

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA



ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS**

TESIS

**MEJORA DE PROCESOS Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE
LA EMPRESA JM&V CONSULTORES SAC**

PRESENTADO POR:

DIANA YVONNE MACHA YREY

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRA EN EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

ASESOR: DR. FERNANDO RAFAÉL VIGIL CORNEJO

2018

Dedicatorias

Dedico ésta tesis en primer lugar a Dios por darme la vida, salud y sabiduría; por encaminarme y permitirme conocer personas humanas que siempre me han apoyado en el transcurso de mi vida profesional.

A mis dos hijos Walter Christopher y Carlo Andre, que juntos son mi todo, mi fortaleza, alegría y mis dos motores para seguir cumpliendo con mis objetivos.

Agradecimientos

Hijos míos les agradezco por tolerar los momentos de sacrificios en nuestra vida familiar, gracias por entender el significado de la palabra sacrificio, gracias por estar siempre presente a mi lado y por comprender que juntos lograremos nuestro fin.

Gracias hijos míos por ser la fuente de mi esfuerzo, gracias por ser mis dos motores en mi vida, motores que siempre están presente y dispuesto a escucharme, a entenderme y a darme esa fortaleza para seguir luchando.

Finalizo; agradeciendo a mis padres por enseñarme a través de las vivencias, que en ésta vida si no te esfuerzas y sacrificas nunca lograrás cumplir tus metas.

ÍNDICE

CARÁTULA	1
DEDICATORIAS	2
AGRADECIMIENTOS	3
ÍNDICE	4
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
Capítulo I: Fundamentos Teóricos	11
1.1. Marco Histórico	11
1.2. Marco Teórico	13
1.3. Investigaciones	23
1.4 Marco Conceptual	29
Capítulo II: El Problema, objetivos, hipótesis y variables	36
2.1. Planteamiento del problema	36
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	36
2.1.2 Definición del problema	38
2.1.2.1 Problema General	38
2.1.2.2 Problemas Específicos	38
2.2 Finalidad y Objetivos de la investigación	39
2.2.1 Finalidad	39
2.2.2 Objetivos: General y Específicos	40
2.2.2.1 Objetivo General	40

2.2.2.2	Objetivos Específicos	40
2.2.3	Delimitación de la Investigación	40
2.2.4	Justificación e Importancia del estudio	41
2.3	Hipótesis y variables	42
2.3.1	Supuestos Teóricos	42
2.3.2	Hipótesis Principal y Específicas	43
2.3.2.1	Hipótesis Principal	43
2.3.2.2	Hipótesis Específicas	43
2.3.3	Las Variables e Indicadores	44
Capítulo III:	Método, técnica e instrumentos	45
3.1	Población y Muestra	45
3.1.1	Población	45
3.1.2	Muestra	45
3.2	Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio	46
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	47
3.4	Procesamiento de datos.	47
Capítulo IV:	Presentación y Análisis de los Resultados	49
4.1	Presentación de resultados.	49
4.2	Contrastación de Hipótesis	62
4.3	Discusión de resultados	67
Capítulo V:	Conclusiones y Recomendaciones	71
5.1	Conclusiones	71
5.2	Recomendaciones	72
BIBLIOGRAFÍA		73

ANEXOS	77
Anexo N°1.- Instrumento de Recolección de Datos	77
Anexo N° 2.- Matriz de coherencia interna	82

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la influencia de la Mejora de Procesos en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo, el tipo de investigación fue aplicada y el nivel explicativo.

La población objeto de estudio, estuvo conformada por los colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, que ascienden a 85 personas.

Del mismo modo, la población de clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC es de 120 personas.

La muestra obtenida fue probabilística y ascendió a 70 colaboradores y 92 clientes, a los cuales se les aplicó el instrumento que constó de 12 preguntas, utilizando la escala de likert con alternativas de respuesta múltiple.

Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de SPEARMAN, debido a que las variables de estudio son cualitativas.

Finalmente, se pudo determinar que la Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

Palabras Claves: Mejora de procesos, estandarización, optimización, calidad, cliente, satisfacción del cliente.

ABSTRACT

The objective of this research work was to determine the influence of Process Improvement on Client Satisfaction of JM & V CONSULTORES SAC.

Regarding the methodological aspects of the work, the type of research was applied and the level of explanation.

The population under study, was made up of the collaborators of the company JM & VCONSULTORES SAC, which amount to 85 people.

In the same way, the customer population of the JM & V CONSULTORES SAC company is 120 people.

The sample obtained was probabilistic and amounted to 70 collaborators and 92 clients, to whom the instrument that consisted of 12 questions was applied, using the Likert scale with multiple response alternatives.

We proceeded to analyze the results, then we tested the hypothesis, using the statistical test known as the SPEARMAN correlation coefficient, because the study variables are qualitative.

Finally, it was determined that the Process Improvement directly influences the Customer Satisfaction of the JM & V CONSULTORES SAC company.

Key words: Process improvement, standardization, optimization, quality, customer, customerservice.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el mundo empresarial es más competitivo, se requiere de personal capacitado y de procesos ágiles, flexibles y rápidos para poder atender las necesidades de los clientes inmediatamente, caso contrario existe una alta posibilidad que se vayan a la competencia.

En la industria peruana y mundial, existen diferentes indicadores que permiten mejorar la satisfacción de los clientes, pero se considera que una buena atención en el menor tiempo posible es la clave para el éxito empresarial.

En la empresa JM&V CONSULTORES SAC, existen algunos clientes que permanecen en la empresa, pero hay otros que se fueron a la competencia, justamente por un temade procesos, de atención a tiempo de sus necesidades.

La empresa consultora JM&V Consultores SAC, nace el 07 de mayo del año 1999, según Escritura Pública de esa fecha, siendo sus Socios Fundadores los Sres. José Balta Gaviño y Oscar Ríos Márquez.

El objeto social era la Compra/Venta de Bienes, Importación, exportación de bienes en general, representaciones, prestación de toda clase de servicios. Con un espectro amplio de operaciones, sin circunscribirse a servicios de gestión de Reestructuraciones y/o Liquidaciones.

En los años 2006 al 2013, el volumen de solicitudes de Insolvencia de las empresas disminuyó significativamente, razón por la cual JM&V Consultores se dedicó a prestar servicios de otra índole como:

Supervisión Financiera de Empresas.

Diagnóstico de la Situación Operativa y Financiera de Empresas.

Negociación de Servidumbre de Paso y Uso para Proyectos de Energía Eléctrica.

Validación de Puntos de la Poligonal de Línea Eléctrica de Alta Tensión en Ancash y La Libertad.

Negociación para Recuperación de Terrenos Invasados, con participación de Municipalidades y Entidades Financieras.

Por esta razón, la presente tesis magistral, pretende determinar la influencia de la Mejora de Procesos en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

El trabajo de investigación está estructurado en una serie secuencial de capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, abarcó la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio.

En el tercer capítulo se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y contrastar la hipótesis.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, se seleccionaron las conclusiones y recomendaciones que a juicio del investigador son consideradas las más relevantes en el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACION

1.1. Marco Histórico

Mejora de procesos

García, Quispe, Ráez (2003). Señalan que, desde el año 1950, y en muchas ocasiones ente tanto, las dos décadas que siguieron, Deming aplicó el Ciclo PHVA a manera de introducir todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta gerencia de las empresas japonesas. De allí hasta la fecha, este ciclo (que fue desarrollado por Shewhart), ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua. Las Normas NTP-ISO 9000:2001 basan en el Ciclo PHVA su esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

Rodríguez y Pinto (2010). Sostienen que, en la Revolución Industrial, la gestión individual que cada propietario hacía de su negocio influenciaba a los criterios que estos contemplaban, y sus consecuencias, y aun cuando podían afectar la propia producción y los trabajadores, era responsabilidad de esa máxima autoridad administrativa.

Cuando la gerencia se percató de que el negocio se hacía más complicado, se buscó contratar expertos para que dieran su consejo, es decir se asesoraron en disciplinas como el derecho, el mercadeo, la ingeniería, las finanzas, entre otros. Esto produjo que, a inicios del siglo XX, el individuo que tomaba decisiones se basara fundamentalmente en las estadísticas operativas y en la información interna, pero este método carecía de la sofisticación necesaria para hacer frente a los variados factores relacionados con las decisiones organizacionales.

Durante este período, esta problemática aumentó y se incrementó el interés por solucionarla. Sin embargo, no sé pudo hasta principios de la segunda guerra mundial que aparece la investigación de operaciones (*Operations research*). Este proceso era de origen militar, está también muy vinculado con el conocido desarrollo de la

organización industrial. Con estos procesos de la investigación de operaciones, se intentaba determinar las alternativas de solución y mejorar la producción a través de procesos la decisión final sobre la base de datos obtenidos empíricamente.

Satisfacción del cliente.

Hallan pruebas documentadas sobre el hallazgo de la satisfacción del cliente y su importancia en las actividades desarrolladas.

Lara. (1982) Señala que, el testimonio de este evento se traslada al año 2150 a.C., época en que la satisfacción del cliente en la construcción de casas estaba dirigida por el Código de Hammurabi, cuya regla 229 estipulada que si un constructor edifica una casa y no lo hace con buena solidez y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debía ser ejecutado.

Otro testimonio documentado es otorgado por la civilización fenicia. Los fenicios también usaron un programa de acción correctivo para proteger a sus clientes, con el propósito de eliminar la repetición de errores. Los inspectores solo se limitaban cercenarles la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria.

Más evidencias relacionadas a este tema sobre la importancia de la satisfacción se encuentran en otras civilizaciones, como la egipcia, similar a los fenicios, los inspectores se aseguraban de que los clientes egipcios verificaban las medidas de los bloques de piedra caliza de las pirámides por medio de una cuerda. Esta táctica también la empleó la civilización maya. Otro ejemplo fue plasmado por los griegos, que también utilizaron instrumentos de medida que garantizaran semejanza de medidas para la construcción de los frisos de sus templos.

En este proceso evolución nos trasladamos a la Edad Media, donde surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se extiende la costumbre de agregarles marca y, con esta práctica, se desarrolla el interés de mantener una buena reputación (las sedas de damasco, la porcelana china, etc.).

De Fuentes (1998). Sostiene que, en el siglo XIII empezaron a existir los aprendices y los gremios, fenómeno que convirtió a los artesanos en instructores del oficio y en inspectores de éste, ya que conocían a fondo su trabajo, su producto y sus clientes.

1.2. Marco Teórico

1.2.1 Mejora de procesos

Pérez (2010). Señala que, la Gestión por Procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. Su implantación práctica no está exenta de dificultades consecuencia de paradigmas y valores culturales ampliamente compartidos y anclados en los éxitos del pasado.

Además del cambio en las personas, el enfoque directivo a los procesos requiere el uso de unas metodologías para su formalización y de herramientas para gestionar su mejora o rediseño. El trabajo en equipo va a ser clave.

Replantearse la empresa desde la comprensión de los procesos internos de valor añadido descubriendo un nuevo, pero existente y desconocido potencial de mejora es uno de los propósitos. La finalidad última de la Gestión por Procesos es centrarse en lo crítico para generar valor, ahora y en el futuro.

Bravo (2011) Sostiene que, son técnicas con las cuales se ha podido observar mejores resultados en esta fase de mejora correspondiente a la intervención de procesos. Son técnicas que tienen también la característica de poder ser aplicadas con más profundidad y servir también para el rediseño.

La mejora continua de procesos es el conjunto de acciones de perfeccionamiento del diseño del proceso que se realizan durante su vida útil, dirigidas por el dueño del proceso, coordinadas por un área de mejora continua y con la participación de todos los actores del proceso. La idea es perfeccionar lo que se está haciendo, una opción relativamente fácil de implementar cuando existe una cultura de participación.

Mejorar procesos es realizar muchos cambios pequeños para llegar a tener clientes que confían en nosotros. Ciertamente, muchos cambios menores se pueden realizar

de inmediato. Sin embargo, hay otros que exceden el contexto del proceso o son muy complejos, éstos se coordinan con el área de mejora continua de la organización, unidad que debe llevar registro centralizado de las mejoras que se realizan, incluso de aquellas que se hicieron de inmediato.

Medina y otros (2012). Sostienen que, la Gestión por Procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado. En la actualidad, en la mayoría de las organizaciones donde se aplica, coexiste el enfoque de procesos con la administración funcional, se asignan "propietarios" a los procesos y se establece una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción.

Lograr la transformación de una organización hacia su gestión por procesos resulta muy difícil. La cultura existente por más de 100 años de empresas exitosas, estructuradas funcionalmente, y la existencia hasta el presente de organizaciones tradicionales con estas estructuras mantenidas por siglos, como son: los Ejércitos, las Universidades y la Iglesia Católica; atentan contra la aceptación de esta forma de operar, cada vez más necesaria por la globalización actual, las crecientes posibilidades de los clientes de seleccionar lo que desean y, por tanto, su influencia en el mercado; así como la necesidad de buscar vías que permitan elevar los resultados de las estrategias empresariales diseñadas.

Alfaro, (2009) Sostiene que, la gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas.

Peper, (2011) Señala que, considera que la gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

Zaratiegui (1999). Señala que, los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento.

Así, las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, a menudo a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones.

Las organizaciones de tipo matricial, un gran avance en teoría, diseñadas para optimizar el empleo de las capacidades humanas, integrarlas en equipos ad hoc para cada proyecto o nueva actividad, y para reforzar y emplear a fondo los conocimientos disponibles en la empresa, encontraron muchas dificultades en su aplicación práctica. Probablemente una información insuficiente sobre los requisitos exigibles a la cultura de la empresa, junto con el problema siempre presente de la falta de tiempo (para explicar, para experimentar, hicieron fracasar muchos intentos de este tipo de organización, que pocas veces llegó a probarse en condiciones adecuadas para garantizar el éxito.

Llanes y otros (2014). Sostienen que, las organizaciones, tienen el reto de transformar su gestión en busca de una mayor rentabilidad. Además operan en un entorno que se transforma aceleradamente y deben estar preparadas para enfrentarse a los cambios de forma gradual en tiempo viable, sin que ello afecte la calidad de sus productos físicos y (o) sus servicios. Para lograrlo es imprescindible optimizar el sistema de procesos vinculado a satisfacer al cliente y otras partes interesadas para lograr el reconocimiento de la organización como un todo. Obtener beneficios con la aplicación consecuente de la gestión por procesos, tales como: alinear e integrar los resultados planificados y la capacidad para concentrar los esfuerzos en la eficacia,

eficiencia, flexibilidad de esos procesos y contribuir al desempeño coherente de la organización. Se debe asegurar que cada uno de los sistemas de gestión que la componen no sea más importante que el otro y todos por igual funcionen con integración.

Domínguez (2006). Sostiene que, la mejora de un proceso representa un reto para las industrias, éstas invierten una cantidad importante de capital con ese fin. El destino de esos recursos se orienta a la compra de nueva maquinaria, a la capacitación del personal, y al esfuerzo por alcanzar estándares de calidad más competitivos. Sin embargo destinan poco dinero al desarrollo de tecnología.

Pérez y Rodríguez (2104). Señalan que, el desempeño de una organización depende de la capacidad que tenga la misma para asumir los retos que se imponen en el entorno empresarial. Es por eso que las organizaciones se involucran en un proceso de mejoramiento continuo y se trazan estrategias para alcanzar, a través de diversos caminos los objetivos deseados. Sin un mapa que ofrezca un punto de partida y de desarrollo, sin dudas estos objetivos se vuelven inalcanzables para la organización. Por esta razón se han creado estándares, metodologías y guías vinculadas a la calidad que ayudan a la organización a mejorar su desempeño.

González (1999). Señala que, una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implementar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento.

Hammer (1994). Sostiene que un avance importante de esta herramienta es que enfoca todo sus esfuerzos en que las compañías tienen que organizarse en torno a sus procesos.

De la Villa, Ruiz y Ramos (2004). Señalan que, la evaluación de un proceso se define como el examen disciplinado de los procesos usados en una organización junto a un conjunto de criterios para determinar la capacidad de esos procesos para ser

realizados dentro de los objetivos de calidad, coste y planificación. El propósito es caracterizar la práctica actual, identificando debilidades y fortalezas y la habilidad del proceso para controlar o evitar las causas de baja calidad, desviaciones en coste o planificación.

Gallicchio, (2004). Sostiene que, con el fin de adaptarse y ser exitosas en este entorno, las empresas capaces de crear revoluciones industriales podrán prosperar en un mundo no lineal, donde solo las ideas no lineales crearán nueva riqueza.

Zairi (1991) Señala que, la característica clave del elemento transformador, al operar las actividades, se encuentra en agregar valor en tres formas elementales: agregar valor de tiempo, es decir, los resultados se suministran cuando se requieren; agregar valor de lugar, cuando las salidas se suministran donde se requieren; y agregar valor de forma, cuando los resultados se entregan con base a lo que los clientes realmente requieren, de tal forma que se contribuya con su satisfacción.

Gardner (2001). Señala que, el mejoramiento de procesos es una forma efectiva para gestionar una organización en cualquier nivel y para el apoyo en el logro de sus objetivos generales. En consecuencia, ahora se considera un valioso activo empresarial.

Gartner (2006). Sostiene que, su mejora continua se ha convertido en un imperativo para muchas organizaciones. Por ello, es importante este artículo de revisión, ya que su propósito es mostrar los resultados y aportes de los investigadores y proporcionar así una idea general de los modelos de mejoramiento de procesos desarrollados, así como realizar un análisis del enfoque del rediseño de procesos, sus estructuras metodológicas, ventajas y desventajas. De esta forma, con los resultados de los análisis se aporta al área del conocimiento.

González y Joaquí, (2007). Sostienen que, se debe tener en cuenta que en la mejora de procesos debe existir una transición del aprendizaje individual al aprendizaje

organizacional mediante la disposición y utilización de estos activos generados en esa ejecución.

Garvin (1998). Sostiene que, la efusión por los procesos por parte de las organizaciones fue el producto de tener la posibilidad de disminuir la fragmentación del trabajo por áreas y mejorar la capacidad de coordinación y comunicación. El producto de la propagación del concepto de procesos ha generado un estruendo en la literatura no sólo de este tema, además, de aquellas aproximaciones requeridas para mejorarlos tales como: La Mejora Continua de Procesos, el Rediseño y/o la Reingeniería de Procesos.

Suarez y Ramis (2008). Señala que, la mejora Continua de Procesos no delegan para nada un esfuerzo sencillo, reclama la aleación de varios elementos, y sobre todo reclamar de paciencia y constancia en la intención de la mejora por parte de las gestiones locales. Debido a que la generación de estas fases evolutivas se presenta de manera lenta, paulatina y prolongada, distinta al sector privado, en el que el tiempo y el coste de implementación ejercen una presión al esfuerzo.

Harrington (1991). Manifiesta que, un procedimiento sistemático desarrollado para asistir a una organización a tener avances significativos en la manera que operan sus procesos”. Otros autores se han referido a la misma, como: Innovación de Procesos

Figuerola (2014). Sostiene que, la mejora de procesos es especial para el comercio en un ambiente de alta competitividad, la rivalidad del mercado y una economía globalizada. El reconocimiento de los procesos en el negocio que pueden ser mejorados, resultando de un entendimiento de los procesos eficientes y eficaces, ayuda a la organización a aumentar y crecer. El primer paso en la rectificación de los problemas es el reconocimiento de los procesos que pueden ser mejorados para ser más productivos y eficientes. Hoy en día estas labores y especialidades son muy solicitadas en el mercado laboral para todo tipo de industrias.

Kaye y Anderson, (1999). Señalan que, la presencia de un líder tiene una gran trascendencia en cuanto a contar con una persona que conozca los procesos que se desean mejorar y que se encuentre personalmente comprometido con los métodos de esta idea.

Bateman y Rich, (2003). Ambos sostienen que, es importante la formación de equipos preferiblemente de diferentes áreas para focalizarse en los procesos de mejora.

García y García (2011). Sostienen que, se encuentran en la necesidad de crear equipos cruzados con gente de todas las áreas y deben estar apoyados por otros equipos de mayor jerarquía con capacidad de remover los obstáculos; también señalan la necesidad de delegar funciones y jerarquías en los organigramas

El hombre fundamenta que las primeras sociedades estudiadas, en las cuales antes de empezar la mejora continua.

Bond, (1999). Señala que, es acertado que los procesos más trascendentes estén identificados y debidamente documentados. Hay que tratar de eliminar todas las actividades que no generen valor e identificar las mejores prácticas.

1.2.2 Satisfacción del cliente

Kotler (2012). Sostiene que, la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparación del rendimiento que se percibe de un producto o servicio con sus propias perspectivas.

Dutka (1998). Señala que, la satisfacción del cliente forma parte de la administración de la calidad total al fijar expectativas pautas y exigencias de rendimiento. El cliente es quien conduce el management de la calidad total.

Moliner (2001). Sostiene que, la satisfacción del Cliente, y con vistas a poder llevar a cabo una gestión adecuada de la Calidad de Servicio, va a tener una importancia decisiva conocer qué buscan las personas en la actividad de consumo. Desde una

postura utilitarista o racional cognitiva, el ser humano es considerado como un procesador de la información, que toma decisiones buscando la máxima utilidad.

Lewis y Mitchell, (1990). La satisfacción del cliente va unida a cada transacción específica, a diferencia de la actitud hacia un producto o servicio que es general y puede existir sin que haya habido una experiencia personal de compra y de consumo concreta

Carmona y leal (1998). Señalan que, la teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente sostiene que unas dimensiones de los productos o servicios están relacionadas con la satisfacción del cliente, y otras muy diferentes están relacionadas con la insatisfacción del cliente.

Kotler (2012). Señala que, la relación entre satisfacción del cliente y lealtad del cliente no es proporcional. Suponga que la satisfacción del cliente se evalúa en una escala del uno al cinco. En una escala muy baja de satisfacción (nivel uno), es probable que los clientes abandonen la empresa e incluso hablen mal de ella. En los niveles dos a cuatro los clientes están medianamente satisfechos pero aún es fácil que cambien si reciben una mejor oferta. En el nivel cinco es muy probable que los clientes vuelvan a comprar, e incluso que hagan buena publicidad de boca a boca sobre la empresa.

Carman (1990). Señala que, la necesidad de incluir otra escala que evalúe la importancia concedida por el cliente a cada potencial atributo del servicio; y advierte de las influencias y sesgos generados entre las puntuaciones de las dos escalas que pueden invalidar su representatividad. Un indicador basado en la diferencia entre dos puntuaciones introduce un mayor error de medida, por lo que disminuyen los indicadores de fiabilidad y validez.

Anderson y Sullivan, (1993). Ambos señalan que, la satisfacción del cliente siempre ha tenido un alto interés para directivos e investigadores por los resultados positivos que existen entre satisfacción y retención por ello y teniendo en cuenta que la

satisfacción es una predicción de las intenciones futuras de volver a adquirir un servicio o producto.

Giese y Côte, (2000). Señalan que, concentrándose en aquellos aspectos que son de intereses directos o directamente controlables por los directores que los gestionan. Y por otra parte, se debe considerar que al conocer los perfiles de usuarios que tienen mejor o peor percepción de la calidad, el gerente podrá adaptar las situaciones y procesos controlables para conseguir una mayor satisfacción de sus clientes, estableciendo estrategias para la mejora de los puntos débiles dependiendo del tipo de usuario. En este sentido, estos datos son muy beneficiosos para los profesionales, pues a partir de la evaluación de la calidad, se podrá establecer un plan de actuación para mejorar la satisfacción y aumentar la fidelidad.

Narver, Slater, y MacLachlan (2004). Señalan que, una clientela satisfecha repercute positivamente en la situación económica y competitiva en los mercados a través del incremento del volumen de adquisiciones de productos, el descenso de los costes de comunicación, la atracción de nuevos clientes.

Hu, Kandampully, y Juwaheer (2009). Establecen que la satisfacción del cliente ha sido idealizada como una reacción afectiva, que surge después de una prolongada serie de encuentros de servicio y en una única respuesta.

Fornell (1992), señala que lo conceptualiza como una evaluación global a lo largo del tiempo de la experiencia de consumo, que puede variar drásticamente con el tiempo

Peñaloza. (2004). Señalan que, la calidad es la distinción entre lo que esperan los clientes y la prestación efectiva tal como ellos la perciben dicha prestación brindada. la calidad la elige el comprador, siendo desde su punto de vista que esta idea debe tener sentido para todo aquél que le importe en conservar a su clientela con este atributo. De cualquier modo, e independientemente del lado que se visualice, significa excelencia, desempeño impecable.

González (1997). Señala que, el producto o servicio otorgado, la atención del personal, los servicios que se suman al producto, la calidad y la imagen concluyen un conjunto de valores que el cliente reconoce. Cuando este conjunto de valores es reconocido por el cliente es sumamente importante al valor que el cliente identifica con el precio se habrá generado satisfacción para el cliente

Denton (1991). Sostiene que, muchos de los poseedores del servicio de calidad manifiestan que cuando se paga el salario mínimo, el servicio que se recibe también será de mínima calidad, sin embargo, no necesariamente por el hecho de recibir una remuneración mínima no significa que el servicio o el producto brindado es igual de eficiente o bueno debido a que no se debería de mezclar la remuneración con el servicio o producto que se brinda.

Olshavsky y Kumar (2001). Ambos afirman que, se encontraron lagunas serias en el aspecto conceptual que debilitan el cimiento empírico de los aportes. Las explicaciones que entienden la satisfacción como un proceso de evaluación, permiten hallar claramente los antecedentes de dicho fenómeno, son abundantes. Para esclarecer dicho proceso que lleva a los juicios de satisfacción, el modelo de la no confirmación de expectativas ha sido el soporte teórico de mayor utilidad. Se define este concepto, como una valoración o forma de medir de determinadas variables, especialmente la percepción de los resultados (performance) y ciertos estándares de comparación.

Giese y Cote (2000). Sostienen que, critican las explicaciones que tratan la satisfacción como un proceso evaluativo, debido a que se restringen a identificar el mecanismo y las variables que aportan a su formación, pero no determinan el carácter de este fenómeno. Ambos autores protegen aquellas aportaciones que interpretan la satisfacción como el producto de la evaluación de una investigación, realizando mención a la naturaleza de dicha respuesta, ya sea cognitiva, afectiva o una combinación de ambas. Además, la conceptualización de la satisfacción del consumidor puede entenderse desde el punto de vista de una transacción específica o desde una visión acumulativa.

Jones y Suh (2000) Señalan que, la satisfacción determina desde este punto de vista explicar mejor las pretensiones del comportamiento. Debido a las medidas propuestas, la investigación aplicada en materia de satisfacción ha empleado para identificar y cuantificar este fenómeno, desde escalas para medir variables relacionadas con la formación de la satisfacción, como las expectativas, del desempeño, la no confirmación, o los afectos, hasta determinadas medidas específicas directas del nivel de satisfacción que experimenta el consumidor.

Parasuraman (1997). Señala que, en este contexto, la naturaleza del vínculo existente entre las apreciaciones del cliente sobre las particularidad del servicio brindado a partir de la cascada del encuentro o episodio, el valor del servicio, y la satisfacción, el interés principal desde un punto de vista empresarial, en el trabajo se ha indicado la importancia de la administración del valor del servicio como herramienta que ayuda en el éxito de las empresas en los mercados, adoptando el papel de instrumento de gestión estratégica.

1.3 Investigaciones

Se efectuó la búsqueda de trabajos de tesis realizados en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, así como en otras universidades del país y del extranjero.

A continuación se detallan algunos trabajos de investigación, con sus respectivas conclusiones:

Sandivar Anaya, Romel Alexander (2016), en su tesis: “Propuesta de mejora del proceso de una línea de producción de parabrisas para autos usando herramientas demanufactura esbelta”, para optar el grado de Magister en Ingeniería Industrial con mención en Gestión de Operaciones, tuvo como objetivo principal presentar propuestas de uso de herramientas de los sistemas esbeltos aplicado en la producción de parabrisas para autos, la cual es un proceso complejo y no tan conocido en el Perú. Sin embargo, al ser la empresa reconocida a nivel mundial viene teniendo un incremento en la demanda, por lo cual es importante realizar las mejoras necesarias para poder abastecer el mercado internacional de parabrisas.

A continuación, las conclusiones de la investigación:

- Se concluye que con el aumento de la productividad en las áreas de corte — pulido, curvado y ensamble se logrará cumplir con la demanda de los clientes mejorando la calidad del producto, trabajando de manera ordenada, eficaz y eficiente; creando además un stock de seguridad que cubrirá cualquier demanda no prevista en el pronóstico anual de la empresa y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Se concluye que con el apoyo y compromiso de la alta dirección involucrando a todas las áreas administrativas y de producción se lograrán los objetivos propuestos luego de implementar las herramientas de manufactura esbelta en la empresa.
- Las capacitaciones y talleres de entrenamiento a los operadores en uso de las herramientas de mejora son importantes, debido a que se tendrá mayor éxito en la implementación de las herramientas de manufactura esbelta y también se desarrollarán las habilidades del personal.
- Es necesario iniciar la implementación de las herramientas de manufactura esbelta implementando primero las 5'S en toda la empresa. De esta manera todas las cosas estarán ordenadas y limpias y el personal se sentirá cómodo en sus puestos de trabajo aumentado su productividad.
- Se concluye que con la propuesta de implementar la herramienta Kanban en los procesos de curvado y ensamble incrementa la producción de parabrisas se incrementa de 201 a 312 parabrisas por día.
- Asimismo se concluye que con la propuesta de implementar la herramienta Kanban en las áreas de curvado y ensamble se reducen los tiempos de

producción de 7.2 minutos a 4.6 minutos y de 8.0 minutos a 4.5 minutos respectivamente; con lo cual ambos procesos ya no serían cuellos de botella.

- Se concluye que con la propuesta de implementar la herramienta TPM en las áreas de corte — pulido y curvado se incrementa en 25% la efectividad global de cada equipo analizado. Asimismo mejoró los indicadores de disponibilidad, rendimiento y el índice de calidad de ambos equipos con lo cual se incrementa la productividad de cada área.
- Se determina que la inversión del proyecto es viable y luego del año 0 de inversión se obtienen ganancias de 904890 soles.

Flores Mota, María Gabriela (2003), en su tesis: *Aplicación del sistema kaizen en la industria de empaques flexibles*. Universidad De San Carlos de Guatemala, llegó a las siguientes conclusiones:

1. Actualmente, el proceso de producción de empaques es efectuado por extrusión de película, impresa por flexografía, cortada, revisada y empacada para ser transportada finalmente. La cultura de la empresa está enfocada a satisfacer al cliente en busca de mantener la calidad que ofrece.

2. Al aplicar un programa de mejoramiento Kaizen en el área de producción, se buscó la satisfacción de las necesidades de la empresa, estimulando la total participación de los trabajadores en la aplicación y práctica de la metodología 5'S.

3. Dentro de los beneficios visibles en la introducción del programa para la empresa, se mejoró la participación conjunta del personal, se estimuló la habilidad en la resolución de problemas orientados al área de producción, reducción en pérdidas de tiempo, buscando las causas, atacándolas, para disminuir la repetición de errores dentro del área de trabajo.

4. Para introducir el programa propuesto se necesitaron cuatro meses de tiempo, una capacitación constante e intensiva, un involucramiento de los trabajadores encargados del área de producción en la participación constante, para disminuir la resistencia al cambio se buscó el cambio de actitud para la aplicación del mismo, en el logro de un ambiente de trabajo ordenado, limpio, seguro que facilitará el trabajo, hábito diario y resultados satisfactorios.

5. Inicialmente al presentar el programa, se mostraron cada uno de los requisitos necesarios para su aplicación, se identificaron los beneficios y procedimientos para llevarse a cabo adecuadamente. Para el desarrollo del plan de trabajo se efectuaron tres fases importantes basados en la preparación de los grupos, capacitación y seguimiento del programa en la asesoría de introducción práctica y aplicación del proyecto, en la cual la alta dirección fue el pilar más importante al adoptar y brindar todo su apoyo en el desarrollo de la metodología como una prioridad estratégica para la empresa.

6. Se indicaron cada una de las responsabilidades que tendrían los grupos encargados de llevar a cabo la ejecución del programa, comité formado para las inspecciones y el equipo auditor para efectuar y constatar el funcionamiento del programa, participación y supervisión ante las dificultades, que se fueron midiendo el alcance de los resultados de acuerdo al desarrollo del plan establecido.

7. Cuando la estrategia comenzó a llevarse a cabo, se tenía mucha impaciencia por ver resultados, por lo cual para el seguimiento del programa, se realizó una verificación y la auditoría respectiva por medio de la observación y participación directa del personal encargado, con la cual se obtuvieron los resultados para la auditoría con un 56%, inspección del comité con un 68%, que en comparación con la preauditoría realizada antes de introducir el programa fue de 52%. Aunque el resultado fue aceptable en comparación al dato anterior, se les comunicó a los trabajadores que aún existen oportunidades de mejora, y que la comunicación, el trabajo en equipo, la participación no obligada y la motivación por medio de incentivos podrán mejorar su impacto dentro de la planta.

Rodríguez Martínez Cynthia (2011) en su tesis: *Propuesta de un sistema de mejora continua para la reducción de mermas en una procesadora de vegetales en el departamento de Lima con el objetivo de aumentar su Productividad y competitividad.* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú, llegó a las siguientes conclusiones:

1. Mediante la ampliación de la línea de producción se puede lograr que la calidad de la materia prima tenga un mejor control y sea verificada minuciosamente, ya que uno de los problemas era que las operarias siempre tenían que hacer horas extras para poder cumplir con los pedidos que demandaban los clientes, esto generaba cansancio y por consecuencia baja producción. Para esta ampliación se deberá crear otra línea de producción, lo cual traerá la contratación de 15 operarias y todos los materiales que incluye esta nueva ampliación.
2. Para el debido control de los campos de cultivo, que es otros de las causas raíz, ya que la materia prima que llega de los campos siempre llegan con un 40 % de daños mecánicos , se va contratar dos administradores de campo uno por cada campo, estos administradores servirán de nexo entre la planta y el campo, ya que supervisarán la calidad de la materia prima como esta se va dando y si existe algún tipo de complicación, garantizando la calidad de la materia prima y así mismo cumpliendo con los estándares de calidad dado por planta.
3. Se planteó un nuevo organigrama, ya que con la contratación de estos administradores de campo, los jefes de campo van a ser supervisados por estos administradores, por lo tanto este nuevo cargo tendrá que estar en una misma línea con el administrador de planta para que se puedan hacer las coordinaciones necesarias que requiera la planta con respecto al campo.

4. Se establecerá estándares de calidad, dados por el administrador de planta, según el requerimiento del cliente, los cuales el campo debe cumplir para que durante el proceso se dé un menor porcentaje de materia prima desechada y poder cumplir con el pedido de manera eficiente y de calidad.

5. Se sabe que el transporte que se da mayormente del campo del norte hasta la planta influye también en la calidad del producto, ya que muchas veces los transportistas maltratan la materia prima llegando así con daños mecánicos a la planta. Para ello se ha propuesto hacer una alianza estratégica con una empresa transportista, la cual se comprometerá a seguir los estándares de calidad y la forma adecuada de cómo transportar el producto para que llegue tal cual la cosecharon del campo. Solo así se podrá garantizar la calidad de la materia prima y poder cumplir eficientemente y con menos pérdida de producto durante el proceso.

Susana Katherine Huanca Canales (2014). Implementación de una mejora continua para una lavandería en el área de lavado al seco. Universidad de San Martín de Porres, llegó a las siguientes conclusiones:

1. Las etapas identificadas en el proceso de lavado al seco fueron: preparación, prelavado, lavado, reprocesos, planchado, hermanado y la distribución.

2. Se logró identificar como problema la baja productividad en el área de lavado al seco de la lavandería Sagita S.A

3. El costo de calidad antes de la implementación fue de s/. 324 776.92 y después de la implementación fue de s/. 198 097.09, generando un ahorro aproximado de un 39% en sus costos de calidad.

4. A lo largo de la aplicación del plan de mejora continua en conjunto con la aplicación de las herramientas y la colaboración de todo el personal de la lavandería se logró incrementar la productividad de 0.44 a 0.47 prendas

lavado al seco por cada sol invertido.

5. Se diseñaron manuales tales como: manual de planchado, manual para el lavado al seco y manual de limpieza. Los manuales permitieron que los trabajadores realicen sus funciones correctamente.

6. Se crearon los siguientes formatos: formato de inspección de orden, inspección y frecuencia de limpieza, control de asistencia, plan y monitoreo de mantenimiento. Los cuales permitirían llevar un control de las actividades que se fueron implementando y de los problemas que puedan presentar las máquinas; para posteriormente tener una base de datos la cual ayude a dar una solución en el menor tiempo posible.

1.4 Marco conceptual

Control

Es la cuarta función administrativa que busca asegurar si lo que planeó, organizó y dirigió, realmente cumplió los objetivos previstos. Presenta cuatro fases: establecimiento de estándares, observación de desempeño, comparación del desempeño y acción correctiva.

Dirección

Esta función es la tercera función de la tarea de administración, mediante esta tarea se propicia la realización de acciones dirigidas a la secuencia de los objetivos de la Organización, a través del ejercicio del mando, del liderazgo, de la motivación y comunicación adecuada. Esta es la más compleja de las funciones administrativas por el hecho de influenciar a los subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan así alcanzar los objetivos de la organización. La dirección tiene tres niveles: global, departamental y operacional.

Eficacia

Capacidad para lograr los objetivos. Hacer las cosas correctas, utilizar recursos de manera óptima y obtener resultados y agregar valor.

Alcanzar el objetivo, entregar lo que se espera con la calidad requerida. Es importante anotar que en el diseño de un proceso se debe empezar por conocer las necesidades y las expectativas de los clientes, para satisfacerlas con eficacia. Es indispensable tener claridad sobre el producto esperado e identificar, a través de mediciones, los diferentes requisitos o especificaciones técnicas del producto. A partir de éste se determinan las actividades esenciales para lograr el propósito. En suma, la adecuada relación entre Actividades y Producto determina la Eficacia.

Eficiencia

Es el uso adecuado de los recursos que permitirán determinar el costo adecuado del producto final. Puede establecerse de tres maneras diferentes:

- Hacer más producto con menos recursos.
- Hacer más producto con iguales recursos.
- Hacer igual producto con menos recursos.

Lo óptimo es hacer más con menos; y esto depende de las características, especificaciones de los insumos, el uso y la disponibilidad de los recursos adecuados y la forma como se hayan definido las actividades de transformación. En síntesis, la adecuada relación entre Insumos y Actividades determina la Eficiencia.

La combinación perfecta será la suma de Eficiencia y Eficacia porque un desequilibrio puede generar buenos niveles de eficacia, con clientes muy satisfechos, pero poca eficiencia a un costo muy alto para la organización. O, al contrario: muy eficiente, con un costo bueno para la organización, pero sacrificando la eficacia, es decir, no logrando satisfacer al cliente final. Productor, cliente y proveedor deben ganar. Este es entonces el papel que juega la gestión por procesos: lograr beneficios equitativos para todos.

Finalmente, no se puede caer en el error de establecer procesos rígidos e inmodificables, con la excusa de que es la manera de cumplir con los propósitos de un buen proceso en cuanto a eficacia y eficiencia. Los clientes tienen muchas expectativas difíciles de interpretar o reconocer; ellos siempre esperan una solución a su necesidad, porque las personas son diferentes y sus necesidades igualmente distintas.

La eficiencia, es la capacidad para hacer correctamente las cosas. Uso de los recursos mínimos (materia prima, dinero, y personas) para obtener el volumen deseado de producción

Encuesta

Es el instrumento más utilizado en investigación de mercados que sirve como medio para obtener datos que nos dan guía en el proceso de comunicación. Se realiza en forma escrita o verbal.

Estrategias

El término estrategia fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o disuadir al adversario; en consecuencia, el desarrollo de estrategias militares conlleva necesariamente la consideración de factores económicos y políticos. En su sentido amplio, "Estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional"

En un sentido general la estrategia denota un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos trascendentes. "La estrategia define el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa

Las estrategias señalan los grandes rumbos de acción y asignación de recursos con que la empresa aspira a mantenerse en el mercado, superando los esfuerzos y logros de los competidores.

Gestión

Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

Organización

Es la segunda función de la administración que consiste en agrupar las actividades necesarias para realizar lo que se planeó. Esta se da en tres niveles: a nivel global, departamental, y a nivel de tareas y operaciones.

Planeación

Es la primera función administrativa que sirve como base para las demás funciones. Se define como el donde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuando, cómo y en que secuencia. Presenta tres niveles: planeación estratégica, la táctica y la operacional.

Proceso

Proceso es: un "Conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno. En un proceso intervienen tres actores: el cliente, el productor y el proveedor, que deben actuar unidos para obtener todos, un beneficio común; el cliente con un producto o servicio diseñado de acuerdo con sus necesidades y expectativas, el productor entregando mediante un adecuado diseño de actividades productos satisfactorios, y sin reproceso, obtenidos a su vez cuando logra recibir buenos insumos entregados oportunamente por el proveedor (Agudelo, 2012).

Identificación del proceso

Agudelo menciona que, si nos referimos al Enfoque sistémico, se puede inferir que un proceso en sí es un sistema y como tal su comportamiento está determinado por las mismas leyes del enfoque de sistemas; quiere decir esto que tendrá elementos de entrada, tendrá actividades de transformación cuyo resultado es un producto y debe tener retroalimentación que permita determinar si el proceso está encaminado o está logrando su propósito.

La retroalimentación evita entonces que el sistema, en este caso el proceso, se degrade: "entropía" equivalente de cualquier sistema. Entonces un buen proceso se reconoce si tiene claramente definidas y establecidas las siguientes características:

- **Objetivo:** propósito del proceso, qué se pretende lograr con él; tiene relación con el producto.
- **Responsable:** persona que orienta, observa y mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.
- **Alcance:** determinación de la responsabilidad del proceso, de tal manera que facilite la labor; determina el inicio y fin del proceso como referencia. También puede orientar sobre las inclusiones o exclusiones que afecten el objetivo. Más adelante cuando se elabore el diagrama del proceso, este alcance hace referencia a la primera y última actividad.
- **Insumos:** todo lo que requiere como materia prima para ser transformada en producto final. Es el proceso el que convierte las entradas en salidas mediante las actividades de transformación y utilización de los recursos. También se requiere como insumo la información necesaria para la transformación y la retroalimentación que permita hacer ajustes al proceso. Debe determinarse quién provee los insumos, en otras palabras, quién es el proveedor (interno o externo), mejor si se precisa cuál es el proceso que lo provee, para saber con quién interactúa o a quién se dirige para establecer los requisitos.
- **Productos:** todo lo que entrega el proceso para un cliente, bien sea interno o externo y que debe responder a las necesidades identificadas para éste, puede ser tangible cuando es un bien material o intangible cuando se trata de un servicio. También se tiene en cuenta la información generada por el proceso como resultado de las mediciones o información requerida para el uso del producto. Se debe conocer a quién se entregan los productos, en otras palabras, quién es el cliente (interno o externo), cuál es el proceso que lo requiere, para saber con quién interactúa o a quién se dirige para verificar los resultados.

- Recursos: todo aquello que permite transformar los insumos en producto, clasificados como mano de obra, máquinas, medios logísticos o tecnología dura y blanda (hardware y software), en general todo aquello que utiliza, pero no se consume a través de la transformación.
- Duración: para el cliente es importante la oportunidad en la respuesta o el tiempo que se demora en entregar el producto, es el tiempo transcurrido desde la actividad identificada como inicio, entrada del insumo, hasta la actividad identificada como fin, entrega de producto. Se conoce usualmente como el "Tiempo de Ciclo".
- Capacidad: lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración, y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido.

Cómo lograr el propósito de los procesos

Agudelo menciona que el propósito de cualquier proceso es satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes, como se definió en el capítulo anterior, la satisfacción del cliente igualmente tiene diferentes niveles de satisfacción², la cual está vinculada con los conceptos de calidad, atención y costo, que para muchos productos se identifican como los factores claves de éxito.

Límites de un proceso

No existe criterios estandarizados para determinar los límites de un proceso, ya que varía mucho con respecto al tamaño de la empresa y la forma particular de funcionamiento de una organización, pero se considera lógico que (Pérez, 2016):

- a) Los límites del proceso determinan una unidad adecuada paragestionarlos en sus diferentes niveles de responsabilidad.
- b) Estén fuera del departamento para poder interactuar con el resto de proceso (proveedores y clientes)
- c) El límite inferior sea un producto con valor.

Elementos de un proceso

Pérez menciona que todo proceso tiene tres elementos:

- a) Un input, producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido como por ejemplo la factura del suministrador con los datos necesarios. La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.
- b) El proceso, la secuencia de actividades propiamente dicha. Unos factores medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo. Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, inputs necesarios o convenientes para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son productos también que vienen de otros procesos con los que interactúa.
- c) Un output, producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso del cliente.

Recordemos que el producto del proceso ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable para su cliente o usuario.

Satisfacción del cliente

Es un concepto inherente al ámbito del marketing y que implica como su denominación nos lo anticipa ya, a la satisfacción que experimenta un cliente en relación a un producto o servicio que ha adquirido, consumido, porque precisamente el mismo ha cubierto en pleno las expectativas depositadas en él al momento de adquirirlo.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Planteamiento del problema

2.1.1. Descripción de la realidad problemática

Las empresas en la actualidad, buscar ser más competitivas, para ello necesitan gestionar de manera adecuada sus organizaciones.

La mejora de procesos es una herramienta que debe ser utilizada por toda organización, para planear sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Esta herramienta nos permite tener más claro el panorama empresarial y tomar decisiones adecuadas, así como fidelizar a los clientes.

Esta realidad no es ajena de la empresa JM & V CONSULTORES, la cual viene presentando problemas en cuanto a una adecuada gestión de procesos.

A continuación, se describe su realidad problemática, con la finalidad de identificar sus problemas y buscar alternativas de solución, que permitan mejorar la gestión de la mencionada empresa.

A la fecha, la empresa viene mostrando dificultades en cuanto a su planificación, lo que trae consigo una inadecuada toma de decisiones, afectando el desempeño de la organización y una baja satisfacción de los clientes.

JM&V CONSULTORES SAC, es una empresa que se ha venido gestionando desde su fundación con poco personal, pero con el incremento de clientes, ha venido incorporando personal profesional y técnico para poder atender mayor número de clientes.

Lamentablemente, no se estableció un perfil determinado para la contratación, más bien ha sido personal que se conocía de otros trabajos anteriores, o familiares, o allegados, o recomendados por algunos funcionarios de la empresa. Del mismo modo, los procesos se han venido desarrollando de manera manual y muchas veces con errores, lo que afecta el desempeño de la organización.

Otras dificultades identificadas en cuanto a los procesos de la empresa son:

- ✓ No se permite monitorear e identificar en forma objetiva los cuellos de botella en el momento oportuno.
- ✓ Riesgo de no identificar o advertir oportunamente las posibles situaciones de ineficacia en el logro de las metas, resultados o situaciones de ineficiencia en el uso de los recursos de la Empresa Liquidadora.
- ✓ Se cuenta con procedimientos no establecidos que podrían incluir actividades que no aportan beneficio a la cadena de valor y que no pueden ser identificados y medidos.
- ✓ Posible pérdida o mal uso de los recursos e información de La Empresa Liquidadora.
- ✓ Limita la detección de posibles deficiencias o distorsiones en la ejecución de las actividades y tareas que realizan cada una de las Unidades Orgánicas en forma transversal y funcional.
- ✓ Limitaciones para ejecutar evaluaciones de manera oportuna, teniendo en cuenta las actividades e indicadores que comprenden un determinado proceso.
- ✓ No se pueden medir los resultados alcanzados a nivel de cada proceso transversal teniendo en cuenta las actividades y tareas que intervienen dentro de La Empresa Liquidadora.

- ✓ Dificultad para la revisión de las tareas, actividades, procedimientos y procesos que comprenden un determinado servicio que presta la Empresa Liquidadora.
- ✓ Dificultad para la revisión de tareas, actividades, procedimientos, procesos y su performance dentro de la Cadena de Valor, al carecer de procesos caracterizados con sus respectivos indicadores.
- ✓ Riesgo que afecten las operaciones informáticas; y el procesamiento de los datos de información lenta o incompleta.
- ✓ Presencia de errores y disconformidades por el desarrollo de las actividades que son administrados en forma manual sin el uso de herramientas informáticas.
- ✓ Demora en la identificación y tratamiento de las amenazas a las que se encuentra sujeta la Empresa Liquidadora.

En base a la información, se hace necesario determinar la influencia de la Mejora de Procesos en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

2.1.2. Definición del Problema Principal y Específicos

2.1.2.1 Problema General

¿En qué medida la Mejora de Procesos influye en la Satisfacción del Cliente de la empresa JM&V CONSULTORES SAC?

2.1.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿En qué medida el Nivel de Planeación de la Mejora de Procesos influye en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC?

- b) ¿En qué medida el Nivel de Ejecución de la Mejora de Procesos influye en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.?
- c) ¿En qué medida el Nivel de Verificación de la Mejora de Procesos influye en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC?
- d) ¿En qué medida el Nivel de Actuación de la Mejora de Procesos influye en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC?

2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1 Finalidad

La investigación sobre la Mejora de Procesos y la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, tienen como finalidad en el ámbito de gestión, el desarrollo de una solución efectiva del problema definido durante la fase de comprensión de la situación actual.

El éxito y crecimiento de las empresas e instituciones se debe hoy en día, a su capacidad de planificación y de anticipación al futuro, donde la aplicación de una adecuada toma de decisiones es fundamental.

Es por ello, que deben estar preparadas al cambio, deben conocer sus problemas para lograr un mejoramiento de sus planes y control de trabajo empresarial, todo ello en un marco de planificación a largo, mediano y corto plazo.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

2.2.2.1. Objetivo General:

Determinar la influencia de la Mejora de Procesos en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

2.2.2.2. Objetivos Específicos

- a) Determinar la influencia del Nivel de Planeación de la Mejora de Procesos en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- b) Determinar la influencia del Nivel de Ejecución de la Mejora de Procesos en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- c) Determinar la influencia del Nivel de Verificación de la Mejora de Procesos en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- d) Determinar la influencia del Nivel de Actuación de la Mejora de Procesos en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

2.2.3 Delimitación de la investigación

La investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:

a) Delimitación Espacial

La investigación se desarrolló en los ambientes de las oficinas de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

b) Delimitación temporal

El período que abarcó el presente estudio será de enero a julio del año 2018.

c) Delimitación social

Se trabajó a nivel de los colaboradores y clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

2.2.4 Justificación e Importancia del estudio

El proyecto se justifica, porque del análisis de la mejora de procesos de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, se podrá planificar mejor los objetivos, metas y estrategias de la empresa, de esta manera se podrá mejorar la atención hacia los clientes, beneficiando a la organización y a todos sus trabajadores y clientes.

La elaboración del proyecto es importante y relevante porque no se centra exclusivamente en la descripción o en el análisis administrativo, sino que se hará una investigación científica que incluye además aspectos de gestión integrales involucrados en la generación de decisiones.

La investigación brindará aportes importantes que permitirán adoptar políticas y/o acciones encaminadas a mejorar los estándares de atención al cliente interno y externo, asimismo, mejorar las condiciones de trabajo que permitan a futuro lograr la excelencia operacional.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos teóricos

Evans y Lindsay (2008) sostienen que la mejora de procesos es una estrategia por las siguientes razones:

- La lealtad de los clientes se basa en el valor entregado.
- El valor entregado se crea mediante los procesos de negocios.
- El éxito continuo en los mercados competitivos requiere que una empresa mejore en forma consistente el valor entregado.

Para mejorar en forma consistente la capacidad de crear valor, una empresa debe mejorar de manera continua sus procesos de creación de valor.

De acuerdo a Schroeder, Meyer y Rungtusanatham (2011), para mejorar un proceso se puede aplicar el ciclo PDCA (planear, hacer, comprobar y actuar) los cuales se describen a continuación:

- Planificar las actividades de mejora y crear los procedimientos de trabajo.
- Ejecutar las actividades del proceso, según las instrucciones anteriormente establecidas.
- Comprobar que el proceso se ha desarrollado según lo previsto. Actuar con las mejoras ya ejecutadas que hayan demostrado su efectividad.

Este ciclo de actividades garantiza que existe una forma definida o estandarizada de hacer las cosas y que efectivamente el proceso se ajusta a esta forma estandarizada. Por otro lado a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso siguen existiendo problemas.

La gestión según los principios de Calidad Total utiliza un sinnúmero de técnicas y herramientas para provocar la mejora de los procesos de la organización. Algunas son creativas y basadas en la imaginación, otras se basan en técnicas estadísticas o en metodologías concretas.

Por tal motivo, se ha planteado las siguientes hipótesis que se muestran a continuación:

2.3.2 Hipótesis General y Específicas

2.3.2.1 Hipótesis General

La Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

2.3.2.2 Hipótesis Específicas

- a) El Nivel de Planeación de la Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- b) El Nivel de Ejecución de la Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- c) El Nivel de Verificación de la Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- d) El Nivel de Actuación de la Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

2.3.3 Variables e Indicadores

Clasificación de Variables

- a. Mejora de Procesos (variable independiente).
- b. Satisfacción de los Clientes (variable dependiente).

Cuadro N° 1

Variables e indicadores

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Mejora de procesos	Planear	Conocimiento de objetivos
		Cumplimiento de objetivos
	Ejecutar	Nivel de ejecución
	Verificar	Nivel de verificación
	Actuar	Nivel de actuación o medidas correctivas
Satisfacción del Cliente	Satisfacción	Nivel de satisfacción del cliente

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1 Población y Muestra

3.1.1 Población: La población objeto de estudio, estuvo conformada por los colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, que ascienden a 85 personas.

Del mismo modo, la población de clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC es de 120 personas

3.1.2 Muestra: Para calcular la muestra de **colaboradores** se utilizó la fórmula para el caso de poblaciones finitas menores a 100,000, representada por el siguiente estadístico:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

P : probabilidad de éxito representada por el 50% (0.5) encuesta (Se asume $p = 50\%$)

Q : Proporción de fracaso (Se asume $1-p = 50\%$)

e : Margen de error 5% seleccionado por el investigador

N : Población (85 colaboradores).

n= Tamaño de la muestra

Z= Distribución Estándar

$$n = 70$$

Para calcular la muestra de **clientes** se utilizó la fórmula para el caso de poblaciones finitas menores a 100,000, representada por el siguiente estadístico:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

- P : probabilidad de éxito representada por el 50% (0.5) encuesta (Se asume p = 50%).
- Q : Proporción de fracaso (Se asume 1-p = 50%).
- e : Margen de error 5% seleccionado por el investigador.
- N : Población (120 clientes).
- n= Tamaño de la muestra.
- Z= Distribución Estándar.

$$n = 92$$

3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación

3.2.1. Tipo

El tipo fue el aplicado porque se utilizó instrumentos para recolectar datos y comprobar las hipótesis de estudio.

3.2.2. Nivel

El nivel de la investigación fue el Cuantitativo.

3.2.3 Método y Diseño

3.2.3.1 Método

El método utilizado fue el Ex Post facto.

3.2.3.2 Diseño

Se tomó una muestra en la cual:

$$M = O_y (f) O_{x1}$$

Donde:

M	=	Muestra.
O	=	Observación.
X1	=	Mejora de procesos
y	=	Satisfacción del cliente.
f	=	En función de.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

Instrumentos

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomarán a la muestra señalada.

3.4 Procesamiento de Datos

Se aplicaron instrumentos de recolección de datos como encuestas o entrevistas para recoger información sobre las variables de estudio y una vez obtenida la información se creó una base de datos con la ayuda de la herramienta o paquete estadístico SPSS versión 24.

Se crearon tablas, gráficos con interpretación de frecuencias, porcentajes, entre otros. Luego, se procederá a realizar la estadística inferencial.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó la prueba conocida como CORRELACIÓN DE SPEARMAN.

Confiabilidad del Instrumento

La fiabilidad del instrumento dirigido a los 70 colaboradores y 92 clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ($\alpha=0,809$) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005).

Esta confiabilidad se ha determinado en relación a los 12 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable. El cuadro N°2 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

Cuadro N°2
Estadístico de Fiabilidad Sobre el Instrumento

Resumen del proceso			
		N	%
Casos	Validados	92	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	92	100,0

Resultado Estadístico

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,809	12

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

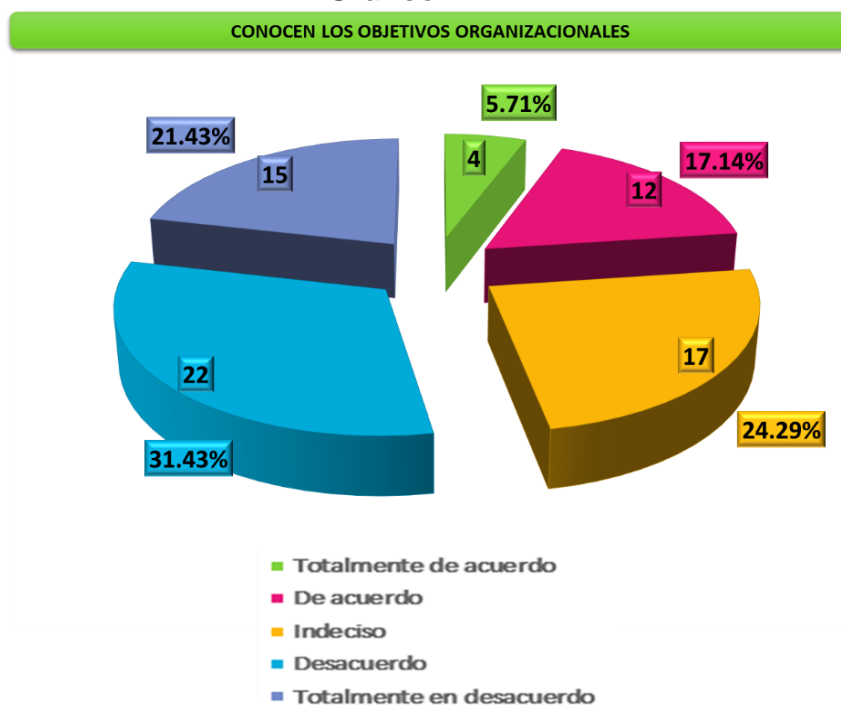
A continuación, se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a los 70 colaboradores y 92 clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

Tabla N°1

CONOCEN LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	5.71%
De acuerdo	12	17.14%
Totalmente en desacuerdo	15	21.43%
Indeciso	17	24.29%
Desacuerdo	22	31.43%
N° de Respuestas	70	100.00%

Encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

Gráfico N°1



Encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

La tabla N° 1, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 trabajadores de la

empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que los colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC conocen los objetivos organizacionales; 22 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 31.43%, 17 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 24.29%, 15 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 21.43%, 12 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 17.14% y 4 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 5.71%.

Es decir, el 52.86% está en desacuerdo respecto a si considera que los colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC conocen los objetivos organizacionales.

Tabla N°2

CUMPLEN LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	8.57%
De acuerdo	9	12.86%
Indeciso	12	17.14%
Totalmente en desacuerdo	16	22.86%
Desacuerdo	27	38.57%
N° de Respuestas	70	100.00%

Encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

Gráfico N°2



Encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

La tabla N° 2, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que los colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC cumplen los objetivos organizacionales; 27 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 38.57%, 16 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 22.86%, 12 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 17.14%, 9 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 12.86% y 6 trabajadores que indican estartotalmente de acuerdo, lo que representa el 8.57%.

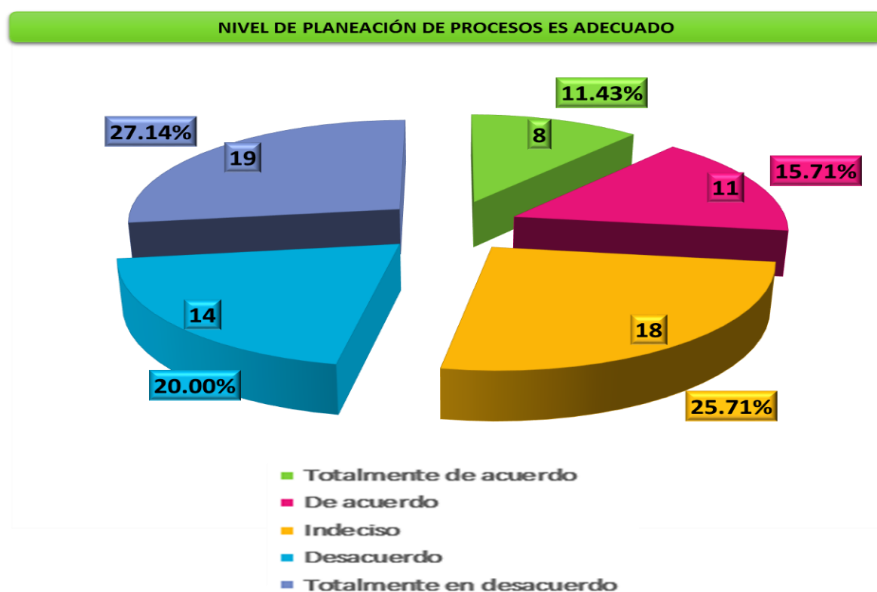
Es decir, el 61.43% está en desacuerdo respecto a si considera que los colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC cumplen los objetivos organizacionales.

Tabla N°3

NIVEL DE PLANEACIÓN DE PROCESOS ES ADECUADO		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	11.43%
De acuerdo	11	15.71%
Desacuerdo	14	20.00%
Indeciso	18	25.71%
Totalmente en desacuerdo	19	27.14%
N° de Respuestas	70	100.00%

Encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

Gráfico N°3



Encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

La tabla N° 3, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de planeación en la empresa JM&V CONSULTORES SAC; 14 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 20.00%, 19 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 27.14%, 18 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 25.71%, 11 trabajadores refieren que están de

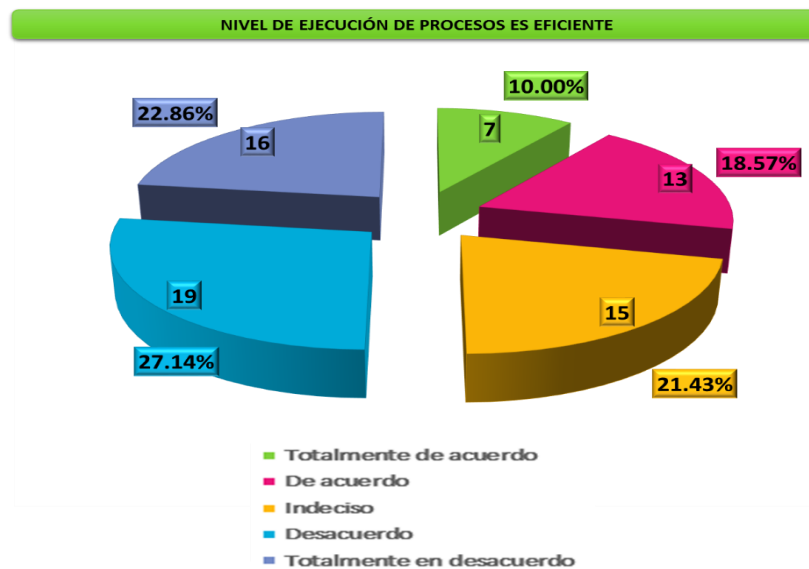
acuerdo, lo que representa el 15.71% y 8 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 11.43%. Es decir, el 47.14% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de planeación en la EMPRESA JM&V CONSULTORES SAC.

Tabla N°4

NIVEL DE EJECUCIÓN DE PROCESOS ES EFICIENTE		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	10.00%
De acuerdo	13	18.57%
Indeciso	15	21.43%
Totalmente en desacuerdo	16	22.86%
Desacuerdo	19	27.14%
N° de Respuestas	70	100.00%

Encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

Gráfico N°4



Encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

La tabla N° 4, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que el nivel de cómo realizan o llevan a cabo los procesos es eficiente; 19 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 27.14%, 16 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 22.86%, 15 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 21.43%, 13 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que

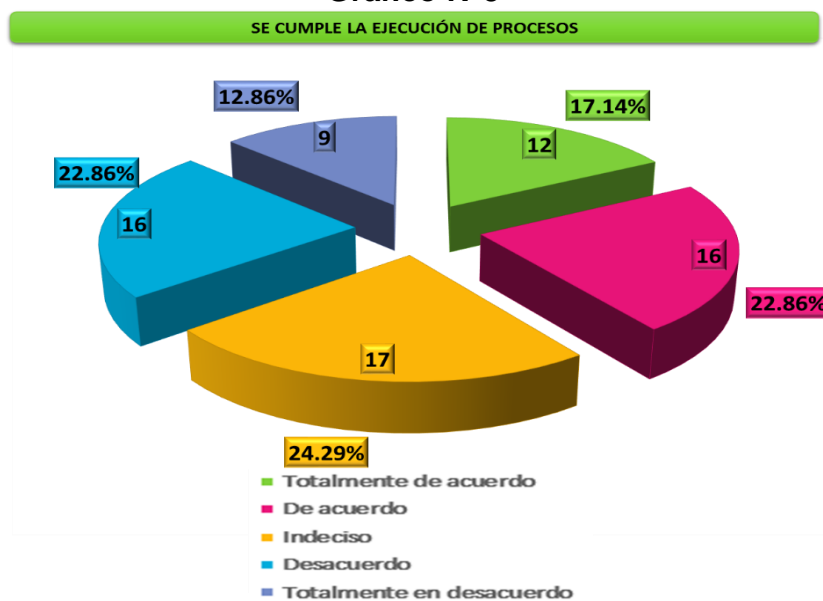
representa el 18.57% y 7 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 10.00%. Es decir, el 50.00% está en desacuerdo respecto a si considera que el nivel de cómo realizan o llevan a cabo los procesos es eficiente.

Tabla N°5

SE CUMPLE LA EJECUCIÓN DE PROCESOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	12.86%
Totalmente de acuerdo	12	17.14%
De acuerdo	16	22.86%
Desacuerdo	16	22.86%
Indeciso	17	24.29%
N° de Respuestas	70	100.00%

Encuesta realizada a 70 trabajadores De la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

Gráfico N°5



Encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

La tabla N° 5, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que se cumple la ejecución de procesos; 16 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 22.86%, 9 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 12.86%, 17 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 24.29%, 16 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 22.86% y 12

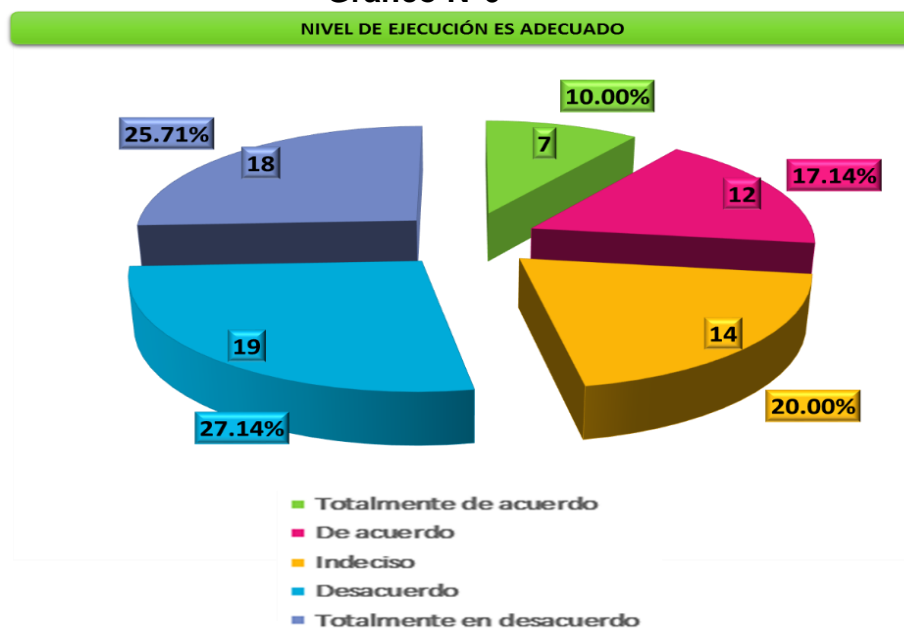
trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 17.14%. Es decir, el 35.72% está en desacuerdo respecto a si considera que se cumple la ejecución de procesos.

Tabla N°6

NIVEL DE EJECUCIÓN ES ADECUADO		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	10.00%
De acuerdo	12	17.14%
Indeciso	14	20.00%
Totalmente en desacuerdo	18	25.71%
Desacuerdo	19	27.14%
N° de Respuestas	70	100.00%

Encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

Gráfico N°6



Encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

La tabla N° 6, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de ejecución en la empresa JM&V CONSULTORES SAC; 19 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 27.14%, 18 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 25.71%, 14 trabajadores que expresaron estar

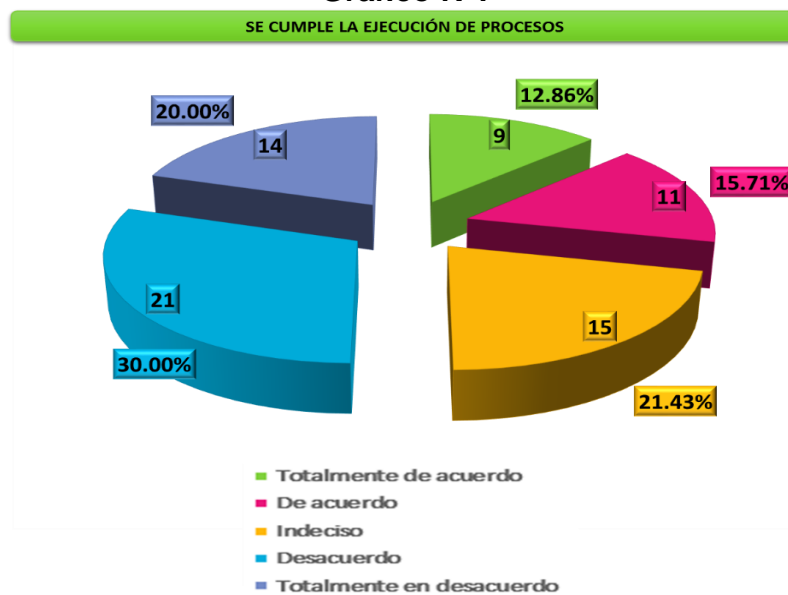
indeciso, lo que representa el 20.00%, 12 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 17.14% y 7 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 10.00%. Es decir, el 52.86% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de ejecución en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

Tabla N°7

SE CUMPLE LA VERIFICACIÓN DE EJECUCIÓN DE PROCESOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	12.86%
De acuerdo	11	15.71%
Totalmente en desacuerdo	14	20.00%
Indeciso	15	21.43%
Desacuerdo	21	30.00%
N° de Respuestas	70	100.00%

Encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

Gráfico N°7



Encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

La tabla N° 7, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que se cumple la ejecución de procesos; 21 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 30.00%, 15 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 21.43%, 14 trabajadores que indicaron

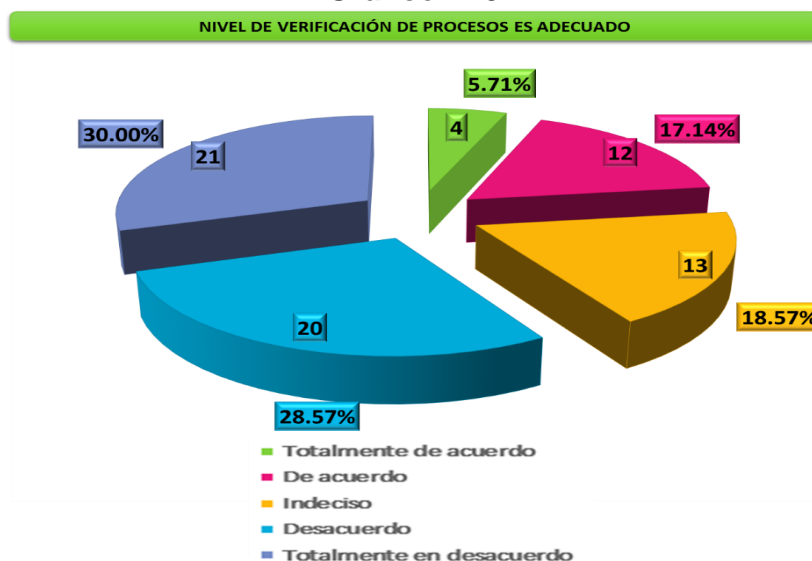
que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 20.00%, 11 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 15.71% y 9 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 12.86%. Es decir, el 50.00% está en desacuerdo respecto a si considera que se cumple la verificación de ejecución de procesos.

Tabla N°8

NIVEL DE VERIFICACIÓN DE PROCESOS ES ADECUADO		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	5.71%
De acuerdo	12	17.14%
Indeciso	13	18.57%
Desacuerdo	20	28.57%
Totalmente en desacuerdo	21	30.00%
N° de Respuestas	70	100.00%

Encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

Gráfico N°8



Encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

La tabla N° 8, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que el nivel de verificación o supervisión de los procesos es adecuado; 21 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 30.00%, 20 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 28.57%, 13 trabajadores que expresaron estar

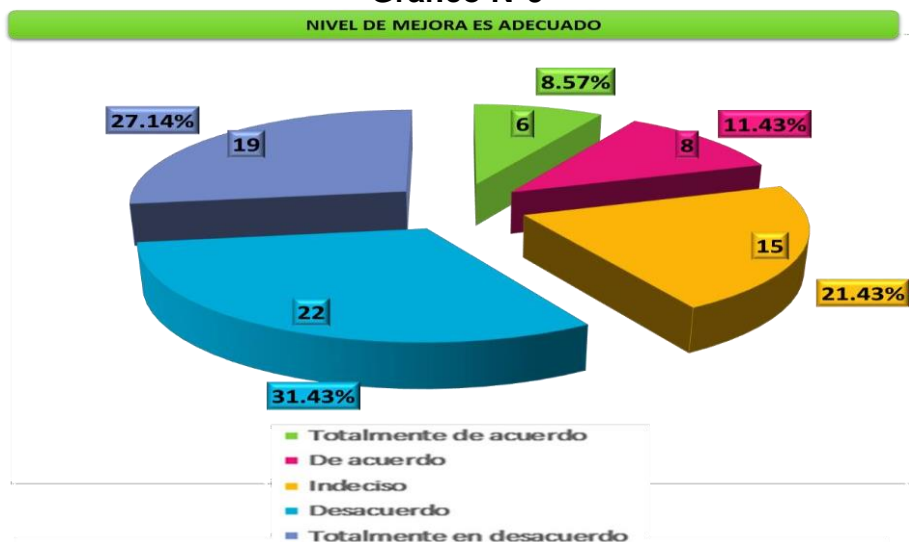
indeciso, lo que representa el 18.57%, 12 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 17.14% y 4 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 5.71%. Es decir, el 58.57% está en desacuerdo respecto a si considera que el nivel de verificación o supervisión de los procesos es adecuado.

Tabla N°9

NIVEL DE VERIFICACIÓN DE PROCESOS ES ADECUADO		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	8.57%
De acuerdo	8	11.43%
Indeciso	15	21.43%
Totalmente en desacuerdo	19	27.14%
Desacuerdo	22	31.43%
N° de Respuestas	70	100.00%

Encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

Gráfico N°9



Encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

La tabla N° 9, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que el nivel de actuación o mejora de los procesos mediante acciones correctivas es adecuado; 22 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 31.43%, 19 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 27.14%, 15 trabajadores que

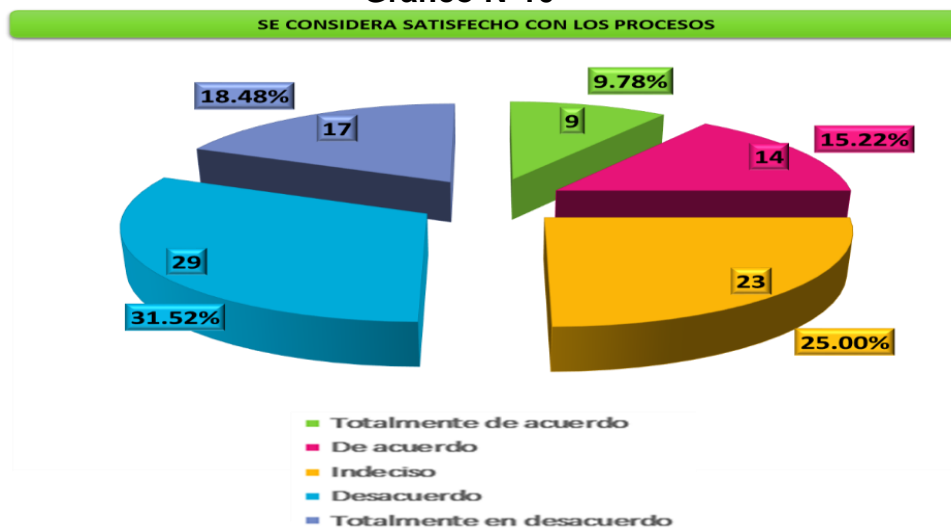
expresaron estar indeciso, lo que representa el 21.43%, 8 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 11.43% y 6 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 8.57%. Es decir, el 58.57% está en desacuerdo respecto a si considera que el nivel de actuación o mejora de los procesos mediante acciones correctivas es adecuado.

Tabla N°10

SE CONSIDERA SATISFECHO CON LOS PROCESOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	9.78%
De acuerdo	14	15.22%
Totalmente en desacuerdo	17	18.48%
Indeciso	23	25.00%
Desacuerdo	29	31.52%
N° de Respuestas	92	100.00%

Encuesta realizada a 92 clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

Gráfico N°10



Encuesta realizada a 92 clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

La tabla N° 10, indica los resultados de la encuesta realizada a 92 clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018., de los clientes encuestados manifiestan respecto a si se considera satisfecho con los procesos en la empresa JM&V CONSULTORES SAC; 29 clientes que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 31.52%, 23 clientes que expresaron estar indeciso, lo que representa el 25.00%, 17 clientes que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 18.48%, 14 clientes refieren que están de acuerdo, lo que representa

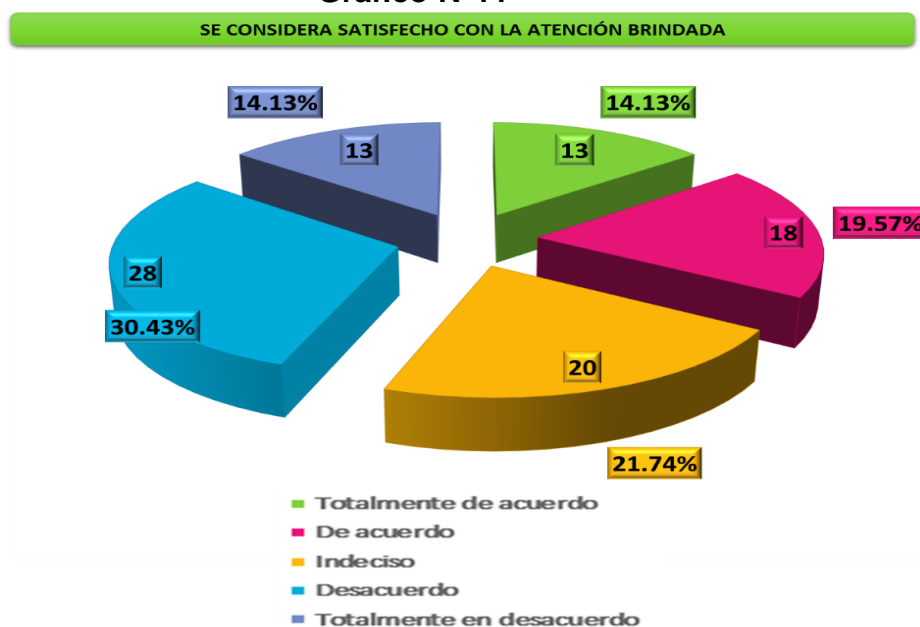
el 15.22% y 9 clientes que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 9.78%. Es decir, el 50.00% está en desacuerdo respecto a si se considera satisfecho con los procesos en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

Tabla N°11

SE CONSIDERA SATISFECHO CON LA ATENCIÓN BRINDADA		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	14.13%
Totalmente en desacuerdo	13	14.13%
De acuerdo	18	19.57%
Indeciso	20	21.74%
Desacuerdo	28	30.43%
N° de Respuestas	92	100.00%

Encuesta realizada a 92 clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

Gráfico N°11



Encuesta realizada a 92 clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

La tabla N° 11, indica los resultados de la encuesta realizada a 92 clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018., de los clientes encuestados manifiestan respecto a si se considera satisfecho con la atención brindada por la empresa JM&V CONSULTORES SAC; 28 clientes que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 30.43%, 20 clientes que expresaron estar indeciso, lo que representa el 21.74%, 18 clientes refieren que están de acuerdo, lo que

representa el 19.57%, 13 clientes que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 14.13% y 13 clientes que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 14.13%.

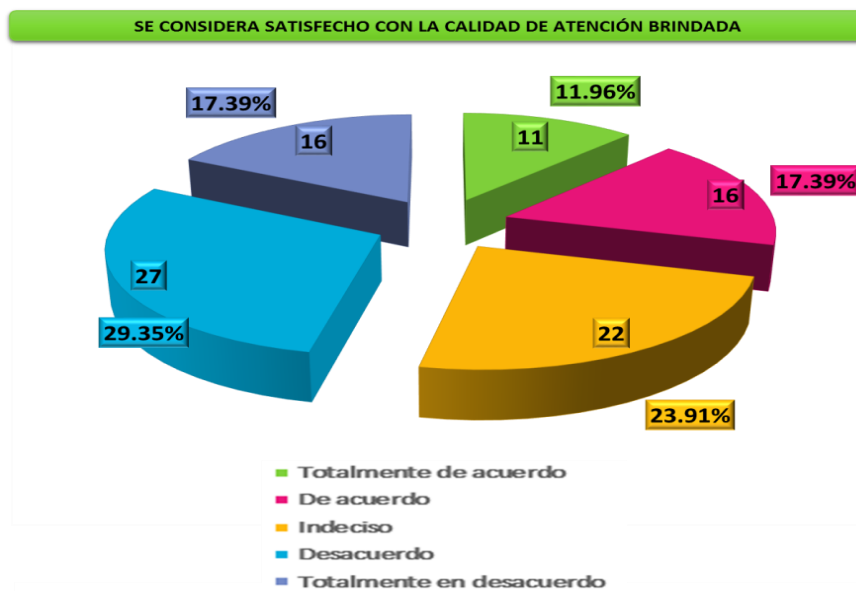
Es decir, el 44.56% está en desacuerdo respecto a si se considera satisfecho con la atención brindada.

Tabla N°12

SE CONSIDERA SATISFECHO CON LA CALIDAD DE ATENCIÓN BRINDADA		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	11.96%
Totalmente en desacuerdo	16	17.39%
De acuerdo	16	17.39%
Indeciso	22	23.91%
Desacuerdo	27	29.35%
N° de Respuestas	92	100.00%

Encuesta realizada a 92 clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

Gráfico N°12



Encuesta realizada a 92 clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018.

La tabla N° 12, indica los resultados de la encuesta realizada a 92 clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC - Julio 2018., de los clientes encuestados manifiestan respecto a si se considera satisfecho con la calidad de atención brindada por la empresa JM&V CONSULTORES SAC; 27 clientes que se encuentran en

desacuerdo, lo que representa el 29.35%, 22 clientes que expresaron estar indeciso, lo que representa el 23.91%, 16 clientes refieren que están de acuerdo, lo que representa el 17.39%, 16 clientes que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 17.39% y 11 clientes que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 11.96%.

Es decir, el 46.74% está en desacuerdo respecto a si se considera satisfecho con la calidad de atención brindada por la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman, ρ (ro) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio. Luego, el valor de ρ permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas.

El coeficiente de correlación de Spearman da un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de las mismas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de $x - y$. N es el número de parejas.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1.- HIPÓTESIS 1:

H1: El Nivel de Planeación de la Mejora de Procesos influye directamente en

la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

H₀: El Nivel de Planeación de la Mejora de Procesos NO influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

			Nivel de Planeación de la Mejora de Procesos	Satisfacción del Cliente
Spearman's rho	Nivel de Planeación de Mejora de Procesos	Correlation Coefficient	1,000	,822
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	92	92
	Satisfacción del Cliente	Correlation Coefficient	,822	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	92	92

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H₀

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el Nivel de Planeación de la Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

1.- HIPÓTESIS 2:

H₂: El Nivel de Ejecución de la Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

H₀: El Nivel de Ejecución de la Mejora de Procesos NO influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORESSAC.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

		Nivel de Ejecución de la Mejora de Procesos	Satisfacción del Cliente
Spearman's rho	Nivel de Ejecución de la Mejora de Procesos	1,000	,827
	de la Mejora de Procesos		
	Correlation Coefficient		,000
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	92	92
	Satisfacción del Cliente	,827	1,000
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	92	92

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H₀

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el Nivel de Ejecución de la Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

1.- HIPÓTESIS 3:

H3: El Nivel de Verificación de la Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

Ho: El Nivel de Verificación de la Mejora de Procesos NO influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

			Nivel de Verificación de la Mejora de Procesos	Satisfacción del Cliente
Spearman's rho	Nivel de Verificación de la Mejora de Procesos	Correlation Coefficient	1,000	,812
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	92	92
	Satisfacción del Cliente	Correlation Coefficient	,812	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	92	92

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la Ho

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el Nivel de Verificación de la Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

1.- HIPÓTESIS 4:

H4: El Nivel de Actuación de la Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

Ho: El Nivel de Actuación de la Mejora de Procesos NO influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORESSAC.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

		Nivel de Actuación de la Mejora de Procesos	Satisfacción del Cliente
Spearman's rho	Nivel de Actuación de la Mejora de Procesos	1,000	,802
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	92	92
	Satisfacción del Cliente	,802	1,000
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	92	92

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la Ho

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el Nivel de Actuación de la Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

Luego de haber comprobado las cuatro hipótesis específicas, se comprobó la hipótesis general:

La Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de analizar las encuestas aplicadas a los 70 colaboradores y 92 clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, se pudo demostrar que existen evidencias para comprobar las hipótesis planteadas en el estudio.

Respecto a la hipótesis 1, se pudo determinar que, el 52.86% está en desacuerdo respecto a si considera que los colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC conocen los objetivos organizacionales.

También, el 61.43% está en desacuerdo respecto a si considera que los colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC cumplen los objetivos organizacionales.

Del mismo modo, el 61.43% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de planeación en la EMPRESA JM&V CONSULTORES SAC.

De los resultados, se puede apreciar si existe una relación directa entre la variable Satisfacción del Cliente y el indicador Nivel de Planeación de la Mejora de Procesos.

Respecto a la hipótesis 2, se pudo determinar que, el 50.00% está en desacuerdo respecto a si considera que el nivel de cómo realizan o llevan a cabo los procesos es eficiente, también el 50.00% está en desacuerdo respecto a si considera que se cumple la ejecución de procesos.

Del mismo modo, el 52.86% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de ejecución en la empresa JM&V CONSULTORES SAC, también el 50.00% está en desacuerdo respecto a si considera que se cumple la ejecución de procesos.

De los resultados, se puede apreciar si existe una relación directa entre la variable Satisfacción del Cliente y el indicador Nivel de Ejecución de la Mejora de Procesos.

Respecto a la hipótesis 3, se pudo determinar que el 58.57% está en desacuerdo respecto a si considera que el nivel de verificación o supervisión de los procesos es adecuado.

De los resultados, se puede apreciar si existe una relación directa entre la variable desempeño organizacional y el indicador Nivel de Verificación de desperdicios.

Respecto a la hipótesis 4, se pudo determinar que el 58.57% está en desacuerdo respecto a si considera que el nivel de actuación o mejora de los procesos mediante acciones correctivas es adecuado.

Del mismo modo, el 50.00% está en desacuerdo respecto a si se considera satisfecho con los procesos en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

De los resultados, se puede apreciar si existe una relación directa entre la variable desempeño organizacional y el indicador Nivel de Actuación de desperdicios.

De la misma manera, se obtuvieron coincidencias con otras investigaciones, las mismas que se indican a continuación.

Sandivar Anaya, Romel Alexander (2016), en su tesis: "Propuesta de mejora del proceso de una línea de producción de parabrisas para autos usando herramientas demanufactura esbelta", para optar el grado de Magister en Ingeniería Industrial con mención en Gestión de Operaciones, tuvo como objetivo principal presentar propuestas de uso de herramientas de los sistemas esbeltos aplicado en la producción

de parabrisas para autos, la cual es un proceso complejo y no tan conocido en el Perú. Sin embargo, al ser la empresa reconocida a nivel mundial viene teniendo un incremento en la demanda, por lo cual es importante realizar las mejoras necesarias para poder abastecer el mercado internacional de parabrisas.

A continuación, las conclusiones de la investigación:

- Se concluye que con el aumento de la productividad en las áreas de corte — pulido, curvado y ensamble se logrará cumplir con la demanda de los clientes mejorando la calidad del producto, trabajando de manera ordenada, eficaz y eficiente; creando además un stock de seguridad que cubrirá cualquier demanda no prevista en el pronóstico anual de la empresa y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Se concluye que con el apoyo y compromiso de la alta dirección involucrando a todas las áreas administrativas y de producción se lograrán los objetivos propuestos luego de implementar las herramientas de manufactura esbelta en la empresa.
- Las capacitaciones y talleres de entrenamiento a los operadores en uso de las herramientas de mejora son importantes, debido a que se tendrá mayor éxito en la implementación de las herramientas de manufactura esbelta y también se desarrollarán las habilidades del personal.
- Es necesario iniciar la implementación de las herramientas de manufactura esbelta implementando primero las 5'S en toda la empresa. De esta manera todas las cosas estarán ordenadas y limpias y el personal se sentirá cómodo en sus puestos de trabajo aumentando su productividad.
- Se concluye que con la propuesta de implementar la herramienta Kanban en los procesos de curvado y ensamble incrementa la producción de parabrisas se incrementa de 201 a 312 parabrisas por día.

- Asimismo se concluye que con la propuesta de implementar la herramienta Kanban en las áreas de curvado y ensamble se reducen los tiempos de producción de 7.2 minutos a 4.6 minutos y de 8.0 minutos a 4.5 minutos respectivamente; con lo cual ambos procesos ya no serían cuellos de botella.
- Se concluye que con la propuesta de implementar la herramienta TPM en las áreas de corte — pulido y curvado se incrementa en 25% la efectividad global de cada equipo analizado. Asimismo, mejoró los indicadores de disponibilidad, rendimiento y el índice de calidad de ambos equipos con lo cual se incrementa la productividad de cada área.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 1) Existe evidencia que el Nivel de Planeación de la Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- 2) Se determinó que el Nivel de Ejecución de la Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- 3) Se determinó que el Nivel de Verificación de la Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- 4) Existe evidencia que el Nivel de Actuación de la Mejora de Procesos influyedirectamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- 5) Se determinó que La Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Cumplir y hacer cumplir los objetivos organizacionales de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, a través de una mejor planificación
- 2) Capacitar al personal de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, en herramientas de gestión que permitan ejecutar los planes de acción satisfactoriamente.
- 3) Implementar auditorías internas y externas, que coadyuven al mejor control y verificación del correcto funcionamiento de los procesos en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- 4) Aplicar la mejora continua en la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de tal manera mejorar los niveles de productividad y desempeño del personal de los trabajadores, así como incrementar los niveles de satisfacción de los clientes.
- 5) Difundir los resultados de la investigación, para que se tomen las medidas correctivas y de mejora en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alter, D. (1999). "Worlds in motion. Understanding international migration at the end of the millennium", Oxford: Clarendon Press.
- Amaya Amaya, Jairo. (2010). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Atehortúa Hurtado, Federico Alonso. (2006). Sistema de gestión integral. Colombia: Universal de Antioquía. Pág.68.
- Audisio, Nelson José. (2006). *Gestión por beneficio*. Argentina: Editorial Brujas.
- Baguer Alcalá, Ángel. (2001). Un timón en la tormenta. Madrid: Ediciones Díaz de Santos SA: Pág. 251.
- Barry Render. (2005). *Métodos cuantitativos para los negocios*. Madrid: Pearson.
- Bavaresco, A. (2001). *Proceso Metodológico de Investigación. Cómo hacer un diseño de investigación*. (4ª ed.). Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
- Berrío Guzmán, Daysi. (2008). *Costos para Gerenciar organizaciones manufactureras, comerciales y de servicios*. Colombia: Cargraphics SA.
- Bontis, N (2002). "Intellectual Capital: An exploratory study that develops measures and models" en C. W. Choo y N. Bontis (eds.). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford University Press, New York. Estados Unidos de América.
- Bravo, Juan. (2007). *Cuadernos de Dirección Estratégica y Planificación*. España: Ediciones Díaz de Santos SA.
- Bueno, E., Cruz, I., Duran, J.J. (1984). *Economía de la Empresa*, Pirámide, Pág. 125.
- Cabañero Pisa, Carlos F. (2008). *Toma de decisiones gerencial*. Barcelona: POI.
- Cabero, Julio (2001). "Evaluación de medios y materiales de enseñanza en soporte multimedia". *Comunicación y Pedagogía*, 166, pp. 15-28
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 5a. ed. México DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. México. Mc Graw-Hill.

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. (1ª ed.). México, D.F: Editorial McGraw — Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw — Hill.
- Cossio, Juan. (2000). *Teorías administrativas I*, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima — Perú.
- Cossio, Juan. (2000). *Teorías administrativas II*, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima — Perú.
- Dessler Gary (1996). "Administración del Personal", 6a.ed.--México: Prentice- Hall Hispanoamericana.
- Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Drucker, P. (2006). La toma de decisiones. España: Ediciones Deustro. Pág. 45
- Einiert, A. (1985). *Manual de Psicología de la Organización. La conducta humana en las organizaciones*. Barcelona; Editorial Herder.
- Fernàndez, A. (2001). El balance Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Revista de antiguos alumnos – IESE. Universidad de Navarra, España.
- Gibson I. D. (2006). *Las Organizaciones*. Octava Edición. McGraw Hill. Barcelona. Pág 87.
- Gil Estallo, María de los Ángeles. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: Esic Editorial. Pág. 110.
- Gonzales Gisbert, M (1996). "Training Teachers with Hypertext: Using HTML and Internet Tools as Didactic Resources". Proceedings of INET'96. Montreal, CANADA.
- Gorbaneff, Y. (2010). *Problemas, experimentos, juegos de roles para la teoría organizacional*. Bogotá, Departamento de Administración.
- Graells, Pere (2000). "Criterios de calidad en los programas educativos". Revista MasPC, núm.8, pp. 218-219".
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da Edición. México: Printice Hall.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12ª ed.). México D.F: Editorial Cengage Learning.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (13ª ed.). México D.F.: Editorial Mc. Graw Hill.
- Koontz, H., O'Donnell, C., Weihrich, H (1988). *Elementos de Administración*, 3ed., McGRAW-HILL de México. Pág. 39.
- Locke, J. (2001). *Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment*. En: *Journal of Nursing Management*. Agosto. Vol. 9, no. 4, p. 191-204.
- Moody P.E (2008). *Toma de decisiones gerenciales*. Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A. Pág. 208.
- Morrisey L. George. (1996). *Pensamiento Estratégico: Construya los cimientos de su planeación*, Prentice-Hall Hispano América, S.A. México.
- Noriega, Luis. (2002). *Administración aplicada*. México: Editorial Limusa SA. Pág. 610.
- Palacios A., Luis Enrique. (2002). *Benchmarking de proyectos*. Caracas: Publicaciones UCAB. Pág. 227, 267.
- Pereira, A. (2014). *Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas*. Tesis para optar al título de Magíster Scientiarum. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Rodríguez Mansilla, Darío. (2005). *Gestión organizacional*. Madrid: Py V. Pág. 111.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª ed. México: Pearson.
- Robbins, S., Stephen, P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª. Ed.). México D.F.:Editorial Prentice Hall.
- Rumelt, Schendel y Teece (1991). *Strategy and economic, USA, Strategy management journal*, volume 12
- Sánchez Martín, Jorge. (2011). *Business & Fitness*. Barcelona: Editorial UOC.
- Sánchez Martorelli, Jesús R. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. EEUU: Palibrio LLC. Pág. 55.
- Stanton, J. William. (1998). *Fundamentos de Marketing*, McGraw-Hill interamericana de México. México.
- Steiner, A. George. (1998). *Planeación Estratégica*. Compañía Editorial Continental, México.

- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. (2009). *Comportamiento organizacional*. México. Pearson Educación de México.
- Stogdill, Ralph. Bass B. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. The Free Press Third Edition, New York.
- Stoner, Freeman, (1994). *Administración.*, 5ta., edición. Prentice Hall, Hispanoamericana, México.
- Stoner F. James, Freeman R. Edward, Gilbert R. Gilbert. (1995). *Management*. Prentice Hall International Editions.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. (6ta. Ed.). Mexico. Prentice Hall.
- Tejada, Blanca Dolly. (2007). *Administración de servicios*. Colombia: (Editorial Universidad de Antioquía. Pág. 42, 120.
- Thompson y Strickland, (1998). *Dirección y Administración Estratégicas*. México: McGraw Hill, México.
- Urcola Tellería, Juan Luis. (2010). *Dirigir personas*. Madrid: Esic Editorial. Pág. 114.

ANEXOS

ANEXO N°1: Instrumento de Recolección de Datos

ANEXO N°2: Matriz de Coherencia Interna

Anexo N°1

CUESTIONARIO

Estimado señor(a) la siguiente encuesta tiene por finalidad conocer la influencia de la Mejora de Procesos en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano le agradecemos por su cooperación.

Mejora de Procesos

A. Planear

1. ¿Considera que los colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC. conocen los objetivos organizacionales?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

2. ¿Considera que los colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC. cumplen los objetivos organizacionales?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

3. ¿Considera adecuado el Nivel de Planeación en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

B. Ejecutar

4. ¿Considera que el nivel de cómo realizan o llevan a cabo los procesos es eficiente?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

5. ¿Considera que se cumple la ejecución de procesos?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

6. ¿Considera adecuado el Nivel de Ejecución en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

C. Verificar

7. ¿Considera que se cumple la verificación de ejecución de procesos?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
8. ¿Considera que el nivel de verificación o supervisión de los procesos es adecuado?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

D. Actualizar

9. ¿Considera que el nivel de actuación o mejora de los procesos mediante acciones correctivas es adecuado?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

Satisfacción del cliente

10. ¿Se considera satisfecho con los procesos en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

11. ¿Se considera satisfecho con la atención brindada por la empresa JM&V CONSULTORES SAC.?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

12. ¿Se considera satisfecho con la calidad de atención brindada por la empresa JM&VCONSULTORES SAC.?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

ANEXO N°2: MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA

Título	Definición del Problema	Objetivos	Formulación de Hipótesis	Clasificación de variables	Definición Operacional	Metodología	Población, Muestra y Muestreo	Técnica e Instrumento
MEJORA DE PROCESOS Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE la empresa JM&V CONSULTORES SAC	<p>Problema General</p> <p>¿En qué medida la Mejora de Procesos influye en la Satisfacción del Cliente de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>¿En qué medida el Nivel de Planeación de la Mejora de Procesos influye en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC?</p> <p>¿En qué medida el Nivel de Ejecución de la Mejora de Procesos influye en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC?</p> <p>¿En qué medida el Nivel de Verificación de la Mejora de Procesos influye en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC?</p> <p>¿En qué medida el Nivel de Actuación de la Mejora de Procesos influye en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar la influencia de la Mejora de Procesos en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Determinar la influencia del Nivel de Planeación de la Mejora de Procesos en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.</p> <p>Determinar la influencia del Nivel de Ejecución de la Mejora de Procesos en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.</p> <p>Determinar la influencia del Nivel de Verificación de la Mejora de Procesos en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.</p> <p>Determinar la influencia del Nivel de Actuación de la Mejora de Procesos en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>La Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>El Nivel de Planeación de la Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.</p> <p>El Nivel de Ejecución de la Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.</p> <p>El Nivel de Verificación de la Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.</p> <p>El Nivel de Actuación de la Mejora de Procesos influye directamente en la Satisfacción de los Clientes de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.</p>	<p>Variables:</p> <p>Mejora de procesos (variable independiente)</p> <p>Satisfacción del Cliente (variable dependiente)</p>	<p>Nivel de Planeación</p> <p>Nivel de Ejecución</p> <p>Nivel de Verificación</p> <p>Nivel de Actuación</p> <p>Nivel de Satisfacción del Cliente</p>	<p>Tipo:</p> <p>De acuerdo al tipo de investigación, el presente estudio es de tipo Aplicado</p> <p>Nivel:</p> <p>Cuantitativo</p> <p>Método:</p> <p>En la presente investigación utilizamos el método Ex Post Facto.</p> <p>Diseño:</p> <p>M = Oy (f) Ox1</p>	<p>Población:</p> <p>85 colaboradores.</p> <p>120 clientes.</p> <p>Muestra:</p> <p>70 colaboradores.</p> <p>92 clientes.</p> <p>Muestreo</p> <p>Se utilizó el muestreo probabilístico.</p>	<p>Técnica</p> <p>La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.</p> <p>Instrumento</p> <p>Cuestionario que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.</p>