



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERIA

CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO DE MEJORA DE PROCESOS DE NEGOCIOS (CMP®) PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA EMPRESA REPRESENTACIONES REYMI E.I.R.L

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero Industrial

Autores:

Bachiller: Cabanillas Teran Lucy

Bachiller: Rojas Davila Azucena Rosaura

Asesor:

Ing. Elmer Aguilar Briones

Cajamarca – Perú

2017

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	
<u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u>	ii
<u>DEDICATORIA</u>	i
<u>AGRADECIMIENTO</u>	ii
<u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u>	iii
<u>ÍNDICE DE TABLAS</u>	v
<u>ÍNDICE DE FIGURAS</u>	vii
<u>RESUMEN</u>	x
<u>ABSTRACT</u>	xi
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Justificación.....	3
1.4. Limitaciones	4
1.5. Objetivos	4
1.5.1. Objetivo general.....	4
1.5.2. Objetivos específicos.....	4
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. Antecedentes	5
2.2. Bases teóricas.....	10
2.2.1. EL Ciclo de Mejora de Procesos de Negocio (CMP®).....	10
2.2.2. Fases del Ciclo de Mejora de Procesos de Negocio (CMP)	11
2.2.3. Fases de Ciclo de Mejora de Procesos.....	12
2.2.4. Cliente.....	16
2.2.5. Satisfacción del cliente	19
2.2.6. Medición de los niveles de Satisfacción del Cliente Metodología SERVQUAL ...	20
2.2.7. Calidad en el servicio al cliente	24
2.2.8. Fidelización del cliente.....	24
2.2.9. Análisis de procesos.....	26
2.2.10. Análisis de Operaciones	26
2.2.11. El Proceso y su Rediseño	27
2.3. Definición de términos básicos	28
2.4. Hipótesis	28
CAPITULO 3. METODOLOGÍA	29
3.1. Operacionalización de variables	29
3.2. Diseño de investigación	30
3.3. Unidad de estudio	30

3.4.	Población	30
3.5.	Muestra	30
3.6.	Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos	31
3.7.	Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos	33
CAPITULO 4. RESULTADOS		34
4.1.	Diagnóstico Situacional de la Empresa	34
4.2.	Resultados del Diagnóstico	54
4.3.	Diseño y Desarrollo de la Propuesta de Mejora	56
4.3.1.	Desarrollo e Implementación.....	56
4.4.	Resultados del Diseño de la Implementación de Mejora.....	116
4.4.1.	Resultados de la Implementación	116
4.4.2.	Evaluación Económica	118
CAPITULO 5. DISCUSIÓN		128
DISCUSIÓN.....		128
CONCLUSIONES.....		130
RECOMENDACIONES		131
ANEXOS		133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 1: Símbolos para Diagramas	15
Tabla n.º 2: Operacionalización de Variables (Variable independiente).....	29
Tabla n.º 3: Operacionalización de Variables (Variable dependiente)	29
Tabla n.º 4: Recolección de Información	31
Tabla n.º 5: Cliente Internos.....	36
Tabla n.º 6: Registro de Proveedores	38
Tabla n.º 7: Competencia de la Empresa	40
Tabla n.º 8: Modelo SERVQUAL antes del CMP.....	41
Tabla n.º 9: Puntaje de NPS	53
Tabla n.º 10: Puntaje de NPS aplicada (antes).....	53
Tabla n.º 11: Operacionalización de Variables (Variable independiente).....	54
Tabla n.º 12: Operacionalización de Variables (Variable dependiente)	55
Tabla n.º 13: Definición de procesos	59
Tabla n.º 14: Procesos	60
Tabla n.º 15: AVA de pedido a los proveedores	77
Tabla n.º 16: AVA de Recepción de los productos	78
Tabla n.º 17: AVA del proceso de transporte al almacén	79
Tabla n.º 18: AVA del proceso de productos en exhibición	80
Tabla n.º 19: AVA del proceso de listado de productos.....	81
Tabla n.º 20: AVA del proceso de pago de pedido	82
Tabla n.º 21: AVA del proceso de entrega de la lista al almacén.....	83
Tabla n.º 22: AVA del proceso de despacho de productos	84
Tabla n.º 23: Cronología de la Implantación	98
Tabla n.º 24: Check list de verificación de Cumplimiento	102
Tabla n.º 25: Modelo Servqual después de la Implementación.....	103
Tabla n.º 26: Puntaje de NPS	115
Tabla n.º 27: Puntaje de NPS aplicada (después).....	115
Tabla n.º 28: Operacionalización de Variables (Variable independiente).....	116
Tabla n.º 29: Operacionalización de Variables (Variable dependiente)	117
Tabla n.º 30: Inversión de Activos Tangibles	118
Tabla n.º 31: Otros Gastos.....	119
Tabla n.º 32: Gastos del Personal	120
Tabla n.º 33: Gastos de Capacitación.....	120
Tabla n.º 34: Costos Proyectados de Implementación	120
Tabla n.º 35: Análisis de los indicadores	122
Tabla n.º 36: Ingresos Proyectados	123
Tabla n.º 37: Flujo de Caja.....	123

Tabla n.º 38: Modelo SERVQUAL	136
Tabla n.º 39: Resultado de estudio de tiempos (antes)	137
Tabla n.º 40: Resultado de estudio de tiempos (después)	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1: Ciclo de Mejora de Procesos de Negocios CMP	11
Figura n.º 2: Modelo Servqual.....	21
Figura n.º 3: Organigrama de la empresa.....	35
Figura n.º 4: Equipos modernos.....	42
Figura n.º 5: El ambiente de la empresa me hace sentir cómodo	42
Figura n.º 6: Los empleados tienen una apariencia de higiene y limpieza	43
Figura n.º 7: La empresa tiene una buena publicidad de los productos que ofrece.....	43
Figura n.º 8: Los empleados prometen un determinado tiempo y lo cumplen.....	44
Figura n.º 9: El personal siempre está atento a mis necesidades	44
Figura n.º 10: Si tengo algún problema con un producto, el personal me ayudará a resolverlo inmediatamente	45
Figura n.º 11: La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido	45
Figura n.º 12: La empresa realiza la entrega de los productos pedidos en su totalidad	46
Figura n.º 13: Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del pedido	46
Figura n.º 14: Los empleados ofrecen un servicio rápido al entregar los pedidos	47
Figura n.º 15: Los empleados están demasiado ocupados para resolver las dudas de los clientes	47
Figura n.º 16: Los empleados dan a sus clientes atención personalizada	48
Figura n.º 17: Los clientes se sienten seguros al realizar el pago de sus pedidos	48
Figura n.º 18: Los pedidos que ha realizado no ha tenido errores de despacho	49
Figura n.º 19: Se encuentra satisfecho con la atención brindada.....	49
Figura n.º 20: Usted regresaría para realizar nuevos pedidos	50
Figura n.º 21: Regresaría a realizar pedidos en menos de un mes.....	50
Figura n.º 22: Recomendaría a la empresa a sus amigos y/o familiares	51
Figura n.º 23: Los productos brindados mantienen su fecha de vencimiento	51
Figura n.º 24: Los precios que se brindan considera que son mejores	52
Figura n.º 25: Estás de acuerdo con la atención que se brinda	52
Figura n.º 26: Organigrama de la empresa.....	56
Figura n.º 27: Diagrama de procesos General.....	59
Figura n.º 28: Diagrama de Flujo, Pedido a los proveedores	61
Figura n.º 29: Diagrama de Operaciones, Pedido a los proveedores	62
Figura n.º 30: Diagrama de Flujo, Recepción de productos	63
Figura n.º 31: Diagrama de Operaciones, Recepción de productos.....	64
Figura n.º 32: Diagrama de Flujo, Transporte al almacén	65
Figura n.º 33: Diagrama de Operaciones, Transporte al almacén.....	66
Figura n.º 34: Diagrama de Flujo, Productos en exhibición.....	67

Figura n.º 35: Diagrama de Operaciones, Productos en exhibición	68
Figura n.º 36: Diagrama de Flujo, Lista de los productos	69
Figura n.º 37: Diagrama de operaciones, Lista de los productos	70
Figura n.º 38: Diagrama de Flujo, Pago del pedido	71
Figura n.º 39: Diagrama de operaciones, Pago del pedido	72
Figura n.º 40: Diagrama de flujo, Entrega de lista al almacén	73
Figura n.º 41: Diagrama de operaciones, Entrega de la lista al almacén	74
Figura n.º 42: Diagrama de flujo, Despacho de productos	75
Figura n.º 43: Diagrama de operaciones, Despacho de productos	76
Figura n.º 44: Diagrama de Operaciones Propuesto, Recepción de productos	85
Figura n.º 45: Diagrama de Flujo propuesto, Transporte al almacén	86
Figura n.º 46: Diagrama de Operaciones Propuesto, Transporte al almacén	87
Figura n.º 47: Diagrama de Flujo propuesto, Productos en exhibición.....	88
Figura n.º 48: Diagrama de Operaciones Propuesto, Productos en exhibición.....	89
Figura n.º 49: Diagrama de Flujo propuesto, Lista de los productos	90
Figura n.º 50: Diagrama de Operaciones Propuesto, Lista de los productos	91
Figura n.º 51: Diagrama de Flujo propuesto, Pago del pedido	92
Figura n.º 52: Diagrama de Operaciones Propuesto, Pago del pedido	93
Figura n.º 53: Diagrama de Flujo propuesto, Entrega de lista al almacén	94
Figura n.º 54: Diagrama de operaciones Propuesto, Entrega de lista al almacén	95
Figura n.º 55: Diagrama de Flujo propuesto, Despacho de productos	96
Figura n.º 56: Diagrama de operaciones Propuesto, Despacho de productos.....	97
Figura n.º 57: Tarjetas de Reconocimiento	101
Figura n.º 58: Equipos modernos.....	104
Figura n.º 59: El ambiente de la empresa me hace sentir cómodo	104
Figura n.º 60: Los empleados tienen una apariencia de higiene y limpieza	105
Figura n.º 61: La empresa tiene una buena publicidad de los productos que ofrece.....	105
Figura n.º 62: Los empleados prometen un determinado tiempo y lo cumplen.....	106
Figura n.º 63: El personal siempre está atento a mis necesidades	106
Figura n.º 64: Si tengo algún problema con un producto, el personal me ayudará a resolverlo inmediatamente	107
Figura n.º 65: La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido	107
Figura n.º 66: La empresa realiza la entrega de los productos pedidos en su totalidad	108
Figura n.º 67: Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del pedido	108
Figura n.º 68: Los empleados ofrecen un servicio rápido al entregar los pedidos	109
Figura n.º 69: Los empleados están demasiado ocupados para resolver las dudas de los clientes	109
Figura n.º 70: Los empleados dan a sus clientes atención personalizada	110

Figura n.º 71: Los clientes se sienten seguros al realizar el pago de sus pedidos	110
Figura n.º 72: Los pedidos que ha realizado no ha tenido errores de despacho	111
Figura n.º 73: Se encuentra satisfecho con la atención brindada.....	111
Figura n.º 74: Usted regresaría para realizar nuevos pedidos	112
Figura n.º 75: Regresaría a realizar pedidos en menos de un mes.....	112
Figura n.º 76: Recomendaría a la empresa a sus amigos y/o familiares	113
Figura n.º 77: Los productos brindados mantienen su fecha de vencimiento	113
Figura n.º 78: Los precios que se brindan considera que son mejores	114
Figura n.º 79: Estás de acuerdo con la atención que se brinda	114

RESUMEN

La investigación se desarrolló en la Empresa Representaciones REYMI EIRL, en donde se identificaron a sus procesos no documentados, generando errores en los despachos de los diferentes pedidos desde la falta de los productos o por vencimiento de éstos, devolución de productos y por ende la devolución de ingresos económicos, también no se encontraron definidos las funciones del personal, trayendo como consecuencia demoras en atención a los clientes, insatisfacción de estos, disminuyendo la rotación de los clientes, lo que ha causado un bajo nivel de satisfacción de los clientes que realizan sus pedidos en la Empresa, por lo cual se propone la implementación del Ciclo de Mejora de Procesos de Negocio (CMP®), para incrementar la satisfacción de los clientes y generar mayor ingresos económicos para la Empresa y aumentar los clientes.

Con la implementación se tuvo como hipótesis que se incrementó el nivel de satisfacción del cliente al aplicar el Ciclo de Mejora de Procesos de Negocios (CMP®) en la empresa Representaciones REYMI E.I.R.L

Para lograr el incremento de la satisfacción de los clientes de la empresa, los investigadores han tomado como bases teóricas la implementación del ciclo de mejora de procesos donde se aplicó 6 fases, fase de análisis de procesos, fase de identificación de los procesos, fase de recopilación y análisis de la situación actual (As-Is), Fase de rediseño del proceso-documento (To-be), fase de implantación, fase de control, para poder determinar la satisfacción de los clientes, se determinó utilizar el modelo Servqual, la cual se aplicó una antes de la implementación y otra después de dicha implementación.

Para determinar la fidelización de los clientes se aplicó el ratio de Net Promoter Score (NPS), para poder tener los porcentajes de los clientes fidelizados a la Empresa.

Se concluye que con la implementación del CMP® Ciclo de mejora se mejoró los procesos críticos mejorando el modo de trabajo, el tiempo de entrega de los productos, una mejora en las labores cotidianas de los trabajadores, mejorando su rendimiento, generando un buen ambiente de trabajo y beneficiando a la Empresa con un aumento de su competitividad e ingresos económicos.

Se logró que la Empresa tenga identificados todos los procesos, para poder tener un óptimo desempeño de todas las áreas que se identifican dentro de la Empresa. Lo que permitió a la Empresa reducir los gastos en material perdido por errores del personal, lo que generó una mayor rentabilidad con nuevos clientes y la fidelización de estos incrementando el nivel de satisfacción de los clientes.

Como recomendación principal se propone seguir los controles ya implementados para el adecuado cumplimiento de los procesos ya que se fundamentaron y demostraron buenos resultados incrementando el nivel de satisfacción de los clientes y la rentabilidad de la empresa.

ABSTRACT

The investigation was carried out in the REYMI EIRL Representations Company, where it was identified that the processes within the company have not been identified or documented, generating mistakes in the despachos of the different orders from the lack of the products or by their expiration, return Products, and thus the return of economic revenues, the functions of the staff are not defined, resulting in delays in customer service, customer dissatisfaction, customer turnover, which has caused a low level of Satisfaction of the customers who place their orders in the Company, for which it is proposed to implement the Business Process Improvement Cycle (CMP®), to increase customer satisfaction and generate greater economic income for the Company and increase the customers.

With the implementation, it was hypothesized that the level of customer satisfaction was increased by applying the Cycle of Improvement of Business Processes (CMP®) in the company Representations REYMI E.I.R.L

To achieve an increase in customer satisfaction of the company, the researchers have taken as theoretical bases the implementation of the cycle of process improvement where it was applied 6 phases, phase of process analysis, phase of identification of processes, phase of Collection and analysis of the current situation (As-Is), phase of redesign of the process-document (To-be), implementation phase, control phase, to be able to determine customer satisfaction, was determined to use the Servqual model, Which was applied one before the implementation and another after that implementation.

In order to determine customer loyalty, the Net Promoter Score (NPS) was applied, in order to have the percentage of customers loyal to the Company.

It is concluded that with the implementation of the CMP® Improvement Cycle, critical processes were improved by improving the way of work, the delivery time of the products, an improvement in the daily tasks of the workers, improving their performance, generating a good working environment. Work and benefiting the Company with an increase in its competitiveness and economic income.

It was achieved that the Company has identified all the processes, in order to have an optimal performance of all the areas that are identified within the Company. This allowed the Company to reduce expenses on material lost due to personnel errors, which generated a higher profitability with new clients and the loyalty of these increasing the level of customer satisfaction.

As a main recommendation it is proposed to follow the controls already implemented for the proper compliance of the processes as they were based and demonstrated good results, increasing the level of customer satisfaction and the profitability of the company.

NOTA DE ACCESO

No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berenguer, J. M. & Ramos-Yzquierdo, J. A. (2012) *Manual de Técnicas de Ciclo de Mejora de Procesos de Negocio CMP*. España: Universidad de Navarra
- Berenguer, J. M. & Ramos-Yzquierdo, J. A. (2012) *Dirección de Procesos Digitales: Crear organizaciones más eficientes*. España: Universidad de Navarra
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2012). *Administración de operaciones. China*
- Ciampa, D. (2014). *Calidad total Guía para su Implantación*. Estados Unidos
- Niebel, B. W., & Freivalds, A. (2013). *Ingeniería Industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo*. Mexico
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2014). *Gestión por Procesos*. Madrid
- Riverola, J., & Muñoz-Seca, B. (2015). *El diseño de procesos y la reducción del tiempo de servicio*. Barcelona.
- Summers, D. C. (2012). *Administración de la calidad*. Mexico.
- Rio Belver, R.M. (2014) Re-ingeniería de procesos. Aplicación del Ciclo de Mejora CMP® en el proceso de Gestión de la Información y el Conocimiento de una Escuela de Ingeniería. Tesis de Ingeniería Industrial. Universidad de Navarra. España.
- Cegarra Navarro, J. (2015). Mejora del subproceso de obtención de la “Conformidad” para grado en la Universidad Cooperativa de Colombia. Tesis de Ingeniería Industrial. Universidad Cooperativa de Colombia. Colombia.
- Suarez Arrieta, A.L. (2013). Mejora de Procesos en la Gestión Pública. Tesis de Ingeniería Industrial. Pontificie Universidad Catolica del Perú. Perú.
- Haddad Rio, Z. (2016) Mejora de Procesos para incrementar la percepción de calidad respecto al servicio que brinda una empresa Logistica. Tesis de Ingeniería Industrial. Universidad Nacional de Trujillo. Perú.
- Salas Rodas, P. (2013) Análisis y mejora de procesos de mercadería dentro de una Empresa de servicios. Tesis de Ingeniería Industrial. Pontificie Universidad Catolica del Perú. Perú.