



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**“Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm
Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad
de León”**

AUTORES:

Br. Raquel Mercedes Estefanía Valenzuela Valle

Br. Roberto Josué Mendoza Benavides

TUTOR:

MsC. Juan Agustín Cáceres Antón

León, 13 de enero 2022

Resumen Ejecutivo

Este estudio se basa en el modelo Malcolm Baldrige para la gestión de calidad total en la empresa Valazo Tú-Delivery, de la ciudad León, en el cual se describen las concepciones de gestión de calidad como son los enfoques, sistemas y modelos.

El Modelo Baldrige, se fundamenta en una valoración de las actividades empresariales en gestión de calidad total, se constituye por 7 criterios: liderazgo, planeamiento estratégico, orientación hacia el cliente, análisis del conocimiento, orientación hacia las personas, gestión de procesos y resultados.

Para realizar la investigación, se planteó como objetivo general: Evaluar el sistema de gestión de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa Valazo, en la ciudad de León.

Se desarrollaron una serie de procesos, como el establecimiento del enfoque de la investigación de tipo explicativo. Se realizó el diagnóstico de las prácticas laborales, en donde se utilizaron instrumentos como entrevistas, guía de observación, encuestas y la guía de puntaje del modelo Baldrige.

Con el cumplimiento de los objetivos se llegó a la conclusión que, aunque la esta tenga un buen puntaje hay algunas áreas y actividades que deberán presentar un cambio, para que, la empresa pueda mejorar la eficacia de la organización.

Se determinaron los aspectos en los que esta puede mejorar y al final se propusieron estrategias para la mejora de la gestión de la calidad, las cuales fueron recomendadas a la organización

ÍNDICE

I. Introducción	1
II. Antecedentes	2
III. Objetivos.....	3
3.1. Objetivo general	3
3.2. Objetivos específicos.....	3
IV. Justificación	4
V. Marco conceptual	5
5.1. Modelo Malcolm Baldrige	5
5.2. Estructura de los criterios del modelo Baldrige.....	5
5.2.1. Criterios del modelo Baldrige.....	6
5.2.2. Conceptos y valores del modelo Baldrige.....	8
5.2.3. Beneficios de la aplicación del modelo	9
5.3. Concepto de Calidad.....	10
5.3.1. Gestión de la calidad	10
5.4. Plan de acción	10
5.4.1. Beneficios de la aplicación del plan de acción	11
VI. Diseño metodológico.....	12
6.1. Tipo de investigación.....	12
6.2. Universo y muestra	12
6.3. Indicadores de estudio	14
6.4. Etapas de la investigación.....	15
6.4.1. Primera etapa	15
6.4.2. Segunda etapa	15
6.4.3. Tercera etapa.....	15
6.4.4. Cuarta etapa	16
VII. Análisis y presentación de resultados.....	17
Capítulo I.....	18

1.1.	Diagnosticar las prácticas de trabajo de Valazo, mediante el modelo de Baldrige, para la gestión de la calidad total.....	18
1.1.1.	Análisis de la entrevista	19
1.2.	Conclusión Capítulo I.....	29
Capítulo II.	30
2.1.	Determinar la problemática actual en la empresa, para la mejora de la gestión de la calidad	30
2.1.1.	Análisis de la observación directa	30
2.1.2.	Análisis de las encuestas	32
2.2.	Conclusión Capítulo II.....	42
Capítulo III.	43
3.1.	Establecer los aspectos teóricos que conforman la gestión de calidad y el modelo Malcolm Baldrige.....	43
3.1.1.	Valoración porcentual de los criterios del modelo Malcolm Baldrige en Valazo-Tú Delivery.....	43
3.1.2.	Puntuación de los subcriterios del modelo Malcolm Baldrige en Valazo Tú- Delivery	48
3.2.	Conclusión Capítulo III.....	52
Capítulo IV.	53
4.1.	Proponer estrategias de gestión de calidad para la mejora de eficacia en la empresa.	53
VIII.	Conclusiones	55
IX.	Recomendaciones	57
	Bibliografía.....	58
	ANEXOS	59

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Indicadores de estudio</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 2 Valoración del criterio de liderazgo según guía de puntuación</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 3 Valoración del criterio de planeación estratégica según guía de puntuación</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 4 Valoración del criterio de orientación al cliente según guía de puntuación</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 5 Valoración criterio de gestión del conocimiento según guía de puntuación</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 6 Valoración criterio de orientación hacia las personas según guía de puntuación</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 7 Valoración criterio de gestión de los procesos según guía de puntuación</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 8 Valoración criterio de Resultados según guía de puntuación</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 9 Puntuación asignada y puntaje óptimo del modelo según guía de puntuación</i>	<i>49</i>

ÍNDICE GRAFICOS

Gráfico 1 Sexo clientes según respuesta de la encuesta.....	32
Gráfico 2 Edad clientes según respuesta de la encuesta.....	32
Gráfico 3 Servicio Solicitado según respuesta de la encuesta.....	33
Gráfico 4 Canales de promoción según respuesta de la encuesta.....	34
Gráfico 5 Frecuencia de uso según respuesta de la encuesta.....	34
Gráfico 6 Inconvenientes en la gestión según respuesta de la encuesta ...	35
Gráfico 7 Atención del personal según respuesta de la encuesta.....	35
Gráfico 8 Tiempo de entrega según respuesta de la encuesta	36
Gráfico 9 Normas de Bioseguridad según respuesta de la encuesta.....	37
Gráfico 10 Condiciones del pedido o Servicio según respuesta de la encuesta.....	38
Gráfico 11 Entrega/Precio según respuesta de la encuesta.....	39
Gráfico 12 Oferta de Servicios según respuesta de la encuesta	40
Gráfico 13 Frecuencia con que se utilizaría el servicio según respuesta de la encuesta.....	41
Gráfico 14 Recomendación del servicio según respuesta de la encuesta..	41

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama funcional de Valazo-Tú Delivery	20
--	-----------

I. Introducción

La situación generada por el COVID-19 impulsó al delivery, un sector que se encontraba en consolidación. La seguridad y el confinamiento aceleró este proceso que ya se estaba experimentando en este sector. El delivery fue prácticamente la única opción para mantener, durante este tiempo de pandemia, la actividad en el sector de restaurantes y tiendas de perecederos; este modelo de negocio está basado en las adquisiciones, pone en contacto a restaurantes, tiendas y demás negocios con los clientes de manera indirecta, permitiéndoles que sus compras sean más cómodas sin salir de casa.

La empresa “Valazo-tu Delivery”, se crea el 13 de noviembre del año 2019, como una empresa familiar, ante la necesidad de salir adelante y brindarle a la ciudad de León un servicio de delivery completo e independiente. Esta empresa brinda sus servicios de envíos a distintos puntos de la ciudad, para ello cuenta con 6 personas encargadas del área administrativa, 8 gestores y 5 en el área de atención al cliente, así mismo, 27 motorizados que se encargan de la compra y envío del pedido hasta la dirección brindada. Valazo al ser una empresa ya consolidada cuenta con un área de contabilidad (Contador y auxiliar contable y/o cajera), un departamento de marketing donde trabajan diseñadores gráficos que permiten que la empresa tenga un ambiente moderno en su publicidad; así mismo, a esta plataforma están afiliados hasta el momento 50 negocios, entre restaurantes, tiendas de conveniencia y distribuidoras, además de ofrecer otros servicios como son, retiro y entrega de paquetes, pago de colegiaturas, pago de servicios básicos y depósitos bancarios.

El modelo Malcolm Baldrige establece, que los líderes de la empresa deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes, esto se traduce, en una mejora en las relaciones de los colaboradores, en una mayor productividad y en una mayor satisfacción de los clientes. Valazo, busca llegar a la excelencia en su servicio con ayuda de este modelo.

II. Antecedentes

La vida moderna ha llevado a un auge en el negocio del Delivery. La modernidad, la pandemia y demás factores han traído notoriamente una falta de tiempo en la vida de las personas y el mercado se ha ido adaptando cada vez más a las necesidades reales de sus consumidores. El delivery de los productos, ya sea mediante el teléfono o Internet, se ha transformado en prácticamente una obligación para el éxito del negocio y acogida del consumidor.

Los clientes comenzaron a exigir el sistema de entregas hasta la puerta de su casa debido a la naturaleza que se vivió y aún se vive en el mundo y es por eso por lo que esta modalidad se empezó a hacer imprescindible en cualquier tipo de negocio. Contar con este servicio que la nueva normalidad exige hoy en día no implica éxito en ventas, ni una aceptación del consumidor. Todo siempre girará en torno al buen servicio y la buena atención con que se "agradece" la entrega a domicilio.

En el año 2019 Valazo decide empezar su camino como un negocio de delivery independiente, permitiendo que, a la entrada del año 2020 con la pandemia, este tuviera una mayor experiencia en el manejo de los clientes, es por eso por lo que esta empresa busca la mejora en su calidad.

III. Objetivos

3.1. Objetivo general

Evaluar el sistema de gestión de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa Valazo, en la ciudad de León.

3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar las prácticas de trabajo de Valazo, mediante el modelo de Baldrige, para la gestión de la calidad total.
- Determinar la problemática actual en la empresa, para la mejora de la gestión de la calidad.
- Establecer los aspectos teóricos que conforman la gestión de calidad y el modelo Malcolm Baldrige.
- Proponer estrategias de gestión de calidad para la mejora de eficacia en la empresa.

IV. Justificación

Este estudio, se pretende desarrollar con la finalidad de brindar un aporte a Valazo, con relación a los factores que influyen en el proceso de gestión de la calidad en la empresa utilizando el modelo Malcolm Baldrige, ya que ayuda a mejorar las prácticas de gestión, capacidades y resultados que se espera en la empresa y está actualmente no evalúa de manera formal la gestión de la calidad.

El modelo de excelencia facilita la comunicación y el intercambio de información y sirve de herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño, la planificación y las oportunidades de aprendizaje. Esto contribuye a la sostenibilidad, a la mejora de la eficacia y de las capacidades de toda la empresa

Por otro lado, contribuye al aprendizaje tanto organizacional como personal, con valores centrados en el liderazgo visionario, la excelencia impulsada por el cliente la valoración de las personas, agilidad y orientación hacia el futuro, entre otros.

Cada empresa debe contar con un sistema de gestión de calidad para que sea productiva, realizando autoevaluaciones para determinar su rendimiento, es por ello por lo que se busca evaluar el sistema de gestión de calidad de la empresa, por medio del modelo Malcolm Baldrige.

V. Marco conceptual

En este capítulo se definen los conceptos básicos que se deben tomar en cuenta para tener un contexto del diseño metodológico del estudio, definición del modelo, estructura y criterio, así mismo, como se define un plan de acción y los beneficios de la aplicación de este.

5.1. Modelo Malcolm Baldrige

El modelo estadounidense para la GCT es el formado por los criterios del Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses.

Valazo-Tú Delivery, es una empresa que como dice el nombre se dedica al delivery tercerizado o servicios a domicilio de distintos negocios de la ciudad de León, así mismo, ofrece distintos servicios de “mandados”, que ayudan al cliente en su día a día.

Camisón, Cruz y González (2006), establecen que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. También deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre la que construir las estrategias clave.

5.2. Estructura de los criterios del modelo Baldrige

Camisón, Cruz y González (2006), en su libro Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas distribuyen los criterios en siete categorías clave interrelacionadas. El modelo se compone de tres elementos básicos:

- Prefacio: Perfil de la organización: Entorno, Relaciones y Desafíos
- Operaciones del sistema
- Fundamentos del sistema

5.2.1. Criterios del modelo Baldrige

Según Camisón, Cruz y González (2006), estos criterios son una herramienta útil para las empresas que desean llevar a cabo una autoevaluación y para proporcionar una retroalimentación a las organizaciones candidatas.

Los criterios Malcolm Baldrige funcionan en Valazo para realizar un tipo de autoevaluación, capacitación y como una herramienta para desarrollar sus procesos de desempeño. El uso de los criterios de evaluación de Baldrige resulta en mejores relaciones con los administradores, gerencia, haciendo que esto incremente en su productividad, satisfacción del cliente, participación en el mercado y mayor rentabilidad.

Los criterios también proporcionan a Valazo una oportunidad de integrar diversas estrategias de gestión en su política estratégica. No se trata de una fórmula mágica, sino de un conjunto de esfuerzos, para proporcionar la entrega de productos/servicios en constante mejora, mejor eficacia y eficiencia dentro de la empresa.

Los criterios son los siguientes:

- **CRITERIO 1: Liderazgo**

Con este criterio se evalúa cómo los líderes guían y sostienen a la organización, establecen la visión de la organización, los valores y las expectativas del desempeño. Se presta atención a cómo los líderes se comunican con sus empleados, desarrollan a futuros líderes y crean un entorno que fomenta el comportamiento ético y un elevado desempeño. En esta categoría también se incluye el sistema de gobierno de la organización, sus responsabilidades legales y éticas con el público y cómo la organización apoya a la comunidad.

- **CRITERIO 2: Planificación estratégica**

Con este criterio se examina cómo la organización realiza la planificación y la actuación estratégica, cómo desarrolla los planes, cómo cambia estos planes si lo requieren las circunstancias y cómo se miden y sostienen los logros conseguidos.

“Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

En esta categoría se enfatiza que la sostenibilidad a largo plazo de la organización y su entorno competitivo son cuestiones estratégicas clave que necesitan ser integradas en la planificación global de la empresa.

▪ **CRITERIO 3: Enfoque en el cliente y el mercado**

Esta categoría permite evaluar cómo las organizaciones desarrollan una orientación al consumidor y al mercado, es decir, cómo las organizaciones comprenden las necesidades de los consumidores y del mercado. Este criterio considera que una buena relación con los clientes basada en la escucha y en el aprendizaje es fundamental para conseguir su satisfacción. La satisfacción (o el descontento) de los consumidores es fundamental para comprender a los clientes y al mercado.

▪ **CRITERIO 4: Medida, análisis y gestión del conocimiento**

Se examina si la organización realiza una gestión, un uso efectivo, un análisis, y una mejora de los datos y de la información que apoya los procesos organizativos clave y el sistema de gestión de los resultados de la organización. Con este criterio se contrastan las operaciones que la organización ha realizado con sus objetivos estratégicos. Por tanto, es importante que la organización tenga almacenados los datos y la información de modo que estén fácilmente disponibles y sean de calidad. La información, el análisis y la gestión del conocimiento son importantes fuentes de ventajas competitivas y permiten un crecimiento de la productividad.

▪ **CRITERIO 5: Enfoque en los recursos humanos**

Se examina cómo la organización desarrolla las prácticas clave de recursos humanos. Estas prácticas deben desarrollar el máximo potencial de los empleados y deben estar alineadas con los objetivos de la organización y con los planes de actuación.

“Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

▪ **CRITERIO 6: Gestión por procesos**

Con este criterio se evalúa si el proceso de gestión es eficaz y eficiente. Son elementos centrales de un sistema de gestión con estas características: un diseño eficaz, una orientación a la prevención, el establecimiento de puntos de unión con clientes, proveedores, socios y colaboradores, la aportación de valor a todos sus grupos de interés, el desempeño operativo y financiero, el ciclo del tiempo, y la evaluación, mejora continua y aprendizaje organizativo

▪ **CRITERIO 7: Resultados**

Se examina el desempeño de la organización y su mejora en sus áreas de negocio principales: la evaluación de los clientes de los productos y servicios, la satisfacción de los clientes, el desempeño financiero y de mercado, el desempeño de los recursos humanos, el desempeño de los proveedores y socios, el desempeño operativo y el gobierno y la responsabilidad social. El desempeño de la organización en cada una de estas áreas clave se evalúa con relación a la competencia.

5.2.2. Conceptos y valores del modelo Baldrige

Los conceptos y valores son fundamentales en el contenido del modelo, estos se adecuan a las necesidades que la empresa tiene, con una perspectiva en la aplicación de los criterios.

Estos principios, descritos a continuación, son creencias y comportamientos arraigados, encontrados en las organizaciones de alto desempeño. Son, además, la base para integrar requerimientos operativos y de desempeño en un marco orientado hacia la obtención de resultados, lo que, a su vez, crea una base para la acción y la retroalimentación.

El Modelo de Excelencia según Eijen (2016) está basado en el siguiente conjunto interrelacionado de valores y principios centrales:

- Enfoque en los resultados y en la creación de valor.
- Excelencia enfocada hacia el cliente.

“Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

- Visión de liderazgo.
- Dirección por hechos.
- Valoración de los empleados y de los socios.
- Aprendizaje organizacional, personal y mejora continua.
- Desarrollo de las asociaciones.
- Responsabilidad social y buen hacer ciudadano.
- Agilidad y respuestas rápidas.
- Enfoque en el futuro.
- Perspectivas en sistemas

5.2.3. Beneficios de la aplicación del modelo

Eijen (2016), refiere a que los beneficios obtenidos en la aplicación de los Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence se ven reflejados en el aumento de la productividad, mejora en las relaciones interpersonales, al aumentar la satisfacción de los clientes se aumenta la participación de mercado y con esto los beneficios de la organización.

Se puede decir también que:

- Incrementa sustancialmente las ventas.
- Incrementa la satisfacción del cliente.
- Logra la fidelización de los clientes.
- Logra el compromiso de sus trabajadores.
- Incrementa la garantía de la calidad.

Además de lo anterior, al someterse a este tipo de evaluación se obtiene una apreciación crítica de cómo se encuentra la empresa identificando las fortalezas y oportunidades de mejora.

El modelo de Malcolm Baldrige, le facilitará la labor a Valazo en el proceso de implantación de los sistemas de gestión de la calidad, ya que este modelo tiene esa finalidad.

5.3. Concepto de Calidad

En el libro, El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad, (2009) sus autores definen que la Calidad es un concepto manejado desde tiempos ancestrales, donde todo se manejaba artesanalmente, en la actualidad se puede definir como: Capacitación de líderes de calidad que potencialicen el proceso, que tiene como finalidad, la satisfacción del cliente, prevenir errores, reducción sistemática de costos, equipos de mejora continua, generar competitividad y el aumento de las utilidades

5.3.1. Gestión de la calidad

Según el sitio web de “Definición de gestión de la calidad” (2018). La gestión de calidad es un conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos mediante el mismo. La gestión de calidad reúne un conjunto de acciones y procedimientos que tratan de garantizar la calidad, no de los productos obtenidos en sí sino del proceso por el cual se obtienen estos productos.

5.4. Plan de acción

En el sitio web Redator Rock Content (2019) dice que un plan de acción es una herramienta de administración que enumera, en temas, qué acciones son necesarias para lograr un objetivo.

Es una herramienta muy utilizada y, por lo tanto, muchas aplicaciones y sistemas se desarrollaron con sus principios de organización y responsabilidad compartida. Éstos son algunos de ellos:

- Todoist

Con esta aplicación, es posible registrar equipos y tareas en un calendario que organiza actividades, indica quién es responsable de completarlas y permite la inclusión de archivos adjuntos que son cruciales para la consecución de un plan de acción.

“Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

Por lo tanto, si una empresa decide crear un plan de acción para un evento que se realizará, puede enumerar:

- ✚ quién será responsable de la gestión;
- ✚ indicar los plazos para completar cada paso;
- ✚ adjuntar presupuesto del proveedor;
- ✚ establecer plazos para la toma de decisiones, entre otros detalles.

- Trello

Permite determinar si el paso se ha completado o no, crear alarmas sobre el enfoque de una fecha límite, así como diferentes clasificaciones para las tareas.

5.4.1. Beneficios de la aplicación del plan de acción

Un plan de acción conlleva múltiples beneficios como lo son según Redator Rock Content (2019) los siguientes:

- **Se dividen objetivos más grandes en pasos más pequeños**

Apuntar a una gran meta en fases pequeñas hace que sea más factible lograrlo y trae ganancias al aspecto emocional. Esto se debe principalmente a que las pequeñas victorias son atractivas y hacen que el profesional vea sus actividades con más control sobre las dificultades y desafíos del momento.

- **Se organizan plazos y prioridades**

Algunas acciones son más urgentes o necesarias que otras en cada etapa del negocio, y tenerlas todas asignadas le permite al gerente determinar la orden de ejecución con mayor precisión. Por lo tanto, el progreso del plan se optimizará, evitando retrabajos o demoras.

- **Se elige al profesional más capaz para cada función**

El uso del plan de acción y la consecuente segmentación de tareas, asegura que la empresa también pueda determinar las responsabilidades de cada miembro de su equipo de acuerdo con sus especialidades.

VI. Diseño metodológico

En este capítulo se realiza una revisión de la metodología de investigación que se implementará en el estudio como son el tipo de investigación, enfoque, hacia quien va dirigido y las etapas en las que se llevará a cabo.

6.1. Tipo de investigación

La Investigación se elaborará con un diseño explicativo, el diseño se caracteriza por una primera etapa en la cual se recaban y analizan datos, seguida de otra donde se recogen y evalúan, así mismo, con un enfoque mixto, donde, los resultados cuantitativos iniciales informan a la recolección de los datos cualitativos o viceversa.

Se utilizarán los procedimientos que conlleva una investigación explicativa, expresando los fenómenos del problema y buscando soluciones desde una visión estructurada.

6.2. Universo y muestra

El universo de este estudio es todo el servicio de Valazo-Tú Delivery, en la ciudad de León.

Para sus trabajadores se utilizará una muestra no probabilística, ya que, Valazo con 11 trabajadores fijos, la muestra será dirigida al total de la población.

Según las solicitudes de delivery y demás servicios en los últimos 6 meses en Valazo nos dice que corresponde a 2,415 solicitudes mensuales aproximadamente. Tomando en cuenta este dato, se sugiere la fórmula finita aleatoria para el cálculo de la muestra poblacional.

“Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

Z=	90% Seguridad
N=	129 924 número de población
E=	1-0.90 Inseguridad
P=	Probabilidad de que suceda (0.50)
D=	Probabilidad de que no suceda (0.50)

$$N = \frac{Nz^2pq}{(Ne^2) + (z^2pq)} \text{ o sea, } \frac{2,415 (0.90)^2 (0.5)(0.5)}{((2415)((0.10)^2) + ((0.90)^2(0.50)(0.50))}$$

N= 78.37 ≈ 78 muestras

“Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

6.3. Indicadores de estudio

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	TÉCNICA
Diagnosticar las prácticas de trabajo de Valazo, mediante el modelo de Baldrige, para la gestión de la calidad total.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipo de atención ▪ Modelo de gestión de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Observación
Determinar la problemática actual en la empresa, para la mejora de la gestión de la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción del cliente y colaboradores • Valoración del liderazgo • Puntaje en conocimiento de gestión del cliente y mercado • Puntaje en relación con el cliente y satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Entrevistas • Observación
Establecer los aspectos teóricos que conforman la gestión de calidad y el modelo Malcolm Baldrige.	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de los criterios del modelo Malcolm Baldrige 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura guía del modelo Baldrige • Criterios Malcolm Baldrige
Proponer estrategias de gestión de calidad para la mejora de la eficacia en la empresa, mediante el modelo Baldrige.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la situación existente para identificar donde se implementarán mejoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario plan operativo

Tabla 1 Indicadores de estudio

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

6.4. Etapas de la investigación

6.4.1. Primera etapa

Diagnóstico de las prácticas de trabajo de Valazo

En esta etapa se evaluará de la manera cercana la manera de trabajar de Valazo en todas las áreas de la empresa, desde gerencia hasta gestores, mediante observación y entrevistas a los colaboradores.

6.4.2. Segunda etapa

Determinación de la problemática que existe en Valazo

Se aplicará el cuestionario para evaluación de los criterios Malcolm Baldrige a todos los departamentos de la empresa Trabajadores fijos y los clientes que completen una solicitud de servicio de Valazo durante el tiempo de investigación.

Se elaborará un perfil de la empresa en base al entorno, relaciones y desafíos de esta misma y con este se elaborará un análisis FODA, que permita identificar y entender aspectos internos en relación con la satisfacción del cliente.

Se analizará si el proceso de gestión es eficaz y eficiente y se examinará el desempeño de la empresa en relación con los clientes, sus productos y servicios.

6.4.3. Tercera etapa

Establecimiento de los aspectos generales y teóricos del Modelo Malcolm Baldrige aplicado a la empresa

Se plasmará la teoría con la información obtenida mediante la segunda etapa, mediante la estructura general del modelo y los criterios establecidos en este.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

6.4.4. Cuarta etapa

Propuestas de estrategias de gestión de la calidad para la mejora de la eficacia Valazo

Se analizarán los resultados obtenidos del estudio y se determinarán los aspectos a mejorar y se propondrá a la administración actividades, que permitan mejorar el funcionamiento de la empresa, para lograr la satisfacción total del cliente.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

VII. Análisis y presentación de resultados.

Para lograr el objetivo planteado sobre “Evaluar el sistema de gestión de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa Valazo, en la ciudad de León”. Se realizaron una serie de procedimientos, los cuales se llevaron a cabo durante el periodo de investigación y recolección de información.

Los datos se recolectaron mediante la elaboración de entrevistas, guías de observación directa, encuesta y aplicación de la guía de puntuación del modelo de excelencia de la Calidad Malcolm Baldrige.

Con estos instrumentos se permitió valorar la gestión de la calidad total de la empresa de acuerdo con el orden de los siete criterios del modelo Malcolm Baldrige, se utilizó la guía de puntuación del modelo para determinar qué tan productiva es la empresa Valazo- Tú Delivery.

Basándonos en todo el proceso sobre la guía de puntuación del modelo, se valora cada uno de los criterios y subcriterios de forma ponderada, donde se les asigna un rango conforme a las dimensiones de puntuación que se dividen en procesos y resultados. Los rangos son seleccionados de acuerdo con el nivel de logro de la empresa en la gestión de la calidad.

Se realizó la entrevista al área administrativa de Valazo-Tú Delivery (**Ver anexo de entrevista pág. 63 y 64**), y con esta se pudieron evaluar los siete criterios del modelo, con ayuda de la guía de observación (**Ver anexo de Guía de observación directa pág. 65**), se valoraron los criterios N°4 Y N°6 que están basados en la gestión del conocimiento y la gestión de procesos, por último, mediante una encuesta a los clientes de la empresa se valoró el criterio N°5 (**Ver anexo de formato de encuesta en pág. 66-68**)

A continuación, se presentará el análisis de los resultados obtenidos en el que se relaciona toda la información recolectada con la investigación y los instrumentos utilizados.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

Capítulo I.

En este capítulo se lleva a cabo el objetivo N°1 de este estudio, consiste en identificar el modo trabajo que se emplea en Valazo actualmente con relación al modelo de la excelencia Malcolm Baldrige que se sugiere a través de entrevistas realizadas a trabajadores de la empresa.

1.1. Diagnosticar las prácticas de trabajo de Valazo, mediante el modelo de Baldrige, para la gestión de la calidad total.

Los criterios del modelo de la excelencia Malcolm Baldrige, permiten diagnosticar la situación actual de la empresa, según la gestión de la calidad. Cada uno de estos criterios fueron utilizados en este estudio para el cumplimiento de los objetivos planteados. En este modelo se describen los valores, propósitos, objetivos y marco general, que permiten a cualquier empresa evaluarse mediante estos criterios.

El modelo Malcolm Baldrige está compuesto por el perfil organizacional y por siete criterios, que son los siguientes:

1. Liderazgo
2. Planeamiento estratégico
3. Orientación hacia el cliente y el mercado
4. Medición, análisis y gestión del conocimiento
5. Orientación hacia las personas
6. Gestión de procesos
7. Resultados

La guía de observación, la entrevista y las encuestas fueron de gran utilidad al recolectar la información correspondiente para realizar el diagnóstico de las prácticas del trabajo en Valazo-Tú Delivery. Al final se valoró la información por medio de la guía de puntuación, en donde se clasifican las prácticas según la productividad de estas.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

A continuación, se presenta el análisis para cada uno de los criterios según los instrumentos utilizados.

1.1.1. Análisis de la entrevista

La entrevista fue dirigida al responsable del área administrativa de Valazo-Tú Delivery. En primer lugar, se describe el perfil organizacional de la empresa, luego la información recolectada se hace mediante una narración y las respuestas se hacen en referencia al cada subcriterio del modelo.

1.1.1.1. Perfil Organizacional de Valazo-Tú Delivery

Valazo-Tú Delivery, es una empresa independiente de este servicio (delivery), dando sus inicios en el año 2019, siendo pionera de esta nueva modalidad de Delivery en la ciudad. Entre los servicios de delivery que ofrecen, se encuentran:

- Delivery de restaurantes afiliados y no afiliados a la plataforma
- Compra y entrega personalizada en cualquier Ferretería de la ciudad
- Compra y entrega personalizada de farmacias
- Pago de servicios básicos
- Pago de colegiaturas
- Transacciones bancarias (depósito a cuenta)
- Mandados en general, es decir, llevar y traer encomiendas o productos de un punto a otro.

Valazo, brinda este servicio con el fin de aportar a la ciudad un medio de gestores independientes, al servicio de lo que el cliente ordene.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

- Estructura organizacional de la empresa

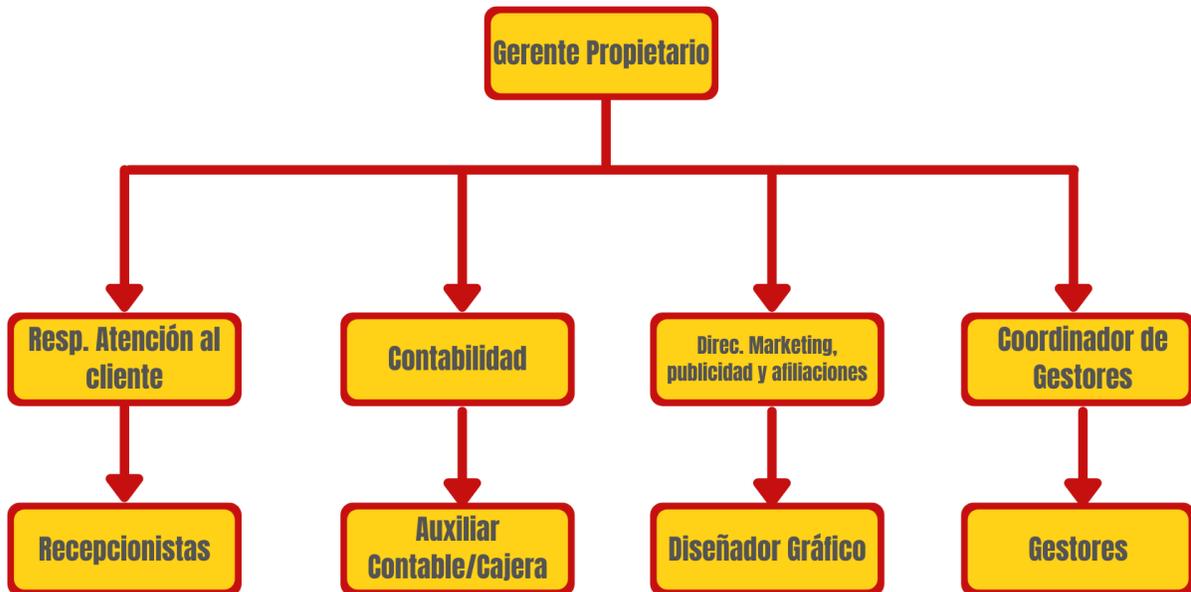


Ilustración 1 Organigrama funcional de Valazo-Tú Delivery Proporcionado por la empresa

Valazo, al ser una empresa de servicio de Delivery tienen temporadas con bastante demanda y tiempos donde la demanda es baja, es por eso que esta cuenta con un total de 11 colaboradores fijos y demás transitorios, el personal transitorio son los motorizados o gestores.

Las actividades de cada integrante de la empresa según el organigrama funcional de esta son:

- *Gerente Propietario*

Su función está dirigida al manejo total de la empresa decisiones sobre los negocios a los que se dirige la empresa, costo de ruta y demás detalles, también, es la persona encargada de dirigir a todo el personal bajo el mismo lineamiento y políticas internas de la empresa, así como, el funcionamiento operativo de cada una de las operaciones de esta.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

- *Responsable de atención al cliente*

Esta figura, es la encargada de llevar un control sobre el manejo del cliente, atención, presentación, coordinación y tiempos de respuesta.

- *Contador*

Es quien se encarga de las decisiones económicas de la empresa, controla las entradas y salidas de dinero a través de estados financieros.

- *Director de Marketing y publicidad y afiliaciones*

Se encarga de la planificación de mercadeo y publicidad en las distintas plataformas en donde se anuncian, así como, es la figura a quien debe acercarse un negocio para afiliarse y entrar directamente a trabajar con la empresa.

- *Coordinador de Gestores*

Su función se basa en el reclutamiento de estos, es decir, es la persona encargada sobre las decisiones de cuantos gestores se necesitará para cubrir la temporada en la que se encuentre.

- *Recepcionistas de pedidos*

Son las encargadas de gestionar el pedido completo, desde el servicio que el cliente desea solicitar hasta el fin de este proceso, es la persona que da asistencia directa al cliente.

- *Auxiliar contable o cajera*

Esta persona es quien recibe el dinero recolectado al final del día, basado en la cantidad de solicitudes y ruta que los gestores tuvieron.

- *Diseñador Gráfico*

Su función es crear imágenes que llamen la atención del cliente y dándole ese perfil organizado y profesional a la empresa en las distintas plataformas de redes sociales en las que se encuentra.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

- *Gestores*

Conocidos también como “motorizados”, son los que se encargan de la gestión física de la solicitud del cliente, es quien hace la gestión entre negocio-cliente y lo lleva al destino brindado.

- **Descripción de la organización**

El servicio que con mayor frecuencia se solicita, es el de delivery de comida. Valazo se encarga de llevarle al cliente lo que desee en óptimas condiciones y en un tiempo prudente hasta la ubicación que este haya brindado.

Misión.

Colaborar con las gestiones día a día de nuestros usuarios para que maximicen su tiempo y economía.

Visión.

Ayudar a las personas a conectar con todo producto que deseen comprar o vender de forma rápida, segura y confiable.

Valores.

- ✚ Servicio
- ✚ Integridad
- ✚ Ética
- ✚ Iniciativa
- ✚ Trabajo en equipo
- ✚ Innovación
- ✚ Flexibilidad.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

▪ Desafíos de la organización

Los colaboradores juegan el papel de mayor importancia en la empresa, ya que estos son los involucrados en cada uno de los procesos.

La cantidad de gestores contratados depende de la temporada, época o tiempo en que se esté viviendo, estos deben estar dispuestos a la flexibilidad de los horarios y cuando se les necesite. Para esto, se hace un llamado semanal a las personas que estén interesados en trabajar con Valazo como gestores.

Valazo no tiene un protocolo guía para hacer las gestiones dependiendo el tipo de servicio que se les solicite, por tanto, en algunas ocasiones, los clientes pueden llegar a no brindar la información necesaria para la gestión completa y eficaz de su solicitud.

Al tener un amplio campo de atención, podría llegar a escaparse alguna información valiosa a la hora de realizar la gestión y no se prevé ciertos acontecimientos que puedan ocurrir.

Los clientes en ocasiones reclaman por su producto o solicitud realizada y Valazo no puede responder a estas, ya que, no brindan a estos un manual de políticas de reclamo antes de finalizar la solicitud.

1.1.1.2. Liderazgo

▪ *Liderazgo de la alta dirección*

La empresa trata siempre de trabajar en pro de la calidad de atención y servicio, fomentando la comunicación directa entre todas las áreas que la conforman,

Según la administración, semanalmente se evalúan entre todas las áreas, incluyendo la gerencia, es decir, atención al cliente evalúa el trabajo de los gestores, gerencia evalúa atención al cliente y a gerencia le evalúan las demás.

▪ *Buen gobierno y responsabilidad social*

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

No se tiene una forma establecida sobre como ejercer una responsabilidad social en la empresa aún.

El alto desempeño de la empresa se evalúa semestralmente al comprar el incremento de solicitudes finalizadas y nuevos clientes en comparación a los meses anteriores.

1.1.1.3. Planeamiento estratégico

- *Desarrollo de estrategias*

El planeamiento estratégico de la empresa se establece cada semestre y se lleva a cabo de acuerdo con las necesidades que el cliente va teniendo; actualmente se está trabajando un nuevo plan para mejorar su calidad de atención y servicio.

El orden de este plan de trabajo se programa de acuerdo con las peticiones que los clientes tuvieron a lo largo de los 6 meses, se evalúan y se plantean las mejoras para este.

- *Despliegue de estrategias*

La atención al cliente es la etapa clave de este proceso, ya que es la manera en la que se cautiva al cliente lo que hace que este se vuelva recurrente con la empresa.

Las responsables de atención al cliente son quienes deben garantizar una atención agradable y profesional con el cliente, deben recolectar toda la información necesaria para que su solicitud se garantice en su totalidad sin ningún inconveniente en el proceso.

El objetivo es que el nuevo cliente se vuelva un cliente frecuente y logre una fidelidad con la empresa, quedando siempre satisfecho con el servicio brindado.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

1.1.1.4. Orientación hacia el cliente y el mercado

- *Conocimiento del cliente y el mercado*

Existe una comunicación directa con el cliente, ya que es un servicio que se solicita de manera personal. La mayoría de las respuestas comenta la entrevistada “Son respuesta predeterminadas, ya que, el cliente en su mayoría de veces quiere una respuesta inmediata”, es por eso por lo que en su evaluación semanal se revisan estas respuestas y se agregan otras si es necesario.

Las expectativas y necesidades de los clientes se cumplen al momento de brindarles un servicio cómodo y agradable y al momento de recibir el producto o servicio esté finalizado de la manera correcta.

- *Relaciones con el cliente y satisfacción*

Los clientes, están involucrados de manera directa en el proceso, ya que, como se dijo anteriormente esta es una solicitud personal pero no existe un espacio donde el cliente de manera directa pueda brindarle a la empresa sugerencias para que esta pueda mantener esta satisfacción, esto no quiere decir que Valazo no esté abierto a sugerencias de sus clientes.

1.1.1.5. Medición, análisis y gestión del conocimiento

- *Medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional*

La evaluación del desempeño del personal se hace semanalmente entre ellos mismos, no es nada formal donde tenga que establecer parámetros. Se valoran las situaciones y se da una solución rápida si en un dado caso existiera un problema.

- *Gestión de la información y del conocimiento*

Actualmente no existe una base sobre esto en la empresa.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

1.1.1.6. Orientación hacia las personas

- *Sistemas de trabajo*

Los colaboradores son la herramienta esencial para el correcto funcionamiento en la empresa, es por eso por lo que existe un vínculo cercano con ellos, escuchando así sus inquietudes, sugerencias y problemas que puedan existir dentro del ambiente en el que laboran.

Para la empresa la comunicación es la clave en todo el proceso, todos los colaboradores mantienen una comunicación fluida entre todas las áreas.

- *Aprendizaje y motivación de las personas*
- *Bienestar y satisfacción de las personas*

Como empresa se evalúan constantemente lo que da paso a que sus colaboradores se sientan escuchados y tomados en cuenta para la toma de decisiones en los planes de mejora que puedan existir.

1.1.1.7. Gestión de procesos

- *Procesos de creación de valor*

La empresa aún sigue trabajando en su proceso de incorporación de tecnología, planeando una plataforma que esté disponible para todos los sistemas operativos en smartphones y la compra sea directamente desde esta sin necesidad de una comunicación directa con el personal.

Esta incorporación permitirá a la empresa tener una mayor atención sobre los clientes jóvenes y competencia, pues facilita el proceso de compra y es más llamativo, así mismo, se prevee que las ventas aumenten pues el tener la opción de comprar sin interacción personal permite al cliente sentir más independencia a la hora de escoger el servicio que deba utilizar y/o producto que desea adquirir.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

- *Procesos de soporte y planeamiento operativo*

El planeamiento operativo se realiza semestralmente, en este se toman en cuenta todas las sugerencias de los clientes y colaboradores para ofrecerles una mejor atención.

1.1.1.8. Resultados

- *Resultados de productos y servicios*

Valazo trata de todas las maneras posibles brindar el mejor servicio, atrayendo de esta manera más clientes; como se describe anteriormente, la empresa está trabajando en la creación de una plataforma digital para poder facilitar las compras y/o solicitudes y establecerse de manera firme en el mercado.

- *Resultados de orientación hacia el cliente*

Al ser una empresa que brinda un servicio personalizado a través de WhatsApp o línea telefónica, la orientación al cliente es fundamental, pues, la comunicación con el cliente es fluida y muy buena.

- *Resultados financieros y de mercado*

Valazo fue la primera empresa en la ciudad en brindar el servicio de delivery tercerizado, dando así inicio a la nueva era de este rubro, pues se creó en el año 2019 antes de auge de la utilización de este.

- *Resultados de la orientación hacia las personas*

La orientación hacia las personas es primordial y se puede ver reflejado en la satisfacción que tienen los colaboradores al estar presentando servicios en la empresa, pues se sienten escuchados y tomados en cuenta.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

- *Resultados de la eficacia organizacional*

Valazo es una empresa estructurada, el establecimiento de los valores, misión y visión son clave para que todos los colaboradores trabajen bajo el mismo lineamiento y compromiso con la empresa.

- *Resultados de liderazgo y responsabilidad social*

La gerencia, se encarga de que todas las actividades dentro de la empresa se realicen de la manera correcta, pues, establecen sus tareas en el plan semestral para que los colaboradores tengan base sobre las acciones que tomarán al momento de interactuar con el cliente.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

1.2. Conclusión Capítulo I.

El análisis de las prácticas de trabajo en la empresa de delivery Valazo, fue el objetivo número uno de la investigación. Con ayuda de las herramientas que presta el modelo de excelencia Malcolm Baldrige se pudo identificar la parte teórica de este con relación a la empresa.

Se tomaron en cuenta todos los puntos de la empresa desde el diagrama organizacional hasta las estrategias que implementan para brindar un buen servicio, así mismo, el rol y funciones que tiene cada colaborador dentro de la empresa para que esta funcione a cabalidad.

Se utilizaron herramienta como es la entrevista para recopilar información de acuerdo con los criterios del modelo para la recolección de datos, así como la observación y visitas a la empresa en distintas ocasiones.

Gracias a todas estas prácticas se pudo diagnosticar el desempeño de los colaboradores y la calidad del servicio que brinda Valazo a su clientela para posteriormente identificar la situación actual de la empresa en relación a sus prácticas de trabajo.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

Capítulo II.

En este capítulo se lleva a cabo el objetivo N°2 de este estudio, consiste en identificar la problemática actual de la empresa, realizando encuesta a los clientes, observando a los trabajadores en sus quehaceres y demás.

2.1. Determinar la problemática actual en la empresa, para la mejora de la gestión de la calidad

Para determinar la problemática en a la empresa, fue de gran ayuda e indispensable realizar visitas donde se pudiera observar a los colaboradores para analizar el ambiente en el que se trabaja, de este modo, también, se realizaron encuestas a los clientes para saber sus niveles de satisfacción y sugerencias que puedan tener.

2.1.1. Análisis de la observación directa

La elaboración de una guía de observación directa se creó con el fin de evaluar los criterios de gestión del conocimiento y gestión de los procesos, los resultados obtenidos de acuerdo con cada punto son los siguientes:

2.1.1.1. Gestión del conocimiento

- Los pedidos realizados al día se recolectan para llevar un control de flujo de pedidos y así dar un seguimiento por temporada, se evalúan estas mismas y se decide cuantos gestores se necesitan para cubrir la demanda.
- Las actividades diarias son evaluadas al terminar la semana, esta evaluación no es de manera formal, es solo para llevar un control superficial de los errores que se puedan presentar, por tanto, no existe base de datos establecida.
- Existe una buena comunicación entre todos los colaboradores, desde gestores hasta la administración y gerencia, esta inicia desde que las

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

responsables de atención al cliente brindan las indicaciones a los gestores para que estos realicen el trabajo.

- Los gestores presentan obligatoriamente su equipo de trabajo completo (Motocicleta, Mochila repartidora, Chaqueta o sudadera, Casco y Smartphone).

2.1.1.2. Gestión de los procesos

- Se ha identificado que el proceso más importante y clave es el de atención al cliente, en relación con que este finalice el pedido, el siguiente más importante es la entrega en tiempo y forma previsto.
- En relación con los procesos de creación de valor; el uso de la tecnología genera valor en todo el proceso, es por eso, que se está trabajando en una plataforma digital disponible para todos los sistemas operativos.
- Se realiza un control de procesos indirecto, es decir, todos los colaboradores se inspeccionan entre si y cada proceso que se realice.
- No existe un método hacia la prevención de problemas, es decir, no tienen políticas de devolución ni reclamos en los distintos tipos de servicios que ofrecen, lo que causa algunos inconvenientes con clientes.
- Los puestos de trabajo están diseñados según las necesidades operativas. La organización de los puestos de trabajo está diseñada de acuerdo con el proceso, todos los colaboradores tienen su espacio y entrelazan comunicación para que todo el proceso salga de la manera correcta.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

2.1.2. Análisis de las encuestas

Las encuestas fueron dirigidas a clientes que finalizaron el proceso completo, desde que se solicitó hasta que fue entregado o realizado durante el tiempo de estudio, se llenaron 79 encuestas, las cuales permitieron obtener la información para evaluar el criterio de orientación hacia las personas, a continuación, se presentan los resultados:

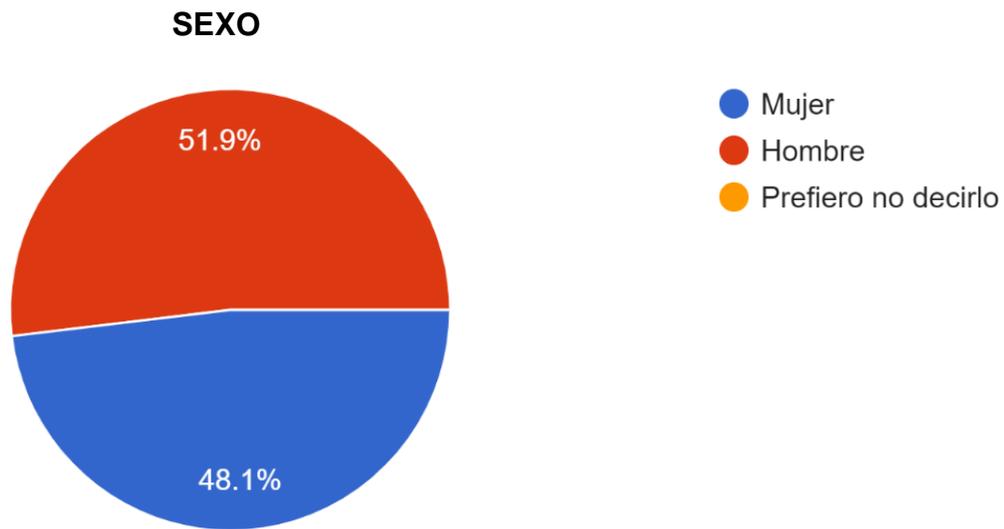


Gráfico 1 Sexo clientes según respuesta de la encuesta

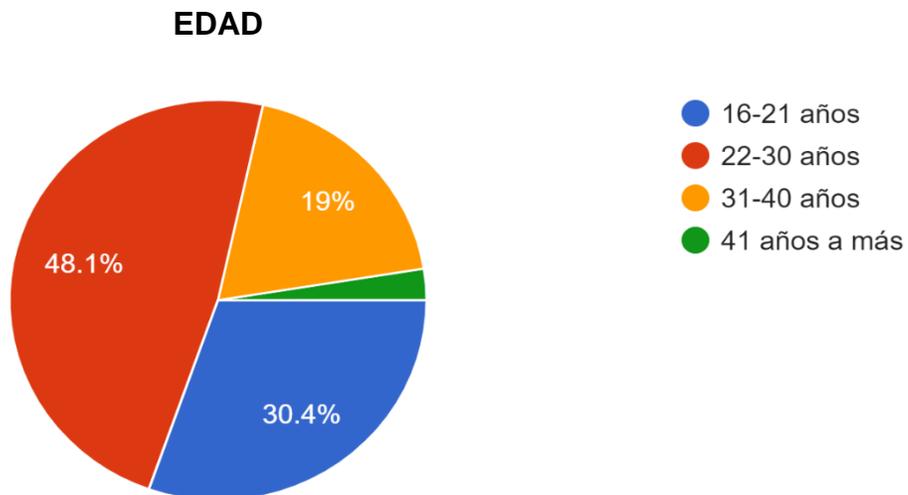


Gráfico 2 Edad clientes según respuesta de la encuesta

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

Los clientes frecuentes y las personas que con mayor frecuencia utiliza los servicios que brinda Valazo, son Hombres entre los 22 y 30 años, no por mucha diferencia con las mujeres.

SERVICIO SOLICITADO

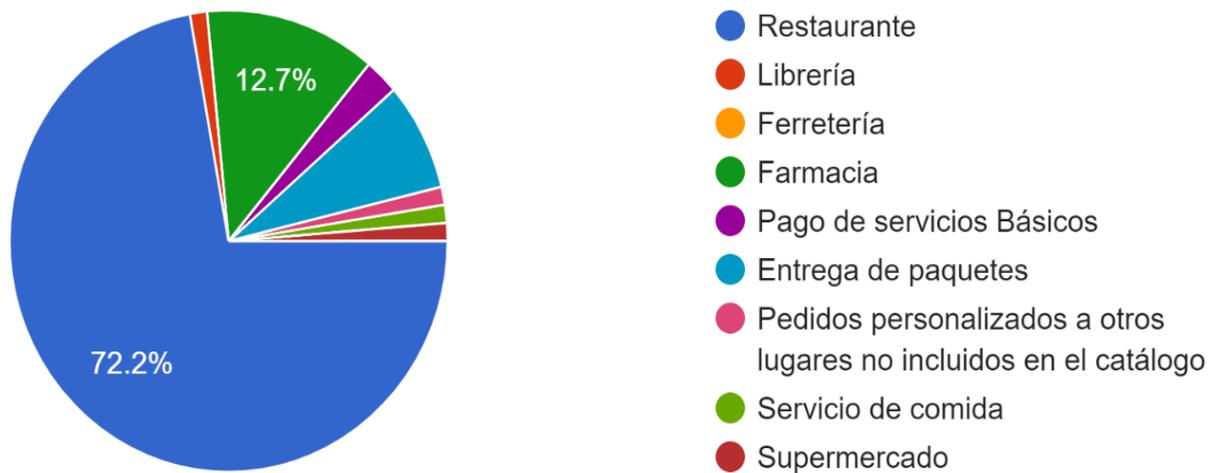


Gráfico 3 Servicio Solicitado según respuesta de la encuesta

El servicio más solicitado por los clientes es el de Restaurante o bien, delivery de comida, un 72% de los clientes encuestados solicitaron este servicio.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

CANAL DE PROMOCIÓN

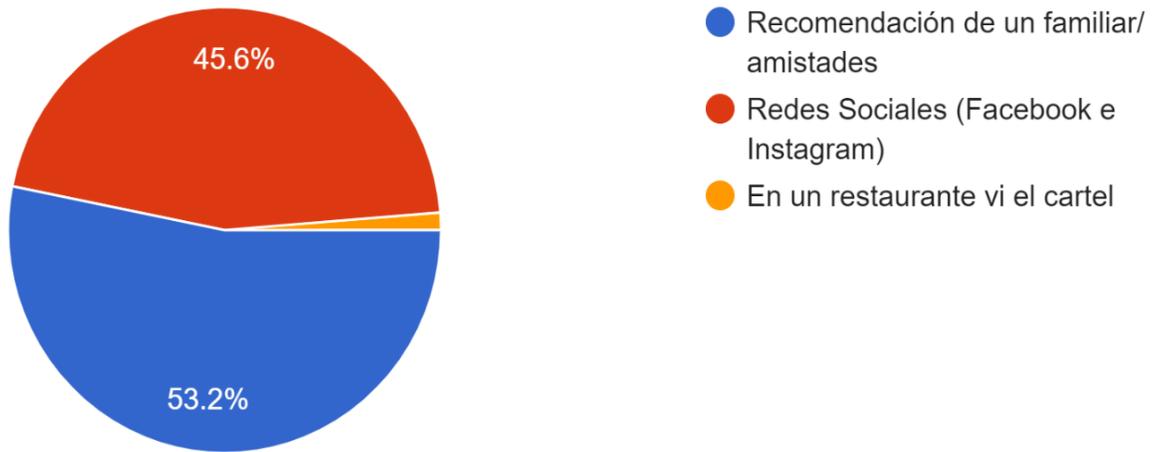


Gráfico 4 Canales de promoción según respuesta de la encuesta

En un 53% los clientes conocieron de los servicios que brinda Valazo mediante la recomendación de un familiar o una amistad que ya lo haya utilizado o lo haya escuchado de alguna parte, de otro modo, otra gran parte lo conoce por medio de sus redes sociales, como Facebook e Instagram. Un cliente informó que conoció a la empresa porque en un restaurante vio el afiche con el logo.

FRECUENCIA DE USO DEL SERVICIO

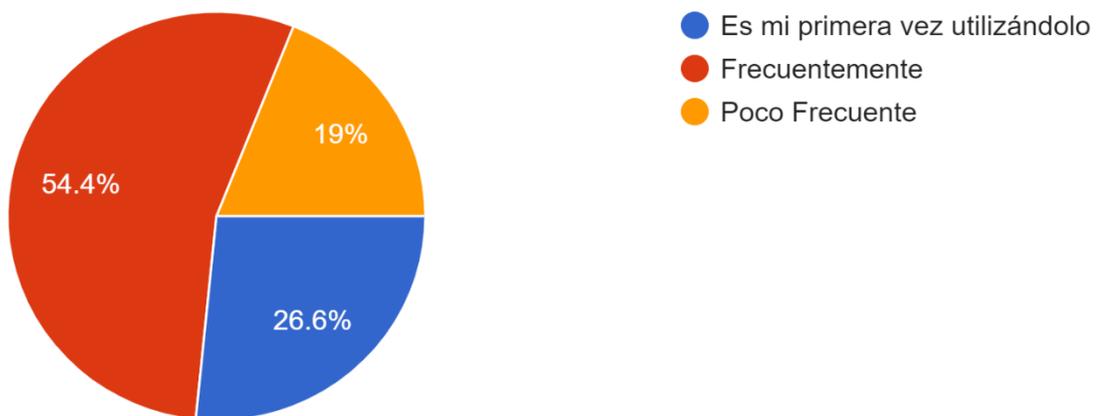


Gráfico 5 Frecuencia de uso según respuesta de la encuesta

La mayoría de los clientes, un 54% utiliza el servicio de Valazo frecuentemente, es decir que la empresa ya tiene clientes fieles que siempre lo utilizarán.

INCONVENIENTES EN LA GESTIÓN

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

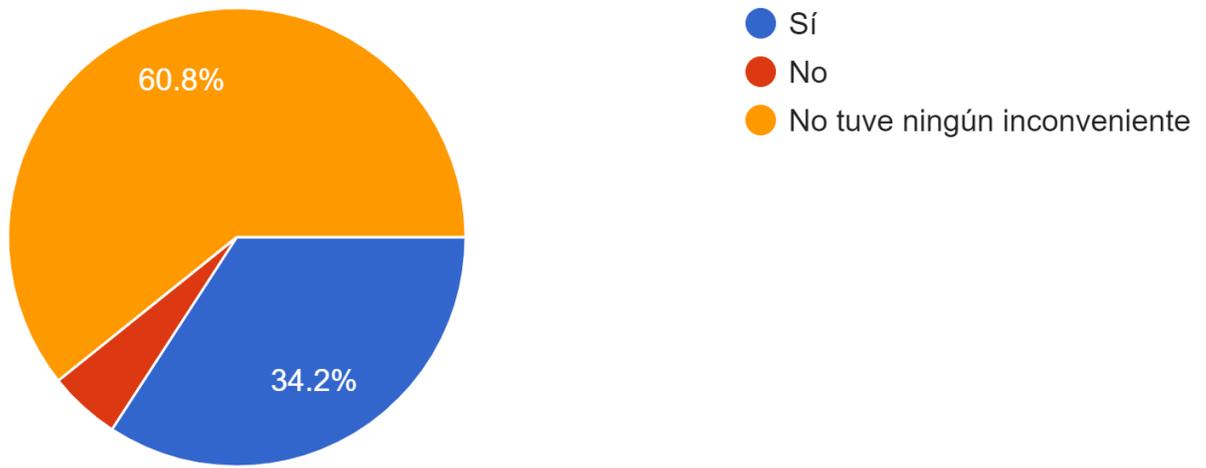


Gráfico 6 Inconvenientes en la gestión según respuesta de la encuesta

ATENCIÓN DEL PERSONAL AGRADABLE Y CORDIAL

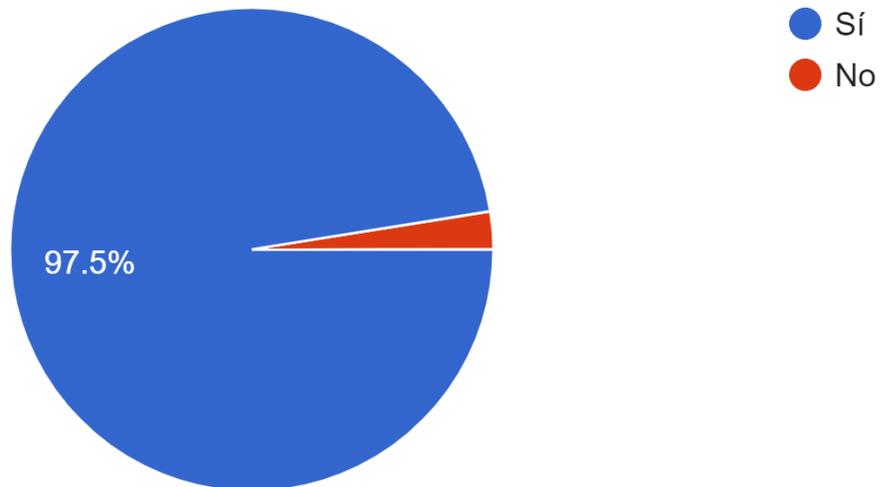


Gráfico 7 Atención del personal según respuesta de la encuesta

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

SATISFACCIÓN EN TIEMPO DE ENTREGA

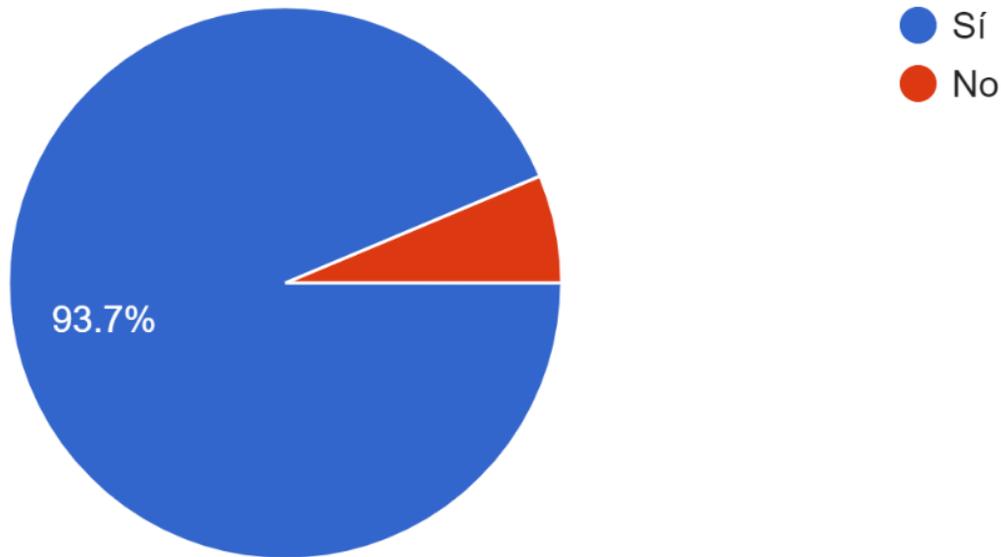


Gráfico 8 Tiempo de entrega según respuesta de la encuesta

El 97.5% de los clientes ratificaron que la atención del personal de atención al cliente fue cordial y agradable en todo el proceso de gestión, del mismo modo, se les preguntó si había surgido algún problema o inconveniente, a lo cual un 61% respondió que no tuvo alguno, un 34% respondió que sí tuvo un problema pero el personal supo darle la atención correspondiente, solo un pequeño porcentaje del 5% respondió que no se le pudo atender de la mejor manera. Todos los clientes, en su mayoría (94%) quedó satisfecho con el tiempo de entrega que les brindó Valazo.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

CUMPLIMIENTOS DE LAS NORMAS DE BIOSEGURIDAD

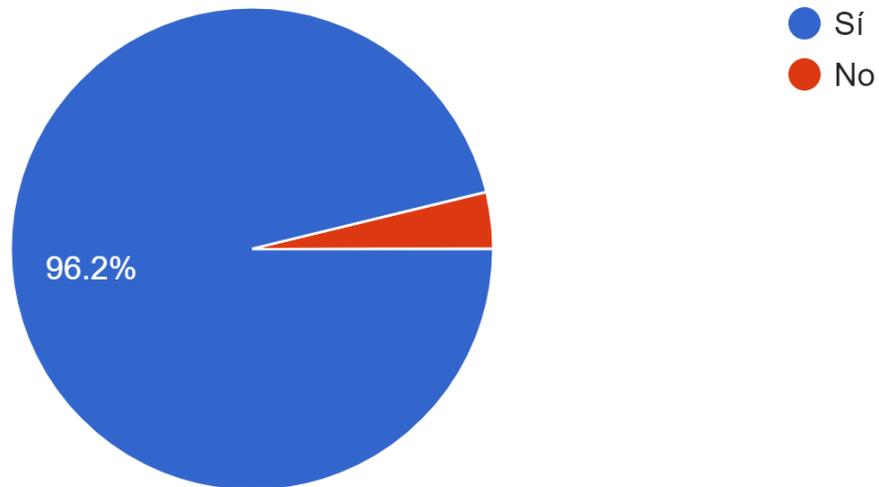


Gráfico 9 Normas de Bioseguridad según respuesta de la encuesta

Para Valazo, es muy importante la salud de sus colaboradores y de sus clientes es por eso por lo que el uso de mascarilla y alcohol es indispensable y obligatorio, en un 96% de los casos, los clientes indican que los gestores cumplían con estas normas, se tratará de averiguar los casos que se han indicado que no.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

CONDICIÓN DE LLEGADA DEL PEDIDO

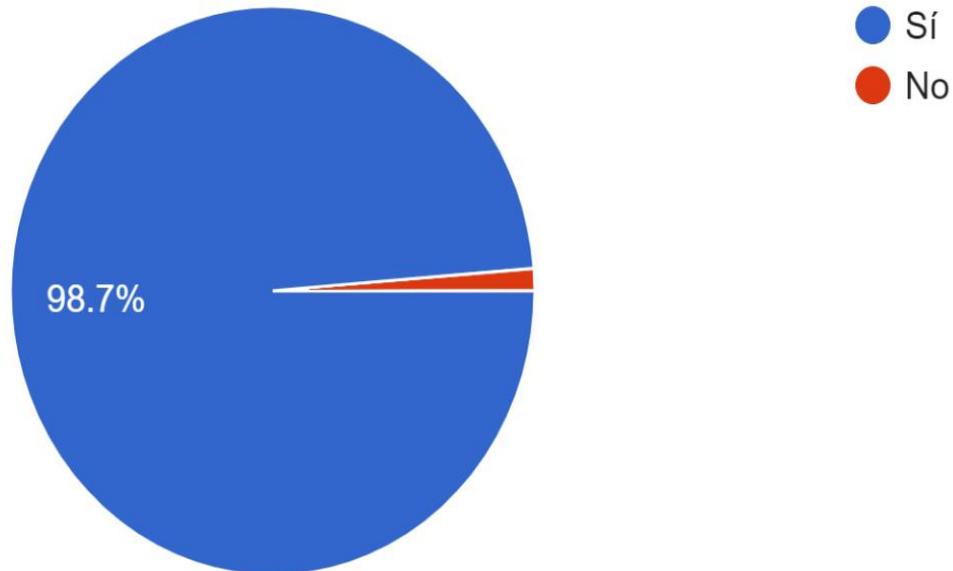


Gráfico 10 Condiciones del pedido o Servicio según respuesta de la encuesta

Los clientes, en su mayoría (99%), indicaron que si pedido llegó en óptimas condiciones, lo que quiere decir que los gestores hacen un excelente trabajo para hacerlo llegar bien hasta su destino.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

SATISFACCIÓN ENTREGA/PRECIO

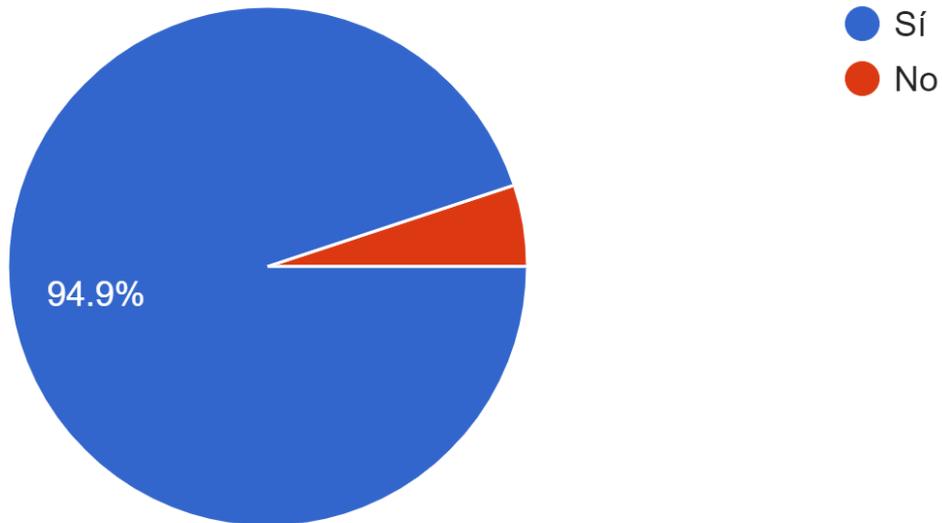


Gráfico 11 Entrega/Precio según respuesta de la encuesta

Valazo evalúa la distancia que hay entre el lugar donde se recoge el pedido hasta donde es entregado para así establecer un precio, los gestores están ubicados en distintos puntos de la ciudad para así poder cubrir todo el territorio y brindar precios reales, un 95% de los clientes, demuestra satisfacción completa con la relación que existe entre la entrega y el precio del servicio.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

OFERTA ADECUADA Y VARIADA DE SERVICIOS

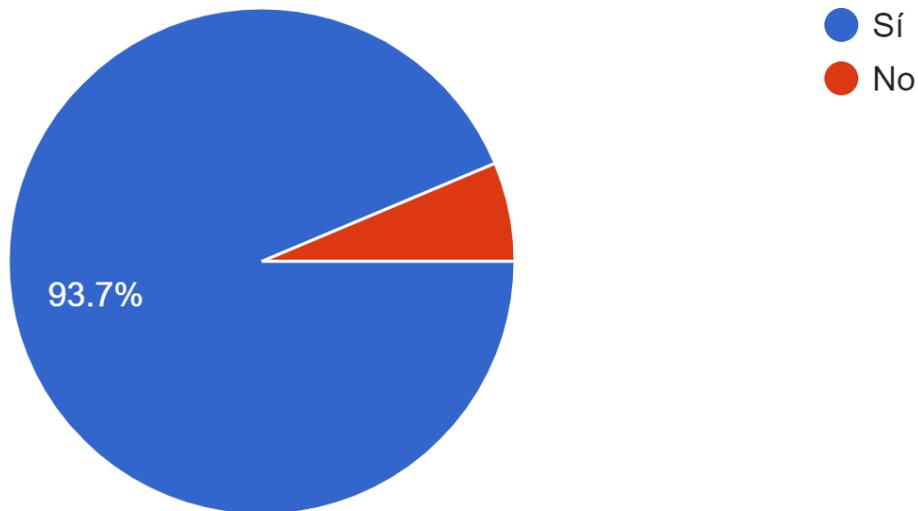


Gráfico 12 Oferta de Servicios según respuesta de la encuesta

Ofrecer una cantidad infinita de servicios en Valazo es importante, pues, están ligados a ayudar en lo que esté al alcance, un 94% de los encuestados piensan que esta empresa tiene una oferta adecuada y variada en relación a los servicios que brinda.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

FRECUENCIA CON LA QUE LOS CLIENTE UTILIZARÍAN EL SERVICIO

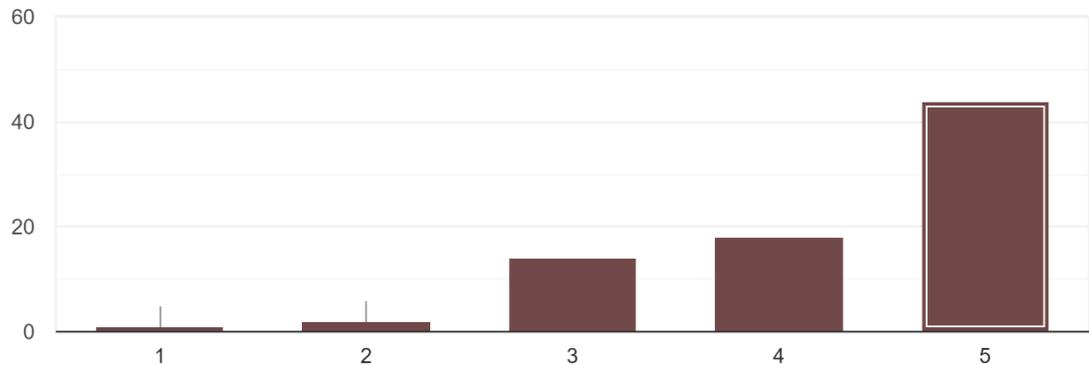


Gráfico 13 Frecuencia con que se utilizaría el servicio según respuesta de la encuesta

Un 56% de los clientes encuestados estarían dispuestos a utilizar el servicio de Valazo con más frecuencia, existe un 4% que indica que no lo utilizaría y un 18% que estaría en el medio, neutral.

CLIENTES RECOMIENDAN UTILIZAR EL SERVICIO

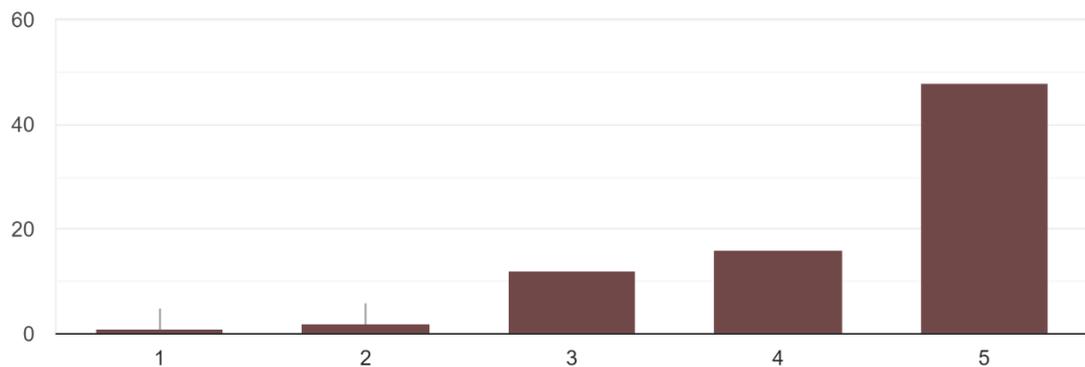


Gráfico 14 Recomendación del servicio según respuesta de la encuesta

En su mayoría de clientes encuestados, más del 60%, indica que recomendarán la empresa, lo que ayuda mucho a la promoción y propaganda de la misma, mientras, que un 4% no lo recomendaría.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

2.2. Conclusión Capítulo II.

El capítulo II. Permitió identificar las problemáticas dentro de la empresa, aquellas que afecten directa e indirectamente al buen funcionamiento y la calidad de servicio que brinda, así mismo, fue un método de evaluación que les permitió darse cuenta del sentir de los clientes y colaboradores.

Para llevar a cabo la identificación del área que podría estar presentado fallas en los procesos de gestión y de conocimiento, se elaboró una guía de observación para ver a detalle la manera en que se comunican, trabajan y prestan el servicio.

Los clientes jugaron un rol importante en este capítulo, pues se les realizó una pequeña encuesta, que permitió evaluar la calidad del servicio prestado y las sugerencias que estos tuvieran, entre una de las sugerencias se propone que los clientes preferirían utilizar una aplicación móvil para realizar las ordenes, también, indican que los precios en relación con la competencia son un poco más elevados y deberían tratar de igualarse.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

Capítulo III.

En este capítulo se lleva a cabo el objetivo N°3 de este estudio, consiste en poner en práctica la teoría del modelo, evaluando según el modelo de excelencia los criterios y subcriterios de este, dándole puntaje a cada uno para lograr recomendar a la empresa los mejores detalles.

3.1. Establecer los aspectos teóricos que conforman la gestión de calidad y el modelo Malcolm Baldrige

En este acápite se evalúan los criterios y subcriterios del modelo en la empresa, para determinar el funcionamiento y puntuación de esta.

3.1.1. Valoración porcentual de los criterios del modelo Malcolm Baldrige en Valazo-Tú Delivery

Los datos obtenidos mediante la entrevista, la guía de observación y las encuestas, aportaron a la asignación de la puntuación de cada criterio y subcriterio de acuerdo con la metodología utilizada en Valazo para la gestión de la calidad en la empresa.

Como se menciona en el marco teórico, esta asignación se realiza con ayuda de la guía de puntaje del modelo y se divide en dos dimensiones, ***procesos y resultados***.

La valoración de estos criterios se realiza con la guía de puntaje del modelo, en el cual los diversos porcentajes indican el cumplimiento de la organización en gestión de la calidad y son asignados por tanteo de acuerdo con los análisis realizados.

Los criterios del 1 al 6 pertenecen a la dimensión de procesos y se evaluaron según su enfoque, despliegue, aprendizaje e integración (E-D-A-I). La puntuación para los resultados es un compuesto basado en el desempeño global de la empresa. **(Ver en Anexos Guía de puntuación del modelo Malcolm Baldrige pág. 61 -62)**

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

- 0% o 5% indican la inexistencia de un enfoque de calidad
- 10, 15, 20 o 25 %, indica que la gestión de la calidad responde solo a los requerimientos básicos de la organización
- 30,35,40 o 45% indican que la empresa cumple en un nivel básico la gestión de la calidad con un enfoque sistemático para la evaluación
- 50, 55, 60 o 65 %, indican que la empresa cumple con los requerimientos globales del sistema con tendencias a mejoras.
- 70, 75, 80 o 85 %, indican que la empresa responde a todas las necesidades de la organización y utiliza el despliegue de estrategias para mejorar su productividad.
- 90, 95 o 100 %, indican que el enfoque es sistemático y efectivo, responde completamente a los requerimientos múltiples del modelo

Criterio 1: Liderazgo

Puntuación	Proceso	Diagnóstico
75%	E	Corresponde a buenos niveles de enfoque al sistema de gestión cumpliendo de manera efectiva un buen liderazgo
	D	El despliegue de estrategias todavía es un poco ineficiente, no posee una estructura establecida, pero cumple con los requerimientos necesarios para generar un trabajo eficiente
	A	Los líderes están dispuestos a aprender, capacitarse para mejoras de la gestión y así, aumentar la eficiencia de los procesos en la empresa
	I	La integración de las actividades de la gerencia se aplica conforme a lo que se necesite en el momento de una manera no formal.

Tabla 2 Valoración del criterio de liderazgo según guía de puntuación

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

Criterio 2: Planeamiento estratégico

Puntuación	Proceso	Diagnóstico
40%	E	El enfoque responde a requerimientos básicos del sistema, no se desarrollan las estrategias de manera estructurada
	D	Existen dos actividades claves en el proceso, en las cuales los responsables de atención al cliente y gestores son los encargados del cumplimiento de estas.
	A	Los líderes están dispuestos al aprendizaje de nuevas estrategias para un mejor funcionamiento de la empresa.
	I	Es necesario la integración de actividades con mayor organización y planeación para el desarrollo de las operaciones

Tabla 3 Valoración del criterio de planeación estratégica según guía de puntuación

Criterio 3: Orientación hacia el cliente y el mercado

Puntuación	Proceso	Diagnóstico
85%	E	El enfoque responde de manera efectiva a los requerimientos múltiples de los clientes, con ayuda del conocimiento del cliente y del mercado
	D	Existe un buen despliegue en cuanto a las relaciones y satisfacción del cliente
	A	La empresa escuche de manera atenta las peticiones de los clientes, existiendo una fidelidad entre ambos, con una comunicación fluida
	I	Existe una integración adecuada en los procesos conforme a las necesidades de los clientes

Tabla 4 Valoración del criterio de orientación al cliente según guía de puntuación

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

Criterio 4: Medición, análisis y gestión del conocimiento

Puntuación	Proceso	Diagnóstico
40%	E	La evaluación del desempeño solo se realiza de manera informal, no tienen una estructura de evaluación, ni un momento en donde se pueda evaluar la empresa de manera global.
	D	El despliegue de la información no tiene una base preestablecida
	A	La gestión del conocimiento se realiza por medio de experiencias anteriores.
	I	Debe existir un mayor alineamiento con las actividades de la organización

Tabla 5 Valoración criterio de gestión del conocimiento según guía de puntuación

Criterio 4: Orientación hacia las personas

Puntuación	Proceso	Diagnóstico
75%	E	Se enfoca en los sistemas de trabajo y en las necesidades de los trabajadores
	D	La motivación es un factor importante para contribuir con la productividad de la empresa, pero, falta enfatizarlo más
	A	Existe muy poco aprendizaje y motivación a los colaboradores, y siendo así los trabajadores aún demuestran eficiencia en sus labores
	I	La dirección está abierta a las opiniones de cada uno de los colaboradores, existe comunicación entre ellas y se integran experiencias laborales que contribuyen en el proceso

Tabla 6 Valoración criterio de orientación hacia las personas según guía de puntuación

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

Criterio 6: Gestión de los procesos

Puntuación	Proceso	Diagnóstico
80%	E	Existe un enfoque de creación de valor por medio de la incorporación de tecnología
	D	El proceso se efectúa eficazmente y está en busca de la App que permita realizar órdenes automáticamente
	A	Los colaboradores están entendidos de los procesos y procedimientos que deben realizar, pues reciben una pequeña capacitación cuando se incorporan a la empresa
	I	Falta incorporar más al personal transitorio (gestores) en el proceso completo de orden, cada uno debe conocer el mismo perfectamente.

Tabla 7 Valoración criterio de gestión de los procesos según guía de puntuación

Criterio 6: Resultados

Puntuación	Diagnóstico
80%	Servicios: existen brechas en algunos criterios, pero esto no omite que la empresa demuestre un alto desempeño y ofrezcan un servicio de calidad
85%	Orientación al cliente: La orientación al cliente es fundamental y existe un gran aumento con la atención personalizada que se brindada y aumentará más con la incorporación de nuevas tecnologías
40%	Mercado: Se enfoca en su mercado local y tiene miras hacia el futuro para crecer como organización
85%	Orientación hacia las personas: el personal que labora en la empresa se encuentra satisfecho con su trabajo y se siente motivado

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

70%	Eficacia organizacional: El liderazgo se usa como método de sostenibilidad, pero deberá estructurarse mejor la forma los métodos en los que se emplea.
85%	Liderazgo: La forma en que la administración y gerencia lidera podría mejorar con un establecimiento adecuado de sus valores

Tabla 8 Valoración criterio de Resultados según guía de puntuación

3.1.2. Puntuación de los subcriterios del modelo Malcolm Baldrige en Valazo Tú- Delivery

La puntuación de los subcriterios del modelo se realizó conforme a los porcentajes de valoración de los procesos y resultados asignados con anterioridad.

Cada criterio del modelo de excelencia de Baldrige tiene una puntuación específica de acuerdo con la importancia para la gestión de la calidad total, que fue establecida por el Instituto Nacional de estandarización y tecnología de Estados Unidos de Norteamérica.

La puntuación se estipuló según el cumplimiento de los requerimientos de cada criterio con el rango de valoración.

Las valoraciones de menores puntajes fueron los criterios de la gestión estratégica y gestión del conocimiento, debido a que la estructura organizativa no cumple con los requerimientos.

En la mayoría de las áreas se cumple de forma adecuada la gestión de la calidad, indicando una orientación al cliente, a los sistemas de trabajo y a los procesos de creación de valor.

El criterio de los resultados representa la mayoría del puntaje en la que se demuestran los logros en la gestión de la empresa según las observaciones realizadas y los datos recopilados.

Para dar mayor comprensión a cada valoración, se presenta la tabla de puntuación asignada con el puntaje óptimo del modelo:

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

3.1.2.1. Puntuación asignada

Valazo Tú- Delivery		
Criterios y subcriterios del modelo Malcolm Baldrige (Puntuación)		
	Puntaje Asignado	Puntaje óptimo
1. Liderazgo	90	120
1.1 Liderazgo de la ata dirección	60	70
1.2. Buen gobierno y responsabilidad social	30	50
2. Planeamiento estratégico	34	85
2.1. Desarrollo de estrategias	18	40
2.2. Despliegue de estrategias	16	45
3. Orientación hacia el cliente y el mercado	72	85
3.1. Conocimiento del cliente y del mercado	32	40
3.2. Relaciones con el cliente y satisfacción	40	45
4. Medición análisis y gestión del conocimiento	36	90
4.1. Medición análisis y evaluación del desempeño organizacional	18	45
4.2. Gestión de la información y del conocimiento	18	45
5. Orientación hacia las personas	64	85
5.1. Sistemas de trabajo	24	35
5.2. Aprendizaje y motivación de las personas	20	25
5.3. Bienestar y satisfacción de las personas	20	25
6. Gestión de los procesos	68	85
6.1. Procesos de creación de valor	40	45
6.2. Procesos de soporte y planeamiento operativo	28	40
7. Resultados	337	450
7.1. Resultados de productos y servicios	80	100
7.2. Resultados de orientación hacia el cliente	60	70
7.3. Resultados financieros y de mercado	28	70
7.4. Resultados de la orientación hacia las personas	60	70
7.5. Resultados de la eficacia organizacional	49	70
7.6. Resultados de liderazgo y responsabilidad social	60	70
PUNTAJE TOTAL	701	1000

Tabla 9 Puntuación asignada y puntaje óptimo del modelo según guía de puntuación

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

En la tabla de puntuación asignada y puntaje óptimo del modelo, se planteó el diagnóstico final de los criterios del modelo de la Excelencia Malcolm Baldrige en la empresa de servicio de Delivery Valazo, en la que se observaron los puntos en los que se puede mejorar:

- Valazo como empresa tiene un buen nivel en liderazgo, las mejoras del sistema están basadas meramente en hechos organizativos, creando un buen gobierno y responsabilidad social, ya que no la tienen.
- La empresa posee una estructura no formal sobre el planeamiento estratégico, se basa en las necesidades meramente de los clientes, pero el desarrollo y despliegue de estrategias es básico, se necesita de una mejora en la organización de esta.
- La orientación al cliente y el mercado en su mayoría cumple con los requerimientos del sistema de gestión, conocen a los clientes y existe un conocimiento amplio del mercado, la opinión del cliente es lo más importante para la toma de decisiones.
- En el análisis del conocimiento, no se realiza recolección completa y formal de la información para la eficacia de los procesos ni de las actividades organizativas, sin embargo, los análisis se realizan de forma espontánea y breve indicando un enfoque responsable a las necesidades básicas de la empresa.
- En orientación a las personas, existe un sistema de trabajo enfocado al proceso pero que considera las necesidades de los colaboradores, existe algo de motivación y aprendizaje, lo cual debería enfatizarse más para lograr la realización de un servicio de calidad.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

- La gestión de los procesos se realiza de forma eficaz con el uso de tecnología, se está trabajando en la implementación de una aplicación móvil que permitirá automatizar el proceso de compra, creando valor.
- Los resultados de la empresa en gestión de la calidad demuestran que se trabaja de forma eficiente, existen mejoras para lograr la eficacia organizacional, pero los procesos operativos y administrativos representan un buen nivel de desempeño.

El total de puntos del Modelo Malcolm Baldrige es de **1,000**, la empresa obtuvo una valoración de **701** puntos, el cual hay una diferencia de **299** puntos para llegar a la excelencia, actualmente cuenta con un nivel adecuado en gestión.

Basado en el perfil organizacional de la empresa, se necesita el establecimiento de los valores, misión y visión para que la empresa crezca y cumpla con sus metas en la sostenibilidad y calidad del servicio.

La base para que Valazo mejore en la gestión de la calidad total, es un buen desarrollo de la estructura organizativa, ya que es el pilar para el correcto funcionamiento de esta, así mismo, la incorporación de nuevas tecnologías que permitan automatizar más el proceso y la constante renovación de su catálogo de servicios.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

3.2. Conclusión Capítulo III.

En este capítulo establecieron los aspectos teóricos de la gestión de la calidad para poder ponerlos en práctica, así mismo, se evaluó los criterios y subcriterios del modelo que es el punto clave de este estudio.

El proceso consistió en darle un puntaje a cada uno de los criterios y subcriterios del modelo, evaluando todas las áreas y funciones de la empresa, para poder así brindar las sugerencias adecuadas para mejorar la calidad de esta.

Gracias al análisis realizado se determinaron las áreas de la empresa que tienen debilidades y donde se tiene que implementar mejoras de acuerdo con el modelo, la empresa obtuvo un puntaje aceptable, sin embargo, esta deberá tener presente que falta implementar cambios y mejoras en la gestión de la calidad total, un buen desarrollo de la estructura organizativa y un modelo de compromiso social para lograr el alcance de la calidad total.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

Capítulo IV.

4.1. Proponer estrategias de gestión de calidad para la mejora de eficacia en la empresa.

Con el diagnóstico de las prácticas de trabajo se plantearon las estrategias de gestión de calidad de acuerdo con los valores del modelo Malcolm Baldrige y las necesidades de la empresa para mejorar su eficacia en los aspectos con brechas en la gestión, como son los aspectos organizacionales, la planeación estratégica y la medición, análisis y gestión del conocimiento:

- En el perfil organizacional de la empresa, la administración debe fijar la dirección, establecer la orientación hacia el cliente, **posicionar valores claros, visibles** y establecer altas expectativas de desempeño.

Colocar los valores, misión y visión en un lugar visible, mejora el compromiso de los colaboradores con la empresa, los líderes pueden reforzar las expectativas de desempeño, al tiempo que se continúe construyendo una iniciativa y compromiso en la organización.

- Para mejorar la eficacia en la planeación estratégica, se propone el **establecimiento de una orientación hacia el futuro**, un plan de acción para poder lograr esto.

El desarrollo de estrategias, definidas y establecidas por la organización, permiten una orientación hacia el futuro, una visualización del sistema de trabajo, esto mejorará considerablemente la eficacia de Valazo porque con estas se gestionan los procesos claves de manera formal, todo esto con el objetivo de alcanzar resultados de excelencia.

- Para alcanzar más altos niveles de desempeño organizacional se propone establecer un **enfoque hacia el aprendizaje organizacional**, realizando una evaluación formal y establecida de las actividades laborales.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

- Las necesidades de la empresa y de las estrategias de la organización, deberán proporcionar datos e información críticos sobre procesos, productos y resultados claves, para esto se propone ***medir la gestión del desempeño***.

La medición, el análisis y la gestión del conocimiento, aumentan la eficacia de la organización al establecer propósitos de planificación, la mejora de las operaciones, cambios de gestión, y la comparación del desempeño con el de los competidores o con las “mejores prácticas” identificadas.

Con las proposiciones a Valazo de colocar en un lugar visible y al alcance de todos sus valores, de poseer una orientación hacia el futuro con una planeación estratégica y un enfoque hacia el aprendizaje organizacional, la empresa mejorará su eficacia organizacional, ya que, estas son concepciones claves para gestionar la calidad en todas sus actividades administrativas y operativas.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

VIII. Conclusiones

Con el estudio realizado acerca del modelo Malcolm Baldrige para la gestión de la calidad total, en la empresa Valazo Tú-Delivery., se cumplieron los objetivos planteados al efectuar todos los procesos necesarios para responder a los objetivos planteados, ya que:

- Se diagnosticaron las prácticas de trabajo de Valazo, mediante el modelo de Baldrige, para la gestión de la calidad total.

El diagnóstico y valoración de estas se llevó a cabo mediante la utilización de los instrumentos de entrevistas y observación, se determinó que la empresa tiene aspiración a la mejora continua para aumentar su desempeño organizacional.

- Se determinó la problemática actual en la empresa, para la mejora de la gestión de la calidad.

Los clientes establecieron puntos clave de reforzamiento para que la empresa los tome en consideración al planificar nuevamente su plan de acción, los colaboradores también aportaron que es importante la inclusión de un modelo de aprendizaje y capacitación formal para lograr un mayor desempeño

- Se establecieron los aspectos teóricos que conforman la gestión de calidad y el modelo Malcolm Baldrige.

Con ayuda de la guía de puntuación del modelo se llevó a la práctica la evaluación del modelo, encontrando que la empresa tiene pequeñas fallas que colaboran a que esta no llegue a la excelencia. Aspectos como en la descripción de su perfil organizacional, donde no se tiene visible y de forma clara los valores de la

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

empresa, así mismo, no tiene un planeamiento estratégico formal establecido, ni un modelo de aprendizaje y evaluación formal hacia sus colaboradores.

- Proponer estrategias de gestión de calidad para la mejora de eficacia en la empresa.

Las estrategias se propusieron según las necesidades que se creen pertinentes para la empresa, se describieron conforme al análisis de resultados en el diagnóstico de las prácticas laborales de la empresa, las encuestas realizadas a los clientes, entrevista a trabajadores y la valoración del modelo de la excelencia.

Estas estrategias contribuyen a la sostenibilidad de la organización y ayudarle en la mejora de las prácticas de gestión.

El modelo Malcolm Baldrige, es una base para integrar los requerimientos operativos y de desempeño en un marco orientado hacia la obtención de resultados, lo que a su vez crea una base para la acción y retroalimentación de la empresa.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

IX. Recomendaciones

Valazo obtuvo una buena puntuación en el sistema de gestión de la calidad, demostrando ser una empresa en vías de crecimiento, realizando satisfactoriamente y de manera correcta la mayoría de sus actividades, sin embargo, hay áreas y situaciones particulares en las que es posible mejorar.

Por ello, se recomienda a la empresa:

- Colocar su misión, visión y valores en un lugar que esté al alcance de todos, ya que, son la base de un compromiso organizacional.
- Elaborar un plan de acción estratégico formal, en los que se planteen los objetivos a cumplirse en el tiempo determinado, anticipando posibles nuevas necesidades en los clientes.
- Crear políticas de reclamo para cada uno de los servicios que ofrecen, previendo cualquier inconveniente que pueda suceder a la hora de darle atención a los clientes.
- Llevar un registro de información relevante, haciendo un análisis del desempeño que valore las actividades de los colaboradores y sea llevado a una comparación para dar seguimiento a la productividad de la empresa.
- Evaluar de manera formal las actividades que realiza la empresa anualmente, este modelo ayuda con la identificación de los puntos claves mejorables y mantener su sostenibilidad.
- Crear un programa de responsabilidad social con el cual pueda fidelizar más clientes.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

Bibliografía

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON EDUCATION S.A.

Definición de Gestión de Calidad. (16 de Octubre de 2018). Obtenido de Nueva-iso-9001-2015.com: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/10/quiere-saber-lo-que-significa-la-gestion-de-calidad/>

Eijen. (26 de Noviembre de 2016). *eijennifer.22.blogspot*. Obtenido de <http://eijennifer22.blogspot.com/2012/11/modelo-de-gestion-baldrige.html>

Redator Rock Content. (10 de Julio de 2019). *rockcontent.com*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/plan-de-accion/>

Rodríguez, M. C., & Rodríguez, D. R. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*, 82-89.

ANEXOS

**Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo
Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”**

**Anexo 1: Puntuación de criterios y Subcriterios del modelo de
excelencia Malcolm Baldrige**

Modelo de Excelencia en la Gestión – Criterios y Subcriterios

P. Perfil Organizacional		
P.1	Descripción de la Organización	
P.2	Desafíos de la Organización	
Criterios / Subcriterios		
Puntuación		
1.	Liderazgo	120
1.1	Liderazgo de la Alta Dirección	70
1.2	Buen Gobierno y Responsabilidad Social	50
2.	Planeamiento Estratégico	85
2.1	Desarrollo de Estrategias	40
2.2	Despliegue de Estrategias	45
3.	Orientación hacia el Cliente y el Mercado	85
3.1	Conocimiento del Cliente y del Mercado	40
3.2	Relaciones con el Cliente y Satisfacción	45
4.	Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento	90
4.1	Medición, Análisis y Evaluación del Desempeño Organizacional	45
4.2	Gestión de la Información y del Conocimiento	45
5.	Orientación hacia las Personas	85
5.1	Sistemas de Trabajo	35
5.2	Aprendizaje y Motivación de las Personas	25
5.3	Bienestar y Satisfacción de las Personas	25
6.	Gestión de Procesos	85
6.1	Procesos de Creación de Valor	45
6.2	Procesos de Soporte y Planeamiento Operativo	40
7.	Resultados	450
7.1	Resultados de Productos y Servicios	100
7.2	Resultados de Orientación hacia el Cliente	70
7.3	Resultados Financieros y de Mercado	70
7.4	Resultados de la Orientación hacia las Personas	70
7.5	Resultados de la Eficacia Organizacional	70
7.6	Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social	70
TOTAL DE PUNTOS		1000

Fuente: (Villagra Villanueva, 2006)

**Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo
ubicada en la ciudad de León”**

Anexo 2: Guía de puntuación criterios del 1 al 6, modelo Malcolm Baldrige

Puntuación	Proceso
0 ó 5 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe un enfoque sistemático evidente; información anecdótica (E). ▪ Poco o inexistente despliegue de enfoques (D). ▪ No hay evidencia de una orientación a la mejora, la mejora es alcanzada reaccionando a los problemas (A). ▪ No hay evidencia de alineamiento organizacional, las áreas o unidades de trabajo operan independientemente (I).
10, 15, 20 ó 25 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comienzo de un enfoque sistemático que responde a los requerimientos básicos del Subcriterio (E). ▪ Enfoque en las etapas iniciales de despliegue en la mayoría de las áreas o unidades de trabajo, inhibiendo el progreso en logro de los requerimientos básicos del Subcriterio (D). ▪ Etapas iniciales de una transición que va desde una actitud reactiva a los problemas hacia una orientación de mejora general (A). ▪ El enfoque está bastante alineado con otras áreas o unidades de trabajo, a través de la solución de problemas coordinada (I).
30, 35, 40 ó 45 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque sistemático y efectivo que responde a los requerimientos básicos del Subcriterio (E). ▪ Enfoque desplegado, a pesar de que algunas áreas o unidades de trabajo se haya en las etapas iniciales de despliegue (D). ▪ Comienzo de un enfoque sistemático para la evaluación y mejora de los procesos clave (A). ▪ Enfoque en las etapas iniciales de alineamiento con las necesidades organizacionales básicas identificadas como respuesta a los otros Subcriterios del Modelo (I).
50, 55, 60 ó 65 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque sistemático y efectivo que responde a los requerimientos globales del Subcriterio (E). ▪ Enfoque bien desplegado aunque el despliegue puede variar en áreas o unidades de trabajo (D). ▪ Proceso de evaluación y mejora sistemático y basado en hechos y, aprendizaje organizacional, se encuentran implementados para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos clave (A). ▪ Enfoque alineado con las necesidades organizacionales identificadas como respuesta a los Subcriterios del Modelo (I).
70, 75, 80 u 85 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque sistemático y efectivo que responde a los requerimientos múltiples del Subcriterio (E). ▪ Enfoque bien desplegado, con brechas no significativas (D). ▪ Evaluación y mejora sistemática y basada en hechos y, aprendizaje organizacional, son herramientas de gestión claves; existe clara evidencia de refinamiento e innovación como resultado de análisis y la transferencia de aprendizajes de nivel organizacional (A). ▪ Enfoque integrado con las necesidades organizacionales identificadas como respuesta a los otros Subcriterios del Modelo (I).
90, 95 ó 100 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque sistemático y efectivo que responde completamente a los requerimientos múltiples del Subcriterio (E). ▪ Enfoque completamente desplegado sin brechas o debilidades significativas en las áreas o unidades de trabajo (D). ▪ Evaluación y mejora sistemática y basada en hechos y, aprendizaje organizacional son herramientas de gestión claves en toda la organización; refinamiento e innovación respaldadas por análisis y transferencia de aprendizajes en toda la organización (A). ▪ Enfoque bien integrado con las necesidades organizacionales identificadas como respuesta a los otros Subcriterios del Modelo (I).

**Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo
ubicada en la ciudad de León”**

Anexo 3: Guía de puntuación criterio 7, modelo Malcolm Baldrige

Puntuación	Resultados
0 ó 5 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se presenta resultados de desempeño organizacional o se presenta resultados pobres. ▪ No se presenta datos de tendencia o las tendencias se muestran principalmente adversas. ▪ No se presenta información comparativa. ▪ No se presenta resultados para ninguna de las áreas de importancia para la misión o requerimientos de negocio claves de la organización.
10, 15, 20 ó 25 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se presenta pocos resultados de desempeño organizacional; existe algunas mejoras y niveles de desempeño que comienzan a ser buenos en algunas áreas. ▪ Se presenta pocos o ningún dato de tendencias. ▪ Se presenta poca o ninguna información comparativa. ▪ Se presenta resultados para unas pocas áreas de importancia para la misión o requerimientos de negocio claves de la organización.
30, 35, 40 ó 45 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se presenta mejoras y/o niveles de desempeño buenos en muchos temas abordados por los requerimientos del Subcriterio. ▪ Desarrollo de tendencias en etapas iniciales. ▪ Obtención de información comparativa en etapas iniciales. ▪ Se presenta resultados para muchas áreas de importancia para la misión o requerimientos claves de la organización.
50, 55, 60 ó 65 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendencias de mejora y/o niveles de desempeño buenos para la mayoría de temas abordados por los requerimientos del Subcriterio. ▪ No existe un patrón adverso de tendencias y no existe niveles de desempeño pobres en las áreas de importancia para la misión o requerimientos de negocio claves de la organización. ▪ Algunas tendencias y/o niveles de desempeño presentes – evaluados contra comparaciones relevantes y/o “benchmarks” – muestran áreas de desempeño relativo de bueno a muy bueno. ▪ Resultados de desempeño organizacional abordan la mayoría de los requerimientos clave de clientes, mercado y proceso.
70, 75, 80 u 85 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempeño presente de bueno a excelente en la mayoría de áreas de los temas de importancia abordados por los requerimientos del Subcriterio. ▪ Mayoría de las tendencias de mejora y/o niveles de desempeño presente son sostenidos. ▪ Muchas a la mayoría de las tendencias y/o niveles de desempeño presente – evaluados contra comparaciones relevantes y/o “benchmarks” – muestran áreas de liderazgo y desempeño relativo muy bueno. ▪ Resultados de desempeño organizacional abordan la mayoría de los requerimientos clave de clientes, mercado, proceso y planes de acción.
90, 95 ó 100 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempeño presente excelente en la mayoría de los temas de importancia abordados por los requerimientos del Subcriterio. ▪ Tendencias de mejora excelentes y/o niveles de desempeño excelente sostenidos en la mayoría de las áreas. ▪ Liderazgo en la industria y benchmark demostrado en muchas áreas. ▪ Resultados de desempeño organizacional abordan completamente los requerimientos clave de clientes, mercado, proceso y planes de acción.

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

Anexo 4: Formato entrevista

“Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

ENTREVISTA

Lugar de la entrevista: Valazo Delivery, León-Nicaragua. Área administrativa.

El motivo de la entrevista es valorar los criterios del modelo Malcolm Baldrige de gestión de la calidad, en la empresa Valazo-Tú Delivery, con el objetivo de diagnosticar las prácticas laborales que se ejercen.

Las preguntas se escogieron a partir del perfil organizativo y de los 7 criterios del modelo de excelencia.

PREGUNTAS:

Perfil organizacional

1. ¿Cuáles son los principales negocios a los cuales les solicitan el servicio de delivery y cuál es la importancia de estos en su éxito?
2. ¿Cuáles son los valores, misión y visión de la empresa? ¿cuáles son las capacidades principales de su organización?
3. ¿Cuáles son las normas de seguridad que aplican para sus colaboradores y requisitos para que estos apliquen al trabajo? (Motorizados)
4. ¿Qué papel juegan los proveedores y colaboradores en la competitividad de la empresa y cuales son los clientes y segmentos de mercado claves?

Criterio N°1, Liderazgo

5. ¿puede describir la forma en la que la dirección guía y hace sostenible a la empresa y cómo esta se comunica con los colaboradores e impulsa el desempeño?
6. ¿De qué manera se evalúa el desempeño de la alta dirección, es decir, la gerencia?

Criterio N°2, Planeamiento estratégico

7. ¿De qué manera la empresa lleva a cabo el planeamiento estratégico?
¿Cuáles son las etapas claves del proceso y quienes participan en el cumplimiento de los objetivos?

Página 1 de 2

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

“Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

(Continuación)

Criterio N°3, orientación hacia el cliente y el mercado

8. ¿Puede describir la manera en que la empresa determina los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los clientes y el mercado para asegurar la calidad de su servicio?
9. ¿De que manera se construyen las relaciones y se mejora la satisfacción y lealtad hacia los clientes?

Criterio N°4, Medición, análisis y gestión del conocimiento

10. ¿De qué manera la empresa, mide, analiza, evalúa y mejora los datos e información de desempeño de todas las áreas?
11. ¿Cómo se gestiona la información y el conocimiento organizacional?

Criterio N°5, Orientación hacia las personas

12. ¿De qué manera apoyan a los colaboradores para que estos lleven a cabo el trabajo orientado en la empresa? ¿Cómo identifican las características y habilidades necesarias para los colaboradores potenciales?
13. ¿De qué forma contribuye al aprendizaje y motivación de los colaboradores y su bienestar y satisfacción creciente?

Criterio N°6, Gestión de procesos

14. ¿Puede describir de que manera la empresa identifica y gestiona los procesos de creación de valor para lograr el éxito y crecimiento organizacional?
15. ¿Cómo la empresa lleva a cabo el planeamiento operativo?

Criterio N°7, Resultados

16. ¿Cuáles son los resultados del desempeño de la empresa en cuanto a los servicios, orientación al cliente, las personas, eficacia organizacional y en el liderazgo?

**Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo
Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”**

Anexo 5: Guía de observación directa

Lugar:	Valazo "Tú Delivery"	Área:	Recepción de pedidos	
Objetivo:	Diagnosticar las prácticas de trabajo de Valazo, mediante el modelo de Baldrige, para la gestión de la calidad			
Listado de Subcriterios	Indicadores de cumplimiento			
	Si	No	Observaciones	
Gestión del conocimiento				
¿Se recolecta información para hacer seguimiento diario de las operaciones?				
¿Evalúan las actividades que se realizan en toda la jornada laboral?				
¿La comunicación entre los colaboradores y área administrativa es buena?				
¿Tienen una orientación hacia la resolución y prevención de problemas?				
Gestión de procesos				
¿Se identifican los procesos claves?				
¿Utilizan distintos procesos a la hora de la creación de valor?				
¿Existen requerimientos en los procesos?				
¿Utilizan tecnología para mejorar la productividad de la empresa?				
¿Controlan los procesos?				
¿Previenen defectos y errores a la hora de brindar el servicio?				
¿Los lugares de trabajo están diseñados para las necesidades operativas que se tienen?				
¿Existe un aprendizaje organizacional?				
Conclusiones:				

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

Anexo 6: Formato Encuesta

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Estimado Cliente, en nuestro intento de ofrecerles un mejor servicio y atención en su proceso de compra, agradeceríamos nos colaborara llenando este formulario.
¡Gracias!

Marque con una "X" la respuesta que considere adecuada.

Sexo: Mujer Hombre Prefiero no decirlo

Edad: 16-21 22-30 31-40 41 a más

Seleccione el tipo de servicio que solicitó:

Restaurante

Librería

Ferretería

Farmacia

Pago de Servicios Básicos

Entrega de paquetes

PREGUNTAS

¿De qué manera conoció Valazo?

- Recomendación familiar/amigos:
- Redes sociales:
- Otro: _____

¿Con que frecuencia utiliza el servicio de Valazo?

- Es mi primera vez utilizándolo:
- Frecuentemente:
- Poco Frecuente:

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

¿La atención del personal de atención al cliente ha sido cordial y agradable en todo el momento de realizar su gestión?

- Sí
- No

Si en algún momento de su gestión ha tenido algún inconveniente, ¿el personal supo darle la atención necesaria?

- Sí
- No
- No tuve ningún inconveniente

¿El tiempo de entrega fue adecuado en relación a la solicitud realizada y el lugar de entrega?

- Sí
- No

¿El motorizado cumplió con las normas de bioseguridad?

- Sí
- No

¿Su pedido llegó en las condiciones deseadas?

- Sí
- No

¿Está satisfecho con la relación entrega/precio del servicio que solicitó?

- Sí
- No

¿Considera que Valazo-Tú Delivery tiene una oferta adecuada y variada en relación con el servicio que brinda?

- Sí
- No

Trabajo Monográfico “Evaluación de la calidad mediante el modelo Malcolm Baldrige en la empresa de Valazo ubicada en la ciudad de León”

Basándose en su experiencia más reciente, ¿utilizaría el servicio más frecuentemente?

Nada probable 1 2 3 4 5 Muy Probable

¿Recomendaría utilizar el servicio de Valazo-Tú delivery?

Nada probable 1 2 3 4 5 Muy Probable

Este espacio está diseñado para que nos deje una sugerencia si así usted lo desea.

¡Gracias!
