

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ
FAREM-ESTELÍ



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN GESTIÓN,
SOSTENIBILIDAD Y CALIDAD DE LAS MIPYMES

TEMA:

La gestión de calidad en las tapicerías de la zona urbana de
la ciudad de Estelí, en el primer semestre 2016.

Autora: Heysell Rivas Peralta

Tutor: MSc. Reynaldo Gómez García

Estelí, 07 de septiembre 2016.

TABLA DE CONTENIDO

| | | |
|--------|---|----|
| I. | INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1. | Antecedentes del estudio | 2 |
| 1.2. | Planteamiento del problema..... | 4 |
| 1.3. | Justificación..... | 6 |
| II. | OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 7 |
| 2.1. | Objetivo general | 7 |
| 2.2. | Objetivos específicos | 7 |
| III. | MARCO TEÓRICO | 8 |
| 3.1. | Gestión de Calidad..... | 8 |
| 3.1.1. | Evolución de la calidad | 9 |
| 3.1.2. | Autores de la calidad | 10 |
| 3.1.3. | Definiciones de calidad | 11 |
| 3.1.4. | Calidad de conformidad..... | 12 |
| 3.1.5. | Ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Comprobar, Actuar) | 15 |
| 3.1.6. | Gestión de calidad | 17 |
| 3.1.7. | Gestión de calidad mediante procesos..... | 21 |
| 3.2. | Satisfacción del Cliente | 25 |
| 3.2.1. | Calidad del producto..... | 27 |
| 3.2.2. | Calidad del servicio..... | 28 |
| 3.3. | Planeación Estratégica – Análisis FODA. | 29 |
| 3.3.1. | Identificar las fortalezas y debilidades | 30 |
| 3.3.2. | Identificar las oportunidades y amenazas..... | 31 |
| 3.3.3. | Análisis Estratégico mediante la matriz MAFE | 31 |
| 3.3.4. | Elaboración de la matriz MAFE | 32 |
| IV. | HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 33 |
| 4.1. | Variables:..... | 33 |
| V. | OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES | 34 |
| VI. | DISEÑO METODOLÓGICO..... | 37 |
| 6.1. | Objeto de Estudio..... | 37 |
| 6.2. | Población objeto..... | 37 |
| 6.3. | Tipo de estudio..... | 37 |
| 6.4. | Recolección de la Información | 38 |
| 6.5. | Organización y tabulación de datos | 38 |

| | |
|--|----|
| VII. RESULTADOS | 39 |
| VIII. TAPICERÍAS DE LA CIUDAD DE ESTELÍ..... | 57 |
| 8.1. Estructura organizacional | 58 |
| 8.2. Diagnóstico FODA / Matriz MAFE | 59 |
| 8.3. Cultura organizacional | 61 |
| 8.4. Procesos de fabricación | 61 |
| 8.5. Propuesta de formatos de registro..... | 64 |
| IX. CONCLUSIONES | 71 |
| X. RECOMENDACIONES | 73 |
| XI. BIBLIOGRAFÍA | 74 |
| XII. ANEXOS | 82 |

CONTENIDOS DE TABLAS

| | |
|---|----|
| TABLA 1. ETAPAS EN LA EVOLUCIÓN DEL MOVIMIENTO POR LA CALIDAD. | 9 |
| TABLA 2 GURÚS DE LA CALIDAD, APORTES SIGNIFICATIVOS. | 10 |
| TABLA 3. ELEMENTOS QUE CONFORMAN UN SGC | 15 |
| TABLA 4. HERRAMIENTAS BÁSICAS DE LA CALIDAD. | 19 |
| TABLA 5. SIMBOLOGÍA DE ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO. | 20 |
| TABLA 6. PROPIEDADES PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE CLIENTE. | 25 |
| TABLA 7. COMPONENTES DE UN ANÁLISIS FODA. | 30 |
| TABLA 8. MATRIZ MAFE..... | 32 |
| TABLA 9. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES. | 34 |
| TABLA 10. ANÁLISIS FODA DE LAS TAPICERÍAS DE ESTELÍ. | 59 |
| TABLA 11. ENCUESTA TABULADA DE CALIDAD DE CONFORMIDAD (SEGÚN LOS CLIENTES). | 89 |
| TABLA 12. DEFECTOS MÁS COMUNES CON EL PRODUCTO FINAL (SEGÚN CLIENTES). | 90 |
| TABLA 13. ENCUESTA TABULADA DE CALIDAD DE CONFORMIDAD (SEGÚN COLABORADORES). | 91 |
| TABLA 14. PROBLEMAS COMUNES CON EL PRODUCTO FINAL (SEGÚN COLABORADORES). | 92 |
| TABLA 15. RESULTADO DIMENSIÓN 1: CALIDAD PROVEEDORES | 93 |
| TABLA 16. RESULTADO DIMENSIÓN 2: CALIDAD DEL DISEÑO..... | 94 |
| TABLA 17. RESULTADO DIMENSIÓN 3: CALIDAD DE FABRICACIÓN | 95 |
| TABLA 18. RESULTADO DIMENSIÓN 4: CALIDAD DEL PRODUCTO. | 96 |
| TABLA 19. RESULTADO DIMENSIÓN 5: CALIDAD DEL FUNCIONAMIENTO (FIABILIDAD)..... | 97 |

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| ILUSTRACIÓN 1. CALIDAD DE CONFORMIDAD. | 12 |
| ILUSTRACIÓN 2: PRINCIPIOS DE LA CALIDAD. | 13 |
| ILUSTRACIÓN 3. CICLO DE DEMING. | 15 |
| ILUSTRACIÓN 4. MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN PROCESOS. | 22 |
| ILUSTRACIÓN 5. PROCESO GENERAL DE LOS TAPIZADOS. | 49 |
| ILUSTRACIÓN 6. ORGANIGRAMA ACTUAL DE LAS TAPICERÍAS DE ESTELÍ..... | 58 |
| ILUSTRACIÓN 7. FLUJO DEL PROCESO DE TAPIZADO. | 62 |
| ILUSTRACIÓN 8. CICLO DE MEJORA CONTINUA (PHVA)..... | 66 |

CONTENIDO DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| GRÁFICO 1. SEXO DE LOS CLIENTES..... | 39 |
| GRÁFICO 2. SEXO DE LOS COLABORADORES..... | 39 |
| GRÁFICO 3. NIVEL ACADÉMICO DE COLABORADORES..... | 40 |
| GRÁFICO 4. TIPO DE E DEMANDA POR TAPIZADOS. | 41 |
| GRÁFICO 5. CALIDAD DE LOS PROVEEDORES (SEGÚN CLIENTES). | 43 |
| GRÁFICO 6. CALIDAD DE LOS PROVEEDORES (SEGÚN COLABORADORES)..... | 44 |
| GRÁFICO 7. CALIDAD DE LOS DISEÑOS (SEGÚN CLIENTES). | 46 |
| GRÁFICO 8. CALIDAD DEL DISEÑO (SEGÚN COLABORADORES). | 47 |
| GRÁFICO 9. CALIDAD EN LA FABRICACIÓN (SEGÚN CLIENTES) | 48 |
| GRÁFICO 10. CALIDAD DE FABRICACIÓN (SEGÚN COLABORADORES). | 50 |
| GRÁFICO 11. CALIDAD DEL PRODUCTO (SEGÚN CLIENTES) | 51 |
| GRÁFICO 12. CALIDAD DEL PRODUCTO (SEGÚN COLABORADORES). | 52 |
| GRÁFICO 13. FUNCIONAMIENTO (FIABILIDAD SEGÚN CLIENTES)..... | 53 |
| GRÁFICO 14. CALIDAD DEL FUNCIONAMIENTO (FIABILIDAD SEGÚN COLABORADORES)..... | 54 |
| GRÁFICO 15. DEFECTOS DE LOS TAPIZADOS (SEGÚN CLIENTES)..... | 54 |
| GRÁFICO 16. ANÁLISIS DE PARETO..... | 55 |
| GRÁFICO 17. DEFICIENCIAS EN LOS TAPIZADOS (SEGÚN COLABORADORES). | 56 |
| GRÁFICO 18. CALIDAD DE LA MATERIA PRIMA. | 98 |
| GRÁFICO 19. CALIDAD DE LA MAQUINARIA..... | 98 |
| GRÁFICO 20, SUMINISTRO DE MUESTRARIOS..... | 99 |
| GRÁFICO 21. ELABORACIÓN DE DISEÑOS SEGÚN EL CLIENTE..... | 100 |
| GRÁFICO 22. CAPACIDAD DEL PERSONAL | 100 |
| GRÁFICO 23. ELABORACIÓN DE TAPIZADOS (TIEMPO/COSTO),..... | 101 |
| GRÁFICO 24. CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS/PROCESOS EN LOS TAPIZADOS. | 101 |
| GRÁFICO 25. SATISFACCIÓN EN EL PAGO..... | 102 |
| GRÁFICO 26. SATISFACCIÓN EN EL TIEMPO EFECTUADO Y ESPERADO..... | 102 |
| GRÁFICO 27. SATISFACCIÓN DEL PRODUCTO POSTERIOR A LA ENTREGA. | 103 |
| GRÁFICO 28. SATISFACCIÓN EN LA REPUESTA DE RECLAMOS. | 103 |

I. INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI la tecnología está avanzando y cambiando de forma acelerada, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) están originando nuevos paradigmas y fuertes impactos en la sociedad; donde se demanda el conocimiento y la información para el progreso de otras ciencias. Esta era de la comunicación universal ha eliminado la distancia entre los países, originando nuevas formas de comercialización y economía en los países.

A esto se suma una globalización del mercado, donde la demanda de los usuarios exige diferenciación e innovación en los productos que ofertan las empresas; es así que estas se dedican a elevar el nivel de satisfacción de los clientes, creando nuevas tendencias de consumo y gestión.

Es así que en este estudio se aborda la gestión de calidad, como elemento clave para que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) nicaragüenses eleven el nivel de satisfacción de los clientes, creando así lazos de fidelidad y demanda en el servicio de tapizado que ofrecen las tapicerías de la zona urbana de la ciudad de Estelí.

Las tapicerías de Estelí son pequeños negocios, administrados por el propietario, constan de una estructura organizacional simple, desarrollan dos actividades básicas en el giro de su negocio tapizado de muebles y automotriz, también fabrican muebles a solicitud del cliente en menor escala.

Estos negocios tienen entre 15 a 30 años de operar en el mercado, así que existen procesos definidos para el tapizado, el problema es que no se documentan, ni se buscan métodos para garantizar la calidad, desde la obtención de la materia prima hasta del cumplimiento de las expectativas del cliente.

Por lo tanto, esta investigación se desarrolla en el marco de brindar formatos de estandarización de las actividades que intervienen en la ejecución de los procesos, con el fin de garantizar calidad y evitar defectos.

1.1. Antecedentes del estudio

En el contexto de esta investigación se utilizó el internet para adquirir información sobre investigaciones científicas de gestión de calidad realizadas a nivel nacional e internacional, mediante buscadores de la web, también se utilizó el sistema de automatización bibliográfica de la UNAN-Managua y se revisó la bibliografía disponible en la biblioteca “Urania Zelaya” sobre los diferentes trabajos monográficos que se realizan en la Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí (FAREM-Estelí).

A nivel internacional se identificó la primera investigación de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) de Costa Rica, para optar a título de máster en administración de proyectos “Plan de estandarización en procesos de producción y elaboración de controles aplicables a la empresa ITZ Mayan Wood Furniture” publicada en mayo 2013, por el autor Luis López Antúnez Hanssey.

El proyecto se realizó para una pyme especializada en diseño y producción de mobiliario de madera de alta calidad, con subcontratación de talleres externos para realizar la producción; por lo que el plan fue elaborado para con información y acciones necesarias para la estandarización de los procesos de producción.

La segunda investigación de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales y de Telecomunicación de Pamplona, España, para optar a título de ingeniero industrial “Estandarización de procesos en una fábrica de inspección y confección de bolsas”, publicada el 05 de diciembre 2012, por Oiane Panisello Antón.

Debido a la necesidad de implantación de un sistema de gestión de calidad con la certificación 9001:2008, se estudiaron las distintas maneras de estandarizar los procesos y se eligió el de mejor adaptación, mismo que se profundizó en cuanto a las especificaciones, procedimientos, etc. En general se estandarizaron 29 procesos distintos.

A nivel nacional en la búsqueda de referencias investigativas sobre el tema de gestión de calidad y mejora continua, se explican a continuación dos tesis una de grado y otra para optar a título de máster.

En Managua, en el Recinto Universitario Rubén Darío (RURD) se localizó una monografía para optar a título de Ingeniero (a) Industrial y de Sistemas: “Diseño de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 en el taller de ebanistería Wooden Bridge Trading Co. En el periodo comprendido de Agosto-Diciembre 2012”, por los autores Arly Francisco Ortega Urbina y Erick Esteban Ortiz Hernández.

El estudio conllevó a la ejecución de un diagnóstico para identificar los procesos y subprocesos, dado a la inexistencia de documentación de la ebanistería. El diseño del sistema de gestión de calidad estuvo integrado de tres etapas: 1) Identificación de los elementos, 2) planificación y 3) documentación del sistema de gestión de calidad; el diseño del sistema de gestión de calidad se realiza con la perspectiva de ganar prestigio a nivel nacional y abrir camino en el mercado internacional.

Cabe mencionar que no existen investigaciones del sector tapicería en la biblioteca de la FAREM Estelí, por lo tanto este estudio será una fuente de información y punto de referencia para próximas investigaciones de la temática o sector.

1.2. Planteamiento del problema

El mobiliario con el paso de los años se deteriora y requiere ser sustituido o restaurado, por lo tanto el oficio de las tapicerías, se ha vuelto una buena alternativa para dar respuesta este tipo de demanda.

Las tapicerías de la ciudad de Estelí son microempresas dedicadas al tapizado de autos, restauración y elaboración de muebles, este último con menos demanda. Generalmente se desempeñan en condiciones de subsistencia, y su producción está concentrada en la demanda local.

La problemática de las MIPYMES es que se localizan en el mercado informal, el cual es uno de los obstáculos a superar, la formalización de estas entidades, por otra parte el acceso al crédito, la falta de sistemas de control, bajo nivel de escolaridad de los empleados, entre otros. (Flores, Cuadra, & Ruiz, 2013).

En las tapicerías generalmente el dueño del negocio desempeña la función de administrador, quién dirige y controla todas las actividades que se realizan a lo interno, cabe recalcar que no son planificadas, ni evaluadas, los propietarios de los negocios y colaboradores, operan bajo una secuencia lógica los procesos que realizan, pero estos tampoco se evalúan.

Si bien es cierto, en las tapicerías se efectúa la elaboración de un producto, los procesos que se llevan a cabo para su transformación no se encuentran documentados; asimismo los indicadores de calidad no están bien establecidos, a esto suma el poco involucramiento de sus colaboradores en la búsqueda estandarizar los procesos y eliminar la variabilidad de los mismos.

Los trabajadores con el paso de los años al igual que el propietario, adquieren muchas habilidades que deberían documentarse para mejorar los procesos y orientar al nuevo personal.

Otra dificultad es el desconocimiento del nivel de satisfacción del cliente, con respecto a la gestión de calidad de los tapizados de muebles y asientos de vehículos, ya que la información que brinden los usuarios permitirá mejorar la calidad.

Asimismo existe desconocimiento por parte de los dueños del negocio sobre el gran potencial del sector tapicero, ya que no hay estudios que nos muestren la importancia en la economía local, por lo que es necesario realizar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas Fortalezas, Oportunidades), con base en la realidad actual de las tapicerías.

Lo antes mencionado demuestra la problemática en la gestión de calidad de las tapicerías, por la inexistencia de políticas de calidad enfocadas a satisfacer al cliente; mediante esta investigación se pretende desarrollar un plan estandarización de los procesos de tapizados de muebles y asientos de vehículos.

1.3. Justificación

Considerando que las MIPYMES son un importante motor de la economía nacional, que generan mayor productividad y empleo, según el Banco Central de Nicaragua (BCN) la principal fuerza de la economía en el año 2015 proviene de las actividades construcción y comercio. El Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) refiere que en el área urbana se concentra un 96% del universo de empresas urbanas, de las cuales un 65% se denominan trabajadores por cuenta propia (un trabajador) y un 31% en el rango de 2 a 5 empleados.

Lo anterior indica que las MIPYMES permanecen en una estructura de subsistencia; lo que motiva a estudiar estos pequeños sectores por su gran y valioso aporte en la economía nacional. Dotarlos de nuevos conocimientos en el área de gestión de calidad será un impulso para el progreso de estos pequeños negocios.

Este estudio es de mucha importancia ya que no existen muchas referencias del sector tapicería, lo que motiva a investigar y desarrollar estrategias que mejoren la realidad actual, por consiguiente la investigación nos permitirá elaborar un plan de mejora continua en los procesos de tapizado de muebles y asientos de vehículos, con el fin de abrir un nuevo camino orientado a satisfacer al cliente, alcanzar objetivos y documentar los procesos.

Con la implementación de formatos de registro, las tapicerías (a lo interno) pueden controlar los procesos, (a lo externo) ganar prestigio y confianza; ya que asegurando la calidad se enfocará a satisfacer al cliente y no al dueño del negocio.

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo general

Evaluar la gestión de calidad de las tapicerías en la zona urbana de la ciudad de Estelí, en el primer semestre 2016.

2.2. Objetivos específicos

Caracterizar los procesos que intervienen en la gestión de calidad de las Tapicerías del municipio de Estelí.

Analizar la gestión de calidad de las Tapicerías de Estelí a través del nivel de satisfacción de los clientes.

Elaborar un FODA de las tapicerías con base a los procesos que intervienen en la gestión de calidad y la percepción de calidad de los clientes.

Diseñar una propuesta de formatos para el registro de actividades en los procesos de tapizados de asientos automóbiles y muebles.

III. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se plantea la teoría que sustenta esta investigación mediante los siguientes ejes teóricos: 1) Gestión de Calidad, 3) Satisfacción del Cliente, y 3) Planeación Estratégica FODA.

3.1. Gestión de calidad

Actualmente el término “Calidad” es muy utilizado y percibido de maneras distintas, los clientes exigen productos o servicios de calidad y las empresas se orientan a satisfacer sus necesidades.

Las empresas, en todo el mundo, se mueven aceleradamente para mejorar y aumentar sus ventajas competitivas mediante la adopción de sistemas de gestión dedicados a la mejora continua, a través de técnicas y programas como: la Gestión de Calidad Total (TQM), Certificados de Control de Calidad en los productos, Reingeniería, etc. Esto significa que de no hacerlo se volverá menos competitiva cada día debido a que sus competidores seguirán avanzando. (García & De Dios, 1998).

Junto con la evolución del concepto de calidad, también se desarrollan métodos para su logro, hoy en día se implementa como una valiosa herramienta de gestión. En países como Japón y Estados Unidos se han establecidos premios a la calidad para las empresas u individuos según sus valiosos aportes y logros.

En Nicaragua se otorga reconocimiento a las empresas / instituciones del sector público y privado que promueven, desarrollan y difunden los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la Calidad de sus productos y servicios.

El Premio Nacional a la Calidad fue instituido mediante la Ley No. 219, "Ley de Normalización Técnica y Calidad, del 2 de Julio de 1996. En cumplimiento a lo dispuesto por el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional. (MIFIC , s.f.)

3.1.1. Evolución de la calidad

El origen del concepto de calidad data desde principios del siglo XX con la producción industrial masiva, el desarrollo de los métodos de producción en cadena planteó el primer problema de calidad. A continuación la Tabla 1 muestra la evolución de este tema a lo largo de la historia, convirtiéndose así en una forma de gestión que promueve la mejora continua.

Tabla 1. Etapas en la evolución del movimiento por la calidad.

| Etapas del movimiento por la calidad | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|
| Criterios considerados | Inspección | Control estadístico de la calidad | Aseguramiento de la calidad | Administración de la calidad total | Reestructuración de la organización y mejora de procesos |
| Fecha de inicio preocupación principal: | (1800) Detección | (1930) Control | (1950) Coordinación | (1980) Impacto estratégico | (1995) Competir eficazmente en un mercado globalizado por los clientes, con calidad, precio y servicio. |
| La calidad se ve como: | Un problema a resolver. | Un problema a resolver. | Un problema a resolver que es atacado con forma preventiva (proactiva) | Una ventaja competitiva | La ventaja competitiva y la condición para permanecer en el negocio |
| Énfasis: | Uniformidad del producto. | Unidad del producto. | Todas las etapas desde el diseño hasta ventas, y la contribución de todos los grupos funcionales especialmente diseñadores para prevenir fallas. | Necesidades del cliente y el mercado. | Enfoque al cliente y al mercado, reducción de defectos a un nivel de 3.4 3.4 defectos por millón de oportunidades, o DPMO y reducción del tiempo de ciclo. |
| Métodos: | Estándares y mediciones. | Herramientas metodológicas estadísticas. | Programas y sistemas. | Planeación estratégica, establecimiento de metas y movilización de la organización para lograr mejora continua. Un amplio menú de herramientas. | Planeación estratégica, la mejora continua como parte de las responsabilidades de todo directivo. Un amplio menú de herramientas y estrategias. |
| Papel de los profesionales de la calidad: | Inspecciona, controlar y clasificar. | Encontrar problemas y aplicación de métodos estadísticos. | Medición y planeación de la calidad, y diseño de programas. | Establecimiento de metas, educación y entrenamiento, asesoría a otros departamentos y diseño de programas. | Detección de oportunidades de mejora, entrenamiento y educación, facilitador de la mejora, diseño de programas. |
| ¿Quién tiene la responsabilidad por la calidad? | El departamento de inspección. | Los departamentos de manufactura e ingeniería. | Todos los departamentos aunque la alta dirección sólo se involucra periféricamente en diseñar, planear y ejecutar las políticas de calidad. | Todo mundo en la organización, con la alta dirección ejerciendo un fuerte liderazgo. | Todo mundo principalmente toda la gente que tiene mando es responsable de mejorar el desempeño de sus procesos. La alta dirección encabeza el esfuerzo por generar visiones compartidas, alinear los esfuerzos, eliminar barreras organizacionales, propiciar el aprendizaje organizacional, facultar y potenciar la labor de subordinados. |
| Orientación y enfoque: | Inspeccionar la calidad del producto terminado. | Controlar la calidad. | Construir la calidad. | Dirigir la calidad. | Orientación directa y total al cliente, al mercado y a mejorar el desempeño de todos los procesos. |

Fuente: Gutiérrez (2005).

Es así que con el paso de los años el tema de la calidad, se ha vuelto fundamental en las empresas, donde el factor humano juega un papel fundamental en la aplicación de sus conocimientos para el aprovechamiento máximo de los recursos que disponen las organizaciones.

3.1.2. Autores de la calidad

Las principales teorías de calidad se han desarrollado en Estados Unidos y Japón, sin lugar a dudas son los que aportan principalmente las ideas originales en esta área del conocimiento. (Díaz, 2009).

Tabla 2 Gurús de la Calidad, Aportes Significativos.

| Autor | Período | Origen | Aportes |
|--------------------------|-------------|----------------|---|
| William Edwards Deming | 1900 – 1993 | Estados Unidos | Ciclo Deming o PDCA 14 Puntos para la Gestión Éxito ciclo de conferencias en Japón en 1950 Difusor del concepto "Calidad Total" Grandes aportes en campos Estadística y Control |
| Joseph Moses Juran | 1904 – 2008 | Rumania | Trilogía de la Calidad: Planificación, Control y Mejora Igual que Deming, sus aportes solo fueron reconocidos inicialmente en Japón Difusor del principio de Pareto |
| Philip Bayard Crosby | 1926 – 2001 | Estados Unidos | Creador del concepto "Cero Defectos" 4 Principios de la calidad basados en la frase: "Hágalo bien a la primera vez" La calidad como Filosofía de Gestión |
| Genichi Taguchi | 1924 – 2012 | Japón | Ingeniería de la Calidad Métodos para el Diseño del Producto Desarrollo de Procesos de Industrialización La Función de Pérdida de Taguchi Concepto de la "No Calidad" |
| Armand Vallin Feigenbaum | 1922 - | Estados Unidos | Concepto TQM: Total Quality Management La calidad es un problema de toda la organización |
| Kaoru Ishikawa | 1915 – 1989 | Japón | El diagrama "Espina de Pescado" 7 Herramientas Administración de la Calidad 11 Principios de la Calidad Destacó diferencias administrativas entre japoneses y occidentales |
| Tahichi Ohno | 1912 – 1990 | China | Concepto "Just in Time" |
| Masaaki Imai | 1930 | Japón | Difusor del "Kaizen" Mejora Continua |
| Walter Andrew Shewhart | 1891 – 1967 | Estados Unidos | Control Estadístico de Procesos |

Fuente: Gálvez (2013)

3.1.3. Definiciones de calidad

Este tema de la calidad es muy extenso como la vida misma refiere Andrés I. Zavala quien en su libro titulado “Teoría de la Calidad” manifiesta que la calidad es un concepto intangible, no se puede medir, no se puede cuantificar, simplemente se puede observar y apreciar; ya que la persona que lo ejerce, lo ejerce en su forma muy personal de pensar y sentir.

Según el modelo de la norma ISO 9000, la calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

Rosario Zamacona (2003) refiere que los enfoques de calidad pueden ser basados en: la fabricación, el cliente, el producto, el valor. De acuerdo a estos enfoques las empresas siempre deben orientarse a satisfacer al cliente.

M Juran La palabra calidad tiene múltiples significados, uno de ellos es que la calidad consiste en aquellas características del producto que se basan en la necesidad del cliente y por eso brindan satisfacción.

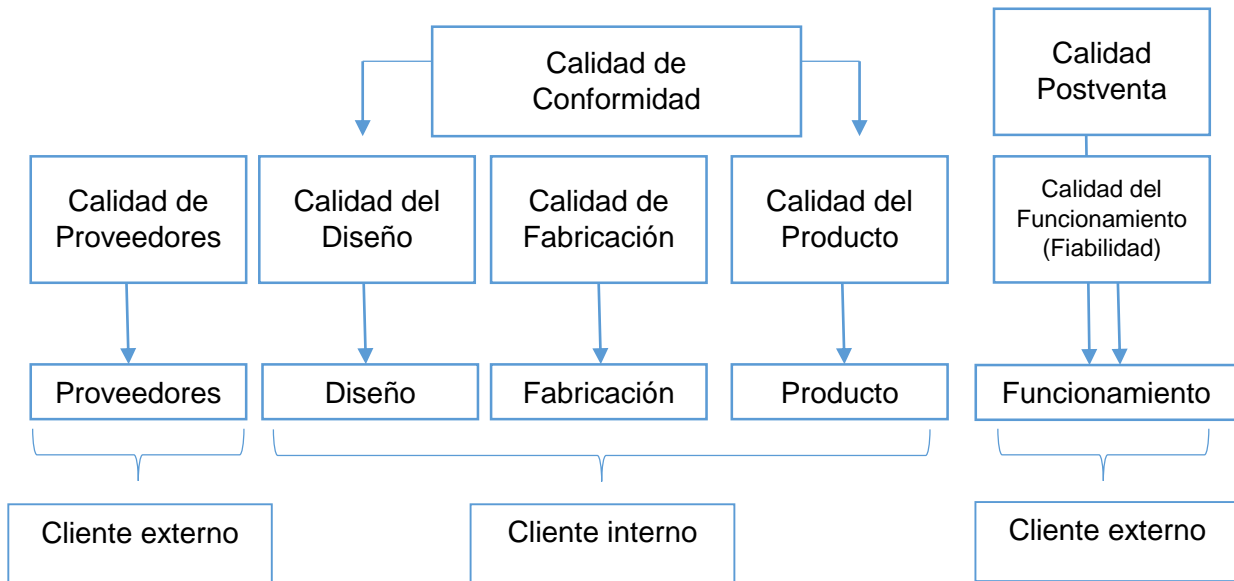
Kouru Ishikawa calidad del producto es resultado de la calidad del trabajo.

Philip Crosby calidad es cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con cero defectos.

3.1.4. Calidad de conformidad

Para Philip Crosby la calidad de conformidad es un concepto técnico basado en el producto, cuyo objetivo es cumplir un conjunto de características medibles establecidas por el fabricante para satisfacer al cliente.

Ilustración 1. Calidad de conformidad.



Fuente: Hernández (2014).

En la ilustración 1, el autor Juan Luis Hernández muestra que la calidad debe ser implementada a todos los niveles, desde la compra de la materia prima que comprende los requisitos para llevar a cabo las actividades de fabricación del producto, hasta la funcionalidad del mismo. Esto significa que el cliente posterior a la entrega evalúa en el caso de los tapizados por ejemplo: la durabilidad de las telas se evaluará con el desgaste reflejado en días o años de uso.

La filosofía de Crosby se basa en cero defectos, esto implica hacer bien las cosas desde el comienzo, esos cinco aspectos manifiestos en el gráfico pueden llevarse en cabo en la propuesta de los procesos de tapizados en las tapicerías.

En el caso de las empresas que optan por una certificación internacional o desean aplicar estándares de gestión de calidad, existe la Organización Internacional de Normalización (ISO) que es una entidad internacional que tiene como finalidad generar estándares para fomentar el comercio. La Norma ISO 9000 enumera ocho principios básicos de la Gestión de Calidad que son base de los Sistemas de Gestión de Calidad, para la gestión y aseguramiento de la Calidad con el fin de direccionar a las empresas en un mejor desempeño.

Ilustración 2: Principios de la calidad.



Fuente: La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008 (2010).

El Ministerio de Fomento de España (2012) a través de la norma ISO 9000 explica los ocho principios de Gestión de la Calidad, a continuación se explica brevemente en qué consiste cada uno de ellos.

- Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, con el fin de lograr los objetivos propuestos.
- Compromiso del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque a procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque a la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema.
- Mejora continua: La mejora continua del desempeño debería ser un objetivo permanente.
- Toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

También, la ISO 9001: 2008 requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) se centra en todos los elementos de administración y mejora de la calidad, es aplicable a cualquier organización independientemente de su tamaño. La norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos mediante una actuación comprometida en aumentar la satisfacción del cliente, tomando en cuenta sus exigencias.

Tabla 3. Elementos que conforman un SGC

| Elementos de un Sistema de Gestión de Calidad | |
|---|--|
| Estructura Organizacional | Organizar al personal de acuerdo a sus funciones y tareas. |
| Planificación Estrategia | Definir el enfoque y aseguramiento de calidad. |
| Recursos | Personas, maquinaria, infraestructura, dinero, etc. |
| Procesos | Analizar los elementos necesarios para la ejecución de los procesos. |
| Procedimientos | Dependiendo de la complejidad de los procesos se documentan o no. |

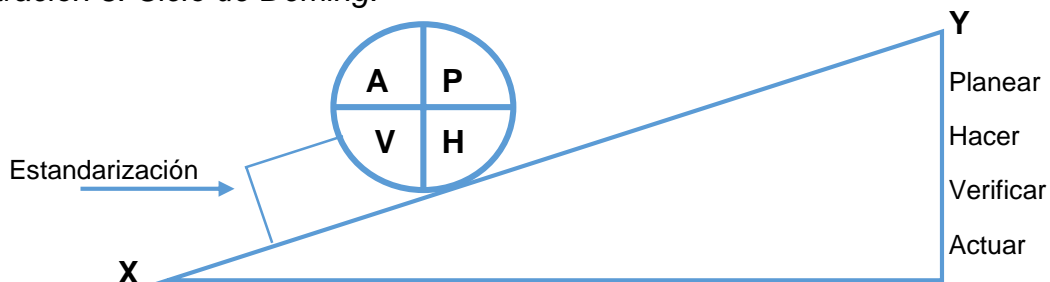
Fuente: Creación propia a partir de Mateo (2009).

3.1.5. Ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Comprobar, Actuar)

Para el logro de buenos resultados a largo plazo también es necesario que la gestión de calidad se planifique y se evalúe constantemente. Heredia (2001) refiere que las metodologías para la mejora de los procesos se basan en el ciclo de obtener retroalimentación de los propietarios, clientes, y empleados, utilizar esta información para planificar y establecer objetivos, y repetir el ciclo continuamente.

William Eduards Deming desarrolló el ciclo PHVA que consiste en cuatro etapas (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) es decir, planificar la mejora, ejecutarla, verificar sus efectos y actuar en función de los resultados de dicha verificación (Heredia, 2001).

Ilustración 3. Ciclo de Deming.



Fuente: Guajardo (2008).

A partir de lo ilustrado en el ciclo de Deming, es notorio que mediante el seguimiento de las cuatro etapas conlleva a un control de los procesos, sin perder las metas alcanzadas. Por ejemplo: un colaborador con X años de laborar en una tapicería obtiene muchas habilidades para realizar el trabajo, en su mente conoce cada paso a seguir, para lograr buenos resultados, pero al no existir una documentación que permita el análisis de lo que se hace, el perfeccionamiento de la gestión no progresa.

Este ejemplo, nos sirve para que vea la realidad de las MIPYMES cuando no se planifica ya que la mejora continua se convierte en una mejora completamente discontinua y poco significativa. Por lo que, si queremos que la mejora sea continua y efectiva seguir el ciclo Deming o Círculo PHVA es la mejor solución para conseguir rentabilidad y transformación de las acciones.

- Planificar (Plan): En esta primera fase cabe preguntarse cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar y la elección de los métodos adecuados para alcanzarlos. Conocer previamente la situación de la empresa mediante la recopilación de todos los datos e información necesaria. El estudio debe contener las causas y los correspondientes efectos para prevenir los fallos potenciales y los problemas de la situación sometida en estudio, aportando soluciones y medidas correctivas
- Hacer (Do): Consiste en llevar a cabo el trabajo y las acciones correctivas planteadas en la primera fase, Corresponde en esta fase la formación y educación de las personas para que adquieran un adiestramiento en las actividades y actitudes que han de realizar.
- Verificar (Check): Consiste en reunir datos de lo ejecutado, analizar y evaluar lo de acuerdo a lo planeado y a su vez detectar oportunidades de mejora.
- Actuar (Act): Una vez que se comprueba que las acciones emprendidas dan el resultado esperado, es necesario su normalización mediante documentación adecuada. En dependencia del resultado se implementan acciones para mejorar continuamente.

3.1.6. Gestión de calidad

En sí la gestión de calidad es el resultado de los diferentes procesos de la comunicación, el liderazgo, trabajo en equipo, capacitación y otros elementos que permiten la administración de la calidad (Giugni, 2009).

En Nicaragua la apertura de nuevos mercados ha dado como resultado que empresas transnacionales incursionen en el país, provocando que las MIPYMES nicaragüenses desaparezcan o busquen mejorar los procesos, por lo que es necesario gestionar la calidad en los pequeños negocios.

La sociedad del conocimiento demanda en todos los ámbitos de la sociedad transformación y evolución. Las empresas u organizaciones se vuelven más competitivas ya que el mercado se vuelve más exigente, por lo que es necesaria la implementación de nuevas estrategias que agreguen valor a su servicio o producto. En la actualidad la calidad es un sistema de gestión empresarial fundamental para toda organización, ya que es el medio apropiado para elevar el nivel de satisfacción de los clientes y atraer nuevos consumidores.

La importancia de las MIPYMES en la economía Nicaragüense se debe a su representatividad en cuanto a la cantidad de empresas y del empleo que estas generan. En los últimos años se han emprendido iniciativas para el desarrollo de estas empresas y para su inserción en la dinámica del mercado nacional e internacional.

Según el reglamento de la Ley 645 “Ley Mipyme” las MIPYMES en Nicaragua son pequeñas empresas que se clasifican por el número de trabajadores y por el total de ventas que realizan, la mayoría de la micro y pequeña empresa funcionan con una lógica de autosostenibilidad y no con una lógica empresarial. Otro de los problemas, es el factor de talento humano, ya que son administradas de manera familiar no con una visión empresarial; es decir, no están pensando en el futuro, lo cual se debe a que solamente consideran que están generando empleos para su familia y no se arriesgan en avanzar más allá.

Las MIPYMES tienen la capacidad, lo que se necesitan es trabajar al nivel de las unidades empresariales. Es decir, en la estructuración de la empresa para que tenga mayores niveles de producción. La calidad es un factor clave para la competitividad en el mercado. (Díaz & Sánchez, 2011).

Udaondo Durán (1992), asegura que gestión de calidad es el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad. Es el modo en que la dirección planifica, implanta los programas y controla los resultados hacia la mejora permanente.

Entonces la gestión de calidad para las MIPYMES no debería ser un tema muy complicado, ya que por su pequeña estructura y pocos de trabajadores, facilitará la participación del personal desde un trato amable al cliente hasta la entrega de un producto. Mediante la creación de una política de calidad que incluye documentar los procesos, requerimientos y definir responsabilidades lo que fomentará la productividad, eficiencia y reducción de costos.

Para Philip Crosby la "Calidad (significa) conformidad con los requisitos", por lo tanto las MIPYMES dentro de su logística operacional deben identificar el cliente, sus exigencias y los requerimientos que implica el desarrollo de su trabajo; para lo cual es necesario apoyarse de metodologías que permitan gestionar la calidad adecuadamente.

Por su parte en España el Ministerio de Fomento (2005) cita a la Norma ISO 9001 (2000) argumentando que se entiende por gestión de la calidad el conjunto de actividades coordinadas para dirigir, controlar una organización en lo relativo a la calidad. Generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, así como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad.

Para la gestión de calidad en las MIPYMES es necesaria la aplicación de herramientas de calidad que permitan el dirigir y controlar la calidad, y con enfoque de mejora continua ya que lo que para hoy supone éxito en unos años podrá ser un fracaso.

El camino hacia la Calidad además de requerir el establecimiento de una filosofía de calidad, crear una nueva cultura, mantener un liderazgo, desarrollar al personal y trabajar un equipo, desarrollar a los proveedores, tener un enfoque al cliente y planificar la calidad. Demanda vencer una serie de dificultades en el trabajo que se realiza día a día. Se requiere resolver las variaciones que van surgiendo en los diferentes procesos de producción, reducir los defectos y además mejorar los niveles estándares de actuación.

Para resolver estos problemas o variaciones y mejorar la Calidad, es necesario basarse en hechos y no dejarse guiar solamente por el sentido común, la experiencia o la audacia. Además, es necesario aplicar un conjunto de herramientas estadísticas siguiendo un procedimiento sistemático y estandarizado de solución de problemas.

Tabla 4. Herramientas básicas de la calidad.










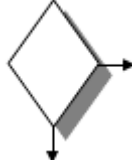
| Herramienta | Proceso de Mejora |
|---|--|
| <i>Tormenta de ideas</i> <i>Matriz de prioridades</i> <i>Encuesta</i> <i>Entrevista</i> | Selección, identificación y observación del problema |
| <i>Hoja de Verificación</i> <i>Histograma</i> <i>Diagrama de Pareto</i> <i>Diagrama causa/efecto</i> <i>Diagrama de dispersión</i> <i>Gráficos de control</i> <i>Análisis por estratificación</i> | Análisis de las causas del problema (7 herramientas básicas) |
| <i>Diagrama de flujo</i> <i>Diagrama de Gantt</i> | Planificación de soluciones o acciones para resolución de problemas. |

Fuente: Hernández, (2014).

Flujograma

En la actualidad el Flujograma es muy utilizado en las empresas, consiste en expresar gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia lógica. Los diagramas de flujo son fáciles de crear y, dado que las formas son simples y visuales, también son fáciles de interpretar.

Tabla 5. Simbología de elaboración de diagramas de flujo.

| | |
|---|---|
|  | Documento: cualquier documento (cheques, facturas de comprar o ventas, etc.) |
|  | Proceso manual: cualquier operación manual, como la preparación de una factura de venta o la conciliación de un extracto financiero. |
|  | Proceso: cualquier operación, bien sea realizada manualmente, mecánicamente o por computador. Con frecuencia, se utiliza también con el símbolo del proceso manual. |
|  | Almacenamiento fuera de línea: un archivo u otra ayuda de almacenamiento para documentos o registros de computador |
|  | Líneas de Flujo: líneas que indican un flujo direccional de documentos. Normalmente hacia abajo o hacia la derecha, a menos que las flechas indiquen lo contrario. |
|  | Anotación: utilizada para hacer comentarios explicativos, como una secuencia de archivo (por fecha, en orden alfabético, etc.) |
|  | Conector: salida hacia, o entrada desde, otra parte del diagrama de flujo. Se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo. Los conectores de salida y de entrada contienen claves de letras o números. |
|  | Conector entre diferentes páginas: indica la fuente o el destino de renglones que ingresan o salen del diagrama de flujo. |
|  | Entrada / Salida: utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo. |
|  | Decisión: indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión de sí o no. |

Fuente: Obtenido de Martínez (2005).

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una herramienta de análisis de gran ayuda para tomar decisiones en función de prioridades. Se basa en el principio «el 80% de los problemas se pueden solucionar, si se eliminan el 20% de las causas que los originan enunciado por Vilfredo Pareto. Esto significa que con unas pocas acciones correctivas se pueden solucionar un gran número de deficiencias. Las ventajas del Diagrama de Pareto pueden resumirse en:

- Permite centrarse en los aspectos cuya mejora tendrá más impacto, optimizando por tanto los esfuerzos.
- Proporciona una visión simple y rápida de la importancia relativa de los problemas.
- Ayuda a evitar que se empeoren algunas causas al tratar de solucionar otras y ser resueltas.
- Su visión gráfica del análisis es fácil de comprender y estimula al equipo para continuar con la mejora.

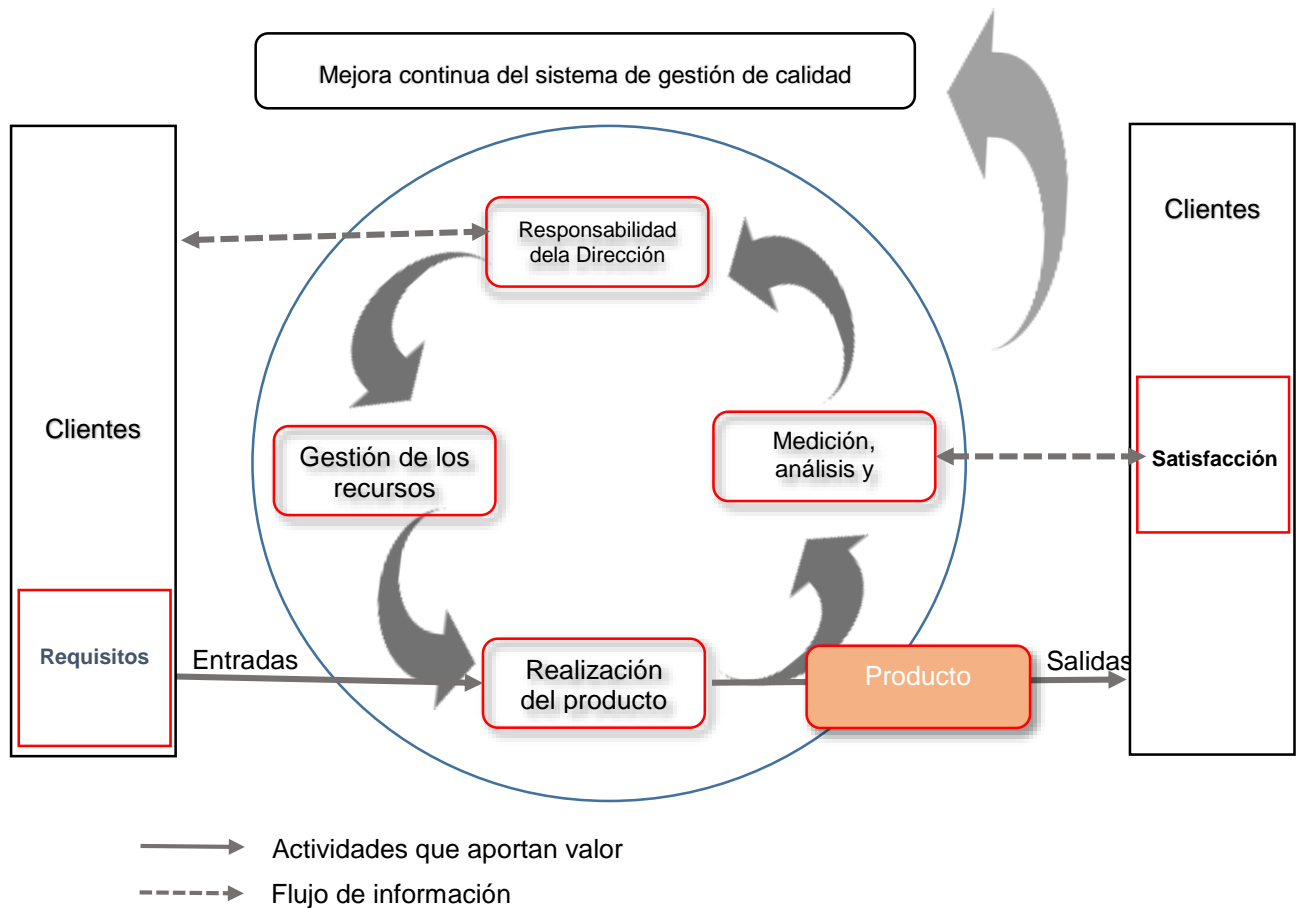
3.1.7. Gestión de calidad mediante procesos

La gestión mediante procesos supone un cambio importante en la percepción que la organización tiene de sí misma. El cambio implica mantener atención no sólo en a “quien” presta los servicios (usuario, cliente, asociado-propietario) sino “como” (procesos) se prestan. La visión centrada en los flujos de trabajos y procesos facilita la planificación y ejecución del trabajo por proyectos, permitiendo focalizar los objetivos, el esfuerzo y los resultados en los procesos que aportan valor. (Pérez y Múnera, 2007).

Por lo tanto, un proceso se define como el conjunto de métodos, materias primas, personas, máquinas, medio ambiente, recursos que como resultado de su interacción generan valor agregado y transformación, con lo que se crean productos y servicio para los clientes según Herrera & Vergara (2010).

Como ya hemos comentado, la gestión de la calidad en la empresa actual se basa en los procesos, es decir, en la identificación y el control de los distintos procesos que afectan a la calidad. Esta orientación, recogida en la norma ISO 9001 rompe con la tradicional estructura vertical de la organización por funciones, proponiendo una estructura más dinámica y con más comunicación. La identificación de los procesos principales se plasma a veces en un documento, el mapa de procesos de la empresa. En el mapa de procesos se presentan gráficamente los distintos procesos principales de la empresa y las relaciones entre ellos.

Ilustración 4. Modelo de Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos.



Fuente: A partir de ISO 2008. La ISO 9001:2008 se basa en un modelo enfocado a procesos en el cual la organización debe determinar estos procesos y gestionarlos de manera sistemática.

Elementos que conforman un proceso

José Antonio Pérez Fernández de Velasco (2010), argumenta que los procesos están conformados por tres elementos claves un input, secuencia de actividades y un output.

Un input (entrada principal).producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios.

La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia necesaria, un método de trabajo (procedimiento), un input e información sobre que procesar y como (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.

Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.

Registro y documentación

Según la norma ISO 9000:2005, un documento se define como la información (datos significativos) y su medio de soporte. Un documento puede estar escrito, en vídeo, muestra física, en plano, programa de ordenador o de otra manera.

Y de acuerdo con la norma ISO 9000:2005 un registro se define como un documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades realizadas. Los registros son un tipo especial de documentos.

Los registros según la ISO 9000 las ventas, el diseño del producto y/o el proceso y en la operación, desde el recibo de los materiales hasta terminar con todas las operaciones, incluyendo las de entrega, para demostrar la efectividad de la gestión de calidad; también, se debe tener la documentación que compruebe el

control de la calidad de los materiales y productos proporcionados por los proveedores y/o los clientes.

Los registros de calidad deben ser legibles, archivados y mantenidos de manera tal que se encuentren en lugares que tengan un ambiente que prevenga daños, deterioro o una pérdida potencial; además, se requieren establecer los tiempos de retención de los registros de calidad y deben estar definidos en los procedimientos correspondientes.

Asimismo la ISO9000 refiere que los registros en un sistema de gestión de calidad los documentos deben contener las siguientes características:

- La identificación de los documentos y su actualización
- Demostrar en ellos que se han realizado las mediciones, inspecciones, verificaciones y pruebas realizadas, así como los resultados obtenidos en cada una de ellas.
- Los criterios de aceptación y rechazo.
- Control de los productos y/o servicios no conformes.
- Comprobación de las acciones correctivas y preventivas generadas por la empresa para evitar las no conformidades.

La identificación que contenga las fechas de medición, inspección, verificación y pruebas; los nombres del personal que realizó la medición, inspección, verificación y pruebas, así como la identificación y descripción de los instrumentos y equipos utilizados en esta actividad.

3.2. Satisfacción del Cliente

Debido a los cambios culturales y tecnológicos, las empresas u organizaciones que prestan algún tipo de servicio le ha venido dando protagonismo relevante al cliente, por su aporte valioso en el progreso o estancamiento de la misma.

Albrecht y Brandford define cliente como la razón de existir de nuestro negocio (Bernal, 2014). Asimismo Bernal considera que todo proceso consta de dos tipos de clientes: cliente externo (no forma parte de nuestra organización), cliente interno (forma parte de la organización), los cuales tienen su propia percepción de la calidad.

Tabla 6. Propiedades para medir la satisfacción de cliente.

| Cliente | Medición del nivel de satisfacción |
|-----------------|--|
| Cliente Externo | Trabajador: Trato, amabilidad, agilidad, responsabilidad, etc. Producto: variedad, cantidad, precio, tamaño, etc. Empresa: Imagen, higiene, orden estado técnico, comodidad, etc |
| Cliente Interno | El contenido del trabajo: Lo atractivo, el significado social y la retroalimentación, etc. Motivación: El clima laboral. Trabajo en equipo: Participación e integración Condiciones de trabajo: Seguridad, higiene, comodidad y ambiente agradable. |

Fuente: Elaboración propia a partir de Pérez (2007).

Por lo tanto el cliente interno cobra vital importancia dentro de las MIPYMES ya que es la imagen del negocio independientemente de la actividad que realice, por lo que la actitud, la disposición, el buen trato, la eficaz toma de decisiones y otras buenas actitudes son las que hacen que la empresa quede bien ante el cliente.

Y esto es posible por el constante contacto entre los colaboradores, propietario y clientes.

La satisfacción es una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia entre la expectativa, percepción y experiencia de un producto, influyendo en su fidelización, manifiesta Terry G. Vavra (2003).

Philip Kotler (2002) define “el término satisfacción del cliente como la sensación de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño (o resultado) percibido de un producto con su experiencia”.

Según las teorías antes citadas, observamos que los autores coinciden en que la satisfacción del cliente es una respuesta emocional que experimenta cada usuario o cliente, por lo que cada individuo tendrá su propia experiencia, juzgando de acuerdo a sus propios criterios.

No cabe duda que para alcanzar el éxito, las empresas deben elevar el nivel de satisfacción del cliente, aplicando estrategias que le permitan mejorar o mantener su oferta; por lo que se hace necesario consultar a los mismos clientes su nivel de satisfacción.

El nivel de satisfacción del cliente crea un vínculo emocional a partir de buenas o malas experiencias en la adquisición de un producto o servicio. Por ello el tema de la calidad en el comercio se ha vuelto una herramienta estratégica para conquistar la fidelidad del cliente y aumentar la cuota de mercado por medio de su satisfacción y demanda.

Dependiendo de la cantidad de clientes y de los recursos que tenga cada organización para medir la satisfacción del cliente hay posibilidades de hacer encuestas, reuniones en foco con los clientes, visita al vendedor, llamada de seguimiento (Duarte, 2012).

Buzón de sugerencia: sencillo y económico, consiste en ubicar un buzón donde los clientes puedan anotar comentarios, sugerencias y quejas, una desventaja es la baja tasa de participación que alcanza.

Encuesta: es obtener información entrevistando a un determinado volumen de clientes haciendo preguntas concretas acerca de sus expectativas previas del producto y el rendimiento que obtuvieron luego de la compra. La desventaja es el tiempo que se requiere para tabular los datos.

Comprador Espía: es contratar a personas para que actúen como clientes en un ciclo completo, desde las actividades promocionales del producto hasta realizar la compra del mismo, utilizar el producto adquirido, usar el servicio al cliente, solicitar un servicio adicional. Al final debe rendir informe. Su desventaja es la baja representatividad de los compradores espías en relación con el conjunto de clientes.

Cientes perdidos: consiste en acudir a los ex clientes, quienes conocen aquellos puntos débiles de la empresa o del producto, se entrevistan para conocer sus razones de alejamiento, esto permitirá a la compañía determinar sus puntos débiles y saber por qué el cliente se fue.

3.2.1. Calidad del producto

Debido a la apertura económica mundial de los mercados, las MIPYMES nacionales, no sólo compiten entre sí, sino también compiten con compañías extranjeras que continuamente trabajan en aumentar la calidad de sus productos.

La calidad, se ha convertido en una manera de hacer negocios, para aumentar las ventas y obtener la lealtad de los clientes. Aunque sus métodos pueden diferir, SME Toolkit México (2016) refiere que los expertos en calidad están de acuerdo en dos ideas básicas:

- Calidad es cumplir con las expectativas de los clientes: En el caso de las MIPYMES el dueño del negocio, es responsable de determinar los estándares

de calidad y convencer a sus colaboradores de la importancia de satisfacer al cliente y supervisar que sus expectativas se cumplan.

- La satisfacción del cliente debe ser uno de los objetivos primordiales de toda empresa: Un cliente insatisfecho no solamente no compra, sino que comenta con los demás lo malo del producto y servicio, limitando el progreso de los negocios.

3.2.2. Calidad del servicio

El servicio se caracteriza principalmente por su inmaterialidad en donde intervienen un conjunto de prestaciones al cliente, es así que actualmente, la calidad del servicio es fundamental en la decisión de compra, aunque la actitud del cliente respecto a la calidad del servicio puede cambiar a medida que conoce mejor el producto, según Publicaciones Vértice S.L (2008).

Renata Paz (2005) afirma que el servicio al cliente es un elemento imprescindible para toda empresa independientemente de su tamaño y tarea que desarrolla. Todas las actividades que ligan a las empresas con los clientes constituyen el servicio al cliente, como las siguientes:

- Las actividades necesarias para asegurar que el producto/servicio se entrega al cliente en tiempo, unidades y presentación adecuados.
- Las relaciones interpersonales establecidas entre la empresa y el cliente.
- Los servicios de reparación, asistencia y mantenimiento posventa.
- El servicio de atención, información y reclamos del cliente.
- La recepción de pedidos.

Es así que la satisfacción del cliente se resume en lo siguiente:

| Percepción | Expectativa |
|--|---|
| Es el proceso mental por el que selecciona, organiza e interpreta la información a fin de darle significado. Es la visión de la realidad que una persona tiene, que variará en función de sus circunstancias. | Es aquello que una persona cree que puede ocurrir, y está condicionada por las referencias externas y las experiencias anteriores |

Fuente: Obtenido de Renata Paz (2005).

3.3. Planeación Estratégica – Análisis FODA.

En la mayor parte de las MIPYMES, la propiedad y la gestión de la empresa se concentra en la figura del propietario-gerente (asistido a veces por familiares) el cual ocupa un rol estratégico de líder en la organización al concentrar la mayoría de las decisiones estratégicas. (Flores, Cuadra, & Ruiz, 2013).

Generalmente el trabajo se concentra en resolver los problemas diarios y difícilmente dedican esfuerzos para planificar anticipadamente hacia donde se dirige la organización, no se plantean objetivos previos a las actividades que se realizan. (Pérez N. , 2005).

Para el pequeño y mediano empresario que no sabe cómo iniciar un proceso sencillo de planeación el manejo de la técnica FODA realizar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta su negocio.

Esta técnica se enfoca en el análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades en el contexto interno, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

Tabla 7. Componentes de un análisis FODA.

| | Positivos | Negativos |
|----------|---------------|-------------|
| Internos | Fortalezas | Debilidades |
| Externos | Oportunidades | Amenazas |

Fuente: A partir de Pérez (2005)

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos o servicios, las Oportunidades y Amenazas son factores externos en los cuales la organización no tiene ningún control. Entonces analizaremos las condiciones del FODA en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades.

3.3.1. Identificar las fortalezas y debilidades

Una fortaleza (activos competitivos), es la función que se realiza de manera correcta, pueden ser habilidades y capacidades del personal, otro aspecto identificado como fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social.

Una debilidad (pasivos competitivos) se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación desfavorable.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las acciones que se realizan de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos.

3.3.2. Identificar las oportunidades y amenazas

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas externas no controlables por la empresa, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias.

Las amenazas son lo contrario de las oportunidades, y representan la suma de las fuerzas externas no controlables por las empresas, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una empresa, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

3.3.3. Análisis Estratégico mediante la matriz MAFE

A partir de la matriz FODA, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior: la denominada primeramente como MAFE (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (1997):

- Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

- Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las consecuencias de las amenazas externas.
- Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno

Tabla 8. Matriz MAFE.

| MATRIZ MAFE | Fortalezas | Debilidades |
|---------------|----------------|----------------|
| Oportunidades | Estrategias FO | Estrategias DO |
| Amenazas | Estrategias FA | Estrategias DA |

Fuente: Obtenido de Ponce (2007).

3.3.4. Elaboración de la matriz MAFE

El procedimiento para elaborar una matriz MAFE incluye lo siguiente:

- 1) Integrar la lista de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades claves.
- 2) Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas registrando las estrategias FO.
- 3) Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias DO.
- 4) Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas registrando las estrategias FA.
- 5) Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas registrando las estrategias DA.

IV. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La adecuada gestión de calidad en las tapicerías de Estelí contribuye a una mayor satisfacción de sus clientes.

4.1. Variables:

- Variable independiente: Gestión de la calidad en las tapicerías de Estelí.
- Variable dependiente: Satisfacción del cliente

V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 9. Operacionalización de variables.

| VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DIMENSIONES | SUBVARIABLES | INDICADORES | PREGUNTAS | ESCALA | DIRIGIDO | TÉCNICA / INSTRUMENTO | | |
|---|---|--|--|------------------------------------|--|------------|---------------|-----------------------|---------|----------|
| Gestión de calidad | Para Philip Crosby (1961) el concepto técnico de calidad basado en el producto, cuyo objetivo es cumplir un conjunto de características medibles establecidas por el fabricante para satisfacer al cliente. | Requisitos de la calidad. | Proveedores | Calidad de materia prima Precio | 1. Dispone de máquinas y herramientas necesarias para realizar el trabajo. | Cerrada | Colaboradores | Encuesta | | |
| | | | | | 2. La materia prima con la que trabaja es de calidad. | | | | | |
| | | | | | 3. Los proveedores les proporcionan muestrarios de sus productos (telas y otros) | | | | | |
| | | | | | 4. Los trabajadores disponen de maquinaria, equipo y herramienta para realizar su trabajo. | | | | Cerrada | Clientes |
| | | | | | 5. Le proporcionan muestrarios para elegir las telas y colores. | | | | | |
| | | | | | 6. La materia prima utilizada es de calidad. | | | | | |
| | | | 7. ¿Qué requisitos solicita a sus proveedores para comprar la materia prima? | Abierta | Dueño del negocio | Entrevista | | | | |
| | | | 8. ¿Sus proveedores le asesora e informan sobre ofertas y promociones? | | | | | | | |
| | | | 9. ¿Su materia prima la compra al contado o al crédito? | | | | | | | |
| | | | Diseño | Especificaciones | 10. Le instruyen para realizar su trabajo. | Cerrada | Colaboradores | Encuesta | | |
| | | | | | 11. Se plantea metas y objetivos en su trabajo. | | | | | |
| | | | | | 12. El cliente solicita los diseños. | | | | | |
| | | | | | 13. Se realizan bocetos para el diseño de los tapizados. | | | | | |
| 14. El diseño conlleva muchas horas de trabajo. | | | | | | | | | | |
| 15. El personal entiende las necesidades y asesora. | Cerrada | Clientes | | | | | | | | |
| 16. Solicita diseños a su gusto. | | | | | | | | | | |
| 17. El personal demuestra estar capacitado para realizar el trabajo. | | | | | | | | | | |
| 18. ¿Orienta y asesora al cliente y colaboradores sobre las características, cuidados de las materias primas, diseños y otros? | Abierta | Dueño del negocio | Entrevista | | | | | | | |
| 19. ¿Que implica realizar un nuevo diseño de uno previamente definido? | | | | | | | | | | |
| 20. ¿En base a qué aspectos calcula los costos? | | | | | | | | | | |
| Fabricación | Fabricación | 21. En la fabricación se aplican medidas para garantizar la calidad. | Cerrada | Colaboradores | Encuesta | | | | | |
| | | 22. En el proceso de fabricación surgen imprevistos. | | | | | | | | |
| | | 23. Da respuesta a esos imprevistos. | | | | | | | | |
| | | 24. Conoce la secuencia de los procesos para tapizar. | | | | | | | | |
| | | 25. Conoce claramente las responsabilidades y tareas a realizar. | | | | | | | | |
| | | 26. Le informan del tiempo y costo necesario para obtener el producto. | | | | Cerrada | Clientes | | | |
| | | 27. Cumple con los requisitos previamente solicitados. | | | | | | | | |
| 28. El personal demuestra flexibilidad | | | | | | | | | | |
| 29. ¿Los procesos de fabricación están previamente establecidos o se improvisan? | Abierta | Dueño del negocio | Entrevista | | | | | | | |
| 30. ¿Cuáles son los incidentes más comunes en el proceso? ¿Cómo se da respuesta? | | | | | | | | | | |
| 31. ¿En qué consiste el proceso de tapizado? ¿Cuál es la diferencia entre el proceso de tapizado de muebles y vehículos? | | | | | | | | | | |
| 32. ¿Durante la fabricación se desperdicia material y tiempo? ¿Qué materiales se desperdician? ¿A qué se debe la pérdida de tiempo? | | | | | | | | | | |
| 33. ¿Se reutilizan materiales? ¿Qué materiales? | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|-----------------------------|---|---|---------|-------------------|------------|
| | | | Producto | Cumplimiento de especificaciones | 34. El tiempo establecido es acorde al producto final. 35. Se aplican medidas para corregir errores. 36. El pago es congruente con el trabajo realizado. 37. Desempeña el servicio correcto a la primera. | Cerrada | Colaboradores | |
| | | | | | 38. Visualmente los detalles son bien manejados. 39. El pago es congruente con el producto. 40. El tiempo esperado para obtener el producto final es satisfactorio. | Cerrada | Clientes | |
| | | | | | 41. ¿Qué tipos de errores son los más comunes en el producto final? | Abierta | Dueño del negocio | |
| | | | Funcionamiento (Fiabilidad) | Funcionalidad | 42. Existen contratiempos en la entrega del producto. 43. Posterior al servicio, se responden inquietudes, sugerencias y reclamos del cliente. 44. Los productos funcionaron tal como esperaba el cliente. | Cerrada | Colaboradores | Encuesta |
| | | | | | 45. El producto responde verdaderamente según lo esperado. 46. Responden inquietudes. 47. Responden adecuadamente los reclamos. 48. Se puede recomendar a otras personas por su calidad. | Cerrada | Clientes | |
| | | | | | 49. ¿La entrega de producto se efectúa conforme a lo pactado (tiempo y forma)? ¿Existen contratiempos, reclamos? ¿Cuáles? 50. ¿Posterior al servicio, da respuesta a inquietudes, sugerencias y reclamos del cliente? ¿Cómo? | Abierta | Dueño del negocio | Entrevista |
| Satisfacción del cliente | Philip Kotler (2002) define "el término satisfacción del cliente como la sensación de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño (o resultado) percibido de un producto con su experiencia". | Satisfacción o decepción | Desempeño del producto | Diseño Fabricación Funcionamiento Plazo de entrega | Según las deficiencias que identifica en los tapizados obtenidos, elija entre las que se muestran a continuación: 51. Tapizado Rústico 52. Mala presentación del tapizado (sucio, feo, antiestético...) Mal ensamblado de las piezas (engrapado, pegado, clavado...) 53. Mal costurada las telas (arrugado, puntadas disforme...) 54. El producto final es disfuncional (inservible, malo...) 55. El producto final es frágil Entrega del producto fuera de tiempo 56. Incapacidad de respuesta (internamente no solucionan problemas) 57. Otros 58. Ninguno | Cerrada | Clientes | Encuesta |
| | | | | | 59. Tapizado Rústico por descuido de los detalles 60. Mala presentación por manipulación de las telas o el reguardo del producto. 61. Telas mal cortadas (medidas mal tomadas) 62. Inadecuado desarme y resguardo de piezas 63. Piezas mal clavadas, atomilladas, soldado... 64. Escasa iluminación y poco espacio para trabajar. 65. Herramientas defectuosas (tijeras, máquinas, martillos...) 66. Materiales insuficientes (telas, clavos, pega, hilos...) 67. El producto final es disfuncional por no identificar a tiempo los inconvenientes. 68. Producto frágil por la no calidad de la materia prima. 69. Incumplimiento de compromisos por trabajo acumulado 70. Incapacidad de respuesta (internamente no solucionan problemas) 71. Otros 72. Ninguno | Cerrada | Colaboradores | Encuesta |
| | | | | | 73. Describa brevemente el proceso de tapizado. Si existiese diferencia entre tapizado de muebles y vehículos hágalo por separado. | Abierta | Colaboradores | Encuesta |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--------------|--|---------|-------------------|------------|
| | | | | Limitaciones | 74. ¿Cuáles son las limitaciones del sector? | Cerrada | Dueño del negocio | Entrevista |
|--|--|--|--|--------------|--|---------|-------------------|------------|

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Objeto de estudio

Este trabajo tiene como objeto de estudio las tapicerías inscritas en la Administración de Renta en la zona urbana de la ciudad de Estelí, en el primer semestre 2016.

6.2. Población objeto

Las tapicerías de la ciudad de Estelí son pequeños negocios administrados(as) por el propietario(a) con un número de 2 a 6 colaboradores (operarios). Según el registro de la Administración de Renta en Estelí se encuentran inscritas 8 tapicerías de las cuales sólo 7 fueron localizadas.

No se tomó en cuenta 1 tapicería de las 8 inscritas ya que se realizó la búsqueda de la misma y fue imposible localizarla.

El perfil de la demanda no es único, y de acuerdo a las estaciones del año existe variación en la afluencia de los clientes, por lo que se realizaron encuestas a los clientes que visitaron el local de 4 tapicerías con el fin de conocer el nivel de satisfacción de 40 clientes.

6.3. Tipo de estudio

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo que explica los resultados en cinco dimensiones exploradas con respecto a proveedores, diseño, fabricación, producto y funcionabilidad, sustentado en la teoría de calidad de conformidad de Crosby, así mismo aspectos del ciclo PDCA del enfoque de Deming.

El trabajo realizado tiene un impacto metodológico, porque este tipo de estudio se realiza por primera vez en la FAREM Estelí.

6.4. Recolección de la Información

La recolección de la información se realizó a través de una encuesta dirigida a los colaboradores, una encuesta dirigida a los clientes, una entrevista a los gerentes propietarios, y un análisis FODA, que para su elaboración se tomaron como base las revisiones teóricas.

Las encuestas de los colaboradores constan de 24 preguntas tipo Likert con escala de valores, selección múltiple y una pregunta abierta. La encuesta de los clientes está estructurada con 20 preguntas cerradas tipo Likert con escala de valores y selección múltiple.

En el caso de la entrevista de los propietarios del negocio está conformada de 25 preguntas, de las cuales 2 son cerradas y las restantes preguntas abiertas.

Los instrumentos buscan identificar las percepciones individuales y grupales sobre calidad, asimismo las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de las tapicerías.

6.5. Organización y tabulación de datos

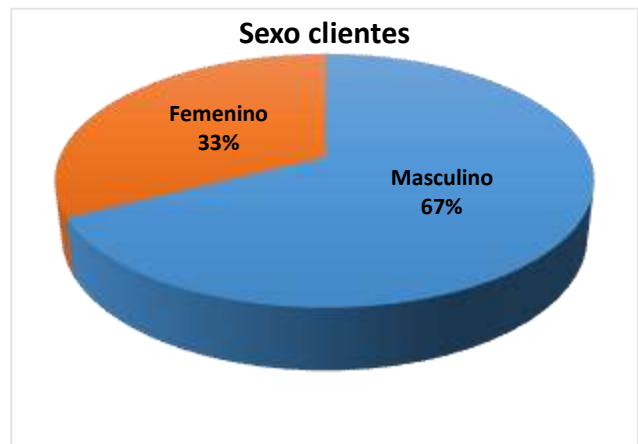
Una vez recolectada la información de los instrumentos, los datos se procesaron en MS Excel, por cada tipo de instrumento: clientes, colaboradores y propietario del negocio.

VII. RESULTADOS

En este capítulo se aborda el análisis de la satisfacción del cliente, considerando ciertas características de la población sometida a estudio tales como sexo, edad, nivel académico y demanda de tapizados entre la información general. Además se abordan ciertos aspectos en relación a la calidad del producto como son el cumplimiento de los requisitos del producto, y así mismo la calidad del servicio, mediante el cumplimiento del flujo de proceso para la elaboración de tapizados de muebles y asientos de autos.

Se encuestaron a clientes que visitaron 4 de las tapicerías, 67% hombres (27) y un 33% mujeres (13), que acuden a los talleres. (Ver gráfico 1). Un 32% de los encuestados con edades de 31 a 40 años y un 18% de 50 años en adelante con 18% siendo la minoría.

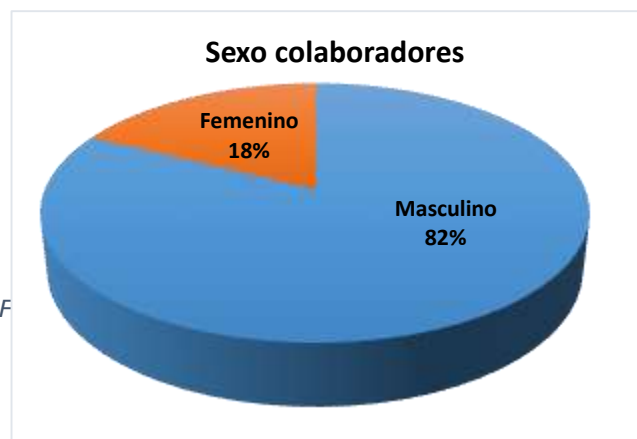
Gráfico 1. Sexo de los clientes



Fuente: A partir de encuestas dirigidas a los colaboradores.

Otra encuesta fue aplicada a 17 colaboradores u operarios, que representan al 100% de los trabajadores de las 7 tapicerías, siendo el 18% mujeres (3) como la minoría de trabajadoras en el sector, y el 82% varones (14) como el sexo dominante que ejercen la labor. (Ver gráfico 2). Asimismo las edades de los colaboradores oscilan en su mayoría (9) de 53% en las edades de 21 a 30 años.

Gráfico 2. Sexo de los colaboradores



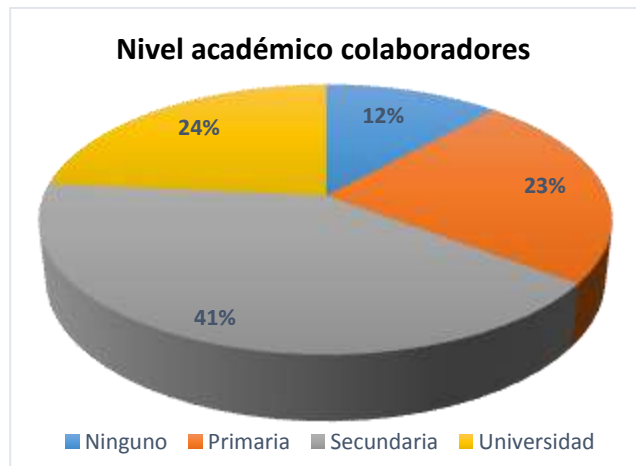
En el caso de las 7 entrevistas realizadas a los propietarios de la tapicería, los dueños son 100% hombres, con experiencia en el ramo de 15 a 30 años, los negocios se orientan a dos

actividades básicas: fabricar y restaurar muebles (sofás, sillas tapizadas) e interiores de vehículos, parte de sus colaboradores se conforma por familiares y otros.

Con respecto al nivel académico de los colaboradores, los datos demuestran que secundaria (7) es el grado académico predominante con el 41% y Ninguno (2) representando la minoría en un 12%.

Este dato confirma un bajo nivel de escolaridad de los empleados en las MIPYMES según lo referido en la revista Universidad y Ciencia, UNAN-Managua (2013).

Gráfico 3. Nivel académico de colaboradores.



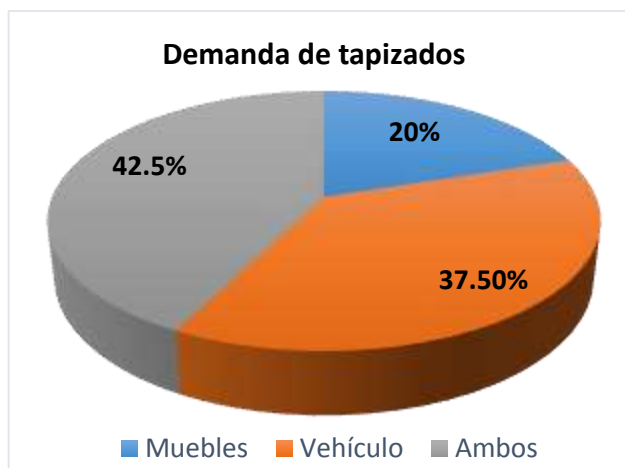
Fuente: A partir de encuestas dirigidas a los colaboradores.

Asimismo, el número de trabajadores que poseen las tapicerías oscila mayormente de 2 a 4 colaboradores, sólo una tapicería cuenta con 6 colaboradores y es la que próximamente abrirá otro taller, dedicado únicamente a tapizados de vehículo y el que actualmente está operando se encargará sólo de muebles.

En relación a los tapizados que demandan los clientes en un 20% los encuestados demandan restauración de muebles (8) y un 37.5% tapizado de vehículo (15) y el 42.5% restante (17) solicitan ambos tapizados. (Ver gráfico 4).

Los propietarios de las tapicerías durante las entrevistas realizadas expresaron que la demanda en restauración está concentrada en mobiliario del hogar: sofás, sillas, cojines, camas y otros; solicitados por cualquier persona que desea invertir en la decoración de su hogar. También, destacan otros clientes como los hoteles, discotecas, restaurantes, hospitales, iglesias y diferentes espacios con atención al público, es lo expresado.

Gráfico 4. Tipo de e demanda por tapizados.



Fuente: A partir de entrevistas realizadas a propietarios de las tapicerías.

Asimismo el tapizado de vehículos se realiza a todo tipo automóviles en: asientos, paneles de puertas, volantes, tableros, capotas, techos, alfombras, maletero y otros. La demanda se concentra en buses, taxis y vehículos particulares.

Con respecto al pago que los clientes realizan para solicitar un tapizado, el interesado (a) deposita un 50% del costo total, para iniciar el trabajo y el restante se cancela al momento de la entrega; sólo en trabajos grandes se realiza un acuerdo especial con el solicitante.

Por otro lado, el 71% del local donde están ubicadas las tapicerías son casa de habitación alquiladas (5) y un 29% en el domicilio del propietario (2). En su mayoría no poseen bodega para el resguardo de materiales, ya que compran materia prima en dependencia de los trabajos a realizar, sólo 1 tapicería posee bodega y aplican medidas de seguridad para evitar inflamación de materiales que resguardan como telas, barril de pega amarilla, cener y otros.

También, los propietarios del negocio aplican medidas preventivas y correctivas en las maquinarias que presentan algún tipo de deficiencia, ya que con el paso de los años han adquirido muchas habilidades y conocimientos para realizar

el mantenimiento, sólo en casos de emergencia se solicita el servicio a un técnico, de lo contrario se resuelve en el taller.

Lo concerniente a la estructura organizacional de las tapicerías sólo 1 negocio tiene bien delimitada la organización: administración, auxiliar de administración, contabilidad y producción. En las 6 restantes la estructura es simple, un administrador y de 2 a 4 operarios.

Ahora bien, lo correspondiente a la evaluación de la gestión de calidad y el grado de satisfacción que los clientes experimentan con los tapizados de asientos de vehículos y muebles, es importante aclarar que las preguntas se realizaron considerando cinco aspectos según Ilustración 1: Calidad de conformidad, elaborado por Juan Luis Hernández (2014) a partir de la teoría de calidad de Philip Crosby como son: 1) Proveedores, 2) Diseño, 3) Fabricación, 4) Producto, y 5) Funcionabilidad (Fiabilidad), asimismo la teoría también los aspectos antes mencionados son sustentados según los principios de la calidad de las Normas ISO.

Así mismo, dentro de estos aspectos también se consideró el ciclo de PHVA, para evaluar la gestión de calidad desde el planteamiento de metas y objetivos, solución de problemas, establecimiento de procesos para el tapizado de muebles y asientos de vehículos, también se indagó a través de los instrumentos y otras bibliografías sobre las fortalezas, oportunidades, amenazas y limitantes del sector.

El grado de satisfacción de los clientes y colaboradores se ubica entre los rangos Nunca (Muy Insatisfecho), Casi Nunca (Insatisfecho), Indiferente, Casi siempre (Satisfecho), Siempre (Muy satisfecho).

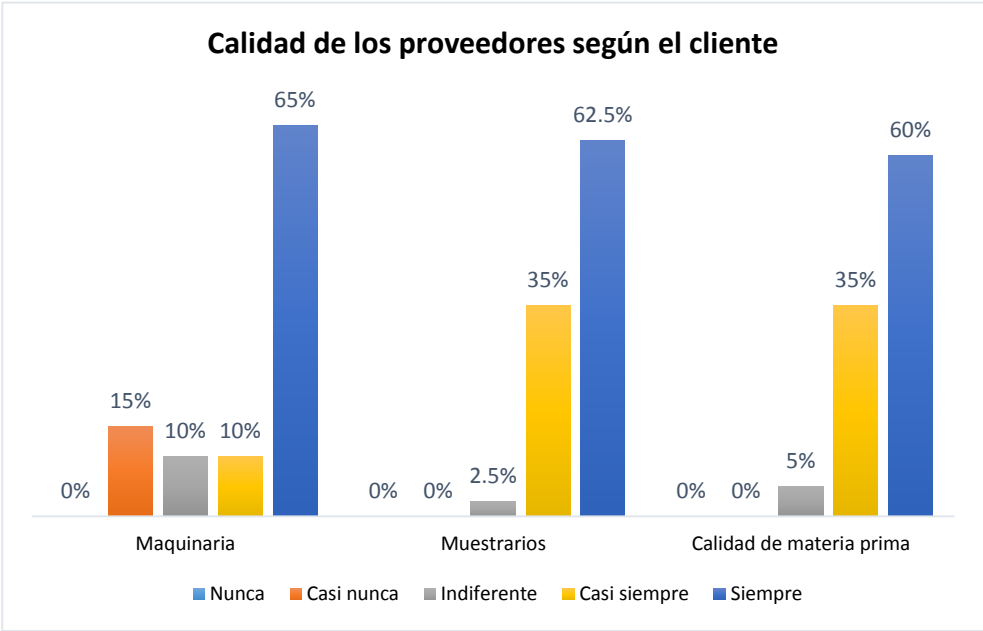
Considerando que Philip Crosby refiere que la “Calidad es conformidad con los requisitos”, para el análisis de la gestión de calidad de este estudio se consideran los principios de la calidad de la norma ISO, quienes también sustentan su teoría con principios de Edwards Demings (PHVA) y gestión por procesos.

A continuación, se muestra el análisis con la dimensión 1: Proveedores según el principio de calidad de la norma ISO una relación mutuamente beneficiosa con el proveedor aumenta la capacidad de ambos para crear valor, en dicha dimensión se

evalúa tres aspectos: 1) Disponibilidad de maquinaria y equipos por parte de los operarios 2), Uso de muestrarios (telas, esponja y otros) con el fin de que el cliente elija libremente las características de los materiales, y 3) Calidad de la materia prima con que se realizan los tapizados.

La evaluación de los clientes con respecto a la dimensión 1 proveedores; en el rango siempre (muy satisfecho) se observa que los trabajadores disponen de maquinaria y herramientas para realizar su trabajo en un 65%, asimismo que para la elección de materiales (generalmente telas) proporcionan muestrarios en un 62.5%, y que la calidad de la materia prima utilizada en la elaboración de tapizados es del 60%. (Ver gráfico 5).

Gráfico 5. Calidad de los proveedores (según clientes).

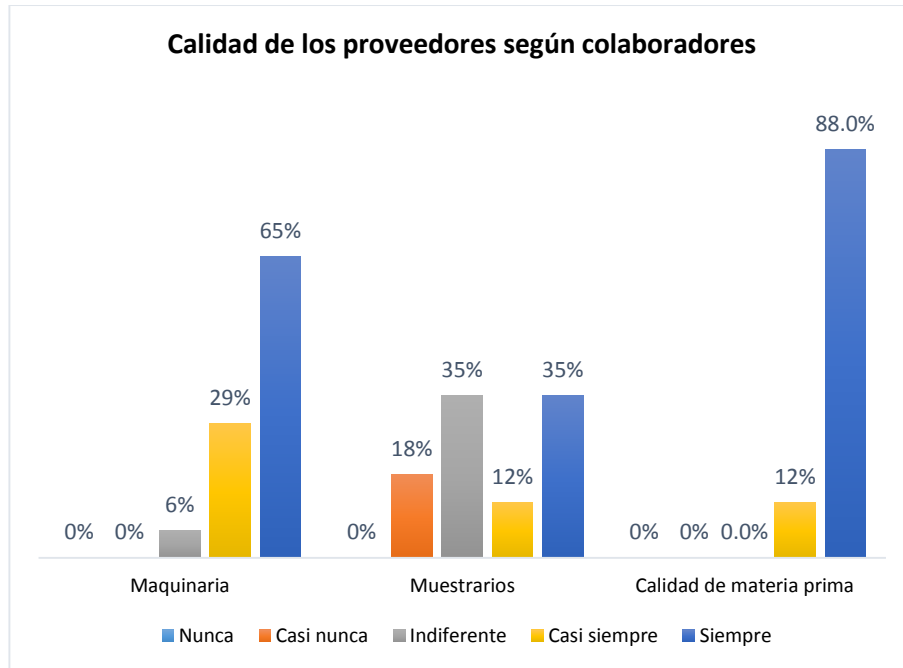


Fuente: A partir de encuestas aplicadas a clientes y colaboradores del sector tapicería.

Según los colaboradores se observa que disponen de maquinaria y herramientas para realizar su trabajo en el rango siempre (muy satisfecho) un 65%, coincidiendo con lo percibido por los clientes, en el caso de los muestrarios que proporcionan los proveedores las escalas se ubican en indiferente y siempre del

35%. Con respecto a la evaluación de la calidad de la materia prima utilizada en la elaboración de los tapizados es siempre (muy satisfecho) del 88%. (Ver gráfico 6).

Gráfico 6. Calidad de los proveedores (según colaboradores).



Fuente: A partir de encuestas dirigidas a los colaboradores.

Asimismo, los propietarios de las tapicerías argumentan que se solicita a los proveedores muestrarios de la materia prima, generalmente telas de diferentes tipos y colores, para suministrar a los clientes, con el fin de asesorarlos sobre las características, precios y estilos; pero, los clientes son los que al final deciden en base a sus necesidades y economía.

De las 7 entrevistas realizadas a los propietarios de las tapicerías, 6 de ellos aducen que la mayoría de sus proveedores están ubicados en la ciudad de Estelí, la compra de sus materiales se realiza al contado, con la condición que sea de calidad sin importar el precio.

También argumentan que no reciben asesoría, ni ofertas; sólo 1 tapicería le brindan promociones, transporte a domicilio, muestrarios, garantía de 6 meses en

telas; la única limitante es que están ubicados en Managua y las solicitudes de materiales se deben hacer con anticipación, por lo que se almacena material en bodega para dar respuesta a emergencias.

La teoría de los principios de calidad que refieren la Norma ISO: Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores aumenta la capacidad de ambos

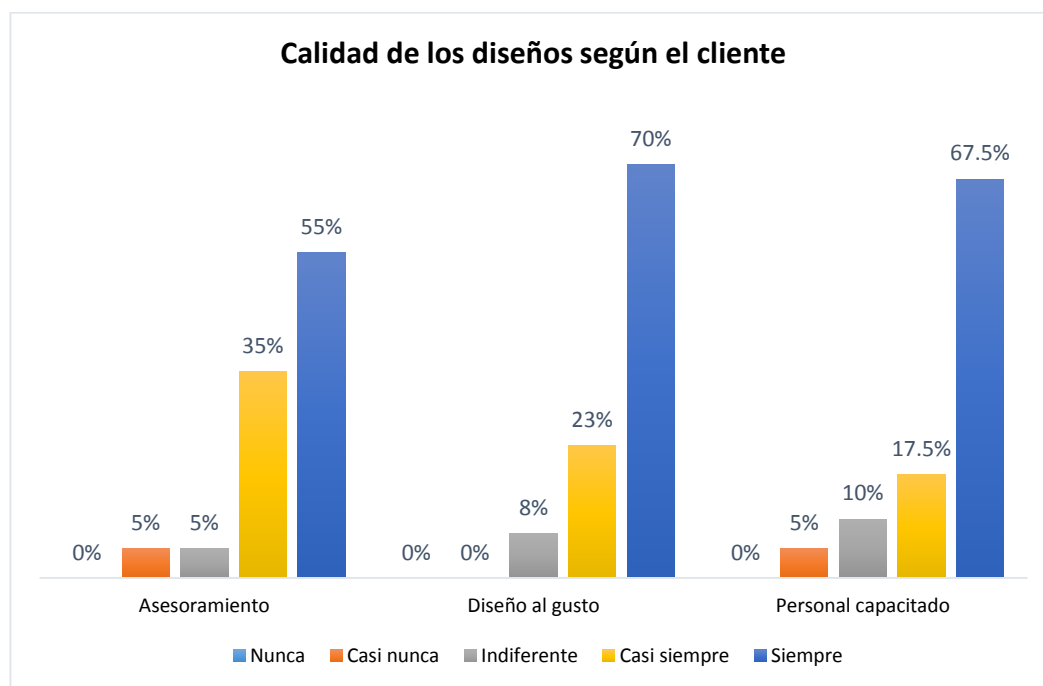
Las dimensiones 2) Diseño, 3) Fabricación, y 4) Producto, se evalúan principios de calidad como liderazgo que comprende el ambiente interno, planteamientos y logros de objetivos; el otro principio es el compromiso del personal: que incluye la capacidad del personal para dar respuesta a incidentes y así mismo el involucramiento de los colaboradores en la mejora de los procesos.

Debido a que el tapizado de asientos de vehículos y muebles comprende diferentes actividades y procesos, es necesario evaluar el enfoque a procesos y gestión, ya que para alcanzar eficientemente los resultados es necesario llevar un control de las actividades y recursos desde la obtención de la materia prima hasta el producto final, en el caso del principio de la mejora continua del desempeño debería ser un objetivo permanente.

Con respecto a la dimensión 2: Diseño, para los clientes se consideraron los aspectos: 1) Asesoría al cliente, 2) Diseños al gusto del cliente, y 3) Personal capacitado para realizar el trabajo.

El nivel de aceptación de los clientes con la calidad del diseño de los tapizados se basa en que el personal está capacitado para realizar el trabajo siempre (muy satisfecho) del 67.5%, los que a su vez asesoran casi siempre (satisfecho) del 35% y siempre (muy satisfecho) en 55%, y lo correspondiente a los diseños los clientes los eligen a su gusto siempre (muy satisfecho) en un 70%. (Ver gráfico 7).

Gráfico 7. Calidad de los diseños (según clientes).



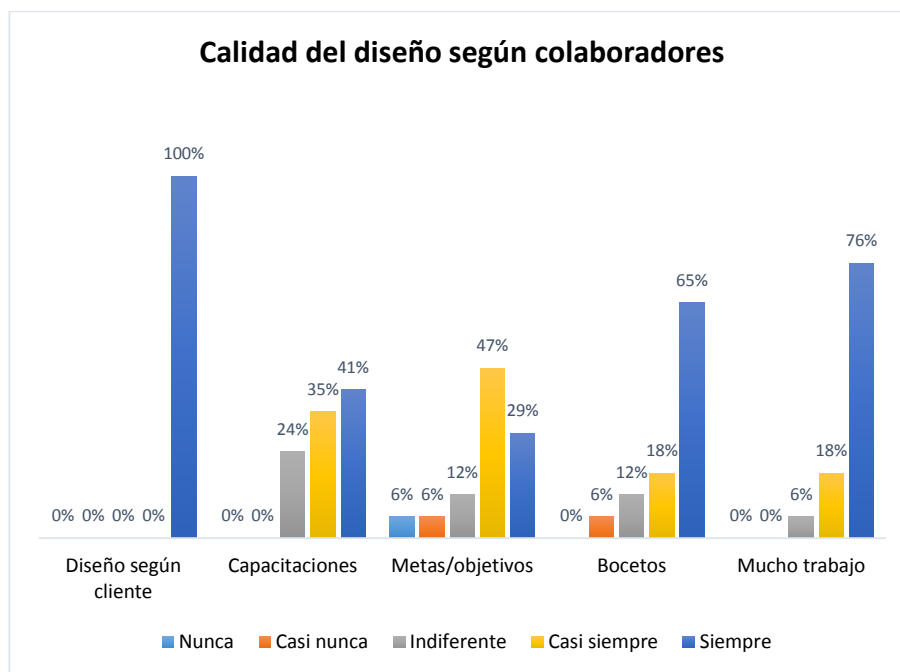
Fuente: A partir de encuestas aplicadas a clientes del sector tapicería.

En el caso de los colaboradores se consideran los aspectos: 1) Capacitaciones recibidas, 2) Diseños al gusto del cliente, 3) Fijación de metas / objetivos, 4) Elaboración de bocetos, y 5) El diseño de tapizado lleva muchas horas de trabajo.

En relación a las capacitaciones que reciben los colaboradores, el 41% señala que siempre (muy satisfecho) son instruidos para realizar el trabajo, seguido de un 35% casi siempre (satisfecho) y un 5% en los rangos Indiferente y casi nunca (insatisfecho).

También el 100% de los diseños se elaboran al gusto del cliente, eso lo confirman los propietarios y colaboradores siempre del 70%, algunas veces el cliente no solicita un nuevo diseño por el costo extra que conlleva, asimismo los colaboradores se plantean metas casi siempre 47%, con respecto a los bocetos se realizan en un 65%, y un buen diseño conlleva a muchas horas de trabajo siempre del 76%. (Ver gráfico 8).

Gráfico 8. Calidad del diseño (según colaboradores).



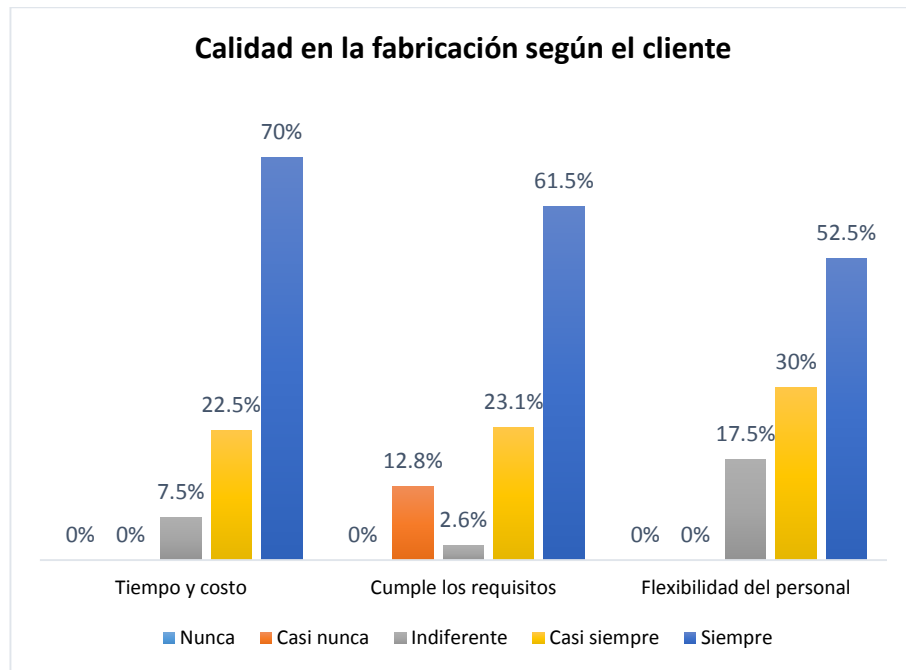
Fuente: A partir de encuestas dirigidas a los colaboradores.

Por otro lado, los dueños de las tapicerías afirman, que realizar un nuevo diseño conlleva a muchas horas de trabajo al igual que sus colaboradores, ya que implica más tiempo por la reestructuración con respecto al diseño original.

Los costos para los tapizados de muebles y asientos de vehículos se calculan según:

- El tamaño del asiento o mueble: va en correspondencia a la cantidad y costo de material a utilizar.
- Apariencia del deterioro: internamente puede tener problemas en la estructura, y esto requiere de servicios extras como, soldadura, carpintería, ebanistería y otros.
- Horas de trabajo: generalmente a los colaboradores se les paga por día trabajado, otros por trabajos realizados y una minoría por horas de trabajo.
- Gastos fijos: un porcentaje de luz, agua, teléfono, alquiler, depreciación maquinarias.
- Porcentaje de ganancia.

Gráfico 9. Calidad en la fabricación (según clientes)



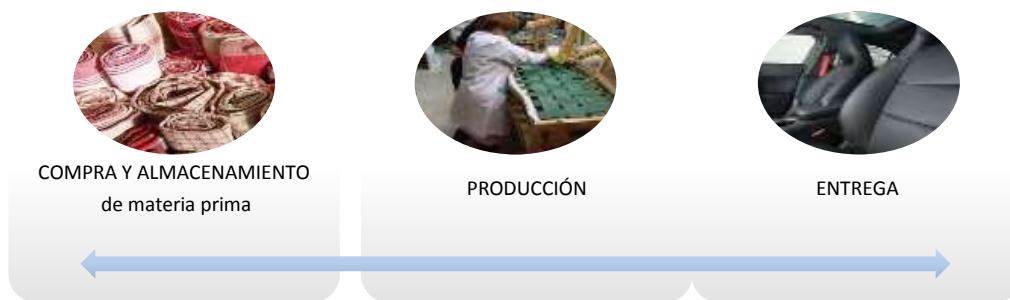
Fuente: A partir de encuestas dirigidas a los colaboradores.

Los dueños de las tapicerías velan por la optimización de recursos (tiempo y dinero), ellos afirman que no se desperdicia material, porque los sobrantes de tamaño promedio se reutilizan en trabajos pequeños como monturas de bicicleta, motos y otros, lo que es esponja se reutiliza tritura y se utiliza para rellenos de cojines. En el caso de los retazos pequeños de telas son tirados a la basura porque no se le encuentra ninguna utilidad por el momento.

Lo correspondiente a la dimensión 3: Fabricación, en el gráfico 9. Fabricación según el cliente; se muestran los aspectos relevantes en la elaboración del producto. Con un 70% se demuestra que los clientes son informados del costo y tiempo necesarios para realizar el trabajo.

También se observa que un 12.8% de los clientes se encuentra inconforme por el incumplimiento de los requisitos solicitados, a asimismo un 17.5% se muestra indiferente ante la flexibilidad del personal.

Ilustración 5. Proceso general de los tapizados.

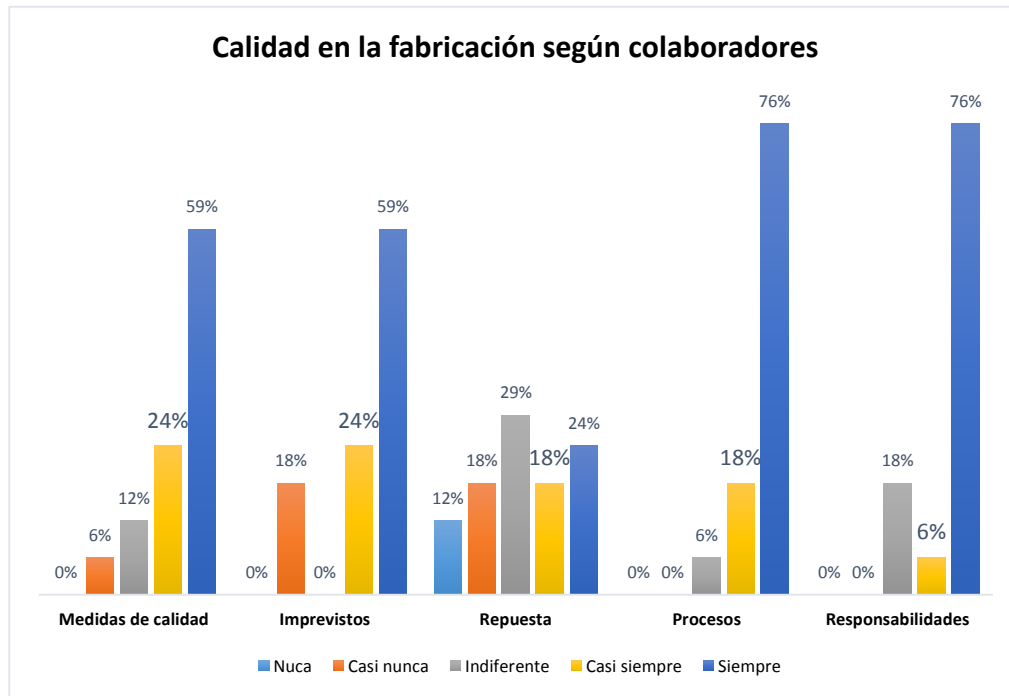


Fuente: A partir de encuestas y entrevistas realizadas a los propietarios de las tapicerías.

Los procesos generales ilustrados conllevan una secuencia de procesos que para la elaboración del producto deben cumplir con las especificaciones solicitadas por el cliente.

Ahora, con respecto a las medidas de calidad que aplican los colaboradores son del 59%, seguidas de un 24%, como hemos visto existe un proceso definido del 76%, pero tanto el propietario como los colaboradores 59% afirman que surgen imprevistos, generalmente esos imprevistos les da respuesta el propietario del negocio, ya que un 76% conoce sus responsabilidades (Ver gráfico 10).

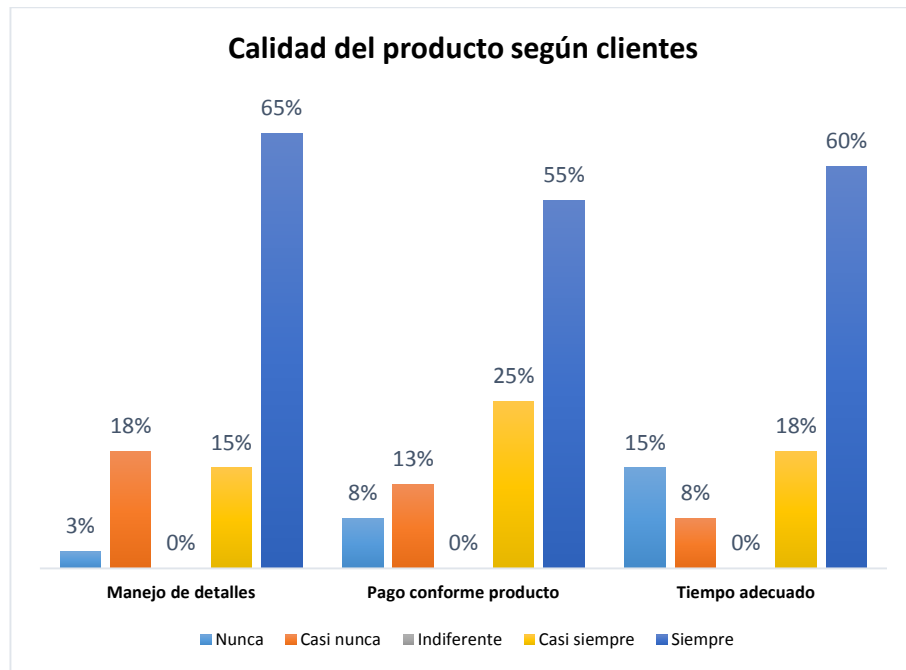
Gráfico 10. Calidad de fabricación (según colaboradores).



Fuente: A partir de encuestas dirigidas a los colaboradores.

En el análisis de la dimensión 5: calidad del producto, según los clientes, comprenden: el manejo adecuado de los detalles, la congruencia entre pago y producto; y satisfacción en el tiempo de espera. Los aspectos antes mencionados se encuentran en los rangos del 55% al 65% (Ver gráfico 11).

Gráfico 11. Calidad del producto (según clientes)



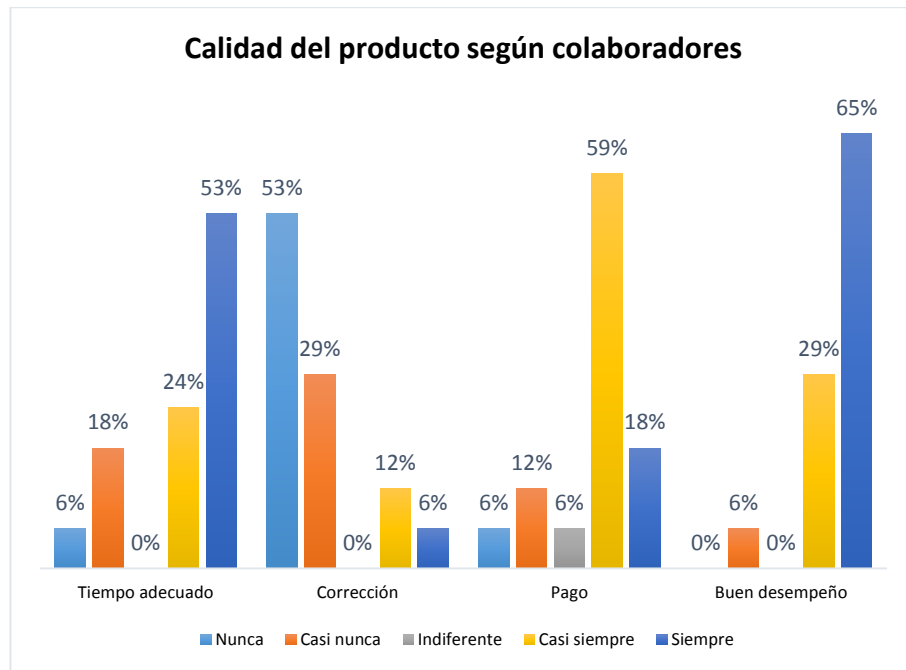
Fuente: A partir de encuestas aplicadas a clientes del sector tapicería.

En las entrevistas los propietarios afirman que no existen reclamos en la calidad del producto, ya que se realizan las operaciones de producción de acuerdo a lo solicitado por el cliente.

El 53% de los colaboradores están satisfechos con el tiempo establecido para realizar el trabajo en los rangos siempre (muy satisfecho) del 53%, casi siempre (satisfecho) 24%, indiferente 0%, casi nunca (insatisfecho) 18% y nunca (muy insatisfecho) del 6%.

La satisfacción de los colaboradores con respecto al pago establecido por el trabajo que realiza en los rangos siempre (muy satisfecho) 18%, casi siempre (satisfecho) 59%, indiferente 6%, casi nunca; con respecto a la realización de correcciones el 53% afirma nunca realizan correcciones y un 65% también afirma que realiza las operaciones correctas a la primera (Ver gráfico 12).

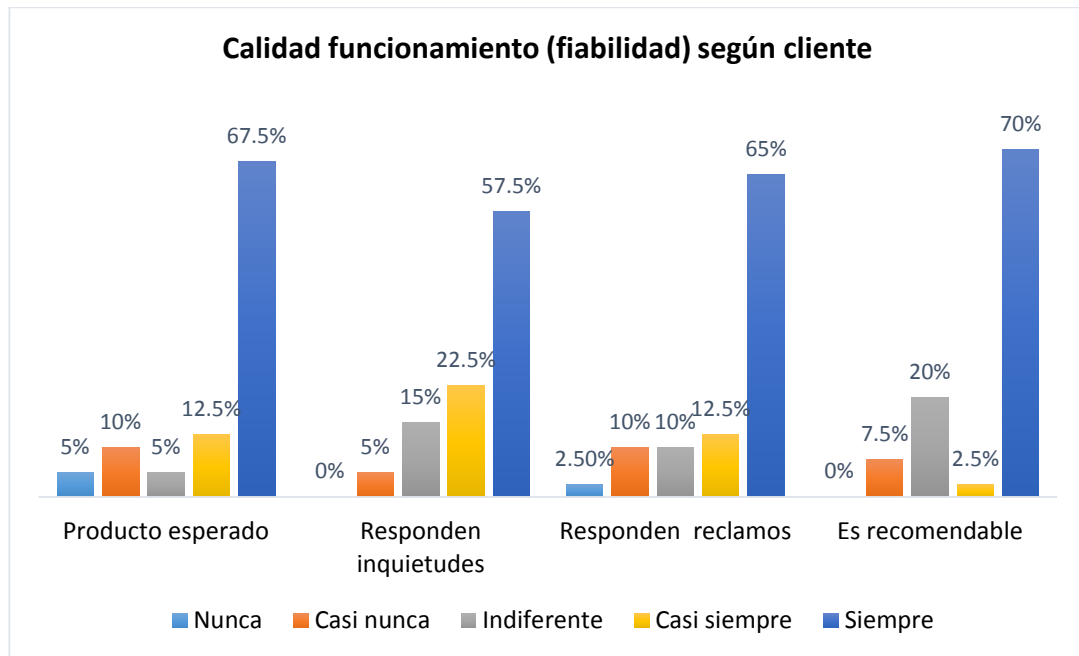
Gráfico 12. Calidad del producto (según colaboradores).



Fuente: A partir de encuestas dirigidas a los colaboradores.

Según la dimensión 5: Funcionamiento (fiabilidad) de los productos que se ofertan las tapicerías de Estelí, los clientes valoran positivo el cumplimiento de las especificaciones del producto 67.5% y una minoría del 5% que los productos no cumplen con lo esperado. Asimismo el 70% de los clientes señala que es recomendable y un 7.5% que casi nunca se puede recomendar (Ver gráfico 13).

Gráfico 13. Funcionamiento (fiabilidad según clientes).

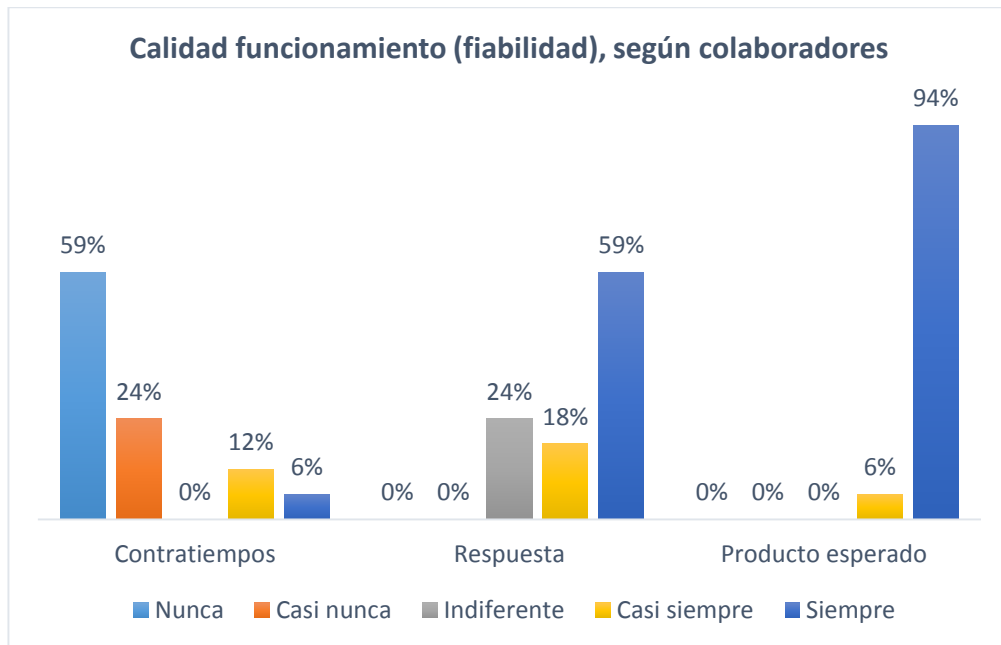


Fuente: A partir de encuestas aplicadas a clientes del sector tapicería.

Por otro lado los propietarios afirman que no existen reclamos porque el producto es lo esperado por el cliente, En un margen alto del 94% los colaboradores concuerdan con los propietarios que elaborado, cumple las exigencias de los clientes el 94%, que los productos funcionaron tal como esperaba cliente (Ver gráfico 14).

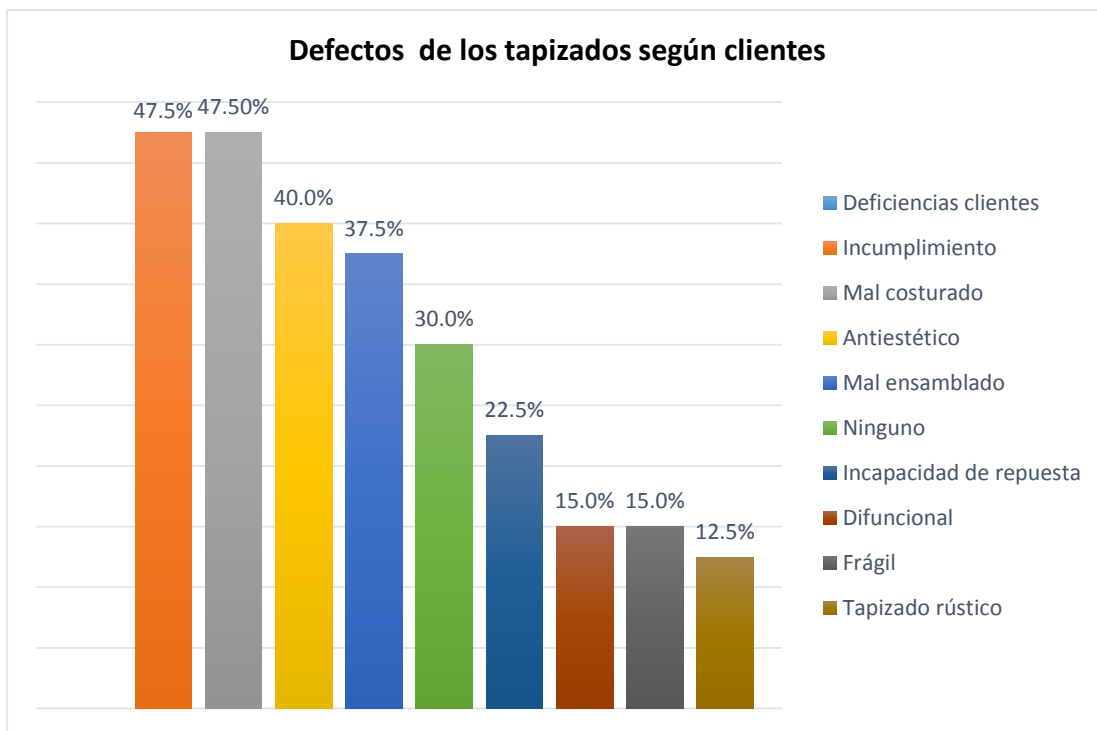
El gráfico 15, muestra los defectos que los clientes, han detectado durante la obtención de sus productos, el incumplimiento de los compromisos y la mala costura con 47.5%, lideran los problemas más sentidos por los usuarios.

Gráfico 14. Calidad del funcionamiento (fiabilidad según colaboradores).



Fuente: A partir de encuestas dirigidas a los colaboradores.

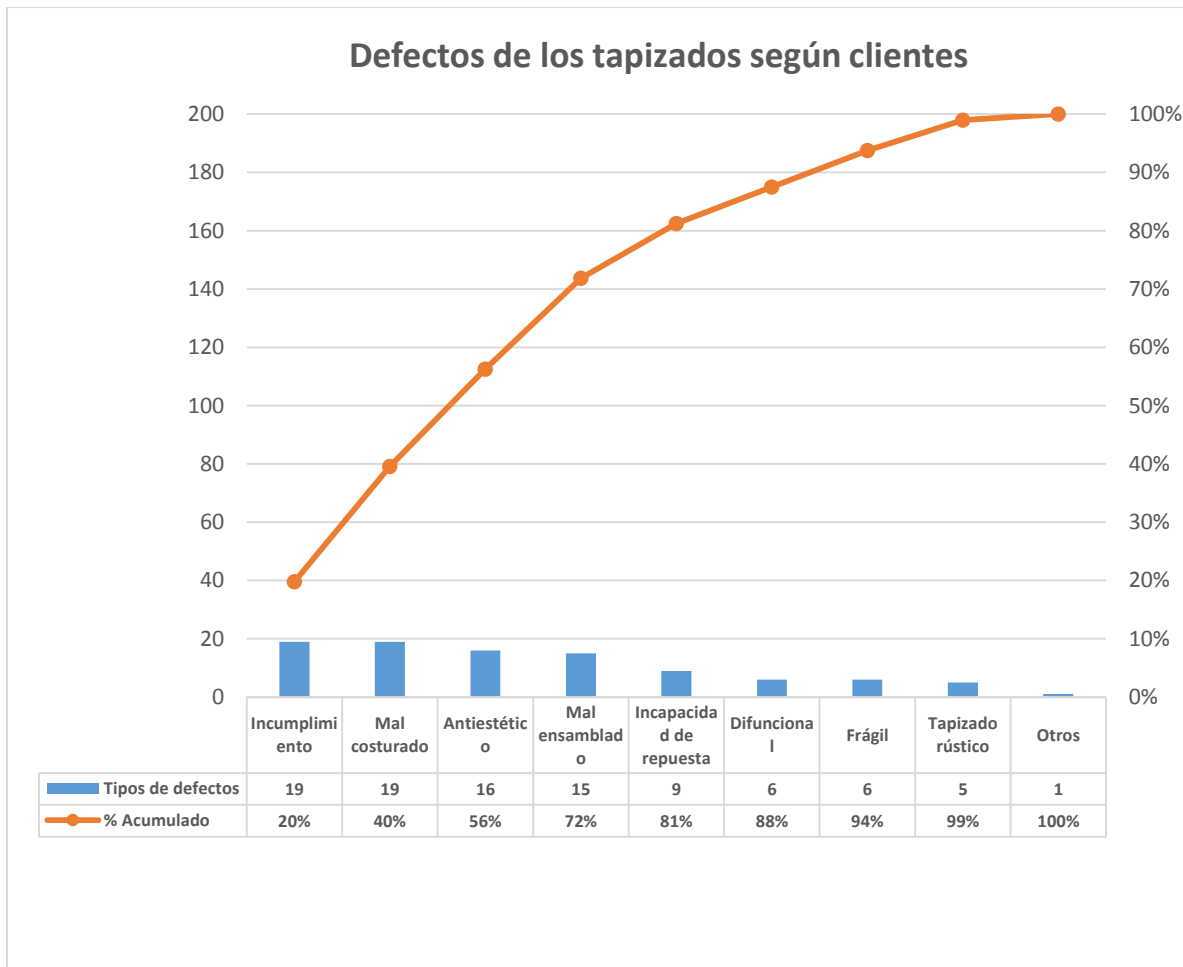
Gráfico 15. Defectos de los tapizados (según clientes).



Fuente: A partir de encuestas aplicadas a clientes del sector tapicería.

El análisis de los defectos más frecuentes que identificaron los clientes durante la aplicación de encuestas, la herramienta utilizada es análisis de Pareto conocida popularmente 80-20, debido a que X% de los defectos afectan el X% de los procesos.

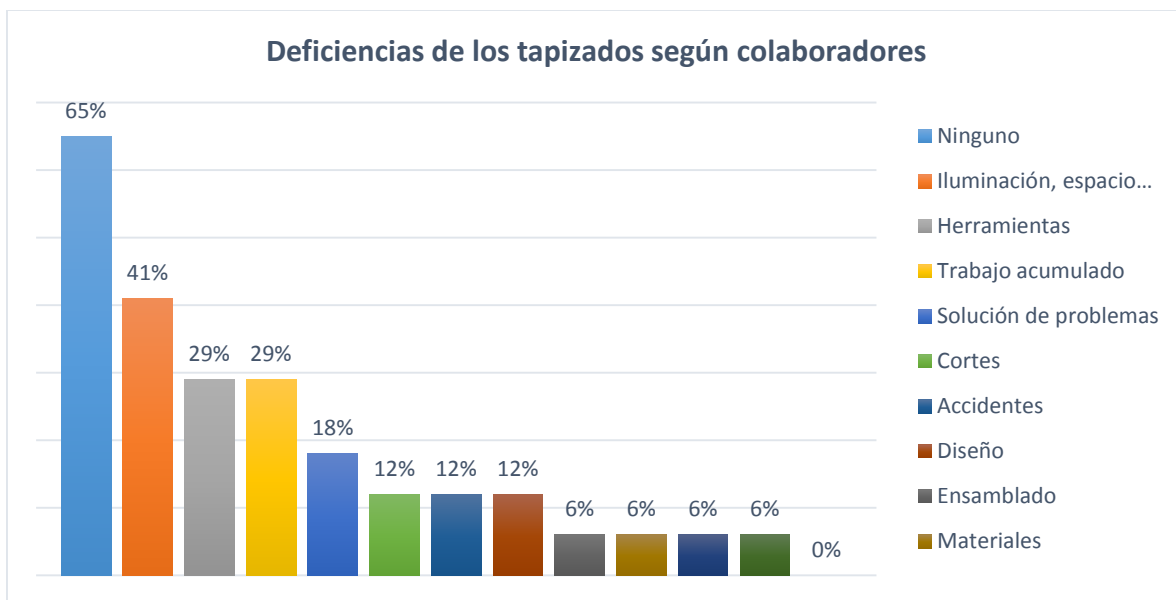
Gráfico 16. Análisis de Pareto



Fuente: A partir de encuestas aplicadas a clientes del sector tapicería.

Análisis de Pareto: En la gráfica resulta evidente visualizar cuales son los defectos más frecuentes. Podemos observar que 5 defectos se representan en el 81% de las tapicerías encuestadas. Por el principio de Pareto concluimos que la mayor parte de los defectos encontrados en los tapizados de muebles y asientos de vehículo, de manera que si se da prioridad a eliminar las causas que lo provocan desaparecerían los principales defectos que han seleccionado los clientes.

Gráfico 17. Deficiencias en los tapizados (según colaboradores).



Fuente: A partir de encuestas dirigidas a los colaboradores.

Según los propietarios de las tapicerías no existen deficiencias (errores) en los tapizados, y los colaboradores respaldan esa afirmación con el 65%, los aspectos iluminación y espacio del 42% se atribuyen los errores cometidos y un porcentaje mínimo a la calidad de materiales utilizados.

VIII. TAPICERÍAS DE LA CIUDAD DE ESTELÍ

Las tapicerías de Estelí son pequeños negocios dedicados a dos actividades específicas.

Fabricación: consiste en elaborar todo tipo de muebles tapizados en modelos con medidas estándar o especiales. El cliente tiene la posibilidad de elegir el diseño, colores y otras condiciones a su gusto. Esto se trata de un trabajo minucioso y de fabricación artesanal con destrezas en carpintería, soldadura y otros requerimientos en el proceso de fabricación.

Restauración: es el arreglo del mobiliario tapizado, ya sea rehabilitando cualquier problema que tenga el tapizado, o directamente cambiándolo por uno nuevo. Este proceso se lleva a cabo con las similares técnicas utilizadas en la fabricación, es decir, se reparan los elementos que pueden ser arreglados y se cambian los que están en mal estado por elementos nuevos. (elmueble, 2011)

En este servicio de restauración, la mayoría de las tapicerías disponen del servicio de recogida y entrega a domicilio, de manera que el cliente no deba preocuparse del traslado, ya que para efectuar el trabajo es necesario el depósito de muebles y vehículos en el taller para proceder al desmontaje.

Actualmente las ventajas que ofrecen las tapicerías en su servicio son:

- Poder elegir entre una gran variedad de colores y materiales;
- Diseño al gusto del cliente;
- Asesoría;
- Corto tiempo de espera;
- Ahorro considerable del coste del producto con respecto al de fábrica;
- Realce del valor del vehículo o mueble.

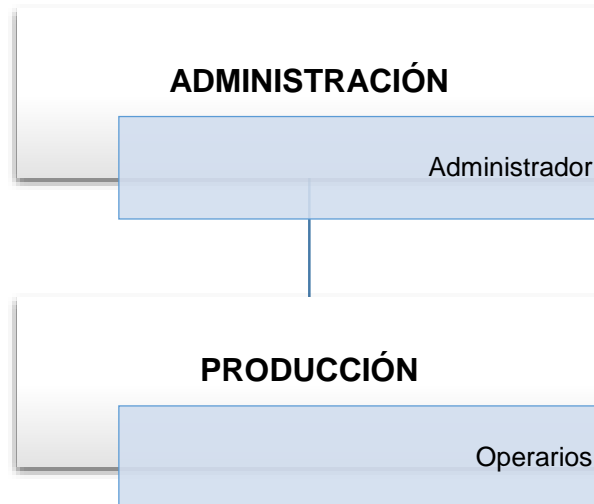
8.1. Estructura organizacional

Según la información recopilada, la estructura organizacional dominante de las tapicerías de Estelí, es simple con dos áreas en operación, según se muestra a continuación.

Administración: principalmente su función es la de dirigir al personal, realizar compras, toma de decisiones, control de entradas y salidas de dinero, realizar los pagos, arreglar trabajos, supervisar y orientar a los operarios.

Producción: se concentran todos los procesos de fabricación y transformación de la materia prima.

Ilustración 6. Organigrama actual de las Tapicerías de Estelí.



Fuente: Elaboración propia, partir de entrevistas realizadas a propietarios de las tapicerías.

8.2. Diagnóstico FODA / Matriz MAFE

A continuación se presenta el diagnóstico FODA y Matriz MAFE de las tapicerías de Estelí.

Tabla 10. Análisis FODA de las Tapicerías de Estelí.

| | Fortalezas | Debilidades |
|--|--|---|
| MATRIZ MAFE | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura organizacional simple. ▪ Bajo nivel de endeudamiento. ▪ Experiencia de más de quince años en el mercado. ▪ Disponibilidad de herramientas y maquinarias necesarias para realizar el trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de preparación para competir con grandes empresas. ▪ No se aplican estrictas normas de calidad en la elaboración del producto. ▪ Carece de capacitación y desarrollo de los colaboradores. ▪ Incumplimiento de pagos de impuestos. |
| Oportunidades | Estrategias FO | Estrategias DO |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado creciente, debido a la demanda de restauración de muebles y tapizado de autos. ▪ Acceso a nuevas tecnologías y herramientas para mejorar los procesos de fabricación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Destinar determinados recursos económicos para la obtención de modernas maquinarias y herramientas, así mismo la realización de mejoras en el local, con el fin de brindar un mejor | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empezar una cultura de legitimidad cumpliendo con el pago de impuestos en Administraciones de Renta, asimismo abrir camino como proveedor del estado para obtener mejores oportunidades de trabajos por parte de instituciones del estado. |

| | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accesibilidad a programas de capacitación impulsados por el gobierno de reconciliación y unidad nacional. ▪ Nuevos servicios. | <p>servicio y calidad en los productos que se ofertan a los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechar la experiencia de los conocimientos adquiridos a través de la documentación de los mismos, para garantizar la calidad. ▪ Brindar nuevos servicios en el área de limpieza y mantenimiento de muebles. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibir capacitaciones a través de los diferentes programas de desarrollo de las MIPYMES impulsados por el gobierno de reconciliación y unidad nacional. |
| <p>Amenazas</p> | <p>Estrategias FA</p> | <p>Estrategias DA</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Invasión de empresas bien especializadas y equipadas. ▪ Devaluación de la moneda nacional (córdoba) frente al dólar. ▪ Precios inestables en la compra de materia prima. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la operatividad de las tapicerías, esto a través de la implantación de una cultura de mejoramiento continuo de la calidad, empezar por determinar la misión y visión, asimismo por documentar las actividades y procesos que realizan. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener buenas relaciones con los proveedores, con el fin de conocer las alzas en los precios de la materia prima, de esta manera calcular los costos para evitar pérdidas. ▪ Gestionar la retroalimentación de información de los colaboradores y clientes, mediante métodos que permitan una adecuada toma de decisiones. |

8.3. Cultura organizacional

Misión y Visión Visible: las tapicerías deben determinar su razón de ser y visionar en relación a su permanencia y sostenibilidad en el mercado a largo plazo, esto como parte de un compromiso real que permita mejorar la realidad actual. También se deben incluir valores como guía de las buenas relaciones humanas y toma de decisiones.

Filosofía: también se debe adoptar una filosofía, entregar productos de calidad, cumpliendo en tiempo y con valor agregado.

Comunicación: la ventaja que poseen las MIPYMES, es la comunicación personal con los clientes, lo que permite una mejor interacción de preguntas, respuestas, sugerencias y otros elementos para mejorar la calidad.

Gestión de riesgo: Identificar los riesgos laborales con respecto a las actividades que los colaboradores realizan (cortadas, quemaduras, enfermedades y otros) con el propósito de disminuir o anular los riesgos, así mismo el cuidado de los bienes materiales (materia prima, herramientas y maquinaria) con el fin de evitar pérdidas humanas y económicas.

8.4. Procesos de fabricación

Según la demanda de los clientes, estos solicitan mayormente tapizados de muebles y asientos de vehículo; las tapicerías efectúan un proceso organizado para realizar su trabajo, partiendo que estos poseen diferencias en la estructura conformada.

Muebles (Sofás)

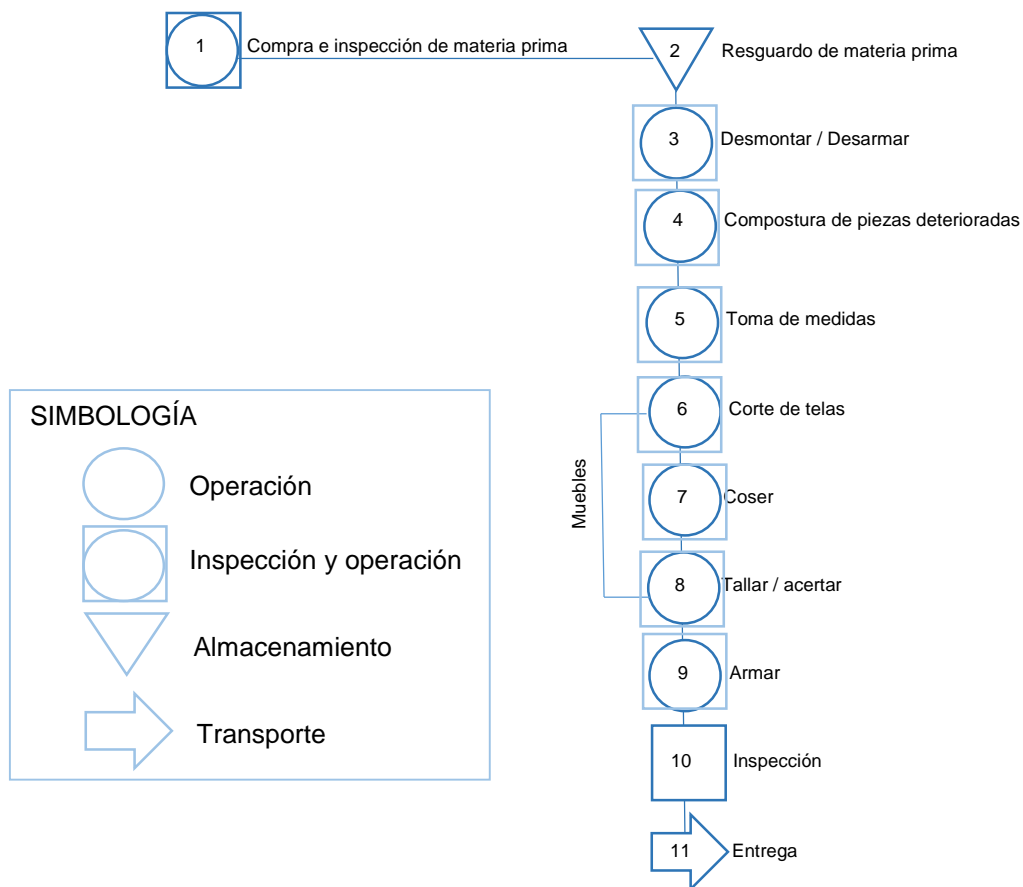
La mayoría de la estructura de los sofás está realizada de madera, consta de piezas grandes: espaldar, sentadera y brazos, este último en dependencia del diseño puede ser excluido. La sentadera se compone de cintas de hule trenzadas o resortes extendidos y fijados a los extremos de la sentadera, asimismo todas las piezas están clavadas, pegadas algunas veces atornilladas y cubiertas de esponja

y a lo externo forradas con telas o cuero engrapadas. En dependencia del diseño contienen accesorios como botones, madera, cojines y otros.

Asientos de vehículo

La estructura de los asientos de vehículo es metálica, atornillada y generalmente constan de accesorios (palanca, reposa brazos, otros) y piezas más pequeñas que los muebles, también consta de sentadera, respaldo y reposacabezas, este último según el diseño de fábrica. Las telas que se usan para cubrir los asientos de vehículos son diferentes a las telas de muebles.

Ilustración 7. Flujo del proceso de tapizado.



Fuente: A partir de (Instituto Nacional del Emprendedor) y reestructurado según encuestas y entrevistas aplicadas a colaboradores y propietarios de las tapicerías.

1. Compra e inspección de materia prima: se realiza de acuerdo a los materiales necesarios para realizar los tapizados como son telas, esponja, pega, hilo y otros que garanticen la fabricación y calidad de los tapizados,
Por ejemplo; el caso de las telas debe cumplir con las especificaciones del cliente como la resistencia, elasticidad, color, textura y otros.
2. Almacenamiento de materia prima: Aplicar medidas de seguridad e higiene que salvaguarden la vida de las personas y eviten pérdidas económicas.
3. Desmontaje y desarmado: con mucho cuidado se quitan los accesorios y tapiz viejo para ser utilizados como moldes en el caso de los asientos de vehículo.
4. Compostura: se realizan las debidas correcciones a la estructura, algunos tipos de rectificaciones requieren el servicio externo de carpinteros, soldadores, y otros con el objetivo de garantizar durabilidad.
5. Toma de medidas: la toma de medida se realiza con cinta métrica y en dependencia del diseño el viejo tapiz viejo puede ser usado para dibujar las piezas en la tela,
6. Corte de tela: una vez trazadas las líneas en la tela, se procede a cortar con tijera, dejando un espacio prudencial entre la línea trazada y se enumeran las piezas.
7. Cocido de la tela: la costura se realiza uniendo piezas de acuerdo a la numeración, esto se hace en una máquina de coser tomando en cuenta los colores del hilo antes de iniciar el cocido.
8. Tallado: en el caso de los muebles esta actividad de tallado se realiza a través de materiales que permitan sujetar la tela como grapas, pega, tornillos y otros. Y en el caso de los asientos de vehículos las camisas deben calzar a la perfección.
9. Armado: forradas las piezas se procede a ensamblar una a una las partes haciendo uso de martillos, engrapadoras, destornilladores y otros. En el

caso de asientos de vehículos se proceden a ensamblar los accesorios e instalarlo al vehículo.

10. Inspección: Realizar la revisión final

11. Entrega: La entrega se realiza de acuerdo a lo pactado entre el propietario del negocio y el cliente.

8.5. Propuesta de formatos de registro.

Enfoque de Calidad

Esta propuesta se desarrolló a partir de las teorías propuestas por Philip Crosby “cero defectos”, “calidad de conformidad con los requisitos” y “hacer las cosas bien a la primera”. Así mismo se ha considerado el ciclo de Deming PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), sumando también los ocho principios de gestión de calidad de las normas ISO 9000, derivados de la experiencia y conocimiento colectivo de los expertos internacionales.

Philip Bayard Crosby refiere que la calidad de conformidad es “hacer las cosas bien a la primera vez”, ya que esta calidad de conformación se enfoca a la manera de hacer las cosas; con los materiales correctos, maquinaria y equipo en buen estado, personal capacitado y motivado, etc. Según Phil Crosby La calidad de conformidad es un concepto de calidad basado en el producto, cuyo objetivo es cumplir un conjunto de características medibles establecidas por el fabricante para satisfacer al cliente, por lo que implica un concepto técnico de calidad.

Principios de Gestión de Calidad

La palabra “calidad” representa una cultura que debe regirse por principios de gestión de calidad, según la norma ISO 9000:200 los principios consisten:

Principio 1: Enfoque al Cliente

“Las empresas dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”.

Las empresas deben tener claro que las necesidades de sus clientes son dinámicas y cambiantes a lo largo del tiempo, además de ser los clientes cada vez más exigentes y cada vez están más informado. Por ello, no sólo deben de esforzarse por conocer las necesidades y expectativas de sus clientes, sino que ha de ofrecerles soluciones a través de sus productos y servicios, y gestionarlas e intentar superar esas expectativas día a día.

Principio 2: Liderazgo

“Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la empresa. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos”.

Principio 3: Participación del personal

“El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización”. La motivación del personal es clave, así como que una empresa disponga de un plan de incentivos y de reconocimientos. Sin estas dos acciones, difícilmente podrá conseguir el compromiso del personal.

Principio 4: Enfoque basado en procesos

“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”. El cambio reside en la concepción de “organización”. Ha dejado de ser una organización por

departamentos o áreas funcionales para ser una organización por procesos para poder crear valor a los clientes.

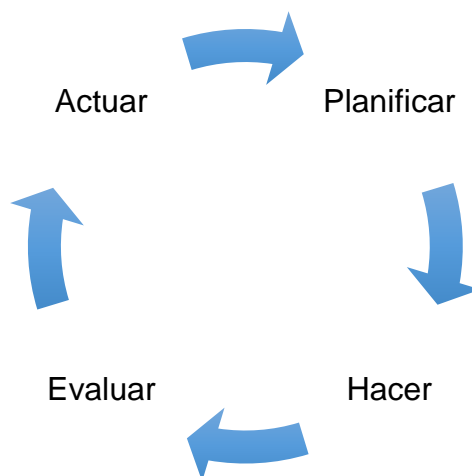
Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión

“Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos”. El fin último que se persigue es el logro de los objetivos marcados. Para ello será necesario que la organización detecte y gestione de manera correcta todos los procesos interrelacionados.

Principio 6: Mejora continúa

“La mejora continua del desempeño global de las empresas debería ser un objetivo permanente de ésta”. Esa mejora continua de los procesos se consigue siguiendo el ciclo PHVA del Dr. E. Deming: Planificar – Hacer – Verificar – Actuar, para mejorar.

Ilustración 8. Ciclo de mejora continua (PHVA)



- Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguirlos resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y políticas de la empresa.
- Hacer: Implementar los procesos.
- Verificar: Realizar el seguimiento y medición de los procesos respecto a políticas objetivos y requisitos del producto e informar los resultados.

- Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño.

Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

“Las decisiones se basan en el análisis de los datos y la información”. Lo que no se puede medir no se puede controlar, y lo que no se puede controlar es un caos. Esto no se puede olvidar.

Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

“Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”. Es necesario desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores para ser más competitivos y mejorar la productividad y la rentabilidad. En las alianzas, gana tanto la organización como los proveedores.

La aplicación de los principios de la gestión de la calidad no sólo proporciona beneficios directos sino que también hace una importante contribución a la gestión de costos y riesgos.

Aseguramiento de la Calidad

Registro de las especificaciones (diseño).

Aquí se determina que producto/servicio ofrecer al cliente y cómo hacerlo, así como los materiales que se utilizaran en su realización y los procedimientos para realizarlo. La calidad del diseño es básicamente la adecuación del producto/servicio a las necesidades y requerimientos del consumidor.

Básicamente la calidad del diseño es una planeación efectiva del producto/servicio para ser entregado al cliente, con el fin de cumplir con las expectativas del cliente, por lo tanto el producto debe adecuarse de acuerdo a las necesidades, gustos y preferencias del cliente.

En esta etapa se deben fijar los precios considerando principalmente la de ganar participación en el mercado, ya que las empresas dependen de los clientes, y sin clientes no hay empresas. Asimismo tienen que cubrir los gastos,

generalmente la fijación de precios en las tapicerías está basada en función de los costos. (Ver anexo 17. Formato 5. Cálculo para fijar precios).

El diseño comprende también el control de herramientas y maquinarias necesarias para realizar la posterior etapa de producción, por lo que se propone el registro de activos fijos, para una adecuada gestión es necesario identificar y contar con la información precisa de los bienes que lo componen, disponiendo de sus principales datos, por ejemplo, código descripción, estado, ubicación física, valor, vida útil, depreciación, mantenimiento, entre otros. (Ver Anexo 14 y 15. Formatos 2 y 3).

Todo lo anterior es una base fundamental, porque es la etapa en la que el cliente indica que tipo de producto o servicio necesita, definiendo especificaciones y tolerancias que servirán de guía para elección de proveedores (compra de materia prima) y la ejecución de los posteriores procesos. (Ver Anexo 16. Formato 4. Contrato de trabajo).

Registro de los proveedores.

Un procedimiento efectivo en la compra de la materia prima contribuirá a elevar el grado de satisfacción del cliente y por consiguiente lograr la meta de permanencia de las tapicerías. Las principales características que se deben considerar en la compra de la materia prima son principalmente:

- Calidad: los materiales deben cumplir con las especificaciones requeridas, evitando la insatisfacción del cliente.
- Cantidad: en dependencia de la demanda.
- Precio: se debe considerar ante todo la calidad.
- Tiempo: realizar las compras en el momento oportuno.
- Servicio: garantía, descuentos, ofertas, y otros beneficios.
- Ubicación: en dependencia de la ubicación se incurriría a gastos extras.

Los proveedores forman parte de la cadena de valor de toda empresa, ya que estratégicamente contribuyen al desarrollo de los negocios, por lo que es necesario seleccionar adecuadamente los proveedores y establecer relaciones a largo plazo basadas en la confianza y eficiencia. (Ver Anexo13. Formato 1. Registro de Proveedores)

Registro del proceso productivo

Para garantizar la calidad se debe verificar el cumplimiento de los requisitos solicitados por el cliente, tomando en cuenta el contrato de trabajo, garantizando que el producto-servicio cumple los requisitos acordados, pero además el registro de estos datos, a través del análisis de la información contribuye al mejoramiento continuo de la calidad, mediante la identificación y eliminación de las causas que originan los problemas.

Además en la etapa de producción se considera necesario el control adecuado de los insumos, herramientas, maquinaria, energía y tiempo con el fin de eliminar la improvisación, el desorden, el desperdicio, la negligencia, y otros descuidos que generan pérdidas e insatisfacción.

Durante el proceso productivo es necesario que la persona que arregla el trabajo se encargue de darle seguimiento hasta el final, asimismo se debe incentivar el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo de los procesos mediante el involucramiento del personal. (Ver anexo 18 y 19. Formatos 6 y 7).

Registro de la calidad de producto

Antes de entregar el producto, debe realizar una inspección final, para garantizar la calidad, se debe llevar un control de los defectos, errores, e incumplimientos con el fin de encontrar las causas y soluciones. Así mismo los colaboradores deben conocer que los productos o servicios proporcionados al cliente con mala calidad influyen negativamente en el prestigio y elevan los costos. (Ver Anexo 20. Formato 8. Verificación del producto).

Registro de reclamos y sugerencias

Posterior al servicio responder adecuadamente las inquietudes y los reclamos. También es necesario brindar asesoría a los clientes sobre el cuidado del producto y la garantía de los mismos. (Ver Anexo 21. Formato 9. Registro de reclamos y sugerencias de los clientes).

IX. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los resultados anteriores se puede concluir que en las siete tapicerías legalmente inscritas en la Administración de Renta de la ciudad de Estelí, se percibe buen nivel de satisfacción por parte de los colaboradores encuestados, y de las cuatro tapicerías que se encuestó a los clientes sobre el nivel de satisfacción en la calidad se concluye que a nivel general es satisfactoria. La evaluación consistió en 5 dimensiones de gestión de calidad de: 1) proveedores, 2) diseño, 3) fabricación, 4) producto y 5) funcionamiento (fiabilidad).

El comportamiento por cada una de las dimensiones a nivel general no evidencia desviaciones dramáticas, sin embargo cabe destacar algunos descubrimientos en cada una de ellas.

En el caso de la dimensión 1: proveedores, se aborda la disponibilidad de herramientas y maquinarias por parte de los colaboradores quienes manifestaron su satisfacción con los recursos que disponen, tanto los trabajadores como los clientes, en el caso de los muestrarios a lo interno los trabajadores demuestran indiferencia, ya que generalmente quien arregla los trabajos es el dueño del negocio y es quien se encarga de mostrar las telas y asesorar directamente al cliente.

Con respecto a la dimensión 2: diseño, el cien por ciento de los trabajadores indicó que los diseños se realizan según lo solicitado por el cliente, hay que aclarar que una vez arreglado un trabajo, la persona que habló directamente con el cliente, es la que se encarga de transmitir a los demás colaboradores lo que se realizará. Aquí existe un grado aceptable de satisfacción por parte de los clientes, pero aún falta mejorar en la capacitación de los trabajadores, y que estos a la vez se planteen metas y objetivos para cumplir con las expectativas del cliente en todo el proceso de tapizado.

En la dimensión 3: fabricación, que incluye la evaluación del proceso de tapizado, mediante la aplicación de medidas de calidad, donde los clientes según sus experiencias evaluaron el cumplimiento de los requisitos demandados, evidenció un grado aceptable de satisfacción por parte de colaboradores y clientes,

aunque hay que mejorar porque entre los clientes hay un número pequeño que manifiesta que casi nunca se cumple con los requisitos, así mismo entre los colaboradores los datos reflejan que pocas veces dan repuesta a los imprevistos, y esto concuerda con lo referido por los dueños de las tapicerías quienes son los encargados de tomar siempre las decisiones, limitando así la participación activa de los trabajadores.

En la dimensión 4: producto, que incluye la evaluación del producto final, el manejo de detalles los clientes lo evalúan satisfactorio, aunque hay un número pequeño de clientes que no están satisfechos porque nunca y casi nunca se manejan bien los detalles, situación que debe ser fortalecida, mediante estímulos, ya que mayormente los colaboradores aducen que casi siempre reciben un pago adecuado por el trabajo que realizan, en este punto ellos no se encuentran insatisfechos, pero tampoco están muy satisfechos.

Con respecto al pago algunos propietarios manifestaron que pagan por hora, otros al día o por trabajo realizado, en este caso se pone de manifiesto que no se encuentran bien definidas las formas de pago.

Y en la última dimensión 5: funcionamiento (fiabilidad), se observan niveles adecuados de satisfacción del cliente con respecto a la respuesta de reclamos e inquietudes, aunque existen números pequeños de inconformes con la respuesta por lo que se debe mejorar para que el servicio sea recomendable a otros ya que en general también existe un buen nivel de aceptación.

Aunque en esta parte el dueño del negocio es quien toma la decisión para dar repuesta posterior a la venta, es necesario controlar la calidad de los productos antes de ser entregados.

X. RECOMENDACIONES

Con la realización de esta investigación se da un punto de partida a las tapicerías de la ciudad de Estelí, para abrir camino hacia el mejoramiento continuo de la calidad, por lo que es necesario fijar la misión, visión y valores que permita avanzar hacia nuevos retos.

Las tapicerías tienen un proceso productivo bien definido, es necesario documentarlos para llevar un registro de las acciones que se realizan, por lo que se recomienda implementar los formatos diseñados para el registro de actividades en los procesos de tapizados de asientos automóbiles y muebles; y este a la vez permita la toma de decisiones, evaluar, retroalimentar y mejorar la calidad.

También es necesario crear un clima laboral apropiado para los colaboradores, pagos justos, involucramiento en la toma de decisiones, capacitaciones con métodos que mantengan la motivación y el interés de mejorar los procesos.

Asimismo es necesario mantener buenas relaciones con los proveedores, de manera que la materia prima que utilizan sea de alta calidad, precio justo y con garantía, ya que de esta manera, las tapicerías pueden dar garantía a los clientes de los productos elaborados.

La propuesta de los formatos para el registro de actividades en los procesos de tapizados de asientos automóbiles y muebles, será proporcionado a los dueños de estos negocios para que puedan ser mejorados e implementados de acuerdo a sus necesidades.

XI. BIBLIOGRAFÍA

- AEC. (s.f.). *AEC*. Obtenido de http://www.aec.es:www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=0fed9322-3dea-4211-b748-a1e041a60b01&groupId=10128
- Álvarez Gallego, I., Álvarez Ibarrola, J. M., & Bullón Caro, J. (2006). *Introducción a la Calidad. Aproximación a los Sistemas de Gestión y Herramientas de Calidad*. (Primera ed.). España: Ideaspropias. Recuperado el 28 de Diciembre de 2015, de <https://books.google.com.ni/books?id=Og6K9F8X8rUC&pg=PT9&dq=concepto+de+calidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj31q-clYDKAhVC1CYKHdljDWIQ6AEIGjAA#v=onepage&q=concepto%20de%20calidad&f=false>
- BCN. (2016). *Banco Central de Nicaragua*. Recuperado el 24 de Abril de 2016, de Banco Central de Nicaragua: http://www.bcn.gob.ni/divulgacion_prensa/economia/Estado_Economia_2016.pdf
- Bernal Moreno, D. M. (2014). <http://repository.unimilitar.edu.co/>. Recuperado el 11 de Mayo de 2016, de Repositorio Institucional de la UMNG: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6330/1/trabajo%20de%20grado%200101487.pdf>
- Betancourt Tang, J. R. (2002). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma* (Tercera ed.). Porlamar, Venezuela. Recuperado el 30 de Diciembre de 2015, de <https://books.google.com.ni/books?id=VU-RWZ-ZUz0C&pg=PA29&dq=paradigmas+joel+barker+en+espa%C3%B1ol+calidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjDp4DLioTKAhXC7SYKHeraBw4Q6AEIGjAA#v=onepage&q=paradigmas%20joel%20barker%20en%20espa%C3%B1ol%20calidad&f=false>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 01 de Enero de 2016, de <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- Cemiot Internacional. (10 de Mayo de 2015). <http://www.cemiot.com>. Obtenido de <http://www.cemiot.com: http://www.cemiot.com/inicio/como-elaborar-y-redactar-un-manual-de-calidad/>
- Cuatrecasas Arbós, L. (2010). *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación*. Profit Editorial. Recuperado el 15 de Diciembre de 2015, de

https://books.google.com.ni/books?id=uoaaxj6zxZsC&pg=PA108&dq=define+gestion+de+calidad&hl=es-419&sa=X&ved=0CD8Q6AEwBzgUahUKEwjy7KqjxK_IAhVL6IAKHZAYAXg#v=onepage&q=define%20gestion%20de%20calidad&f=false

De la Parra Paz, E. (1997). *Guía práctica para lograr calidad en el servicio. Un programa generador de empresas de competitividad mundial*. Ediciones Fiscales ISEF. Recuperado el 24 de Enero de 2016, de <https://books.google.com.ni/books?id=KT0OxL8ojgkC&pg=PA38&dq=ciclo+deming&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjtg5K-hMfKAhUFbSYKHx0QB-oQ6AEIKTAD#v=onepage&q=ciclo%20deming&f=false>

Deming, W. E., & Medina, J. N. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Diaz de Santos. Recuperado el 30 de Enero de 2016, de <https://books.google.com.ni/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover&dq=competitividad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiyvN7m7dHKAhWJGR4KHeRmCjcQ6AEIMjAE#v=onepage&q=competitividad&f=false>

Díaz González, Y. (Octubre de 2009). <http://www.eumed.net>. Recuperado el 29 de Abril de 2016, de <http://www.eumed.net>: <http://www.eumed.net/ce/2009b/ydg.htm>

Díaz, T., & Sánchez, G. (05 de Julio de 2011). Las MIPYMES como base de la economía nacional. *El observador Económico*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de <http://www.elobservadoreconomico.com/articulo/1146>

Duarte, c. (12 de Febrero de 2012). www.gerencie.com. Recuperado el 25 de Junio de 2016, de www.gerencie.com: <http://www.gerencie.com/herramientas-para-medir-la-satisfaccion-del-cliente.html>

elmueble. (16 de Septiembre de 2011). <http://www.elmueble.com>. Obtenido de <http://www.elmueble.com>: http://www.elmueble.com/ideas/diy/como-restaurar-un-mueble-antiguo_185

Europarc . (Noviembre de 2002). <http://www.redeuroparc.org>. Recuperado el 07 de Enero de 2016, de Europarc : http://www.redeuroparc.org/sistema_calidad_turistica/ManualGuiaIndicador_esdeCalidad.pdf

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2005). *UNAH*. Recuperado el 11 de Abril de 2016, de UNAH: <https://jorriveraunah.files.wordpress.com/2011/06/capitulo-3-filosofias-y-marcos-de-referencia-de-la-calidad.pdf>

Fernández Sánchez, E., Montes Peon, J. M., & Vásquez Ordas, C. J. (1997). *La competitividad de la empresa un enfoque basado en la teoría de recursos*. Universidad de Oviedo. Recuperado el 29 de Enero de 2016, de <https://books.google.com.ni/books?id=kQnzohZdMs4C&printsec=frontcover>

&dq=competitividad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiyvN7m7dHKAhWJGR4KHeRmCjcQ6AEIHjAB#v=onepage&q=competitividad&f=false

Flores Méndez, L. A., Cuadra López, S. J., & Ruiz Sotelo, N. J. (2013). Impacto en el crecimiento económico de Nicaragua con la promoción y tecnificación de las Mypymes. *Universidad y Ciencia, UNAN-Managua*, 7(11). Recuperado el 25 de Junio de 2016, de <http://revistauniversidadyciencia.unan.edu.ni/index.php/ruc/article/view/58>

Fomento. (Mayo de 2005). Recuperado el 30 de Abril de 2016, de <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/39430980-4652-41E3-8059-7B07D5FC6644/19526/IA02.pdf>

Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008* (Primera ed.). Cartajena: Eumed. Recuperado el 20 de Enero de 2016, de <https://books.google.com.ni/books?id=UjopEN2btOsC&pg=PA14&dq=principios+de+la+gesti%C3%B3n+de+calidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjR2YLwks7KAhUKXB4KHTWiChoQ6AEILjAD#v=onepage&q=principios%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20calidad&f=false>

Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008* (I ed.). Cartagena: Eumed. Recuperado el 07 de Octubre de 2015, de <https://books.google.com.ni/books?id=UjopEN2btOsC&pg=PA71&dq=gestion+de+calidad+en+los+procesos&hl=es&sa=X&ved=0CB8Q6AEwATgKahUKewj04fbl9cDIAhXJ04AKHQxUDLM#v=onepage&q=gestion%20de%20calidad%20en%20los%20procesos&f=false>

Fundación Romero. (s.f.). <http://aula.mass.pe>. Recuperado el 18 de Agossto de 2016, de <http://aula.mass.pe>: <http://aula.mass.pe/cursos/manejo-de-proveedores/marco-teorico/conoce-mass-manejo-de-proveedores>

Gálvez Henao, L. (2013). <http://repositorio.utp.edu.co/>. Recuperado el 11 de 05 de 2016, de Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/3960/1/658562G182.pdf>

Galvis Ursprung, D. (s.f.). <http://es.calameo.com>. Recuperado el 13 de Abril de 2016, de <http://es.calameo.com>: <http://es.calameo.com/read/003756902d4e526dd1bec>

García Pantigozo, M., & De Dios, J. Y. (1998). Los premios nacionales a la calidad (I parte). *Industrial Data*, 1(2). Recuperado el 01 de Julio de 2016, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v01_n2/premios.htm

- Giugni, P. E. (06 de Febrero de 2009). <http://www.pablogiugni.com.ar/>. Recuperado el 28 de Junio de 2016, de <http://www.pablogiugni.com.ar/>: <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp106/>
- Guajardo Garza, E. (8 de Abril de 2008). *Administración de la Calidad Total*. Editorial Pax México. Recuperado el 20 de Enero de 2016, de <https://books.google.com.ni/books?id=9zYyYc6i9JwC&pg=PA42&dq=m%C3%A9todo+soluci%C3%B3n+de+problemas+phva&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjWn5rWkMfKAhVpsYMKHfmoAdsQ6AEIGjAA#v=onepage&q=m%C3%A9todo%20soluci%C3%B3n%20de%20problemas%20phva&f=false>
- Guerrero Nicargua, R. (25 de Agosto de 2015). Estelí muestra su músculo económico. *El Nuevo Diario*. Recuperado el 24 de Abril de 2015, de <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/328193-esteli-muestra-su-musculo-economico/>
- Gutiérrez Pulido, H. (2005). *Calidad total y productividad* (Segunda ed.). México, D.F, México: McGraw-Hill. Recuperado el 29 de Abril de 2016
- Heredia Álvaro, J. A. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos* (Vol. II). Valencia, España: Universitat Jaume I. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de https://books.google.com.ni/books?id=uLlt7WeQ7N4C&pg=PA28&dq=indicadores+de+la+gestion+de+calidad&hl=es-419&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMIsKyXz_6dyAlVyxceCh0gPQ9y#v=onepage&q=indicadores%20de%20la%20gestion%20de%20calidad&f=false
- Hernández, J. L. (13 de Febrero de 2014). <http://www.tuveras.com/index.html>. Recuperado el 07 de Mayo de 2016, de <http://www.tuveras.com/index.html>: <http://www.tuveras.com/calidad/generalidades/generalidades.html>
- ISO 2008. (s.f.). *Instituto de Energía Santa Cruz*. Recuperado el 05 de Enero de 2016, de Instituto de Energía Santa Cruz: http://www.iesc.gov.ar/iesc/Include/documents/iso9001/ISO9001_2008.pdf
- ISO 9000 - 2000. (2000). <http://www.siiia.umich.mx>. Recuperado el 05 de 08 de 2016, de <http://www.siiia.umich.mx>: <http://www.siiia.umich.mx/calidad/Docs/ISO%209000%20-%202000.pdf>
- ISO 9000:2005. (2005). *Universidad De Córdoba*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2015, de <http://www.uco.es/>: http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf
- J, R., & C, M. (21 de Agosto de 2009). *Suprema Qualitas*. Recuperado el 01 de Enero de 2016, de Suprema Qualitas:

<http://qualitytrends.squalitas.com/index.php/item/108-sistemas-de-gestion-de-la-calidad-un-camino-hacia-la-satisfaccion-del-cliente-parte-i>

Jaramillo M, C. (s.f.). *Competitividad*. Recuperado el 31 de Enero de 2016, de <https://books.google.com.ni/books?id=U1JMOHiON1wC&printsec=frontcover&dq=competitividad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiyvN7m7dHKAhWJGR4KHeRmCjcQ6AEIGjAA#v=onepage&q=competitividad&f=false>

Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing, Conceptos esenciales*. (M. De Anta, Trad.) México: Pearson Educación. Recuperado el 30 de Diciembre de 2015, de <https://books.google.com.ni/books?id=XPWmfMEh2kkC&pg=PA21&dq=satisfacci%C3%B3n+del+cliente+Philip+Kotler&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjPhJ3YoiXKAhXEQSYKHS87DHgQ6AEIGjAA#v=onepage&q=satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente%20Philip%20Kotler&f=false>

Lacayo, J. (s.f.). *MIFIC*. Recuperado el 24 de Abril de 2016, de MIFIC: <http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/1.2%20MIPYME%20en%20nicaragua,%20J.%20Lacayo.pdf>

MAGFOR. (s.f.). Recuperado el 24 de Abril de 2016, de <http://www.magfor.gob.ni/descargas/publicaciones/IVCensoNacionalAgropecuarioCENAGRO/ESTELI.pdf>

Martínez, M. (05 de Abril de 2005). <http://www.gestiopolis.com>. Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/diagramas-causa-efecto-pareto-y-de-flujo-elementos-clave/>

MIFIC . (s.f.). *MIFIC*. Recuperado el 25 de Mayo de 2016, de Ministerio de Fomento, Industria y Comercio: <http://www.mific.gob.ni/QUEESELSEMANACIONALDELACALIDAD/SISTEMANACIONALDENORMALIZACION/PREMIONACIONALDELACALIDAD/tabid/150/language/en-US/Default.aspx>

Ministerio de Fomento. (Mayo de 2005). *Ministerio de Fomento*. Recuperado el 07 de Octubre de 2015, de Ministerio de Fomento: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

Ministerio de Fomento. (Mayo de 2005). *Ministerio de Fomento*. Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de Ministerio de Fomento: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/23C12F31-2179-47C0-AA6B-9165529B74DA/112631/ISO90012000.pdf>

Ministerio de Fomento. (s.f.). *Puerto de Marín*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2015, de <http://www.apmarin.com/>: http://www.apmarin.com/download/691_cal1.pdf

Neave, H. R. (31 de Enero de 2012). <http://www2.fiu.edu/>. Recuperado el 11 de Abril de 2016, de <http://www2.fiu.edu/~revellk/pad3003/Neave.pdf>

normas9000. (s.f.). *normas9000.com*. Recuperado el 30 de Abril de 2016, de [normas9000.com: http://www.normas9000.com/iso-9000-11.html](http://www.normas9000.com/iso-9000-11.html)

Paz Couso, R. (2005). *Servicio al cliente, la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. España: Ideaspropias. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=3hovRPM1Di0C&printsec=frontcover&dq=Calidad+en+el+servicio+y+atenci%C3%B3n+al+cliente&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiR8riQsPzOAhXm5oMKHVwDD2IQ6AEIJjAC#v=onepage&q=Calidad%20en%20el%20servicio%20y%20atenci%C3%B3n%20al%20cliente>

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. ESIC Editorial. Recuperado el 28 de Diciembre de 2015, de https://books.google.com.ni/books?id=iGrY7tW178IC&pg=PA54&dq=elementos+que+conforman+la+gestion+de+proceso&hl=es419&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMIIMXXufa2yAIVDJMNCh1_XwTA#v=onepage&q=elementos%20que%20conforman%20la%20gestion%20de%20proceso&f=false

Pérez Taja, N. (22 de Febrero de 2005). *Colección de tesis digitales Universidad de Puebla las Americas*. Recuperado el 18 de Mayo de 2016, de Colección de tesis digitales Universidad de Puebla las Americas: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lic/perez_t_n/capitulo5.pdf

Pérez Torres, V. C. (2007). *Calidad total en la atención al cliente, pautas para garantizar la excelencia en el servicio* (Primera ed.). España: Ideaspropias. Recuperado el 11 de Mayo de 2016, de <https://books.google.com.ni/books?id=xXdBBinORegC&printsec=frontcover&dq=cliente&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiC9LLwws7MAhXHth4KHfDICKgQ6AEIPzAH#v=onepage&q=cliente&f=false>

Pérez Villa, P. E., & Múnera Vásquez, F. N. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de https://books.google.com.ni/books?id=-9q8MV_4pXcC&pg=PA34&dq=define+gestion+de+calidad&hl=es-419&sa=X&ved=0CEgQ6AEwCWoVChMI5pTG57mvyAIVxtWACH3gtg5l#v=onepage&q=define%20gestion%20de%20calidad&f=false

Ponce Talancón, H. (Enero-Junio de 2007). Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología A.C. *Enseñanza e Investigación en Psicología*,

12(1), 114-122. Obtenido de <http://cneip.org/>:
http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf

Promonegocios. (Julio de 2005). <http://www.promonegocios.net/>. (I. Thompson, Productor) Recuperado el 31 de Diciembre de 2015, de <http://www.promonegocios.net/>:
www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html

Publicaciones Vértice S.L. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. España: Vértice. Obtenido de https://books.google.com.ni/books?id=M5yGtQ5m4yAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Rojas Ramos, D. (26 de Octubre de 2003). *Gestiopolis*. Recuperado el 11 de Abril de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-calidad-origenes-y-tendencias-de-la-calidad-total/>

Silva Matiz, D. A. (s.f.). *Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de Universidad Militar Nueva Granada: http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf

smetoolkit.org. (2016). <http://mexico.smetoolkit.org/>. Recuperado el 17 de Agosto de 2016, de <http://mexico.smetoolkit.org/>:
<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3592/C%C3%B3mo-lograr-la-satisfacci%C3%B3n-del-cliente->

Udaondo Durán, M. (1992). *Gestión de Calidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Recuperado el 05 de Octubre de 2015, de <https://books.google.com.ni/books?id=hoRIEGdLGxIC&pg=PA5&dq=Gesti%C3%B3n+de+Calidad&hl=es&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMIkMXVptOvyAIVzJiACh14bAHq#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20de%20Calidad&f=false>

Universidad del Caribe. (s.f.). <http://claroline.ucaribe.edu.mx/claroline/index.php>. Recuperado el 12 de Mayo de 2016, de Universidad del Caribe: <http://claroline.ucaribe.edu.mx/claroline/claroline/backends/download.php?url=L2RpbYWdyYW1hX2lzaGlrYXdhLnBkZg%3D%3D&cidReset=true&cidReq=GA0421>

Vavra, T. G. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000* (Segunda ed.). Madrid, España: Fundación Confemetal. Recuperado el 30 de Diciembre de 2015, de <https://books.google.com.ni/books?id=HGy1eJxZVJkC&printsec=frontcover&dq=satisfacci%C3%B3n+del+cliente&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjToeuQm4TKAhXGNSYKHTPuBPwQ6AEIGjAA#v=onepage&q=satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente&f=false>

Zamacona Soto, R. (15 de Diciembre de 2003). *Colección de tesis digitales Universidad de la Américas Puebla*. Recuperado el 30 de Abril de 2016, de Colección de tesis digitales Universidad de la Américas Puebla: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/zamacona_s_r/indice.html

XII. ANEXOS

ANEXOS



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
Facultad Regional Multidisciplinaria
UNAN Managua / FAREM Estelí**

ANEXO 1 ENTREVISTA PROPIETARIO

Buenos días (o tardes). Soy estudiante de la Maestría en Gestión, Calidad y Sostenibilidad de las MIPYMES en la FAREM Estelí y estoy realizando una investigación sobre la gestión de la calidad en las tapicerías del municipio de Estelí, por esa razón solicito su colaboración con las siguientes preguntas. Sus repuestas serán tratadas de forma confidencial y la información que nos proporcione será utilizada para fines académicas.

DIRIGIDA A: _____

FECHA: ___/Julio/2016

HORA: ___:___

1. Años de Experiencia: _____
2. Nº de trabajadores: _____
3. El local es:

| | | | |
|---------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Propio: | <input type="checkbox"/> | Alquilado: | <input type="checkbox"/> |
| Si: | <input type="checkbox"/> | No: | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Posee bodega para el resguardo de materia prima?
¿Qué materiales almacena?
5. ¿Qué medidas de higiene y seguridad aplica para el resguardo de materia prima?
6. ¿Efectúa mantenimiento preventivo a sus maquinarias y/o herramientas? ¿Cuáles?
7. ¿Cuál es su estructura organizacional? ¿Cuáles son las funciones? ¿Los colaboradores las conocen claramente sus responsabilidades y tareas a realizar?
8. ¿Quiénes demandan su servicio? ¿Qué servicio demandan?
9. ¿Cuál es la forma de pago de los clientes?
10. ¿Proporciona servicio de recepción y entrega a domicilio a los clientes? ¿Tiene costo adicional?
11. ¿Qué requisitos solicita a sus proveedores para comprar la materia prima?
12. ¿Sus proveedores le asesoran e informan sobre ofertas y promociones?
13. ¿Su materia prima la compra al contado o al crédito?
14. ¿Orienta y asesora al cliente y colaboradores sobre las características, cuidados de las materias primas, diseños y otros?
15. ¿Que implica realizar un nuevo diseño de uno previamente definido?
16. ¿En base a qué aspectos calcula los costos?
17. ¿Los procesos de fabricación están previamente establecidos o se improvisan?
18. ¿Cuáles son los incidentes más comunes en el proceso? ¿Cómo se da respuesta?
19. ¿En qué consiste el proceso de tapizado? ¿Cuál es la diferencia entre el proceso de tapizado de muebles y vehículos?
20. ¿Durante la fabricación se desperdicia material y tiempo? ¿Qué materiales se desperdician?
¿A qué se debe la pérdida de tiempo?
21. ¿Se reutilizan materiales? ¿Qué materiales?
22. ¿Qué tipos de errores son los más comunes en el producto final?
23. ¿La entrega de producto se efectúa conforme a lo pactado (tiempo y forma)? ¿Existen contratiempos, reclamos? ¿Cuáles?
24. ¿Posterior al servicio, da respuesta a inquietudes, sugerencias y reclamos del cliente?
¿Cómo?
25. ¿Cuáles son las limitaciones del sector?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
Facultad Regional Multidisciplinaria
UNAN Managua / FAREM Estelí**

ANEXO 2. CUESTIONARIO CLIENTES

Buenos días (o tardes). Soy estudiante de la Maestría en Gestión, Calidad y Sostenibilidad de las MIPYMES en la FAREM Estelí y estoy realizando una investigación sobre la gestión de la calidad en las tapicerías del municipio de Estelí, por esa razón solicito su colaboración para el llenado del presente cuestionario. Sus repuestas serán tratadas de forma confidencial y la información que nos proporcione será utilizada para fines académicas.

SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LAS TAPICERÍAS DE ESTELÍ

Lea detenidamente y marque con una X según corresponda en cada ítem.

I. DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

| | | |
|------------|---|---|
| 2.1. Sexo: | M | F |
| | | |

| | | | | |
|------------|-------|-------|-------|----------------|
| 2.2. Edad: | 21-30 | 31-40 | 41-50 | Más de 50 años |
| | | | | |

| | | | |
|------------------------|--------|----------|-------|
| 2.3. Tipo de Tapizado: | Mueble | Vehículo | Ambos |
| | | | |

II. ELEMENTOS DE CALIDAD DE CONFORMIDAD

| | Nunca | Casi nunca | Indiferente | Casi siempre | Siempre |
|--|-------|------------|-------------|--------------|---------|
| OPCIONES RESPUESTA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.1 Los trabajadores disponen de maquinara, equipo y herramienta para realizar su trabajo. | | | | | |
| 2.2 Le proporcionan muestrarios para elegir las telas y colores. | | | | | |
| 2.3 La materia prima utilizada es de calidad. | | | | | |
| 2.4 El personal entiende las necesidades y asesora. | | | | | |
| 2.5 Solicita diseños a su gusto. | | | | | |
| 2.6 El personal demuestra estar capacitado para realizar el trabajo. | | | | | |
| 2.7 Le informan del tiempo y costo necesario para obtener el producto. | | | | | |
| 2.8 Cumple con los requisitos previamente solicitados. | | | | | |

| | Nunca | Casi nunca | Indiferente | Casi siempre | Siempre |
|--|-------|------------|-------------|--------------|---------|
| 2.9 El personal demuestra flexibilidad | | | | | |
| 2.10 Visualmente los detalles son bien manejados. | | | | | |
| 2.11 El pago es congruente con el producto. | | | | | |
| 2.12 El tiempo esperado para obtener el producto final es satisfactorio. | | | | | |
| 2.13 El producto responde verdaderamente según lo esperado. | | | | | |
| 2.14 Responden inquietudes. | | | | | |
| 2.15 Responden adecuadamente los reclamos. | | | | | |
| 2.16 Se puede recomendar a otras personas por su calidad. | | | | | |

III. PROBLEMAS MÁS COMUNES CON EL PRODUCTO FINAL

Según los defectos que identifica en los tapizados obtenidos, elija entre las que se muestran a continuación:

Tapizado Rústico

Mala presentación del tapizado (sucio, feo, antiestético...)

Mal ensamblado de las piezas (engrapado, pegado, clavado...)

Mal costurada las telas (arrugado, puntadas disforme...)

El producto final es disfuncional (inservible, malo...)

El producto final es frágil

Incumplimiento de lo pactado (entrega, detalles...)

Incapacidad de respuesta (internamente no solucionan problemas)

Otros

Ninguno

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN EN EL LLENADO DEL CUESTIONARIO.



**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
Facultad Regional Multidisciplinaria
UNAN Managua / FAREM Estelí**

ANEXO 3. CUESTIONARIO COLABORADORES

Buenos días (o tardes). Soy estudiante de la Maestría en Gestión, Calidad y Sostenibilidad de las MIPYMES en la FAREM Estelí y estoy realizando una investigación sobre la gestión de la calidad en las tapicerías del municipio de Estelí, por esa razón solicito su colaboración para el llenado del presente cuestionario. Sus repuestas serán tratadas de forma confidencial y la información que nos proporcione será utilizada para fines académicas.

SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES DE LAS TAPICERÍAS DE ESTELÍ

Lea detenidamente y marque con una X según corresponda en cada ítem.

I. DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

| | | | | | | | |
|----------------------|----------|------------|-------------|----------------|--|--|--|
| 1.1 Sexo: | M | F | | | | | |
| 1.2 Edad: | 21-30 | 31-40 | 41-50 | Más de 50 años | | | |
| 1.3 Nivel académico: | Primaria | Secundaria | Universidad | Ninguna | | | |

II. ELEMENTOS DE CALIDAD DE CONFORMIDAD

| | Nunca | Casi nunca | Indiferente | Casi siempre | Siempre |
|---|-------|------------|-------------|--------------|---------|
| OPCIONES RESPUESTA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.1 Dispone de máquinas y herramientas necesarias para realizar el trabajo. | | | | | |
| 2.2 La materia prima con la que trabaja es de calidad. | | | | | |
| 2.3 Los proveedores les proporcionan muestrarios de sus productos (telas y otros) | | | | | |
| 2.4 Le instruyen para realizar su trabajo. | | | | | |
| 2.5 Se plantea metas y objetivos en su trabajo. | | | | | |
| 2.6 El cliente solicita los diseños. | | | | | |
| 2.7 Se realizan bocetos para el diseño de los tapizados. | | | | | |

IV. ESPECIFIQUE EL PROCESO DE TAPIZADO

4.1. Describa brevemente el proceso de tapizado. Si existiese diferencia entre tapizado de muebles y vehículos hágalo por separado.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN EN EL LLENADO DEL CUESTIONARIO.

ANEXO 4: Tabulación de encuestas

Tabla 11. Encuesta tabulada de calidad de conformidad (según los clientes).

| ELEMENTOS DE CALIDAD DE CONFORMIDAD | ESCALA DE VALORACIÓN | | | | | | ESCALA DE VALORACIÓN PORCENTUAL | | | | | |
|---|----------------------|------------|-------------|--------------|---------|-------|---------------------------------|------------|-------------|--------------|---------|-------|
| | Nunca | Casi nunca | Indiferente | Casi siempre | Siempre | Total | Nunca | Casi nunca | Indiferente | Casi siempre | Siempre | Total |
| DIMENSIÓN 1: PROVEEDORES | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Los trabajadores disponen de maquinaria, equipo y herramienta para realizar su trabajo. | 0 | 6 | 4 | 4 | 26 | 40 | 0% | 15% | 10% | 10% | 65% | 100% |
| 1.2 Le proporcionan muestrarios para elegir las telas y colores. | 0 | 0 | 1 | 14 | 25 | 40 | 0% | 0% | 2.5% | 35% | 62.5% | 100% |
| 1.3 La materia prima utilizada es de calidad. | 0 | 0 | 2 | 14 | 24 | 40 | 0% | 0% | 5% | 35% | 60% | 100% |
| DIMENSIÓN 2: DISEÑO | | | | | | | | | | | | |
| 1.4 El personal entiende las necesidades y asesora. | 0 | 2 | 2 | 14 | 22 | 40 | 0% | 5% | 5% | 35% | 55% | 100% |
| 1.5 Solicita diseños a su gusto. | 0 | 0 | 3 | 9 | 28 | 40 | 0% | 0% | 7.5% | 22.5% | 70% | 100% |
| 1.6 El personal demuestra estar capacitado para realizar el trabajo. | 0 | 2 | 4 | 7 | 27 | 40 | 0% | 5% | 10% | 17.5% | 67.5% | 100% |
| DIMENSIÓN 3: FABRICACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| 1.7 Le informan del tiempo y costo necesario para obtener el producto. | 0 | 0 | 3 | 9 | 28 | 40 | 0% | 0% | 7.5% | 22.5% | 70% | 100% |
| 1.8 Cumple con los requisitos previamente solicitados. | 0 | 5 | 1 | 9 | 24 | 40 | 0% | 12.8% | 2.6% | 23.1% | 61.5% | 100% |
| 1.9 El personal demuestra flexibilidad | 0 | 0 | 7 | 12 | 21 | 40 | 0% | 0% | 17.5% | 30% | 52.5% | 100% |
| DIMENSIÓN 4: PRODUCTO | | | | | | | | | | | | |
| 1.10 Visualmente los detalles son bien manejados. | 1 | 7 | 0 | 6 | 26 | 40 | 2.5% | 17.5% | 0% | 15% | 65% | 100% |
| 1.11 El pago es congruente con el producto. | 3 | 5 | 0 | 10 | 22 | 40 | 7.5% | 12.5% | 0% | 25% | 55% | 100% |
| 1.12 El tiempo esperado para obtener el producto final es satisfactorio. | 6 | 3 | 0 | 7 | 24 | 40 | 15% | 7.5% | 0% | 17.5% | 60% | 100% |
| DIMENSIÓN 5: FUNCIONAMIENTO (FIABILIDAD) | | | | | | | | | | | | |
| 1.13 El producto responde verdaderamente según lo esperado. | 2 | 4 | 2 | 5 | 27 | 40 | 5% | 10% | 5% | 12.5% | 67.5% | 100% |
| 1.14 Responden inquietudes. | 0 | 2 | 6 | 9 | 23 | 40 | 0% | 5% | 15% | 22.5% | 57.5% | 100% |
| 1.15 Responden adecuadamente los reclamos. | 1 | 4 | 4 | 5 | 26 | 40 | 2.5% | 10% | 10% | 12.5% | 65% | 100% |
| 1.16 Se puede recomendar a otras personas por su calidad. | 0 | 3 | 8 | 1 | 28 | 40 | 0% | 7.5% | 20% | 2.5% | 70% | 100% |

Tabla 12. Defectos más comunes con el producto final (según clientes).

| DEFICIENCIAS EN LOS TAPIZADOS | TOTAL SELECCIÓN | PORCENTAJE SELECCIÓN |
|---|-----------------|----------------------|
| DISEÑO | | |
| Tapizado Rústico | 5 | 12.5% |
| Mala presentación del tapizado (sucio, feo, antiestético...) | 16 | 40% |
| FABRICACIÓN | | |
| Mal ensamblado de las piezas (engrapado, pegado, clavado...) | 15 | 37.5% |
| Mal costurada las telas (arrugado, puntadas disforme...) | 19 | 47.5% |
| PRODUCTO | | |
| El producto final es disfuncional (inservible, malo...) | 6 | 15% |
| El producto final es frágil | 6 | 15% |
| FUNCIONAMIENTO (FIABILIDAD) | | |
| Incumplimiento de lo pactado (entrega, detalles...) | 19 | 47.5% |
| Incapacidad de respuesta (internamente no solucionan problemas) | 9 | 22.5% |
| OTROS | | |
| Otros | 1 | 2.5% |
| Ninguno | 12 | 30% |

Tabla 13. Encuesta tabulada de calidad de conformidad (según colaboradores).

| ELEMENTOS DE CALIDAD DE CONFORMIDAD | ESCALA DE VALORACIÓN | | | | | | ESCALA DE VALORACIÓN PORCENTUAL | | | | | |
|--|----------------------|------------|-------------|--------------|---------|-------|---------------------------------|------------|-------------|--------------|---------|-------|
| | Nunca | Casi nunca | Indiferente | Casi siempre | Siempre | Total | Nunca | Casi nunca | Indiferente | Casi siempre | Siempre | Total |
| PROVEEDORES | | | | | | | | | | | | |
| 1.1. Dispone de máquinas y herramientas necesarias para realizar el trabajo. | 0 | 0 | 1 | 5 | 11 | 17 | 0% | 0% | 6% | 29% | 65% | 100% |
| 1.2. La materia prima con la que trabaja es de calidad. | 0 | 0 | 0 | 2 | 15 | 17 | 0% | 0% | 0% | 12% | 88% | 100% |
| 1.3. Los proveedores les proporcionan muestrarios de sus productos (telas y otros) | 0 | 3 | 6 | 2 | 6 | 17 | 0% | 18% | 35% | 12% | 35% | 100% |
| DISEÑO | | | | | | | | | | | | |
| 1.4. Le instruyen para realizar su trabajo. | 0 | 0 | 4 | 6 | 7 | 17 | 0% | 0% | 24% | 35% | 41% | 100% |
| 1.5. Se plantea metas y objetivos en su trabajo. | 1 | 1 | 2 | 8 | 5 | 17 | 6% | 6% | 12% | 47% | 29% | 100% |
| 1.6. El cliente solicita los diseños. | 0 | 0 | 0 | 0 | 17 | 17 | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% | 100% |
| 1.7. Se realizan bocetos para el diseño de los tapizados. | 0 | 1 | 2 | 3 | 11 | 17 | 0% | 6% | 12% | 18% | 65% | 100% |
| 1.8. El diseño conlleva muchas horas de trabajo. | 0 | 0 | 1 | 3 | 13 | 17 | 0% | 0% | 6% | 18% | 76% | 100% |
| FABRICACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| 1.9. En la fabricación se aplican medidas para garantizar la calidad. | 0 | 1 | 2 | 4 | 10 | 17 | 0% | 6% | 12% | 24% | 59% | 100% |
| 1.10. En el proceso de fabricación surgen imprevistos. | 0 | 3 | 0 | 4 | 10 | 17 | 0% | 18% | 0% | 24% | 59% | 100% |
| 1.11. Da respuesta a esos imprevistos. | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 17 | 12% | 18% | 29% | 18% | 24% | 100% |
| 1.12. Conoce la secuencia de los procesos para tapizar. | 0 | 0 | 1 | 3 | 13 | 17 | 0% | 0% | 6% | 18% | 76% | 100% |
| 1.13. Conoce claramente las responsabilidades y tareas a realizar. | 0 | 0 | 3 | 1 | 13 | 17 | 0% | 0% | 18% | 6% | 76% | 100% |
| PRODUCTO | | | | | | | | | | | | |
| 1.14. El tiempo establecido es acorde al producto final. | 1 | 3 | 0 | 4 | 9 | 17 | 6% | 18% | 0% | 24% | 53% | 100% |
| 1.15. Se aplican medidas para corregir errores. | 9 | 5 | 0 | 2 | 1 | 17 | 53% | 29% | 0% | 12% | 6% | 100% |
| 1.16. El pago es congruente con el trabajo realizado. | 1 | 2 | 1 | 10 | 3 | 17 | 6% | 12% | 6% | 59% | 18% | 100% |
| 1.17. Desempeña el servicio correcto a la primera. | 0 | 1 | 0 | 5 | 11 | 17 | 0% | 6% | 0% | 29% | 65% | 100% |
| FUNCIONAMIENTO (FIABILIDAD) | | | | | | | | | | | | |
| 1.18. Existen contratiempos en la entrega del producto. | 10 | 4 | 0 | 2 | 1 | 17 | 59% | 24% | 0% | 12% | 6% | 100% |
| 1.19. Posterior al servicio, se responden inquietudes, sugerencias y reclamos del cliente. | 0 | 0 | 4 | 3 | 10 | 17 | 0% | 0% | 24% | 18% | 59% | 100% |
| 1.20. Los productos funcionaron tal como esperaba el cliente. | 0 | 0 | 0 | 1 | 12 | 17 | 0% | 0% | 0% | 6% | 94% | 100% |

Tabla 14. Problemas comunes con el producto final (según colaboradores).

| PROBLEMAS DE FABRICACIÓN | TOTAL SELECCIÓN | PORCENTAJE SELECCIÓN |
|--|-----------------|----------------------|
| DISEÑO | | |
| 3.15 Tapizado Rústico por descuido de los detalles. | 1 | 6% |
| 3.16 Mala presentación por manipulación y resguardo del producto. | 5 | 29% |
| FABRICACIÓN | | |
| 3.17 Tela mal cortada (medidas mal tomadas) | 2 | 12% |
| 3.18 Inadecuado desarme y resguardo de piezas | 0 | 0% |
| 3.19 Piezas mal ensambladas (clavadas...) | 1 | 6% |
| 3.20 Escasa iluminación y poco espacio para trabajar. | 7 | 41% |
| 3.21 Herramientas defectuosas e insuficientes | 5 | 29% |
| 3.22 Materiales insuficientes (telas, clavos, hilos...) | 1 | 6% |
| 3.23 Accidentes (quemaduras, cortaduras) | 2 | 12% |
| PRODUCTO | | |
| 3.24 No identificar a tiempo los inconvenientes del diseño. | 2 | 12% |
| 3.25 Materia prima inadecuada | 1 | 6% |
| FIABILIDAD | | |
| 3.26 Incumplimiento de compromisos por trabajo acumulado | 5 | 29% |
| 3.27 Incapacidad de respuesta (internamente no solucionan problemas) | 3 | 18% |
| OTROS | | |
| 3.28 Otros | 1 | 6% |
| 3.29 Ninguno | 11 | 65% |

Tabla 15. Resultado Dimensión 1: Calidad Proveedores

Esta tabla muestra los resultados obtenidos sobre la satisfacción de los clientes y colaboradores con respecto a la calidad de los proveedores.

| | Nunca | | Casi nunca | | Indiferente | | Casi siempre | | Siempre | |
|---------------|---------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|---------|-------------|
| | Cliente | Colaborador | Cliente | Colaborador | Cliente | Colaborador | Cliente | Colaborador | Cliente | Colaborador |
| MAQUINARIA | 0% | 0% | 15% | 0% | 10% | 6% | 10% | 29% | 65% | 65% |
| MUESTRARIOS | 0% | 0% | 0% | 18% | 2.5% | 35% | 35% | 12% | 62.5% | 35% |
| MATERIA PRIMA | 0% | 0% | 0% | 0% | 5% | 0% | 35% | 12% | 60% | 88% |

Tabla 16. Resultado Dimensión 2: Calidad del Diseño

A continuación se muestran las dos condiciones que se evaluaron para clientes y colaboradores con respecto a la elaboración de diseños según lo solicitado por el cliente y la capacidad del personal.

| | Nunca | | Casi nunca | | Indiferente | | Casi siempre | | Siempre | |
|-----------------------------|---------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|---------|-------------|
| | Cliente | Colaborador | Cliente | Colaborador | Cliente | Colaborador | Cliente | Colaborador | Cliente | Colaborador |
| DISEÑO SEGÚN CLIENTE | 0% | 0% | 0% | 0% | 8% | 0% | 23% | 0% | 70% | 100% |
| PERSONAL CAPACITADO | 0% | 0% | 5% | 0% | 10% | 24% | 17.5% | 35% | 67.5% | 41% |

Tabla 17. Resultado Dimensión 3: Calidad de Fabricación

En la siguiente tabla, se muestran las dos condiciones que se evaluaron para clientes y colaboradores con respecto a la fabricación de los tapizados.

| | Nunca | | Casi nunca | | Indiferente | | Casi siempre | | Siempre | |
|---------------------------------------|---------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|---------|-------------|
| | Cliente | Colaborador | Cliente | Colaborador | Cliente | Colaborador | Cliente | Colaborador | Cliente | Colaborador |
| MEDIDAS DE CALIDAD (TIEMPO / COSTO) | 0% | 0% | 0% | 6% | 7.5% | 12% | 22.5% | 24% | 70% | 59% |
| CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS (PROCESOS) | 0% | 0% | 12.8% | 0% | 2.6% | 6% | 23.1% | 18% | 61.5% | 76% |

Tabla 18. Resultado Dimensión 4: Calidad del Producto.

Evaluación de la satisfacción de los clientes y colaboradores con respecto al tiempo y pago invertido en el producto final.

| | Nunca | | Casi nunca | | Indiferente | | Casi siempre | | Siempre | |
|---------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|---------|-------------|
| | Cliente | Colaborador | Cliente | Colaborador | Cliente | Colaborador | Cliente | Colaborador | Cliente | Colaborador |
| | PAGO | 8% | 6% | 13% | 12% | 0% | 6% | 25% | 59% | 55% |
| TIEMPO | 15% | 6% | 8% | 18% | 0% | 0% | 18% | 24% | 60% | 53% |

Tabla 19. Resultado Dimensión 5: Calidad del funcionamiento (Fiabilidad).

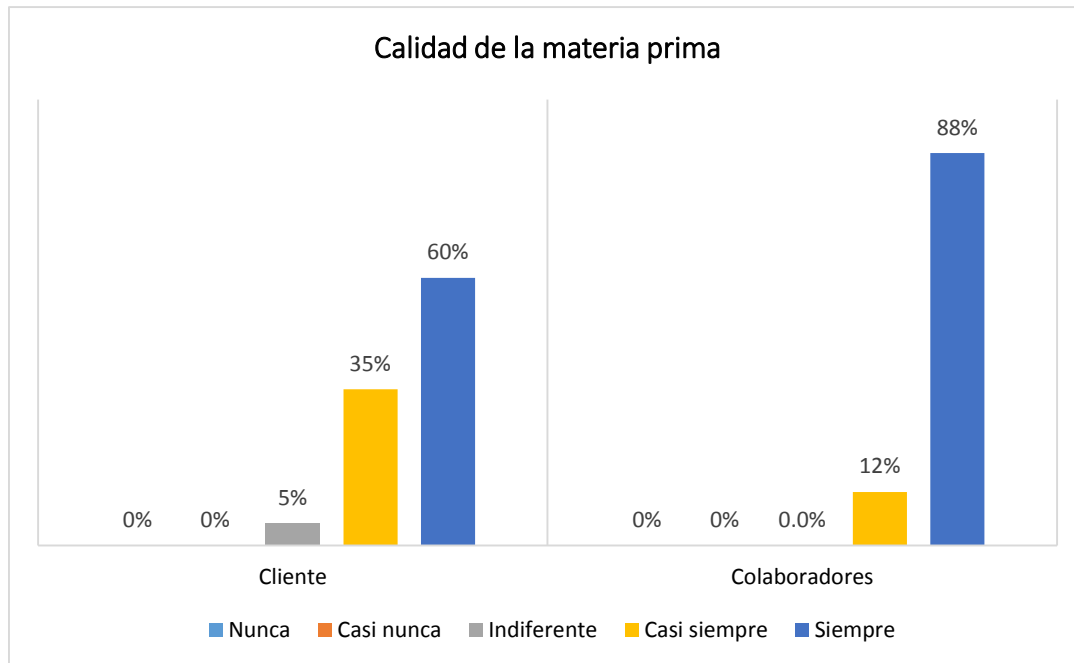
En la siguiente tabla se muestra una evaluación general del producto y respuesta a los reclamos, postventa; por parte de los clientes y colaboradores.

| | Nunca | | Casi nunca | | Indiferente | | Casi siempre | | Siempre | |
|--------------------|-------------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|---------|-------------|
| | Cliente | Colaborador | Cliente | Colaborador | Cliente | Colaborador | Cliente | Colaborador | Cliente | Colaborador |
| | PRODUCTO ESPERADO | 5% | 0% | 10% | 0% | 5% | 0% | 12.5% | 6% | 67.5% |
| RESPONDEN RECLAMOS | 2.5% | 0% | 10% | 0% | 10% | 24% | 12.5% | 18% | 65% | 59% |

ANEXO 5. GRÁFICOS

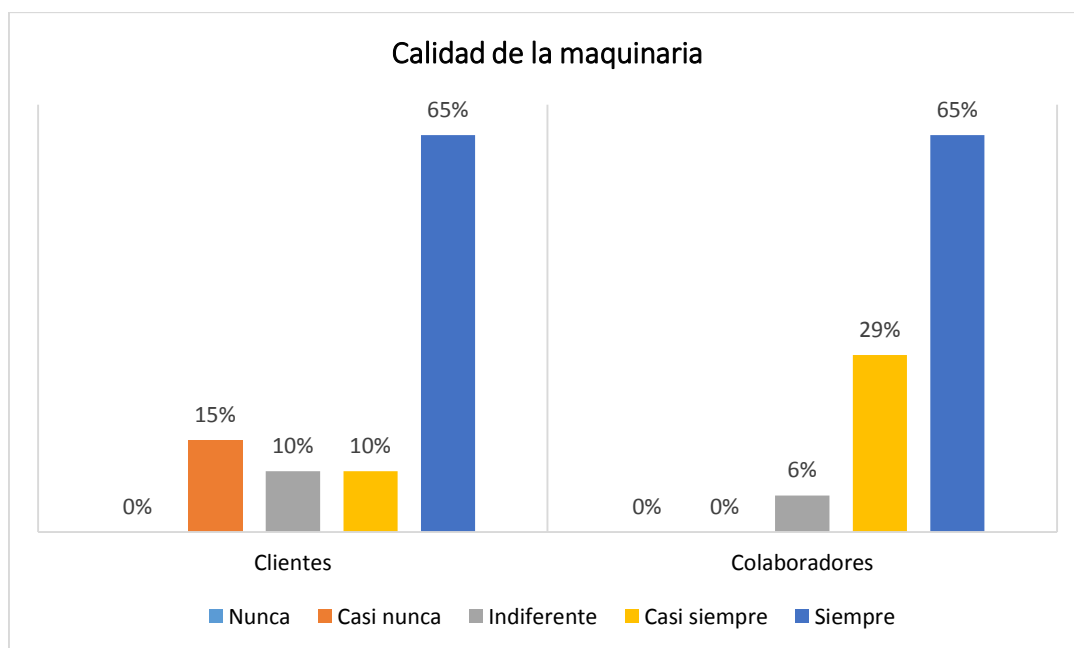
Dimensión 1: Calidad de los proveedores de las tapicerías.

Gráfico 18. Calidad de la materia prima.



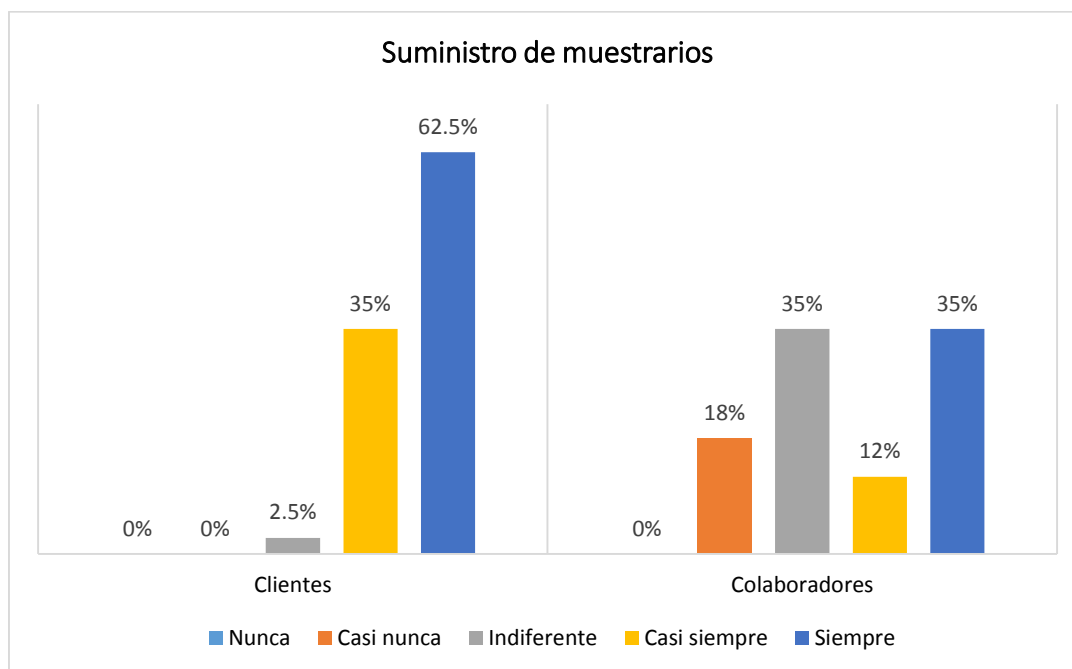
A partir de instrumentos aplicados a 40 clientes y 16 colaboradores.

Gráfico 19. Calidad de la maquinaria.



A partir de instrumentos aplicados a 40 clientes y 16 colaboradores.

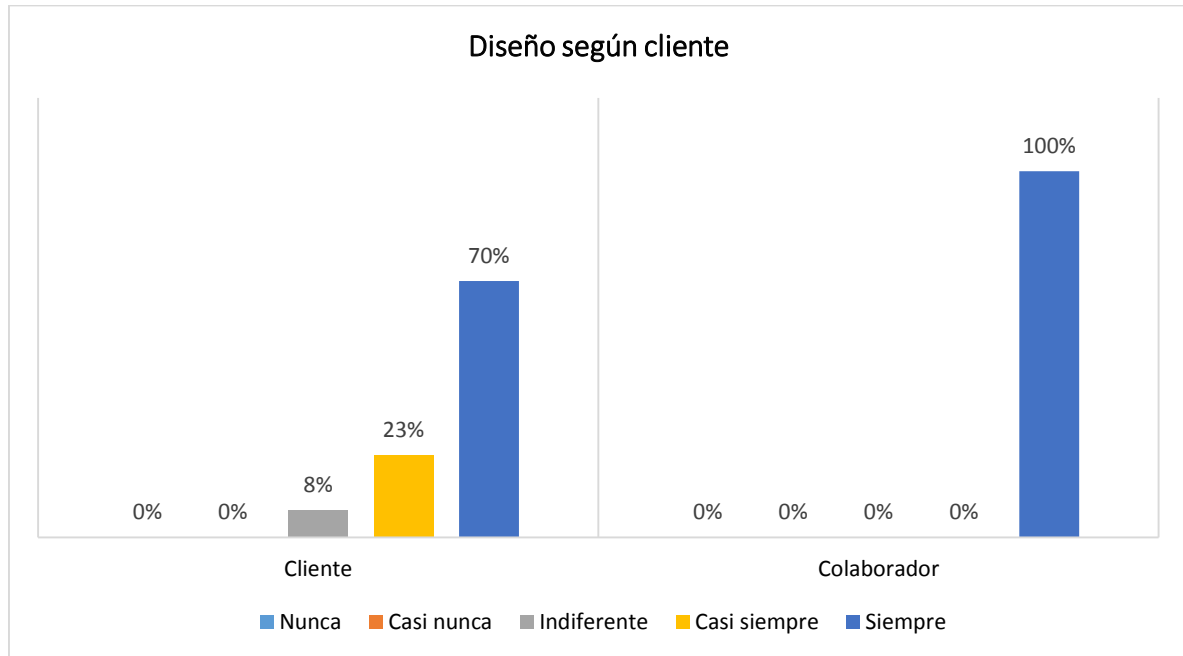
Gráfico 20, Suministro de muestrarios.



A partir de instrumentos aplicados a 40 clientes y 16 colaboradores.

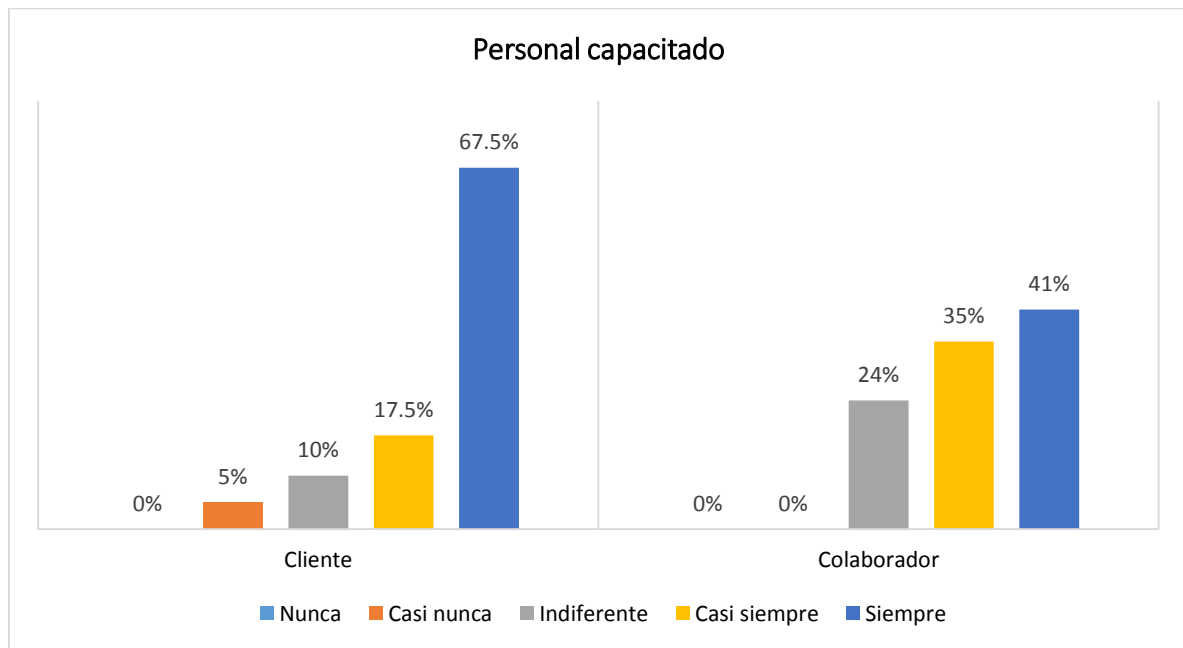
Dimensión 2: Calidad del Diseño de los tapizados.

Gráfico 21. Elaboración de diseños según el cliente



A partir de instrumentos aplicados a 40 clientes y 16 colaboradores.

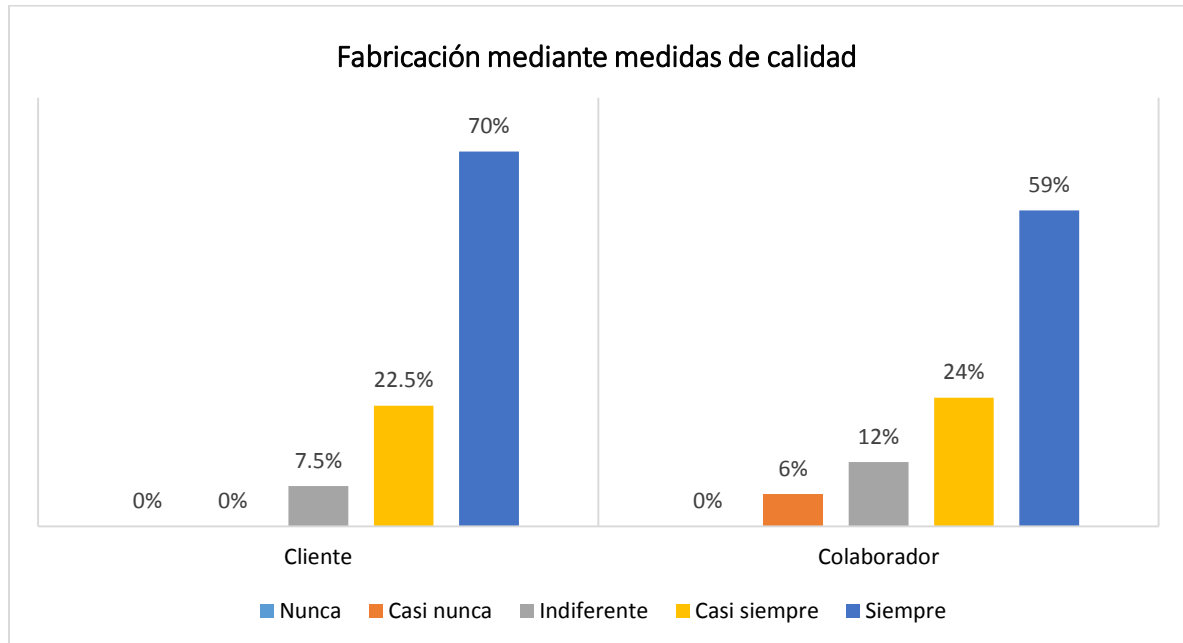
Gráfico 22. Capacidad del personal



A partir de instrumentos aplicados a 40 clientes y 16 colaboradores.

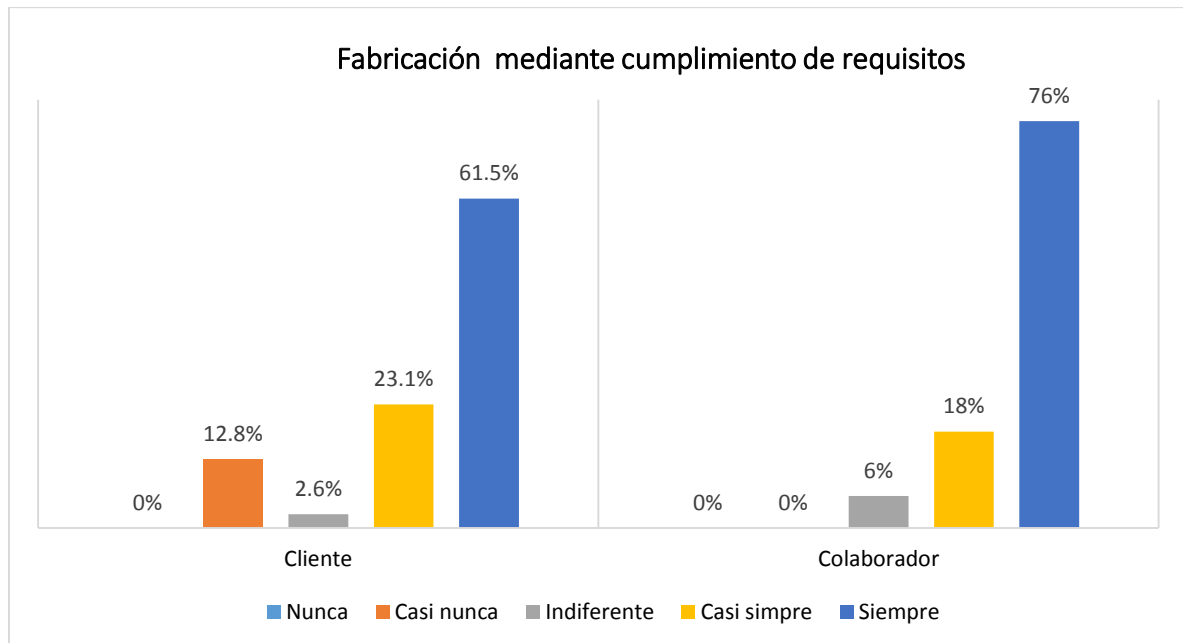
Dimensión 3: Calidad de Fabricación.

Gráfico 23. Elaboración de tapizados (tiempo/costo),



A partir de instrumentos aplicados a 40 clientes y 16 colaboradores.

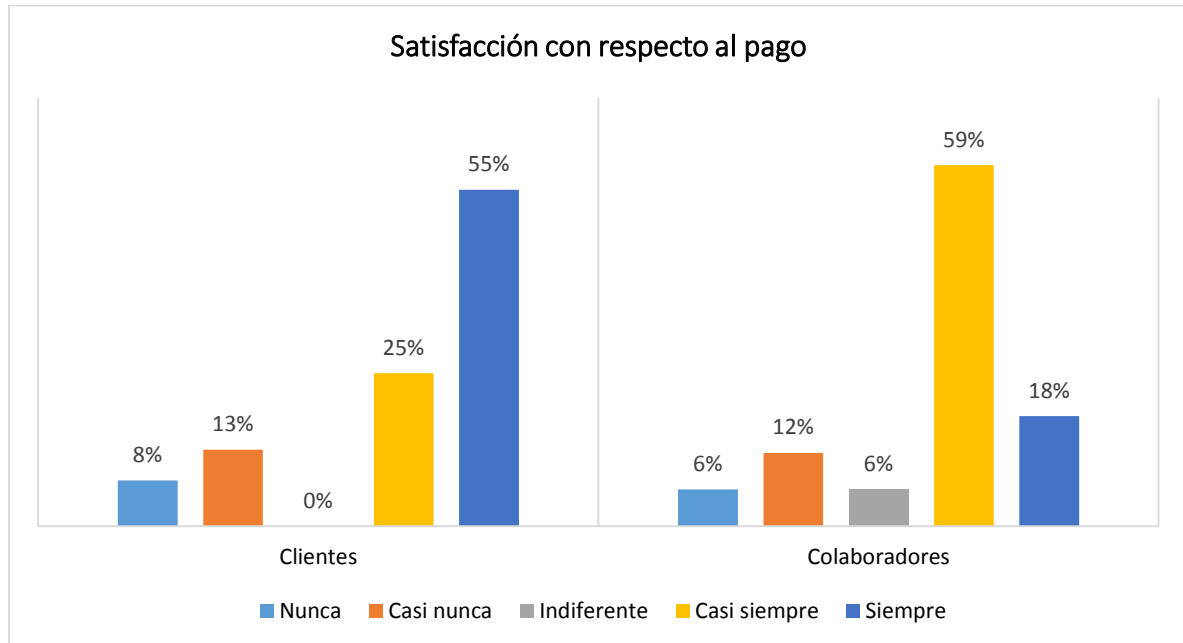
Gráfico 24. Cumplimiento de requisitos/procesos en los tapizados.



A partir de instrumentos aplicados a 40 clientes y 16 colaboradores.

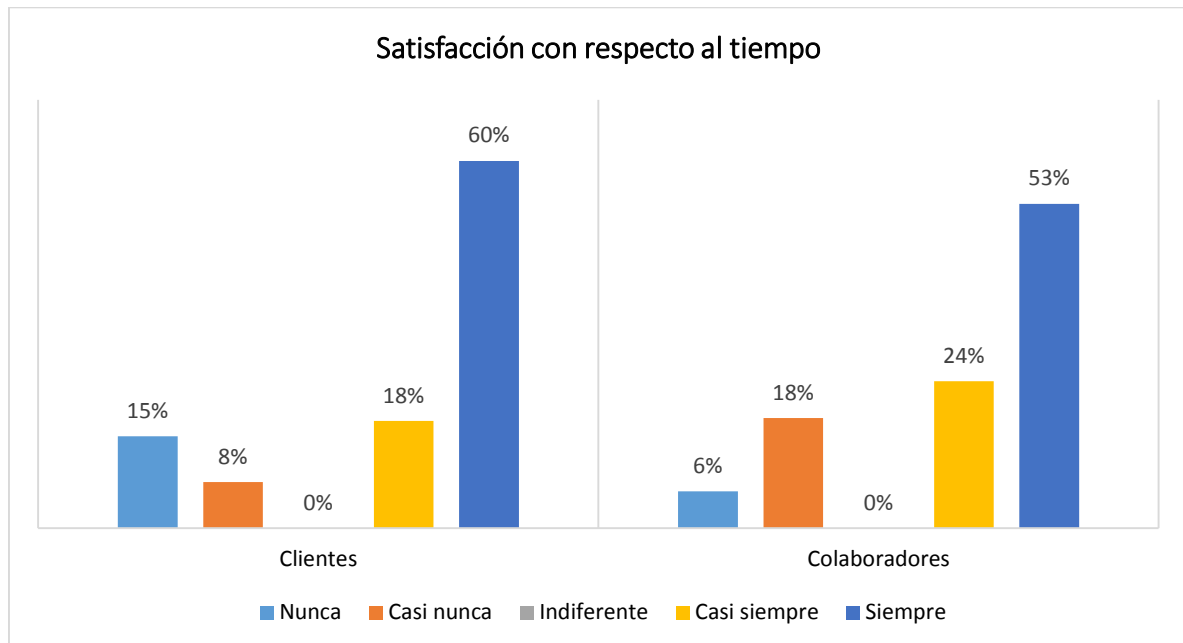
Dimensión 4: Calidad del Producto.

Gráfico 25. Satisfacción en el pago.



A partir de instrumentos aplicados a 40 clientes y 16 colaboradores.

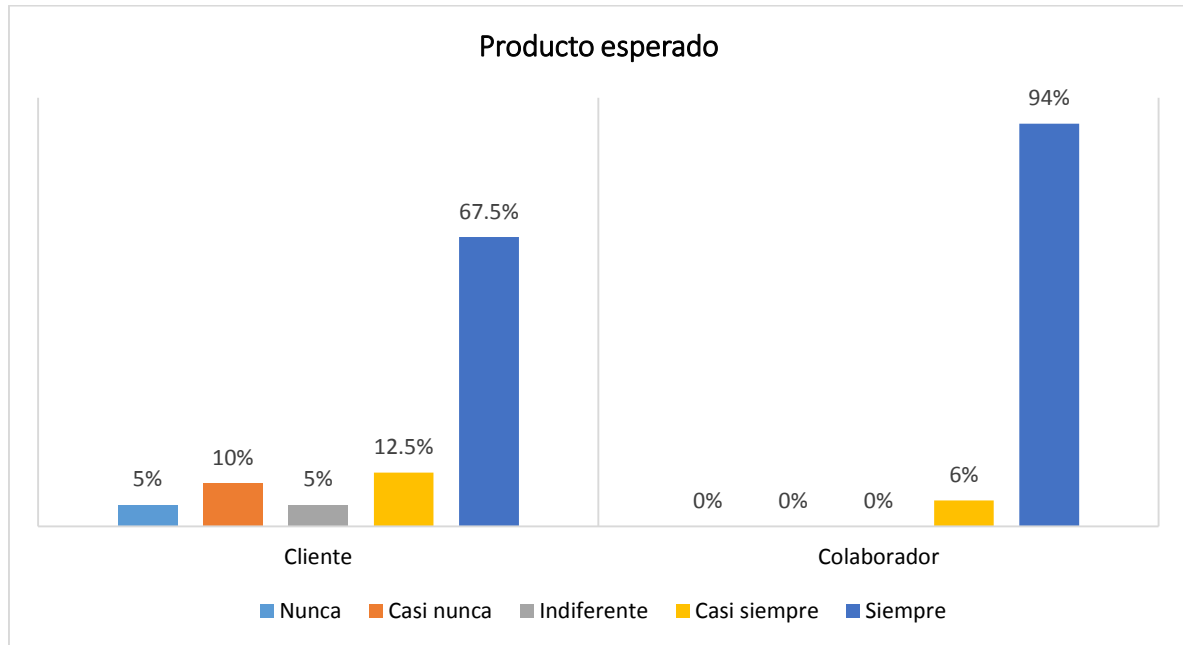
Gráfico 26. Satisfacción en el tiempo efectuado y esperado.



A partir de instrumentos aplicados a 40 clientes y 16 colaboradores.

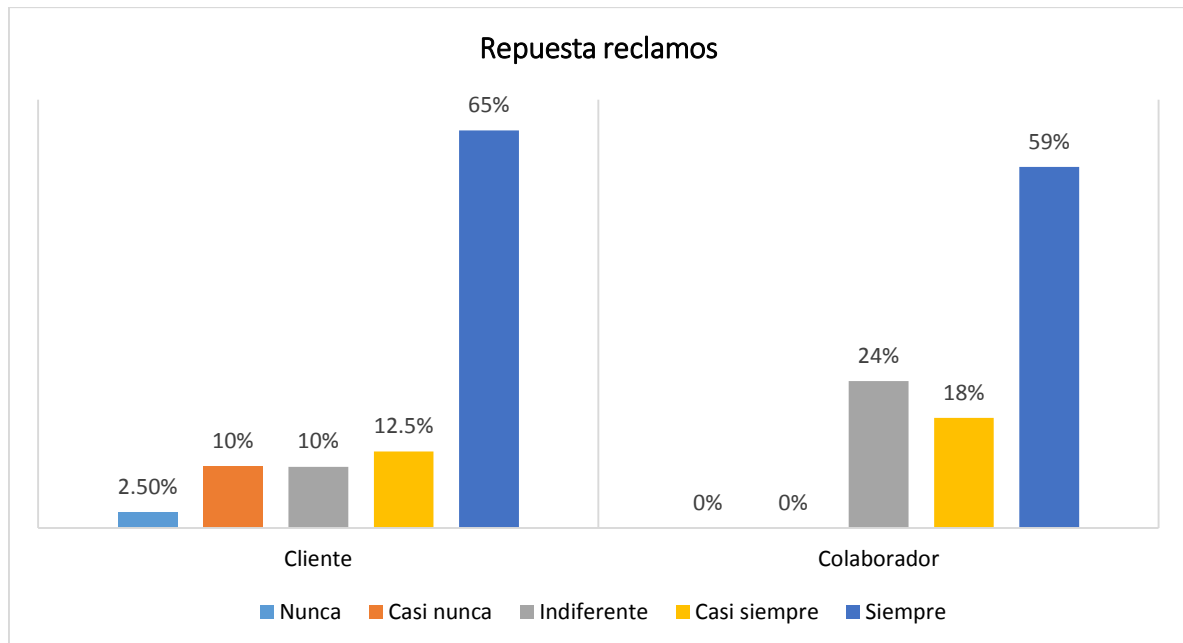
Dimensión 5: Calidad Funcionamiento (Fiabilidad)

Gráfico 27. Satisfacción del producto posterior a la entrega.



A partir de instrumentos aplicados a 40 clientes y 16 colaboradores.

Gráfico 28. Satisfacción en la repuesta de reclamos.



A partir de instrumentos aplicados a 40 clientes y 16 colaboradores.

ANEXO 6. FOTOGRAFÍAS



Tapizado de automóviles

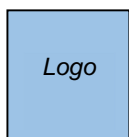




Tapizado de sillas.



ANEXO 7. Formatos de Registro.



Logo

Nombre de la Tapicería

REGISTRO DE PROVEEDORES

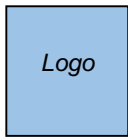
| INFORMACIÓN GENERAL DEL PROVEEDOR | | | | | |
|---|---|------------------|--|---------|--|
| Nombre de la empresa: | | | | | |
| Dirección: | | | | | |
| Teléfono: | | | | | |
| Correo electrónico: | | | | | |
| Sitio Web: | | | | | |
| Nombre del contacto: | | | | | |
| Teléfono del contacto: | | | | | |
| Tipo de producto / servicio que ofrece: | | | | | |
| N ^a | PRODUCTO / SERVICIO | ESPECIFICACIONES | | | |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| Marque con una X las condiciones ofrecidas por el proveedor según corresponda: | | | | | |
| PRECIOS | ¿Proporciona listado de precios vigentes? | Sí | | No | |
| | ¿Ofrece garantías? | Sí | | No | |
| CUMPLIMIENTO | Forma de pago | Crédito | | Contado | |
| | Descuentos y ofertas | Sí | | No | |
| SERVICIO | Entrega a domicilio | Sí | | No | |
| | ¿Proporciona muestrarios? | Sí | | No | |
| ** En caso de ofrecer garantías, crédito o entrega a domicilio por favor describirlas en observaciones. | | | | | |
| OBSERVACIONES | | | | | |
| | | | | | |



Nombre de la Tapicería

CONTRATO DE TRABAJO

| | | | |
|--|--------------------|------------------------------------|-----------------------|
| Nº de orden: | | Fecha de elaboración del contrato: | |
| Nombre del contratista: | | | |
| Nombre del cliente: | | | |
| Teléfono del cliente: | | | |
| Tipo de servicio: | TAPIZADO DE MUEBLE | TAPIZADO DE VEHÍCULO | FABRICACIÓN DE MUEBLE |
| Fecha de recepción: | | Fecha de entrega: | |
| DESCRIPCIÓN DE LO QUE EL CLIENTE SOLICITA | | | |
| | | | |
| DETALLE DE LOS MATERIALES SOLICITADOS POR EL CLIENTE | | | |
| | | | |
| **En dependencia del servicio solicitado por el cliente, indique las consideraciones que deben asegurarse para garantizar la calidad del producto. Por ejemplo soldadura, ebanistería y otros. | | | |
| MEDIDAS A CONSIDERAR | | | |
| | | | |
| Total a pagar: | Adelanto: | Restante: | |
| _____ | _____ | _____ | |
| Servicio de recepción a domicilio | Fecha y hora: | | |
| Servicio de entrega a domicilio | Fecha y hora: | | |

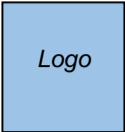


Logo

Nombre de la Tapicería

CÁLCULO DE FIJACIÓN DE PRECIOS

| | | | |
|---|-------|----------------------------------|-------|
| Según contrato de trabajo N ^º | | Fecha de elaboración: | |
| MATERIA PRIMA DIRECTA | | MANO DE OBRA DIRECTA | |
| Detalle | Coste | Detalle | Coste |
| | C\$ | | C\$ |
| | C\$ | | C\$ |
| | C\$ | | C\$ |
| | C\$ | | C\$ |
| | C\$ | | C\$ |
| | C\$ | | C\$ |
| | C\$ | | C\$ |
| Total: | C\$ | Total: | C\$ |
| COSTOS FIJOS | | COSTOS VARIABLES | |
| Servicios básicos | C\$ | Materia prima directa | C\$ |
| Alquiler | C\$ | Mano de obra directa | C\$ |
| Salarios: | C\$ | Mantenimiento de las maquinarias | C\$ |
| Administración de Renta: | C\$ | Contratación de otros servicios | C\$ |
| Depreciación de herramientas y maquinaria | C\$ | Otros: | C\$ |
| Otros: | C\$ | | |
| Total costos fijos: | C\$ | Total costos variables: | C\$ |
| CÁLCULO DE PRECIO | | | |
| <i>Costos</i> | | C\$ | |
| <i>Margen de ganancia</i> | | C\$ | |
| <i>Total</i> | | C\$ | |



Nombre de la Tapicería

TAPIZADO DE ASIENTO DE VEHÍCULO

| | | | |
|------------------------------|--|----------------------------|--|
| Nº de orden: | | Verificado por: | |
| Fecha de inicio del trabajo: | | Hora de inicio del trabajo | |

MEDIDAS DE CALIDAD

1. Operarios capacitados sobre los pasos a seguir en el tapizado de asientos de vehículo
2. Maquinarias y herramientas en buen estado
3. Disponibilidad de materia prima
4. Adecuado desmontado
5. Adecuado resguardo de piezas
6. Revisión oportuna del deterioro
7. Cuidados de limpieza durante manipulación de las telas
8. Manejo de detalles según Nº de orden
9. Repuesta adecuada a los incidentes
10. Otros:

MATERIALES

| | | |
|-----------------------------|--|--------------|
| Tela según el Nº de orden | | _____ yardas |
| España según el Nº de orden | | _____ pliego |
| Pega amarilla | | _____ (1/4) |
| Grapas | | _____ unidad |
| Hilo | | _____ unidad |
| Lápiz | | _____ unidad |
| Otros | | _____ |

HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS

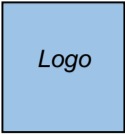
| | | |
|---------------------|--|--------------|
| Engrapadora de aire | | _____ unidad |
| Máquina de coser | | _____ unidad |
| Desatornilladores | | _____ unidad |
| Tijeras | | _____ unidad |
| Cinta métrica | | _____ unidad |
| Otros | | _____ |

PROCESO DE TAPIZADO

| Calidad del proceso | Cumplimiento | | | | | Horas Efectuadas | Nº de trabajadores |
|-------------------------------|--------------|-----|-----|-----|------|------------------|--------------------|
| | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | | |
| Desmontado del asiento | | | | | | _____ Horas | |
| Desarmado | | | | | | _____ Horas | |
| Resguardo de piezas | | | | | | _____ Horas | |
| Destapizado | | | | | | _____ Horas | |
| Revisión de todo el deterioro | | | | | | _____ Horas | |
| Reparación del deterioro | | | | | | _____ Horas | |
| Toma de medidas | | | | | | _____ Horas | |
| Realización de moldes | | | | | | _____ Horas | |
| Corte de tela | | | | | | _____ Horas | |
| Costura | | | | | | _____ Horas | |
| Prueba de acertado | | | | | | _____ Horas | |
| Tallado | | | | | | _____ Horas | |
| Engrapado | | | | | | _____ Horas | |
| Armado de las piezas | | | | | | _____ Horas | |
| Revisión final | | | | | | _____ Horas | |
| Entrega | | | | | | | |
| Montado del asiento | | | | | | _____ Horas | |
| Totales: | | | | | | | |

Contratación de servicios: _____

OBERVACIONES



Nombre de la Tapicería

TAPIZADO DE MUEBLES

| | | | |
|------------------------------|--|----------------------------|--|
| Nº de orden | | Verificado por: | |
| Fecha de inicio del trabajo: | | Hora de inicio del trabajo | |

MEDIDAS DE CALIDAD

1. Operarios capacitados sobre los pasos a seguir en el tapizado de asientos de vehículo
2. Maquinarias y herramientas en buen estado
3. Disponibilidad de materia prima
4. Adecuado desmontado
5. Adecuado resguardo de piezas
6. Revisión oportuna del deterioro
7. Cuidados de limpieza durante manipulación de las telas
8. Manejo de detalles según Nº de orden
9. Repuesta adecuada a los incidentes
10. Otros:

MATERIALES

| | | |
|------------------------------|--|--------------|
| Tela según el Nº de orden | | _____ yardas |
| Espanja según el Nº de orden | | _____ pliego |
| Pega amarilla | | _____ (1/4) |
| Pega blanca | | _____ (1/4) |
| Grapas | | _____ unidad |
| Clavos | | _____ unidad |
| Hilo | | _____ unidad |
| Lápiz | | _____ unidad |
| Otros | | _____ |

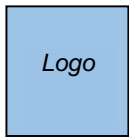
HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS

| | | |
|---------------------|--|--------------|
| Agujas | | _____ unidad |
| Engrapadora de mano | | _____ unidad |
| Máquina de coser | | _____ unidad |
| Martillo | | _____ unidad |
| Tijeras | | _____ unidad |
| Cinta métrica | | _____ unidad |
| Otros | | _____ |

PROCESO DE TAPIZADO

| Calidad del proceso | Cumplimiento | | | | | Horas Efectuadas | Nº de trabajadores |
|--------------------------------|--------------|-----|-----|-----|------|------------------|--------------------|
| | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% | | |
| Desarmado | | | | | | _____ Horas | |
| Destapizado | | | | | | _____ Horas | |
| Revisión de todo el deterioro | | | | | | _____ Horas | |
| Reparación del deterioro | | | | | | _____ Horas | |
| Toma de medidas | | | | | | _____ Horas | |
| Corte de tela | | | | | | _____ Horas | |
| Tallado | | | | | | _____ Horas | |
| Engrapado | | | | | | _____ Horas | |
| Costurado / depende del diseño | | | | | | _____ Horas | |
| Armado de las piezas | | | | | | _____ Horas | |
| Enmantado | | | | | | _____ Horas | |
| Colocación de patas | | | | | | _____ Horas | |
| Revisión final | | | | | | _____ Horas | |
| Entrega | | | | | | _____ Horas | |
| Totales: | | | | | | | |

OBERVACIONES



Logo

Nombre de la Tapicería

CALIDAD DEL PRODUCTO

| | | | |
|---|--|------------------------|-----------|
| Nº de orden | | Verificado por: | |
| Fecha de inicio del trabajo: | | Fecha de finalización: | |
| CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS | | SÍ | NO |
| Correcto llenado de contrato de trabajo | | | |
| Materia prima según Nº de orden | | | |
| Especificaciones según Nº de orden | | | |
| Correcto desarmado de las piezas | | | |
| Correctas tomas de medidas | | | |
| Cortes perfectos | | | |
| Daño de materiales | | | |
| Desperdicio de materiales | | | |
| Costura perfecta | | | |
| Tela limpia | | | |
| Herramientas y maquinarias en buen estado | | | |
| Disponibilidad de materia prima e insumos | | | |
| Correcto armado de las piezas | | | |
| Corrección de errores | | | |
| Manejo de los detalles | | | |
| Visualmente agradable | | | |
| Fuerte | | | |
| Adecuado tiempo de elaboración | | | |
| Pérdida de tiempo | | | |
| Otros: _____ | | | |
| Observaciones: | | | |

ANEXO 8. Herramientas y materiales para tapicería



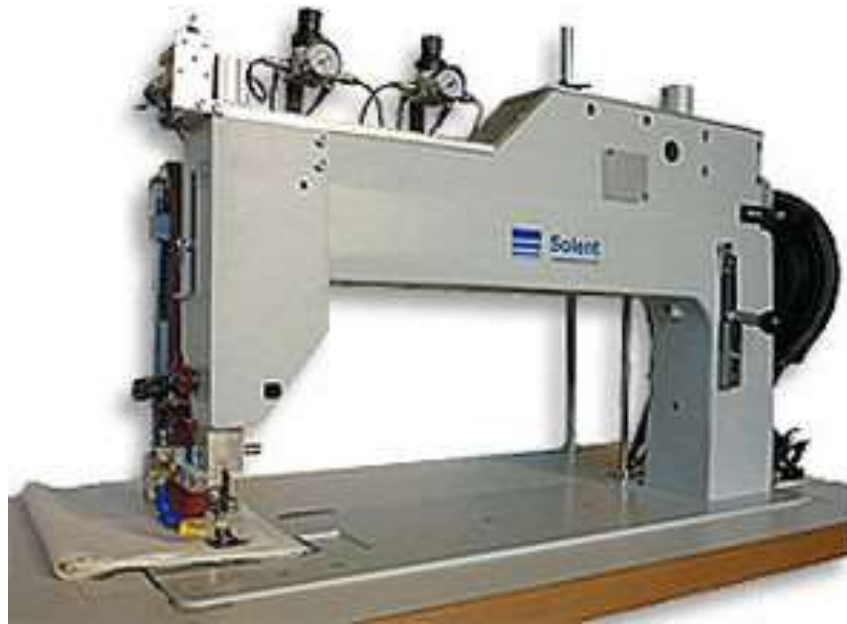
Tijeras, martillos, desatornilladores, hilos, telas, esponja y engrapadoras.



Cintas métricas, agujas, tachuelas y cutter.



Mazo, tizas, lápices y alicates



Máquina y compresor industrial.



Esponja, madera, clavos y pega.



Mesón, silla e iluminación.

