



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE DOCUMENTACION DE PROCESOS**

**CLAVES EN LA EMPRESA SASTRE XPRESS**

**SUSTENTADO POR:**

**LARITZA YOXARY AMAYA LÓPEZ**

**JULIAN RAJIV LÓPEZ LEZAMA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS,**

**C.A.**

**OCTUBRE 2015**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTINEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**PROPUESTA DE DOCUMENTACION DE PROCESOS  
CLAVES EN LA EMPRESA SASTRE XPRESS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**

**DIRECCION EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**ELOISA RODRIGUEZ**

**ASESOR TEMÁTICO**

**JUAN CARLOS DIAZ POSAS**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**WENDY CHAVEZ**

**CLAUDIA CAROLINA RAMOS RODRÍGUEZ**

**GERARDO LUJANO**

## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **PROPUESTA DE DOCUMENTACION DE PROCESOS CLAVE EN LA EMPRESA SASTRE XPRESS**

#### **AUTORES**

**LARITZA YOXARY AMAYA LÓPEZ Y JULIAN RAJIV LÓPEZ LEZAMA**

#### **RESUMEN**

La presente investigación se orienta en encontrar una metodología de documentación de procesos que se adapte a la empresa Sastre Xpress, con el objetivo de ayudar a mejorar la calidad y la productividad de los servicios y productos que la empresa ofrece al mercado. Por lo cual se han identificado los principales procesos con los que la empresa opera. Dicha recolección de datos se ha efectuado mediante un enfoque mixto de tipo no experimental transversal con un alcance descriptivo, que hizo posible el análisis de cada una de las variables involucradas en el estudio. Para su desarrollo, se han utilizado tres tipos de instrumentos, la entrevista y la observación realizada a las 11 personas que laboran en la empresa y una encuesta, que se aplicó a una muestra representativa de 353 clientes activos en los tres puntos de ventas de Tegucigalpa con que cuenta la empresa, todo esto a través de un muestreo probabilístico del método aleatorio simple. Como resultado del estudio, se concretó que el personal de la empresa aplica de manera empírica y según los conocimientos que posee en los diferentes procesos claves de la empresa como ser: servicio al cliente, recepción de órdenes y confección de uniformes, arreglos de prendas y bordados. Por lo tanto se concluye que a pesar de que no existen procedimientos definidos en la empresa, la satisfacción del cliente se encuentra en un 84%, la cual podría mejorar con la implementación de un manual de procesos y registros propuestos en esta investigación y su correcta evaluación bajo un sistema de métricas.

**Palabras Clave:** Servicio al cliente, procesos, tiempo de entrega, calidad, productividad.

## **ABSTRACT**

This investigation is oriented to find a process documentation methodology that adapts to the company Sastre Xpress, in order to help improve the quality and productivity of services and products that the company offers to the market. Therefore we have identified the main processes by which the company operates. This data collection was carried out by a mixed approach of non-experimental cross with a descriptive scope, which made it possible to analyze each of the variables involved in the study. For its development, we have used three types of instruments, interview and observation made to 10 people who work in the company and a survey was applied to a representative sample of 360 current customers in the three outlets of Tegucigalpa available to the company, all through a simple random probability sampling method. As a result of the study, it was specified that the company staff applied empirically and according to knowledge held in the various key business processes such as: customer service, receiving orders and making uniforms, alterations to clothing and embroidery. Therefore it is concluded that although there are no procedures defined in the company, customer satisfaction is 87%, which could be improve by the implementation of a process manual proposed in this investigation whit an evaluation system .

**Keywords:** customer service, process, delivery time, quality, productivity.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de graduación primeramente a Dios por sus bendiciones y en segundo lugar a los seres que más han influido a lo largo de mi carrera profesional: mi familia, mi padre (QDDG) y en especial a mi madre por su apoyo incondicional en todo aspecto de mi vida. A mis hermanas y a mi novio por toda su ayuda y comprensión.

**Laritza Yoxary Amaya López**

Este Proyecto de graduación lo dedico en primer lugar a Dios ya que él nos ha dado la fortaleza para alcanzar este logro, a mi familia por su apoyo incondicional y a mi novia que me acompañó en este proceso.

**Julián Rajiv López Lezama**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios, por brindarnos los recursos necesarios para llevar a cabo nuestro proyecto de graduación y así poder cumplir una meta más a nivel profesional y personal. Agradecemos a nuestras familias, por todo el apoyo, comprensión y motivación a lo largo de toda nuestra maestría. Así mismo agradecemos a todos nuestros catedráticos de UNITEC, por brindarnos todos los conocimientos necesarios que nos ayudaron cumplir con este proyecto. Finalmente agradecemos a nuestros asesores Eloisa Rodríguez y Juan Carlos Díaz por colaborar en la orientación y perfeccionamiento de nuestro trabajo.

## INDICE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I.PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. INTRODUCCION.....	1
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.3.1.ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	3
1.3.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3.3.PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN: .....	4
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	5
1.4.1.OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.5. JUSTIFICACIÓN .....	5
1.6. VARIABLES .....	7
<b>CAPÍTULO II.MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	8
2.1.1.Sector Textil en Latinoamérica.....	8
2.1.2.Descripción de las Empresa Sastre Xpress .....	9
2.1.2.1.Análisis de Procesos Sastre Xpress .....	11
2.2. TEORÍAS DE SUSTENTO.....	12
2.2.1. ... ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES ENFOQUE ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS .....	12

2.2.2.PROCESOS DE TRABAJO.....	13
2.2.3. .... ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES: PROCESOS Y CADENAS DE VALOR.....	16
2.2.4. ....ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA .....	18
2.2.5.ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES CON ENFOQUE AL CLIENTE	22
2.2.6.GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	24
2.2.7.MÉTRICAS .....	26
2.3. CONCEPTUALIZACIÓN .....	26
2.4. INSTRUMENTOS. ....	29
2.4.1.ENTREVISTA.....	29
2.4.2.ENCUESTA .....	29
2.4.3.OBSERVACIÓN EN CAMPO .....	30
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA .....</b>	<b>31</b>
3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	31
3.1.1.DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES .....	32
3.1.2.HIPÓTESIS .....	34
3.1.2.1.HIPÓTESIS CENTRAL:.....	34
3.1.2.2.HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:.....	34
3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS .....	35
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
3.4. POBLACIÓN .....	36

3.4.1.MUESTRA .....	36
3.4.2.UNIDAD DE ANÁLISIS .....	37
3.4.3.UNIDAD DE RESPUESTA.....	38
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	38
3.5.1.INSTRUMENTOS .....	38
3.5.2.TÉCNICAS.....	38
3.6. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	39
3.6.1.FUENTES PRIMARIAS .....	39
3.6.2.FUENTES SECUNDARIAS.....	39
3.7. LIMITANTES DEL ESTUDIO .....	39
<b>CAPÍTULO VI.RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>40</b>
4.1. VARIABLE 1-SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	40
4.2. VARIABLE 2-TIEMPOS DE ENTREGA Y ELABORACIÓN DE PRODUCTOS .	43
4.3. VARIABLE 3-CALIDAD.....	50
4.4. VARIABLE 4-PRODUCTIVIDAD.....	52
4.5. VARIABLE 5-PROCESOS.....	55
<b>CAPÍTULO VII.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>65</b>
5.1. CONCLUSIONES.....	65
5.2. RECOMENDACIONES.....	67
<b>CAPÍTULO VIII.APLICABILIDAD .....</b>	<b>68</b>
6.1. INTRODUCCIÓN.....	68

6.2.	OBJETIVO .....	68
6.3.	PROPUESTA .....	69
6.3.1.	PROCEDIMIENTOS .....	70
6.3.2.	PROPUESTA DE CAPACITACIONES.....	72
	BIBLIOGRAFÍA .....	76
	ANEXOS .....	79

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de congruencia metodológica. ....	31
Tabla 2: Definición de Variables.....	33
Tabla 3: Lista de Servicios y Tiempos .....	45
Tabla 4: Tiempo de ejecución en base a tamaño de bordado .....	48
Tabla 5: Medición de productividad.....	53
Tabla 6: Propuesta de Capacitación .....	74
Tabla 7: Presupuesto.....	74
Tabla 8: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	75

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Concentración de las exportaciones de prendas de vestir hacia Estados Unidos .....	8
Figura 2: Organigrama Sastre Xpress.....	10
Figura 3: Principales Productos Sastre Xpress.....	10
Figura 4: Niebel, Freivalds, & González Osuna (2004, p. 72).....	15
Figura 5: Flujo de Actividades que agregan valor.....	18
Figura 6: Proceso de implantación de metodología Justo a Tiempo en una empresa .....	21
Figura 7: Relación entre resultados obtenidos y los medios, inversiones o recursos empleados Fuente: (Pola Maseda, 1988, p. 14) .....	26
Figura 8: Etapas metodológicas.....	32
Figura 9: Diagrama de Variables.....	33
Figura 10: Diagrama de diseño de la investigación.....	36
Figura 11: Formula Tamaño de muestra .....	37
Figura 12: Satisfacción en servicio al cliente.....	40
Figura 13: Recomendaciones de los Clientes.....	41
Figura 14: Tiempo de elaboración de la gabacha según operarias versus la observación realizada .....	44
Figura 15: Tiempo de elaboración de la uniforme de cirugía según operarias versus la observación realizada.....	45
Figura 16: Satisfacción en tiempo de entrega.....	47
Figura 17: Satisfacción en tiempo de entrega.....	48

Figura 18: Satisfacción en tiempo de entrega bordados .....	49
Figura 19: Satisfacción en tiempo de entrega por Servicio .....	49
Figura 20: Calidad en trabajo terminado .....	51
Figura 21: Calidad del trabajo terminado por tienda.....	52
Figura 22: Atención al cliente por tienda .....	56
Figura 23: Calidad en el servicio de reparaciones por tienda.....	57
Figura 24: Tiempos mínimos y máximos del proceso de confección de gabachas y uniformes .....	58
Figura 25: Calidad en uniformes y gabachas. ....	59
Figura 26: Calidad en Servicio de Bordados. ....	60
Figura 27: Tiempo de respuesta de una orden.....	61
Figura 28: Tiempo de respuesta por servicio .....	62
Figura 29: Tiempo de respuesta por tienda .....	62
Figura 30: Pilares para modelo de documentación propuesto.....	70

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. INTRODUCCION**

La estandarización de procesos es una actividad que marca una nueva etapa en las empresas de clase mundial, ayuda a mantener la calidad de los productos y servicios. Las pequeñas empresas tienden a invertir poco en este sentido, pero a medida van creciendo se ven en la necesidad de aplicar procedimiento escritos y documentarlos en registros con el objetivo controlar la calidad de los procesos.

Actualmente la industria textil es la principal actividad generadora de empleo y de divisas de los países latinoamericanos. El principal país importador de dichos productos textiles es Estados Unidos, recibiendo así de un 92% a un 98% del total de las exportaciones de los países de Latinoamérica.

En Honduras la industria textil representa el 50% de las exportaciones, generando en el año 2014 más de 130 mil puestos directos y más de 500 mil puestos indirectos. Lo cual atrae a más inversionistas al país en especial canadienses.

Sastre Xpress es una empresa que desde sus inicios se ha enfocado en brindar servicios y productos con calidad, además de enfocarse en la atención al cliente. Ha tenido un crecimiento acelerado en los últimos años, llevando así la necesidad de realizar un diagnóstico con el objetivo de implementar procedimientos de manera estándar que puedan ser aplicados en cada uno de los quioscos con los que actualmente cuentan.

El objetivo principal del estudio es encontrar un modelo que se acople a los procesos claves, incorporando los recursos con que cuenta la empresa Sastre Xpress, para brindar una propuesta de documentación, mediante la aplicación de procedimientos entendibles y fáciles de aplicar para el personal.

Por tanto la investigación contiene toda la teoría que sirvió como sustento para realizar la tesis, así como la metodología empleada, los instrumentos (encuesta al cliente, entrevista a empleados y formato de observación) que sirvieron para la recolección de datos y el posterior análisis de dichos datos que desembocaron en las conclusiones y recomendaciones de nuestra parte. Se incluye al final del informe un capítulo de aplicabilidad, la cual es una propuesta de documentación de los procesos claves identificados en la investigación.

## **1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Las empresas pequeñas de confección de prendas de vestir y uniformes cuentan con procesos empíricos y trabajan a demanda sin un orden específico, lo que causa baja productividad, mal servicio, baja calidad y menor margen de utilidad.

La falta de apoyo a la pequeña empresa dedicada a oficios tradicionales en asesoría para la administración, hace que la operación sea desorganizada y no lleve parámetros de medición del desempeño que ayuden a la mejora continua basada en los principios de calidad establecidos.

Sastre Xpress inicia en 2012 como una propuesta de emprendimiento por un grupo de jóvenes que observaron una oportunidad al satisfacer un mercado desatendido en los centros comerciales para arreglos de ropa.

La misión de sastre Xpress es ofrecer servicios y productos personalizados y especializados en reparación, arreglos, transformación de prendas de vestir, uniformes y bordado industrial, garantizando la calidad, un excelente servicio al cliente y rapidez en cada orden de trabajo.

La visión de Sastre Xpress es convertirse para el 2018 en la primera cadena de arreglos y bordados hondureña con participación en las principales ciudades ofreciendo el mejor servicio y calidad a todos sus clientes.

Estas pequeñas empresas al no tener procesos establecidos y estándares de calidad se hacen menos competitivas y a la larga terminan en cierres de operación.

Actualmente las empresas de confección que manejan altos estándares de calidad y procesos bien establecidos son maquilas que exportan toda su producción, por lo que hay un mercado local desatendido con demanda creciente.

Lo anterior provoca que la demanda local, tanto empresas, escuelas, clínicas, universidades y otras instituciones no cuenten con opciones para su necesidad de prendas y uniformes con la personalización y calidad requerida.

### **1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **PROPUESTA DE DOCUMENTACION DE PROCESOS CLAVE EN LA EMPRESA SASTRE XPRESS**

##### **1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Sastre Xpress al ser una empresa que inició sin mucha experiencia en el área de administración de procesos y que actualmente está creciendo de manera acelerada, ha dejado atrás la importancia de la documentación de los mismos, el establecimiento de políticas y lineamientos establecidos para realizar las principales actividades; lo cual ha afectado en la calidad del servicio al no ser estándar en los puntos de ventas. El proceso de servicio al cliente no sigue una política establecida y se ha manejado en base a los criterios de servicio que tienen los miembros de la empresa.

Adicionalmente al tratar de cubrir la creciente demanda de confección de uniformes personalizados, se agregó una línea de producción para la cual no se establecieron los procedimientos adecuados para garantizar la mejor calidad, parámetros de medición, control y procedimientos de producción.

La falta de documentación genera retraso en la solución de problemas que aparecen en el día a día, lo que crea que el Gerente general de Sastre Xpress no pueda solucionar sus problemas de manera eficiente, ya que necesita tener la información disponible en el momento oportuno.

Otro problema que tiene la empresa es la falta de comunicación entre las diferentes líneas de la organización. Además de no existir una adecuada retroalimentación en doble vía sobre los principales problemas que afectan a la empresa ni retroalimentación de los clientes con el servicio proporcionado.

Adicionalmente uno de los desafíos más grandes será identificar los procesos claves y poder estandarizar operaciones que puedan garantizar mayor productividad y a su vez mayor rentabilidad para la empresa.

### **1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el mecanismo para mejorar la calidad y la productividad de la empresa Sastre Express?

### **1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:**

- ¿Cuáles son los procesos actuales por los que se rige la empresa Sastre Express?
- ¿Cuáles son los procesos claves en la empresa Sastre Xpress que tienen el mayor impacto en la operatividad del negocio?

- ¿Cuáles son las causas por las que no se cuenta con procesos documentados en la empresa Sastre Xpress?

- ¿Cuáles son las alternativas de solución para medir la productividad y la eficiencia en la línea de producción?

- ¿La ejecución del manual de procesos clave en la empresa Sastre Xpress ayudará a mejorar la productividad y calidad?

## **1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

- Contribuir a mejorar la calidad y productividad de la empresa Sastre Xpress, mediante un mecanismo de documentación de los procesos de claves.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Examinar los procesos actuales por los que se rige la empresa Sastre Express.
- Identificar los procesos claves en la empresa Sastre Xpress que tienen impacto en la operatividad del negocio.
- Reconocer las causas por las que no se cuenta con procesos documentados en la empresa Sastre Xpress.
- Definir una propuesta de evaluación que permita medir el nivel de productividad y eficiencia en la línea de producción.
- Proponer un manual de procesos clave documentados para una posterior ejecución.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN**

Actualmente en la empresa SASTRE XPRESS se trabaja en base a demanda y las órdenes que entran a producción no se gestionan de manera efectiva por lo que no se tiene un estimado preciso de tiempos de entrega, materia prima y costos de producción.

Esto hace que no haya políticas ni lineamientos definidos y documentados en los procesos actuales que se siguen de forma práctica en base a la operativa diaria del negocio.

Al operar de esta manera no se garantiza una calidad estándar por lo que la producción puede ser irregular y sin parámetros de medición que den pauta a una mejora en los procesos.

Por lo que se presenta una gran oportunidad en identificar cuáles son los procesos claves al proponer la documentación y control adecuado para poder medir y mejorar calidad y productividad que al final se convierta en mayor margen de utilidad para la empresa.

Por lo que nos hemos basado en algunas teorías para justificar nuestra investigación, según Krajewski, Ritzman, & Malhotra (2008) menciona que se las decisiones de mejorar los procesos puede darse debido a situaciones de calidad de los productos, desempeño no medible o inadecuado, nuevas tendencias, aumento de costos, por lo cual se ha identificado una necesidad de mejorar los procesos actualmente establecidos.

Sin embargo no se debe descuidar la atención al consumidor final que es el cliente, ya que este es el que debe determinar los estándares de calidad bajo los cuales va a operar la empresa, los clientes son los visitantes más importantes en el negocio, nuestro trabajo y sobrevivencia en el mercado depende de ellos (Ahoy, 2010).

Es importante que todo análisis en la empresa se haga en base al conjunto servicio-calidad-productividad. A nivel nacional esta relación ayuda a disminuir el desempleo, puesto que permite la creación de nuevos puestos de trabajo, además define la competitividad de la empresa en relación con la competencia bajo la relación precio-calidad (Pola Maseda, 1988).

Por lo cual se considera que el éxito de dicho proyecto se verá una vez implementado el resultado de la investigación, el cual es el manual de documentación de los procesos claves de

la empresa. Además de la implementación de registros que ayuden a medir el nivel de productividad y eficiencia en la línea de producción.

Se espera que dicha implementación favorezca a aumentar las utilidades de la empresa y que establezca métricas que controlen los procesos claves de la empresa.

## **1.6. VARIABLES**

- Calidad
- Tiempo de Entrega
- Satisfacción del Cliente
- Productividad
- Procesos

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

#### 2.1.1. Sector Textil en Latinoamérica

La actividad textil se ha convertido en una de las principales generadoras de empleo y de divisas de Latinoamérica. Esta región se ha posicionado como el segundo proveedor internacional de prendas de vestir para el mercado estadounidense (después de Asia) con el 32.8% del volumen de las importaciones realizadas por este país en el 2003. Esta industria ha tenido un crecimiento anual promedio del 13.5%. El sector textil se convirtió en muchos países en un sector clave para diversificar las exportaciones, que en la década de los ochenta se concentraban casi en su totalidad en productos agrícolas tradicionales.

El mercado de Estados Unidos es vital para Latinoamérica, representando más del 90% de las exportaciones de confecciones de esta región (ver Figura 1). No obstante, sólo 7 países son responsables del 95% de esa cifra y de casi la tercera parte del total importado por EE.UU. en el 2003: México, Honduras, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y República Dominicana. (Condo et al., 2014, p. 1).



*Figura 1: Concentración de las exportaciones de prendas de vestir hacia Estados Unidos*

### **2.1.2. Sector Textil en Honduras**

Según la Revista “Zipodemos” el clúster maquilador en Honduras está conformado por la industria textil y confección, fabricación de arneses eléctricos para vehículos, industria de servicios de call center y productos agroindustriales, Renombradas empresas nacionales y multinacionales se establecieron en dicho sector desde 1990 y en la actualidad son los mayores empleadores del país, la industria maquiladora exporta cerca de US\$3,900 millones, que representan casi el 50% de las exportaciones totales del país.

Pero según la AHM (Asociación Hondureña de Maquiladores) el impacto más importante se gesta en el mercado laboral, ya que la industria textil-maquiladora generó durante el 2014 más de 130 mil puestos de trabajo directos y 500 mil puestos de trabajo indirectos, provocando un valor agregado de L22, 500 millones entre sueldos y salarios. (Callejas & ZIPodemos, 2015, p. 2).

### **2.1.3. Descripción de las Empresa Sastre Xpress**

Sastre Xpress inicio operaciones el año 2012, dedicada brindar servicios especializados de arreglos, transformación de prendas de vestir, confección de uniformes para el área industrial, empresarial y educativa.

Sastre Xpress cuenta con 3 puntos de venta y operación que funcionan como quioscos o pequeñas tiendas dentro de los centros comerciales de Tegucigalpa, adicionalmente opera un taller cerrado al público para los pedidos volumétricos.

Sastre Xpress cuenta con una estructura divisional, JONES (2008) menciona que este tipo de estructura se agrupa las funciones según las demandas específicas de productos, mercados o clientes, esto se aplica a la empresa Sastre Xpress ya que según la demanda

requerida se dispone de las funciones específicas de cada área para poder cumplir con las ordenes de trabajo.

A continuación la estructura organizacional de la empresa Sastre Xpress

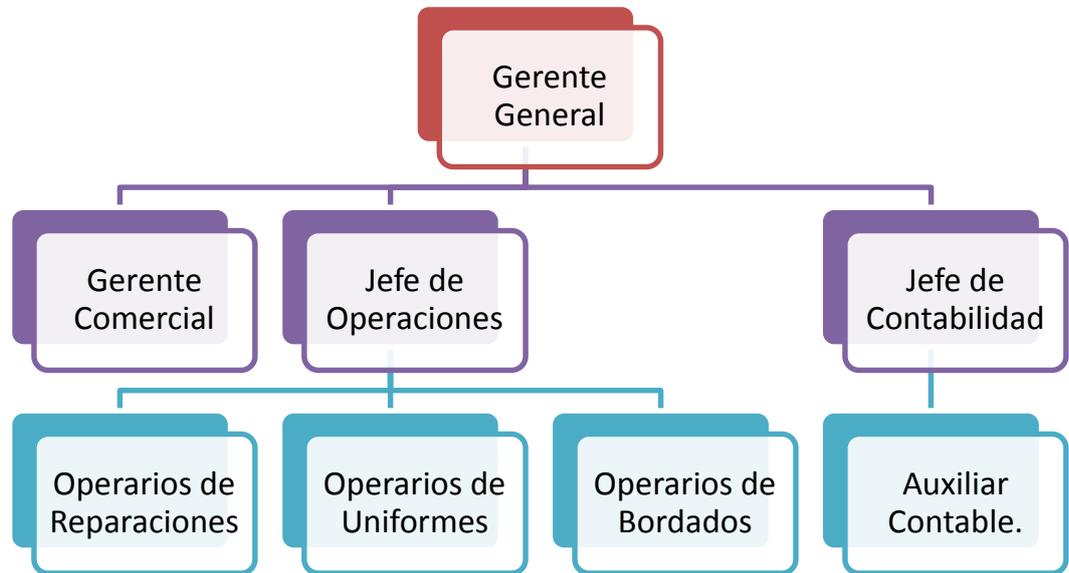


Figura 2: Organigrama Sastre Xpress

En total Sastre Xpress cuenta con 11 empleados directos, con asesoría legal y de mercadeo tercerizada.

Las principales líneas de producción de Sastre Xpress son las siguientes:



Figura 3: Principales Productos Sastre Xpress

Según Biasca (2005) La PYME no puede fabricar de todo, no puede ofrecer múltiples servicios, tiene que focalizarse, especializarse, posicionarse, Tendrá que elegir productos y servicios a ofrecer y clientes a los que dirigirse. Es importante saber cuáles son las ventajas competitivas y diferenciarse de sus competidores, de esta manera Sastre Xpress debería de fortalecer su demanda actual con procesos estandarizados que garanticen calidad y mayor productividad en sus operaciones.

### **2.1.3.1. Análisis de Procesos Sastre Xpress**

Como menciona Krajewski et al. (2008), los procesos estan en todas partes y son la unidad basica de trabajo, se encuentran en contabilidad, finanzas, recursos humanos, sistemas de informacion administrativa, marketing y operaciones, por esta parte tambien se menciona que las decisiones de mejoramiento de los procesos deben tomarse cuando:

- Existe una brecha entre prioridades competitivas y las capacidades competitivas.
- Se ofrece un producto o servicio nuevo o modificado sustancialmente.
- Es necesario mejorar la calidad.
- Han cambiado las prioridades competitivas.
- La demanda de un producto o servicio está cambiando
- El desempeño actual es inadecuado.
- Ha cambiado el costo o la disponibilidad de los insumos.
- Los competidores ganan terreno por el uso de un nuevo proceso.
- Haya disponibles nuevas tecnologías.
- Alguien tiene una idea mejor.

En el caso de Sastre Xpress se encuentran en una posición donde es necesario mejorar la calidad, la demanda de los productos está aumentando, no existe un desempeño adecuado y

medible, el costo de los insumos aumenta, existen nuevas disposiciones normativas de carácter fiscal y por ende una baja productividad.

## **2.2. TEORÍAS DE SUSTENTO**

### **2.2.1. ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES ENFOQUE ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS**

Muñoz Negrón (2009) comenta que: “la inclusión de las materias de administración de la producción y de administración de operaciones en los países de habla hispana, obedece a la necesidad de alcanzar competitividad en las empresas productoras de manufacturas y servicios” (p. xi).

En las últimas décadas hay una tendencia hacia la globalización de las economías, las empresas proveedoras de mercados locales tienen que competir por sus mercados con empresas similares de otros países. Pero además en este contexto las empresas transnacionales buscan mejorar su productividad subcontractando muchas de sus actividades producción a otras empresas (de menor tamaño), proveedoras de bienes y servicios. Ambas tendencias convergen en la integración de las empresas locales en los sistemas de producción y distribución mundiales, o al menos regionales (Esquemas de acuerdos comerciales como la Comunidad Económica Europea, el Mercosur o el Tratado de Libre Comercio de América del Norte). Una consecuencia de los cambios en la economía mundial son las transformaciones radicales que experimentan el ámbito de competencia de las empresas: de competir en ambientes con alto nivel de controles y proteccionismo por parte del estado, ahora lo hacen en un entorno con un alto grado de apertura.

Las empresas productoras de manufactura o servicios desarrollan procesos de negocios con la finalidad de operar con eficiencia y satisfacer a sus clientes. Estos procesos tienen la finalidad de producir bienes, que atienden a las necesidades de los clientes y que generan un

beneficio económico para la empresa; De este modo la eficiencia de los procesos productivos se relaciona tanto con la calidad de los bienes producidos, como con el costo de producción en que se incurre. Debido a que la eficiencia de los procesos productivos es el objeto de la administración de operaciones, esta debe estudiar el proceso de producción desde el punto de vista de su desempeño, para lo cual es conveniente concebir a dicho proceso como uno de transformación, por medio del cual las materias primas se transforman para generar productos; concepto que resulta adecuado para definir medidas de desempeño relacionada con la rapidez, el costo y la congestión, entre otras características de eficiencia del proceso de transformación.

### **2.2.2. PROCESOS DE TRABAJO**

Mientras que Rodríguez Fernández (2007) se enfoca en que “una empresa alcanzará su productividad según la organización del trabajo de los empleados” (p. 3).

La organización es un agrupamiento relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados se proponen alcanzar metas en un ambiente dinámico.

Sus elementos conceptuales son:

- Grupo Humano bien definido.
- Permanencia en el tiempo.
- Objetivo Común.
- Jerarquía de autoridad y responsabilidad.
- Miembros con actividades y tareas diferenciadas.
- Coordinación racional e intencionada.
- Que interactúe con el ambiente externo.

La estructura es, en sentido general, la distribución y el orden de las partes de un todo. Desde una perspectiva administrativa, la estructura representa la suma total de las formas en que una organización divide su trabajo en diversas tareas, coordinándolas entre si posteriormente.

Mecanismos básicos de coordinación en la organización:

- Adaptación mutua.
- Supervisión directa.
- Normalización: de procesos (método), de resultados (productos), de habilidades y de valores normas.

A lo largo de la historia se ha podido apreciar una constante preocupación por el trabajo bien hecho y por el cumplimiento de normas y procedimientos en la ejecución de labores. Este interés se ha traducido, a partir de mediados del siglo XX en la aparición del concepto de calidad y en la implantación de sistemas que tratan de conducirnos de forma progresiva a la mejora de todos los aspectos que conforman el sistema de gestión de una empresa (Rodríguez Fernández, 2007, p. 125).

Los principios fundamentales en que se sustenta la calidad son:

- Potenciación de los empleados o denominado *empowerment*.
- Establecimiento del punto de referencia o *benchmarking*.
- Herramientas de gestión de la calidad total.

Según Niebel, Freivalds, & González Osuna (2004, p. 72) puede que la actitud más común de la administración es pensar que sus problemas son únicos. En consecuencia, parece que cualquier método nuevo será poco práctico. En realidad, todos los trabajos, ya sean burocráticos, de mantenimiento, de oficina en la maquinaria, de ensamble o la mano de obra

en general, productivo o improductivo, son lo mismo; consisten en una combinación de los 17 pasos básicos definidos por Gilbreth que se muestran en la figura 4.

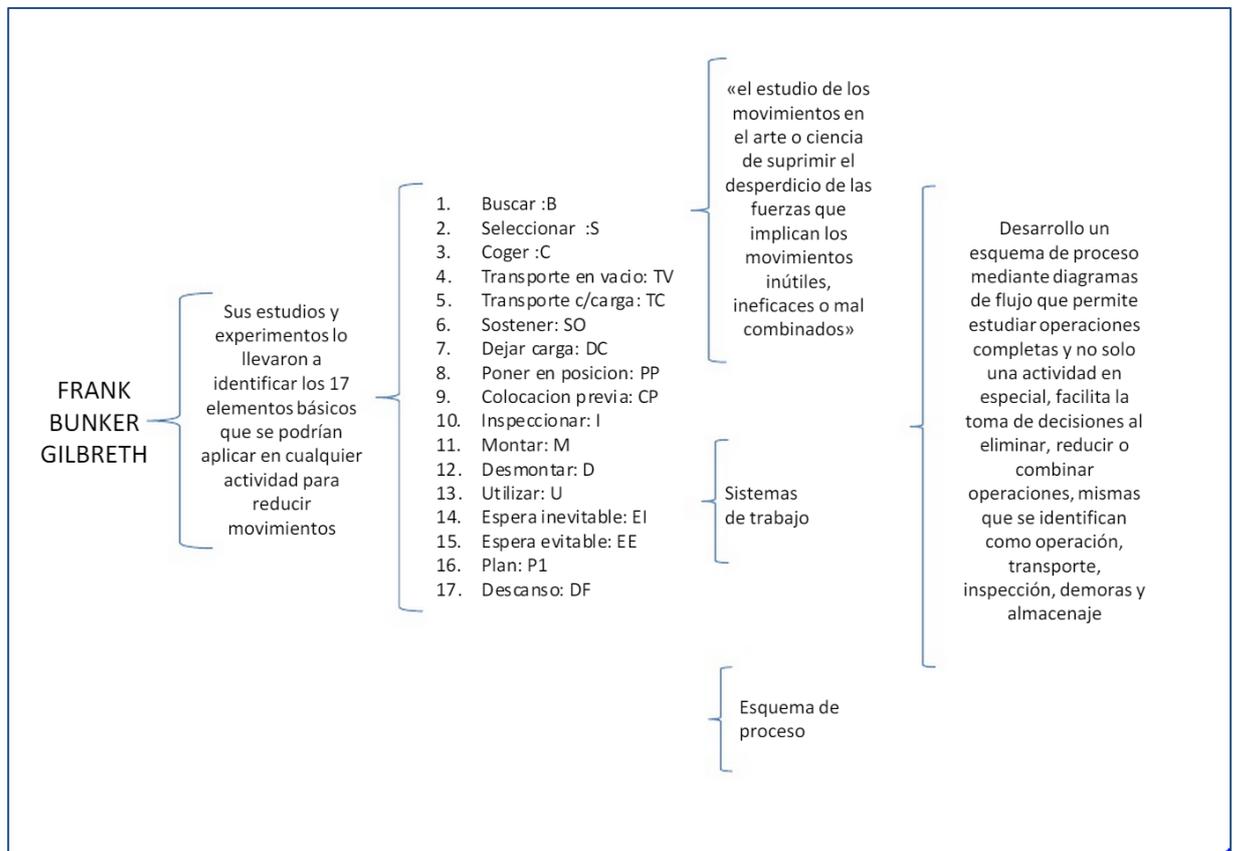


Figura 4: Niebel, Freivalds, & González Osuna (2004, p. 72)

Por ejemplo, los elementos de trabajo para conducir un automóvil, se parecen mucho a los requeridos para operar un torno. El hecho de que todo el trabajo sea similar en muchos aspectos, verifica el principio de que si se puede mejorar los métodos en una planta, entonces se pueden mejorar en todas.

Cuando se analiza la operación Niebel et al. (2004, p. 74) menciona que la mejor forma de simplificar una operación es formular una manera de obtener los mismos resultados, o mejores, sin costo adicional. La regla elemental de un análisis de operaciones es tratar de eliminar o combinar una operación antes de intentar mejorarla. Según la experiencia, casi un

25% de las operaciones que se realizan en la industria estadounidense se pueden eliminar si se dedica suficiente estudio al diseño y al proceso.

En la actualidad se realiza demasiado trabajo innecesario. En muchos casos, la tarea o el proceso deben simplificarse o mejorarse, sino eliminarse por completo. Al eliminar una operación se ahorra la instalación de un método mejorado y no hay interrupciones o retrasos, pues no se desarrolla, prueba e instala ese método mejorado. No tiene que capacitarse a los operarios y la resistencia al cambio se minimiza cuando se elimina una tarea o actividad innecesaria. Con frecuencia, las operaciones innecesarias son el resultado de una planeación inadecuada al establecer el trabajo. Una vez determinada la rutina estándar, es difícil cambiarla, aun cuando el cambio elimine una parte del trabajo y lo haga más sencillo. Al planear nuevos trabajos, el personal de planeación puede incluir una operación adicional si existe la posibilidad de rechazo del producto sin ese trabajo adicional.

Rodríguez Martínez (2006) comenta que las pequeñas empresas son como semillas de grandes corporaciones que pueden alcanzar el éxito si tienen los tres ingredientes necesarios: *Personas* (Un líder con visión convencido de que puede realizar cambios con un grupo de trabajo comprometido); *Producto* (Un producto o servicio que satisfaga las necesidades de los consumidores); *Método* (El adecuado a las pequeñas empresas que permitan canalizar la energía de las personas, para alcanzar la visión e implementar un proceso de constante innovación y mejora). La mayoría de los empresarios se identifican con los dos primeros, sin embargo con el tercer aspecto pueden generarse muchas dudas.

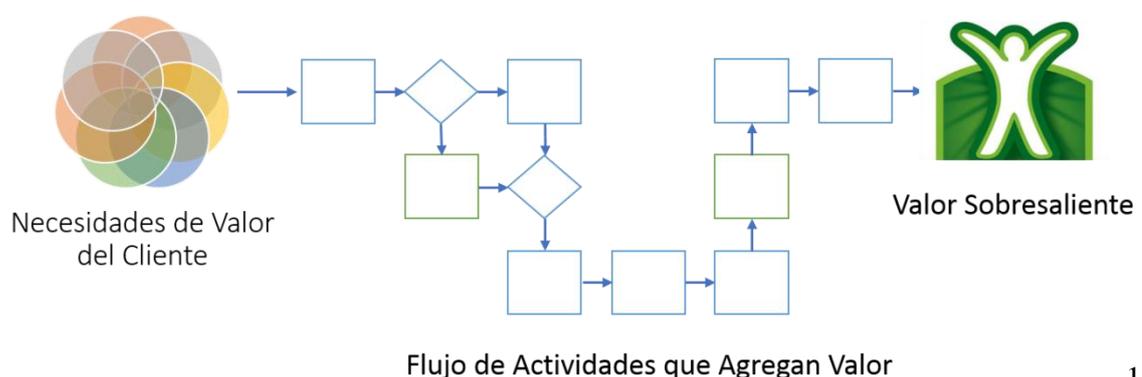
### **2.2.3. ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES: PROCESOS Y CADENAS DE VALOR**

La administración de operaciones se preocupa de los procesos (esas actividades fundamentales que las organizaciones utilizan para realizar el trabajo y alcanzar sus metas),

para producir los bienes y servicios que la gente usa todos los días. Por tanto la administración de operaciones puede ser utilizada como un arma competitiva (Krajewski et al., 2008, p. 4).

Actualmente varias tendencias están obteniendo un gran impacto en la administración de operaciones: el mejoramiento de la productividad; la competencia global; el veloz cambio tecnológico; y las cuestiones éticas, ambientales y de la diversidad de la fuerza de trabajo. La forma en que se administran los procesos desempeña una función clave en el mejoramiento de la productividad. Los gerentes deben examinar la productividad desde el nivel de la cadena de valor, porque lo que importa es el desempeño colectivo de los procesos individuales. El desafío consiste en aumentar el valor de la producción en relación con el costo de los insumos. Si los procesos pueden generar más productos o productos de mejor calidad con la misma cantidad de insumos, la productividad se incrementará. Si pueden mantener el mismo nivel de producción y reducir el uso de recursos, la productividad también se incrementará.

Las empresas aceptan el hecho de que, para prosperar, deben visualizar en términos globales a sus clientes. La mayoría de los productos actuales, son una combinación y servicios provenientes de todo el mundo. Según Reidenbach & Goeke (2010, p. 46) un flujo de valor es el conjunto exhaustivo de actividades y comunicaciones que en forma colectiva crean y entregan el valor al cliente. Un flujo de Valor comienza con una necesidad de un cliente de un producto o servicio y termina con la creencia de ese cliente que ha recibido valor genuino como se ilustra en la figura 5.



*Figura 5: Flujo de Actividades que agregan valor*

Los flujos de valor por lo general están formados por varios procesos interconectados e implican cualquier número de áreas funcionales dentro de la organización. La distinción clave entre el flujo del valor y los números procesos organizacionales que lo comprenden es que el flujo del valor existe para entregar valor a un cliente externo, aquel cuya percepción de la entrega de valor mantendrá rentable a la organización. Los flujos de valor por lo común incluyen procesos que son relevantes tanto para los clientes internos como externos, pero el flujo de valor comienza y termina con el cliente externo, quien es el árbitro último del valor.

#### **2.2.4. ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA**

Arnoletto (2007) comenta que para estandarizar los procesos de producción es muy importante aplicar el Justo a tiempo, este es una filosofía industrial integral, un nuevo enfoque para la administración de operaciones, que busca tener clientes atendidos en el momentos justo, con productos de máxima calidad, frutos de procesos libres de desperdicios y costos innecesarios, de mínimo inventario y máxima flexibilidad ante la demanda (p. 124).

El justo a tiempo es en ese sentido consecuencia de un proceso de mejora continua, que incide en toda la empresa y que busca la realización efectiva de dos principios estratégico básicos:

- Eliminar toda actividad innecesaria: fuente de desperdicios.
- Fabricar solo lo que se necesite, cuando se lo necesita, con la máxima calidad posible.
- Buscar la simplicidad
- Diseñar sistemas para identificar problemas

El justo a tiempo se inspira en la llamada Toría de los cinco ceros:

- Cero defectos.
  - Los defectos causan excesos de costos e irregularidades que acaban traduciéndose en stocks. Uno de los planteamientos del JIT, es hacer las cosas bien a la primera, con ello conseguiremos la calidad deseada y ahorro en costos por concepto de materiales no despilfarrados, ahorro de energía y de horas de proceso hombre- máquina, al no tener que repetir las tareas.
- Cero averías.
  - Las averías proporciona retrasos y paros en la producción y son una de las causas que hacen que se mantengan stocks. El establecimiento de programas de mantenimiento productivo y la implicación de los operarios en las tareas de entretenimiento y conservación de las maquinas que manejan para las operaciones de producción, hace que las averías se reduzcan al mínimo y en consecuencia no será necesario mantener stocks para cubrir tales contingencias.
- Cero stocks.
  - En toda la cadena logística ya que son un despilfarro, porque suponen tener inmovilizados recursos monetarios, lo que se traduce en un costo para la empresa. Además ocupan espacio y requieren vigilancia, todo ello unido a que ocultan problemas que redundan en una gestión inadecuada y baja productividad para la empresa.
- Cero plazos.
  - Para dar un servicio adecuado al cliente y evitar que se acumulen stocks en algún tramo del conducto logístico. El plazo de entrega es junto al

precio y la calidad una de las variables competitivas de los productos de una empresa.

- Cero papel.
  - El “Justo a Tiempo” insiste en la búsqueda de la simplicidad. Intenta eliminar en la medida de lo posible cualquier burocracia. Captar y distribuir la información a través de medios informáticos, lo cual ayuda a simplificar notablemente las tareas administrativas.

Son muchos aspectos con los que trabaja el Justo a Tiempo para aproximarse a ese ideal de una producción sin fallas y sin costos improductivos. No es algo que pueda lograrse de una manera voluntarística sino el fruto de pacientes y coordinados esfuerzos en varios frentes de lucha. El proceso de implantación en una empresa requiere varias fases que se detallan a continuación y se ven gráficamente en la figura 2.3:

- Fase previa: Educación de los altos directivos y del equipo de implantación.
- Educación para el JAT: De todo el resto del personal.
- Mejora continua de los procesos: En todo aspecto, técnico, equipamiento, de la programación, de la mano de obra, del mantenimiento, de la administración etc.
- Mejoras en el control: Kanban y autocontrol.
- Cambio en las relaciones: Con los proveedores y con los clientes.

Los beneficios son extraordinarios y cambian profundamente los parámetros de la gestión global de una empresa (Arnoletto, 2007, p. 125).



Figura 6: Proceso de implantación de metodología Justo a Tiempo en una empresa

Son muchos los aspectos de actuación con los que trabaja el JAT:

**Acortamiento de los tiempos de preparación de herramientas:**

El objetivo es disminuir el tamaño de los lotes cuando se trabaja en tandas, acortando el tiempo de máquinas paradas para el cambio de herramientas entre dos ciclos de piezas.

**Estandarización de los proceso de fabricación:**

Es muy importante para el JAT equilibrar los flujos de producción y eliminar o reducir al mínimo los tiempos de espera. Hay varias medidas que pueden tomarse en este aspecto:

- 1) Eliminar todas las tareas o movimientos inútiles.
- 2) Equilibrar todos los procesos en terminos de tiempos de producción.
- 3) Establecer el ciclo de fabricación de cada producto.

- 4) Establecer la ruta estandar de operaciones de un operario.
- 5) Establecer una cantidad estandar de trabajo en curso.

### **2.2.5. ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES CON ENFOQUE AL CLIENTE**

Un cliente es una persona o grupo que compra bienes, productos y servicios y con quien una organización tiene una relación. La satisfacción del cliente es una condición que está libre de dudas, sospecha o incertidumbre en la mente del cliente. Esta condición establecida supone que los deseos, necesidades y requisitos del cliente están cubiertos con base en estándares de expectativas de forma, idoneidad y función. El cliente, no la organización proveedora, es quien determina estos estándares (Ahoy, 2010, p. 117).

El servicio superior y la relación de alto nivel dependen de saber que los clientes son:

- Los visitantes más importantes en el negocio.
- Los clientes no dependen de la empresa, la empresa depende de los clientes.
- No interrumpen el trabajo de la empresa, son el propósito de la misma.
- No son extraños en el negocio, sino una parte de él.
- No le hacen un favor a la empresa, sino que dan la oportunidad de servirles.

Las tres fuentes de creación del dinero en una organización viable son los accionistas, instituciones financieras (bancos) y clientes. Muchas organizaciones tienen accionistas insatisfechos por siempre estar poniendo más dinero en sus inversiones sin resultados positivos.

Los clientes solo pagarán lo que sientan que es apropiado y justo para los bienes, productos o servicios, que sean de alta calidad, bajo costo y entregados cuando ellos lo deseen. Una organización viable satisface a todas estas fuentes. Todas las organizaciones tienen el derecho a producir bienes, servicios y productos de alta calidad, con el mejor costo y con

entregas mas rápidas y con una utilidad razonable. Las tres entidades deben reunirse para un fin común en apoyo a las necesidades del otro para recibir los beneficios óptimos.

#### Escuchar la voz del cliente

Si una organización espera alcanzar el éxito con el cliente. Para adquirir una clase mundial, una organización debe cumplir las necesidades, requerimientos y satisfacciones cruciales para el cliente. Comprender la voz del cliente es crucial para el éxito de cualquier empresa. Al saber que la meta final de cualquier empresa es la construcción de relaciones, las organizaciones motivadas lanzaran un viaje por la calidad al mejorar los procesos cotidianos (Ahoy, 2010, p. 119).

Existen tres condiciones que las empresas deben hacer para alcanzar el deleite o la satisfacción del cliente. Estas son:

- 1) Tener a las personas correctas en la organización con la actitud correcta.
- 2) Contar con los procedimientos adecuados.
- 3) Usar las herramientas adecuadas para lograr una ventaja competitiva.

#### Escuchar la voz del empleado

Si una organización espera alcanzar el éxito con el cliente, debe escuchar de manera crítica la voz del empleado. Para adquirir la clase mundial, las organizaciones deben tener empleados felices y educados, críticos para las necesidades, requisitos y la satisfacción del cliente. Comprender la voz del cliente es crucial para el éxito en cualquier empresa.

#### Requisitos del cliente

La mayoría de las organizaciones comprende los requisitos del cliente, los cuales son las condiciones minimas que la empresa debe satisfacer. Algunas veces cuando el cliente se esta

enfocando en sus propias necesidades o deseos, no siempre se esta a la altura de sus expectativas. Las condiciones pueden cambiar debido a las variaciones en la cadena de suministro y en el nivel de ingreso antes de que inicie un proceso en seis áreas: personas, maquinaria, material, método y entorno. Los requisitos del cliente sobrepasan sus deseos y necesidades. En otras palabras, desbancan a todas las demas situaciones, puestos que son críticos para promover los requisitos mínimos que cubrirán las expectativas del cliente. Una organización debe traducir esos requisitos críticos a través de una herramienta conocida como despliegue de la calidad funcional QFD (siglas en inglés), tambien se le conoce como la casa de la calidad. Es una metodolgia estructurada de traducir los requisitos del cliente y especificaciones técnicas para cada paso del desarrollo de un producto o servicio (Ahoy, 2010, p. 121).

#### **2.2.6. GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Según Pola Maseda (1988) define que “Un producto o servicio es de calidad, cuando satisface las necesidades del cliente o usuario en cuanto a: Seguridad, fiabilidad y servicio” (p. 10).

La calidad es lo que el ciente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene o valora. El concepto de calidad genera otra serie de definiciones:

- 1) Característica de calidad o propiedad de un producto o servicio, que contribuye a su adecuación al uso.
- 2) Calidad de diseño o adecuación de las características de calidad diseñadas, para la generalidad de usuarios.
- 3) Calidad de conformidad o calidad de fabricación que indica la fidelidad con que un producto se ajusta a los establecido en su proyecto.

Solo obtenemos producto de calidad cuando se cumplen los tres apartados anteriores, es decir, cuando se puede definir un conjunto de características de calidad que garanticen una total adecuación al uso por parte del cliente.

El conjunto de actividades necesarias para el logro de la calidad, es lo que se entiende por control de calidad. La función actual del control de calidad se orienta totalmente a satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores, en base a una adecuación al uso de los productos o servicios (Pola Maseda, 1988, p. 11).

Existe una relación clara entre los terminos de calidad y productividad (relación entre resultados obtenidos y los medios, inversiones o recursos empleados). Hay cinco variantes que resultan plenamente operativas:

- 1) Aumento de productividad por reducción de los medios: si se logra mantener los mismos resultados reduciendo la inversión, se habrá alcanzado una productividad mayor en base a unos costos menores.
- 2) Aumento de productividad por crecimiento global: si crecen los medios de proporcion menor a la que han crecido los resultados se obtiene un aumento de la productividad.
- 3) Aumento de la productividad por crecimiento de resultados: haciendo crecer los resultados obtenidos manteniendo la misma inversión, se puede hablar de un crecimiento inteligente.
- 4) Aumento de productividad por crecimiento privilegiado: Se logrará cuando a la vez crecen los resultados y decrecen los medios.
- 5) Aumento de productividad por disminución inteligente: haciendo decrecer tanto resultados como medios (Pola Maseda, 1988, p. 14).

Lo anterior expuesto se ilustra en la figura 7

– Por reducción de costes:	$\frac{= \text{Resultados}}{\nabla \text{Medios}}$
– Por crecimiento global:	$\frac{\Delta \text{Resultados}}{\Delta \text{Medios (en menor proporción)}}$
– Por crecimiento de resultados:	$\frac{\Delta \text{Resultados}}{= \text{Medios}}$
– Por crecimiento privilegiado:	$\frac{\Delta \text{Resultados}}{\nabla \text{Medios}}$
– Por disminución inteligente:	$\frac{\nabla \text{Resultados}}{\nabla \text{Medios}}$

Figura 7: Relación entre resultados obtenidos y los medios, inversiones o recursos empleados

Fuente: (Pola Maseda, 1988, p. 14)

### 2.2.7. MÉTRICAS

Como menciona Ahoy & Jasso Hernán D’Borneville (2010, p. 177) cuando se mide lo que se esta diciendo y se expresa en numeros , quiere decir que sabe algo de ello. Pero cuando no puede medirlo o no se puede expresar en numeros, su conocimiento es de un tipo magro e insatisfactorio. Puede ser el principio del conocimiento pero a duras penas en sus pensamientos habra avanzado a la etapa de ciencia. Lord Kelvin, fisico britanico, 1891.

Dentro de los principios Six Sigma en Reidenbach & Goeke (2010, p. 134) se menciona que la métrica de desempeño interno esta calibrada para los objetivos, acciones y mejoras de procesos especificos seleccionados. Esto requiere un sistema de vigilancia sobre el proceso para medir los resultados, la pimera indicación de la necesidas de una métrica ocurrirá durante el proceso de documentar el impacto de los problemas identificados.

### 2.3. CONCEPTUALIZACIÓN

**Estandarización:** Según Rodríguez Fernández (2007) “tiene como objeto unificar y homogenizar criterios respecto a determinadas materias de tal forma que se utilice un lenguaje común en un campo concreto de actividad” (p. 128).

Según Muñoz Negrón (2009) “La estandarización es la incorporación en el diseño y partes estándar fáciles de adquirir en el mercado. Permite reducir costos y garantizar la disponibilidad de repuestos” (p. 221).

Según Krajewski et al. (2008) la estandarización es establecer programas y métodos para realizar las labores de limpieza y clasificación. Formalizar la limpieza que resulta de realizar con regularidad las primeras tres prácticas S (Separar, ordenar y limpiar) a fin de mantener un estado permanente de limpieza y preparación (p. 353).

**Procesos:** Según (Baca Urbina, 2014, p. 36) “son un conjunto de tareas o actividades relacionadas con la intención de producir un efecto, que puede ser un bien material, servicio o el cumplimiento de una etapa de un proceso mayor” (p. 36).

Ahoy (2010) “Un proceso es una serie de actividades y eventos. La administración adecuada comprende el arte de manejar procesos y sus herramientas de medición para determinar la mejora a partir de su desempeño básico” (p. 3).

**Precio:** Para Goñi Avila (2008) es la cantidad de recursos financieros (dinero) y/o físicos (cuando se cambia un producto por otro es el caso del trueque) que está dispuesto a pagar el consumidor o cliente por un bien o servicio siempre y cuando satisfaga sus necesidades o cumpla los requisitos requeridos, es decir que sea de utilidad en términos de uso, tiempo y lugar (p. 11).

**Productividad:** Biasca (1984) lo define como “Producir un bien o servicio usando la mínima cantidad posible de recursos” (p. xi).

Castanyer Figueras (1988) “Relación entre la producción obtenida en un proceso y los factores puestos a contribución para la obtención de aquel resultado” (p. 7).

**Calidad:** Para Baca Urbina (2014) “Se trata de empresas sobresalientes que exigen y logran un comportamiento extraordinario de la mayor parte de sus empleados a lo que se refiere la calidad del producto o servicio prestado” (p. 20)

Pola Maseda (1988) define la calidad como “Conjunto de características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente” (p. 9).

**Tiempo de entrega:** Riverola (2004) comenta que “Es la suma del tiempo de pedido más el plazo de obtención. Tiempo desde el pedido del cliente hasta su entrega satisfactoria” (p. 6).

**Satisfacción del cliente:** Ahoy (2010) define que “Consiste en cubrir las expectativas del cliente, pero el **momento mágico** consiste en saber lo que se necesita para deleitar al cliente” (p. 22).

**Procedimiento:** Para Palma (2009) es una “Presentación por escrito en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan. Explicando en que consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hace. Señalando los responsables de llevarlas a cabo” (p. 5).

**Capacidad de producción:** Arnoletto (2007) “es proveer criterios para determinar el mejor nivel de capacidad general de los recursos, con utilización intensiva del capital, instalaciones, equipos y fuerza laboral para respaldar la estrategia de competitividad de la empresa” (p. 91).

**Rentabilidad:** Arnoletto (2007) considera que la ganancia y la rentabilidad son esenciales para toda la sociedad, bajo cualquier sistema económico, aún más que para las empresas individuales, pero la ganancia es la prueba de validez de las empresas y no la

explicación causal o justificación racional del comportamiento y de las decisiones empresarias (p. 7).

**Proveedores:** Muñoz Negrón (2009) refiere que “se mantiene una lista de proveedores con base en el desempeño del proveedor o en un estudio de certificación” (p. 151).

## **2.4. INSTRUMENTOS.**

Las herramientas propuestas para realizar la investigación son las siguientes:

### **2.4.1. ENTREVISTA**

Como el enfoque del proyecto de investigación es mixto, se han diseñado 3 entrevistas para 3 cargos de la empresa con preguntas estructuradas para recolectar la información y poder contestar las preguntas de investigación.

Se han seleccionado ha:

Gerente General (Anexo 1)

Jefe de Producción (Anexo 2)

Operarios de primera línea. (Anexo 3)

Con la participación de los empleados en dichos cargos se pretende recolectar suficiente información para evaluar tanto de manera global como específica todos los procesos de producción.

### **2.4.2. ENCUESTA**

Adicionalmente para la recolección de datos cuantitativos se hará una encuesta a los clientes para poder evaluar ciertas variables de estudio que son necesarias para la correcta investigación del proyecto. Esta encuesta se encuentra en el anexo 4.

### **2.4.3. OBSERVACIÓN EN CAMPO**

Según Hernández Sampieri et al. (2010) este método es sistemático, válido y confiable de situaciones que son observadas en el campo, en la empresa Sastre Xpress es necesario evaluar la ejecución de los procesos de manera directa para obtener información de la ejecución directa y todas las partes relacionadas, instrumento también utilizado para la recolección de datos cualitativos. Se contará con un formato de observación que se encuentra en el anexo 5.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En éste capítulo se explica cómo se lleva a cabo la investigación definiendo la metodología a utilizar en la realización de este estudio.

### 3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En la presente investigación ha sido necesario seguir un orden lógico para su desarrollo, donde en cada una de sus etapas se relacionan entre sí, tal como se aprecia en la tabla 1. , relativa a la matriz de congruencia metodológica.

*Tabla 1: Matriz de congruencia metodológica.*

Título de la Investigación	Pregunta central de investigación	Preguntas específicas de investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables
Propuesta de documentación de los procesos clave en la empresa Sastre Xpress	¿Cuál es el mecanismo para mejorar la calidad y la productividad de la empresa Sastre Express?	<p>¿Cuáles son los procesos actuales por los que se rige la empresa Sastre Express?</p> <p>¿Cuáles son los procesos claves en la empresa Sastre Xpress que tienen el mayor impacto en la operatividad del negocio?</p> <p>¿Cuáles son las causas por las que no se cuenta con procesos documentados en la empresa Sastre Xpress?</p> <p>¿Cuáles son las alternativas de solución para medir la productividad y la eficiencia en la línea de producción?</p> <p>¿La ejecución del manual de procesos clave en la empresa Sastre</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir a mejorar la calidad y productividad de la empresa Sastre Xpress, mediante un mecanismo de documentación de los procesos de claves. <i>Indicador:</i> Productividad y calidad percibida por el cliente.</li> </ul> <p><b>ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Examinar los procesos actuales por los que se rige la empresa Sastre Express. <i>Indicador:</i> Análisis de los procesos actuales.</li> <li>Identificar los procesos claves en la empresa Sastre Xpress que tienen impacto en la operatividad del negocio. <i>Indicador:</i> Métricas en cada proceso clave.</li> <li>Reconocer las causas por las que no se cuenta con procesos documentados</li> </ul>	<p><b>CENTRAL</b></p> <p>H1: La calidad y la productividad de la empresa Sastre Xpress mejoraran significativamente la documentación de los procesos claves de la empresa reduciendo sus costos en más de 5%.</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b></p> <p>H2: Las causas por las que la empresa Sastre Xpress no puede optimizar su operatividad es porque no cuenta con procesos claves documentados.</p> <p>H3: La aplicación de un método de evaluación en la ejecución de procesos ayudará a la mejora continua de los mismos logrando resultados en la satisfacción al cliente mayores a 60%.</p> <p>H4: Con la existencia y ejecución de un manual de procesos documentados mejorara la satisfacción de cliente y la reducción de gastos en más de un 10%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad</li> <li>Tiempo de Entrega</li> <li>Satisfacción del Cliente</li> <li>Productividad</li> <li>Procesos</li> </ul>

		<p>Xpress ayudará a mejorar la productividad y calidad?</p>	<p>en la empresa Sastre Xpress. <i>Indicador:</i> mencionar causas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir una propuesta de evaluación que permita medir el nivel de productividad y eficiencia en la línea de producción. <i>Indicador:</i> Productividad y eficiencia.</li> <li>Proponer un manual de procesos clave documentados para una posterior ejecución. <i>Indicador:</i> Cumplimiento de cada procedimiento en el manual. Formatos de revisión.</li> </ul>	
--	--	---	---	--

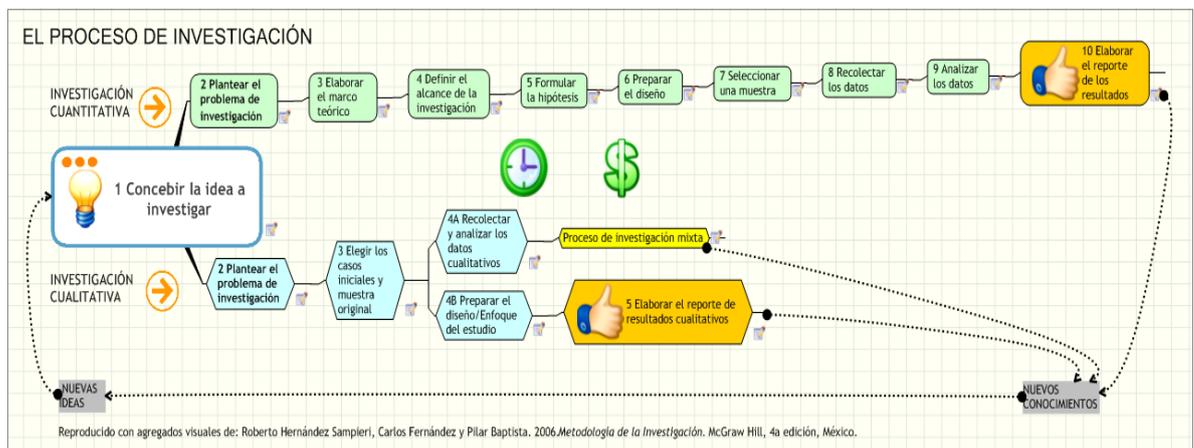


Figura 8: Etapas metodológicas.

Fuente: (Hernández Sampieri et al., 2010).

### 3.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

A continuación se detallan tanto las variables dependientes e Independientes de la investigación.

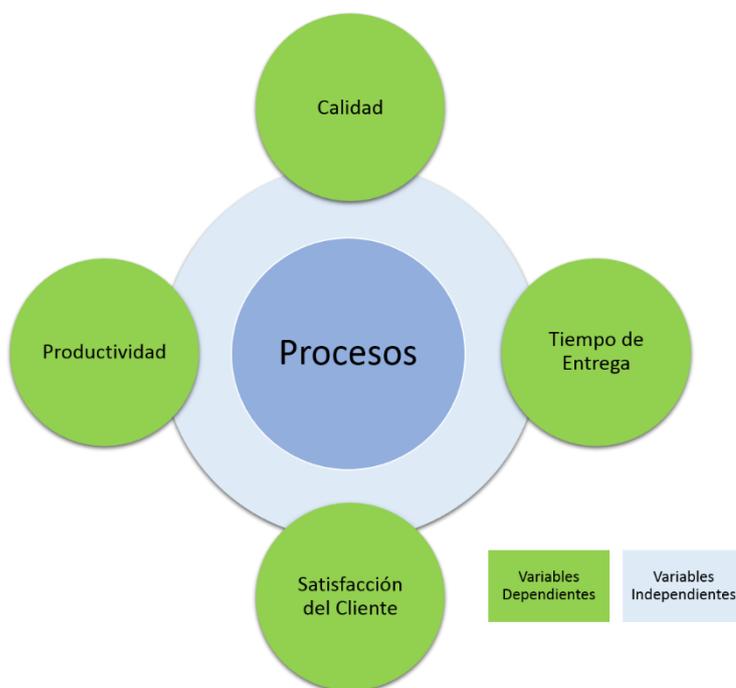


Figura 9: Diagrama de Variables

Tabla 2: Definición de Variables

Variables Independientes	Definición	
	Conceptual	Operacional
Procesos	Son un conjunto de tareas o actividades relacionadas con la intención de producir un efecto, que puede ser un bien material.	Variable que será observada mediante un procedimiento de observación en campo.
Variables Dependiente	Definición	
	Conceptual	Operacional
Calidad.	Conjunto de características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.	Variable medida según la percepción del cliente y de los entrevistados.

Productividad	Producir un bien o servicio usando la mínima cantidad posible de recursos.	Variable observada por los resultados en las entrevistas.
Satisfacción del cliente	Consiste en cubrir las expectativas del cliente, pero el momento mágico consiste en saber lo que se necesita para deleitar al cliente	Variable medida según la percepción del cliente y de los entrevistados.
Tiempo de entrega	Es la suma del tiempo de pedido más el plazo de obtención. Tiempo desde el pedido del cliente hasta su entrega satisfactoria	Variable medida según la percepción del cliente y de los entrevistados

### **3.2.1. HIPÓTESIS**

#### **3.2.1.1. HIPÓTESIS CENTRAL:**

H1: La calidad y la productividad de la empresa Sastre Xpress mejoraran significativamente la documentación de los procesos claves de la empresa reduciendo sus costos en más de 5%.

#### **3.2.1.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:**

H2: Las causas por las que la empresa Sastre Xpress no puede optimizar su operatividad es porque no cuenta con procesos claves documentados.

H3: La aplicación de un método de evaluación en la ejecución de procesos ayudará a la mejora continua de los mismos logrando resultados en la satisfacción al cliente mayores a 60%.

H4: Con la existencia y ejecución de un manual de procesos documentados mejorara la satisfacción de cliente y la reducción de gastos en más de un 10%.

### **3.3. ENFOQUE Y MÉTODOS**

El presente estudio es abordado bajo el enfoque mixto, ya que busca medir el aumento en la calidad y productividad mediante medición numérica y cualitativa con el fin de analizar los datos y generar conclusiones generales comprendiendo las diferentes variables de la investigación. Así como realizar observación de campo sin manipulación alguna de las variables en mención.

### **3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación en su parte cuantitativa es de tipo no experimental/transaccional o transversal, ya que la información es recolectada en único periodo de tiempo y donde las variables en estudio no están sujetas a manipulación. El alcance del mismo es correlacional-descriptivo, en vista de que se indagaron datos que dan como resultado la situación actual sobre los procesos y procedimientos en la empresa Sastre Xpress (Hernández Sampieri et al., 2010).

En cuanto a la parte cualitativa se utilizó un diseño de Investigación–acción del tipo práctico y con una perspectiva técnico-científica, ya que se busca resolver los problemas que afectan a la empresa, mediante la guía hacia una toma de decisiones que pueda implementarse con un plan de acción hacia la mejora continua.

El diseño de la investigación está basado en una serie de criterios que ayudan al completo desarrollo de la misma. La figura 10 muestra el detalle del diseño de la investigación llevado a cabo en este estudio.

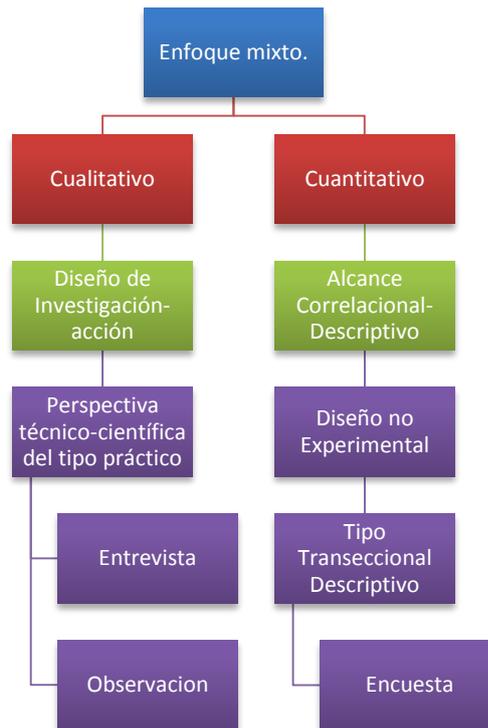


Figura 10: Diagrama de diseño de la investigación

### 3.5. POBLACIÓN

Debido a que se desea analizar la mejora en la productividad y la calidad mediante la estandarización de los procesos claves de la empresa Sastre Xpress, este estudio está concentrado en la empresa en cuestión y para medir la variable de satisfacción de los clientes se han determinado las tiendas que actualmente se manejan, representando una población total de 4,776 clientes, según la base de datos actual proporcionada por la empresa. Adicionalmente se encuentran dentro de la población todos los empleados que laboran en la empresa, que representan 11 actualmente.

#### 3.5.1. MUESTRA

La muestra para evaluar los procesos y procedimientos es del total de la población de los 10 empleados de la empresa Sastre Xpress, mediante entrevistas y observaciones de campo. Se aplicó una muestra no probabilística por conveniencia, ya que se entrevistó al total de empleados.

La muestra para medir la satisfacción de los clientes fue calculada mediante un muestreo probabilístico el cual se llevó a cabo con la base de datos de la empresa Sastre Xpress de manera aleatoria a sus clientes, la cual fue determinada teniendo en cuenta la siguiente fórmula para muestras finitas e infinitas:

$$\frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

*Figura 11: Formula Tamaño de muestra*

Fuente: Torres & Paz (2015, p. 11)

- $n = [k^2 N p q] / [(e^2 (N-1)) + k^2 p q]$
- $n = [1.95^2 * 4,776 * 0.50 * 0.50] / [(0.05^2 * (4,776 - 1)) + (1.95^2 * 0.5 * 0.5)]$
- **n = 353**

En donde:

- n: muestra
- N: población (4,776)
- k: constante según nivel de confianza (0.95)
- p: proporción de la población que posee la característica de estudio (p=q=0.5)
- q: proporción de individuos que no poseen la característica (1-p)
- e: error muestral deseado (0.05)

### **3.5.2. UNIDAD DE ANÁLISIS**

Se considera como unidad de análisis para el presente estudio, a los clientes encuestados que visitan las tiendas Sastre Xpress. Así mismo para la realización de las entrevistas se considera la unidad de análisis a los empleados de la empresa. Por otra parte se consideraron los aspectos internos de los procesos actuales para realizar la observación en la línea de producción y referente a la estandarización de los procesos.

### **3.5.3. UNIDAD DE RESPUESTA**

Se considera como unidad de respuesta la participación de cada cliente que visitó la tienda y llenó la encuesta de servicio, así mismo la participación de los empleados al momento de realizar la entrevista y observación en referencia a la estandarización de procesos

## **3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS**

Con el objetivo de llevar a cabo esta investigación, se procedió a utilizar técnicas e instrumentos que son necesarios para la obtención de datos relevantes a la misma y los cuales estaban dirigidos a recolectar y analizar las variables previamente descritas.

### **3.6.1. INSTRUMENTOS**

Para el presente estudio se utilizaron como instrumentos tres tipos de entrevista, una para el gerente general, otra para el jefe de operaciones y otra para los operarios, con el objetivo de recabar la información de forma más precisa y en todos los niveles de la empresa, de esta manera se tendría una visión amplia de toda la empresa en base a los procesos que se están manejando en la actualidad. Adicionalmente se formuló un cuestionario para evaluar el servicio al cliente en cada punto y verificar el nivel de servicio en cinco aspectos básicos. Por último se realizó una observación a nivel de producción y verificar los procesos actuales en la línea.

### **3.6.2. TÉCNICAS**

Las técnicas elegidas para llevar a cabo en el presente estudio fueron la entrevista, la encuesta y la observación. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010, p. 418) la entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras

(entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

La entrevista se formuló en base a recolectar los datos relacionados a cada una de las variables de investigación, la cual tuvo una duración de 30 min por entrevista.

La encuesta se caracteriza por ser una técnica que sirve para recoger información mediante un cuestionario aplicado a la muestra seleccionada, la cual se aplicó al azar a un total de 353 clientes.

Se realizó una encuesta piloto a 10 personas para poder validar el entendimiento del instrumento para poder obtener la versión final de la misma (ver Anexo 3) la cual reveló que el instrumento era entendible e idóneo para ser aplicado.

### **3.7. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información de las cuales se recaudó información están divididas en primarias y secundarias las cuales están detalladas a continuación.

#### **3.7.1. FUENTES PRIMARIAS**

Las fuentes primarias de información fueron las entrevistas, la encuesta, la observación y la base de datos de clientes de Sastre Xpress.

#### **3.7.2. FUENTES SECUNDARIAS**

Las fuentes secundarias de las que se obtuvo información fueron: Libros (físicos y electrónicos), sitios web, revistas, informes y artículos.

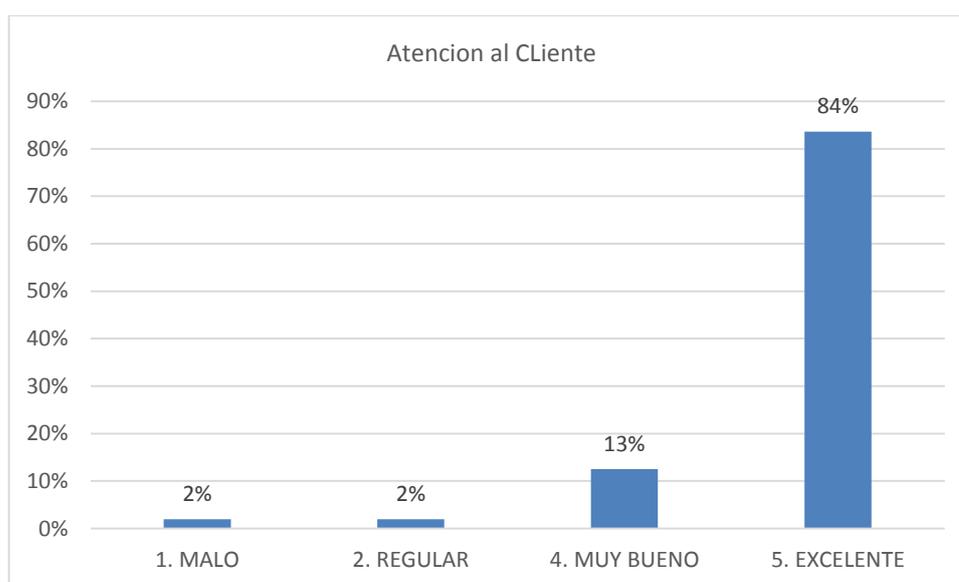
### **3.8. LIMITANTES DEL ESTUDIO**

- El tiempo para realizar la prueba experimental de manipulación de variables lo consideramos una limitante.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1. VARIABLE 1-SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Según Ahoy (2010) el cliente es el centro por el que todas las empresas existen, por lo que para determinar la satisfacción del cliente con respecto a los productos y servicios ofrecidos por Sastre Xpress, se entrevistó a todas las operarias, las cuales están en contacto directo con el cliente, por tanto 7 del total de 8, piensan que si satisfacen los requisitos del cliente. Así mismo se realizó una encuesta a los clientes de los tres puntos de ventas de los cuales el 84 % se sienten satisfechos con los productos y servicios como se muestra en la figura 12. Cuando relacionamos estos resultados de las entrevistas y las encuestas se puede concluir que las empleadas están alineadas a dar un buen servicio y que el cliente lo percibe.



*Figura 12: Satisfacción en servicio al cliente.*

No hay procedimientos establecidos de atención al cliente, sin embargo las operarias de los quioscos lo ejecutan de manera adecuada. Por lo que están orientadas a brindar un buen servicio, esto se refleja en la encuesta de satisfacción donde el 84 % de los encuestados creen

que la atención al cliente es excelente, un 13% que es muy buena, un 2% que es regular y otro 2% que es malo.

Adicionalmente en la encuesta se le pidió al cliente que hicieran recomendaciones a su criterio, dentro de lo cual solo 29% aportaron una recomendación valida de las cuales 4% era mejorar atención al cliente, así como se muestra en la figura 12.

Actualmente según las observaciones realizadas se pudo verificar que en cada punto existen rótulos dirigidos a los clientes que indican que por cualquier sugerencia, comentario o reclamo se comuniquen a un número telefónico específico (Ver Anexo 6), el cual pertenece al Gerente General, esta medida de alguna manera a generado que el nivel de servicio se mantenga estable según las operarias, ya que esmeran por no generar reclamos ni llamados de atención por parte de la gerencia.

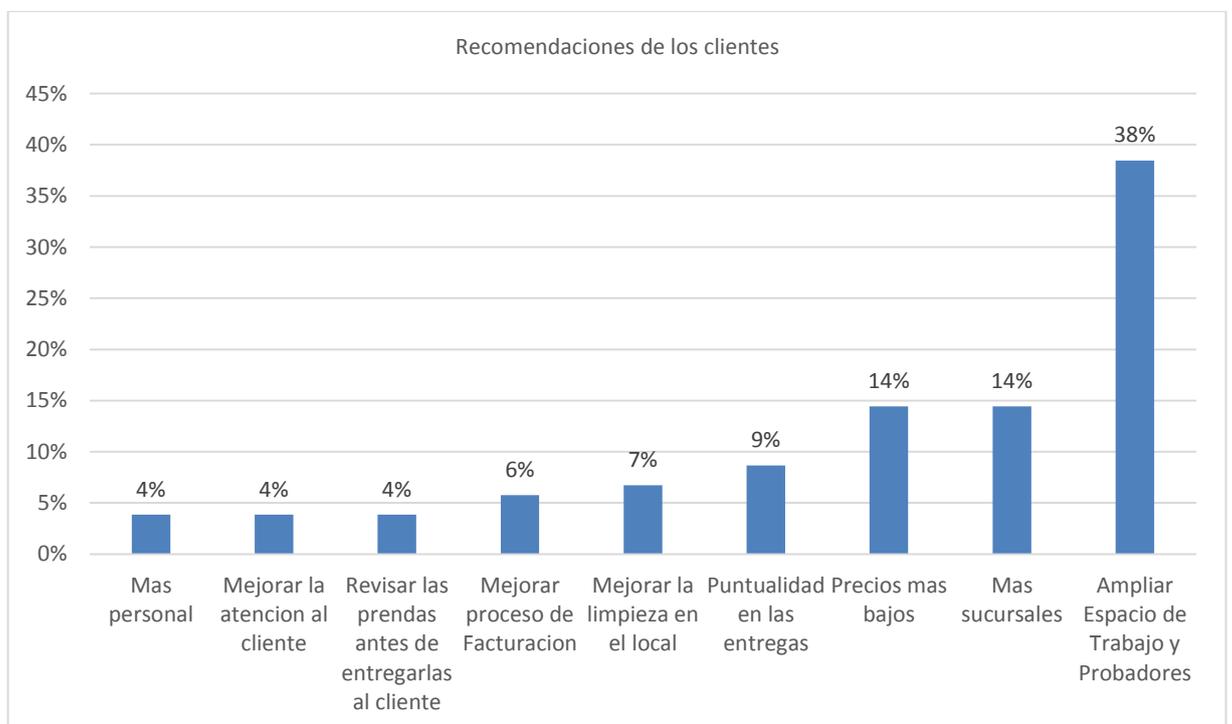


Figura 13: Recomendaciones de los Clientes.

Dentro de los resultados obtenidos al momento de realizar la entrevista, hay varias oportunidades de mejora que son identificadas por las empleadas, siendo estas:

- Disponibilidad de materiales.
  - Según la entrevista se tuvieron observaciones, sobre entregas tardías por la falta de materiales específicos lo que causó insatisfacción en el cliente.
- Puntualidad en la entrega.
  - Adicionalmente la puntualidad de entrega se ve afectada por la falta de materiales o insumos, según algunas operarias. Esto se refleja con un 9% en la participación de los clientes como una recomendación en la puntualidad. Como se ve en la figura 12.
- Ampliar espacio de trabajo para atender a los clientes
  - Según las entrevistas realizadas uno de los factores de oportunidad para mejorar la satisfacción del cliente es el espacio de probadores y en el caso de las operarias es el espacio de trabajo. Estos argumentos se concretan con un 38% de clientes que hicieron una recomendación sobre mejorar el espacio, como se ve en la figura 12.
- Mejorar la calidad del trabajo.
  - Otro aspecto que impacta en la satisfacción al cliente es la calidad del trabajo, ya que en las entrevistas se reflejó que no existen estándares ni un proceso específico que garantice la calidad del producto. Se observó en las entrevistas que cada operaria maneja un concepto propio de lo que es calidad y cada una

define sus parámetros. Según Pola (1988) los estándares de calidad los define el cliente.

- Más promociones y descuentos.
  - Según la observación se cuenta únicamente con promociones al cancelar con las tarjetas de Bac Credomatic. Esto se refleja con el 14% de recomendaciones por parte de los clientes es mejorar los precios o hacer más promociones.
- Limpieza.
  - Según la encuesta de satisfacción se puede observar que los clientes recomiendan en un 7% mejorar la limpieza en el local (Ver Figura 12), adicionalmente en la observación de campo realizada se pudo notar que no existe un proceso de limpieza establecido, sin embargo no hay parámetros que midan el orden y limpieza en el punto de venta.

#### **4.2. VARIABLE 2-TIEMPOS DE ENTREGA Y ELABORACIÓN DE PRODUCTOS**

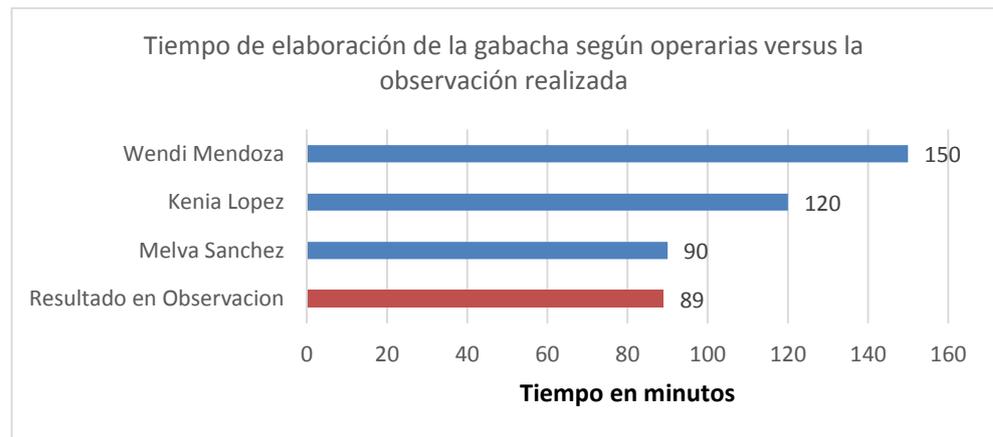
Según Riverola (2004) el tiempo de entrega se define como la suma de los tiempos de pedido del cliente más el tiempo de ejecución de las tareas para entregar el producto al cliente, en base a esta definición, se ha observado en los resultados de las entrevistas a las operarias que cada una de ellas tiene un tiempo estimado de ejecución del trabajo y que este no es el mismo para todas:

- Confección de gabachas: toma de 2 horas a 2 horas y media, Según Wendi Mendoza de 23 años que ayuda en el proceso de corte y limpieza de la prenda final.  
Toma 1 hora y media, Según la entrevista a Melva Sánchez de 35 años quien ensambla las piezas cortadas.

Toma 2 horas según el relato de Kenia López de 32 años quien también ensambla y elabora los patrones de corte.

Sin embargo según la observación de dicho proceso este tardó un tiempo de 1 hora con 29 minutos.

De esta manera se observa que existe una diferencia de 69% entre el tiempo más corto al más alto por lo que no existe un parámetro estándar de ejecución.



*Figura 14: Tiempo de elaboración de la gabacha según operarias versus la observación realizada*

- Confección de uniformes de cirugía: esta actividad toma 3 horas según Wendi Mendoza de 23 años.

Toma 2 horas, según Melva Sánchez de 35 años.

Toma 2 horas, según relato de Kenia López de 32 años.

Sin embargo según observación el tiempo que tardó dicho proceso fue de 1 hora con 20 min.

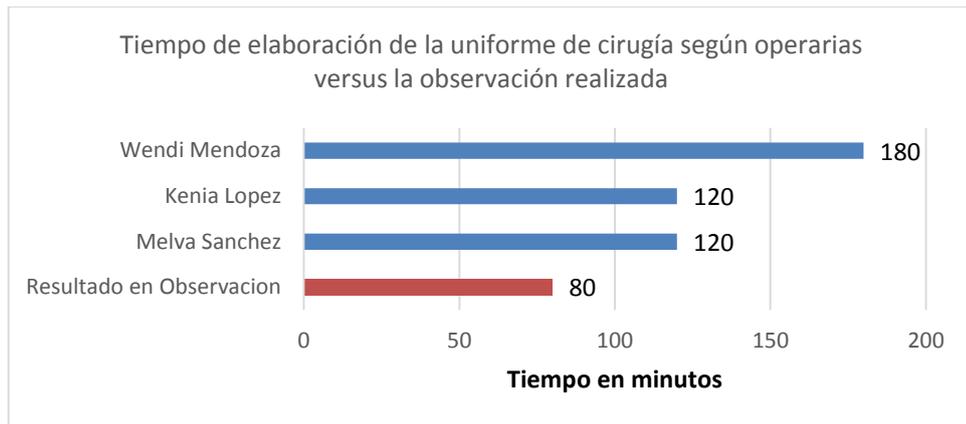


Figura 15: Tiempo de elaboración de la uniforme de cirugía según operarias versus la observación realizada

De esta manera se observa que existe una diferencia de 125% entre en tiempo más corto al más alto, por lo que no existe un parámetro estándar de ejecución.

- Reparaciones: Con base en la información recolectada en la entrevista, se tiene que en arreglos las operarias los clasifican en sencillos, complicado y extra complicados, esto varía según el tiempo que tarde el arreglo.

Sencillo: Melva Sánchez de 35 años, Juana Yamil de 35 años, Leslie Ávila de 30 años, Gloria Acosta de 53 años y Alba Flores de 45 años, definen los tiempos entre 15-30 min.

Complicado: Lo definen de 40 min a 1 hora.

Extra complicado: arreglos que llevan más de una hora.

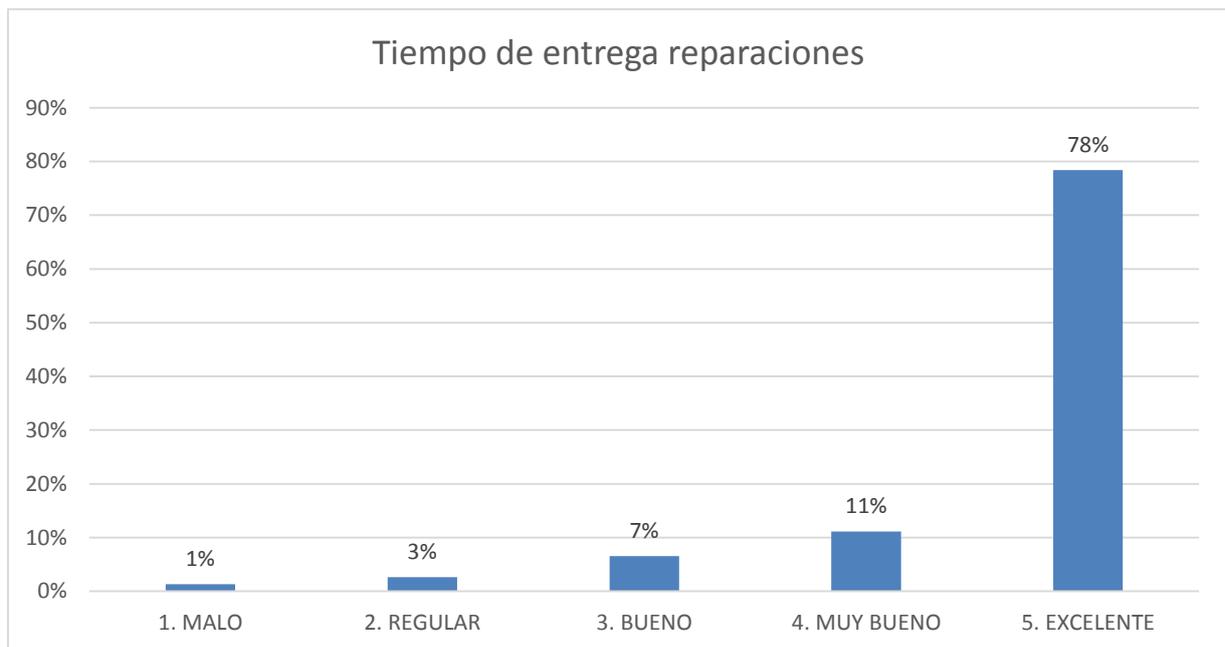
Sin embargo como se muestra en la Tabla 3 existe una tabla de servicios con los tipos de arreglos y el tiempo con 2 variantes, Servicio estándar y servicio Xpress,

Tabla 3: Lista de Servicios y Tiempos

	<b>SERVICIO ESTANDAR</b>	<b>SERVICIO XPRESS</b>
<b>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>Tiempo Hrs</b>	<b>Tiempo Hrs</b>
Ruedo Pantalón	<b>2-4</b>	<b>1-2</b>

Ruedo Pantalón Invisible	2-4	1-2
Ruedo Falda	3-5	2-3
Ruedo Falda Invisible	3-5	2-3
Ajuste Ancho de Pierna Pantalón	4-8	2-4
Ajuste Ancho de Falda	3-5	2-3
Cambio de Zipper Pantalón de Vestir	5-8	3-5
Cambio de Zipper Falda	5-8	3-5
Cambio de Zipper Jean	5-8	3-5
Cambio de Zipper Chumpa	24	2-3
Cambio de Zipper Vestido	5-8	2-3
Cambio Zipper Invisible	5-8	2-3
Colocación de Forro	5-8	2-3
Ajuste Ancho de Cintura	3-5	1-2
Ajuste Ancho de Camisa	3-5	1-2
Ajuste Cintura Camisa manga Larga	5-8	2-3
Ajuste Manga Larga a Manga Corta	5-8	2-3
Ajuste Ancho de Vestido	5-8	2-3
Ruedo Camisa	3-5	2-3
Ajuste Puños de Camisa	5-8	2-3
Ajuste Hombros	5-10	2-3
Ajuste Mangas	5-8	2-3
Ajuste de Tiro Pantalón	5-8	2-3
Ajuste Ancho saco/Chaqueta sin Forro	24	4-5
Ajuste Ancho Saco/Chaqueta con Forro	24	4-5
Ajuste puños Saco/Chaqueta sin Forro	24	4-5
Ajuste puños Saco/Chaqueta con Forro	24	4-5
Ruedo de Saco/Chaqueta sin Forro	24	4-5
Ruedo de Saco/Chaqueta con Forro	24	4-5
Puesta Botón/Pegue ganchos	1-2	4-5
Arreglo Broches Pantalón	1-2	30 min
Ruedo de Vestido sin forro	3-5	1-2
Ruedo de Vestido 1 forro	3-5	1-2
Ruedo de Vestido 2 forros	4-6	1-2
Ruedo de Vestido 3 forros	4-6	1-2
Ojales de Cuello	3-5	1-2
Cambio de Cuello	3-5	1-2
Pinzas Varias	2-4	1-2
Costura de Rupturas	2-4	1-2
Arreglos Varios Sencillo	2-4	1-2
Arreglos Varios Intermedio	2-4	1-2
Arreglos Varios Complicado	3-5	2-4

Pero según la jefa de operaciones, solo hay un punto de venta que cumple con el tiempo y que por ende tiene menos reclamos por lo mismo, este es el quiosco frente a cinepolis, por lo que se observa que la tabla solo es una referencia y no se cumple correctamente en todos los puntos. Sin embargo en la encuesta de satisfacción al cliente se refleja que un 78% de los encuestados encuentran excelente la puntualidad y un 3% regular y otro 1% malo, según se ve en la figura 16.



*Figura 16: Satisfacción en tiempo de entrega*

Cuando se evalúa la satisfacción en el tiempo de entrega por tienda ya se ve una diferencia en la percepción del cliente, donde el 94% de los clientes de la tienda Cascadas 1 piensan que el tiempo de entrega es Excelente, en la tienda de Multiplaza Paiz 84% y en la Tienda de Walmart solo un 77%, lo que se observa en la figura 17.



Figura 17: Satisfacción en tiempo de entrega

Bordados: Según Maira Vega de 22 años, el tiempo del bordado depende del tamaño, diseño y de la cantidad de colores y puntadas, este puede tardar entre 40 min a 1 hora. El diseño lo revisa el diseñador, según política este procedimiento tarda 2 días. Adicionalmente se investigó según el tipo de máquina de bordados que se utiliza (Brother Entrepreneur Pro) maneja una velocidad de 900 puntadas por minuto por lo que se determinaron los siguientes tiempos en base al promedio de los tamaños del bordado.

Tabla 4: Tiempo de ejecución en base a tamaño de bordado

Tamaño del Bordado en milímetros	Puntadas Promedio	Tiempo Minutos
40x60	4500	5
100x100	9000	10
130x180	18000	20
130x300	25000	28
200x300	41000	46

El gerente general se encarga más de los pedidos que llegan por volúmenes, pero el comenta que el tiempo de entrega se determina según las cantidad de trabajo y se trata de responder lo más pronto posible. En general para trabajos menores a 10 unidades, se hace entre 3-5 días, para trabajos de 10-25 unidades se considera de 7-10 días.

Cuando evaluamos la satisfacción al cliente en el tiempo de entrega de bordados el 93% de los encuestados piensa que excelente, un 4% que es muy bueno y un 3% piensa que es malo, como se observa en la figura 18.

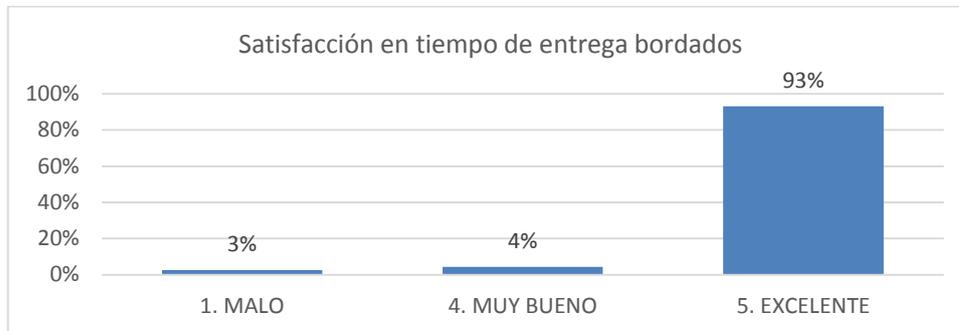


Figura 18: Satisfacción en tiempo de entrega bordados

Según la encuesta de satisfacción al cliente, entre las recomendaciones validas el 9% se hizo en base al tiempo de entrega y su puntualidad como se puede observar en la figura 13.

Adicionalmente en la encuesta de satisfacción se validó que el servicio con el mejor tiempo de entrega es el de bordados con 93% de encuestados que piensan que es excelente, un 86% para los uniformes y 78% para las reparaciones como se observa en la figura 19.

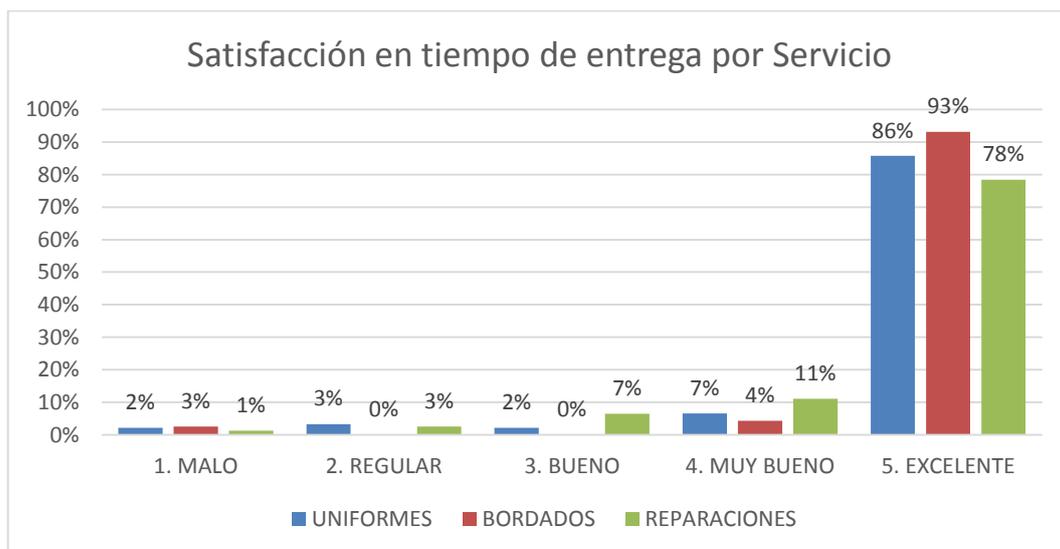


Figura 19: Satisfacción en tiempo de entrega por Servicio

### 4.3. VARIABLE 3-CALIDAD

Pola Maseda (1988) define la calidad como el conjunto de características de los productos o servicios que satisfacen las necesidades de los clientes. Por lo que en esta investigación, obtuvimos varias percepciones de calidad según las operarias, gerente general, jefe de operaciones y los clientes.

- Operarias: Wendi Mendoza de 23 años, define que para ella la calidad depende de los materiales, buena tela, hilos, maquinas.

Melva Sánchez de 35 años, define la calidad en base al precio que se cobra por el servicio.

Juana Yamil de 35 años, Kenia Lopez de 32 años, Leslie Ávila de 30 años y Gloria Acosta de 53 años, concuerdan en sus respuestas, ya que comentan que la calidad se mide por la revisión y la observación cuando se terminan las prendas, las prendas no quedan fruncidas, las costuras son rectas y una vez planchadas no se distingue el arreglo.

Alba flores de 45 años comenta que la calidad viene con la experiencia en el trabajo.

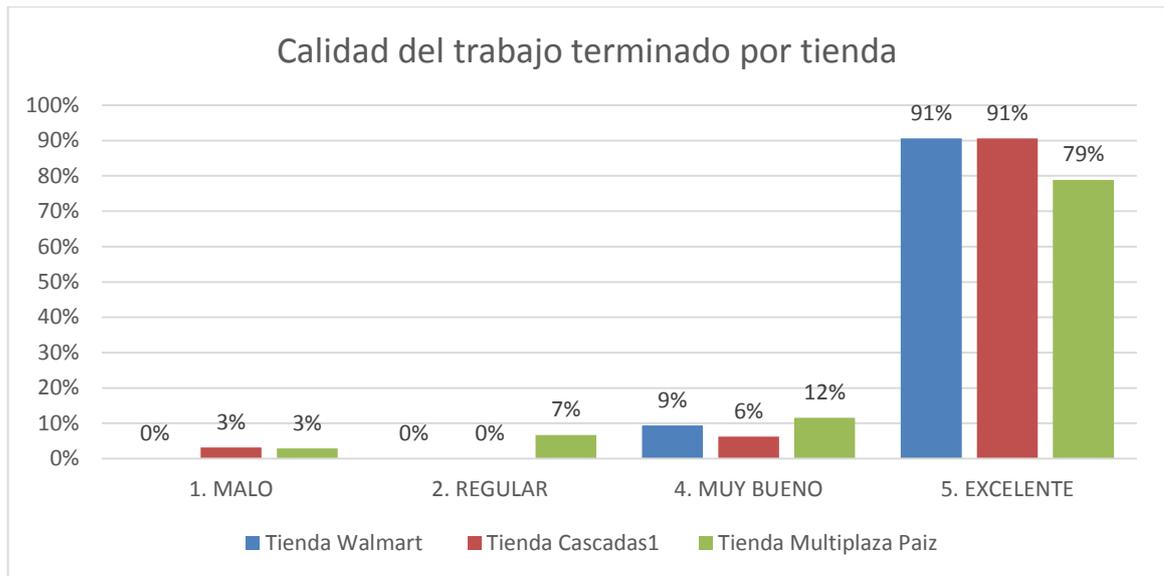
Maira Vega de 22 años comenta que la calidad la define el cliente, ya que se hace una muestra del bordado la cual es validada por el cliente y por el diseñador.

- El gerente General define que la calidad se mide en base a la satisfacción del cliente y la inspección del jefe de operaciones.
- El jefe de operaciones coincide con el gerente general en que la calidad se mide por la satisfacción del cliente.

- En cuanto a los clientes solo el 1% de los que brindaron recomendaciones comentan que se debe mejorar la calidad al revisar bien las prendas entregadas como se observa en la figura 13.
- En general según la encuesta de satisfacción al cliente el 87% de los encuestados creen que la calidad del producto es excelente, 9% muy buena, 2% regular y un 2% malo, así como se observa en la figura 20.
- Cuando se evalúa por tienda según la encuesta de satisfacción el 91% de los encuestados piensan que la calidad en la Tienda Walmart es excelente, al igual que la tienda Cascadas, y solo un 79% para la tienda Multiplaza Paiz como se aprecia en la figura 20.



*Figura 20: Calidad en trabajo terminado*



*Figura 21: Calidad del trabajo terminado por tienda*

Se observa en las respuestas que a pesar de que las operarias no manejan mucho los conceptos técnicos de calidad, cada una tiene una idea propia de la calidad que concuerda con los pensamientos del gerente general y de la jefa de operaciones, así mismo como refieren Ahoy (2010) Calidad basada en requerimientos del cliente y Pola Maseda (1988) conformidad en la fabricación que indica fidelidad hacia el producto.

#### **4.4. VARIABLE 4-PRODUCTIVIDAD**

Según Niebel et al ( 2004, p. 1) el mejoramiento de la productividad se refiere al aumento de producción por hora-trabajo o por tiempo gastado. Las técnicas fundamentales que dan como resultado incrementos en la productividad son: métodos, estándares de estudio de tiempos (medición de trabajo) y diseño de trabajo.

Según las operarias si se lleva un control de producción, sin embargo en esta variable las respuestas no son las mismas en todos los casos como se observa en la tabla 5.

Tabla 5: Medición de productividad

Medición de Productividad
Control diario de prendas que entran, hechas y detalla quien lo hizo y cuanto se produce
Control discontinuado de prendas ya no se utiliza
Se trabaja en base a una meta mensual
Se trabaja en base a pedido y se entrega lo más pronto posible

Según la entrevista al gerente general, comenta que existen formatos diarios de recepción y entrega de prendas que son llenados por las operarias y encargadas de los quioscos y revisados diariamente por el jefe de producción, adicionalmente existe un reporte diario de rendimiento que mide la ejecución diaria y la proyección en base a esa ejecución, el cual determina el porcentaje de cumplimiento en base a la meta mensual previamente establecida.

Adicionalmente existen formatos de producción para las gabachas y uniformes de cirugía que deben ser llenados cuando la producción es programada.

Por otra parte la jefe de operaciones tiene conocimiento de todos estos formatos, sin embargo explica que no se cumplen en cabalidad ya que no siempre se tiene el tiempo para llenarlos y tampoco el tiempo para revisarlos, por lo que muchas veces quedan en segundo plano.

También el gerente general comenta que el tipo de producción para uniformes y gabachas se divide en:

- En base a demanda, este es cuando el cliente inicia una orden de compra y se inicia la producción específica de la cantidad de piezas definidas en la orden de producción, en este proceso el cliente tiene participación directa y la productividad se define en base al tiempo de entrega pactado con el cliente.

- En base a temporada, en este tipo de producción la participación del cliente es casi nula ya que se define una cuota de producción para cubrir una demanda futura por temporada, ejemplo: inicio de clases en colegios y universidades. Con esta producción se pretende cubrir la necesidad de los clientes en los puntos de alta demanda con variedad de tallas y colores.

### **Unidad de Medida**

Un factor importante para la productividad es la unidad de medida con la que esta se evalúa, según las entrevistas realizadas existen varias unidades de medida:

- El gerente general comenta que las mediciones se hacen en base a:
  - Una meta de ventas cumplida en dinero por mes.
  - Cantidad de uniformes confeccionados.
  - Cantidad de reparaciones por día.
  - Cantidad de bordados diarios según la cantidad de puntadas, ver tabla 4.
  - Cantidad de reclamos de clientes, en base a las llamadas que realizan por alguna inconformidad.

### **Producción de Gabachas**

Según la tabla 6, la empresa tiene un parámetro de yardas por cada talla de gabacha que se realiza, al revisar la producción y la cantidad yardas que se utilizan para completar los ordenes se observa que existe una diferencia de 47 yardas en junio y 38 yardas en julio, que representan 18.2% y 14.9% respectivamente, en cuanto al monto gastado por la compra de tela en junio se gastaron L.3,340 adicionales al monto sugerido que representan un 18.5% y para julio el monto adicional fue de L.2,990 que representan 16.8%.

Tabla 6: Producción de gabachas junio-julio 2015

Producción de Gabachas					
Junio					
Talla	S	M	L	XL	Total
Cantidad de Gabachas	53	42	35	14	144
Yardas de tela Utilizadas					305
Inversión					L. 21,400
	1.5	1.75	2	2.5	
Yardas Sugeridas/ Gabacha	79.5	73.5	70	35	258
Diferencia en yardas					47
% de Diferencia en yardas					18.2%
Gasto Sugerido					L. 18,060
Diferencia Lps					L. 3,340
Diferencia Porcentual Lps					18.5%

Julio					
Talla	S	M	L	XL	Total
Cantidad de Gabachas	47	38	39	16	140
Yardas de tela Utilizadas					293
Inversión					L. 20,840
	1.5	1.75	2	2.5	
Yardas Sugeridas/ Gabacha	70.5	66.5	78	40	255
Diferencia en yardas					38
% de Diferencia en yardas					14.9%
Gasto Sugerido					L. 17,850
Diferencia					L. 2,990
Diferencia Porcentual					16.8%

Esto nos indica que no se están siguiendo los parámetros establecidos y que no existe revisión sobre la ejecución para garantizar el uso correcto de los insumos, adicionalmente se está haciendo un gasto adicional que impacta en el margen de ganancia de la empresa.

#### 4.5. VARIABLE 5-PROCESOS

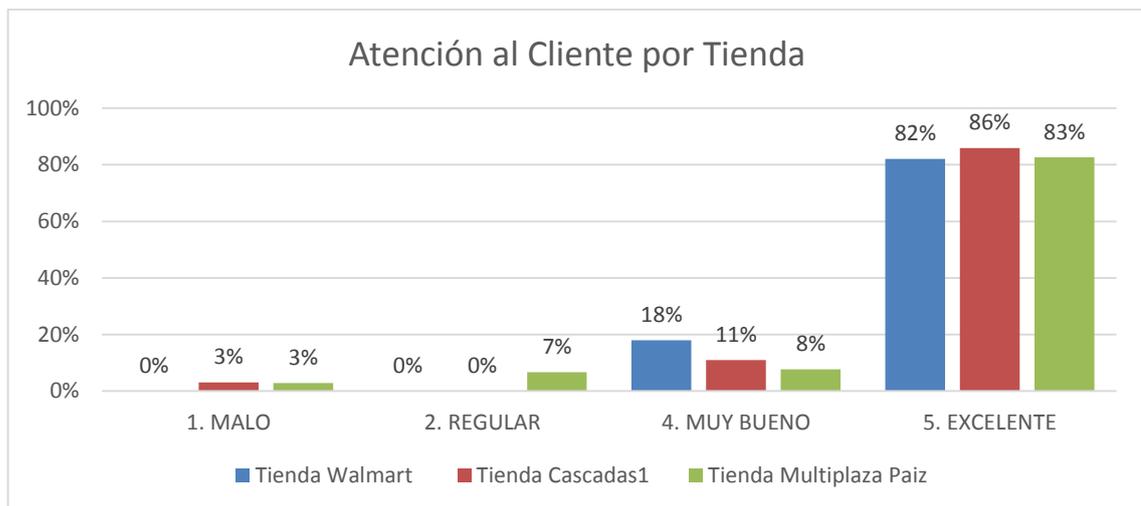
Niebel et al (2004, p. 4) define que la ingeniería de métodos incluye diseñar, crear y seleccionar los mejores métodos, procesos, herramientas, equipo y habilidades de manufactura para fabricar un producto basado en planos y especificaciones desarrolladas en base a las

necesidades de los consumidores. Cuando el mejor método interactúa con las mejores habilidades disponibles, surge una relación máquina-trabajador eficiente.

Según las entrevistas realizadas podemos identificar los siguientes procesos que están establecidos de manera empírica sin documentación oficial y que se aplica de forma variada en cada punto de venta:

### **Proceso de servicio al cliente.**

Este proceso según las entrevistas realizadas a las operarias se ejecuta en base a su conocimiento personal de servicio al cliente que ellas han adquirido a lo largo de su experiencia profesional, por lo que se puede observar que cada tienda tiene indicadores diferentes según la figura 22, sin embargo las 3 tiendas tienen indicadores similares en la atención excelente mostrando entre 82% y 86% lo cual se considera que aunque no existe un proceso documentado el servicio al cliente que se brinda es considerablemente aceptable según la percepción del cliente.



*Figura 22: Atención al cliente por tienda*

Por otra parte en las tiendas de Multiplaza Paiz y Cascadas 1 tenemos indicadores de servicio regular 7% y malo 3% lo que indica un posible problema potencial que ocupa ser atendido antes que se convierta en algo más grande.

### Proceso de reparación de prendas.

Este Proceso se basa en una tabla existente de precios y tiempos los cuales están divididos por la complejidad de la reparación como se observa en la tabla 3, según las entrevistas con las operarias los tiempos varían mucho ya que un factor muy importante es la habilidad técnica de cada una para ejecutar las reparaciones, esto se refleja en la encuesta de satisfacción donde cada tienda tiene diferentes niveles de aceptación por parte de los clientes, en el caso de la tienda de Cascadas 1 el 94% de los clientes piensa que la calidad de los arreglos es excelente y un 6% que es muy bueno, sin embargo para la tienda de Multiplaza Paiz, solo el 73% de los clientes consideran el servicio de reparaciones de excelente calidad, 15% muy bueno, 10% regular y 2% malo, esto lo podemos ver gráficamente en la figura 23.

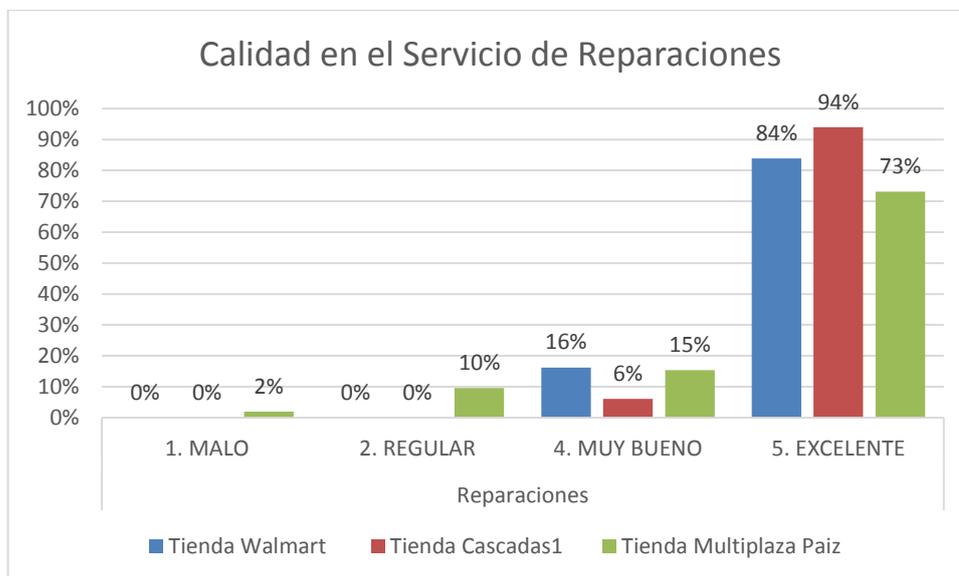


Figura 23: Calidad en el servicio de reparaciones por tienda

Esto nos indica que existe una oportunidad potencial de mejorar este proceso.

## Proceso de Confección de Gabachas y Uniformes

Con respecto al proceso de confección de uniformes, este se trabaja en base a demanda o por temporada, según el jefe de operaciones y gerente general para inicio de año se define una cuota de producción para suplir los pedidos minoristas que requieren los clientes.

Para este proceso una vez que se determina la cantidad a producir por tallas, se compra la tela, la encargada de confección es la encargada de indicar la cantidad de tela que se va a requerir para el lote solicitado.

Al tener la tela lista se procede al corte por parte de una operaria usando los patrones por talla, posteriormente la encargada de confección une las piezas y finalmente se limpia, plancha y se empaca, según la observación realizada.

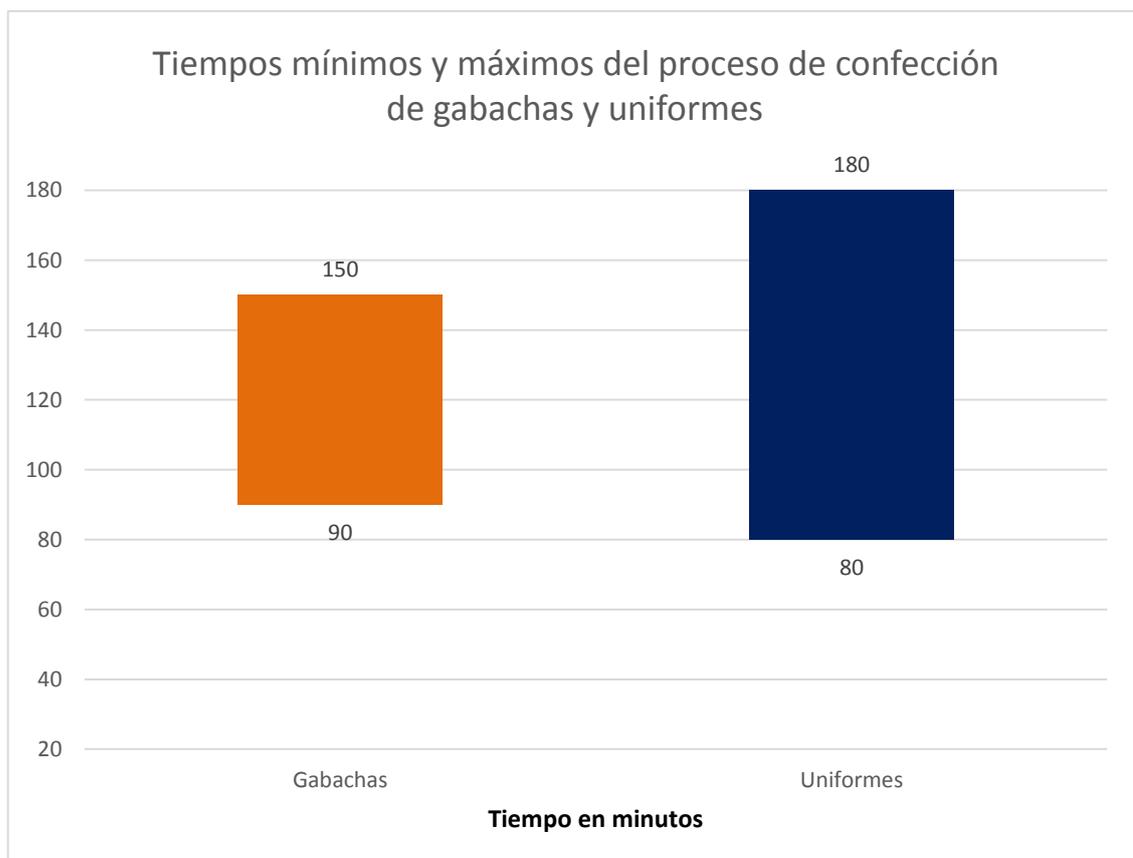


Figura 24: Tiempos mínimos y máximos del proceso de confección de gabachas y uniformes

Como se observa en la figura 24 los tiempos de confección según las operarias y la observación difieren mucho, lo que indica que no existe un parámetro de medición estable para la ejecución de dicho proceso.

Por otra parte la calidad de los trabajos terminados según la percepción de los clientes es de 88% en general, esto se refleja en la encuesta de satisfacción donde el 93% de los encuestados piensa que la calidad de los uniformes y gabachas es excelente para la tienda de Walmart, 90% en Cascadas 1 y 81% en la tienda de Multiplaza Paiz, esto se puede observar en la figura 25.

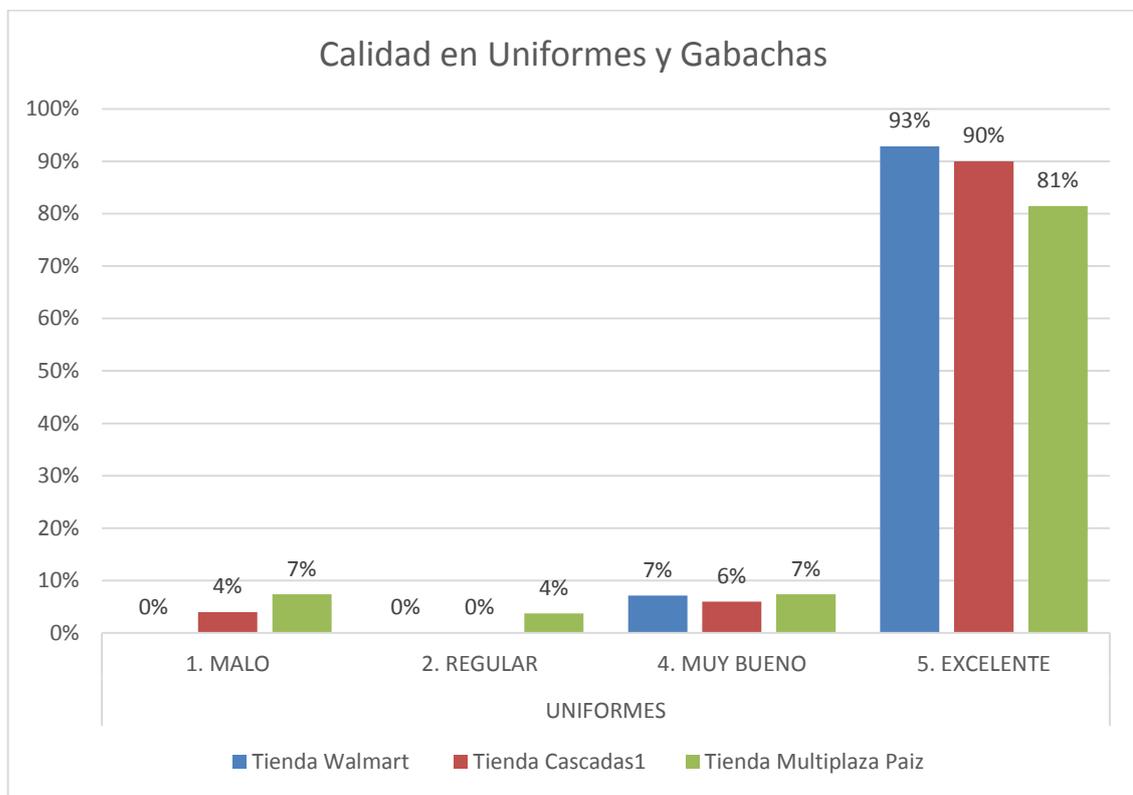


Figura 25: Calidad en uniformes y gabachas.

Por otro lado se puede observar que un 7% de los encuestados pensó que la calidad de los uniformes en la tienda de Multiplaza Paiz es mala y un 4% en Cascadas 1, esto genera una oportunidad de mejora para dichos puntos.

## Proceso de elaboración de bordados

Este proceso inicia en el momento que el cliente solicita la elaboración de un bordado, puede ser por correo o directamente en la tienda.

Según lo que comenta el jefe de operaciones, al recibir un pedido de bordados, lo primero que se hace es evaluar el diseño a bordar el cual se estima el tiempo de ejecución en base a la tabla 4, posteriormente se verifican las ordenes pendientes y se determina una fecha de entrega, si es necesario se encargan las camisas del pedido si no se cuenta con ellas en almacén, esta tarea la hace la encargada de bordados, una vez que el diseño esta digitalizado (Proceso de conversión a formato reconocido por la maquina bordadora) se procede a bordar la pieza, se limpia y se revisa por la encargada de bordados para su empaque final.

En ciertos casos antes de iniciar el proceso de bordado, el cliente pide una muestra para estar seguro del diseño final.

Con respecto a la calidad de los bordados la percepción del cliente es que el 93% de los trabajos terminados en general es excelente, si lo vemos por tienda; el 100% de los clientes consideran que el trabajo de bordados realizado en la tienda Walmart es excelente, un 89% en Cascadas 1 y 88% en Paiz Multiplaza, eso se ve detalladamente en la figura 26.

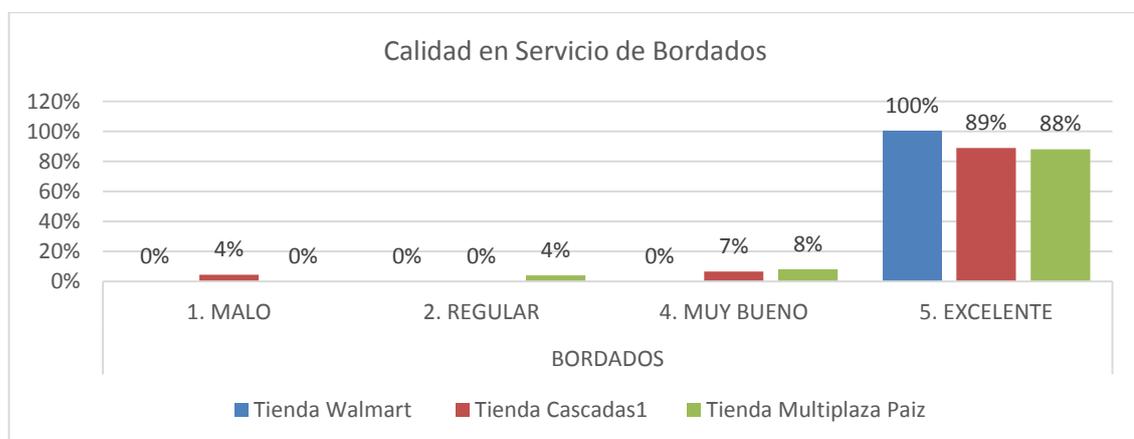


Figura 26: Calidad en Servicio de Bordados.

Se puede decir que la calidad en el trabajo terminado de este servicio representa una fortaleza y una oportunidad para generar una ventaja competitiva en el negocio.

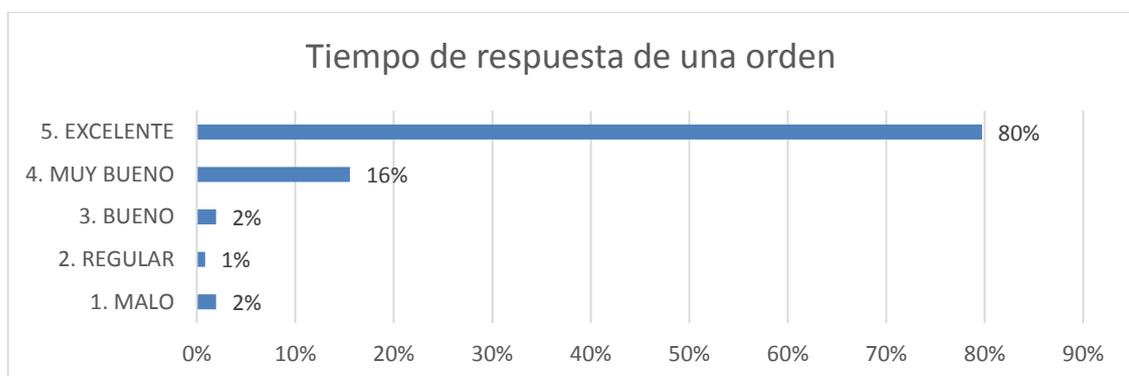
### **Proceso de recepción de órdenes.**

La recepción de órdenes de producción tiene 3 entradas: directamente en la tienda, por correo electrónico o directamente con el gerente general, esto genera que exista diferentes respuestas y definiciones de órdenes de compra ambiguas que pueden traer errores.

La falta de insumos suficientes para cumplir con la solicitud inicial del cliente también afecta el tiempo de confirmación al cliente final ya que la respuesta lenta de los proveedores para que confirmen la existencia de producto no depende directamente de la empresa.

Por otra parte el tiempo de respuesta por parte del gerente general para confirmar un presupuesto de compra de insumos hace que el inicio de producción de la orden se vea afectado. Adicionalmente no existen políticas que definan los tiempos de respuesta para una orden de producción.

Según la encuesta de satisfacción se puede observar que en general el 80% de los encuestados piensan que el tiempo de respuesta de una orden es excelente, lo que aprecia en la figura 27.



*Figura 27: Tiempo de respuesta de una orden*

Cuando evaluamos el tiempo de respuesta por servicio un 89% de los encuestados piensa que para el servicio de bordados es excelente, un 81% para uniformes u solo un 72% para reparaciones, por otro lado un 4% de los encuestados piensan que el tiempo de respuesta es malo como se aprecia en la figura 28, por lo que es necesario prestar atención a este proceso ya que según las entrevistas una de las debilidades era la elaboración de una cotización que muchas veces tardaba más de 24 horas para mandarla a un cliente.

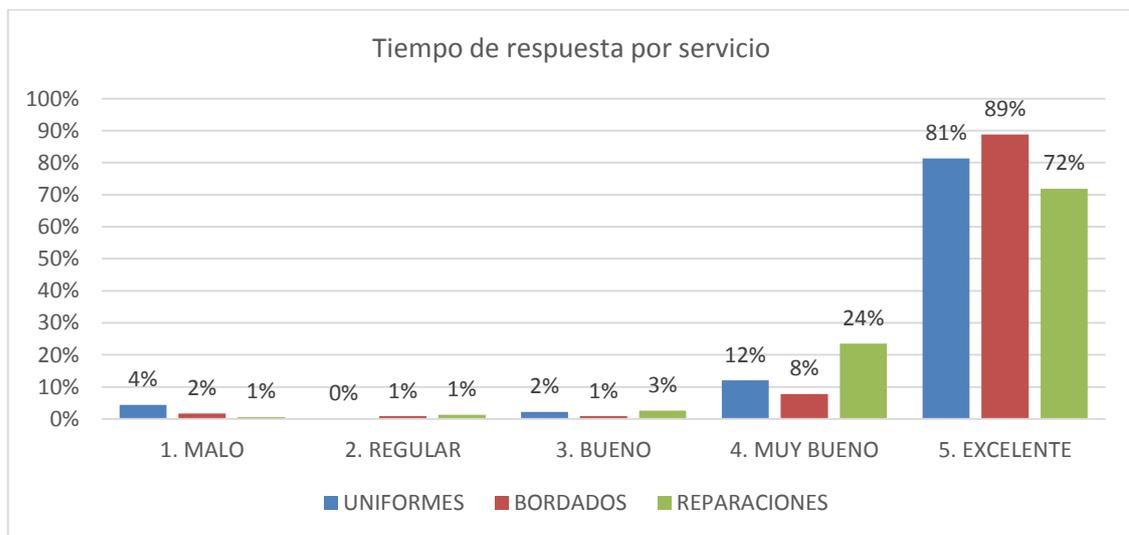


Figura 28: Tiempo de respuesta por servicio

Y por último al evaluar el tiempo de respuesta por tienda se observa que el 84% de los clientes piensa que es excelente en la tienda Cascadas 1, un 83% en Multiplaza Paiz y un 73% en la tienda de Walmart.

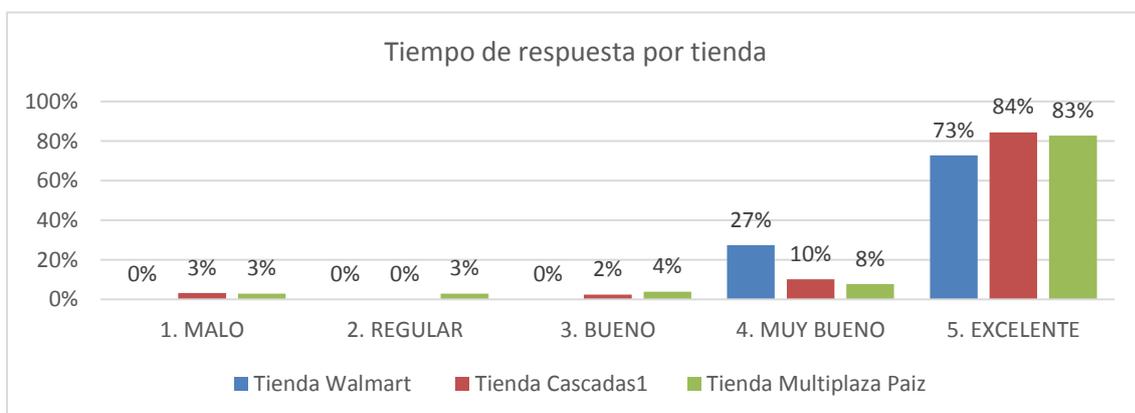


Figura 29: Tiempo de respuesta por tienda

## **Proceso de Facturación y Cierre**

El proceso de facturación según comentan las operarias es mediante un sistema computacional, el cual graba la venta y genera reportes de cierre, en caso de que el sistema no esté disponible por alguna falla de red, se tienen facturas que se llenan manualmente y posteriormente al habilitar el sistema se ingresan a la base de datos.

Cuando se ingresa una factura, el pago se puede hacer de dos formas, en efectivo o con tarjeta de crédito o débito. Posteriormente se le pide el nombre y teléfono de contacto al cliente, con el objetivo de avisarle cuando su orden este lista, o consultarle por cualquier duda que se tenga en dicha orden.

Una vez generada la factura se imprimen tres copias, una copia para el registro de contabilidad la cual va firmada por el cliente, una copia para el cliente y una copia que se adjunta a la orden de producción.

Al final del día se hace una conciliación y cierre diario, se cuadra el monto de efectivo y tarjeta con lo que el sistema genera, Se manda el cierre en un correo electrónico al jefe de operaciones y gerente general. El día siguiente el jefe de operaciones revisa el cierre y hace los depósitos de cada tienda. Este proceso lo ejecutan las operarias en cada punto.

Según la encuesta de satisfacción un 7% de los clientes sugirió que se mejorara el tiempo del proceso de facturación esto se ve en la figura 13.

En general según las entrevistas y observaciones realizadas se puede definir que existen dichos procesos, sin embargo al no estar debidamente documentados no hay responsabilidad por el cumplimiento adecuado y tampoco existe la supervisión adecuada para el cumplimiento de ellos.

Al evaluar las causas por las que no existen procesos documentados y estandarizados en la empresa Sastre Xpress las siguientes respuestas:

- Las habilidades técnicas de las operarias no son la misma, esto hace que muchas veces los trabajos se realicen más rápido o más lento dependiendo de su habilidad, experiencia y conocimiento.
- No se han recibido capacitaciones sobre los procesos establecidos.
- No se cuenta con el personal necesario para cumplir con las operaciones específicas de cada actividad, por ejemplo no existe personal dedicado exclusivamente a facturación en cada punto de venta.
- Los procesos actuales no están documentados.
- No hay supervisión estricta de ejecución de los procesos.
- El cumplimiento correcto o incorrecto de los procesos definidos no está completamente ligado a una métrica que afecte el incremento o decremento en el salario mensual.
- No existen políticas de seguridad e higiene que ayuden a los empleados a sentirse seguros en sus áreas de trabajo.
- No existen parámetros de producción que garanticen la calidad de las prendas terminadas ya que la supervisión es leve y no hay revisiones exhaustivas.
- No existe un manual de operaciones documentado y cada operaria utiliza en la mayoría del tiempo el criterio propio para resolver los problemas.
- No existen planes de incentivos bien definidos y establecidos ni penalizaciones que ayuden a garantizar la ejecución de los procesos.
- No existen estudios de tiempos que definan la ejecución correcta de las operaciones para garantizar los órdenes de producción.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el siguiente capítulo se describen las conclusiones y recomendaciones obtenidas en la investigación.

### **5.1. CONCLUSIONES.**

- Según los resultados obtenidos se puede verificar que si existen procesos en la empresa Sastre Xpress, sin embargo dichos procesos no están bien definidos ni documentados y a su vez no estandarizados, ya que en su mayoría se han aplicado de manera empírica y cada operaria los aplica en base a su experiencia, habilidad, actitud y motivación, al no existir estrategias de penalización o incentivos por cumplimiento hace que el compromiso de los empleados por cumplir o no los estándares establecidos quede en segundo plano, poniendo en riesgo la calidad y productividad de la operación, sin embargo la satisfacción del cliente es de 87% en el producto terminado, un 78% en tiempo de entrega, un 80% en capacidad de respuesta y un 84% en servicio al cliente, por lo que si se contara con los procesos debidamente documentados y se ejecutaran de manera disciplinada, ayudaría significativamente a mejorar la calidad, servicio y productividad de la empresa con los mismos o menos recursos actuales.
- La falta de conocimiento en métodos, estándares y diseño de trabajo por la gerencia general y la jefatura de operaciones ha creado ambigüedad en la ejecución de las políticas establecidas y un posible desorden en la recepción de órdenes de producción al no tener un proceso bien establecido para garantizar tiempos, insumos, costos y márgenes de ganancia, así como la falta de métricas que garanticen la ejecución de los procesos, la falta de capacitación y atención a las sugerencias de los empleados y la supervisión estricta son las causas

principales por lo que no se cumplen los procesos y a su vez no se documentan, lo que se ve reflejado en el proceso de producción de gabachas con una diferencia de 17.6% de gasto adicional sobre el monto sugerido de producción.

- Los procesos claves que tienen impacto en la calidad, servicio y productividad del negocio son: el de servicio al cliente que según el análisis realizado, cada tienda tiene porcentajes distintos de satisfacción, el proceso de confección el cual varía en base a las habilidades técnicas de las operarias y no sigue parámetros establecidos con tiempos de variación de 125% y 69% para gabachas y uniformes respectivamente, el proceso de reparaciones de prendas, el cual maneja ciertos parámetros pero estos no se siguen y tampoco su ejecución es supervisada, el proceso de recepción de órdenes, el cual no está documentado y tiene varias entradas que crea ambigüedad en la orden final.

## 5.2. RECOMENDACIONES.

- La empresa Sastre Xpress debe de implementar un plan estratégico para llevar a cabo el desarrollo del cumplimiento de las políticas establecidas y la supervisión adecuada de las mismas en los procesos de servicio y recepción de órdenes, aprovechando la aceptación de los clientes por su trabajo y servicio, el cual debería de estar por arriba de un 90% y no el 84% que se reflejó en la encuesta de satisfacción al cliente.
- Se deben realizar estudios posteriores de Tiempos, para garantizar la ejecución correcta de las órdenes de producción y definir los responsables de operación así como las penalizaciones e incentivos de su cumplimiento, el cual debe dar como resultado más de 90% en el tiempo de respuesta para todas las tiendas y una reducción de 15% en los costos de producción.
- Se debe elaborar un sistema de métricas que garanticen el cumplimiento de los procesos establecidos así como su penalización e incentivos, el cual debe estar por arriba del 90% dividido por cada métrica que pueda ser alcanzable y realista.
- Se debe hacer un plan de capacitación de los procesos claves de la empresa para garantizar que se cumplan en todos los niveles de la empresa exponiendo las ventajas y beneficios de realizarlos correctamente así como las desventajas y riesgos de no ejecutarlos, con esto se debería incrementar los resultados de la encuesta de satisfacción y definir un parámetro de cumplimiento del 90% para cada ítem a evaluar.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

El presente capítulo muestra una propuesta integral de documentación de los principales procesos de la empresa Sastre Xpress, la cual es elaborada en base a las teorías de sustento contenidas en el marco teórico y a los resultados obtenidos por los instrumentos utilizados para la recolección de datos, entrevista, observación y encuesta aplicada a los clientes.

### **6.1. INTRODUCCIÓN**

Rodríguez Martínez (2006) refiere que un proceso que mantiene las mismas condiciones produce los mismos resultados. Por tanto, si se desea obtener resultados consistentes es necesario estandarizar las condiciones de trabajo incluyendo: Materiales, maquinaria, equipo, métodos y procedimientos de trabajo, conocimiento y habilidad de la gente.

De acuerdo con Kondo (1991) la estandarización se debe dividir básicamente en la estandarización de las cosas, maquinaria, materiales empleados para realizar el trabajo y la estandarización del trabajo, las tareas, actividades, procesos que realiza el personal.

Lo importante es llevar a cabo la documentación de una manera adecuada a las necesidades de la empresa. Como Sastre Xpress pertenece a MiPyme, no debe pretender cargar con documentación muy sofisticada y manuales muy gruesos. La pequeña empresa cambia su estructura o funciones con mucha facilidad y frecuencia. Para que el proceso sirva se debe mantener actualizado. Es preferible básico, gráfico y sencillo, pero siempre actualizado, que muy completo y detallado pero ajeno a la realidad.

Es importante que los miembros del proceso participen en la documentación. Además que el personal involucrado reciba capacitación en el proceso documentado y que el proceso represente la forma más fácil, segura y mejor de hacer un trabajo.

Deben tenerse en cuenta los puntos de vista de todos los involucrados y cuestionar la necesidad de cada una de las actividades. La idea es elevar la eficiencia del proceso, eliminando todas las actividades innecesarias, y buscar la secuencia más lógica, con el fin de mantener la tarea lo más sencilla posible, siempre y cuando se asegure el cumplimiento del objetivo. Una vez acordado el mejor método para hacer algo, se documenta en un estándar.

## **6.2. OBJETIVO**

Documentar los procesos principales de la empresa Sastre Xpress, logrando un comportamiento estable que genere productos y servicios con calidad homogénea y bajos costos, mejor servicio y mayor productividad.

Con dicha propuesta se desea garantizar la reducción de 15% de los costos actuales en la producción de gabachas, aumentar a más de 90% la satisfacción de los clientes en cada punto de venta y disminuir el tiempo de respuesta de las órdenes de producción a 1 hora máximo.

## **6.3. PROPUESTA**

En función de lo anterior, los factores claves de éxito identificados y respaldados en los instrumentos aplicados, se propone realizar un plan tomando como pilares los elementos detallados en la figura 30, los cuales deben ser reforzados continuamente con el fin de asegurar la adecuada documentación y estandarización de procesos.



*Figura 30: Pilares para modelo de documentación propuesto*

Según Rodríguez Martínez (2006) Los pilares en los que se basará el plan estratégico están enfocados en lo siguiente:

- Participación activa de los involucrados en cada proceso de la empresa Sastre Xpress, para la conciliación de un manual de procesos.
- El manual debe ser sencillo y seguro para aplicar el trabajo. Es importante que redacte en base a los recursos que tiene la empresa.
- Especializar a las operarias, Gerente general y Gerente de operaciones mediante un plan de capacitación.
- Evaluación continua mediante un modelo de supervisión periódica diseñado con los aspectos necesarios para cubrir con todos los elementos de los procesos establecidos.

### **6.3.1. PROCEDIMIENTOS**

En base a los resultados de los instrumentos aplicados, se hará el enfoque en tres procedimientos cruciales para la empresa:

- Procedimiento Servicio al Cliente.
- Procedimiento de recepción y generación de órdenes de producción.
- Procedimiento para elaboración de gabachas.
- Proceso de Evaluación de métricas.

## PROCEDIMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

<b>Objetivo:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saludar cordialmente al cliente. Ej.: Buen día en que puedo servirle.</li> <li>2. Interpretar las necesidades de los clientes, si es bordado, arreglo, gabacha, uniforme u otro.</li> <li>3. En base a lo expuesto por el cliente, generar la mejor solución para él.</li> <li>4. Si no se puede cumplir con la necesidad del cliente, ya sea por materiales o porque no se conoce como realizar un producto, consultar con alguien que nos pueda dar solución, puede ser una compañera, el Gerente general o Gerente de operaciones.</li> <li>5. Una vez encontrada la mejor solución para el cliente asegurarse de que éste se encuentre de acuerdo con lo ofrecido y con el precio ofrecido.</li> <li>6. Generar la orden de trabajo y brindar un tiempo prudencial para el cliente que pueda ser cumplido.</li> <li>7. Asegurarse de que el cliente esté de acuerdo con el tiempo de entrega.</li> <li>8. Despedirse cordialmente del cliente.</li> <li>9. Entregar el pedido al cliente una vez ya revisado y en el tiempo pactado con él.</li> <li>10. Llenar formato de calendarización de órdenes de producción.</li> <li>11. Solicitar al cliente llene la encuesta de satisfacción al cliente.</li> </ol>
Mantener y aumentar en la medida de lo posible la satisfacción del cliente.	
<b>Materiales Utilizados:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Computadora</li> <li>2. POS</li> <li>3. Facturas</li> <li>4. Formato de calendarización de órdenes.</li> <li>5. Encuesta de satisfacción al cliente.</li> </ol>	
<b>Frecuencia:</b>	
Diaria	
<b>Responsables:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerente General</li> <li>2. Operarias</li> <li>3. Gerente de operaciones</li> </ol>	
<b>Metodología de evaluación:</b>	
Encuesta de servicio al cliente en el buzón. Anexo 4.	

## PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE GABACHAS

<b>Objetivo:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ordenar y limpiar mesas de trabajo antes de iniciar, eliminar restos de hilos y enhebrar las maquinas, 10 min.</li> <li>2. Escoger los patrones, según la talla de gabacha a elaborar, 5 min.</li> <li>3. Tomar la tela y marcar las 13 piezas según los patrones de la talla elegida, 13 min.</li> <li>4. Proceder a cortar cada pieza marcada con la cortadora, 12 min.</li> <li>5. Tomar las piezas cortadas y proceder a armar la gabacha, 1 hora con 9 min.</li> <li>6. Planchado de la gabacha, 10 min.</li> <li>7. Marcar ojales para los botones, 3 min.</li> <li>8. Se hacen los ojales, 4 min.</li> <li>9. Pegado de botones, 6 min.</li> <li>10. Revisión final, 5 min.</li> <li>11. Verificar consumo de yardas reales vrs yardas sugeridas. Si hubo desviación se debe anotar justificación.</li> <li>12. Llenar formato de control de la producción.</li> </ol>
Asegurar la calidad el tiempo de entrega en la elaboración de gabachas, incrementar la productividad al reducir costos y optimizar recursos.	
<b>Materiales Utilizados:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hilo</li> <li>2. Tela</li> <li>3. Botones</li> <li>4. Máquinas de coser plana</li> <li>5. Máquinas de coser Sorgeteadora</li> <li>6. Tijeras</li> <li>7. Alfileres</li> <li>8. Patrones S, M, L, XL.</li> <li>9. Cortadora</li> <li>10. Plancha</li> <li>11. Descosturador</li> <li>12. Marcador</li> </ol>	
<b>Frecuencia:</b>	
Semanal	
<b>Responsables:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Operarias que confeccionan.</li> <li>2. Operaria que marca y corta los patrones.</li> <li>3. Jefe de operaciones.</li> </ol>	
<b>Metodología de evaluación:</b>	
<p>Tiempo total de ejecución de la actividad 2 horas y 17 min.          Producción al día: 3 gabachas y media.          Formato control de producción.</p>	

<b>PROCEDIMIENTO DE VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN</b>	
<b>Objetivo:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada cierre de mes se debe verificar que todos los formatos estén debida y correctamente llenos.</li> <li>2. Cada formato lleno tiene un peso y se evalúa en base al check list de verificación.</li> <li>3. Se asigna la nota si el formato está correctamente lleno.</li> <li>4. Estos formatos evalúan la producción diaria, el correcto ingreso de las órdenes de producción y la calendarización de la producción.</li> <li>5. Los check list de verificación evalúan, la ejecución de los procesos con respecto a servicio al cliente, calidad y entrega de prendas, orden y limpieza en el lugar de trabajo, facturación y cuadro de ventas e inventarios y presentación de personal y puntualidad.</li> <li>6. La encuesta de satisfacción evalúa la satisfacción al cliente según la atención recibida, la capacidad de respuesta, el tiempo de entrega y la percepción de calidad en el trabajo terminado.</li> <li>7. El jefe de operaciones garantiza que se tengan todos los insumos para empezar a producir la orden.</li> <li>8. La ejecución correcta de cada parámetro a medir tiene una ponderación que suma un 100%, el cual va ligado a la métrica y un bono de pago por cumplimiento o penalización por incumplimiento.</li> </ol>
Asegurar que los procedimientos, registros y lineamientos estén siendo cumplidos a cabalidad por el personal.	
<b>Materiales Utilizados:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formatos de evaluación.</li> <li>2. Listas de verificación de cumplimiento de lineamientos.</li> <li>3. Tabla de ejecuciones.</li> <li>4. Formato de cumplimiento de meta.</li> <li>5. Encuesta de satisfacción al cliente</li> </ol>	
<b>Frecuencia:</b>	
Mensual	
<b>Responsables:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerente General.</li> <li>2. Jefe de operaciones.</li> </ol>	
<b>Metodología de evaluación:</b>	
Se hace en base a encuesta de satisfacción al cliente, anexo 4 y los formatos de evaluación anexo 8.	

En el sistema de evaluación se deben evaluar todos los aspectos operativos de la empresa, este se deberá ejecutar mediante una lista de verificación que conjugue todas las

métricas y procesos y estén ligados directamente al pago mensual, esta lista de verificación se puede visualizar en el anexo 8, adicionalmente los diagramas de flujo de cada proceso se encuentran en el anexo 9.

### 6.3.2. PROPUESTA DE CAPACITACIONES

Como parte de la propuesta del plan estratégico se sugiere que las operarias, Jefa de operaciones y Gerente general reciban una serie de capacitaciones, con el fin de poder brindar la asesoría necesaria a los clientes que lleguen a los quioscos. En función de lo que se identificó en la investigación donde cada tienda maneja indicadores de servicio diferentes, se quiere lograr llegar a un nivel de más de 90% y los se ha logrado identificar los temas que son necesarios para la capacitación que se describen en la tabla 6.

*Tabla 7: Propuesta de Capacitación*

Orden	Capacitación
1	Atención y servicio al cliente.
2	Lineamientos, políticas y procedimientos a implementar en la empresa.
3	Técnicas de costura.

Para llevar a cabo dicho plan de capacitaciones es necesario en la gerencia general tenga el conocimiento pleno de la propuesta y este en línea y que se apoye de manera dedicada, ya que para que se ejecute correctamente dicho plan este apoyo es vital.

*Tabla 8: Presupuesto*

Capacitación	Valor recursos Sastre Xpress	Duración en horas
Atención y servicio al cliente. (Ver Anexo 7)	L. 11,000	16
Lineamientos, políticas y procedimientos a implementar en la empresa.	L. 3,000.00	10
Técnicas de costura profesional.	L. 10,000.00	40
<b>Total</b>	L. 21,000.00	60

La propuesta que se describe en la tabla de 7 de presupuesto tiene como plan de ejecución estimado de 3 meses), por lo que en función de lo antes descrito, se propone un cronograma de actividades para la realización del mismo. El detalle de las actividades esta detallado en la tabla 8

*Tabla 9: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES*

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
Capacitación de Nuevos procesos												
Capacitación de Métricas de Evaluación												
Entrenamiento Servicio al Cliente												
Entrenamiento en técnicas profesionales de costura												
Revisión y Comunicación de Resultados*												

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahoy, C. (2010). Administración de operaciones con enfoque en el cliente: cómo alinear los procesos de negocios y las herramientas de calidad para alcanzar la efectividad operativa. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10523004>
- Ahoy, C., & Jasso Hernán D' Borneville, E. (2010). Administración de operaciones con enfoque en el cliente: cómo alinear los procesos de negocios y las herramientas de calidad para alcanzar la efectividad operativa. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/id/10523004>
- Arnoletto, E. J. (2007). Administración de la producción como ventaja competitiva. España: B - EUMED. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10584264>
- Baca Urbina, G. (2014). Administración integral: hacia un enfoque de procesos. México: Larousse - Grupo Editorial Patria. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11013360>
- Biasca, R. E. (1984). Productividad: un enfoque integral del tema. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Biasca, R. E. (2005). PYMES más competitivas. Experiencias prácticas de transformación de empresas en América Latina. Argentina: El Cid Editor. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10083324>
- Callejas, T., & ZIPodemos. (2015, Abril). La industria textil-maquiladora Editorial. Abril-Mayo-Junio 2015. Recuperado a partir de <http://www.ahm-honduras.com/zipodemos/Revista/swf/zipodemos-2015-2.html>

- Castanyer Figueras, F. (1988). *Cómo mejorar la productividad en el taller*. Barcelona: Marcombo. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/id/10337619>
- Condo, A., Jenkins, M., Figueroa, L., Obando, L., Morales, L., & Reyes, L. (2014, febrero). *El Sector Textil Exportador Latinoamericano Ante la Liberalización del Comercio*. INCAE Business School. Recuperado a partir de <http://www.incae.edu/ES/clacds/publicaciones/articulos/cen1605.php>
- Goñi Avila, N. (2008). *El precio: variable clave en marketing*. Perú; Naucalpan de Juárez, Edo. de Méx.: Centrum - Centro de Negocios, Pontificia Universidad Católica del Perú ; Pearson Educacion.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010a). *Metodología de la investigación* (5a ed). México, D.F: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010b). *Metodología de la investigación* (5a ed). México, D.F: McGraw-Hill.
- JONES, G. R. (2008). *TEORÍA ORGANIZACIONAL. Diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta edición.). México,: PEARSON EDUCACIÓN.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2008). *Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor*. México: Pearson Educación.
- Muñoz Negrón, D. F. (2009). *Administración de operaciones enfoque de administración de procesos de negocios*. Cengage Learning.
- Niebel, B. W., Freivalds, A., & González Osuna, M. A. (2004). *Métodos, estándares y diseño del trabajo*. México: Alfaomega.
- Palma, J. (2009). *Manual de procedimiento*. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10311822>

- Pola Maseda, Á. (1988). Gestión de la calidad. Barcelona: Marcombo.
- Reidenbach, R. E., & Goeke, R. W. (2010a). Six sigma estratégico: claves para lograr una ventaja competitiva sostenible. México: Panorama.
- Reidenbach, R. E., & Goeke, R. W. (2010b). Six sigma estratégico: claves para lograr una ventaja competitiva sostenible. México: Panorama.
- Riverola, J. (2004). La reducción del tiempo en la "Supply Chain. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10063119>
- Rodríguez Fernández, M. M. (2007). Procesos de trabajo: teoría y casos prácticos. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez Martínez, M. (2006). El método MR: maximización de resultados para la pequeña empresa de servicios. Bogotá: Norma.
- Torres, M., & Paz, K. (2015). TAMAÑO DE UNA MUESTRA PARA UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

## ANEXOS

### ANEXO 1 Entrevista Gerente General



### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

Como parte del proyecto de tesis, de la Maestría Dirección Empresarial, solicitamos su colaboración en contestar el siguiente cuestionario, que tiene como finalidad hacer un diagnóstico de los procesos de producción. La información aquí descrita se maneja para efectos educativos y de manera confidencial.

**Puesto** \_\_\_\_\_

**Departamento** \_\_\_\_\_

1. **¿Existe un catálogo de productos o servicios definido? Si su respuesta es no, ¿Hay algún razonamiento para que no exista dicho catalogo?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—

2. **¿Los procesos de producción tienen relación directa con los clientes?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Qué figura dentro de la empresa receptiona las órdenes de producción?

\_\_\_\_\_

4. ¿Cuáles son los parámetros de medición del tiempo para la confirmación de órdenes de producción a los clientes?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Cuáles son los parámetros de medición del tiempo para la entrega de los productos a los clientes?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Cuenta con procesos definidos para cada producto? Si su respuesta es no, ¿Hay algún razonamiento para que no existan dichos procesos?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Cuáles son los procesos de producción definidos actualmente?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8. Detalle cada proceso de producción definido.**

---

---

---

---

---

**9. ¿Quién evalúa los requerimientos de insumos, costos, tiempos de entrega de las órdenes a producir?**

---

**10. ¿Cuáles son las métricas para la evaluación de los procesos de producción?**

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

**11. Existen parámetros de productividad por:**

Hora\_\_\_\_\_

Día\_\_\_\_\_

Semana\_\_\_\_\_

Mes\_\_\_\_\_

**12. ¿Existe documentación de los procesos actualmente establecidos? Si su respuesta es no, ¿Hay algún razonamiento para no tener documentado los procesos?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

---

---

**13. Los empleados tienen conocimiento de los procesos de producción actualmente existente. Si su respuesta es no, ¿Por qué no se ha transmitido dichos procesos de producción a los empleados?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—

**14. Qué tipo de estrategia de producción se maneja actualmente:**

Por pedido\_\_\_\_\_

Producción programada\_\_\_\_\_

Producción en masa\_\_\_\_\_

**15. Cuáles son los parámetros de medición para verificar la calidad del producto final.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**16. Se cuenta con una cartera de proveedores estratégicos que cumplan con requisitos de disponibilidad, tiempos de entrega, precios, para cumplir con la demanda de producción. Si su respuesta es no ¿Hay algún razonamiento para no contar con esto?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—

ANEXO 2 Entrevista Jefe de operaciones.



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

Como parte del proyecto de tesis, de la Maestría Dirección Empresarial, solicitamos su colaboración en contestar el siguiente cuestionario, que tiene como finalidad hacer un diagnóstico de los procesos de producción. La información aquí descrita se maneja para efectos educativos y de manera confidencial.

**Puesto** \_\_\_\_\_

**Departamento** \_\_\_\_\_

**17. ¿Existe un catálogo de productos o servicios definido? Si su respuesta es no, ¿Hay algún razonamiento para que no exista dicho catalogo?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—

**18. ¿Los procesos de producción tienen relación directa con los clientes?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**19. ¿Qué figura dentro de la empresa receptiona las órdenes de producción?**

\_\_\_\_\_

**20. ¿Cuáles son los parámetros de medición del tiempo para la confirmación de órdenes de producción a los clientes?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**21. ¿Cuáles son los parámetros de medición del tiempo para la entrega de los productos a los clientes?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**22. ¿Cuenta con procesos definidos para cada producto? Si su respuesta es no, ¿Hay algún razonamiento para que no existan dichos procesos?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**23. ¿Cuáles son los procesos de producción definidos actualmente?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**24. Detalle cada proceso de producción definido.**

---

---

---

---

---

**25. ¿Quién evalúa los requerimientos de insumos, costos, tiempos de entrega de las órdenes a producir?**

---

**26. ¿Cuáles son las métricas para la evaluación de los procesos de producción?**

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

**27. Existen parámetros de productividad por:**

Hora\_\_\_\_\_

Día\_\_\_\_\_

Semana\_\_\_\_\_

Mes\_\_\_\_\_

**28. ¿Existe documentación de los procesos actualmente establecidos? Si su respuesta es no, ¿Hay algún razonamiento para no tener documentado los procesos?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

---

---

**29. Los empleados tienen conocimiento de los procesos de producción actualmente existente. Si su respuesta es no, ¿Por qué no se ha transmitido dichos procesos de producción a los empleados?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—

**30. Qué tipo de estrategia de producción se maneja actualmente:**

Por pedido\_\_\_\_\_

Producción programada\_\_\_\_\_

Producción en masa\_\_\_\_\_

**31. Cuáles son los parámetros de medición para verificar la calidad del producto final.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**32. Se cuenta con una cartera de proveedores estratégicos que cumplan con requisitos de disponibilidad, tiempos de entrega, precios, para cumplir con la demanda de producción. Si su respuesta es no ¿Hay algún razonamiento para no contar con esto?**

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

Datos demográficos

Nombre		
Edad:	Género:	Nivel académico:

1. **¿Qué conocimiento tiene de los procesos de producción implementados en la empresa actualmente?**
2. **¿Cuáles son sus funciones dentro de la empresa?**
3. **¿Qué procesos de la empresa conoce?**
4. **¿Cuáles son los pasos a seguir una vez que recibe una orden de producción?**
5. **¿Conoce la cantidad exacta de insumos para generar un producto terminado?**
6. **Favor defina los tiempos establecidos o tiempos de elaboración de las operaciones que Ud. ejecuta.**
7. **¿Cuáles son las políticas o lineamientos de producción establecidos que usted conoce?**
8. **¿De qué forma se determina la cantidad de insumos para terminar una orden de producción completa?**
9. **¿Cómo se determina el tiempo para terminar una orden de producción completa?**
10. **¿Qué parámetros se siguen para determinar la calidad de los productos elaborados?**

11. **¿Qué parámetros se siguen para medir la productividad? Ej.: producción por hora, día, semana, mes.**
12. **¿Cuáles son las políticas de seguridad que usted conoce en el área de producción?**
13. **¿Usted cree que se cuenta con los insumos necesarios para cumplir con las órdenes de producción, explique su respuesta?**
14. **¿Qué cree es necesario mejorar en el proceso de producción para mejorar la calidad del producto?**
15. **¿Qué cree es necesario mejorar en el proceso de producción para mejorar la productividad?**
16. **¿Usted cree que los procesos actuales garantizan la calidad y la satisfacción del cliente en los productos terminados, Explique su respuesta?**
17. **¿Usted cree que hay estándares implementados que garanticen la productividad en las órdenes de producción?**
18. **¿Estaría dispuesto a seguir al pie de la letra un manual que indique paso a paso las tareas a realizar para ejecutar su trabajo? Explique su respuesta.**
19. **¿Quién evalúa o certifica que una orden de producción terminada y lista para entregar al cliente?**
20. **¿Qué cree se deba mejorar para aumentar la satisfacción del cliente?**



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

Como parte del proyecto de tesis, de la Maestría Dirección Empresarial, solicitamos su colaboración en contestar la siguiente encuesta, que tiene como finalidad medir la satisfacción del cliente. La información aquí descrita se maneja para efectos educativos y de manera confidencial.

Favor Marque con una X

Servicio Requerido		
Arreglos	Bordados	Uniformes o gabachas

Con una puntuación de 1 a 5, donde 1 es muy malo y 5 excelente, ¿Cómo calificaría a Sastre Xpress en los siguientes aspectos?:

	1	2	3	4	5
<b>Atención al cliente</b>					
<b>Capacidad de respuesta</b>					
<b>Tiempo de entrega de su orden.</b>					
<b>Calidad en el trabajo terminado.</b>					

<b>¿Qué recomendaciones haría?</b>

ANEXO 5 Formato de observación:



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**Proceso** \_\_\_\_\_

**Departamento** \_\_\_\_\_

Tarea N0:	
Nombre de la tarea	
Descripción detallada	

Personas Involucradas	
Tiempo de ejecución	
Responsable	
Resultado	

Tarea N0:	
Nombre de la tarea	
Descripción detallada	
Personas Involucradas	

Tiempo de ejecución	
Responsable	
Resultado	

Tarea N0:	
Nombre de la tarea	
Descripción detallada	
Personas Involucradas	
Tiempo de ejecución	

Responsable	
Resultado	

Anexo 6 Comunicado de Sugerencias, Comentarios o Reclamos



**Para cualquier sugerencia,  
comentario o reclamo,  
favor llamar al:**

**9923-2350**

**Su opinión será premiada  
con certificados de consumo  
sorteados cada mes**



## **Anexo 7: PROPUESTA DE CAPACITACIÓN**

Muchas gracias por su interés en la presente oferta para desarrollar talleres de capacitación en ventas para el personal de su empresa. Nos especializamos en el tema de las ventas y en trabajar con la Fuerza de Ventas de nuestros clientes. Por eso hemos desarrollado charlas, seminarios, talleres y cursos orientados a la fuerza de ventas y al personal de contacto con el cliente. Cuatro áreas conforman nuestra especialización:

- \* Técnicas de Ventas,
- \* Técnicas de Servicio al Cliente,
- \* Motivación hacia el Éxito y
- \* Manejo de Imagen Personal.

Dentro de esos cuatro macro-temas le ofrecemos CASI 100 subtemas específicos, orientados a las diversas necesidades de motivación y capacitación de sus vendedores. Las charlas PRESENCIALES pueden ser de entre una hora y dos horas, los seminarios y talleres pueden ser de cuatro a ocho horas (un día completo) y los cursos pueden tomar --dependiendo de las necesidades de capacitación del grupometa-- hasta tres meses consecutivos. Cada tema puede ser de 2 horas, cuatro horas u ocho horas, según la necesidad de profundización temática que su gente requiera.

### **Macrotema 1:**

#### **MOTIVACIÓN PERSONAL**

1.1.-Volando con las Águilas.

1.2.-Usted puede ser un Vendedor Estrella.

1.3.-Cómo hacer de éste el mejor año hasta ahora.

1.4.-La magia de enfocarnos en las oportunidades.

1.5.-El Secreto... Aplicado a las Ventas.

1.6.-Los hábitos de los mejores vendedores del mundo.

## **Macrotema 2:**

### **MANEJO DE IMAGEN PERSONAL**

2.1.-Usted es el Producto.

2.2.-Embajadores de Marca.

2.3.-Programa de Reingeniería de Imagen.

2.4.-Kinésica: Cómo leer el lenguaje corporal de su cliente.

2.5.-Cómo montar su plan de Auto-Mercadeo Personal.

## **Macrotema 3:**

### **SERVICIO AL CLIENTE**

3.1.-Cómo Montar el Programa de Mejoramiento en Servicio al Cliente.

3.2.-Técnicas de Servicio al Cliente. (Genérico.)

3.3.-Técnicas de Servicio al Cliente Presencial.

3.4.-Técnicas de Servicio al Cliente a la Distancia.

3.5.-Cómo manejar a un cliente “difícil” o molesto.

3.6.-Técnicas de Servicio al Cliente en la Tienda.

3.7.-Técnicas de Servicio al Cliente de Restaurante.

3.8.-Técnicas de Servicio al Cliente en TeleMercadeo.

**Macrotema 4:**

**VENTAS – GESTIÓN DE VENTAS.**

**PARA GERENTES DE VENTAS Y SUPERVISORES:**

4.1.-Cómo liderar y motivar a su equipo de ventas.

4.2.-E.I.A. El Estilo Ideal Administrativo para un Gerente de Ventas.

4.3.-Técnicas de Dirección del Equipo de Ventas.

4.4.-Cómo desarrollar un Plan de Ventas.

4.5.-Cómo Pronosticar sus Ventas.

4.6.-Midiendo el Nivel de Satisfacción de los Clientes

4.7.-Trabajo en Equipo: Cómo impulsarlo entre su gente.

4.7.-Cómo impulsar una fuerte cultura de ventas en toda la empresa.

4.8.-Reuniones de Ventas Efectivas con su Equipo de Vendedores.

4.9.-Cómo pensar como un Gerente.

4.10.-Cómo manejar el conflicto entre vendedores.

4.11.-Cómo dar seguimiento a un Vendedor.

4.12.-Técnicas de Coaching Efectivo para el Gerente de Ventas.

4.13.-Dirección de Ventas en la Tienda de Retail.

4.14-Dirección de Ventas en el Restaurante y Taberna.

4.15-Mejorando la Comunicación dentro del Equipo de Ventas.

4.16-Cómo desarrollar charlas de motivación para su gente.

### **VENTAS PARA TODO EL EQUIPO DE VENTAS:**

5.1.-Introducción a las Ventas.

5.2.-Psicología de Ventas.

5.3.-Los 7 Pasos de la Venta Efectiva.

5.4.-Preparándonos para la Entrevista de Ventas.

5.5.-Técnicas de Prospección Efectiva.

5.6.-Cómo investigar a un prospecto.

5.7.-Cómo conseguir esa crucial primera cita.

5.8.-Técnicas del Abordaje Efectivo.

5.9.-La presentación efectiva de ventas.

5.10-Cómo manejar las Objeciones.

5.11-Técnicas del Cierre de Ventas.

5.12-Técnicas del Seguimiento Post-Contacto Inicial.

5.13-Técnicas del Seguimiento Post-Venta y Reventa.

5.14-Técnicas de la Venta Competitiva.

5.15-Técnicas de negociación en el proceso de ventas.

5.16-Organización, Planificación y Manejo del tiempo del Vendedor.

5.17-T.T.T's: Tips, Trucos y Técnicas para Vender más.

5.18-La Venta de Servicios y de Intangibles.

5.19-El Proceso de la Venta Técnica o Compleja.

5.20-Técnicas de Categorización de Carteras.

5.21-Manejo de Territorios de Ventas.

5.22-Manejo de Cuentas Clave (KAM).

5.23-CRM y Fidelización de Cartera.

5.24-Cómo recuperar clientes perdidos.

5.25-Planificación de Ventas para el Vendedor.

5.26-Técnicas de la Venta Adicional y Venta Sugestiva.

5.27-Técnicas de la Venta Consultiva.

5.28-Cómo desarrollar guiones de ventas.

### **TARIFAS VIGENTES:**

La inversión en nuestras capacitaciones, dada la especialización en ventas que manejamos, es altamente efectiva y muy rentable para usted. Vea las tarifas planas (sin descuentos) a continuación.

**HORAS**

**INVERSIÓN**

<b>Charla de 1 a 2 horas de duración:</b>	L. 4,768.21
<b>Charla o taller de 4 horas de duración. (Una mañana completa, por ejemplo.)</b>	L. 6,130.56
<b>Seminario o Taller de 1 día de duración (8 horas).</b>	L. 7,492.90
<b>Taller o Curso de 2 días de duración (16 horas).</b>	L. 10,898.77

Las tarifas expresadas arriba son para un grupo de 10 personas. Note que, por ejemplo, un taller de 16 horas de duración le sale en sólo L. 1,090 (Un mil noventa lempiras) por persona. Consúltenos sobre excelentes planes de descuentos por el sistema “Pronto Pago”.

Estamos a sus órdenes para iniciar el proceso de capacitación con su equipo de ventas. Y ello, se lo garantizamos, comenzará a impactar de inmediato la curva de ventas de su empresa. ¿Cuándo comenzamos?

**[www.sonemarkla.tk](http://www.sonemarkla.tk)**

Anexo 8 Lista de verificación de métricas para cumplir con procesos.

<b>Métrica</b>	<b>Medición</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Nota</b>
<b>Vitrina, Área de trabajo</b>		8%	8%
<b>Maquinas, Muebles y gavetas</b>		6%	6%
<b>Implementos de costura</b>		6%	6%
<b>Implementos para facturación</b>		6%	6%
<b>Presentación de personal y puntualidad</b>		8%	8%
<b>Calidad y entrega de prendas</b>		25%	25%
<b>Servicio al cliente</b>		15%	15%
<b>Encuesta de Satisfacción</b>		15%	15%
<b>Facturación y Cuadre de ventas, Inventario</b>		11%	11%
<b>NOTA</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>

	Punto a evaluar	Descripción	Cumple SI/NO		Observación(es) del Supervisor	Compromiso(s) de las ejecutivas de modas
Nota			Respuesta	Nota		
20%	<b>Vitrina y Área de Trabajo</b>	Orden Vitrina	SI	20%		
20%		Limpieza Vitrina	SI	20%		
20%		Exposición de todos los productos en la vitrina	SI	20%		
20%		Orden Área de Trabajo	SI	20%		
20%		Limpieza Área de Trabajo	SI	20%		
<b>100%</b>	<b>NOTA</b>		<b>8%</b>	<b>100%</b>		
10%	<b>Muebles, gavetas y Maquinas</b>	Orden Muebles y Gavetas	SI	10%		
10%		Limpieza Muebles y Gavetas	SI	10%		
20%		Limpieza de Sorjeteadora	SI	20%		
20%		Limpieza de Maquina Industrial	SI	20%		
20%		Limpieza de Maquina domestica	SI	20%		
20%		Limpieza de Maquina Ruedos	SI	20%		

100%							6%	100%
30%	Implementos de costura, Completos y en buen estado	Accesorios de Maquinas Completos	SI	30%				
30%		Reglas, Escuadra, Tijera, Cinta Métrica	SI	30%				
40%		Se envió sugerido mensual o según solicitud	SI	40%				
100%							6%	100%
20%	Implementos para facturación, Completos y en buen estado	Calculadora	SI	20%				
20%		Lápiz	SI	20%				
30%		Papel Térmico	SI	30%				
30%		Bolsas	SI	30%				
100%							6%	100%
45%	Presentación de personal y puntualidad	Utiliza uniforme	SI	45%				
55%		cumple con puntualidad	SI	55%				
100%							8%	100%
10%	Calidad y entrega de prendas	Prendas pendientes separadas de prendas terminadas.	SI	10%				

30%		Cumple calidad arreglo o costura según Muestra aleatoria	SI	30%		
30%		Cumple calidad según percepción del cliente	SI	30%		
15%		Se entregó según fecha y hora propuesta	SI	15%		
15%		No existen prendas con retraso de entrega	SI	15%		
<b>100%</b>			25%	<b>100%</b>		
10%	<b>Servicio al cliente (muestra de cliente aleatoria)</b>	Se entrega o notifica a los clientes de la publicidad existente	SI	10%		
30%		Según cliente se le atendió con amabilidad	SI	30%		
10%		Según cliente se le informo de los servicios propuestos	SI	10%		
20%		Según cliente se le atendió con prontitud	SI	20%		
30%		Según cliente quedo satisfecho con el servicio	SI	30%		
<b>100%</b>			15%	<b>100%</b>		
15%	<b>Facturación y cuadro de ventas, Inventario (Muestra aleatoria)</b>	Cuenta con monto de caja asignado	SI	15%		
15%		Facturas ordenadas por correlativo,	SI	15%		

		Cierre de POS Y Comprobante de Deposito.				
15%		Realización del depósito diario a excepción del día libre de cada una.	SI		15%	
20%		Deposito, coincide con lo reportado en ventas cada día.	SI		20%	
15%		Facturación de todos los productos y servicios	SI		15%	
10%		Todas las prendas que están en el local cuentan con su respectiva factura.	SI		10%	
5%		Coinciden al menos 5 productos con el físico en el sistema.	SI		5%	
5%		Se respeta el inventario para la venta independiente del inventario de uso interno	SI		5%	
<b>100%</b>			11%	<b>100%</b>		
			<b>85%</b>			

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y  
FIRMA  
EJECUTIVA DE  
MODAS

---

NOMBRE Y  
FIRMA  
SUPERVISOR

---

NOMBRE Y  
FIRMA  
EJECUTIVA DE  
MODAS

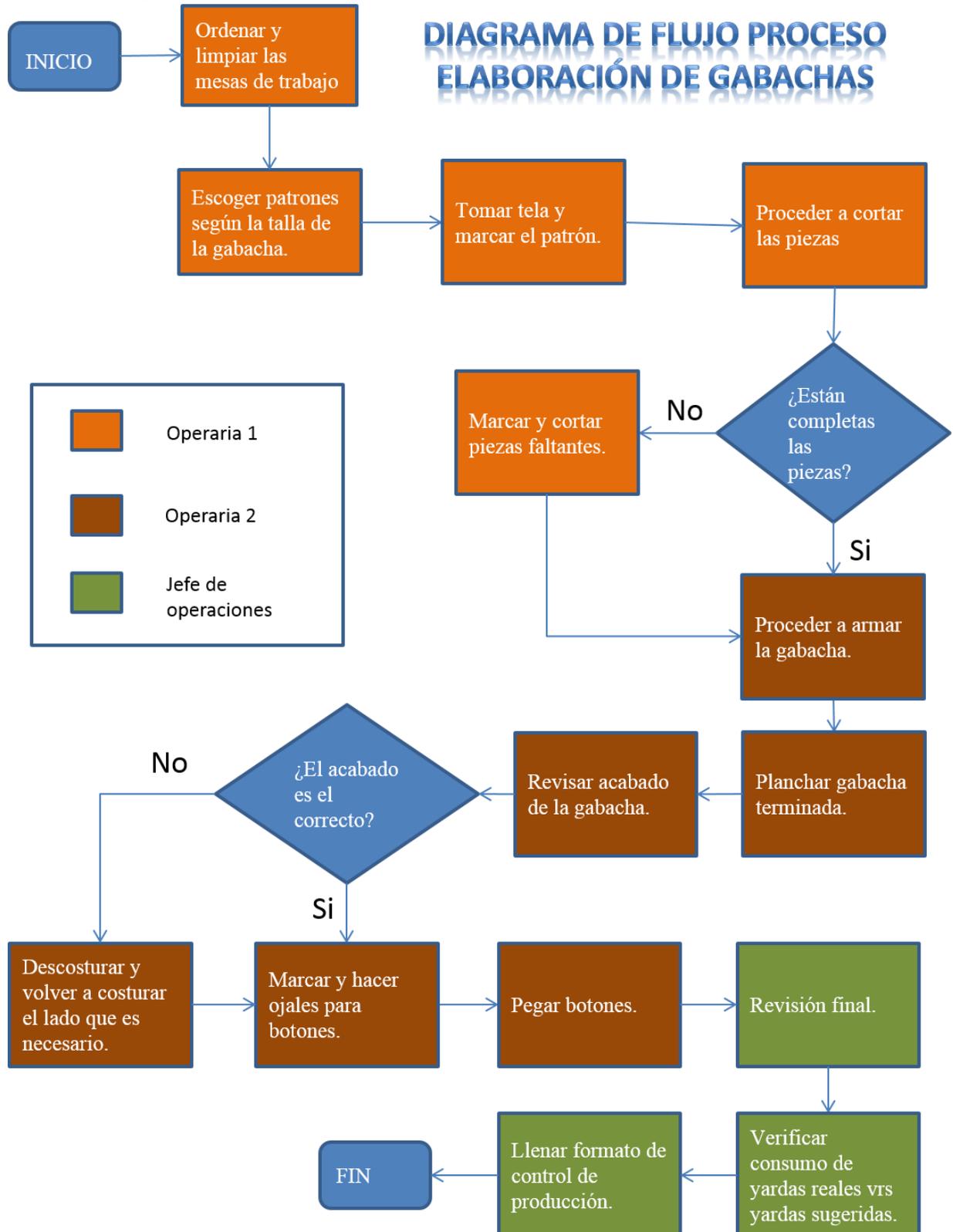
---

NOMBRE Y  
FIRMA  
EJECUTIVA DE  
MODAS

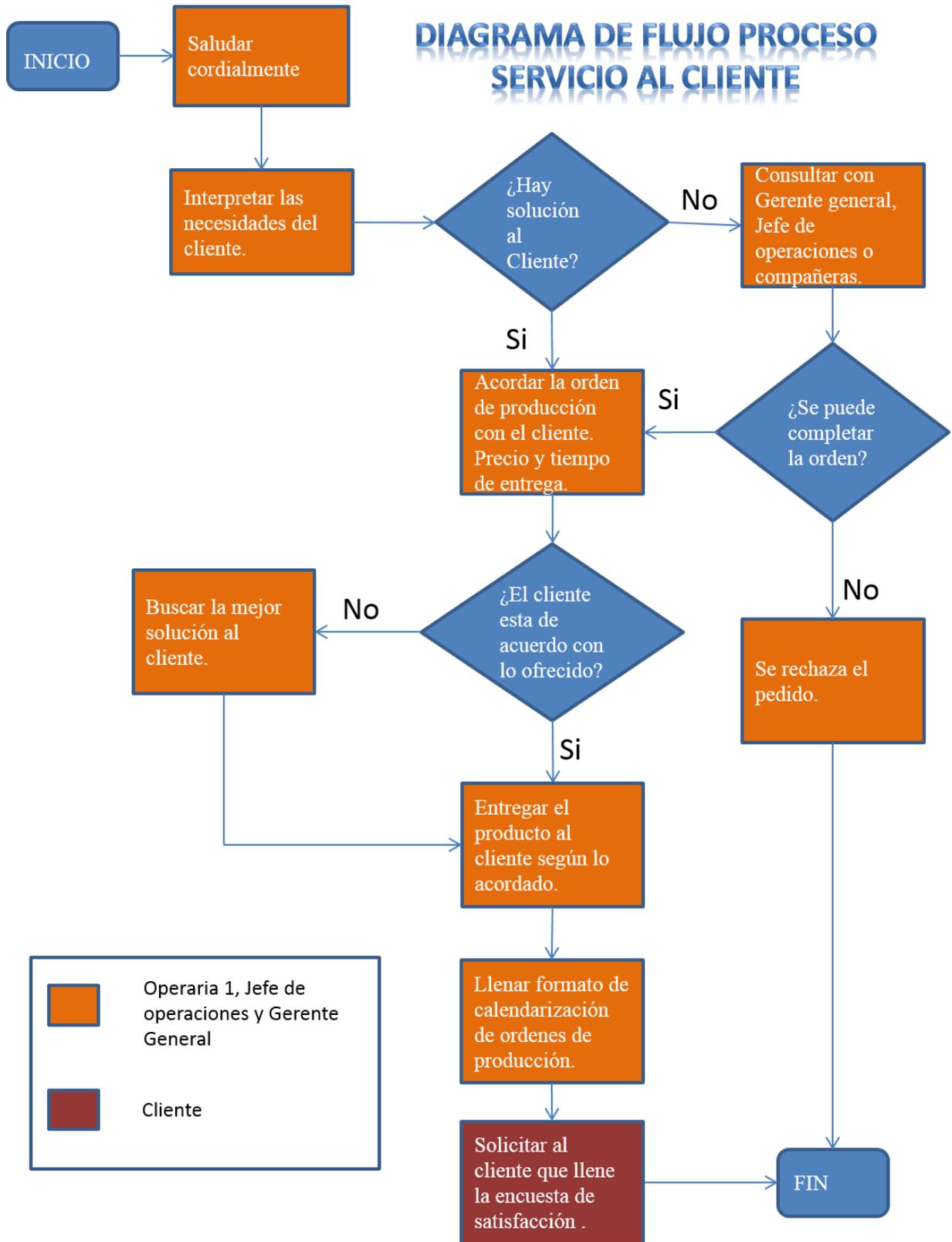
NOTA IMPORTANTE: ESTE DOCUMENTO ES PARTE DE LAS POLITICAS Y  
REGLAMENTO DE CORPORACION L.F/ SASTRE XPRESS Y PERMITE  
EVALUAR LA PARTE VARIABLE DE SALARIO DE LAS EJECUTIVAS DE MODA

LA PARTE VARIABLE DEL SALARIO DISMINUIRA O PERMANECERA  
CONSTANTE SEGÚN EL RESULTADO DE LA EVALUACION POR SUCURSAL Y  
REPERTUTE EN LAS EJECUTIVAS ASIGANADAS EN CADA UNO DE LOS  
LOCALES.

Anexo 9: Diagramas de flujo



## DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO SERVICIO AL CLIENTE



## DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO RECEPCIÓN DE ORDENES DE PRODUCCIÓN (BORDADOS Y UNIFORMES)

