que respecta a calidad tanto a nivel organizacional como operacional. Su resultado final buscará conducir a los procesos de la empresa de acuerdo con los lineamientos establecidos.

Este proceso abarca cuatro subprocesos que serán detallados a continuación:

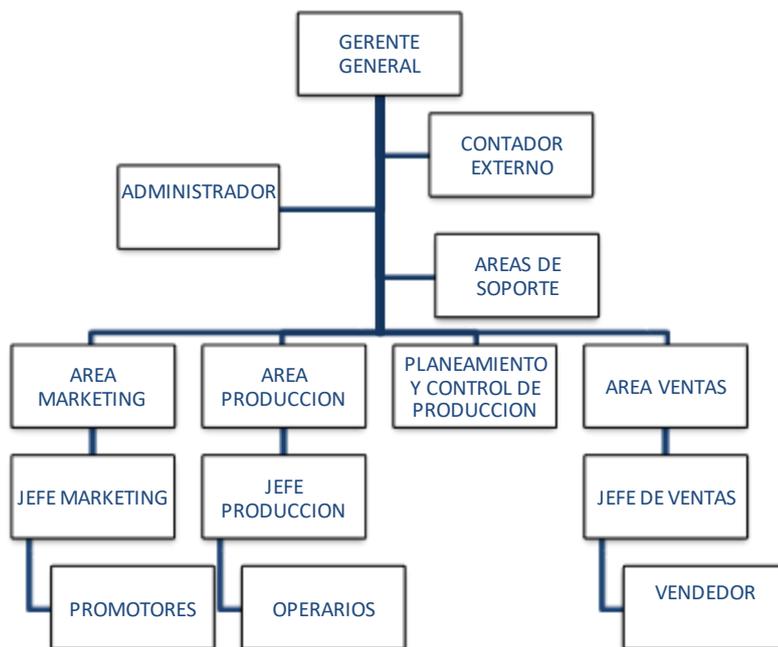
El primero consta en elaborar un organigrama para mejorar la estructura de la empresa

El segundo es crear objetivos, estrategias y políticas para aplicar el modelo de gestión de calidad

Luego, este será difundido por todas las áreas y niveles de la organización, en el cual se deberá asegurar que los objetivos, estrategias y políticas de calidad se integren en todos los procesos de la empresa.

Para ello será necesario reafirmar el compromiso y participación de todo el personal de la empresa, en especial de los responsables o jefes de cada área, quienes guiarán directamente la difusión de estos lineamientos. Finalmente, el proceso de planeamiento estratégico de calidad culminará con el control y seguimiento de los lineamientos establecidos anteriormente, en donde se deberá revisar periódicamente los cumplimientos de los objetivos establecidos talleres de capacitación al personal.

Figura 26: Organigrama Propuesto



Fuente: *Elaboración propia*

Metas

Dado que se determinó que se han tenido pérdidas por temas de coordinación y organización, la meta para el indicador “Pérdida por Errores de Gestión” debe ser de dos (02) errores al año, es decir, una reducción de 60% del nivel actual de eventos que producen pérdida, en especial los ocasionados por mala colocación de pedidos y falta de un

sistema que asegure la calidad de los materiales, productos y servicios, materia de implementación del presente trabajo.

Formato

Se propone adoptar una Política y Objetivos de Calidad como los empleados en el sistemas de gestión de calidad ISO 9000 que permitirá a la empresa estar actualizado en las últimas metodologías sin tener que certificar en la norma, se empleará el siguiente formato con el planteamiento propuesto para Corporación Lozada E.I.R.L.:

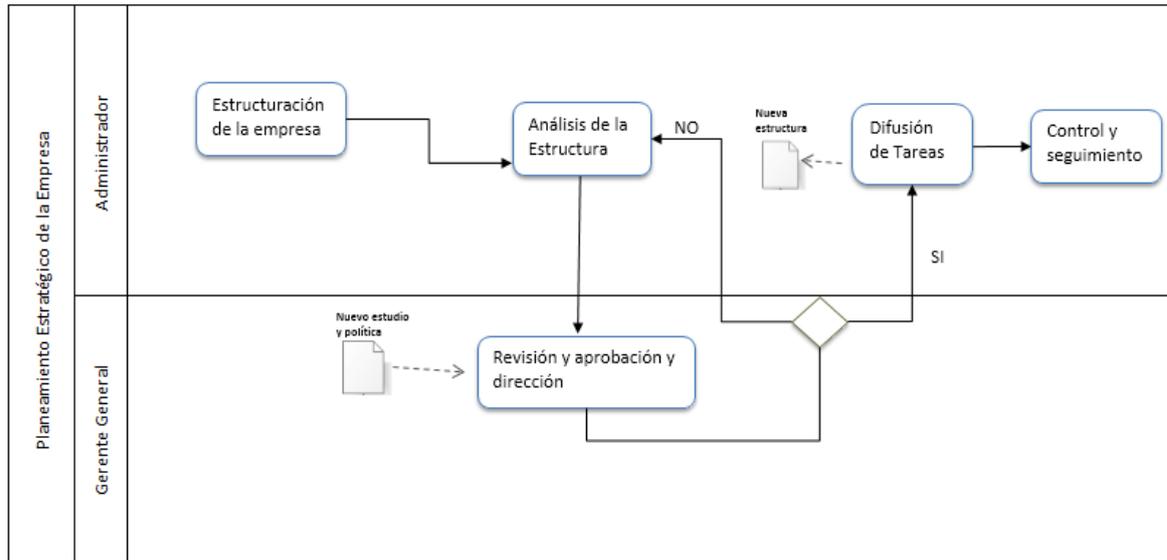
Figura 27: Formato de Política y Objetivos de calidad

CORPORACION LOZADA E.I.R.L.		
POLITICA DE CALIDAD		
<p>En "CORPORACION LOZADA" declaramos mediante nuestra política de calidad, nuestro compromiso de satisfacer de manera oportuna y con óptima calidad de productos, a nuestros clientes, a través de una cultura de calidad basado en un Sistema de Gestión de Calidad que promueva y garantice la mejora continua en nuestros procesos</p>		
OBJETIVOS DE CALIDAD		
<p>Los principales objetivos de Corporación Lozada son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar el Sistema de Gestión de Calidad 2. Incrementar la satisfacción del cliente en un 80% 3. Incrementar el cumplimiento de entregas a un 100% 		
Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:

Fuente: *Elaboración propia*

Flujograma

Figura 28: Flujograma de Planeamiento Estratégico de la Empresa



Fuente: *Elaboración propia*

Análisis y Mejora de los procesos

Descripción

La organización debe planificar e implementar los procesos, análisis y mejora necesarios para incrementar la eficiencia en los procesos organizacionales. Debe enfocarse inicialmente en realizar proyectos de mejora para las áreas y procesos clave de mayor impacto.

La organización debe aplicar métodos apropiados que deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

Se recomienda la aplicación de la metodología de Six Sigma, es decir, los pasos "DMAIC". Definidos los procesos clave a mejorar en el planeamiento estratégico, lo siguiente es MEDIR y para esto se deben implementar indicadores de gestión por cada proceso. Inicialmente se recomienda continuar con los indicadores hallados y establecidos para la determinación de la situación actual, los cuales apuntan a la reducción de pérdidas (costo), rechazos y/o re-procesos (calidad) y cumplimiento de entregas (plazo y cantidad), estos indicadores son:

1. Indicadores de ventas
 - a. Satisfacción del cliente
 - b. Ventas mensuales
 - c. Descuentos mensuales
 - d. Cumplimiento de entregas al cliente

2. Indicadores de producción
 - a. Índice de productividad
 - b. Cumplimiento de cuota de producción
 - c. Porcentaje de re-proceso

3. Indicadores de áreas de soporte
 - a. Rotación de personal
 - b. Inventario inmovilizado
 - c. Pérdidas por errores de gestión

Luego de medir los procesos clave, el siguiente paso es realizar el análisis de la causa que afecta la mejora de estos problemas, esto mediante las herramientas de causa-raíz o pareto. Asimismo servirá para establecer metas para cada indicador, en función a la efectividad de las acciones que se tomen para mejorar el proceso.

Los subprocesos asociados a este proceso son los siguientes:

Lista de proceso de mala calidad

Desarrollo de la propuesta

Formato

Figura 29: Lista de no calidad por proceso

Tipo de Proceso	Proceso	Problema del Proceso	Área Responsable
Operativo	Colocación de pedidos	Descoordinación en fecha de pedidos	Ventas
Operativo	Programación del pedido	No se lleva registro de pedido	Producción

Fuente: *Elaboración propia*

Desarrollo de la Propuesta

Para mejorar el proceso de ventas en cuanto a colocación de pedidos y futuros errores de mala colocación y generar inventario inmovilizado, se propone implementar el procedimiento de generación y programación de pedidos, mediante el que se controlará que los pedidos sean correctamente identificados en cuanto a institución, tipo de prenda, cantidades solicitadas, fechas de entrega y características específicas. Para esto se ha elaborado los siguientes registros a aplicar en el área de ventas.

Formato: Registro de pedidos

Este formato tiene como función llevar un registro del total de pedidos diarios que se efectúan en el área de ventas, el mismo que se entregara al área de producción para poder programar la cuota diaria de producción.

Figura 30: Formato: Registro de pedidos

CORPORACION LOZADA E.I.R.L.										
ORDEN DE PEDIDOS DIARIOS										
Fecha de Pedido: <u>20/10/2016</u>				Promotor de Ventas: <u>Sandra Castro</u>						
Nro	Institución	Tipo de Prenda	Cantidad por Talla				Cantidad Total	Importe Venta	Fecha de Entrega	Requisito Adicionales
			8	10	12	14				
1	I.E. Ramón Castilla	Polo cuello redondo	10	18	3	1	32	S/. 908.00	05/11/2016	Estampado
2	I.E. Ramón Castilla	Buzo	6	21	14	3	44	S/. 2,505.00	15/11/2016	
3	I.E. Ramón Castilla	Casaca	3	8	7	2	20	S/. 1,715.00	10/11/2016	Bordado
4	I.I. Niño Jesús de Praga	Short	5	8	2		15	S/. 225.00	05/11/2016	

Fuente: *Elaboración propia*

Formato: Cronograma de producción

El registro de las ventas diarias dará el soporte necesario para planificar las operaciones vinculadas a la producción, como son el abastecimiento de materiales, los procesos productivos, el almacenamiento y las entregas, para ello es necesario implementar el registro de cronograma de producción que se basa en los tiempos estándar de producción para cada producto en cada proceso.

o si las prendas todavía se encuentran en proceso, así como la facturación del mes para la toma de decisiones de financiamiento o flujos de caja por ejemplo.

Figura 32: Sistema de Control

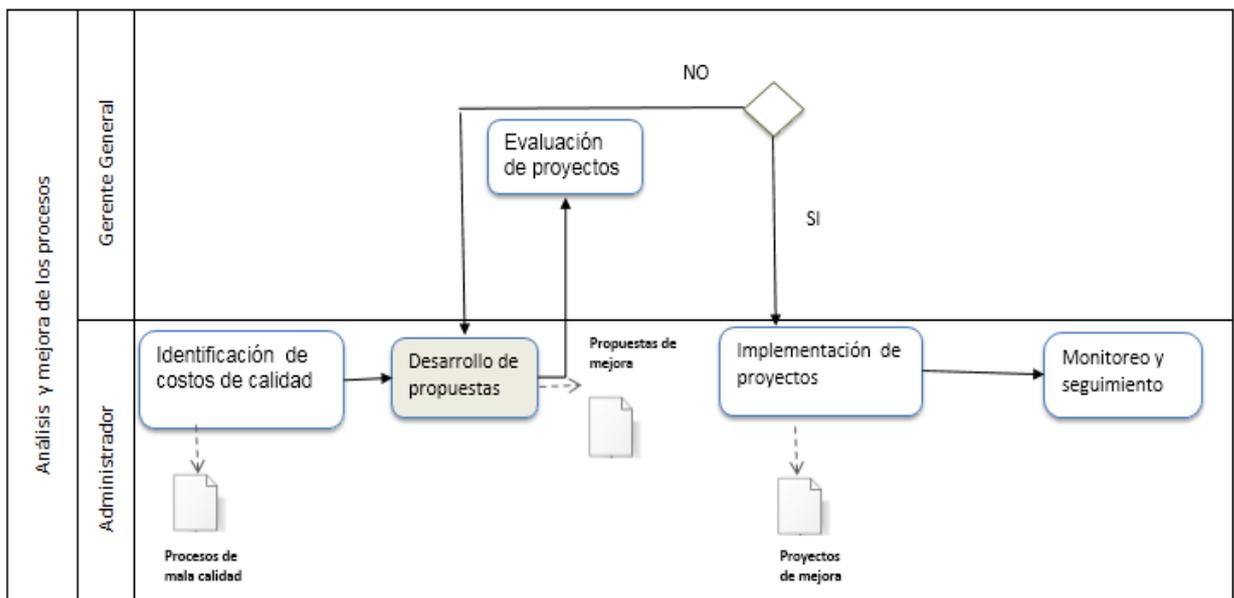
SISTEMA DE INFORMACION CORPORACION LOZADA E.I.R.L.						
DEPARTAMENTO: PRODUCCION						
Fecha de Entrega: 05/11/2016						
Nro	TIPO DE PRENDA	SOLICITADO	ENTREGADO	PENDIENTE	FACTURACION	ADICIONAL
I.E. Ramón Castilla						
1	Polo cuello redondo	32	30	2	S/. 908.00	Estampado
2	Pantalón de Buzo	44	15	29	S/. 2,505.00	
3	Casaca de Buzo	20	10	10	S/. 1,715.00	Bordado
I.I. Niño Jesús de Praga						
4	I.I. Niño Jesús de Praga	15	15	0	S/. 225.00	

Fuente: *Elaboración propia*

Flujograma

En el siguiente flujograma de la figura 33 se muestra el proceso para la aprobación e implementación de mejoras, desde el análisis.

Figura 33: Flujograma de Análisis y Mejora de los Procesos



Fuente: *Elaboración Propia*

Control de Planificación de Operaciones

Descripción

El proceso de control de planificación de operaciones es una etapa clave dentro del modelo propuesto. Este es considerado importante para cualquier negocio, en especial en la industria textil.

La capacidad de los procesos es limitada y por ello debe planificarse su uso, para maximizarla y atender todos los requerimientos de los clientes, asimismo es una herramienta para dar prioridad a las órdenes de producción. Sin planificación los costos se incrementan.

Como su nombre lo dice, esta herramienta también sirve para controlar, después de la planificación se debe verificar su cumplimiento, tanto en volúmenes como en fechas y si es posible en calidad, por lo tanto es un proceso estratégico que debe estar bien estructurado.

En la siguiente figura se muestra el formato para llevar la planificación y control de las operaciones de los procesos productivos.

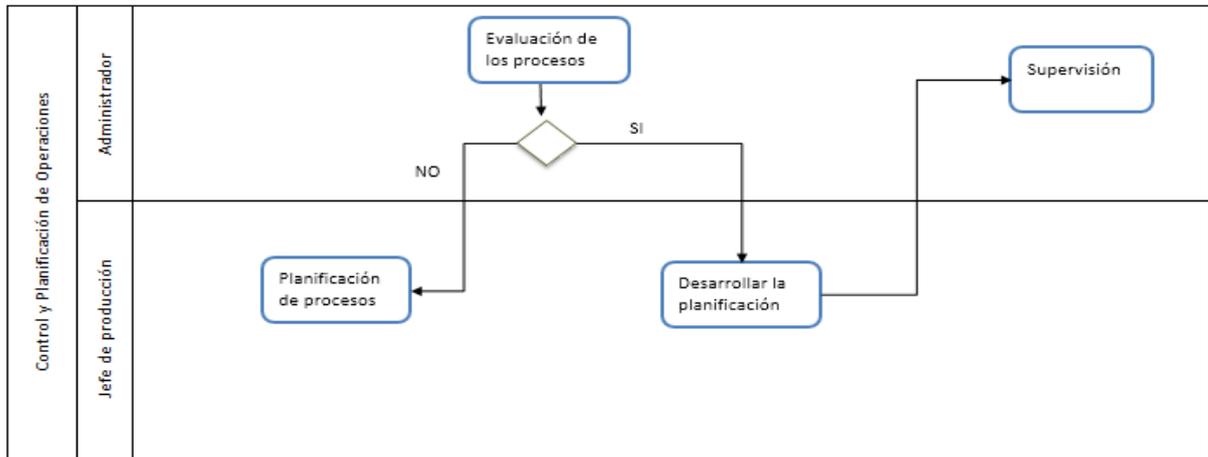
Figura 34: Control de Planificación de Operaciones

Nº	PROCESO	20 min																						
1	Orden de Producción																							
2	Selección de patrones																							
3	Selección de rollos de tela																							
4	Tizado																							
5	Corte																							
6	Habilitado																							
7	Costura																							
8	Acabados																							

Fuente: *Elaboración propia*

Flujograma

Figura 35: Flujograma de Planificación de Operaciones



Fuente: Elaboración Propia

Control de Procesos

Descripción

Este proceso permitirá la evaluación de puntos importantes para el aseguramiento de la calidad de la prenda como son el rendimiento del sistema con los recursos actuales, automatización de procesos y la reducción de productos defectuosos y repetición de trabajos.

Para este proceso se han desarrollado dos subprocesos:

- Identificación de factores de variabilidad
- Estandarización de procesos.

Factores de variabilidad

Son aquellos que determinan que un proceso no sea estable, es decir que no se repita de manera similar el proceso en producciones equivalentes, es decir el proceso no está bajo control.

En este punto aplicamos el control estadístico de procesos y se determinan el KP y KPI, sin embargo para nuestro estudio ésta información la obtenemos

de las entrevistas realizadas ya que no se cuenta con el sistema de información ni con los datos necesarios para su determinación estadística. Como se muestra en la figura en corte se presentan problemas de calidad y en confección, variación en las operaciones de costura y en la cuota diaria de producción.

Figura 36: Problemas de Variabilidad

Áreas	PROBLEMAS DE VARIABILIDAD		
	Procesos	Problemas de calidad	Cuota Diaria
CORTE		X	
CONFECION	X		x

Fuente: *Elaboración Propia*

Estandarización de procesos

Para reducir la variabilidad de un proceso debemos estandarizar las operaciones y lo primero que debe hacerse es establecer el método de trabajo para que todas las personas que realizan dicha operación la hagan de la misma manera, esto se logra mediante los procedimientos operativos estándar (conocidos como POE), una vez que se ha logrado que todos realicen la tarea de la misma forma, se debe establecer el tiempo estándar de cada operación para que sirva de estándar de operación en el cálculo de la capacidad de los procesos y la planificación de la producción.

Establecer tiempos en cada proceso

La metodología para establecer tiempos estándar de trabajo se basa en la observación y medición de tiempos por operación del operador más experto, de manera que se establece como un tiempo eficiente al 100%. En nuestro caso dichos tiempos se han establecido con la experiencia del mercado.

Figura 37: Tiempos en cada proceso

N° OPER	POLOS	SHORT	CASACA	BUZO
0	Polo Cortado	Short Cortado	Casaca Cortada	Buzo Cortado
1	Armar pechera 3 min	Variaciones 5 min	Unir piezas 60 min	Variaciones 10 min
2	Unir hombro 1 min	Unión de tiros 1 min	Armar habilitado 30 min	Cerrar buzo 6 min
3	Pegar manga 2 min	Cerrar costado 1 min	Forrar casaca 30 min	Armar forro 2 min
4	Cerrar costado 2 min	Pegar elástico 2 min	Recubierto 5 min	Forrar buzo 5 min
5	Recubierto 1 min	Recubierto 3 min	Tiempo Total 125 min	Pegar elástico 3 min
6	Pegar cuello 3 min	Tiempo Total 12 min		Recubierto 4 min
7	Tiempo Total 12 min			Tiempo Total 30 min

Fuente: *Elaboración Propia*

Figura 38: Estandarización de Procesos

PRENDA	N° OPERACIONES	TIEMPO	TIEMPO DE VARIACION	TIEMPO TRASLADO MAQUINAS	TIEMPO ESTANDAR
POLO	6	12 min	10 min	5 min	33 min
SHORT	6	12 min	8 min	5 min	31 min
CASACA	5	125 min	40 min	5 min	250 min
BUZO	7	30 min	10 min	5 min	45 min

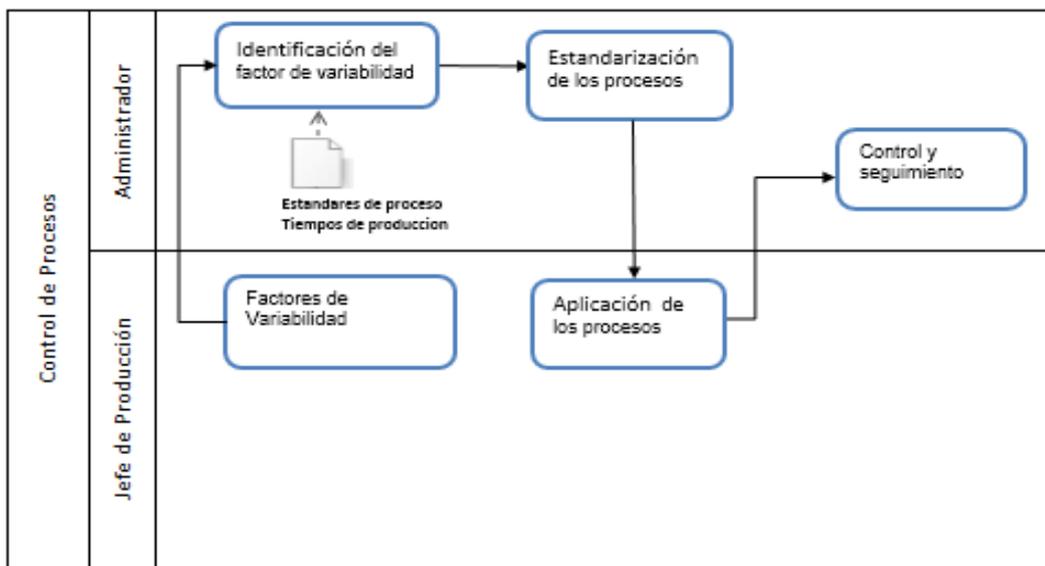
Fuente: *Elaboración Propia*

A los tiempos de operación calculados se la adiciona a los tiempos de variación (setup) de las líneas de producción, los tiempos de espera y los tiempos suplementarios establecidos internacionalmente según las características del puesto de trabajo.

Estos tiempos deben ser revisados con periodicidad para validar el cumplimiento de los mismos y tomar las acciones correctivas para que los operadores lleguen a la meta.

Flujograma

Figura 39: Flujograma de Control de procesos



Fuente: *Elaboración Propia*

Gestión de Recursos

Descripción

La gestión de recursos del modelo de gestión de calidad propuesto busca determinar los recursos necesarios para lograr el aumento de la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Este proceso abarca dos subprocesos que serán desarrollados:

- Requerimientos de calidad de los clientes.
- Medición y evaluación

Requerimientos de calidad de los clientes

La empresa debe ser capaz de identificar las necesidades y requisitos de los clientes, plasmarlos en las especificaciones del producto y trasladarlos a los

procesos productivos y de marketing y ventas, para garantizar el cumplimiento de los mismos y satisfacer al cliente.

Formato de requisitos del cliente

Figura 40: Requerimiento de Clientes

REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES
Garantías de los productos.
Entrega de productos a tiempo.
Calidad de producto y servicio.
Innovación en los productos y servicios.

Fuente: Elaboración Propia

Debe medirse de manera directa o indirecta el cumplimiento de los requisitos del cliente o definir las acciones a ejecutar para cubrir dichos requisitos.

Medición y Evaluación

La medición y la evaluación respectiva se harán a través de una breve encuesta que se formulará al momento de la entrega del pedido al cliente en el cual mediremos y evaluaremos el modelo de gestión de calidad.

Medición de satisfacción del cliente

Marcar con una (x) la respuesta que considera conveniente

1) ¿Su entrega del producto se realizó en la fecha indicada?

Si ()

No ()

2) ¿Se encuentra satisfecha con la atención recibida?

Si ()

No ()

3) ¿Considera que la empresa está innovando en sus productos y servicios?

Si ()

No ()

4) ¿Todas sus necesidades de producto y servicio han sido cubiertas?

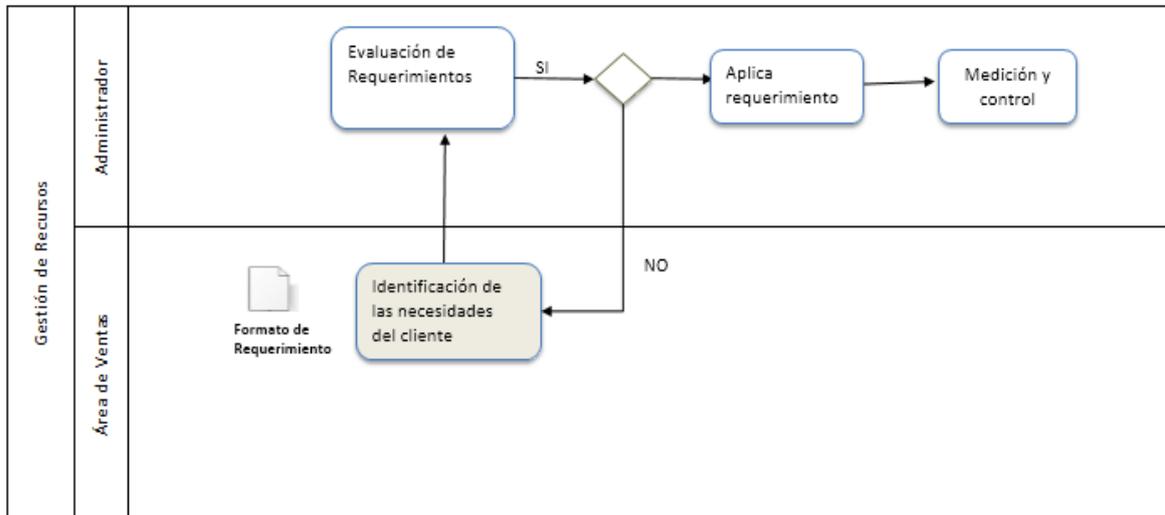
Si ()

No ()

5). Comentarios o sugerencia

Flujograma

Figura 41:Flujograma de Gestión de Recursos



Fuente: *Elaboración Propia*

Descripción del DOP Propuesto

Atención al cliente: Con la respectiva llegada del cliente la vendedora procede a atenderlo y le muestra el producto solicitado de no encontrarse la talla o las especificaciones que desee, si el cliente requiere se le formula el pedido o si no se da por finalizada la operación.

Nota de pedido: Procede a registrar el pedido, dándole una fecha referente para la entrega correspondiente pidiéndole su número de celular para confirmar la fecha exacta.

Registra pedidos: Traslada los pedidos al formato de orden de pedidos diarios y los envía al área de producción.

Recepción de pedidos: El área de producción recepciona el pedido

Producción: Verifica a través de un kardex en el almacén si hay la materia prima e insumos suficientes para la producción solicitada

Programación de pedidos: El encargado programa la fecha de la entrega verificando en su cronograma de pedidos y realiza todo el proceso para proceder a la orden de corte.

Inspección de Telas: Con el orden de pedidos establecida se procede a verificar las telas a utilizarse haciendo una inspección y marcando las fallas de telas para tener un control de telas defectuosas al momento de confección

Corte: Realiza el tizado y el tendido correspondiente dependiendo a la orden del pedido. Procede a cortar, habilita las prendas por tallas y la entrega al área de confección.

Confección: Realiza la transformación de materia prima en prendas de vestir, guiándose de los tiempos establecidos para un mayor control de la producción.

Inspección: Se realiza la inspección correspondiente en todo el proceso de confección para evitar reproceso futuros

Acabados: Es la etapa final de la prenda, se realiza el ojal y botón si la prenda lo requiere y se procede al planchado.

Inspección: En la etapa final de la prenda se realiza la inspección correspondiente para el traslado de la mercadería al área de ventas

Registro de salida de pedidos: Producción registra pedidos de salidas de mercaderías.

Entrega de pedidos: El encargado de ventas recoge la mercadería del área de producción y la traslada al área de ventas

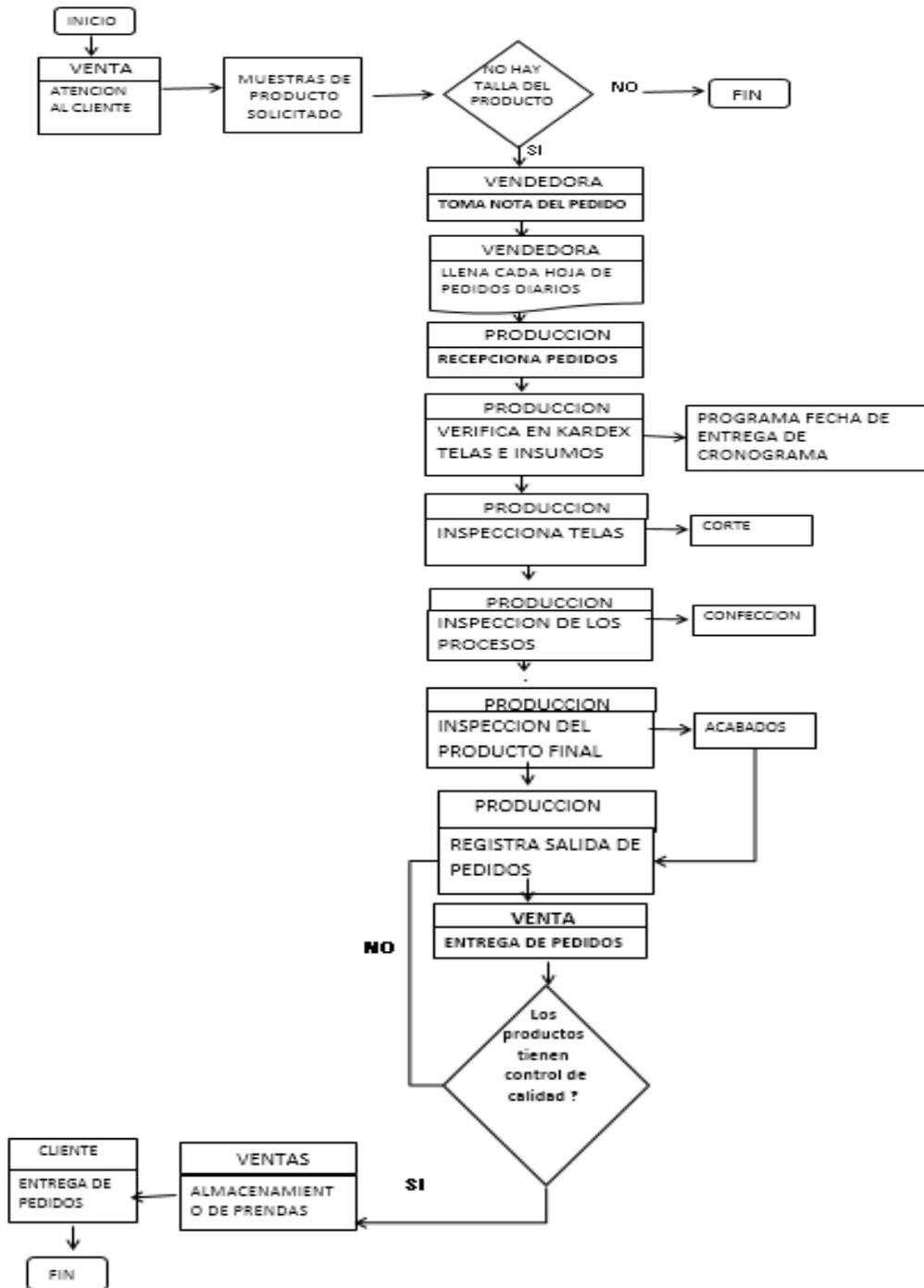
Control de calidad: El área de ventas hace un respectivo control de calidad de las prendas verificando 5 prendas al azar por producción comprobando que cumpla con todos los estándares de calidad

Almacenamiento de los pedidos: De estar conforme el control de calidad de las prendas se procede a almacenar agrupándolos por fechas y respectivo nombre del cliente que lo solicitó.

Entrega de pedidos: El cliente llega a reclamar su pedido su pedido verifica su conformidad y llena una pequeña encuesta para hacer la medición correspondiente de nuestro nuevo modelo de gestión.

Flujograma

Figura 42: Flujograma de Proceso Propuesto



Fuente: *Elaboración propia*

Beneficio – Costo de la implementación de la propuesta

Costos del proyecto:

La implementación del proyecto tiene dos (02) componentes, uno es la inversión en capacitación, implementación y compra de equipos de cómputo (02) y otro el de mantenimiento del sistema, que viene a ser la persona responsable del SGC, estos costos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 13: Costo de Implementación del M.G.C.

COSTO DEL S.G.C.	COSTO
Inversión inicial	S/. 5,000
Equipamiento computo	S/. 5,000
Personal MGC al año	S/. 21,000
Total COSTO	S/. 31,000

Fuente: Elaboración propia

El mismo que se aplicaría bajo el siguiente cronograma de actividades:

Tabla 14: Cronograma y Presupuesto del Modelo de Gestión de Calidad

Actividades	Periodo				Presupuesto
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	
Actividades para coordinar con los responsables sobre el modelo de gestión de calidad					S/. 500.00
Capacitación a los colaboradores de la empresa sobre el modelo de gestión de calidad					S/. 1,000.00
Diseños de los procesos del modelo de gestión de calidad					S/. 3,000.00
Medición y evaluación de la satisfacción al cliente					S/. 500.00
Total de la inversión					S/. 5,000.00

Fuente: Elaboración propia

Beneficios del proyecto:

La implementación del proyecto permitirá obtener un ahorro potencial de S/.69,439 anuales por las pérdidas sufridas por no contar con un sistema de gestión de calidad que se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 15: Tabla de Pérdidas económicas 2016

MOTIVO DE PERDIDA	AHORRO
Caída de las ventas	S/. 27,837
Problema de organización	S/. 20,722
Pérdida por descuentos	S/. 20,880
Total AHORRO POTENCIAL	S/. 69,439

Fuente: Elaboración propia

De la comparación de los cuadros previos se obtiene el tiempo de retorno de la inversión:

Tabla 16: Evaluación Beneficio / Costo

ANALISIS B / C	IMPORTE S/
AHORRO POTENCIAL	S/. 69,439
COSTO	S/. 31,000
AHORRO	S/. 38,439
RETORNO DE INVERSION	6.6 MESES

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

7.1. Conclusiones

- a) Se logró diagnosticar el estado actual de la problemática de la empresa Corporación Lozada, a través del análisis estratégico lo que se refleja en la Matriz FODA, y en los flujogramas actuales diseñados.
- b) Se logró determinar la percepción del nivel de satisfacción de los clientes de la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo 2016, habiéndose encontrado que del 100 por ciento de encuestados, el 51% de los clientes tienen un nivel de satisfacción baja. Por otra parte, el 29.2% de clientes perciben tener una satisfacción media, que podría interpretarse como clientes que se encuentran regularmente satisfechos, mientras sólo un 20% de los clientes, perciben tener una satisfacción alta, es decir, se encuentran muy satisfechos.
Al adicionar los porcentajes de satisfacción baja y media, se tendrá un 80% de clientes insatisfechos.
- c) Se diseñó el modelo de gestión de calidad de acuerdo a bases teóricas de los modelos presentados y basados en la deficiencia encontrada en el diagnóstico realizado
- d) Se propuso un modelo de gestión de calidad para mejorar la satisfacción de los clientes de la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo 2016.

CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES

8.1. Recomendaciones

- a) Se recomienda que se debe aplicar el modelo de gestión de calidad para mejorar los procesos de gestión y por ende los resultados.
- b) Se recomienda que la gerencia o los responsables del manejo de la gestión de la calidad de la Corporación Lozada deben capacitarse en el nuevo modelo.
- c) Es importante la medición continua de la satisfacción del cliente que nos ayudara a detectar problemas existentes.
- d) Se debe cumplir el modelo como está establecido para poder generar ventajas competitivas en la empresa.

CAPÍTULO IX. REFERENCIAS

9.1.

Referencias

El universal. (2012 de diciembre de 2012).

<http://www.eluniversal.com/opinion/121228/y-donde-anda-la-calidad-de-pais>. Obtenido de <http://www.eluniversal.com/opinion/121228/y-donde-anda-la-calidad-de-pais>.

Manual de calidad SENATI. (ABRIL de 2014).

http://virtual.senati.edu.pe/pub/cursos/ict1/manual_introduccion_calidad_U2.pdf. Obtenido de http://virtual.senati.edu.pe/pub/cursos/ict1/manual_introduccion_calidad_U2.pdf.

Barquero, C. J. (2007). *Marketing de clientes*. Madrid: Mc Graw Hill.

Bravo, J. (2008).

Canta y Laguna, N. k. (2013). *Propuesta de un sistema de calidad de servicio para lograr un buen nivel de satisfaccion de clientes en el centro de desarrollo comunitario (CEDECON) del distrito de Chiclayo Provincia de Chiclayo*. Chiclayo.

castilla, c. (05 de Mayo de 2016).

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/05/05/herramientas-de-gestion-de-calidad-en-las-empresas/>. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/05/05/herramientas-de-gestion-de-calidad-en-las-empresas/>.

Diaz, M. I. (2010). *Modelo de Gestión de Calidad y su incidencia en la satisfaccion de los clientes*.

Droguett, o. F. (2012).

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108111/Droguett%20Jorquera,%20F..pdf?sequence=3>. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108111/Droguett%20Jorquera,%20F..pdf?sequence=3>.

Flores, P. A. (2011).

http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/315828/2/flores_pa-rest.pdf. Obtenido de http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/315828/2/flores_pa-rest.pdf.

Guevara, L. (2013). Un enfoque de calidad total. *calidad total*, 28.

Hidalgo, J. A. (abril de 2012).

https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1648/AE_265.pdf?sequence=1. Obtenido de

https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1648/AE_265.pdf?sequence=1.

Hoyer, W. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. Mexico: Cengage Learning.

<http://dirigentesdigital.com/quienes-somos>. (20 de 10 de 2016). Obtenido de <http://dirigentesdigital.com/quienes-somos>.

instituto nacional de calidad. (07 de julio de 2016). www.inacal.go.pe. Obtenido de www.inacal.go.pe.

Katler. (2006). *Dirección de Marketing*.

Kirberg, S. A. (2011). *Marketing de fidelizacion*. Colombia: Ecoe Ediciones.

La republica. (8 de octubre de 2012). www.larepublica.com. Obtenido de www.larepublica.com.

Lamas, L. A. (2015).
http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/592810/1/Lamas_NL.pdf. Obtenido de http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/592810/1/Lamas_NL.pdf.

Manual de SENATI. (2014). *CALIDAD TOTAL*. Lima.

Mullo, I. M. (Diciembre de 2013).
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6551/1/111%20MKT.pdf>. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6551/1/111%20MKT.pdf>.

Omar, U. S. (2012). *INFORMALIDAD EN EL MERCADO MODELO DE CHICLAYO*.

Santos, i. (2013). *La gestion de la calidad*.

Senati, M. (2014). *Calidad Total*. Lima.

Summer. (2006). *administracion de la calidad*.

Summers. (2006). *administracion de la calidad*. Mexico: Pearson.

Tschonc. (2008).

Vavra. (2006). *satisfaccion de los clientes*. FC.

Velasco y Perez, f. (1999). *Gestion de la calidad orientada a los procesos*. Madrid: Esic.

ANEXOS

Anexo 1

ESCALA QUE MIDE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción que usted siente que le proporciona la empresa Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo 2016.

Instrucciones: La lista que aparece a continuación incluye características que pueden tener o no las empresas textiles. Nos gustaría conocer cuál es su percepción de acuerdo al servicio entregado por la Corporación Lozada E.I.R.L y con respecto a esto evaluar en una escala del 1 al 5 según corresponda a sus creencias (1 nada satisfecho, 5 muy satisfecho). Por favor marcar solo un cuadro por pregunta con una X.

Ítems	1	2	3	4	5
1. la empresa Corporación Lozada E.I.R.L cuenta con equipamiento de aspecto moderno.					
2. Son atractivas las instalaciones de la empresa Corporación Lozada E.I.R.L					
3. Los empleados, vendedores se encuentran uniformados correctamente.					
4. Los elementos materiales (folletos, volantes y otros) son visualmente atractivos.					
5. Cuando Corporación Lozada E.I.R.L promete entregar a tiempo los pedidos en una fecha determinada, lo cumple.					
6. Cuando Usted tiene un problema Corporación Lozada E.I.R.L muestra un sincero interés en solucionarlo.					
7. Corporación Lozada E.I.R.L lleva a cabo el servicio bien a la primera.					
8. Corporación Lozada E.I.R.L concluye el servicio en el tiempo prometido.					
9. La empresa Corporación Lozada E.I.R.L insiste en mantener registros exentos de errores.					
10. Cuando hay una demora con la entrega de pedidos solicitados resuelve Corporación Lozada E.I.R.L rápidamente el problema.					
11. Los empleados está siempre dispuestos a responder a sus preguntas.					
12. Los empleados de la empresa Corporación Lozada E.I.R.L ofrecen un servicio rápido a sus clientes.					
13. Los empleados de la empresa Corporación Lozada E.I.R.L siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.					
14. Corporación Lozada E.I.R.L posee las habilidades de atenderlo sin demoras.					
15. Corporación Lozada E.I.R.L es lo suficientemente agradable al contestar mis llamadas.					
16. Corporación Lozada E.I.R.L tiene una buena reputación.					
17. Los empleados de la Corporación Lozada E.I.R.L tienen los conocimientos necesarios para contestar a sus preguntas.					
18. Corporación Lozada E.I.R.L le proporciona atención individualizada.					

19. Corporación Lozada E.I.R.L tiene unos horarios atención adecuados para todos sus clientes.					
20. Me reconocen como un cliente regular de Corporación Lozada E.I.R.L					
21. La empresa Corporación Lozada E.I.R.L tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.					
22. La empresa Corporación Lozada E.I.R.L tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.					

Anexo 2

Consentimiento Informado

Participantes de la Encuesta NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Por la presente acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por el investigador (a) Maria Noemí Castro Tarrillo, a fin de preparar la tesis para optar título de Lic. En Administración, en la Universidad Cesar Vallejo de la ciudad de Chiclayo, sede Chiclayo.

He sido informado(a) de que el objetivo de este estudio es medir el nivel de satisfacción de los clientes y de las variables que lo explican. Asimismo, me han indicado también que tendré que responder un cuestionario, que tomará aproximadamente 15 minutos.

Entiendo que la información que yo proporcione en este cuestionario es estrictamente confidencial y anónima y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento.

Firma del participante

Fecha

Agradecemos su participación.

El Autor.

Anexo 3

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	
¿De qué manera el modelo de gestión de calidad mejora la satisfacción de los clientes de la empresa Corporación Lozada E.I.R.L. Chiclayo 2016?	<p>Objetivo General:</p> <p>Proponer un modelo de gestión de calidad para mejorar la satisfacción de los clientes de la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo 2016.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Diagnosticar el estado actual de la problemática de la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo 2016.</p> <p>Determinar la percepción del nivel de satisfacción de los clientes de la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo 2016.</p> <p>Diseñar un modelo de gestión de calidad para la Empresa Corporación Lozada E.I.R.L Chiclayo.</p>	<p>Hi: El modelo de gestión de calidad mejorará la satisfacción de los clientes de la empresa Corporación Lozada E.I.R.L. Chiclayo 2016.</p> <p>H0: El modelo de gestión de calidad no mejorará la satisfacción de los clientes de la empresa Corporación Lozada E.I.R.L. Chiclayo 2016.</p>	Gestión de la calidad	Seis SIGMA	Disminución de los errores en los procesos de producción.	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>	
				EQFM	Liderazgo Trabajo en equipo Empatía		
			VARIABLE DEPENDIENTE				
			Satisfacción de clientes	Tangibles	Pedidos atendidos a tiempo.		
				Fiabilidad	Empleados con conocimiento y capacidad para resolver problemas.		
				Capacidad de Respuesta	Atención personalizada		
Seguridad	Ambientes Seguros						
Empatía	Trato Amable						

ANEXO N° 3

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TÍTULO: ESCALA QUE MIDE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA		CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Y/O OBSERVACIONES RECOMENDACIONES
				SI	NO	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Satisfacción del Cliente	TANGIBLES	Pedidos atendidos a tiempo.	1. ¿La empresa Corporación Lozada E.I.R.L cuenta con equipamiento de aspecto moderno?			X		X		X		X		
			2. ¿Son atractivas las instalaciones de la empresa Corporación Lozada E.I.R.L?			X		X		X		X		
			3. ¿Los empleados, vendedores se encuentran uniformados correctamente?			X		X		X		X		
			4. ¿Los elementos materiales (folletos, volantes y otros) son visualmente atractivos?			X		X		X		X		
	FIABILIDAD	Empleados con conocimiento y capacidad para resolver problemas	5. ¿Cuándo Corporación Lozada E.I.R.L promete entregar a tiempo los pedidos en una fecha determinada, lo cumple?			X		X		X		X		
			6. ¿Cuándo Usted tiene un problema Corporación Lozada E.I.R.L muestra un sincero interés en solucionarlo?			X		X		X		X		

		7. ¿Corporación Lozada E.I.R.L lleva a cabo el servicio bien a la primera?			X		X		X		X	
		8. ¿Corporación Lozada E.I.R.L concluye el servicio en el tiempo prometido?			X		X		X		X	
		9. ¿La empresa Corporación Lozada E.I.R.L insiste en mantener registros exentos de errores?			X		X		X		X	
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Atención personalizada	10. ¿Cuándo hay una demora con la entrega de pedidos solicitados resuelve Corporación Lozada E.I.R.L rápidamente el problema?			X		X		X		X	
		11. ¿Los empleados está siempre dispuestos a responder a sus preguntas?			X		X		X		X	
		12. ¿Los empleados de la empresa Corporación Lozada E.I.R.L ofrecen un servicio rápido a sus clientes?			X		X		X		X	
		13. ¿Los empleados de la empresa Corporación Lozada E.I.R.L siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes?			X		X		X		X	
SEGURIDAD	Ambientes Seguros	14. ¿Corporación Lozada E.I.R.L posee las habilidades de atenderlo sin demoras?			X		X		X		X	
		15. ¿Corporación Lozada E.I.R.L es lo suficientemente agradable al contestar mis llamadas?			X		X		X		X	
		16. ¿Corporación Lozada E.I.R.L tiene una buena reputación?			X		X		X		X	
		17. ¿Los empleados de la Corporación Lozada E.I.R.L tienen los conocimientos necesarios para contestar a sus preguntas?			X		X		X		X	

	Trato Amable	18. ¿Corporación Lozada E.I.R.L le proporciona atención individualizada?			X		X		X		X	
		19. ¿Corporación Lozada E.I.R.L tiene unos horarios atención adecuados para todos sus clientes?			X		X		X		X	
		20. ¿Me reconocen como un cliente regular de Corporación Lozada E.I.R.L?			X		X		X		X	
		21. ¿La empresa Corporación Lozada E.I.R.L tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes?			X		X		X		X	
		22. ¿La empresa Corporación Lozada E.I.R.L tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes?			X		X		X		X	

I.E. PRIMARIA N° 19254
SANTA CLARA - PITIPO
Mg. José M. Huipra Yerrén
DIRECTOR

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN LOCAL - PUNO
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 11926
PUNO - PUNO
Mg. CESAR ENRIQUE PRADA CHAFLOQUE
COORDINADOR

M.C.S. Lita Miriam Gonzáles García
C.M. N° 1015717199
CÓDIGO ANR: A01806169