



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN MODELO DE CALIDAD MALCOLM BALDRIGE EN EL
PROCESO DE ABASTECIMIENTO Y VENTA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS A BASE DE CUERO
PROVENIENTES DE DEPARTAMENTOS DE GUATEMALA Y SACATEPÉQUEZ PARA
GARANTIZAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Mariajosée Angie Guadalupe Peláez Solís

Asesorado por la Msc. Ing. Alejandra Alfaro

Guatemala, febrero de 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN MODELO DE CALIDAD MALCOLM BALDRIGE EN EL
PROCESO DE ABASTECIMIENTO Y VENTA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS A BASE DE CUERO
PROVENIENTES DE DEPARTAMENTOS DE GUATEMALA Y SACATEPÉQUEZ PARA
GARANTIZAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MARIAJOSÉE ANGIE GUADALUPE PELÁEZ SOLIS
ASESORADO POR LA MSC. INGA. ALEJANDRA ALFARO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, FEBRERO DE 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
EXAMINADOR	Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras de Aku
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN MODELO DE CALIDAD MALCOLM BALDRIGE EN EL
PROCESO DE ABASTECIMIENTO Y VENTA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS A BASE DE CUERO
PROVENIENTES DE DEPARTAMENTOS DE GUATEMALA Y SACATEPÉQUEZ PARA
GARANTIZAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Estudios de Postgrado con la fecha 22 de julio de 2021.

Mariajosée Angie Guadalupe Peláez Solís



EEPFI-PP-0327-2022

Guatemala, 14 de enero de 2022

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

Estimado Ing. Urquizú

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería.

El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el Diseño de Investigación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN MODELO DE CALIDAD MALCOLM BALDRIGE EN EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO Y VENTA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS A BASE DE CUERO PROVENIENTES DE DEPARTAMENTOS DE GUATEMALA Y SACATEPÉQUEZ PARA GARANTIZAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**, el cual se enmarca en la línea de investigación: **Sistemas Integrados de Gestión - Calidad**, presentado por la estudiante **Mariajosee Angie Guadalupe Pelaez Solis** carné número **201610667**, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría en ARTES en Gestion Industrial.

Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"

Mtro. Alejandra Alfaro Cabrera
Asesor(a)

Mtro. Carlos Humberto Aroche Sandoval
Coordinador(a) de Maestría



Mtro. Edgar Darío Álvarez Cotí
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería





EEP-EIMI-0327-2022

El Director de la Escuela Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN MODELO DE CALIDAD MALCOLM BALDRIGE EN EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO Y VENTA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS A BASE DE CUERO PROVENIENTES DE DEPARTAMENTOS DE GUATEMALA Y SACATEPÉQUEZ PARA GARANTIZAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**, presentado por el estudiante universitario **Mariajosee Angie Guadalupe Pelaez Solis**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, enero de 2022

LNG.DECANATO.OI.221.2023

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN MODELO DE CALIDAD MALCOLM BALDRIGE EN EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO Y VENTA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS A BASE DE CUERO PROVENIENTES DE DEPARTAMENTOS DE GUATEMALA Y SACATEPÉQUEZ PARA GARANTIZAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**, presentado por: **Mariajosée Angie Guadalupe Peláez Solís**, después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada

Decana

Guatemala, febrero de 2023

AACE/gaoc

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por ser el centro de mi vida, mi apoyo y guía en cada paso que doy.
- Mis padres** Por darme la vida, regalarme su amor incondicional, su guía y todo el apoyo.
- Mis abuelos** Berta Josefa Cordón, José Francisco Peláez (q. d. e. p.), Simón Solís (q. d. e. p) y Ofelia Collier (q. d. e. p) , por su amor y sus sabias palabras que me acompañan siempre.
- Familia y amigos** Por estar a mi lado en cada momento y brindarme su apoyo y ánimos.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por los conocimientos que me ha brindado y las oportunidades que me ha abierto.
Facultad de Ingeniería	Por el conocimiento que me otorgó para ejercer como una profesional completa.
Comercializadora	Por abrirme las puertas de su empresa y proporcionarme lo necesario para el desarrollo de mi investigación.
Mis padres	Porque gracias a ellos soy quien soy, por su esfuerzo, dedicación y amor incondicional.
Mis amigos	Roderico Santos, Kimberly Rodas y Lizza Solórzano por el aprendizaje y apoyo que se tuvo en conjunto. Withney Morgan, Ingrid Cuellar y Mirna Bonilla por siempre apoyarme y creer en mí.
Mi asesor	Msc. Ing. Alejandra Alfaro, por haberme guiado durante el trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN.....	XI
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	5
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
3.1. Contexto general	9
3.2. Descripción del problema	9
3.3. Formulación del problema	10
3.3.1. Pregunta central	10
3.3.2. Preguntas de Investigación.....	11
3.4. Delimitación del estudio.....	11
3.4.1. Límite temporal	11
3.4.2. Límite geográfico	11
3.4.3. Límite espacial.....	12
3.5. Viabilidad.....	12
3.6. Consecuencias de realizar la investigación.....	12
3.6.1. De realizarse	13
3.6.2. De no realizarse.....	13

4.	JUSTIFICACIÓN.....	15
5.	OBJETIVOS.....	17
5.1.	General	17
5.2.	Específicos.....	17
6.	NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN	19
7.	MARCO TEÓRICO	21
7.1.	Antecedentes generales.....	21
7.1.1.	Información general.....	21
7.1.1.1.	Ubicación	21
7.1.1.2.	Misión	21
7.1.1.3.	Visión.....	22
7.1.1.4.	Valores éticos.....	22
7.1.2.	Tipo de organización	22
7.1.2.1.	Organigrama	23
7.1.2.2.	Descripción de puestos	24
7.2.	Proceso de abastecimiento y venta	24
7.2.1.	Selección y compra de artículos.....	25
7.2.2.	Calidad en abastecimiento de tiendas.....	27
7.2.2.1.	Distribución.....	27
7.2.2.2.	Almacenaje.....	28
7.2.3.	Inventarios.....	29
7.2.4.	Ventas	30
7.2.4.1.	Reclamos	30
7.2.4.2.	Devoluciones.....	31
7.2.5.	Microentorno	31
7.2.5.1.	Proveedores.....	31

	7.2.5.2.	Empleados.....	32
	7.2.5.3.	Clientes.....	33
7.3.		Modelo Malcolm Baldrige	33
	7.3.1.	Concepto	33
	7.3.2.	Historia	34
	7.3.3.	Objetivos.....	35
	7.3.4.	Propósitos.....	35
	7.3.5.	Valores del modelo Malcolm Baldrige.....	36
	7.3.5.1.	Calidad basada en el cliente.....	36
	7.3.5.2.	Liderazgo.....	37
	7.3.5.3.	Mejora y aprendizaje organizativo	37
	7.3.5.4.	Participación y desarrollo del personal	37
	7.3.5.5.	Rapidez en respuesta.....	38
	7.3.5.6.	Calidad en el diseño y en la prevención	38
	7.3.5.7.	Visión a largo plazo	39
	7.3.5.8.	Gestión basada en hechos	39
	7.3.5.9.	Desarrollo de la asociación entre implicados.....	39
	7.3.5.10.	Responsabilidad social	39
	7.3.5.11.	Orientación a los resultados	40
8.		PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS	41
9.		METODOLOGÍA.....	47
	9.1.	Enfoque.....	47
	9.2.	Diseño	47
	9.3.	Tipo	47
	9.4.	Alcance.....	48

9.5.	Unidades de análisis	48
9.6.	Variables e indicadores	49
9.7.	Fases del estudio	51
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACION	53
11.	CRONOGRAMA	55
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	57
13.	REFERENCIAS	59
14.	APÉNDICES	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de empresa comercializadora.....	23
2.	Cronograma de actividades.....	56

TABLAS

I.	Cuadro de operativización de variables	49
II.	Matriz de variables	50
III.	Recursos necesarios para la investigación.....	57

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
σ	Desviación estándar de la población
e	Error de estimación máximo esperado
Z	Parámetro estadístico
%	Porcentaje
n	Tamaño de la muestra
N	Tamaño de la población

GLOSARIO

Abastecimiento	Suministro de productos para cubrir una demanda.
Almacenaje	Acción de guardar o archivar existencias de un producto.
Calidad	Nivel de satisfacción que genera en el cliente la compra y utilización de un bien o servicio.
Comercializadora	Empresa que se dedica a comprar y vender un mismo producto para obtener utilidades.
Defecto	Falta de cualidad propia de un producto.
Devolucion	Acción de entrega de un cliente al vendedor de un producto adquirido al no cumplir con expectativas.
Distribución	Administrar producto según necesidades de consumo para abastecer y cumplir con la demanda.
Parámetros	Intervalo de cualidades definidas a cumplirse para garantizar la calidad de un producto.
Proveedores	Empresa que vende producto para cumplir con las operaciones de un negocio.

PYME	Pequeña y mediana empresa.
Reclamos	Queja o inconformidad que se genera por una demanda insatisfecha.
Rentabilidad	Beneficios que se generan por las actividades que se realizan en una empresa.
Satisfacción	Medición de conformidad de los clientes hacia un producto.
EC	Eficiencia en proceso de compra.
EV	Eficiencia en proceso de venta.
U	Utilidad por calidad.

RESUMEN

La empresa dedicada a comercializar productos elaborados a base de cuero tiene problema con el incremento de devoluciones y reclamos por los clientes debido a productos defectuosos. Este incremento genera costos por la falta de calidad de los productos durante las devoluciones a los proveedores e incluso se tiene pérdida total o parcial del costo del producto. Por esta razón se va a desarrollar en este trabajo de investigación dentro de la línea de investigación de calidad en el área de sistemas integrados de gestión.

El modelo de calidad Malcolm Baldrige es el que se implementará en este trabajo el cual servirá de guía para diseñar un sistema de calidad enfocado en 7 principios, entre ellos la calidad basada en el cliente, liderazgo, visión a largo plazo y desarrollo de personal. Se definen los objetivos del trabajo de investigación en donde se busca la identificación de los procesos de venta y abastecimiento que afectan la calidad, determinación de factores causantes del defecto y los beneficios que el modelo aportará a la empresa. Se desarrolla el marco teórico que servirá como orientación durante el desarrollo de la investigación, análisis y presentación de resultados.

El marco teórico inicia con la descripción de la empresa, en donde se da a conocer misión, visión y valores que se aplica durante la ejecución de sus actividades. En la segunda parte del marco teórico se desarrollan temas con base a la línea de investigación en la que se encuentra el trabajo y posteriormente se amplía información sobre el modelo de calidad Malcolm Baldrige para su correcta implementación y obtener los resultados esperados.

Se desarrolla la metodología de investigación en donde se define que la investigación es no experimental. Se establecen indicadores que servirán para medir el cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación, entre ellos se encuentra el indicador de la satisfacción del cliente. Posteriormente, se definen las fases en las que se desarrollará la investigación.

La fases de la investigación se inicia con la revisión de procedimientos actuales, recolección, análisis e interpretación de la información y se finaliza por el establecimiento de parámetros y procedimientos a seguir para garantizar la calidad de los productos e identificación de los beneficios, presentando el cronograma de actividades correspondiente donde se incluyen las fases anteriormente mencionadas.

Se definen las técnicas de recolección de datos mediante la observación, encuestas y entrevistas. Entre las técnicas que se van a utilizar para el seguimiento de las fases se encuentran: histogramas, medidas de tendencia central, gráficos de barras y de pie.

1. INTRODUCCIÓN

La realización de esta investigación tiene como objetivo la sistematización de los procesos de abastecimiento y venta de una empresa dedicada a comercialización de productos elaborados a base de cuero mediante el modelo de calidad Malcolm Baldrige basado en el cliente, que permita definir procedimientos en procesos de abastecimiento y venta que oriente al personal de la empresa detectar productos defectuosos para que estos no lleguen a manos de nuestros clientes finales teniendo una línea de investigación enfocada en calidad.

Esta necesidad surge del problema sobre los constantes reclamos por parte de los clientes finales que adquirieron productos elaborados a base de cuero que tenían defectos de calidad, por lo que piden devoluciones de dinero o cambio del producto. Los reclamos aumentaron del 1 al 2 % del total de las ventas. El problema es que la falta de calidad en los productos genera pérdidas de dinero, ya que se devuelve el dinero de la venta o se invierte durante cambio de producto; tiempo, el cual se pierde mientras se realizan las devoluciones con los proveedores y los clientes, ya que el producto con falta de calidad vuelve insatisfecha la compra y pierde la preferencia del cliente.

Es de suma importancia fortalecer la gestión de calidad en la empresa que se dedica a la comercialización de los productos antes mencionados debido a que, por la falta de calidad de productos, la empresa corre el riesgo de perder la confianza de los clientes, ventas y prestigio.

Dentro de los aportes que se obtendrán de esta investigación está el establecimiento de parámetros y criterios de calidad que aseguren el flujo conveniente dentro de los procesos de abastecimiento y venta que dé como resultado la venta de productos de calidad en donde la empresa obtiene beneficios tales como la satisfacción del cliente, aumento de ventas, recomendaciones por clientes y seguridad en selección de productos.

En metodología se define que la investigación tiene un enfoque de estudio mixto, una estructuración de diseño no experimental, que el alcance es descriptivo y que el tipo de investigación es longitudinal. Se determina el tamaño de la muestra y los indicadores a utilizar durante el desarrollo de la investigación.

En el capítulo 1 se denomina como marco teórico, en donde se muestra la descripción de la empresa, se detalla misión, visión, valores, procesos que se realizan para cumplir con finalidad de la empresa, grupos implicados en los procesos. Luego se define información de la línea de investigación de abastecimiento y venta enfocada en calidad. Por último, se describe información sobre el modelo de calidad Malcolm Baldrige, el cual se va a diseñar para la empresa por su fuerte enfoque en el cliente.

El capítulo 2 se nombra como desarrollo de la investigación en donde se tiene establecido la determinación de variables que afectan la calidad, recopilación de datos y creación de criterios del modelo de calidad con base a los 7 principios que lo caracterizan. El capítulo 3 es llamado como presentación de resultados, en donde se definirán los beneficios que se obtuvieron debido a la implementación del modelo, tales como las ganancias, disminución de costos y la satisfacción del cliente.

En el capítulo 4 se define como discusión de resultados, en donde se discutirán los datos obtenidos de la investigación con base a indicadores formulados y el seguimiento respectivo para dar seguimiento a la mejora continua en todos los procesos, aplicando procedimientos y parámetros establecidos.

2. ANTECEDENTES

Se han realizado estudios de investigación con enfoque en la gestión de calidad en donde se logran resultados positivos y esperados gracias a su implementación, a continuación, se presentan dichas investigaciones que tienen buscan agilizar y fortalecer procesos para ofrecer servicios y productos que sean destacados por ser de calidad.

Díaz (2021) identificó en su tesis de investigación los procedimientos a seguir, seguimiento de normas y políticas que crean una gestión deportiva, en donde se utiliza como guía un diseño que propone un modelo de control de la gestión administrativa, la cual se basa en principios y criterios establecidos con base al Modelo Malcolm Baldrige. Esto será de gran aporte para identificar los beneficios de la implementación del modelo y conocer cómo este agiliza la gestión de la administración.

Landeo (2016) determina:

El impacto del diseño del modelo Malcolm Baldrige dentro de los procesos de la Universidad Peruana de los Andes con el fin de que estos sean eficientes y de calidad. La finalidad de la implementación del modelo es cumplir con las metas de la universidad por medio de mejora continua. El tesista llega a la conclusión de la influencia positiva del método aplicada en todas las actividades que se realizan. para que estos atraigan la calidad. El aporte de esta investigación será la guía para identificación de

oportunidades de mejora y planteamiento de procedimientos para lograr el funcionamiento idóneo de la comercializadora.

Caqui (2017) implementó un sistema enfocado a la gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001, lo que permitió la determinación de factores claves en donde se tenía necesidad de establecer procedimientos que generaran resultados de calidad en todos los recursos con los que la Cámara de Comercio cuenta para su buen funcionamiento, entre ellos se encuentra el personal contratado, los equipos e inmuebles adquiridos para la ejecución de actividades, procedimientos de inscripción de socios, registro de placas, asesoría legal, venta de cursos y capacitaciones.

La investigación de Caqui aportará la orientación para el eficiente y eficaz establecimiento de procedimientos que garanticen la calidad en una organización, tomando todos los procesos a controlar y las actividades que realizar el personal de la comercializadora.

Mori (2019) enfocó su estudio de investigación en la implementación de la Norma ISO 9001, en donde determinó los cambios generados por la actualización de la Norma ISO 9001 Versión 2008 a las Versión 2015. El tesista de maestría concluye que se generan cambios significativos que serán útiles en la planeación estratégica y toma de decisiones, ya que esta compromete a la empresa a mejorar continuamente. Este trabajo permitirá que se consideren los puntos de la Norma ISO 9001 que fortalecerá el modelo a desarrollar y buscar a su vez, la mejora continua que actúa como diferenciación entre todas las organizaciones que se encuentran dentro del mercado.

Ismalej (2014) desarrolla una guía para implementar la norma ISO 9001: 2008, en donde se establece una metodología de calidad en una municipalidad

de Guatemala con el fin de mejorar procesos y que sean más efectivos, disminuyendo el tiempo de ejecución de los procesos para garantizar la satisfacción de los vecinos. Esta investigación aportará una guía que orientará sobre los factores que se deben estudiar y fortalecer que sean motores de satisfacción para los clientes de la comercializadora.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. Contexto general

Se ha evidenciado que en la PYME comercializadora de productos elaborados a base de cuero los reclamos por parte de clientes finales llegan a las tiendas semanalmente por defectos generados durante la fabricación y distribución a los puntos de venta. No se tienen procedimientos y estándares definidos de calidad durante la compra de productos a proveedores.

3.2. Descripción del problema

Los clientes han realizado frecuentes reclamos de productos defectuosos en la comercializadora, estos son ocasionados por falta de procedimientos y estándares. En la etapa de la producción, se determina que, por falta de capacitación del personal, no cuentan con el conocimiento y criterio para identificar a los productos que por falta de calidad no apliquen para venta. Se necesita un plan de calidad y supervisión para definir procedimientos de muestreo, evaluación y selección de productos de proveedores destinados para el abastecimiento de las tiendas.

En la organización no se tiene un procedimiento de distribución y almacenaje de producto que garantice la calidad durante su manipulación por lo que existe el riesgo de que los productos se lastimen y estos pierdan su valor total o parcial por no cumplir con la calidad necesaria para la venta. Los vendedores no han sido capacitados para la detección de defectos y un

procedimiento de revisión al realizar la venta. Se deja de vender o de incrementar utilidades por los costos de la falta de calidad de productos, los cuales deben de ser detectados antes de su despacho y evitar las consecuencias por falta de capacitación y supervisión durante la compra-venta productos.

Los reclamos de productos han incrementado, debido a que del 100 % de las ventas, se tienen reclamos de 2 %; en seis meses los reclamos incrementaron de 1 a 2 % sobre el total de ventas. Esto representa pérdida monetaria y de tiempo para la empresa, ya que se debe proceder a realizar cambio de producto reclamado al cliente y devolución al proveedor. Por esta razón, el cliente adquiere desconfianza sobre la calidad de los productos que se ofrecen, se incrementan los gastos por la devolución a proveedores (este representa el 7 % sobre el valor del precio de venta), también se dispone del tiempo de clientes para devoluciones y se convierte en un retrabajo para la empresa.

3.3. Formulación del problema

Se formula el problema a resolver en el presente trabajo con el apoyo de preguntas centrales que permitan orientar la investigación

3.3.1. Pregunta central

¿Cuál es el diseño de un modelo de calidad en el proceso de abastecimiento y venta de artículos elaborados a base de cuero que garantice la satisfacción del cliente?

3.3.2. Preguntas de Investigación

- ¿Qué parte del proceso de abastecimiento y venta afecta la falta de calidad en los productos en una empresa que comercializa artículos elaborados a base de cuero?
- ¿Cuáles son los factores que amenazan la falta de calidad en productos elaborados a base de cuero durante la fabricación y distribución a puntos de venta?
- ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen al implementar un modelo de calidad en una empresa que comercializa artículos elaborados a base de cuero?

3.4. Delimitación del estudio

El proceso de compra se realiza en departamento de Guatemala y Sacatepéquez y el de venta en la Ciudad de Guatemala. El estudio de investigación se realizará a partir del mes de julio del año 2021 hasta el mes de octubre del año 2022.

3.4.1. Límite temporal

El estudio de investigación se realizará desde junio del año 2021 hasta finalizar el año 2022.

3.4.2. Límite geográfico

El proceso de abastecimiento se realiza en departamentos de Guatemala y Sacatepéquez. El proceso de venta se lleva a cabo en la Ciudad de Guatemala.

3.4.3. Límite espacial

Se realiza el estudio enfocado en los procesos de abastecimiento y venta de la PYME, ya que en estos procesos se presenta el descontrol de la calidad de los productos por parte de la empresa dedicada a la comercialización de productos elaborados a base de cuero en departamento de Guatemala y Sacatepéquez.

3.5. Viabilidad

La empresa está en la disposición de compartir información durante el tiempo de desarrollo del modelo de gestión de calidad que permita incrementar la satisfacción del cliente, habilitando acceso a puntos de venta y contacto con proveedores.

El investigador tiene la disposición de cubrir los recursos necesarios para la realización del trabajo de investigación, tales como: recurso humano, materiales y servicios.

3.6. Consecuencias de realizar la investigación

El estudio de investigación fortalecerá el sistema de gestión de calidad enfocado en procesos de abastecimiento y venta de productos elaborados a base de cuero con la implementación del modelo de calidad Malcolm Baldrige, lo cual ofrecerá a la empresa beneficios al realizarse y consecuencias al no realizarse, los que se mencionan a continuación.

3.6.1. De realizarse

Al realizarse el presente trabajo de investigación se obtendrán resultados favorables para la empresa, el cual permitirá el desarrollo y crecimiento de la organización:

- Incremento de ventas
- Aumento de rentabilidad
- Fidelidad de clientes
- Seguridad y garantía durante compra a proveedores
- Marketing relacional a la experiencia del cliente
- Limitar reclamos por productos defectuosos

3.6.2. De no realizarse

En caso no se realice la investigación la empresa puede continuar y aumentar las siguientes desventajas:

- Gastos durante devolución de productos a proveedores
- Inconformidad de clientes
- Pérdida de ventas
- Conflicto con proveedores
- Marketing negativo por experiencia de clientes
- Limitación en fluidez de operaciones
- Compromete la competitividad de la empresa

4. JUSTIFICACIÓN

El estudio se encuentra dentro del área de Sistemas Integrados de Gestión en la línea de investigación de Calidad de la Universidad de San Carlos de Guatemala, debido a que se tiene como hallazgo la falta de calidad de los productos por los constantes reclamos y devoluciones. El modelo a implementar tendrá un enfoque en la calidad basada en el cliente, por lo que se establecerán parámetros y criterios que permitan detectar los defectos en los productos.

La necesidad de la investigación es aumentar la satisfacción del cliente mediante la venta de productos de calidad, disminuir la cantidad de reclamos y devoluciones que generan gasto en dinero y tiempo.

La importancia de la investigación es establecer un modelo de calidad para mejorar la eficiencia en gestión de calidad mediante el establecimiento de criterios y parámetros a tomar en cuenta en los procesos y definir procedimientos de calidad que orienten al personal de la comercializadora con la selección de artículos en la compra y venta de productos elaborados a base de cuero.

La motivación de esta investigación es recuperar confianza de clientes, ganar nuevos clientes y direccionar los procesos de abastecimiento y venta enfocados a la mejora en la calidad.

Los beneficios se tendrá el aumento de la satisfacción de los clientes mediante la rapidez de respuesta, calidad en diseño y prevención, rentabilidad de la empresa y aumento de ventas mediante las recomendaciones de clientes.

Los beneficiarios serán la empresa comercializadora: mediante aumento de ganancias, disminución de gastos por devoluciones, fortalecimiento de asociación con proveedores; el personal: por capacitación y desarrollo de habilidades y el cliente al adquirir productos de calidad.

5. OBJETIVOS

5.1. General

Diseñar el modelo de calidad Malcolm Baldrige en el proceso de abastecimiento y venta de una empresa dedicada a la comercialización de productos elaborados a base de cuero provenientes de departamentos de Guatemala y Sacatepéquez para garantizar la satisfacción del cliente.

5.2. Específicos

- Definir el proceso de abastecimiento y venta que afecta la falta de calidad de los productos en una empresa que comercializa productos elaborados a base de cuero.
- Determinar los factores que amenazan la falta de calidad en productos elaborados a base de cuero durante la fabricación y la distribución a puntos de venta.
- Identificar los beneficios que se obtienen al implementar un modelo de calidad en una empresa que comercializa productos elaborados a base de cuero.

6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

La necesidad a cubrir con el estudio de investigación es elaborar procedimientos enfocados en calidad durante los procesos de abastecimiento y venta para que se garantice la satisfacción del cliente, incrementen las utilidades por medio de ventas y disminuyan los costos de la falta calidad, haciendo de la empresa más competitiva.

Se origina la necesidad de la investigación desde los constantes reclamos y devoluciones realizadas por los clientes finales, lo cual compromete la confianza de los clientes y el desarrollo de la empresa. En esta investigación se definirán procedimientos orientados a la calidad en los procesos de abastecimiento y venta en tiendas para mejorar en la calidad de los productos y del servicio.

En el esquema de solución se aportará el desarrollo de criterios para mejorar el perfil organizacional de la empresa, liderazgo, planeamiento estratégico, orientación al cliente y el mercado, medición, análisis y gestión del conocimiento, orientación hacia las personas y gestión de procesos. Esto nos ayudará a mejorar las prácticas de gestión, la comunicación y gestionar el desempeño de lo planificado.

Se fortalecerá la supervisión de calidad en el personal encargado de abastecimiento y venta de productos y al personal encargado de transportar y manipular el producto hasta los puntos de venta. Se identificarán las causas que provocan la falta de calidad en los procesos antes mencionados y se definirán

parámetros en evaluación y selección de productos. Al determinar lo anterior, se garantizará que el producto entregado al cliente es de calidad, ofreciendo garantía al momento de la compra para retener y fortalecer la confianza de los clientes con la empresa.

7. MARCO TEÓRICO

7.1. Antecedentes generales

Se describen datos importantes sobre la empresa los cuales serán orientación para direccionar el trabajo de investigación.

7.1.1. Información general

La empresa ofrece a los clientes botas y accesorios de cuero, tales como billeteras y cinchos, agregando valor artesanal y un estilo de vida único.

7.1.1.1. Ubicación

Se encuentra ubicada en Centro Comercial Metronorte y Centro Comercial Centranorte en KM 8.5 y KM 5.5 respectivamente en Ciudad de Guatemala. El proceso de compra se realiza en Ciudad de Guatemala y en Sacatepéquez.

7.1.1.2. Misión

La comercializadora define su misión como: “Nuestra misión es atraer a nuestros clientes con artículos de calzado, bolsos, cinturones, accesorios y prendas de vestir; con una alta especialización en la manufactura del cuero, buscando un concepto diferenciador en diseño, confort, calidad y servicio.” Paz (2020).

7.1.1.3. Visión

La visión que tiene la comercializadora es “En el año 2021, tendremos un compromiso con la innovación, calidad, diseño y posicionamiento de la marca, a través de un crecimiento de red de tiendas y venta electrónica.” Paz (2020).

7.1.1.4. Valores éticos

La empresa realiza sus actividades basado en los valores que se mencionan a continuación:

- Integridad: la empresa realiza todas sus actividades transparente y correctamente.
- Responsabilidad: cumple con sus obligaciones, toma decisiones de forma consciente y responde ante cualquier circunstancia con compromiso.
- Compromiso: los acuerdos que se realizan se cumplen a través de un trabajo honesto y constante.
- Pasión por el trabajo: el trabajo se realiza con respeto, amor, honestidad y calidad, esto se refleja en experiencia de venta con clientes, ya que se goza el trabajo dedicado para lograr la satisfacción del cliente.

7.1.2. Tipo de organización

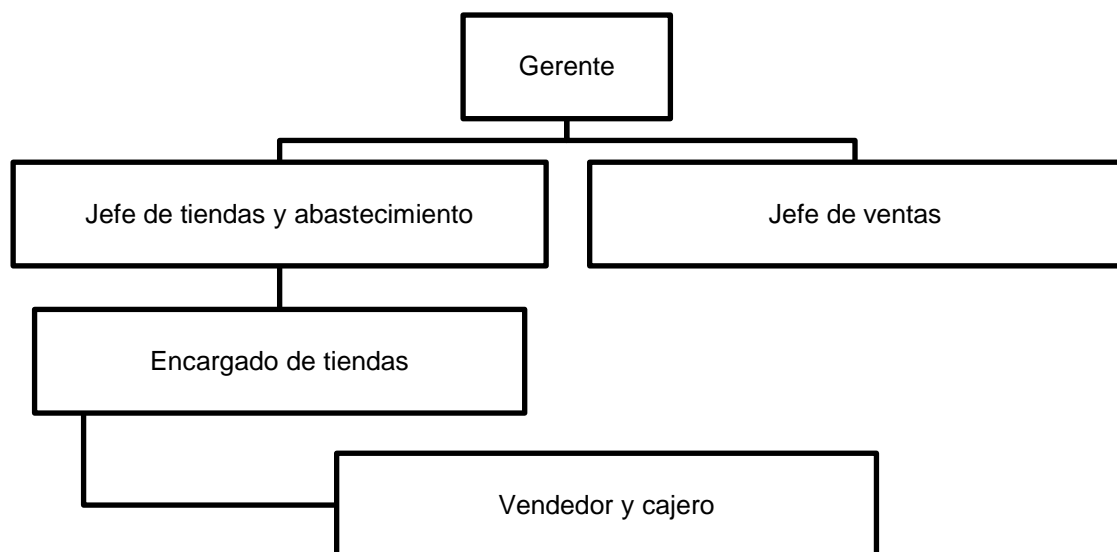
El Palomino (2005) define que un organigrama “sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.” (p. 2).

7.1.2.1. Organigrama

La empresa se encuentra operando en dos puntos de venta específicamente de artículos elaborados a base de cuero. El organigrama incluye al personal que labora en dos puntos de venta, lugar donde se venden productos de cuero y también se incluye al personal que labora en dos tiendas que venden artículos para dama y caballero ubicadas en el mismo centro comercial, pero en estas tiendas se venden artículos elaborados a base de cuero como complemento, no son los productos protagonistas de las tiendas.

A continuación, se representa la Figura 1. en donde se diseña y visualiza el organigrama, jerarquía y los diferentes puestos con los que se cuentan para la operación de la empresa.

Figura 1. **Organigrama de empresa comercializadora**



Fuente: elaboración propia, utilizando Microsoft Word.

7.1.2.2. Descripción de puestos

- Gerente: coordina y asigna recursos, vela por rentabilidad de la empresa. Se encarga de idear e implementar proyectos de mejora e que actúen a conveniencia del desarrollo de la empresa y a la vez cumplir con misión planteada y visión definida.
- Jefe de tiendas y abastecimiento: se encarga de abastecimiento de ventas según necesidad con base a inventarios. Encargado de gestionar todos los procesos durante compra y distribución de productos para mantener abastecida la tienda en cualquier temporada del año.
- Jefe de ventas: encargado de realizar requisición de productos para mantener abastecida tienda. Define precios en conjunto con gerente y jefe de tiendas. Vela por el cumplimiento de ventas y gestiona estrategias de venta.
- Encargado de tiendas: controla y supervisa a los asistentes de ventas en las distintas tiendas. Asigna horarios a asistentes, maneja inventarios de tienda y se encarga de cuadre de ventas y caja al finalizar el turno.
- Vendedor y cajero: su principal función es ofrecer y vender los productos a los clientes, maneja la caja y realiza empaque del producto. Apoya a realizar inventarios de tienda y realizar requisición de productos.

7.2. Proceso de abastecimiento y venta

Según Mendoza (s.f.) “El objetivo es que el abastecimiento sea realizado en tiempos que se definieron en la planificación” (p.1). El proceso de abastecimiento

toma en cuenta toda la operación necesaria para tener disponibilidad de productos en los puntos de venta, de tal manera que el cliente encuentre lo que está buscando. Con el abastecimiento constante se logrará ofrecer variedad de productos para poder aumentar las posibilidades de venta, ganando nuevos clientes y que los clientes continúen fieles a la marca.

El abastecimiento de artículos en tiendas se debe planificar anticipadamente para evitar que las existencias se agoten. Para ello se debe contar con proveedores, que funcionan como aliados estratégicos, con quienes es ideal mantener una fuerte comunicación para buscar el bien común y abastecer las tiendas según la demanda en cada temporada del año. Según Mendoza (s.f.) "Con base a lo planificado de los procesos productivos, estrategias y ciclos comerciales, características de la oferta de insumos y demás características de los mercados de oferta y demanda se debe realizar el abastecimiento." (p.1).

Stanton, Etzel y Walker (2007), en su libro "Fundamentos de Marketing" definen al proceso de venta como: "una secuencia lógica que el vendedor sigue para comunicarse con un comprador potencial y crear una reacción deseada en cliente, lo que conllevaría a la compra" (p. 604).

Es importante conocer los deseos de cliente para que los procesos de compra y abastecimiento sean efectivos y seguros.

7.2.1. Selección y compra de artículos

Manjarrez (2015) nos comparte el concepto de que "la planeación toma en cuenta objetivos de la empresa, pronósticos con base a históricos, políticas

definidas por la organización, y procedimientos para llevar a cabo sus actividades.” Los pasos para la realización de una compra efectiva se enumeran:

1. El paso inicial consiste en la identificación de necesidades de la empresa, este es un paso interesante ya que permite a la empresa reconocer la necesidad de compra la cual tomar como punto de origen hacia la búsqueda de los servicios.
 2. La siguiente etapa consiste en el establecimiento de los objetivos de compra, una vez que se reconoce la necesidad se debe preguntar que se quiere lograr de los servicios por ser adquiridos.
 3. Tanto la identificación de necesidades como el establecimiento de objetivos son etapas preliminares que sirven para tener una definición más clara del servicio requerido. Manjarrez (2015).
- Identificar a clientes en perspectiva: es necesario conocer información sobre los clientes a los que va dirigido el producto, tales como: edad aproximada, sexo, pasatiempos, productos similares que adquiere, motivación para adquirir, estilo de compra, perspectiva del producto, entre otros.
 - Calificar a clientes dependiendo de la cantidad que compra: definir las características del producto y darle un valor y diferenciación con el objetivo de generar su atracción.
 - Elaborar lista de clientes meta: se planifican actividades con proveedores para identificar producto, evaluar características y garantizar la calidad del mismo, luego se genera un diseño de publicidad en el que se busca el acercamiento en para ofrecer producto a clientes potenciales.

- Acercamiento previo o “entrada”: adaptar los productos a lo que el cliente busca en los puntos de venta. Aparte de ofrecer al cliente lo que quiere, es vender un producto que satisfaga sus necesidades mediante un producto que agregue valor y que sea destacado por su calidad.

Es importante conocer los deseos de cliente para que los procesos de compra y abastecimiento sean efectivos y seguros.

7.2.2. Calidad en abastecimiento de tiendas

Según Tarín (s.f.) “podrá mejorar la calidad del producto si la calidad global de la empresa tiene una mejora.” (p. 22). La calidad del producto son todas las características del producto que crean satisfacción en el cliente y que cumplan con sus expectativas.

Durante el proceso de selección, compra y abastecimiento la calidad es uno de los puntos más importantes en los que el encargado debe definir, ya que el producto que se seleccione con destino a abastecer las tiendas debe cumplir con parámetros de calidad, con los que se garantiza que el producto aparte de que cumpla con la expectativa del cliente y garantice su satisfacción.

7.2.2.1. Distribución

Según Faedis (s.f.) “el éxito de la gestión de compras depende del tiempo y disposición de proveedores y de la logística que se define durante la distribución para cumplir con tiempo definido con las condiciones que se necesitan.” (p.5).

Después de realizar los procesos de selección y compra en Sacatepéquez, el producto es trasladado para clasificación y asignación de producto. La manipulación del producto debe ser cuidadosa, ya que durante el transporte o la manipulación el producto puede ser lastimado.

Kotler y Armstrong (2003) definen un canal de distribución como “el conjunto de organizaciones interdependientes que forman parte de ofrecer un producto a un consumidor” (p. 375). Las actividades que conforman parte del canal deben ser estrictamente manejadas para que el producto sea clasificado, asignado y transportado en óptimas condiciones para que el producto llegue a los puntos de venta en buen estado, cumplimiento con planificación en tiempo y costo.

7.2.2.2. Almacenaje

El almacenaje es el proceso en el que se guarda un producto en condiciones óptimas mientras es utilizado o dirigido a su venta. Anónimo (s.f.) define que “los procesos de almacenaje y los métodos de gestión de stocks aplicables en la organización de un almacén se manejan con una correcta distribución interna junto con el sistema de manipulación de las mercancías, garantizando su integridad y optimizando los recursos disponibles, para organizar el almacenaje de las mercancías.” (p.5). El almacenaje se realiza en un lugar ordenado, limpio y seco, en donde el producto reposará durante el tiempo que indique el sistema de inventario.

Uno de los sistemas de inventario es el sistema PEPS (Primero en entrar, primero en salir). Se debe asignar la responsabilidad a un colaborador sobre el manejo de inventario, ya que en almacenaje a los productos se les asigna un lugar para su correcta clasificación para su posterior utilización o venta. Una

clasificación desordenada generará ineficiencia en los procesos e incluso pérdida para la empresa.

Se presenta un ejemplo sobre la importancia de un almacenaje eficiente y efectivo: un cliente llega a tienda para adquirir un producto, pero en exhibición no se encuentra, el vendedor se dirige a almacén y no detecta la existencia del producto por la falta de orden. Por lo anterior, la venta se pierde lo cual genera pérdida de venta y posiblemente del cliente también, ya que un cliente lo que busca al ingresar al punto de venta es conocer productos candidatos para la compra, pero la tienda no se cubre las expectativas al no tener existencia del producto, por lo que el cliente opta por dirigirse a la competencia.

7.2.3. Inventarios

El inventario es toda la mercancía que una empresa posee destinada a comerciar. Los inventarios se realizan de forma periódica y el tiempo es definido según las necesidades de la empresa. El inventario muestra la cantidad de producto que se tiene disponible en la comercializadora y con base a esto, se definen los productos que se necesitan para mantener un stock óptimo.

En comercializadora es necesario realizar inventarios constantemente, ya que se tiene contacto directo con clientes, y se requiere conocer la accesibilidad del producto y su almacenamiento. Un sistema de control de inventario es el que permite el manejo de inventarios, control y administración de movimientos e identificación de flujo a partir de información histórica.

7.2.4. Ventas

Torres (2014) asegura que “el contacto con el personal es importante desde en cada etapa en la que el colaborador se encuentre, realizando evaluaciones de desempeño para crear planes de acción y fortalecer la eficiencia en las labores del vendedor” (p. 4).

El proceso de venta es pilar y un indicador fundamental para una empresa comercializadora, ya que es el resultado de una correcta gestión de compra y abastecimiento que tiene como fin la rentabilidad de la empresa.

Se presentan a continuación cuatro herramientas de promoción para lograr la venta que, según Acosta (2010) define y describe su propósito como: “1. Las Relaciones Públicas se encargan de: Mantener a la Demanda; 2. La Promoción de Ventas se encarga de: Incentivar a la Demanda; 3. La Venta Personal se encarga de: Satisfacer a la Demanda y 4. La Publicidad se encarga de Generar a la Demanda.” (p. 10).

7.2.4.1. Reclamos

Cuando un producto se vende o un servicio se brinda y no logra la satisfacción del cliente, este declara una inconformidad verbal o escrita. Los reclamos generan desconfianza del producto e incluso la pérdida de los clientes. La falta de calidad es la causa raíz de los reclamos, por lo que se deben establecer estándares y procedimientos a seguir para evitar que el producto que se vende sea reclamado.

7.2.4.2. Devoluciones

En caso de reclamo de un producto o servicio porque no cumple con expectativas del cliente, se puede optar para realizar devolución de dinero, de producto o brindar un vale para realizar cambio por cualquier otro producto, que permita mantener al cliente y demostrar que la empresa es responsable y que busca siempre su satisfacción. Durante las devoluciones se incrementan los costos, ya que se invierte mayor tiempo durante el cambio del producto con proveedores y los gastos de transporte.

7.2.5. Microentorno

El microentorno de la empresa se conforma por cada persona que se involucra durante los procesos de la empresa. Tenemos a microentorno externo, que es conformado por proveedores y clientes y el microentorno interno que es conformado por empleados.

7.2.5.1. Proveedores

Los proveedores son los encargados de proporcionar los productos necesarios para la venta de la comercializadora. Según Araz y Ozkarahan (2007) “La evaluación de proveedores se ha convertido cada vez más en un elemento clave de la estrategia empresarial por su alto impacto competitivo” (p. 586), esto permite definir que la disponibilidad de productos depende de los proveedores aliados a la empresa, relación en la cual es necesario que predomine:

- Puntualidad
- Buen servicio
- Precios estables

- Capacidad de respuesta
- Respuesta con cantidades solicitadas
- Documentación ordenada
- Trazabilidad de productos

El concepto de logística es definido por Keebler, Manradt y Durtshe (1999) como un “eficiente y efectivo flujo de materiales, en ambos sentidos, almacenamiento de bienes, servicio e información relacionada entre los proveedores y los clientes” (p. 21). La comunicación entre la empresa y los proveedores sobre el plan de ventas es indispensable. Se debe tener una cartera de proveedores de confianza con los que se pueda tener accesibilidad a productos de calidad y con precios establecidos. También es importante evaluar las políticas de devoluciones que los proveedores ofrecen, ya que, en caso de un producto defectuoso, la empresa que actúa como cliente no perdería el valor del producto en su totalidad.

7.2.5.2. Empleados

Personas a quienes se les asignan roles y actividades a cumplir en tiempos definidos. Según Torres (2014) “Las empresas rentables y exitosas son las que ofrecen las compensaciones, prestaciones y la capacitación de sus empleados son mayores que las de la competencia.” (p. 6), esto motiva al personal, mejorando procesos y aumentando indicadores de ventas. El recurso humano es lo más valioso que una empresa pueda tener, debido a que, sin el apoyo de los colaboradores, la empresa no tendría el talento intelectual que se necesita para ejecutar todos los procesos administrativos y operativos. El empleado ofrece sus servicios intelectuales a cambio de una remuneración económica y también

recibe beneficios que la empresa pueda otorgar, tales como: bonificaciones, comisiones, beneficio de comida, entre otros.

7.2.5.3. Clientes

Torres (2020) define que “el consumidor, el cliente, el público de la organización en general tienen un papel crucial, siendo cada vez más experto y exigente” (p. 48), por lo que la empresa debe fortalecer constantemente sus procesos mediante la mejora continua para hacerlos más efectivos y eficientes, con el fin de mantener y ganar nuevos clientes.

Para la que la cadena logística funcione de manera integrada, es necesario reconsiderar las relaciones proveedor-cliente, de forma que abarquen no solo los flujos de material y financiero, sino también el flujo de información susceptible de ser empleada por las empresas de la cadena para mejorar el servicio, disminuir el coste y mejorar la capacidad de adaptación a los cambios. Hernández, Roldán y Ruano (2003), (p. 96).

7.3. Modelo Malcolm Baldrige

El Modelo Malcolm Baldrige permite fortalecer los procesos de las empresas para garantizar la calidad basada en el cliente.

7.3.1. Concepto

El Modelo Malcolm Baldrige define un conjunto de criterios para evaluar la calidad que una empresa ofrece, el cual según Anónimo (s.f.) es “un modelo que con base a siete principios que lo conforman, se evalúa la calidad de las empresas en Estados Unidos.” (p. 94).

7.3.2. Historia

El Modelo Malcolm Baldrige fue inspirado en Baldrige, quien nació en el año Omaha, Nebraska, y se graduó de bachiller en 1944, dedicó sus labores como capataz en un rancho y fue ganador de varios premios de Rodeo. Fue secretario de comercio, destacándose por haber tenido una gran trayectoria. Fue una de las personas que creó el Instituto Nacional de Normas y Tecnología (INNT), razón por la cual el Presidente Reagan en el año 1987 creó el Modelo Malcolm Baldrige y se creó el premio manteniendo su nombre, el premio es entregado a las empresas que obtienen mayor puntaje en 7 principios a evaluar y que se caracterizan por excelencia en logros y calidad en sus actividades. Falleció en un accidente de rodeo en el año 1984.

Durante su administración como Secretario de Comercio tomó la iniciativa para resolver las dificultades en la transferencia de tecnología con China y la India. Baldrige tuvo las primeras conversaciones a nivel de Gabinete con la Unión Soviética en siete años que prepararon el terreno para incrementar el acceso de Firms Norteamericanas al mercado Soviético según artículo denominado *¿Quién es Malcolm Baldrige?* publicado por Ei (2012).

El modelo Malcolm Baldrige según Ei (2012) hace referencia a que este “fundamenta sus principios en un cliente líder que cuenta con apoyo de la empresa; midiendo indicadores y parámetros manteniendo ventaja competitiva y diferenciación.”.

7.3.3. Objetivos

El modelo Malcolm Baldrige orienta a las empresas para desarrollar estrategias de alineamiento empresarial en donde “busca la focalización en todos los procesos, áreas y actividades clave del negocio”. Anónimo (2017). Se muestran a continuación tres objetivos del modelo a nivel organizacional:

- Rentabilidad de la empresa
- Aumento de indicadores de departamentos y mejora continua
- Capacitación para colaboradores

7.3.4. Propósitos

Villanueva (2006) se afirma que “El Modelo de Excelencia es conformado por criterios para que las organizaciones se autoevalúen.” (p. 2). Busca fortalecer la competitividad de las empresas mediante:

- Incrementar resultados en gestión.
- Desarrolla la comunicación y comparte información sobre mejores actividades prácticas.
- Fortalece las oportunidades de capacitación y aprendizaje mediante una herramienta que gestiona el mejor desempeño para cumplimiento de planificación.

7.3.5. Valores del modelo Malcolm Baldrige

El modelo de calidad presenta 7 valores de evaluación sobre calidad de la organización, los cuales se orientan y enfocan en resultados basados en organizaciones de alto desempeño.

7.3.5.1. Calidad basada en el cliente

La empresa debe tomar como punto de partida los gustos y preferencias que poseen los clientes, con base a esto, se realizarán procedimientos y negocio con proveedores para ofrecer un producto competitivo a los clientes. La calidad de la empresa junto con su desempeño es evaluada por los clientes de la empresa. Resolver problemas a clientes es un paso más para el éxito de la organización, ya que se forman relaciones fuertes con los clientes, demostrando que la organización es responsable. Es indispensable que la empresa ofrezca un producto de calidad acompañado de un servicio de calidad:

1. El personal más contento y motivado, al cual se le agradece y elogia, en lugar de criticarlo y enojarse con él;
2. Mayor retención de clientes, que ahorra los costos de reclutar nuevos clientes, simplemente para reemplazar los que se pierden;
3. Mayor retroalimentación del cliente, lo que hace más fácil investigar los productos o servicios nuevos más populares por desarrollar
4. Recomendaciones con base a experiencia de clientes actuales; de lejos, la manera más efectiva, en términos de costos, para reclutar nuevos clientes. Ros Jay (2000) (p. 42).

7.3.5.2. Liderazgo

La dirección debe crear un equilibrio entre los valores y actividades en general de la organización para llegar a un interés en común. Con liderazgo se promueven las estrategias empresariales para la creación de sistemas y métodos que alcancen los objetivos con apoyo del desarrollo del personal por medio de capacitaciones. La alta dirección es la responsable de orientar y guiar todos los procesos, buscando el beneficio de todas las partes involucradas, esta se encarga de brindar herramientas necesarias para el desarrollo de actividades y crear líderes dentro de la compañía.

7.3.5.3. Mejora y aprendizaje organizativo

El aprendizaje de la organización influirá en la motivación para que el personal desarrolle formas de trabajo que busquen la mejora continua en los procesos, para hacerlos más sencillos y eficientes. Otra ventaja del aprendizaje organizativo es la difusión de la información para ampliar y reforzar el conocimiento adquirido.

7.3.5.4. Participación y desarrollo del personal

Mediante el desarrollo de habilidades y capacidades se logrará el aumento de oportunidades de negocio, constante desarrollo del personal, aplicación de conocimiento en la organización y difusión de información a colaboradores. Las constantes capacitaciones al personal según Sánchez (2010) “es una inversión que trae beneficios a la persona y a la empresa.” Entre los beneficios del desarrollo del personal se encuentran:

- Prevención de riesgos en actividades laborales

- Motivación y actitudes positivas
- Aumento de rentabilidad
- Mejora del desempeño y conocimiento de puestos
- Identificación del personal con la empresa
- Fortalece relación entre jefe y subordinados
- Solución de problemas
- Aumenta productividad y calidad
- Fortalece el intercambio de información

7.3.5.5. Rapidez en respuesta

Para ofrecer rapidez en respuesta, los procesos deben estar organizados e interconectados para que los procedimientos a realizar sean eficientes y garanticen la optimización de recursos y tiempo para lograr la satisfacción del cliente, para ello deben definirse estrategias competitivas y comprometerse con proveedores, ya que estos tomar un papel de alianza para la organización.

7.3.5.6. Calidad en el diseño y en la prevención

Identificar las características y cualidad que los clientes esperan y desean de los productos es muy importante para definir parámetros y criterios de evaluación de calidad, con el cual se podrá prevenir los reclamos y devoluciones de productos. Lozano, Dávila y Cházaro (2013). aporta motivación sobre la calidad en el diseño con lo siguiente “Gran parte de la importancia de medir la calidad, radica en el hecho de que habitamos un mundo globalizado y mediatizado, en donde todos somos partícipes, al menos como consumidores; esperamos obtener la mejor calidad por el recurso invertido, no importa si se gasta un peso o millones de dólares.” (p. 7).

7.3.5.7. Visión a largo plazo

La empresa debe conocer los gustos de los clientes en presente y futuro para prepararse y ofrecer productos innovadores a los clientes, que vayan de la mano con el paso del tiempo, lo cual posiciona a la comercializadora como una empresa con ventaja competitiva.

7.3.5.8. Gestión basada en hechos

Los indicadores deben basarse en las estrategias planteadas por la organización y las necesidades que se tienen, proporcionando información importante para los procesos y resultados y con base a estos tomar decisiones que busquen la mejora en las operaciones. Los análisis de los datos obtenidos podrán influenciar en cambios de estrategias y gestión.

7.3.5.9. Desarrollo de la asociación entre implicados

El seguimiento de estrategias, información asertiva, planificación y proyección eficiente con las alianzas estratégicas permitirán que la organización destaque por su puntualidad, responsabilidad y compromiso. Es indispensable que todos los implicados trabajen y centren sus esfuerzos en un mismo objetivo, para que las distintas actividades estén orientadas sistemáticamente y faciliten los procesos.

7.3.5.10. Responsabilidad social

Es indispensable que la empresa dirija sus esfuerzos incluyendo la responsabilidad con la sociedad, desarrollando comportamientos y valores éticos que permitan lograr el desarrollo de actividades de una manera correcta. Las

operaciones de la organización deben tomar en cuenta el cuidado del medio ambiente, la seguridad, conservación de recursos y reducción de residuos. Esparza (2017) define que “La responsabilidad social de las empresas busca un enfoque económico que implica que se complemente con aspectos sociales y ambientales.” (p. 12).

7.3.5.11. Orientación a los resultados

Las organizaciones son orientadas al desarrollo de enfoques adaptables y flexibles para el cumplimiento de requerimientos. Los indicadores de desempeños se deben dirigir a la obtención de resultados y estos deben ser equilibrados entre los grupos involucrados: clientes, empleados, proveedores y comunidad. Es recomendable utilizar indicadores de desempeño preventivo para que se detecte una desviación en los procesos y hacer un plan de acción para redireccionar las actividades y lograr excelentes resultados.

8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

RESUMEN DEL MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes generales

1.1.1. Inicios de la empresa en Guatemala

1.1.2. Información general

1.1.2.1. Ubicación

1.1.2.2. Misión

1.1.2.3. Visión

1.1.2.4. Valores éticos

1.1.3. Tipo de organización

1.1.3.1. Organigrama

1.1.3.2. Descripción de puestos

1.2. Proceso de abastecimiento y venta

1.2.1. Selección y compra de artículos

1.2.2. Calidad en abastecimiento de tiendas

- 1.2.2.1. Distribución
 - 1.2.2.2. Almacenaje
 - 1.2.3. Inventarios
 - 1.2.4. Ventas
 - 1.2.4.1. Reclamos
 - 1.2.4.2. Devoluciones
 - 1.2.5. Microentorno
 - 1.2.5.1. Proveedores
 - 1.2.5.2. Empleados
 - 1.2.5.3. Clientes
- 1.3. Modelo Malcolm Baldrige
 - 1.3.1. Concepto
 - 1.3.2. Historia
 - 1.3.3. Objetivos
 - 1.3.4. Propósitos
 - 1.3.5. Valores del modelo Malcolm Baldrige
 - 1.3.5.1. Calidad basada en el cliente
 - 1.3.5.2. Liderazgo
 - 1.3.5.3. Mejora y aprendizaje organizativo
 - 1.3.5.4. Participación y desarrollo del personal
 - 1.3.5.5. Rapidez en respuesta
 - 1.3.5.6. Calidad en el diseño y en la prevención
 - 1.3.5.7. Visión a largo plazo
 - 1.3.5.8. Gestión basada en hechos
 - 1.3.5.9. Desarrollo de la asociación entre implicados
 - 1.3.5.10. Responsabilidad social
 - 1.3.5.11. Orientación a los resultados

2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

- 2.1. Procedimientos actuales
 - 2.1.1. Abastecimiento
 - 2.1.2. Transporte y distribución
 - 2.1.3. Almacenamiento
 - 2.1.4. Venta
- 2.2. Determinación de variables que afectan la calidad
 - 2.2.1. Observación de procesos de transporte, distribución y almacenamiento
 - 2.2.1.1. Proveedores
 - 2.2.1.2. Puntos de venta
- 2.3. Recopilación de datos marco general del modelo Malcolm Baldrige
 - 2.3.1. Perfil organizacional
 - 2.3.1.1. Descripción de la organización
 - 2.3.1.2. Desafíos de la organización
- 2.4. Determinación de costos por falta de calidad
 - 2.4.1. Costo por transporte
 - 2.4.2. Costo por pérdida parcial o total de producto
- 2.5. Criterios y subcriterios de Modelo Malcolm Baldrige
 - 2.5.1. Liderazgo
 - 2.5.1.1. Liderazgo de la Alta Dirección
 - 2.5.1.2. Buen gobierno y responsabilidad social
 - 2.5.2. Planeamiento estratégico
 - 2.5.2.1. Desarrollo de Estrategias
 - 2.5.3. Orientación hacia el cliente y el mercado
 - 2.5.3.1. Conocimiento del cliente y del mercado
 - 2.5.3.2. Relaciones con el cliente y satisfacción
 - 2.5.4. Medición, análisis y gestión del conocimiento

- 2.5.4.1. Medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional
- 2.5.4.2. Gestión de la información y del conocimiento
- 2.5.5. Orientación hacia las personas
 - 2.5.5.1. Sistemas de trabajo
 - 2.5.5.2. Aprendizaje y motivación a personas
 - 2.5.5.3. Bienestar y satisfacción
- 2.5.6. Gestión de procesos
 - 2.5.6.1. Procesos de creación de valor
 - 2.5.6.2. Procesos de soporte y planeamiento operativo
 - 2.5.6.3. Procedimientos durante procesos de compra, abastecimiento y venta

3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

- 3.1. Productos y servicios
- 3.2. Orientación hacia cliente y hacia las personas
- 3.3. Financieros y de mercado
 - 3.3.1. Ventas
 - 3.3.1.1. Ganancias
 - 3.3.1.2. Disminución de costos por falta de calidad de productos
- 3.4. Eficacia organizacional
- 3.5. Liderazgo y responsabilidad social
- 3.6. Satisfacción del cliente

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

APÉNDICES

ANEXOS

9. METODOLOGÍA

Se realizará la investigación con un enfoque de estudio mixto y una estructuración de diseño no experimental. Se define que el alcance es descriptivo y que el tipo de investigación es longitudinal.

9.1. Enfoque

El enfoque del estudio propuesto es mixto, ya que se realizará un establecimiento de procedimientos y parámetros para garantizar la satisfacción del cliente de los artículos elaborados a base de cuero.

9.2. Diseño

El diseño adoptado será no experimental, pues no se realizará no se hará manipulación intencional de la información del Diseño de Investigación: modelo de Calidad Malcolm Baldrige en el proceso de abastecimiento y venta de una empresa dedicada a la comercialización de productos elaborados a base de cuero provenientes de departamentos de Guatemala y Sacatepéquez para garantizar la satisfacción del cliente.

9.3. Tipo

Se analizará en su estado original sin ninguna manipulación; además será longitudinal, pues se estudiará y evaluará el comportamiento en la satisfacción

del cliente a partir de las medidas a tomar para fortalecer la calidad de los productos.

9.4. Alcance

El alcance de la investigación es descriptivo, dado que se estarán especificando procedimientos y parámetros que garanticen la satisfacción para los clientes. Estos se validarán durante la compra y venta de los productos.

9.5. Unidades de análisis

La población en estudio serán los productos elaborados a base de cuero, la cual se encuentra dividida en subpoblaciones dadas por productos para compra (Proveedores) y venta (Puntos de venta), de la cual se extraerán muestras de forma aleatoria, que serán estudiadas en su totalidad, ya que estos se estarán evaluando mediante parámetros en procesos de abastecimiento y venta. Se utilizará la fórmula que se muestra a continuación con un nivel de confiabilidad del 95 % y con un error de 5 %.

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2} = \text{Cantidad de productos elaborados de cuero a evaluar}$$

Donde:

n = *Tamaño de la muestra*

σ = *Desviación estandar de la población 0.5 convencional*

Z = *Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza (NC) = 1.96*

e = *Error de estimación máximo esperado*

N = *Tamaño de la población*

$$n = \frac{(1500)(0.5)^2(1.96)^2}{(1500 - 1)(0.05)^2 + (0.5)^2(1.96)^2} = 305.99 = 306 \text{ productos de cuero}$$

Según la muestra se realizará evaluación de la siguiente manera: en caso de los productos para compra, se realizará con proveedores la evaluación con base a parámetros definidos y en caso de los productos para venta se evaluará mediante el puntaje según encuesta dadas a clientes finales que reflejarán su satisfacción con la compra del producto.

9.6. Variables e indicadores

Las variables en estudio se describen a continuación:

Tabla I. **Cuadro de operativización de variables**

VARIABLE	DEFINICIÓN TEÓRICA	DEFINICIÓN OPERATIVA
Satisfacción del cliente	“Sentimiento o la actitud del cliente hacia un producto, una empresa o un servicio prestado por una empresa”	Mediante encuesta se evaluará del producto adquirido: Diseño, resistencia, precio, reclamos, devoluciones.
Eficiencia en proceso de compra	“Actividad que genera una reacción positiva en cadena que se traduce en ahorros de tiempo, dinero y mejores resultados en todos los ámbitos.”	La medición se realizará mediante las unidades defectuosas detectadas durante compra, reclamos y devoluciones.
Eficiencia en proceso de venta	“Actividad que genera en cliente la adquisición de un producto”	La medición se realizará mediante las unidades defectuosas detectadas durante venta, reclamos y devoluciones.
Utilidad por calidad	“Ganancia que no se ve afectada por la falta de calidad en productos”	La medición se realizará con base a la utilidad obtenida entre utilidad menos gastos por falta de calidad (Gastos de transporte, pérdida parcial o total del producto)

Fuente: elaboración propia.

Tabla II. **Matriz de variables**

OBJETIVO	VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN
Definir el proceso de abastecimiento y venta que afecta la falta de calidad de los productos en una empresa que comercializa productos elaborados a base de cuero.	Eficiencia en proceso de compra	Mixta	EC = Unidades compradas – unidades defectuosas / Unidades compradas	Evaluación en sitio
	Eficiencia en proceso de venta	Mixta	EV= Unidades vendidas – Unidades reclamadas / Unidades total vendidas	Evaluación en sitio
Determinar los factores que amenazan la falta de calidad en productos elaborados a base de cuero durante la fabricación y la distribución a puntos de venta.	Satisfacción del cliente	Mixta	(Satisfacción de cliente) = Puntaje obtenido en encuesta / Puntaje total teórico de encuesta	Encuesta
Identificar los beneficios que se obtienen al implementar un modelo de calidad en una empresa que comercializa productos elaborados a base de cuero.	Satisfacción del cliente	Mixta	(Calidad de unidades) = Unidades vendidas - Unidades reclamadas/Unidades vendidas	Observación
	Utilidad por calidad	Cuantitativa	U = Utilidad obtenida / Utilidad obtenida – gastos por falta de calidad	Observación

Fuente: elaboración propia.

9.7. Fases del estudio

Para la ejecución de la investigación se seguirán las fases que se detallan a continuación:

- Fase 1: revisión de procedimientos actuales.

Se analizará mediante observación los procedimientos de abastecimiento, transporte y distribución, almacenamiento y venta para identificar los que generen amenaza a calidad de productos.

- Fase 2: recolección de la información.

Se realizará estudio en sitio con técnica de recolección observación, visitando a los proveedores y en puntos de venta se recolectará mediante encuesta y entrevista, esto con el fin de conocer condiciones y operación en áreas, en esta parte se recolectará información sobre puntos críticos y variables que puedan afectar la calidad de productos en transporte, distribución y almacenamiento. Se realizará la encuesta a clientes de tiendas.

- Fase 3: análisis de información.

Se analizará información utilizando la observación para identificar variables y puntos críticos en los procesos. Se aplicarán las medidas de tendencia central y medidas de dispersión a encuestas realizadas a clientes.

- Fase 4: interpretación de información

Se interpretará información para enfocar controles en procesos y se definirán variables. Se establecerán preferencias de clientes para enfocar estudio a la mejora de selección de productos y garantizar la calidad en los diferentes puntos de venta.

- Fase 5. establecimiento de parámetros y procedimientos.

Se establecerán procedimientos y parámetros con base a observación, entrevista y encuestas para que estas sean aplicados durante abastecimiento, transporte, distribución, almacenamiento y venta.

- Fase 6: determinación de beneficios.

Se estarán definiendo beneficios de la investigación y se evaluará mediante indicadores el aumento en satisfacción de clientes y la disminución de devoluciones. La técnica de recolección será mediante encuestas a clientes y registro de devoluciones en la empresa.

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACION

Durante la fase 2 se estará recolectando la información, posteriormente, se analizarán los datos mediante técnicas de análisis de información que permitirán identificar variables claves que aportan calidad a los productos en estudio. Con lo anterior, se tiene la finalidad de conocer el comportamiento y el impacto que estas variables provocan en la satisfacción del cliente para que posteriormente se definan parámetros y procedimientos. Para ello se utilizarán las siguientes herramientas:

- Fase 1: revisión de procedimientos actuales

Se utilizarán histogramas para comprender los procedimientos que se han seguido para garantizar la calidad en la empresa.

- Fase 2: recolección de Información

Por medio de diagrama de Ishikawa se comprenderán las causas de los productos defectuosos, histogramas para graficar y analizar datos históricos sobre devoluciones y reclamos de productos y gráfico de barras para analizar comportamiento de satisfacción del cliente.

- Fase 3: análisis de la Información

Con el apoyo de medidas de tendencia central se analizarán los resultados de encuestas realizadas a clientes, para detectar preferencias. También se

realizará análisis FODA sobre los factores de los procedimientos de compra y abastecimiento que pueden afectar la calidad del producto.

- Fase 4: interpretación de la Información

Se realizarán gráficos de barras sobre los productos detectados en área de proveedores y puntos de venta.

- Fase 5: establecimiento de parámetros y procedimientos

Se realizarán tablas para definir variables clases de calidad.

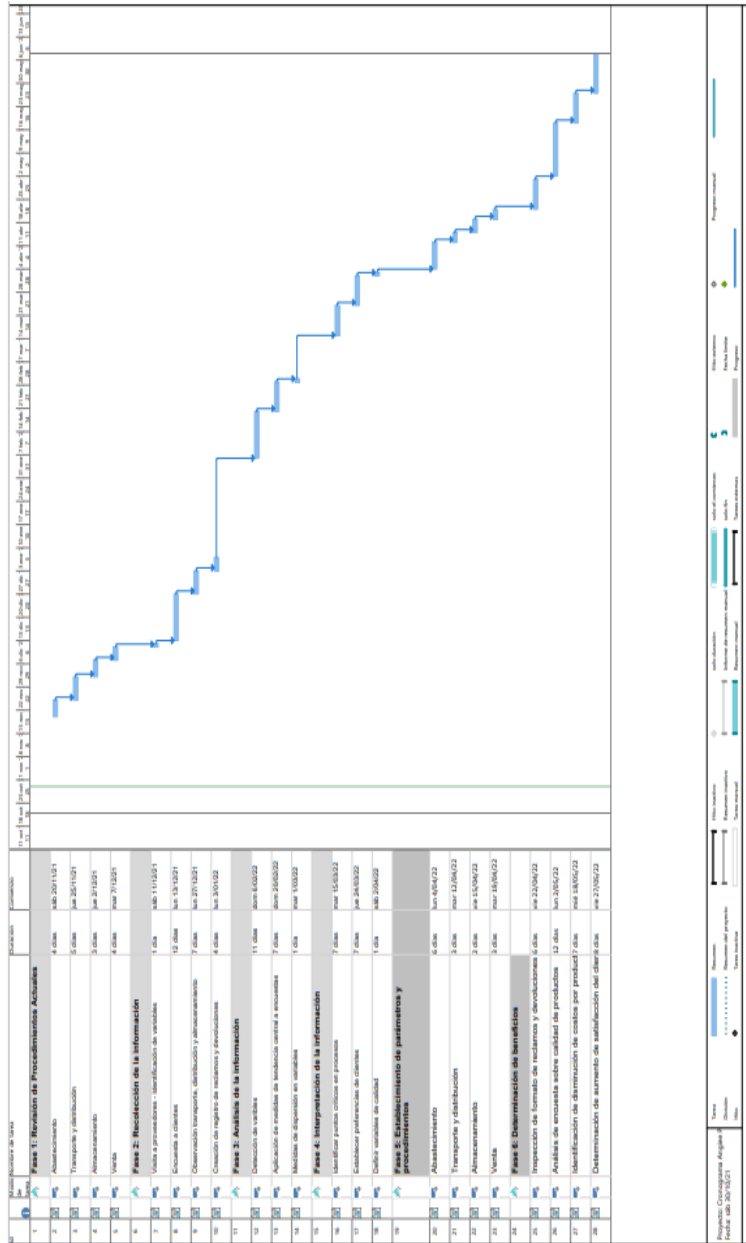
- Fase 6: determinación de beneficios

Se realizará tabla de beneficios sobre implementación del modelo Malcolm Baldrige y gráficos de pie.

11. CRONOGRAMA

Se presenta cronograma sobre desarrollo de fases definidas, comenzando con la revisión de procedimientos que se realizan durante procesos de abastecimiento y venta de productos, luego se recolecta la información por medio de la técnica observación durante visitas a proveedores y puntos de venta, luego se analiza la información mediante medidas de tendencia central. Luego se identifican puntos críticos y variables para establecer los criterios del modelo de calidad Malcolm Baldrige hasta determinar beneficios mediante indicadores planteados En la figura 2 se presenta cronograma de actividades en donde se definen fechas para el desarrollo de las fases.

Figura 2. Cronograma de actividades



Fuente: elaboración propia, realizado con Microsoft Project

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo con recursos propios del estudiante de maestría de Gestión Industrial. Siendo la investigación descriptiva, se utilizarán los siguientes recursos:

Tabla III. Recursos necesarios para la investigación

Descripción	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Recursos Humanos			
Honorarios asesor	1	Ad honorem	Q0.00
Recursos Materiales			
Papel Bond Tamaño Carta (Resma 500 hojas 75 GRS)	4	Q34.90	Q139.60
Bolígrafo BIC (Punto mediano, Negro, caja 12 pzs)	1	Q19.90	Q19.90
Fólder Office depot (Carta, color, con gancho)	10	Q2.15	Q21.50
Tinta para impresora	2	Q125.00	Q250.00
Servicios			
Transporte (Sacatepéquez)	5	Q130.00	Q650.00
Parqueo	5	Q20.00	Q100.00
Transporte tiendas	20	Q20.00	Q400.00
Imprevistos	1	Q500.00	Q500.00
TOTAL			Q2,081.00

Fuente: elaboración propia.

La realización del estudio es factible según los recursos a utilizar durante la investigación.

13. REFERENCIAS

1. Acosta, I (2010). *Estrategias de promoción y ventas*, Universidad del Tercer Milenio, S.C, México. Recuperado de https://www.academia.edu/5502809/Estrategias_de_promocion_y_ventas_PDF
2. Anónimo (2017). *Indicadores: El Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige*. Córdoba, Argentina. Recuperado de <https://www.isotools.org/2017/02/22/indicadores-modelo-excelencia-la-gestion-malcolm-baldrige/>
3. Anónimo (s.f.). Logística de almacenamiento. Instituto Superior de Formación Profesional San Antonio UCAM. Guadalupe, España. Recuperado de https://fp.ucam.edu/sites/fp.ucam.edu/files/Comercio-Exterior/0625_-_logistica_de_almacenamiento19a.pdf
4. Anónimo (s.f.). *Malcolm Baldrige*. Madrid, España. doi: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/malcolm-baldrige>
5. Araz, C. y Ozkarahan, I. (2007). *Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure*. Países Bajos. Elsevier.

6. Caqui, P. (2017). *Propuesta para implementar un sistema de gestión de la calidad en la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco 2016* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/2777>
7. Díaz, M. (2021). *El modelo Malcolm Baldrige y su influencia en la gestión de administración deportiva en la UNMSM, 2017- 2019* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/16564>
8. Ei, J.. (2012). *¿Quién es Malcolm Baldrige?* Recuperado de <http://eijennifer22.blogspot.com/2012/11/quien-es-malcom-baldrige.html>
9. Ei, J.. (2012). *Modelo de Gestión Malcolm Baldrige*. Recuperado de <http://eijennifer22.blogspot.com/2012/11/modelo-de-gestion-baldrige.html>
10. Esparza L. (2017). *Responsabilidad Social*. Ecuador. Recuperado de https://www.academia.edu/33598329/LIBRO_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_pdf
11. Faedis (s.f.). *Administración de Empresas*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. Recuperado de http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/logistica/unidad_2/DM.pdf

12. Hernández., Roldan y Ruano; (2003). *La logística y su papel en el desarrollo de las organizaciones*. Santiago, Cuba.
13. Ismalej, N (2014). *Guía para la implementación de un sistema de gestión de la calidad según normas ISO 9001:2008 para una municipalidad en Guatemala*. (Tesis de maestría) Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://www.repositorio.usac.edu.gt/1510/1/06_3610%281%29.pdf
14. Jay R. (2000). *Trabajo atrasado*. Estados Unidos: Pearson Education.
15. Keebler, Manradt y Durtshe. (1999, septiembre). *Keeping score: Measuring the business value of the logistic in the supply chain*. Chicago: Council of Logistic Management
16. Kotler, P y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*, México, Pearson Prentice Hall, 6ª. Edición, P. 375-376.
17. Landeo, A. (2016). *Diseño del sistema de gestión de la calidad para la satisfacción de los grupos de interés de la Universidad Peruana Los Andes* (Tesis de doctorado). Universidad Nacional del Centro del Perú, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12894/4173>
18. Lozano, Dávila y Cházaro (2013). *Apuntes Entorno a la Calidad en el Diseño*. Tamaulipas, México. Recuperado de http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/insigne/resources/LocalContent/43/2/Art_1.PDF

19. Manjarrez, B. (2015). Pronóstico de compra. Recuperado de https://manjarrezb301.blogspot.com/2015/03/pronostico-de-compra_26.html
20. Mendoza, L. L. *La gestión del abastecimiento, motor para el desarrollo de la cadena de valor. Sccala – supply chain consulting & logistics administrator.* Recuperado de <http://www.sccala.com/pdf/gestiondelabastecimiento.pdf>
21. Mori, R. (2019). *Implementación de la Norma ISO 9001:2015 en el Actual Sistema de Gestión de Calidad de ZOFRATACNA – 2018* (Tesis de maestría). Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú. Recuperado de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/9083>
22. Palomino, O. (2005). *Organigrama Empresarial.* Universidad Nacional San Luis Gonzaga de ICA, Perú. Recuperado de <http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/21/1323Tema%202%20Organigrama%20Empresarial.pdf>
23. Paz, B. (2020). *Vaqueros Guatemala.* Ciudad de Guatemala, Guatemala. Recuperado de <https://www.vaquerosdeguatemala.com>.
24. Sánchez, L. (2010). *Beneficios de la capacitación para las empresas.* España. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/beneficios-de-la-capacitacion-para-las-empresas.html>

25. Stanton, Etzel y Walker (2007). *Fundamentos de Marketing*. México. 13va Edición, Págs. 604 al 607.
26. Tarín J. (s.f.). *Calidad total: Fuente de ventaja competitiva*. Universidad de Alicante, España. Recuperado de <https://biblioteca.org.ar/libros/133000.pdf>
27. Torres, M. (2020). *Atención al cliente, consumidor y usuario*. Madrid, España: Editorial Síntesis
28. Torres, V. (2014). *Administración de ventas*. México. Recuperado de <https://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384147.pdf>
29. Villanueva, J. A. (2006). *Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige*. PRAXIS. Perú. Recuperado de http://www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/m_baldrige_2006.pdf

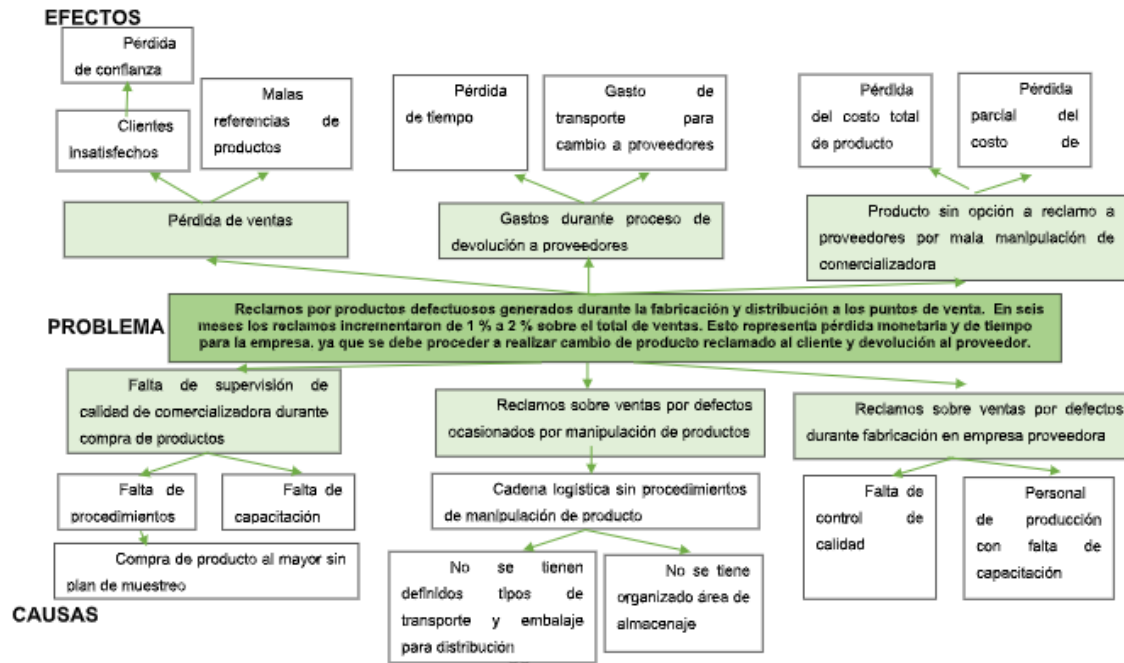
14. APÉNDICES

Apéndice 1. Matriz de coherencia

Tema	Título	Problema	Pregunta Central	Preguntas Secundarias	Objetivo Central	Objetivos Secundarios
Sistema Integrado de la Gestión: Calidad	Diseño de investigación Modelo de calidad Malcolm Baldrige en el proceso de abastecimiento y venta de una empresa dedicada a la comercialización de productos elaborados a base de cuero provenientes de departamentos de Guatemala y Sacatepéquez para garantizar la satisfacción del cliente.	Reclamos por productos defectuosos generados durante la fabricación y distribución a los puntos de venta. En seis meses los reclamos incrementaron de 1 % a 2 % sobre el total de ventas. Esto representa pérdida monetaria y de tiempo para la empresa, ya que se debe proceder a realizar cambio de producto reclamado al cliente y devolución al proveedor.	¿Cuál es el diseño de un modelo de calidad en el proceso de abastecimiento y venta de artículos elaborados a base de cuero que garantice la satisfacción del cliente?	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué parte del proceso de abastecimiento y venta afecta la falta de calidad en los productos en una empresa que comercializa artículos elaborados a base de cuero? 2. ¿Cuáles son los factores que amenazan la falta de calidad en productos elaborados a base de cuero durante la fabricación y distribución a puntos de venta? 3. ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen al implementar un modelo de calidad en una empresa que comercializa artículos elaborados a base de cuero? 	Diseñar el modelo de calidad Malcolm Baldrige en el proceso de abastecimiento y venta de una empresa dedicada a la comercialización de productos elaborados a base de cuero provenientes de departamentos de Guatemala y Sacatepéquez para garantizar la satisfacción del cliente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el proceso de abastecimiento y venta que afecta la falta de calidad de los productos en una empresa que comercializa productos elaborados a base de cuero. 2. Determinar los factores que amenazan la falta de calidad en productos elaborados a base de cuero durante la fabricación y la distribución a puntos de venta. 3. Identificar los beneficios que se obtienen al implementar un modelo de calidad en una empresa que comercializa productos elaborados a base de cuero.

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Árbol de problema



Fuente: elaboración propia.