



---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD  
BAJO EL MODELO DE CALIDAD TOTAL EN LAS  
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR  
INDUSTRIAL–RUBRO ELABORACIÓN DE  
PRODUCTOS DE PANADERÍA DEL DISTRITO DE  
HUARAZ, 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR**

**Bach. RONALD ANTONIONI FLORES SIFUENTES**

**ASESOR**

**Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN**

**HUARAZ - PERÚ**

**2019**





---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD  
BAJO EL MODELO DE CALIDAD TOTAL EN LAS  
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR  
INDUSTRIAL–RUBRO ELABORACIÓN DE  
PRODUCTOS DE PANADERÍA DEL DISTRITO DE  
HUARAZ, 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR  
RONALD ANTONIONI FLORES SIFUENTES**

**ASESOR  
Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN**

**HUARAZ – PERÚ**

**2019**

## **1. Título de la tesis**

Caracterización de la gestión de calidad bajo el modelo de calidad total en las micro y pequeñas empresas del sector industrial – rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016

## 2. Hoja de firma del jurado evaluador y el asesor

---

Dr. José Germán Salinas Gamboa  
Presidente

---

Mgtr. César Hernán Norabuena Mendoza  
Secretario

---

Mgtr. Carmen Rosa Azabache Arquinio  
Miembro

---

Mgtr: Carlos Humberto Chunga Antón  
Asesor

### **3. Agradecimiento**

A Dios por su amor y bondad, a mi familia por su apoyo y dedicación que han hecho posible la consecución de mis objetivos académicos.

Mi profunda gratitud a la plana docente de la Universidad Católica Los Ángeles Chimbote por la enseñanza impartida.

## **Dedicatoria**

A mi esposa Silvia y mi hija  
Kate por su amor incondicional  
su constante esfuerzo y apoyo  
que permitieron el logro de mis  
objetivos.

A mis padres Saturnino e Isabel  
por su afecto y su inagotable  
confianza puestos en mí, a mis  
hermanos por su aprecio y  
motivación.

#### 4. Resumen

La presente investigación tuvo como objeto describir las principales características de la gestión de calidad bajo el modelo de calidad total en las micro y pequeñas empresas del sector Industrial-rubro panadería del distrito de Huaraz, 2016. para elaborar el trabajo se utilizó el tipo de investigación cuantitativo, nivel descriptivo, de diseño transeccional, para el recojo de información se consideró una población-muestra de 15 micro y pequeñas empresas del rubro panadería con sus respectivos gerentes y sus colaboradores de confianza a quienes se proporcionó un cuestionario por 26 proposiciones evaluándose a los componentes de la población en su totalidad consiguiendo los siguientes resultados: el 33,3% de gerentes manifestaron que no hay actitud positiva en apoyo a la misión y visión de la organización por parte de los trabajadores, el 46,7% expresaron siempre la organización genera ideas nuevas ,el 53,3% manifestaron que casi siempre se interesan por la satisfacción de sus clientes, el 60% de trabajadores manifestaron no conocen la visión de la empresa, en tanto el 33,3% de trabajadores expresaron que no conocen la misión de la empresa. Finalmente se determinó que la gestión de calidad realizada por los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías del distrito de Huaraz, demuestran la existencia de ciertas deficiencias alusivas a la responsabilidad de la dirección no obstante se destaca el buen desempeño que tienen sobre la mejora de procesos clave a partir de resultados del cliente y el mercado.

**Palabras clave:** Gestión de la calidad, calidad total, micro y pequeñas empresas



## **Abstract**

The purpose of this research was to describe the main characteristics of quality management under the total quality model in the micro and small companies of the Industrial sector-bakery sector of the district of Huaraz, 2016. In order to elaborate the work, the type of research was used quantitative, descriptive level, transeccional design, for the collection of information was considered a population-sample of 15 micro and small companies of the bakery sector with their respective managers and their trusted collaborators to whom a questionnaire was provided for 26 propositions evaluating the components of the population as a whole achieving the following results: 33.3% of managers stated that there are no positive attitudes in support of the mission and visión of the organization by the workers, 46.7% always expressed the organization generates new ideas, 53.3% said that they are almost always interested in the satisfaction According to its customers, 60% of workers said they do not know the company's visión, while 33.3% of workers said they do not know the mission of the company. Finally, it was determined that the quality management carried out by the managers of the micro and small enterprises of the bakery sector of the Huaraz district, demonstrate the existence of certain deficiencies alluding to the responsibility of the management. Nevertheless, the good performance they have on the improvement of key processes based on customer and market results.

Keywords: Quality management, total quality, micro and small businesses

## 5. Contenido

1. Título de la tesis. ....	ii
2. Hoja de firma del jurado evaluador y el asesor .....	iii
3. Agradecimiento y dedicatoria .....	iv
4. Resumen y abstract .....	vi
5. Contenido.....	viii
6. Índice de tablas y figuras.....	x
I. Introducción.....	1
II. Revisión de literatura.....	6
2.1. Antecedentes .....	6
2.2. Bases teóricas .....	9
2.2.1. Gestión de la calidad .....	9
2.2.2. Modelo para la calidad total Malcolm Baldrige.....	10
2.2.3. Micro y pequeña empresa .....	18
2.2.4. Sector industrial rubro elaboración productos de panadería .....	19
2.3. Marco conceptual de la investigación .....	23
III. Metodología .....	24
3.1. Diseño de la investigación .....	24
3.2. Población y muestra .....	24
3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores .....	25
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	26
3.5. Plan de análisis.....	27
3.6. Matriz de consistencia.....	29
3.7. Principios éticos .....	30
IV. Resultados.....	31
4.1. Resultados referente a la encuesta aplicada a los gerentes .....	31
4.2 Resultados respecto a las micro y pequeñas empresas .....	37
4.3 Resultados respecto a la Gestión de calidad .....	40
4.4. Análisis de resultados.....	72
V. Conclusiones y Recomendaciones .....	87
5.1. Conclusiones.....	87

5.2. Recomendaciones.....	88
Referencias bibliográficas.....	89
Anexos .....	92

## 6. Índice de tablas y figuras

### Índice de tablas de la encuesta aplicada a los gerentes

Tabla 1. Distribución según edad.....	311
Tabla 2. Distribución según género .....	322
Tabla 3. Distribución según desempeño del cargo.....	333
Tabla 4. Distribución según permanencia en el cargo .....	344
Tabla 5. Distribución según experiencia laboral .....	355
Tabla 6. Distribución según carrera universitaria .....	366
Tabla 7. Distribución según número de trabajadores .....	377
Tabla 8. Distribución según objetivo de creación de la MYPE.....	388
Tabla 9. Distribución según intervención de la familia en el negocio .....	399
Tabla 10. Distribución según demuestran los empleados el apoyo a la visión y misión en alcanzar los objetivos .....	40
Tabla 11. Distribución según mi organización estimula ideas totalmente nuevas. ....	411
Tabla 12. Distribución según conozco las partes de los planes de esta empresa. ....	422
Tabla 13. Distribución según conozco el progreso de mi organización para introducir mejoras significativas. ....	433
Tabla 14. Distribución según la organización es flexible y puede hacer cambios rápidamente cuando se necesiten. ....	444
Tabla 15. Distribución según pregunto regularmente a mis clientes que necesitan y desean.....	455
Tabla 16. Distribución según las decisiones que tomo resuelven los problemas de mis clientes.....	466
Tabla 17. Distribución según las medidas que tomo en mi trabajo se adaptan para la mejora de la empresa.....	477

Tabla 18. Distribución según recibo información para hacer mi gestión. ....	488
Tabla 19. Distribución según los productos de mi empresa cumplen con todos los requisitos del mercado.....	499
Tabla 20. Distribución según mis clientes están satisfechos con mis productos y servicios.....	50
Tabla 21. Distribución según mi negocio respeta las leyes y reglamentos de la comunidad.....	511
Tabla 22. Distribución según mi negocio práctica normas y éticas de alto grado. ....	522
Tabla 23. Distribución según mido la calidad en mi trabajo. ....	533
Tabla 24. Distribución según sé en qué estado se encuentra mi empresa en su totalidad.....	544
Tabla 25. Distribución según conozco el estado de la situación financiera de mi empresa. ....	555
Tabla 26. Distribución según mi negocio tiene el debido personal para hacer su trabajo.....	566
Tabla 27. Distribución según mi negocio elimina todo lo que interfiere con el progreso de mi empresa. ....	577
Tabla 28. Distribución según conozco la misión de está empresa.....	<b>¡Error!</b>
	<b>Marcador no definido.8</b>
Tabla 29. Distribución según conozco la visión de está empresa. ....	<b>¡Error!</b>
	<b>Marcador no definido.9</b>
Tabla 30. Distribución según mis superiores usas los valores de la empresa para guiarnos. ....	60
Tabla 31. Distribución según mis superiores crean un ambiente de trabajo que ayude en mi trabajo.....	611
Tabla 32. Distribución según se comparte información para la mejora de los procesos.....	622

Tabla 33. Distribución según mis superiores nos hacen participes de reuniones para la mejora de la empresa.....	633
Tabla 34. Distribución según los trabajadores cooperan como un equipo.....	644
Tabla 35. Distribución según mis superiores me estimulan que desarrolle mis habilidades del trabajo.....	655
Tabla 36. Distribución según tengo un lugar de trabajo seguro..	<b>¡Error! Marcador no definido.6</b>
Tabla 37. Distribución según me he comprometido a perseguir el éxito de la organización. ....	677
Tabla 38. Distribución según Puedo obtener todo que necesité para hacer mi trabajo. ....	688
Tabla 39. Distribución según tengo buenos procesos para realizar el trabajo. ....	699
Tabla 40. Distribución según estoy preparado para manejar una emergencia.....	70
.Tabla 41. Distribución según tengo control sobre los procesos de mi trabajo....	711

## **Índice de figuras de la encuesta aplicada a los gerentes**

Figura 1. Distribución según edad .....	311
Figura 2. Distribución según Género .....	322
Figura 3. Distribución según desempeño en el cargo .....	333
Figura 4. Distribución según permanencia en el cargo .....	344
Figura 5. Distribución según experiencia laboral .....	355
Figura 6. Distribución según carrera universitaria .....	366
Figura 7. Distribución según número de trabajadores .....	377
Figura 8. Distribución según objetivo de creación.....	388
Figura 9. Distribución según intervención de la familia y el negocio .....	399
Figura 10. Distribución según el apoyo a la visión y misión en alcanzar los objetivos .....	400
Figura 11. Distribución según mi organización estimula ideas .....	411
Figura 12. Distribución según conozco las partes de los planes de esta empresa. ....	422
Figura 13. Distribución según conozco el progreso de mi organización .....	433
Figura 14. Distribución según la organización es flexible .....	444
Figura 15. Distribución según pregunto regularmente a mis clientes que necesitan y desean.....	455
Figura 16. Distribución según puedo tomar decisiones para resolver los problemas de mis clientes.....	466
Figura 17. Distribución según las medidas que tomo en mi trabajo se adaptan para la mejora de la empresa.....	477
Figura 18. Distribución según recibo información para hacer mi gestión. ....	488
Figura 19. Distribución según los productos de mi empresa cumplen con todos los requisitos del mercado.....	499

Figura 20. Distribución según mis clientes están satisfechos con mis productos y servicios.....	50
Figura 21. Distribución según mi negocio respeta las leyes y reglamentos de la comunidad.....	511
Figura 22. Distribución según mi negocio práctica normas y éticas .....	522
Figura 23. Distribución según mido la calidad en mi trabajo. ....	533
Figura 24. Distribución según sé en qué estado se encuentra mi empresa .....	544
Figura 25. Distribución según conozco la situación financiera de mi empresa. ..	555
Figura 26. Distribución según mi negocio tiene el debido personal para hacer su trabajo.....	566
Figura 27. Distribución según mi negocio elimina todo lo que interfiere con el progreso de mi empresa. ....	577
Figura 28. Distribución según conozco la misión de está empresa.....	588
Figura 29. Distribución según conozco la visión de está empresa.....	599
Figura 30. Distribución según mis superiores usas los valores de la empresa para guiarnos.....	60
Figura 31. Distribución según mis superiores crean un ambiente de trabajo que me ayude en mis actividades.....	611
Figura 32. Distribución según se comparte información para la mejora de los procesos.....	622
Figura 33. Distribución según mis superiores nos hacen participes de reuniones para la mejora de la empresa.....	633
Figura 34. Distribución según los trabajadores cooperan como un equipo. ....	644
Figura 35. Distribución según mis superiores me estimulan que desarrolle mis habilidades del trabajo.....	655
Figura 36. Distribución según tengo un lugar de trabajo seguro. ....	666
Figura 37. Distribución según me he comprometido a perseguir el éxito de la	



organización.....	677
Figura 38. Distribución según puedo obtener todo lo que necesité para hacer mi trabajo.....	688
Figura 39. Distribución según tengo buenos procesos para realizar el trabajo....	699
Figura 40. Distribución según estoy preparado para manejar una emergencia.....	70
Figura 41. Tengo control sobre los procesos de mi trabajo. ....	711

## **I. Introducción**

Un factor vital en la empresa es la calidad de los productos y servicios que ofrecen, del paso de ser un aspecto relevante en la disciplina administrativa hoy en día es un factor estratégico que condiciona el éxito de la empresa, la calidad es parte fundamental de la vida útil del ser humano , es de trascendental importancia e inmensa utilidad tomar la iniciativa de adoptar el modelo de calidad total como proceso que se desarrolla de forma continua para sustituir formas y procesos obsoletos pero utilizados en las empresas y dirigir la actividad corporativa centrándose en la satisfacción del cliente.

En el contexto actual el Perú ha demostrado un crecimiento sostenido en su economía debido al esfuerzo de la micro y pequeña empresa (MYPE) fortaleciendo los sectores de producción, su participación en la actividad empresarial del país es importante para la creación de nuevos empleos y la adaptabilidad a grandes cambios socio, tecnológico, y cultural.

En una publicación de un medio informativo digital Andina (2019) el ministro de la producción, Raúl Pérez Reyes señaló que el emprendimiento de la micro y pequeña empresa tiene una connotación positiva precisando que el 40% del producto bruto interno (PBI) es generado por las MYPES, además ratificó que este sector genera el 85% de empleo en el país.

La (MYPE) es considerada como la fuerza que impulsa al país, también se destaca por aportar ideas innovadoras demostrando fortaleza a factores externos que condicionan su existencia, no obstante no todas las (MYPES) logran consolidarse debido a diversos factores. En un estudio dirigido por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) Avolio, Mesones y Roca (2013) señalan que los factores que restan competitividad a los empresarios son: administrativos, estratégicos, personales y operativos.

En América latina la presencia del sector panificador es importante al respecto el (Club del pan, 2016) señala la existencia de 230.450 panaderías en América latina y el Caribe, las cuales hacen frente a retos de satisfacer a consumidores cada vez más exigentes, el consumo del pan en la región está liderada por México, Argentina, Uruguay y Chile cuyo consumo es alrededor de 80 kg al año por habitante, en el Perú el consumo del pan al año es alrededor de 35 kg por habitante, las tendencias son positivas se estima un crecimiento para el año 2020 del 14,5% es decir el consumo por habitante en el Perú llegará a los 40 kg, situación que depara un futuro alentador para el rubro panadería en nuestro país.

Según el Programa Nacional para la promoción de Oportunidades Laborales a través de su nota de prensa destacan el crecimiento a partir de problemas que se han suscitado como la dura situación que afronta el sector generado por el incremento del valor del dólar y la alta dependencia de las importaciones del trigo, el sector panificador tiene expectativas de crecimiento en un 4,3% respecto al año 2018, el 15% de empresarios del sector sustituyen procesos anticuados por procesos modernos que contribuyan con el desarrollo de su empresa, además el 25% de panaderías diversifica su negocio con el propósito de obtener mayores utilidades (Impulsa Peru, 2017).

En un artículo de revista publicado por Panera Ediciones, en el Perú existen 14,800 panaderías de las cuales 7,500 se encuentran en nuestra capital, la informalidad existe en la mayoría pues no todos cumplen con las normativas legales exigidas por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA). Algunos empresarios panificadores señalan que parte del problema obedece a que las leyes peruanas no ayudan a la formalización del sector, se considera que la mayoría de trabajadores no están en planilla, y cuentan con un salario irrisorio aspecto que genera una rotación del personal elevada incidiendo principalmente en la calidad del producto, los empresarios del sector panificador adoptan decisiones “racionales” por lo que la informalidad existe en la medida que los costos de ser formal exceda a los beneficios esperados (Ediciones la Panera, 2016).

El sector panificador tiene muchos defectos y debilidades relacionadas con las capacidades de gerencia fundamentales para desarrollar una empresa desde su creación hasta su estabilidad y consolidación, estas capacidades son multifactoriales ya que el gerente panificador no entiende que el negocio es una potencial industria con todas sus complejidades, el 50% de las razones por las que fracasan son ocasionadas por una inadecuada planificación financiera, estratégica, y comercial, y el resto es un emprendimiento sin la reflexión del caso (Ediciones la panera, 2016).

El diario El Comercio (2017) señaló que la industria del pan genera ingresos por US\$ 63 millones anuales, en donde, ASPAN (Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería) afirmó que los panaderos en los últimos tres años han afrontado situaciones complicadas debido a la desaceleración del consumo y la manera de mejorar esta situación es diversificando el negocio, innovar en la oferta de productos, romper esquemas de procesos de trabajos obsoletos, y capacitar al personal.

El interés en el tema sobre gestión de calidad bajo el Modelo de Calidad Total es atribuido a que en el distrito de Huaraz las empresas panaderas no logran consolidarse empresarialmente salvo exentas excepciones, debido a la capacidad gerencial deficiente en el cumplimiento del Modelo de Calidad Total.

De todo lo anterior se desprende el enunciado del problema: ¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad bajo el Modelo de Calidad Total en las Micro y pequeñas empresas del sector industrial – rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016?

Con la finalidad de producir un cambio significativo y dar solución al problema planteado se formuló el siguiente objetivo general: describir las principales características de la gestión de calidad bajo el Modelo de Calidad Total en las micro y pequeñas empresas del sector industrial–rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016; Para conseguir el objetivo general se

formularon los siguientes objetivos específicos: (a) determinar las principales características de los gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial - rubro panadería del distrito de Huaraz, 2016; (b) determinar las principales características de la gestión de calidad bajo el Modelo de Calidad Total en las micro y pequeñas empresas del sector industrial - rubro panadería del distrito de Huaraz, 2016; (c) determinar las principales características de las micro y pequeñas empresas del sector industrial – rubro panadería del distrito de Huaraz, 2016.

La investigación se justifica ya que es necesario conocer aspectos básicos de la gestión de calidad bajo el Modelo de Calidad Total y sus criterios como Liderazgo, planificación estratégica, gestión del conocimiento, enfoque en el mercado y el cliente, enfoque en los recursos humanos, gestión de procesos y resultados representados en el modelo *Malcolm Baldrige*. Así mismo por su enfoque en la problemática del rubro panadería sirve para generar conciencia y motivar a los empresarios en la aplicación de la gestión de calidad bajo el modelo de calidad total en sus empresas. Berry (2009) La gestión de calidad sirve para guiar la actividad corporativa y para mejorar la calidad y productividad eficientemente logrando resultados. En el ámbito académico será fuente de información con el propósito de facilitar la gestión del conocimiento con información a estudiantes en la consecución de sus objetivos académicos.

El sustento teórico de la investigación se basó en el modelo para la calidad *Malcolm Baldrige* (1987) modelo que establece siete criterios fundamentales para la existencia de la calidad total en las empresas, son: (1) Liderazgo, (2) planeación estratégica, (3) gestión del conocimiento, (4) enfoque en el mercado y el cliente, (5) enfoque en la mano de obra, (6) procesos y (7) resultados.

Delgado (2011) señala que el modelo para la calidad *Malcolm Baldrige Quality Award* se fundó en agosto de 1987 con la necesidad de revertir el bajo rendimiento productivo de las empresas de Estados Unidos, a principios de la década del noventa fundamentados en resultados negativos del sector empresarial estadounidense un comité recomendó crear un premio nacional a la calidad que a su vez sirviera como

un sistema de gestión de calidad para estimular el esfuerzo en mejora de la productividad a las empresas que establecieran y cumplieren íntegramente los requerimientos establecidos.

En consideración a la metodología se empleó el nivel descriptivo porque se relataron las singularidades de la gestión de calidad sin alterar su naturaleza, de tipo cuantitativo debido a que las características de la variable fueron medidos en función a métodos cuantitativos para su interpretación, su diseño fue no experimental (transeccional) porque los datos fueron recopilados en un solo momento.

La población considerada para el estudio fueron los gerentes y sus empleados más cercanos de las mypes del rubro panadería del distrito de Huaraz, 2016. En cuanto a las técnicas y herramientas que se utilizaron para el análisis de los datos de la variable se consideró la encuesta, los datos que se obtuvieron mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos mencionados se procesaron en el programa ofimático Microsoft Excel.

## II. Revisión de literatura

### 2.1. Antecedentes

Estrada (2008) en su tesis denominada *Propuesta de mejora en la calidad en base a las normas ISO 9001-2008 en una panadería*, presentado a la Universidad Agraria la Molina, Lima para optar el título de Ingeniero de Industrias alimentarias, En cuanto a su metodología es descriptivo cuantitativo, el plan de análisis utilizado para el estudio se basó en un diagnóstico situacional de la gestión de calidad vinculada a los procesos que intervienen en ella, demostrando los siguientes resultados considerando la lista de verificación según las normas ISO-9001-2008 y sus respectivos valores, no cumple al 100% con la planificación de la organización, no cumple al 100% con la revisión de la dirección, cumple parcialmente al 33,3% con el seguimiento análisis y medición, cumple parcialmente al 33,3% con el enfoque al cliente, no cumple al 100% con los análisis de los datos, no cumple al 100% con la mejora continua de la organización, no cumple al 100% con la provisión de recursos Concluyendo que la empresa es deficiente en aspectos elementales de gestión de la calidad. Propone planes de implementación específicos con fases determinadas en base a las normas ISO 9001-2008.

Vidal (2014) en su tesis denominada *La calidad y su gestión en las organizaciones gallegas propuesta de un modelo de gestión de calidad total basado en el Modelo EFQM Excelencia*, de metodología deductiva en cuanto a la objetivación de los resultados: la percepción de los criterios alianzas y recursos, y el liderazgo 69,78%; respectivamente-; se destacan por ser los criterios más valorados por lo tanto, de mejor gestión en las entidades gallegas, concluyendo que estos resultados dan respuesta al cumplimiento de la hipótesis principal del Modelo EFQM Excelencia que la correcta gestión de los criterios liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios influyen de forma significativa en los demás criterios como: clientes, personas, sociedad, y resultados clave.

Espíritu (2012) en su investigación denominada *Plan de know how para mejorar la calidad en la panadería Sur sabor S.A. del distrito de Chilca*, presentado a la Universidad Autónoma del Perú para optar el título profesional de licenciado en Administración, Estableció la importancia para la empresa al desarrollar el plan know how, referente a la metodología empleada es descriptivo cuantitativo, los resultados que esboza el autor son los siguientes: respecto a las dimensiones de calidad que se presenta en la empresa el 80% de trabajadores consideraron que se desarrolla una regular gestión del talento humano, el 100% manifestaron que la empresa cumple regularmente con la satisfacción de sus clientes, el 90% manifestaron que el diseño de procesos es regular y se debe sustituir por otros mejorados. Conclusión: el autor enfatizo que la empresa desarrolla una aceptable gestión empírica de la calidad en relación con el plan know how.

Arroyo (2017) en su tesis denominada *Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en la herramienta EFQM para mejorar la atención al cliente del restaurant Markos Grill S.A.C. Chiclayo*, presentado a la Universidad San Martín de Porres para optar el título profesional de licenciada en Administración, de nivel descriptivo tipo cuantitativo, la población-muestra son 22 trabajadores de la referida organización, se obtuvo que el 59% de trabajadores están en desacuerdo que la administración analiza y mejora la eficacia de su liderazgo, el 40,9% están en desacuerdo que en la empresa revisa y actualiza los objetivos estratégicos, el 31,81% están en desacuerdo que la empresa facilita recursos y procesos óptimos para el mejor desempeño del personal, en tanto el 31,81% se mantienen neutrales, y el 36,36% están en desacuerdo que la empresa promueve procesos clave para el desarrollo de sus trabajadores, la conclusión esboza que los trabajadores están en desacuerdo con la eficacia de los gerentes en brindar aspectos facilitadores para un buen desempeño del personal, también manifestaron que presentan debilidad en cuanto a la responsabilidad de la dirección en aspectos como: liderazgo, estrategias, recursos bien gestionados, y procesos adecuados para el buen funcionamiento de la organización.



Quito (2018) en su informe denominada *Caracterización de la gestión de calidad bajo el modelo EFQM excelencia en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro actividades veterinarias del distrito de Huaraz, 2015*, presentada a la ULADECH, para optar el título profesional de Licenciada en Administración. describió las principales características de la gestión de la calidad bajo el modelo EFQM excelencia en las MYPES del servicio.rubro actividades veterinarias del distrito de Huaraz, utilizó un tipo y nivel de investigación cuantitativo-descriptivo, demostrando los siguientes resultados: El 71% de gerentes manifestaron que a veces realizan un uso eficaz y eficiente de los recursos disponibles para obtener un buen inventario de materiales y productos, el 100% mencionaron que a veces gestionan correctamente los residuos, El 57,1% señalaron que casi siempre realizan alianzas estratégicas con sus proveedores, El 100% afirmaron que casi siempre hacen uso de algunos procesos para alcanzar o lograr la prestación adecuada de los servicios, El 57,1% señalaron que siempre realizan lo necesario para la satisfacción de sus clientes. La conclusión del autor determina la existencia de ciertas deficiencias en cuanto al modelo de excelencia.

Rodríguez y Aguilar (2017) en su Investigación denominada *Cultura y desarrollo organizacional de la empresa Telefónica del Perú sede Chorrillos*. Determinaron la percepción de los clientes en cuanto a la calidad del servicio, los resultados conseguidos por los autores se expresan en lo siguiente: del total de empleados el 19,8% percibieron un nivel alto respecto a la innovación, el 81,7% percibieron un nivel medio en cuanto a la gestión de recursos, el 20,8% percibieron un nivel alto en relación a la integración del equipo. La conclusión del autor: define que los trabajadores de la empresa Telefónica perciben una cultura organizacional en un nivel medio, respecto a las dimensiones de gestión de calidad estas son percibidas en un nivel alto, percibieron un nivel medio relacionado a la gestión de recursos ,responsabilidad de la dirección, realización del producto.

Velarde y Medina (2016) en su tesis *Calidad de servicio y la relación con la satisfacción de los clientes del centro de aplicación Productos Unión, del distrito de Lurigancho*, Lima durante el año 2016”. Para optar el título profesional de licenciados en Administración, determinaron la relación entre la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa antes mencionada, de tipo cuantitativo de diseño no experimental, se obtuvo que el 28,3% de clientes percibieron un nivel bajo en cuanto a la satisfacción del cliente, el 49,5% percibieron un nivel medio en cuanto a la seguridad en el servicio y el 54,10% percibieron un nivel medio en cuanto a la capacidad de respuesta. Se concluye que existe una relación significativa entre la calidad del servicio y satisfacción del cliente.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Gestión de calidad**

Es un proceso sistemático para desarrollar productos y servicios orientados a las necesidades del cliente y sus expectativas razonables, la gestión involucra a todos los empleados de todos los niveles en el despliegue, evaluación y mejoramiento de la calidad a través de un liderazgo transformador cuyas técnicas fundamentadas en las ciencias administrativas y del comportamiento empresarial logran mejoras significativas en la competitividad y productividad de las empresas (Berry, 2009, p.2).

El motivo fundamental de la gestión para la calidad total es la satisfacción del cliente en todas sus dimensiones, la calidad está ligado con la receptividad del cliente quien compara el desempeño del producto y lo relaciona con su conjunto de expectativas, este razonamiento juicio y desempeño del producto determina la aceptación o el rechazo del producto (Berry, 2009, pp. 2,3).

La gestión de la calidad se aplica para direccionar soluciones en la organización a través de un sistema conjunto de elementos relacionados que actúan entre ellos, la organización debe destinar recursos suficientes con la finalidad que los programas de implantación de la calidad se ajusten a los propósitos que la empresa quiera lograr (Singh, 2012 p.8).

Besterfield (2009) menciona cuando se refiere al término calidad nos referimos a productos excelentes o servicios excepcionales, que satisfacen expectativas, estos criterios se fundamentan en la utilidad que se pretende emplear.

### **Importancia de la gestión de calidad**

La importancia de la gestión para la calidad radica en dos aspectos:

- Beneficios tangibles: explotación, rentabilidad, incremento en la productividad, ahorro en costos generados por la insatisfacción de los clientes.
- Beneficios intangibles: fidelidad de la marca, percepción positiva de clientes, valoración en el mercado (Colunga, 2005, p. 90).

#### **2.2.2. Modelo para la calidad total Malcolm Baldrige.**

El modelo para la calidad total *Malcolm Baldrige* fue instaurado en el año 1987 con el propósito fundamental de implementar y difundir un programa de mejora de la calidad que a la vez galardonara a empresas que desarrollen estándares y prácticas eficaces que contribuyan a la mejora significativa de la calidad de sus productos y servicios (Summers, 2006, p.52).

##### **(a) Criterios del modelo para la calidad Malcolm Baldrige**

- Criterio 1: Liderazgo

Determina como los directivos de la organización preparan, comunican, promueven, y dirigen el proceso de la gestión de la calidad total fundamentado en un liderazgo efectivo permitiendo un involucramiento de

todo el personal al logro de los objetivos de la organización fundamentados en la misión y visión de la organización alineados a la planeación estratégica respectivamente (Camisón,Cruz y Gonzáles, 2006,p.706).

Gestionado a la organización

- 1.1. Liderazgo.
- 1.2. Gobierno y responsabilidad social.

- Criterio 2: Planificación estratégica

Resuelve como los encargados de liderar la organización formulan y alinean los objetivos con el plan estratégico también se efectúa la evaluación de cómo estos objetivos son desarrollados y modificados si la situación lo necesite (Camisón,Cruz y Gonzáles, 2006,p.707).

Gestionado a la organización

- 2.1. Desarrollo de la estrategia.
- 2.2. Despliegue de la estrategia.

- Criterio 3: Enfoque en el cliente y el mercado

La alta dirección resuelve que los requerimientos las expectativas y las preferencias de los clientes y del mercado. Se cumplan satisfactoriamente de acuerdo a las políticas de calidad establecidos por la gerencia de la calidad total (GCT) el propósito consiste en ganar y conservar clientes manteniéndolos satisfechos para tal cometido se debe cumplir la osmosis cliente, directivo, y equipo (Camisón,Cruz y Gonzáles, 2006,p.707).

Gestionado a la organización

- 3.1. Conocimiento del cliente y del mercado.
- 3.2. Relaciones con el cliente y satisfacción.

- Criterio 4: Medida, análisis y gestión del conocimiento

Busca que la organización planifique e implemente procesos de seguimiento, medición y análisis de la información y adoptar políticas para la mejora continua, determina realizar el seguimiento de la percepción del cliente, mediante auditorias planificadas, evalúa procesos del sistema de gestión de

calidad permitiendo un incremento de la productividad y la satisfacción de la osmosis (Camisón,Cruz y Gonzáles, 2006,p.707).

Gestionado a la organización

- 4.1. Medida, análisis y revisión del desempeño organizativo.
- 4.2. Información y gestión del conocimiento.

- Criterio 5: Enfoque en los recursos humanos

Este criterio determina si el trabajo, el aprendizaje constante, y la motivación facilitan a los empleados de toda la organización estimular, desarrollar y utilizar su verdadero potencial en consecución con los objetivos estratégicos de la organización (Camisón,Cruz y Gonzáles, 2006,p.708).

Gestionado a la organización.

- 5.1. Sistemas de trabajo.
- 5.2. Aprendizaje de los empleados y motivación.
- 5.3. Bienestar de los empleados y satisfacción.

- Criterio 6: Gestión por procesos

la alta dirección se encarga en diseñar procesos que generen valor entendiéndose que la mayor parte del trabajo se hace a través de procesos, en consecuencia las mejoras del negocio son conducidas de un modo más eficiente dentro del contexto de un esfuerzo para la renovación del proceso de la organización (Camisón,Cruz y Gonzáles, 2006,p.708).

Gestionado a la organización

- 6.1. Procesos de creación de valor.
- 6.2. Procesos de apoyo y planificación operativa.

- Criterio 7: Resultados

El desempeño de la organización y su mejora en todas las áreas clave del negocio satisfacción del cliente, calidad del producto y servicio, resultados del ejercicio, liderazgo y responsabilidad social. Los niveles del desempeño se evalúan con relación a la competencia y a otras organizaciones similares (Camisón,Cruz y Gonzáles, 2006,p.709).

## Gestionado a la organización

- 7.1. Resultados del producto y servicio.
- 7.2. Resultados orientados a los clientes
- 7.3. Resultados financieros y de mercado.
- 7.4. Resultados de los recursos humanos.
- 7.5. Resultados de la eficacia organizativa.
- 7.6. Resultados del liderazgo y de la responsabilidad social.

### **(b) Indicadores de las dimensiones**

1. Liderazgo. Estilo en que los gerentes juntamente con el equipo del consejo para la calidad bajo la dirección del gerente estudian la viabilidad para recomendar e implantar la estrategia de desarrollo (Camisón, Cruz Y Gonzáles, 2006, p. 42).
  - 1.1 Empleó de la misión
  - 1.2 Empleó de la visión
  
2. Gobierno y responsabilidad social. La gerencia de la calidad total (GCT) se compromete bajo un liderazgo decidido a gobernar la (GCT) con ética y valores con el propósito de garantizar que los objetivos se cumplan (Camisón, Cruz Y Gonzáles, 2006, p. 706).
  - 2.1 Uso de valores
  - 2.2 Ambiente laboral
  - 2.3 Información compartida
  - 2.4 Empoderamiento
  
3. Desarrollo de la estrategia. Es implementar los planes de la planeación estratégica y desarrollarlo comprende cinco aspectos principales visión principal de la compañía, objetivo estratégico, estrategia organizacional, estrategia de administración y estrategia de despliegue e implementación (Summers, 2006, p. 128).
  - 3.1 Flexibilidad a los cambios
  - 3.2 Conocimiento del progreso

4. Conocimiento del cliente y del mercado. Se involucra en las necesidades de los clientes mediante un enfoque sistemático con la finalidad de desarrollar una fuerza humana obsesionado por la satisfacción del cliente y del mercado comprendiendo dos actividades vitales las proactivas y reactivas (Singh, 2012, p. 15).

4.1 Conocimiento de los clientes

4.2 Conocimiento de los clientes más importantes

4.3 conocimiento de la demanda

5. Relaciones con los clientes. Es el proceso general de establecer y mantener relaciones saludables con los clientes, al entregarle productos y servicios que cumplen con sus expectativas, su fin supremo es adquisición, la conservación y el crecimiento de los clientes (Kotler y Armstrong, 2007, p. 12).

5.1 Medición de satisfacción

5.2 Toma de decisiones a favor de clientes

6. Medida análisis y revisión del desempeño organizacional. Los gerentes de la organización obtienen la información de datos internos en mucho de los casos conjunto de datos computacionales de diversas fuentes, para su respectivo análisis cuyo objetivo fundamental es mejorar las decisiones estratégicas (Kotler, y Armstrong, 2007, pp. 129-130).

6.1 Medición de la calidad del trabajo

6.2 Uso de información para la mejora

7. Información y gestión del conocimiento. El conocimiento debe ser gestionada por tecnologías de la información procesos computacionales que garanticen información rápida, y objetiva por lo general están bajo la interfaz de bases de datos (Caston, y Tapscot ,2005, p. 254).

7.1 Adaptación de medidas de la tecnología de información

8. Sistemas de trabajo. Requiere personas organizacionales que cumplan el rol básico de regirse en normas y políticas basadas en sistemas o círculos de calidad jerárquicos, cada componente de este círculo para la calidad debe cumplir la calidad a nivel de unidades de tal forma que se gestione bien la cadena de eventos para la calidad (Chiavenato, 2004, p. 251).

8.1 Cooperación

8.2 Estimulo para las habilidades

9. Aprendizaje de los empleados y la motivación. El aprendizaje y la motivación cobra enorme importancia entendiéndose que el aprendizaje es constante en el ser humano, de esta manera mejora la productividad de la empresa, la motivación es el estimulo que imparte todo directivo con el propósito de manter un personal saludable para este fin el directivo debe de poseer cualidades de la empatia que no tiene nada que ver con su formación académica permita conocer que parte es la que se debe motivar considerando su implicancia en la consecución de objetivos la intrinseca o la extrinseca (Fischman, 2014, p. 22).

9.1 Reconocimiento

9.2 Trabajo seguro

10. Bienestar de los empleados y la satisfacción. Proviene de la manera como se reconoce por su trabajo,también los gerentes deben conocer las necesidades del empleado la siatución particular al trabajo que en definitiva puede estar ligados con la productividad en la organización (Summers, 2006, p. 157).

10.1 Interés personal

10.2 Compromiso

11. Procesos de creación de valor. Actividades que se desarrollan en areas clave de la organización, áreas de satisfacción del cliente, comunicación con el cliente, comunicación con los empleados,



contratación de empleados de primera línea y avances tecnológicos que permitan el desempeño óptimo del puesto (Summers, 2006, p. 157).

11.1 Disponibilidad de recursos

11.2 Procesos adecuados

12. Procesos de apoyo y planificación. Los procesos de apoyo constituyen una de las fortalezas para la organización como control de procesos y manejo de emergencias operativas laborales importantes para la organización (Summers, 2006, p. 335).

12.1 Control de procesos

12.2 Control de emergencia

13. Producto y servicio. El producto o servicio es un objeto que proporciona beneficios, estos atributos del producto como calidad, características, y estilo y diseño cumplen la función de satisfacción por los atributos percividos, la calidad tiene una influencia directa con el desempeño del producto o servicio (Kotler y Armstrong, 2007, p. 245).

13.1 Productos con requisitos del mercado

14. Resultados orientados a los clientes. Este aspecto analiza y mide la gestión de la calidad orientado al cliente y la incidencia con las acciones deseadas cuyos resultados obtenidos son comparados para entender el alcance de la gestión (Commarmond, y Exiga, 2001, p. 74).

14.1 satisfacción del cliente

15. Resultados financieros y del mercado. Representan el desempeño de la organización en cuanto a la obtención de beneficios económicos y financieros del mercado en el que participan, recopilan datos que son analizados a través de los estados financieros del ejercicio conduciendo a una reflexión para revertir la situación si se da el caso de un resultado desfavorable para la organización (Summers, 2006, p. 342).

15.1 Conocimiento de los estados financieros

16. Resultados de los recursos Humanos. Representa la medición de la satisfacción del empleado a través de instrumentos de evaluación se considera aspectos fundamentales en relación bienestar y rendimiento como son: bienestar laboral, trato de los directivos, satisfacción laboral, y expectativas del empleado (Summers, 2006, p. 342).

16.1. Personal con destrezas y habilidades

17. Resultados de eficiencia organizacional. Determina si el esfuerzo actual de los empleados suma a la eficiencia organizacional, se evalúa la eficiencia y eficacia del desarrollo de los procesos, identificando actividades que no aportan valor y eliminándolos por completo (Summers, 2006, p. 343).

17.1 Eliminación de interferencias en la organización

18. Resultados de la responsabilidad de gobierno y social. Este aspecto resuelve la relación de la empresa con su comunidad, a través de prácticas benéficas que influyen positivamente en la percepción del entorno externo e interno de la organización (Summers, 2006, p. 343).

18.1 Práctica de ética de la organización

18.2 responsabilidad social



Figura 1: Baldrige Award criteria framework (MBQA) Fuente MBQA

## Caso de éxito en la aplicación del modelo *Malcolm Baldrige*

Según la fuente de información para los fabricantes de alimentos y bebidas *Food Processing (2005)* el caso de éxito de *Sunny Fresh Foods (SFF)* es un claro ejemplo de lo que el modelo bien gestionado puede lograr, (SFF) es una empresa que antes de adjudicarse con el premio *Malcolm Baldrige* no tenían resultados tan satisfactorios, esta organización alcanzo la excelencia en gestión de calidad el año 2005.

### Resultados de la mejora de (SFF) aplicar el modelo para la calidad *Malcolm Baldrige*

- los clientes están satisfechos con (SFF) en su totalidad tres de las cinco categorías principales, casi el cien por ciento están satisfechos en las otras dos categorías.
- El área de producción relevan las estaciones de trabajo cada 20 minutos para evitar lesiones por agotamiento.
- El beneficio de la inversión se ha triplicado en los últimos cinco años, los aumentos anuales en las ganancias operativas han promediado el 25% en los últimos cinco años.

## 2.2.3. Micro y pequeña empresa

### a) Definición de la micro y pequeña empresa

De acuerdo a ley 28015. La micro y pequeña empresa está constituida por persona natural o jurídica, conformando organizaciones que realizan gestiones empresariales con fines de lucro, todo ello amparado por ley, cuyo objetivo. Es el desarrollo de transformación y extracción, de bienes o prestación de servicios (el peruano 2013).

### b) Importancia de la micro y pequeña empresa

Las mype en el Perú son importantes, aportan con un 40% al (PBI) y con un 85% de oferta laboral, por tanto en la actualidad las mype son quienes brindan mayor porcentaje de oportunidades laborales (Barraza, 2014).

### **c) Características de la Micro y Pequeña Empresa**

De acuerdo Ley N° 30056, las características de la micro y pequeña empresa son los siguientes (Peruano, 2013).

- Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Mediana empresa: ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.

### **d) Tipos de Micro y Pequeñas Empresas**

La micro y pequeña empresa se clasifican en tres grupos definidas como:

- Microempresa de subsistencia: aquellas que obtienen la recuperación de la inversión y obtienen beneficios para remunerar el trabajo.
- Microempresa en desarrollo: poseen la capacidad para generar utilidad, retener ingresos y reinvertirlos en proyectos nuevos.
- Mediana y pequeña empresa de acumulación: poseen la capacidad de obtener beneficios en el crecimiento de la empresa, poseen más activos que pasivos ostentan la capacidad para la generación de nuevos empleos (Peruano, 2013).

## **2.2.4. Sector industrial rubro elaboración productos de panadería**

### **a) Definición de elaboración productos de panadería**

Koga (2005) define a la panadería como: negocio dedicado a la producción y comercialización de distintos tipos de productos hechos a base de harina como: panes tradicionales, panes artesanales, bizcochos, facturas. Empandas, galletas, bocaditos, panetones, roscas, cariocas, cachitos entre otros.

## **b) Clasificación según el formato o nivel empresarial de la panadería**

1. Formato básico: se caracteriza básicamente como un negocio de panadería y bodega con poca incidencia en pastelería, poco personal poseen limitado conocimiento en temas de gestión empresarial.
2. Formato complementario: es el más exitoso y rentable consta de panadería, pastelería, cafetería, heladería, tortas y postres, con ciertas variaciones en cuanto al giro del negocio como el expendio de productos de bodega, ocasionalmente se han desarrollado al punto de formar cadenas de establecimientos a partir de una sola matriz, en un número menor pero incrementándose son los negocios nuevos que se inician con mayor capacitación y objetivos más definidos son esos negocios los que verdaderamente llegaron para aportar al desarrollo del sector panificador.
3. Formato industrial: este formato se caracteriza por ser una verdadera empresa alimentaria profesionalizando a su personal en cada área, controles permanentes, eficiencia en el procesamiento alimenticio, rediseñando sus procesos en este nivel la dirección de la empresa desarrolla y promueve la gestión empresarial adoptando sistemas de gestión de calidad como empresa industrial mejora su productividad con la implementación de tecnología permitiendo acelerar procesos mejorado sus costos, este tipo de negocio se desarrolla a partir de la expansión de nuevos mercados.

## **c) Importancia de la panadería**

Las panaderías deben su importancia por su participación constante en el desarrollo económico del país, por ser partícipes en la cultura de los pueblos andinos, fomenta un apego y una necesidad de pertenencia a la cultura milenaria Inca quienes cultivaban granos y lo procesaban de tal manera que se nutrían de ello, en la actualidad el consumo del pan es un hábito y una necesidad y su comercialización es fundamental para mantener el comercio y tradición.

### e) Organigrama modelo de una panadería

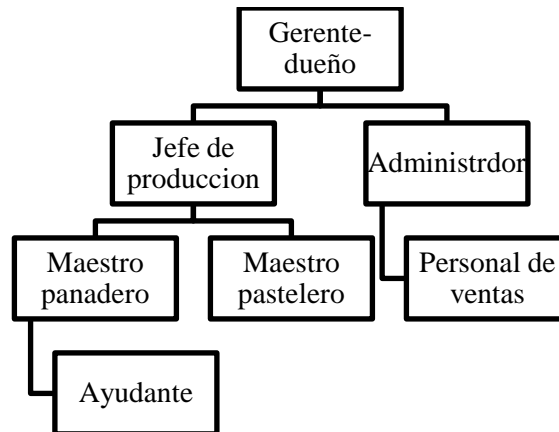


Figura II organigrama modelo de una panadería Fuente Panera ediciones (2016).

### f) Perfil del personal de panadería

Para el cumplimiento de una adecuada gestión de calidad del producto se debe contar con el personal con el siguiente perfil (Ediciones la panera, 2016).

#### Jefe de producción

- Conocimiento técnico en panadería.
- Capacidad para planificar y evaluar actividades de producción.
- Manejo de administración y costos.
- Manejo de líneas de producción.
- conocimientos de las maquinarias y materias primas.
- Conocimiento en higiene y seguridad industrial.
- Entrenamiento en manejo de grupos.
- Identificación con la misión de la empresa.
- Liderazgo.

#### Maestro panadero

- Experiencia en el área de producción.
- Amplio conocimiento en control de procesos.
- Conocimiento y aplicación de equipos de panificación modernos.
- Conocimiento en materia prima y su uso.
- Balance de fórmulas.
- Excelente disposición para el trabajo en equipo.
- Amplia capacidad de análisis.

### **g) Función del personal de panadería**

Para el cumplimiento de una adecuada gestión de calidad en la elaboración del producto el personal debe realizar las siguientes funciones (Ediciones la panera, 2016).

#### **Jefe de producción**

- Manejó de cantidad mínima y máxima de materia prima y su evaluación.
- Estandarización y mejoramiento de formula y su revisión periódica.
- Innovación y mejoramiento de productos.
- Control y costeo de la producción diaria.
- Elaboración y controles de producto terminado (fechas de vencimiento).
- Informe mensual de costos de producción.
- Elaboración de manuales de funciones para el personal operativo y de inducción para el puesto.
- Coordinación permanente con el área de ventas.
- Capacitación permanente del personal en cada puesto de trabajo.
- Investigación de nuevas tecnologías.

#### **Maestro**

- Control de puntos de las masas.
- Control de los tiempos de mezclado y reposo de fermentados.
- Control de temperaturas de agua y levadura.
- Control adecuado del fermentado para realizar los cortes.
- Coordinación con los horneros para tiempos y temperaturas de horneado de las unidades de pan.

### 2.3. Marco conceptual de la investigación

**Administración de relación con el cliente:** concepto relevante del marketing moderno proceso general de establecer relaciones significativas con los clientes (Berry, 2009).

**Buenas prácticas de manufactura:** procedimientos necesarios para lograr productos saludables, inocuos y seguros (Ediciones la panera, 2016).

**Buenas prácticas de higiene:** toda práctica referentes a las condiciones y medidas necesarias para asegurar la inocuidad y la aptitud de los alimentos en todas las fases de la cadena alimentaria (Ediciones la panera, 2016).

**Cadena de eventos para la calidad:** transacciones entre departamentos y personas relacionadas al producto o servicio brindado (Berry, 2009).

**Cálculos de la producción del pan:** Entendido como costos de producción.

- Materia prima
- Mano de obra
- Costos indirectos de fabricación (Moquillaza, 2010).

**Calidad:** Relacionado por conjunto de expectativas que se forma el cliente por un producto o servicio en alcanzar o satisfacer el gusto razonable del consumidor (Berry, 2009).

**Calidad a nivel de unidades:** elementos que convierte la gerencia en gestión de calidad: equipos, planeación, satisfacción del cliente, mejora continua (Berry, 2009).

**Círculos de calidad:** determinación de la limitación de los equipos de trabajo (Berry, 2009).

**Gestión de calidad:** conjunto de procedimientos las cuales permiten conseguir la calidad (Berry, 2009).

**Gerencia para la calidad total:** diseño, ejecución y mantenimiento del proceso de gestión de la calidad (Berry, 2009).



### **III. Metodología**

#### **3.1. Diseño de la investigación**

En cuanto a su diseño es no experimental (transversal-transeccional) porque se evaluó la situación de la variable en único punto en el tiempo, en cuanto al tipo de investigación es cuantitativo nivel descriptivo porque la situación manifestada de la variable se midió logrando caracterizar la gestión de calidad sin alterar su naturaleza.

#### **3.2. Población y muestra**

La población para la investigación fueron los gerentes de la MYPES y sus trabajadores del sector industrial-rubro elaboración de productos de panaderías del distrito de Huaraz, 2016. La muestra considerada para el estudio asciende a 15 MYPES que fueron seleccionadas a través del criterio de exclusión evaluándose a todos los componentes de la población en su totalidad.

### 3.3. Definición y operacionalización de variables

VARIABLE		Definición operacional			Escala de medición
Denominación	Definición conceptual	Criterios		Indicadores	
		Denominación	Definición		
Gestión de calidad bajo el Modelo de Calidad Total	El modelo Malcolm Baldrige creado con el propósito de establecer criterios para el análisis y evaluación del desempeño de la organización y mejorar la calidad y productividad significativamente de las empresas.	1. Liderazgo	Responsabilidad de los líderes de dirigir la gestión de la calidad, promover, escuchar, mejora del, desempeño del trabajador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo de la misión</li> <li>• Empleo de la visión</li> <li>• Uso de valores</li> <li>• Ambiente laboral</li> <li>• Información.</li> </ul>	Likert
		2. Planificación Estratégica	Gestión de los objetivos estratégicos y los planes de actuación que plantea la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recojo de ideas</li> <li>• Innovación</li> <li>• Conocimiento de planes</li> <li>• Conocimiento del progreso</li> <li>• Flexibilidad a los cambios</li> </ul>	
		3. Enfoque en el Cliente y Mercado	Orientación al consumidor y el mercado para responder con efectividad a las necesidades del cliente y el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los clientes</li> <li>• Medición de satisfacción</li> <li>• Toma de decisiones a favor de clientes.</li> <li>• Conocimiento de los clientes más importante</li> </ul>	
		4. Medida, Análisis y Gestión del Conocimiento	Analiza la calidad de información que apoya a los procesos clave de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición de la calidad del trabajo</li> <li>• Adaptación de medidas</li> <li>• Información para la gestión</li> </ul>	
		5. Enfoque en los Recursos Humanos.	Evalúa los sistemas de trabajo, motivación, y aprendizaje para el desarrollo del máximo potencial del empleado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación</li> <li>• Estímulo para las habilidades</li> <li>• Trabajo seguro</li> <li>• compromiso</li> </ul>	

		6. Gestión por Procesos	Analiza y determina si la organización cuenta con procesos de gestión eficaz y eficiente como elementos centrales de un sistema de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de recursos</li> <li>• Procesos adecuados</li> <li>• Control de procesos</li> <li>• Control de emergencia.</li> </ul>	
		7. Resultados	Evalúa el desempeño de la organización y su mejora en todas las áreas clave del negocio estos desempeños son contrastados con los resultados de la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos con requisitos del mercado</li> <li>• Satisfacción de clientes</li> <li>• Conocimiento de los EEFF</li> <li>• Disponibilidad de personal con destrezas</li> <li>• Eliminación de interferencias</li> <li>• Práctica de la ética</li> <li>• Responsabilidad social</li> <li>• Posición de la empresa</li> </ul>	

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de información se estableció el cuestionario como único instrumento de acopio de información sobre la variable dirigido a gerentes y sus trabajadores destacados de la mype rubro panadería, este cuestionario utilizó el Modelo *Malcolm Baldrige* adaptado a una empresa de manufactura con un nivel aceptable en referencia a la confiabilidad del instrumento con un alfa de Cronbach del 0,87 correspondiente al cuestionario de gerentes y 0,79 para el cuestionario de trabajadores respectivamente definiendo la confiabilidad del instrumento.

Garza, Lerma y Terriquez (2014) el índice de probabilidad. Indica la probabilidad de cada objetivo e ítem que se está determinando, se comprueba que los ítems de cada criterio tienen validez son congruentes y son relevantes para el tema de estudio, conformado por: 1- Nunca, 2- A veces, 3- Casi siempre y 4- siempre.

### **3.5. Plan de análisis**

La información que se obtuvo del cuestionario se procesó por el programa ofimático Microsoft Excel, los resultados se mostraron en tablas y gráficos.

### 3.6. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	INSTRUMENTO Y PROCEDIMIENTO
<p>¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad bajo el modelo de calidad total en las micro y pequeñas empresas del sector Industrial – rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016?</p>	<p><b>General:</b>                      Describir las principales características de la Gestión de calidad bajo el Modelo de Calidad Total en las micro y pequeñas empresas del sector industrial- rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016</p> <p><b>Específicos:</b>                      (a) Determinar las principales características de los gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial – rubro panadería del distrito de Huaraz.                      (b) Determinar las características de la gestión de calidad bajo el Modelo de Calidad Total en las micro y pequeñas empresas del sector industrial – rubro panadería del distrito de Huaraz.                      (c) Determinar las características de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro panadería del distrito de Huaraz.</p>	<p>Gestión de Calidad bajo el modelo de calidad total</p>	<p><b>Tipo:</b> cuantitativo  <b>Nivel:</b> descriptivo  <b>Diseño:</b> no experimental</p>	<p><b>Población</b> 15 gerentes y trabajadores del Rubro panadería.                      Fuente: SUNAT - 2016.</p> <p><b>Muestra</b>                      La población para la investigación fue de 15 MYPES rubro Panaderías.</p>	<p><b>Técnicas</b>                      Encuesta</p> <p><b>Instrumento</b>                      Cuestionario</p>

### **3.7. Principios éticos**

El presente trabajo aplicó principios éticos de confidencialidad, veracidad, respeto hacia la dignidad de la persona y respeto a la propiedad intelectual, también se reconoce que toda información utilizada es exclusiva a fines académicos.

## IV. Resultados

### 4.1. Resultados referente a las características de los gerentes de las MYPES

Tabla 1. *Distribución según edad de los representantes de las MYPES.*

Edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa porcentual
18 - 30 años	2	13,33
31 - 50 años	9	60,00
51- más años	4	26,67
Total	15	100,0

*Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.*

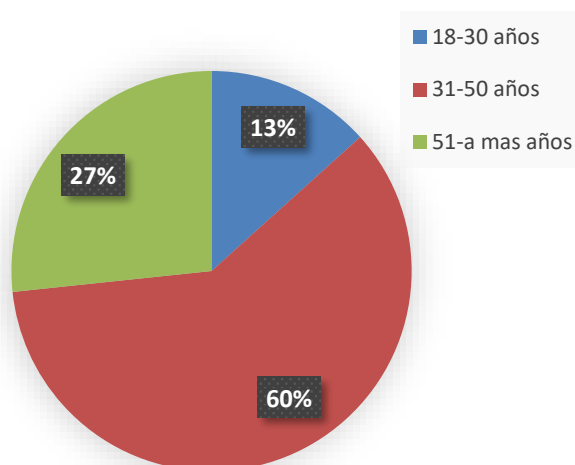


Figura 1. Distribución según edad.

*Fuente: tabla 1*

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados, el 60,0% manifestaron tener entre 31 a 50 años de edad, el 26,67% manifestaron tener entre 51 a más años de edad, el 13,3% manifestaron tener entre 18 a 30 años de edad.

Tabla 2. *Distribución según género de los representantes de las MYPES.*

Genero	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa porcentual
Masculino	11	73,33
Femenino	4	26,67
Total	15	100,0

*Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.*

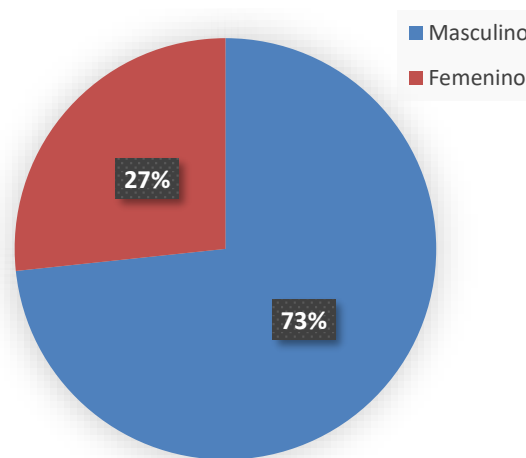


Figura 2. *Distribución según Género.*

*Fuente: tabla 2*

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 73,33% manifestaron ser de sexo masculino, y el 26,67% manifestaron ser de sexo femenino.



Tabla 3. *Distribución según desempeño del cargo de los representantes de las MYPES.*

Desempeño del cargo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa porcentual
Dueño	11	73,33
Administrador	4	26,67
Total	15	100,0

*Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.*

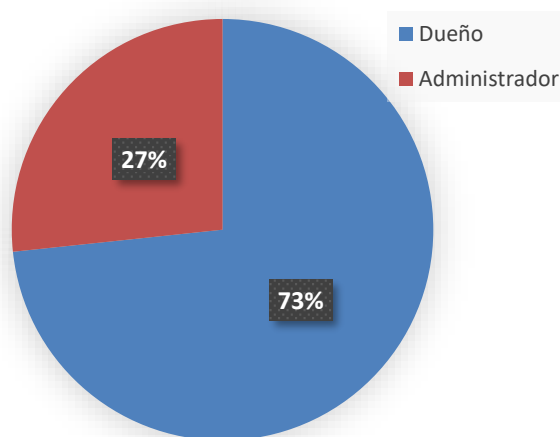


Figura 3. *Distribución según desempeño en el cargo.*

*Fuente: tabla 3*

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 73,3% manifestaron ser el dueño del negocio, y el 26.67% manifestaron ejercer el cargo de Administrador.

Tabla 4. Distribución según permanencia en el cargo de los representantes de las MYPES.

Permanencia en el cargo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa porcentual
0 - 3 años	5	33,33
4 - 6 años	3	20,00
7 - más años	7	46,67
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

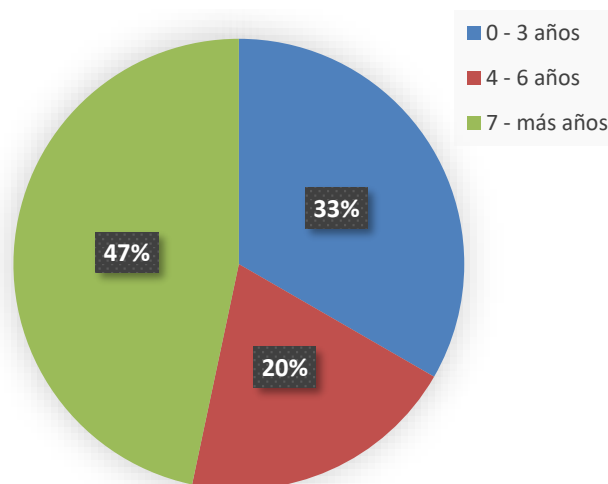


Figura 4. Distribución según permanencia en el cargo.

Fuente: tabla 4

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 46,67% expresaron tener 7 años a más ocupando el cargo, el 46,67% expresaron mantenerse en el cargo 0 a 3 años y el 33,33% de 4 a 6 años respectivamente.

Tabla 5. *Distribución según experiencia laboral de los representantes de las MYPES.*

Experiencia laboral	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa porcentual
01 - 05 años	2	13.3
06 - 10 años	5	33.3
11 - 15 años	4	26.7
16 - 20 años	1	6.7
21 - 25 años	1	6.7
26 años - más	2	13.3
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

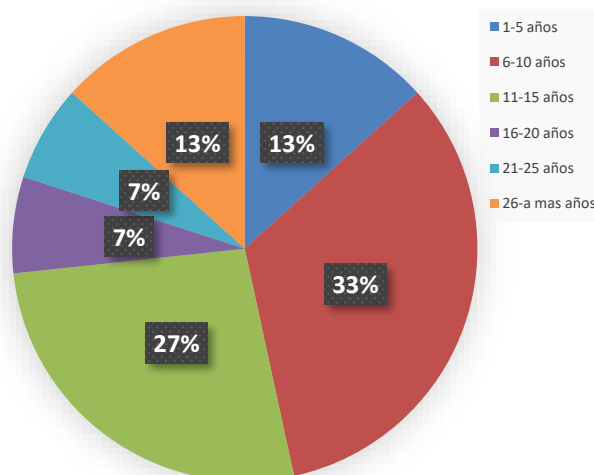


Figura 5. *Distribución según experiencia laboral.*

Fuente: tabla 5

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 33,3% manifestaron tener de 6 a 10 años de experiencia laboral, el 26,7% indicaron tener de 11 a 15 años de edad, el 13,3% indicaron de 01 a 05 años de edad, mientras que el 6,7% indicaron 16 a 25 años de edad respectivamente.

Tabla 6. *Distribución según carrera universitaria de representantes de las MYPES.*

Carrera universitaria	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa porcentual
Ing de Ind. Alimentarias	4	26,7
Contabilidad	2	13,3
Administración	3	20,0
Educación	1	6,7
Sup no universitaria	5	33,3
Total	15	100,0

*Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.*

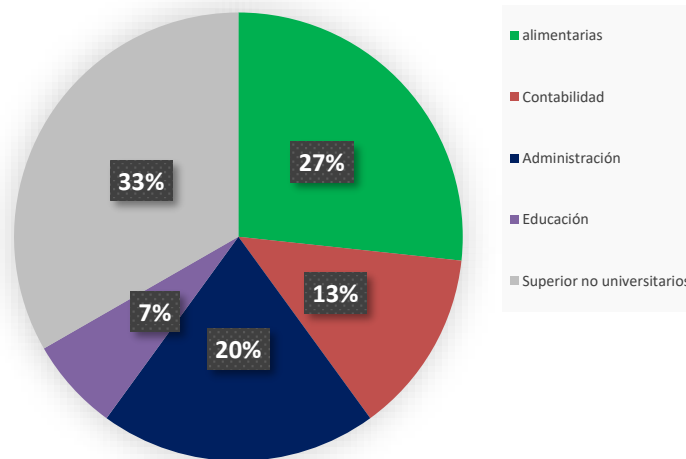


Figura 6. *Distribución según carrera universitaria.*

*Fuente: Tabla 6*

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 33,3% expresaron contar con estudios superiores no universitarios

## 4.2 Resultados respecto de las micro y pequeñas empresas del - rubro panadería.

Tabla 7. Distribución según número de trabajadores de las MYPES rubro panaderías.

Número de trabajadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa porcentual
1 - 5 trabajadores	6	40,0
6 - 10 trabajadores	6	40,0
11 -más trabajadores	3	20,0
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

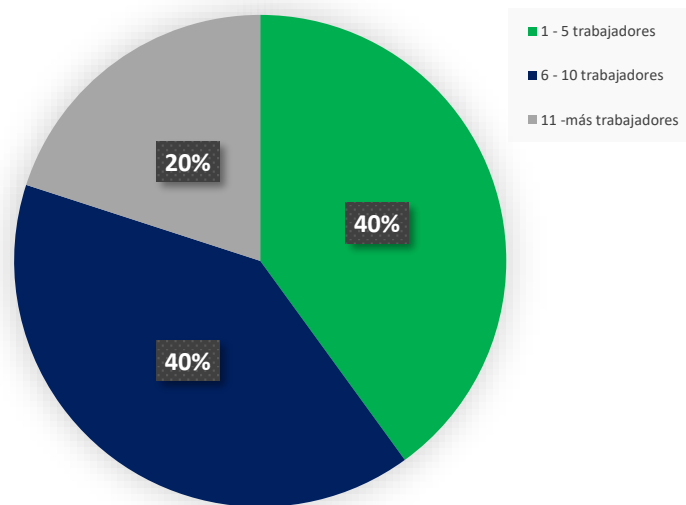


Figura 7. Distribución según número de trabajadores.

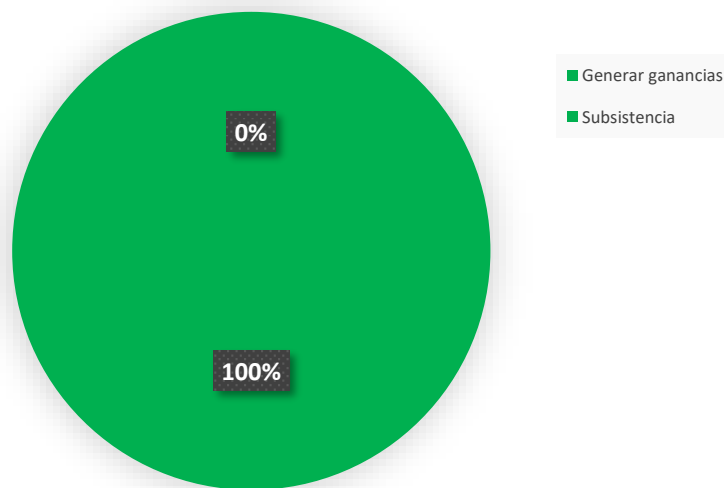
Fuente: Tabla 7

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 40,0% expresaron contar con la colaboración de 1 a 5 trabajadores, el 40,0% señalaron de 6 a 10 trabajadores, y el 20,0% manifestaron más de 11 trabajadores respectivamente.

*Tabla 8. Distribución según objetivo de creación de las MYPES.*

Objetivo de creación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa porcentual
Generar ganancias	15	100,0
Subsistencia	0	0,0
Total	15	100,0

*Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.*



*Figura 8. Distribución según objetivo de creación.*

*Fuente: Tabla 08*

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados, el 100,0% manifestaron que el objeto de creación del negocio es para generar utilidades.

Tabla. 9 *Distribución según intervención de la familia en el negocio de las MYPES.*

Intervención de la Familia	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa porcentual
Interviene la familia	6	40,0
No interviene la familia	9	60,0
Total	15	100,00

*Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.*

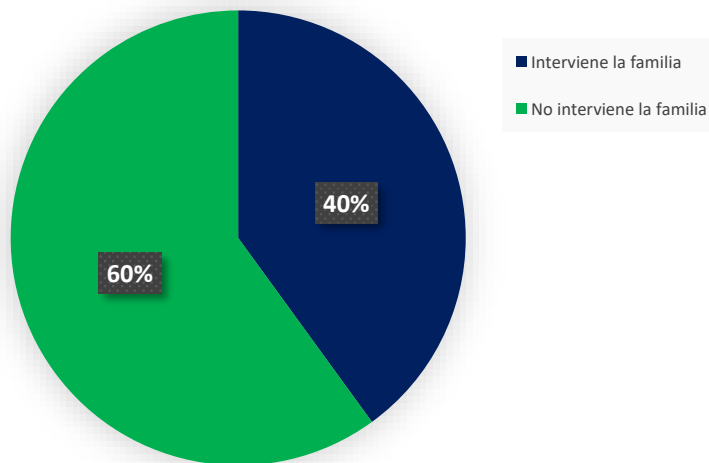


Figura 9. Distribución según intervención de la familia en el negocio.

*Fuente: Tabla 09*

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 60,0% manifestaron en el negocio que dirigen no interviene la familia, por otro lado el 40,0% señalaron la participación de la familia en las actividades del negocio.

### 4.3 Resultados respecto a la Gestión de calidad bajo el modelo de calidad total

Tabla 10. Distribución según demuestran los empleados el apoyo a la visión y misión en alcanzar los objetivos.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa porcentual
Nunca	5	33,3
A veces	4	26,7
Casi siempre	2	13,3
Siempre	4	26,7
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

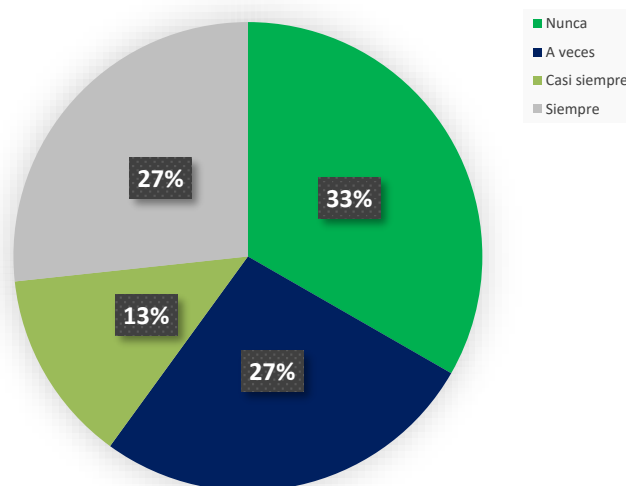


Figura 10. Distribución según el apoyo a la visión y misión en alcanzar los objetivos.

Fuente: Tabla 10

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 33,3% indicaron que nunca demuestran los empleados apoyo al logro de objetivos de la empresa, el 26,7% consideraron a veces y siempre, y el 13,3 % indicaron casi siempre.



Tabla 11. *Distribución según mi organización estimula ideas nuevas.*

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
A veces	3	20,0
Casi siempre	7	46,7
siempre	5	33,3
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

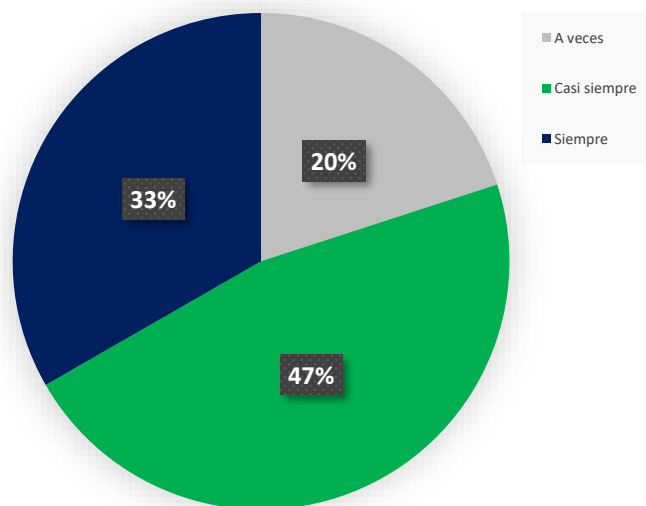


Figura 11. Distribución según mi organización estimula ideas totalmente nuevas.

Fuente: Tabla 11

**Interpretación** del total de gerentes encuestados el 46,7% expresaron que casi siempre estimulan ideas totalmente nuevas, el 33,3% señalaron siempre estimulan ideas totalmente nuevas y el 20,0% indicaron a veces estimulan ideas totalmente nuevas.

Tabla 12. *Distribución según conozco las partes de los planes de esta empresa.*

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
Nunca	1	6,7
Casi siempre	6	40,0
siempre	8	53,3
Total	15	100,0

*Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.*

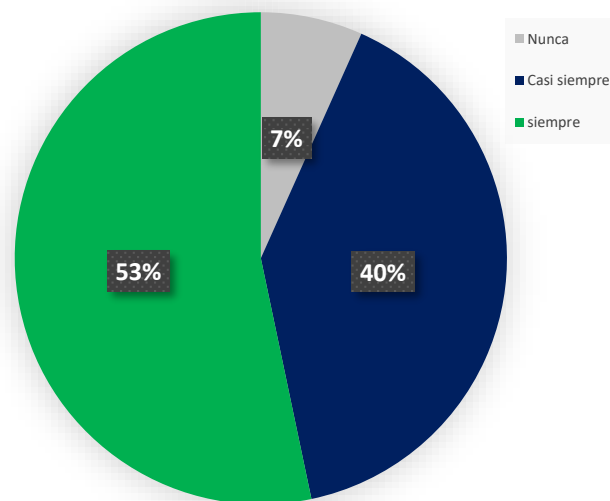


Figura 12. *Distribución según conozco las partes de los planes de esta empresa.*

*Fuente: Tabla 12*

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 53,3% expresaron siempre conocen las partes de los planes de su empresa, el 40,0% indicaron casi siempre conocen las partes de los planes de su empresa, y el 6,7% indicaron nunca conocen las partes de los planes de su empresa.

Tabla 13. *Distribución según conozco el progreso de mi organización para introducir mejoras significativas.*

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
Nunca	2	13,3
Casi siempre	6	40,0
siempre	7	46,7
Total	15	100,0

*Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.*

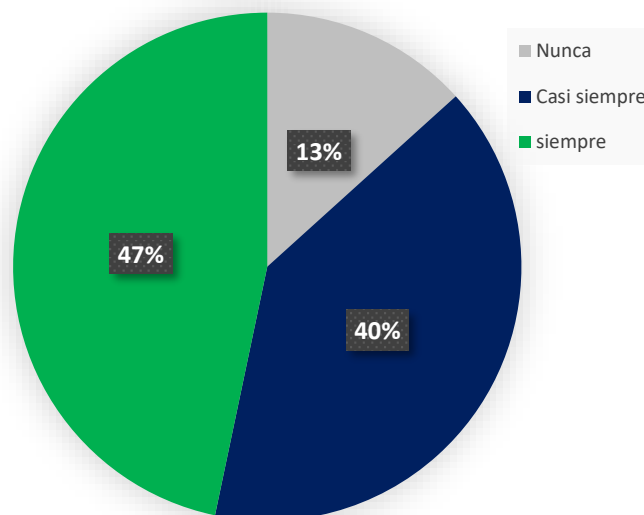


Figura 13. *Distribución según conozco el progreso de mi organización para introducir mejoras significativas.*

*Fuente: Tabla 13*

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 46,7% expresaron siempre conocen el progreso de su organización, el 40,0% indicaron casi siempre conocen el progreso de su organización, y el 13,3% indicaron nunca conocen el progreso de su organización.

Tabla 14. *Distribución según la organización es flexible y puede hacer cambios rápidamente cuando se necesiten.*

.Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
A veces	2	13,3
Casi siempre	8	53,3
siempre	5	33,3
Total	15	100,0

*Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.*

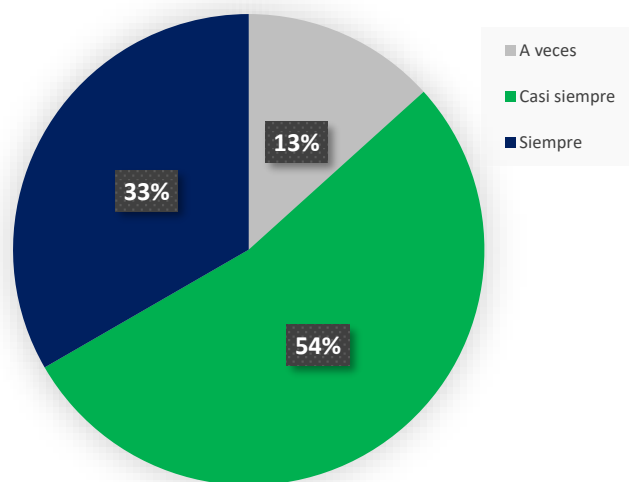


Figura 14. *Distribución según: la organización es flexible y puede hacer cambios rápidamente cuando se necesiten.*

*Fuente: Tabla 14*

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 53,3% expresaron que casi siempre la organización es flexible y puede hacer cambios rápidamente cuando se necesiten, el 33,3% indicaron que siempre la organización es flexible y puede hacer cambios rápidamente cuando se necesiten, y el 13,3% indicaron a veces la organización es flexible y puede hacer cambios rápidamente cuando se necesiten.

Tabla 15. Distribución según pregunto regularmente a mis clientes que necesitan y desean.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
Nunca	1	6,7
A veces	2	13,3
Casi siempre	8	53,3
Siempre	4	26,7
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

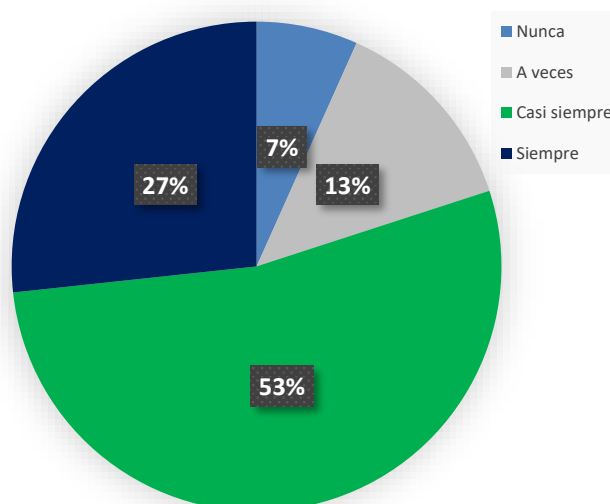


Figura 15. Distribución según pregunto regularmente a mis clientes que necesitan y desean.

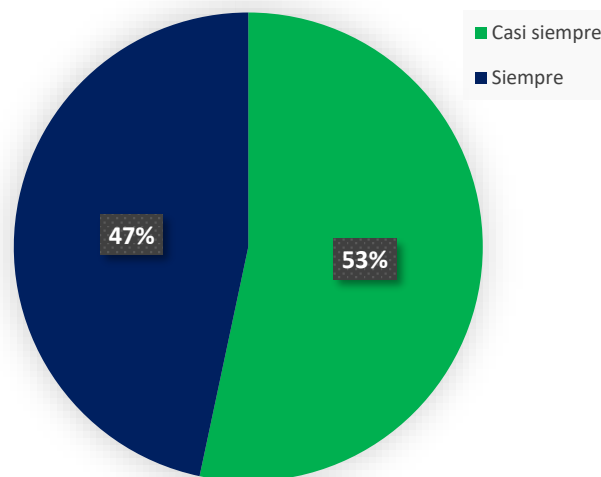
Fuente: Tabla 15

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 53,3% expresaron que casi siempre preguntan regularmente a sus clientes sobre sus necesidades y expectativas, el 26,7% indicaron que siempre en tanto el 13,3% indicaron que a veces, y el 6,7% indicaron que nunca expectativas.

*Tabla 16. Distribución según las decisiones que tomo resuelven los problemas de mis clientes.*

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
Casi siempre	8	53,3
Siempre	7	46,7
Total	15	100,0

*Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.*



*Figura 16. Distribución según puedo tomar decisiones para resolver los problemas de mis clientes.*

*Fuente: Tabla 16*

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 53,3% expresaron que casi siempre toman decisiones para resolver los problemas de sus clientes, y el 46,7% indicaron siempre toman decisiones para resolver los problemas de sus clientes.

Tabla 17. *Distribución según las medidas que tomo en mi trabajo se adaptan para la mejora de la empresa.*

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
Nunca	1	6,7
Casi siempre	11	73,3
Siempre	3	20,0
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

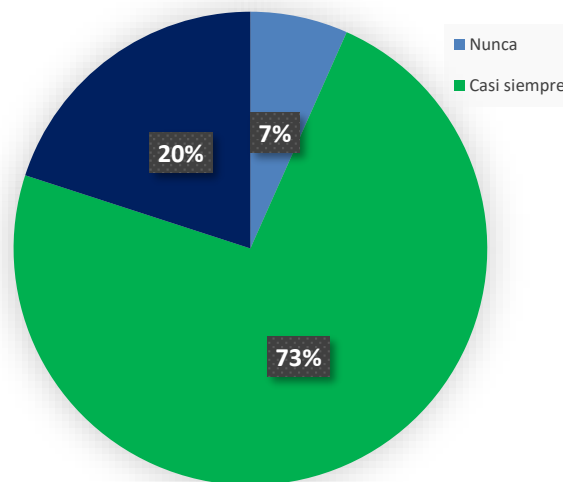


Figura 17. *Distribución según las medidas que tomo en mi trabajo se adaptan para la mejora de la empresa.*

Fuente: Tabla 17

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 73,3% expresaron que casi siempre las medidas adoptadas por ellos se adaptan para la mejora de su empresa, el 20% indicaron que las medidas adoptadas por ellos se adaptan para la mejora de la empresa, y el 6,7% indicaron que nunca las medidas adoptadas por ellos se adaptan para la mejora de la empresa.

Tabla 18. *Distribución según recibo toda la información importante para hacer mi gestión.*

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
A veces	3	20,0
Casi siempre	5	33,3
Siempre	7	46,7
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

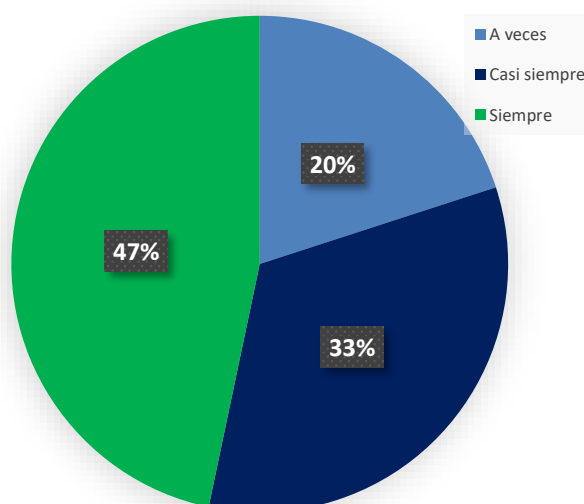


Figura 18. Distribución según Recibo toda la información importante para hacer mi gestión.

Fuente: Tabla 18

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 46,7% expresaron que siempre reciben toda la información necesaria para realizar su gestión, el 33,3% indicaron que casi siempre reciben toda la información necesaria para realizar su gestión, y el 20,0% indicaron que a veces reciben toda la información necesaria para hacer su gestión.



Tabla 19. *Distribución según los productos de mi empresa cumplen con todos los requisitos del mercado.*

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
Nunca	5	33,3
A veces	4	26,7
Casi siempre	2	13,7
Siempre	4	26,7
Total	15	100,0

*Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.*

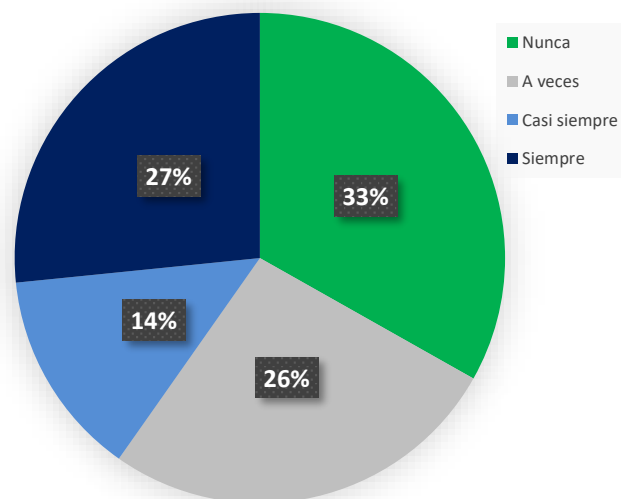


Figura 19. *Distribución según: los productos de mi empresa cumplen con todos los requisitos del mercado*

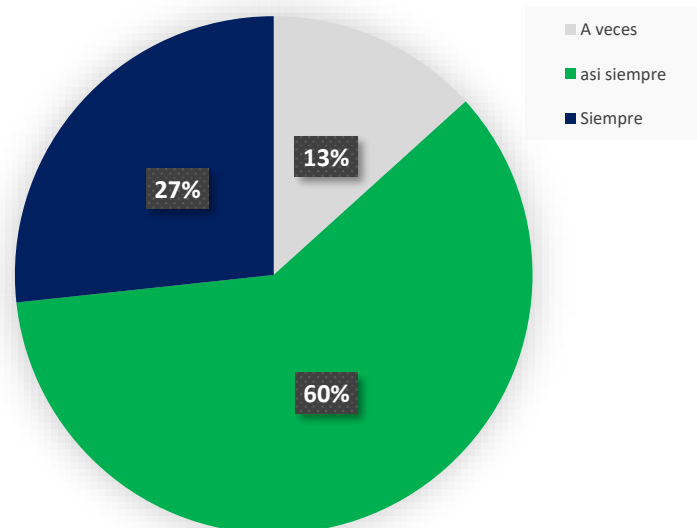
*Fuente: Tabla 19*

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 33,3% expresaron que nunca sus productos cumplen con los requisitos del mercado, el 26,67% indicaron que a veces y siempre sus productos cumplen con los requisitos del mercado, y el 13,7% indicaron que casi siempre sus productos cumplen con los requisitos del mercado.

*Tabla 20.* Distribución según mis clientes están satisfechos con mis productos y servicios.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
A veces	2	13,3
Casi siempre	9	60,0
Siempre	4	26,7
Total	15	100,0

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.



*Figura 20.* Distribución según Mis clientes están satisfechos con mis productos y servicios.

*Fuente:* Tabla 20

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 60,0% expresaron que casi siempre sus clientes se encuentran satisfechos con los productos y servicios que brinda la empresa, el 26,7% indicaron que siempre sus clientes se encuentran satisfechos con los productos y servicios que brinda la empresa, y el 13,3% indicaron que a veces sus clientes se encuentran satisfechos con los productos y servicios que brinda la empresa.

Tabla 21. *Distribución según mi negocio respeta las leyes y reglamentos de la comunidad.*

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
Casi siempre	8	53,3
Siempre	7	46,7
Total	15	100,0

*Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.*

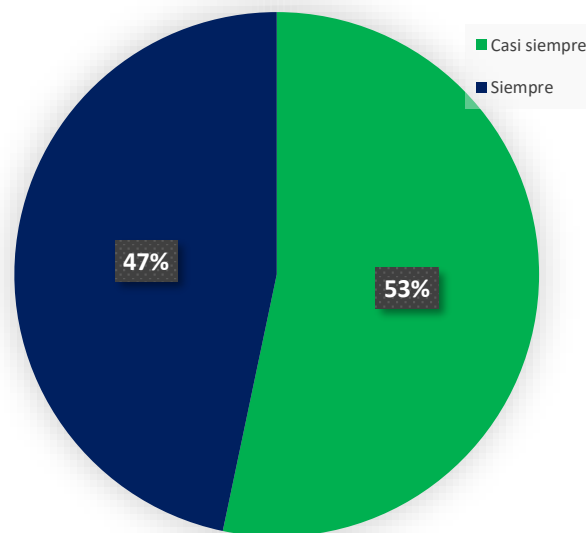


Figura 21. *Distribución según mi negocio respeta las leyes y reglamentos de la comunidad.*

*Fuente: Tabla 21*

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 53,3% expresaron que casi siempre respetan las leyes y reglamentos de su comunidad, y el 46,7% indicaron que siempre respetan las leyes y reglamentos de su comunidad.

Tabla 22. *Distribución según mi negocio práctica normas y éticas de alto grado.*

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
Casi siempre	10	66,7
Siempre	5	33,3
Total	15	100,0

*Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.*

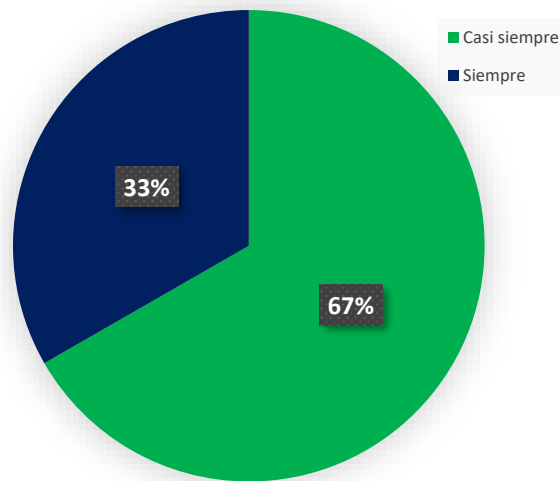


Figura 22. *Distribución según mi negocio práctica normas y éticas de alto grado.*

*Fuente: Tabla 22*

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 66.7% expresaron que casi siempre su organización práctica normas y éticas de alto grado, y el 33,3% indicaron siempre su organización práctica normas y éticas de alto grado.

Tabla 23. Distribución según mido la calidad en mi trabajo.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
Nunca	2	13,3
A veces	9	60,0
Siempre	4	26,7
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

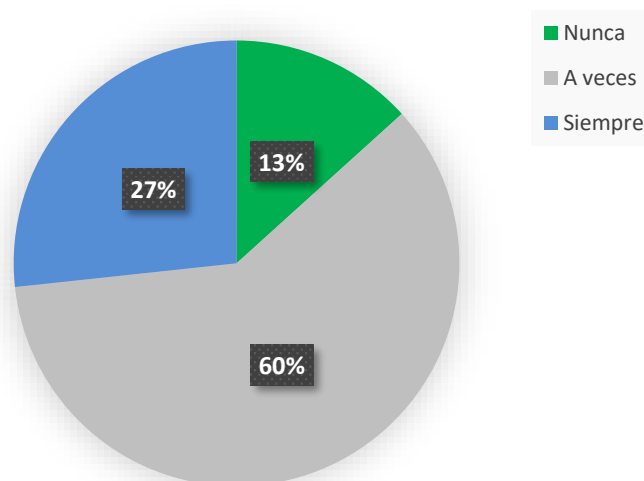


Figura 23. Distribución según: mido la calidad en mi trabajo.

Fuente: Tabla 23

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 60,0% expresaron a veces miden la calidad en su trabajo, el 26,67% indicaron que siempre miden la calidad en su trabajo, y el 13,3% indicaron que nunca miden la calidad en su trabajo.

Tabla 24. Distribución según sé en qué estado se encuentra mi empresa en su totalidad.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
A veces	1	6,7
Siempre	7	46,7
Casi siempre	7	46,7
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

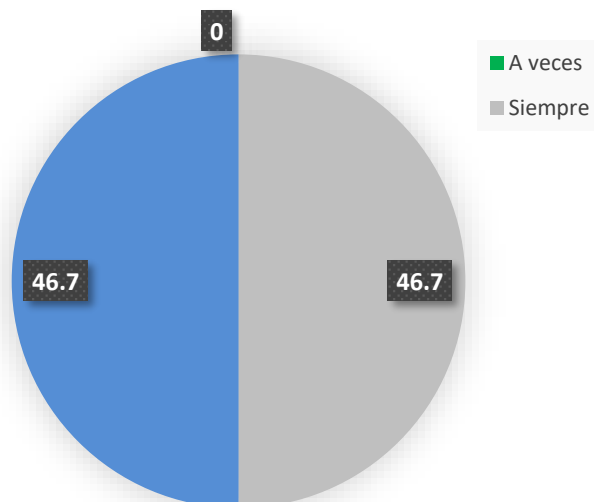


Figura 24. Distribución según: sé en qué estado se encuentra mi empresa en su totalidad.

Fuente: Tabla 24

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 46,7% expresaron siempre y casi siempre saben el estado de su empresa en su totalidad, en tanto el 6,67% indicaron que a veces saben el estado de su empresa en su totalidad.

Tabla 25. Distribución según conozco el estado de la situación financiera de mi empresa.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
Nunca	9	60,0
A veces	2	13,3
Casi siempre	2	13,3
Siempre	2	13,3
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

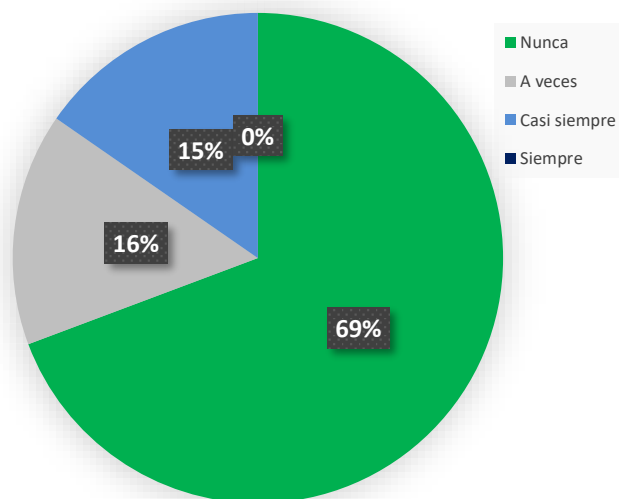


Figura 25. Distribución según: conozco el estado de la situación financiera de mi empresa.

Fuente: Tabla 25

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 60,0% expresaron que nunca conocen la situación financiera de su empresa, en tanto el 13,3% indicaron a veces, casi siempre, y siempre conocen la situación financiera de su empresa.

Tabla 26. Distribución según mi negocio tiene el debido personal para hacer su trabajo.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
A veces	3	20,0
Casi siempre	7	46,7
Siempre	5	33,3
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

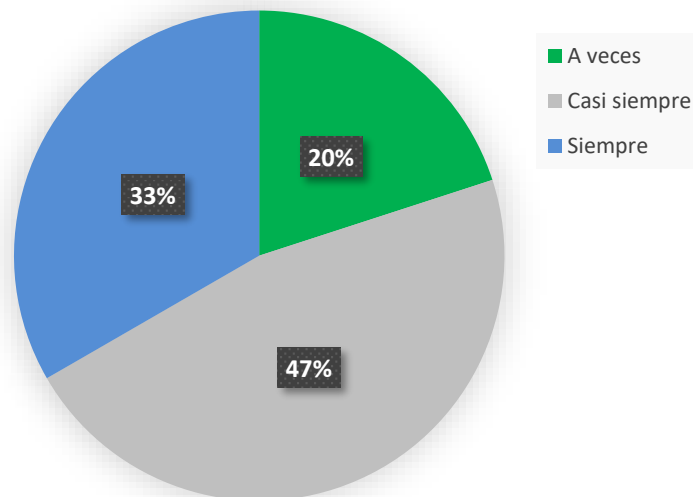


Figura 26. Distribución según: Mi negocio tiene el debido personal para hacer su trabajo.

Fuente: Tabla 26

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 46,7% expresaron que nunca, casi siempre tienen el debido personal para hacer su trabajo, el 33,3% indicaron siempre tienen el debido personal para hacer su trabajo, y el 20,0% a veces tienen el debido personal para hacer su trabajo.



Tabla 27. Distribución según mi negocio elimina todo lo que interfiere con el progreso de mi empresa.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
A veces	4	26,7
Casi siempre	3	20,0
Siempre	8	53,3
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

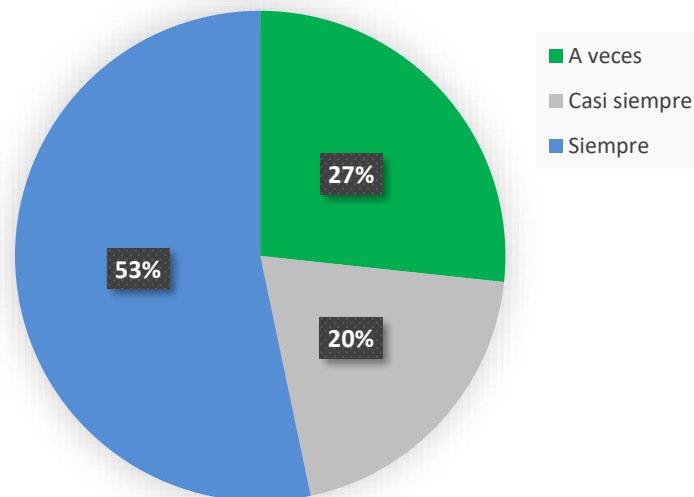


Figura 27. Distribución según: Mi negocio elimina todo lo que interfiere con el progreso de mi empresa.

Fuente: Tabla 27

**Interpretación:** del total de gerentes encuestados el 53,3% expresaron que siempre eliminan con todo lo que interfiere con el progreso de su empresa, el 26,7% indicaron a veces su negocio elimina con todo lo que interfiere con el progreso de su empresa el 20,0% indicaron casi siempre elimina con todo lo que interfiere con el progreso de su empresa.

Tabla 28. Distribución según conozco la misión de esta empresa.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
Nunca	4	26,7
A veces	9	60,0
Siempre	2	13,3
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

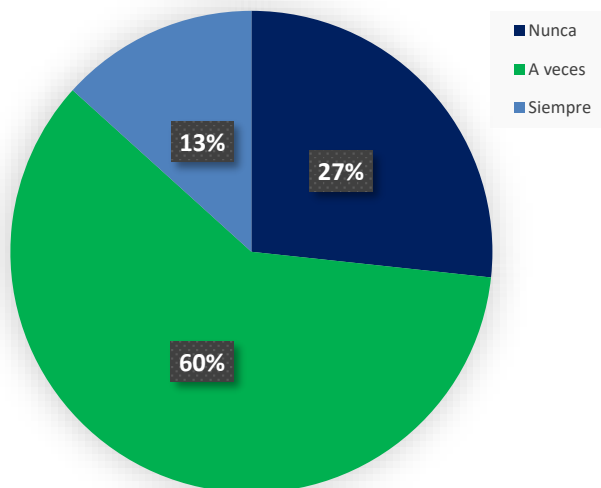


Figura 28. Distribución según conozco la misión de esta empresa.

Fuente: Tabla 28

**Interpretación:** del total de trabajadores el 60,0% consideraron que a veces tienen conocimiento de la misión de la empresa, el 26,7% indicaron que nunca tienen conocimiento de la misión de la empresa y el 13,3% indicaron que siempre conocen la misión de la empresa.

Tabla 29. Distribución según conozco la visión de esta empresa.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
Nunca	5	33,3
A veces	2	13,3
Casi siempre	4	26,7
Siempre	4	26,7
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

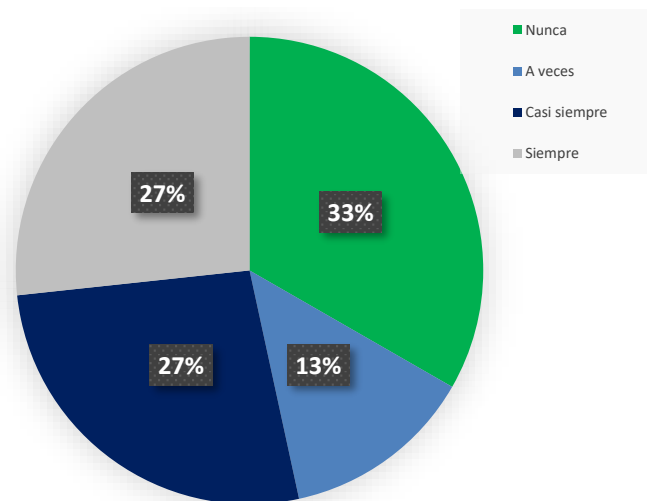


Figura 29. Distribución según conozco la visión de esta empresa.

Fuente: Tabla 29

**Interpretación:** del total de trabajadores encuestados el 33,3% expresaron que nunca conocen la visión de la organización, el 26,7% indicaron que casi siempre conocen la visión de la organización, el 26,7% consideraron que siempre conocen la visión de la organización, y el 13,3% consideraron que a veces conoce la visión de la organización.

Tabla 30. Distribución según mis superiores usas los valores de la empresa para guiarnos.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
Nunca	1	6,7
A veces	1	6,7
Casi siempre	9	60,0
Siempre	4	26,7
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

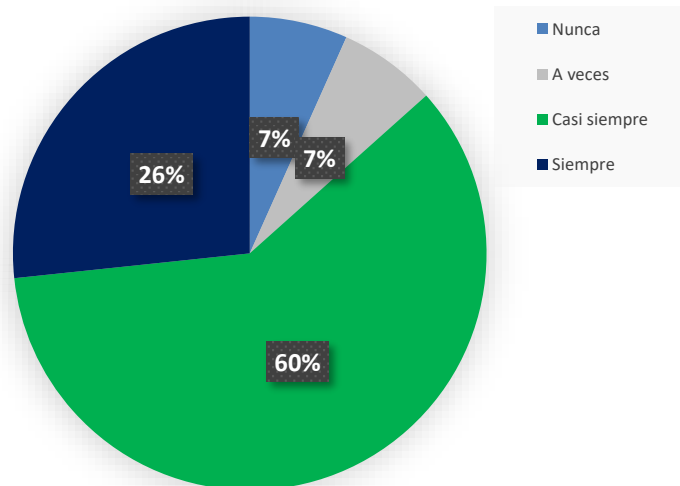


Figura 30. Distribución según mis superiores usas los valores de la empresa para guiarnos.

Fuente: Tabla 30

**Interpretación:** del total de trabajadores encuestados el 60,0% expresaron que casi siempre los gerentes guían con valores de la empresa, el 26,7% indicaron que siempre los gerentes guían con valores de la empresa, y el 6,7% consideraron que nunca y a veces los gerentes guían con valores de la empresa.

Tabla 31. *Distribución según mis superiores crean un ambiente de trabajo que ayude en mi trabajo.*

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
Casi siempre	7	46,7
Siempre	8	53,3
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

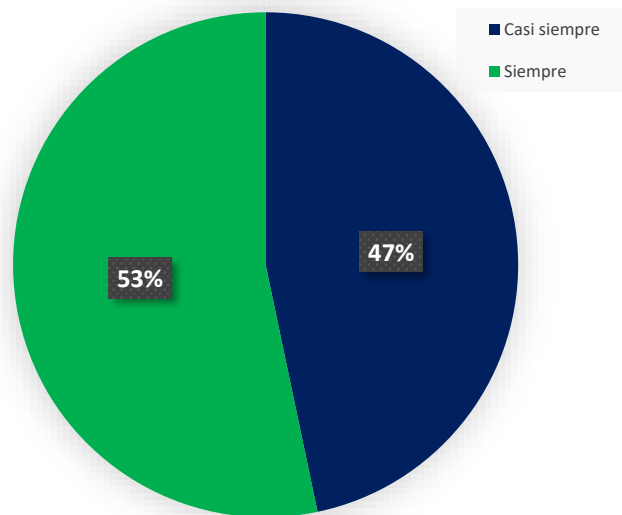


Figura 31. *Distribución según mis superiores crean un ambiente de trabajo que me ayude en mis actividades.*

Fuente: Tabla 31

**Interpretación:** del total de trabajadores encuestados el 53,3% expresaron que siempre los gerentes fomentan un ambiente laboral que facilite su trabajo, y el 46,7% indicaron que casi siempre los gerentes fomentan un ambiente laboral que facilite su trabajo.

Tabla 32. *Distribución según se comparte información para la mejora de los procesos.*

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
Nunca	1	6,7
A veces	7	46,7
Casi siempre	3	20,0
Siempre	4	26,7
Total	15	100,0

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.*

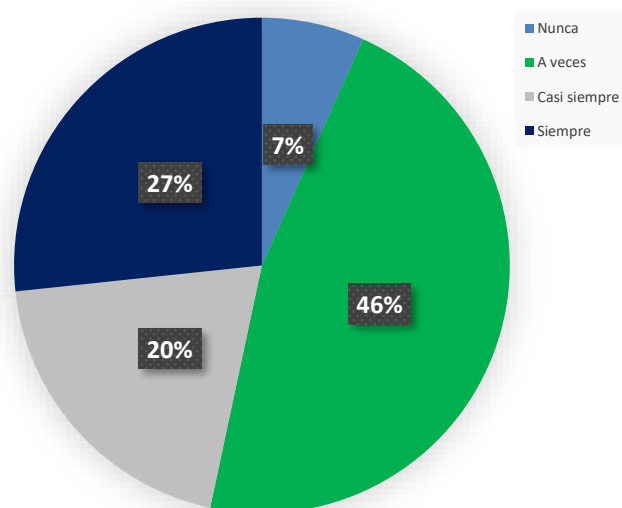


Figura 32. *Distribución según se comparte información para la mejora de los procesos.*

*Fuente: Tabla 32*

**Interpretación:** del total de trabajadores encuestados el 46,7% expresaron que a veces se comparte información para mejorar los procesos, el 26,7% indicaron que siempre se comparte información para mejorar los procesos, el 20,0% consideraron casi siempre se comparte información para mejorar los procesos, y el 6,7% manifestaron que nunca se comparte información para mejorar los procesos.

Tabla 33. *Distribución según mis superiores nos hacen participes de reuniones para la mejora de la empresa.*

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
A veces	5	33,3
Casi siempre	6	40,0
Siempre	4	26,7
Total	15	100,0

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.*

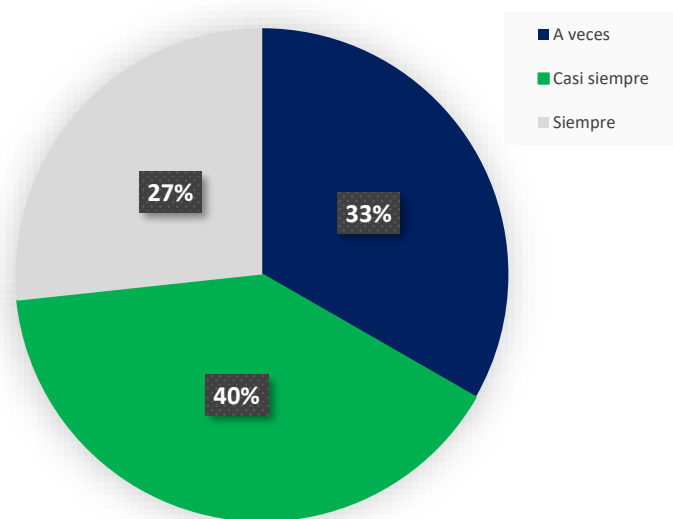


Figura 33. *Distribución según mis superiores nos hacen participes de reuniones para la mejora de la empresa.*

*Fuente: Tabla 33*

**Interpretación:** del total de trabajadores encuestados el 40,0% expresaron que casi siempre los gerentes se interesan por las opiniones de los trabajadores, el 33,3% consideraron a veces se interesan por las opiniones de los trabajadores, y el 26,7% manifestaron que siempre los gerentes se interesan por las opiniones de los trabajadores.

Tabla 34. *Distribución según las personas con las que trabajo cooperan y trabajan como un equipo.*

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual relativa
A veces	1	6,7
Casi siempre	8	53,3
Siempre	6	40,0
Total	15	100,0

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.*

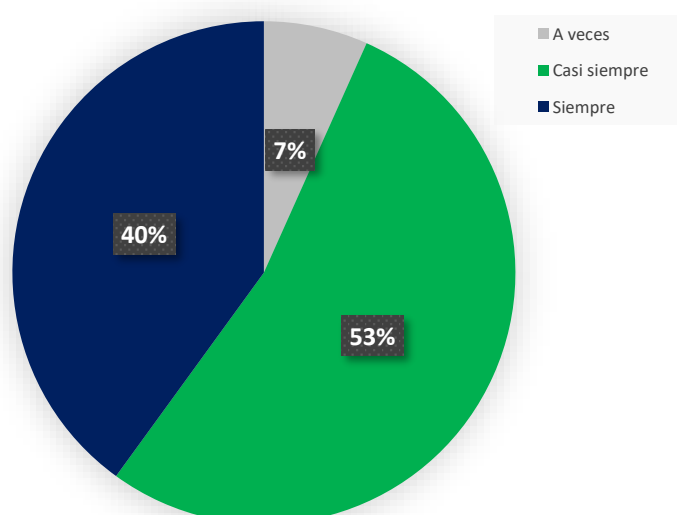


Figura 34. *Distribución según las personas con las que trabajo cooperan y trabajan como un equipo.*

*Fuente: Tabla 34*

**Interpretación:** del total de trabajadores encuestados el 53,3% consideraron que casi siempre la organización fomenta el trabajo y colaboración en equipo, el 40,0% consideraron que siempre la organización fomenta el trabajo y colaboración en equipo, y el 6,7% consideraron que a veces la organización fomenta el trabajo y colaboración en equipo.



Tabla 35. Distribución según mis superiores me estimulan que desarrolle mis habilidades del trabajo.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa porcentual
A veces	3	20,0
Casi siempre	5	33,3
Siempre	7	46,7
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

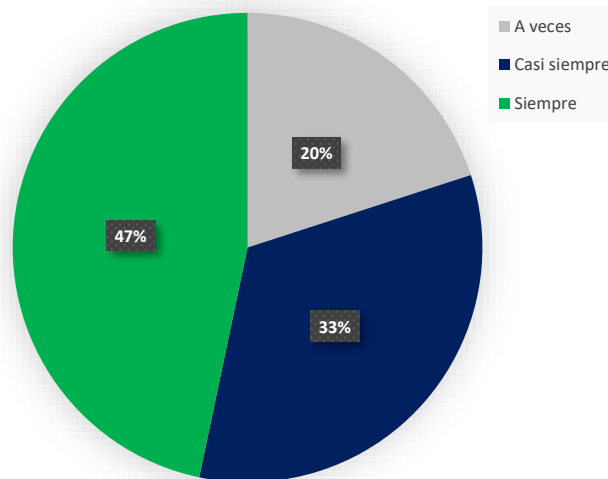


Figura 35. Distribución según mis superiores me estimulan que desarrolle mis habilidades del trabajo.

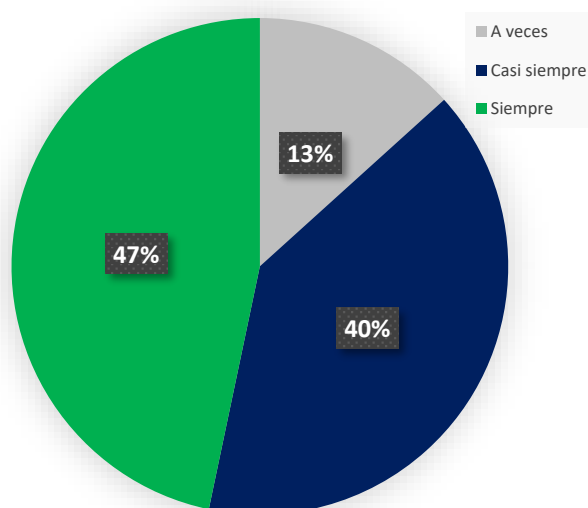
Fuente: Tabla 35

**Interpretación:** del total de trabajadores encuestados el 46.7% consideraron que siempre los gerentes estimulan y desarrollan sus habilidades del trabajo, el 33,3% consideraron que casi siempre los gerentes estimulan y desarrollan sus habilidades del trabajo, y el 20,0% consideraron que a veces los gerentes estimulan y desarrollan sus habilidades del trabajo

*Tabla 36. Distribución según tengo un lugar de trabajo seguro.*

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa porcentual
A veces	2	13,3
Casi siempre	6	40,0
Siempre	7	46,7
Total	15	100,0

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.*



*Figura 36. Distribución según tengo un lugar de trabajo seguro.*

*Fuente: Tabla 36*

**Interpretación:** del total de trabajadores encuestados el 46,7% consideraron que siempre cuentan con un lugar de trabajo seguro, el 40,0% consideraron que casi siempre cuentan con un lugar de trabajo seguro, y el 13,3% consideraron que cuentan con un lugar de trabajo seguro.

Tabla 37. Distribución según me he comprometido a perseguir el éxito de la organización.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa porcentual
A veces	3	20,0
Casi siempre	8	53,3
Siempre	4	26,7
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

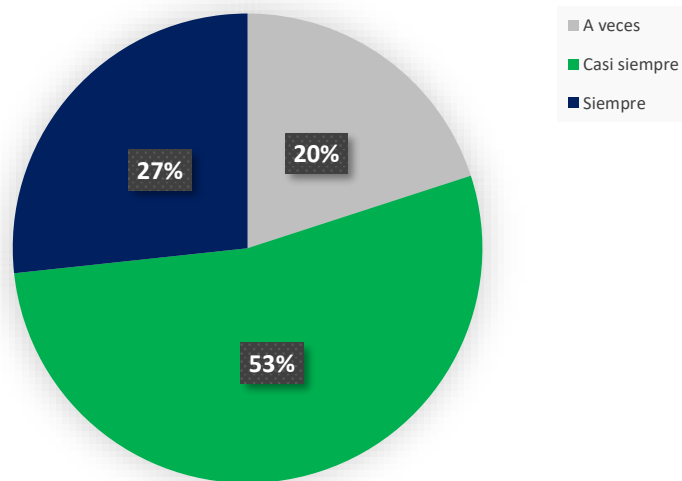


Figura 37. Distribución según me he comprometido a perseguir el éxito de la organización.

Fuente: Tabla 37

**Interpretación:** del total de trabajadores encuestados el 53,3% manifestaron que casi siempre persiguen el éxito de la organización, el 26,7% consideraron que siempre persiguen el éxito de la organización, y el 20,0% manifestaron a veces persiguen el éxito de la organización.

Tabla 38. Distribución según Puedo obtener todo que necesité para hacer mi trabajo.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa porcentual
A veces	1	6,7
Casi siempre	8	53,3
Siempre	6	40,0
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz

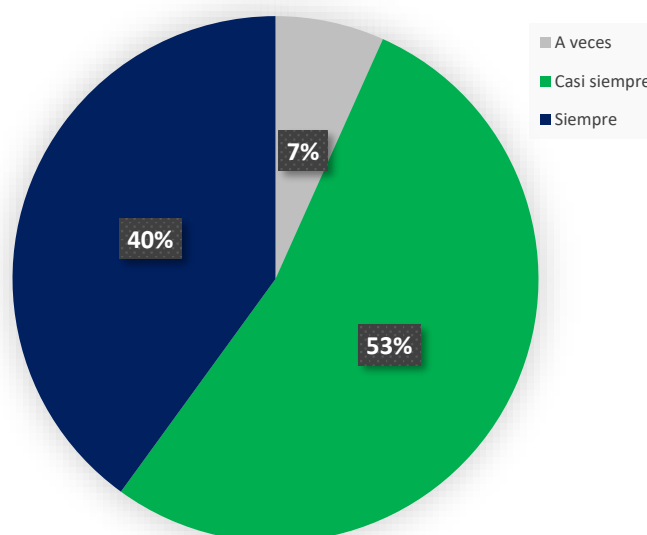


Figura 38. Distribución según puedo obtener todo lo que necesité para hacer mi trabajo.

Fuente: Tabla 38.

**Interpretación:** del total de trabajadores encuestados el 53,3% manifestaron que casi siempre consiguen todo lo que se necesita para hacer su trabajo, el 40,0% manifestaron que siempre consiguen todo lo que se necesita para hacer su trabajo, y el 6,7% manifestaron que a veces consiguen todo lo necesario para hacer su trabajo.

Tabla 39. Distribución según tengo buenos procesos para realizar el trabajo.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa porcentual
Nunca	5	33,3
A veces	4	26,7
Casi siempre	2	13,3
Siempre	4	26,7
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

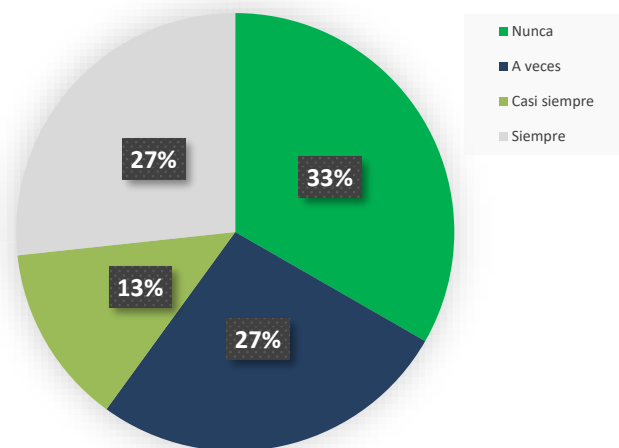


Figura 39. Distribución según tengo buenos procesos para realizar el trabajo.

Fuente: Tabla 39

**Interpretación:** del total de trabajadores encuestados, el 33,3% consideraron que nunca tienen buenos procesos para realizar su trabajo, el 26,7% consideraron que a veces y casi siempre tienen buenos procesos para realizar su trabajo finalmente el 13,3% manifestaron que siempre tienen buenos procesos para realizar su trabajo.

Tabla 40. Distribución según estoy preparado para manejar una emergencia

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa porcentual
Nunca	3	20,0
A veces	2	13,3
Casi siempre	5	33,3
Siempre	5	33,3
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

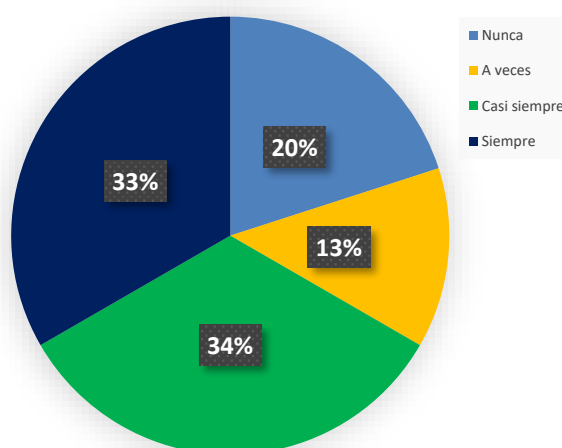


Figura 40. Distribución según estoy preparado para manejar una emergencia.

Fuente Tabla: 40

**Interpretación:** del total de trabajadores encuestados el 33,3% consideraron que siempre están preparados para manejar una emergencia laboral.

Tabla 41. *Distribución según tengo control sobre los procesos de mi trabajo.*

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa porcentual
A veces	1	6,7
Casi siempre	8	53,3
Siempre	6	40,0
Total	15	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz.

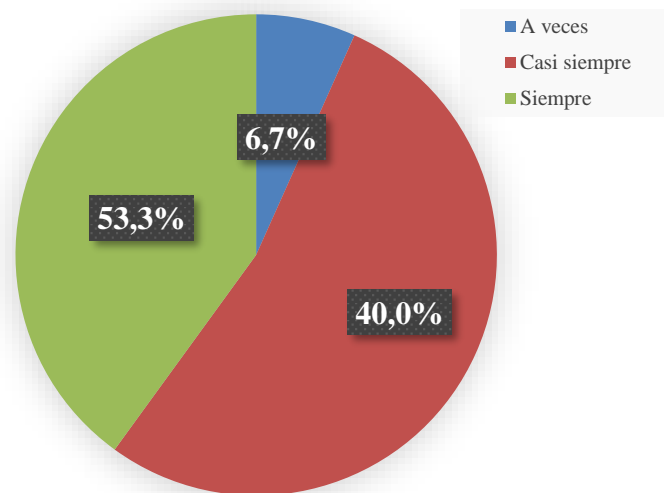


Figura 41. Tengo control sobre los procesos de mi trabajo.  
Fuente: Tabla 41

**Interpretación:** del total de trabajadores encuestados el 53.3% consideraron siempre tienen el control sobre los procesos de su trabajo, el 40,0 consideraron casi siempre tienen el control sobre los procesos de su trabajo, y el 6,7% consideraron a veces tienen el control sobre los procesos de su trabajo.

#### **4.4. Análisis de resultados**

##### **Respecto a la encuesta aplicada a los gerentes**

Del total de gerentes encuestados de las MYPES del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería se determinó que el 60,0% expresaron tener de 31 a 50 años de edad, el 26,67% indicaron tener de 51 a más años de edad, mientras que el 13,33% señalaron tener de 18 a 30 años de edad (Tabla 1) con estos resultados se puede inferir que la mayor cuantía de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 están dirigidas por personas con vasta experiencia y pericia facultados para administrar su negocio.

El 73,33% expresaron ser de sexo masculino y el 26,67% indicaron ser de sexo femenino (Tabla 2) con estos resultados se puede inferir que por las características de este rubro que demanda un gran esfuerzo físico se da la necesidad de contar con personas del sexo masculino.

El 73,33% indicaron ser propietarios del negocio conformando la mayoría, y el 26,67 expresaron ser los administradores del negocio (Tabla 3) comprendido que la mayoría está en plena facultad de ejercer una gestión administrativa con plena autonomía.

El 46,67% expresaron permanecer en el cargo de 7 a más años y el 33,3% expresaron contar con experiencia laboral de 6 a 10 años, (Tabla 4-5).Se determina que la mayoría ha desarrollado experiencia y pericia técnica para realizar mejor su gestión.

El 26.7% expresaron ejercer la carrera de ingeniera de industrias alimentarias (Tabla 6).determinando que la mayor cuantía de empresarios del rubro está en la capacidad de aplicar un modelo en gestión de calidad por contar con conocimientos relacionados al rubro



### **Respecto a las características de la micro y pequeña empresa**

En cuanto al número de trabajadores que posee la empresa el 40,0% de representantes expresaron contar con 1 a 5 empleados (Tabla 7) este análisis demuestra que las micro y pequeñas empresas del rubro panadería cuentan con el personal suficiente para formar una estructura jerárquica facilitando el despliegue de la gestión de calidad total y la ejecución de la misma. Ediciones la panera (2016) señala que para la existencia de un trabajo organizado y estructurado en una panadería necesariamente se debe contar con más de 5 personas representadas en el modelo básico del organigrama (ver figura II).

El 100,0% de representantes expresaron que el negocio fue creado con el propósito de generar utilidades (Tabla 8) con este análisis se determina que la mayoría absoluta de las micro y pequeñas empresas del rubro panadería tienen claro el propósito de su creación, aspecto positivo pues generar utilidades significa el crecimiento sostenido en el tiempo.

El 60,0% de representantes expresaron que la familia no participa en las actividades de la empresa (Tabla 9) con este análisis se determina que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro panadería tienen un serio problema de sucesión de cargo.

### **Resultados respecto a la gestión de calidad bajo el Modelo de Calidad Total**

El 33,3% de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 manifestaron que el personal nunca demuestra actitud positiva al logro de objetivos organizacionales (Tabla 10) estos resultados contrastan con los resultados obtenidos por Vidal (2014) quien manifiesta que el 69,9% de trabajadores demuestra una madurez en cuanto a la actitud al logro de objetivos, de igual manera contrastan por los resultados obtenidos por Diaz (2017) quien manifestó que el 40,9% de colaboradores está en desacuerdo que los directivos revisan y actualizan los objetivos, con este análisis se determina que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 no están aplicando un

liderazgo sólido, eficiente y efectivo que sirva de guía para lograr los objetivos por lo tanto el liderazgo involucra a la alta dirección. Así mismo se necesita un compromiso fuerte por parte de los empleados para lograr los objetivos (Berry, 2009).

El 46,7% de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería expresaron que casi siempre la organización estimula ideas totalmente nuevas (Tabla 11) estos resultados coinciden con los obtenidos por Quito (2017) quien describió que el 42,9% de gerentes siempre se preocupan por la innovación. Pero contrastan con los resultados obtenidos por Vidal (2014) quien expresó que el 65,55% de gerentes desarrollan iniciativas con la finalidad de implicarlos en la generación de ideas totalmente nuevas, así mismo contrastan con los resultados encontrados por Rodríguez y Aguilar (2017) quienes indicaron que el 19,8% de trabajadores perciben un nivel alto respecto a la innovación, con este análisis se determina que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 predisponen la innovación en su organización y la adaptación a tendencias nuevas en panadería, el estímulo de ideas totalmente nuevas dentro de la organización es un proceso de aprendizaje adaptativo y generativo repercute en mejoras significativas para el negocio también es la clave para eliminar la percepción de inviabilidad (Camisón, Cruz y Gonzáles 2006).

El 53,3% de gerentes encuestados expresaron que siempre tienen conocimiento de las partes de los planes de la empresa (Tabla 12) estos resultados contrastan con los obtenidos por Quito (2018) quien expresó que el 71,4% de gerentes casi siempre realizan un seguimiento a su plan estratégico, así mismo contrastan con los resultados encontrados por Vidal (2014) quien manifestó que el 62.45% de gerentes revisan y actualizan sus planes estratégicos y sus políticas de apoyo para gestionar el riesgo estratégico, con este análisis se determina que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 tienen un seguimiento a los planes de la empresa evitando el riesgo estratégico que implica tomar decisiones correctivas demasiado tarde. Berry (2009) señala que el conocimiento de los planes establece

una visión objetiva que permite la asignación de recursos.

El 46,7% de gerentes encuestados manifestaron que siempre tienen conocimiento del progreso de la organización para introducir mejoras significativas (Tabla 13) estos resultados contrastan con los encontrados por Vidal (2014) quien manifestó que el 74,61% de gerentes incorporan mejoras en los procesos a partir del conocimiento del progreso de la organización, de estos resultados se puede afirmar que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 están en condiciones de introducir mejoras a su empresa a partir del progreso de la organización. Summers (2006) expresó que los gerentes efectivos gracias a las tendencias, análisis de datos y medición de indicadores clave, vigilan el progreso de su organización y determinan si la organización tiene la capacidad de superar un estándar.

El 53,3% de gerentes encuestados expresaron que casi siempre la organización que lideran está en la capacidad de adaptarse al cambio con facilidad (Tabla 14) estos resultados coinciden con los obtenidos por Vidal (2014) quien manifestó que el 52,55% de gerentes analizan las tendencias de los resultados cambiando de estrategia si fuese necesario. Pero contrastan con los encontrados por los autores Rodríguez y Aguilar (2017) quienes expresaron que el 47,5% de trabajadores perciben un nivel medio a la disposición al cambio de la empresa, con estos resultados se puede afirmar que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 están en condiciones de asumir retos de nivel multifactorial, los negocios evolucionan a través de un ciclo común, los planes corporativos, la arquitectura de la empresa, y el diseño de los procesos de negocios cambian de forma significativa con ello y la forma de hacer las cosas (Morris, y Brandon, 2012).

El 53,3% de gerentes encuestados manifestaron que siempre preguntan sobre las necesidades y expectativas de sus clientes (Tabla 15) estos resultados contrastan

con los obtenidos por Vidal (2014) quien expresó que el 74,48% de gerentes analizan indicadores de satisfacción de los clientes para garantizar el éxito de la estrategia, también contrastan con los resultados obtenidos por Quito (2018) quien manifestó que el 57.1% de gerentes realizan todo lo necesario para la satisfacción del cliente, de igual manera contrastan con los resultados obtenidos por Espíritu (2012) quien manifestó que el 100% de trabajadores indicaron que la empresa cumple regularmente con la satisfacción de los clientes, este análisis demuestra que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 están al tanto de las expectativas de sus clientes con el propósito de satisfacer sus necesidades. Ryan (2011) menciona que solo las empresas exitosas y sus servicios excepcionales son reconocidos y valorados por los clientes.

El 53,3 % de gerentes encuestados manifestaron que casi siempre las decisiones adoptadas por ellos resuelven los problemas de los clientes (Tabla 16) estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Quito (2018) quien expresó que el 57,1% de gerentes siempre realizan todo lo necesario para la satisfacción de sus clientes. Pero contrastan con los resultados obtenidos por Vidal (2014) quien manifestó que el 75,13% de gerentes analizan la reputación de su organización, satisfacción y fidelidad de sus clientes, este análisis demuestra que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 tienen buen criterio en la toma de decisiones para resolver problemas de sus clientes. Summers (2006) indica que los líderes proactivos tienen presente que sus trabajadores están incluidos en los procesos de toma de decisión de la organización. También aclara al afirmar que compartir la información mejora las probabilidades de éxito en cuanto a las decisiones.

El 73,3% de gerentes encuestados manifestaron que casi siempre las medidas adoptadas por ellos generan resultados positivos en su organización (Tabla 17) estos resultados contrastan con los resultados obtenidos por Quito (2018) quien expresó que el 40,0% de gerentes casi siempre toman decisiones organizacionales

oportunas con respecto a los problemas que se suscitan, también contrastan con los resultados encontrados por Vidal (2014) quien manifestó que el 43,49% de gerentes establecen objetivos claros para el logro de resultados, con este análisis se determina que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 muestran una madurez en cuanto a la capacidad de respuesta a los problemas de la organización. Camisón, Cruz y Gonzáles (2006) fundamenta que el gerente tiene la obligación de adoptar medidas a realizar así como los mecanismos de seguimiento y de medición necesarios para facilitar evidencias sobre la conformidad del producto con los requisitos prefijados.

El 46,7% de gerentes encuestados manifestaron que siempre reciben información para realizar su gestión (Tabla 18) estos resultados contrastan con los resultados obtenidos por Vidal (2014) quien expresó que el 59,57% de gerentes formulan estrategias y planes de negocio en base a información interna y externa con este análisis se demuestra que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 mejoran la eficacia de su sistema de gestión de la calidad. Vidal (2014) fundamenta la delegación del control al más bajos nivel en la organización cediendo la responsabilidad a los trabajadores. con el pleno propósito de que tomen desiciones en base a los hechos.

El 33,3% de gerentes encuestados consideran que nunca sus productos cumplen con los requisitos del mercado (Tabla 19) estos resultados contrastan con los resultados obtenidos por Vidal (2014) quien manifestó que el 58,2% de gerentes realizan investigaciones de mercado como resultado se introducen mejoras en los productos y servicios para el cumplimiento de los requisitos exigidos, también contrastan con los resultados obtenidos por Arroyo (2017) quien manifestó que el 55,42% de trabajadores están de acuerdo que en la organización se brinda un servicio de forma correcta y confiable cumpliendo con los requisitos del mercado, con este análisis se determina que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector

industrial-rubro elaboración de de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 no están cumpliendo con los requisitos que se necesitan para brindar un producto de calidad. Kotler y Armstrong (2007) menciona que cumplir con los requerimientos y exigencias razonables del cliente y traducirlos en especificaciones técnicas consigue una fidelidad del cliente y reducción de costos.

El 60,0% de gerentes encuestados manifestaron que casi siempre sus clientes están satisfechos con los productos y servicios que la empresa les brinda (Tabla 20) estos resultados coinciden por los resultados obtenidos por Vidal (2014) quien manifestó que el 61,45% de gerentes desarrollan nuevos productos y servicios que permitan incrementar la cuota de mercado y la satisfacción de los clientes. Pero contrastan con los resultados obtenidos por Velarde y Medina (2016) quienes manifestaron que el 50,5% de clientes percibe un nivel de satisfacción promedio, con este análisis se determina que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 están elaborando productos del agrado al consumidor. Kotler y Armstrong (2007) mencionan que la satisfacción del cliente debe reflejarse en lealtad del cliente a los productos o servicios que la empresa ofrece y por consiguiente la elección ante un número elevado de competidores.

El 53,3% de gerentes encuestados manifestaron que casi siempre el negocio cumple con las leyes y reglamentos dentro de su comunidad (Tabla 21) estos resultados coinciden con los resultados obtenidos por Quito (2018) quien manifestó que el 57,1% de gerentes encuestados indicaron que casi siempre participa la empresa en actos sociales, con este análisis se demuestra que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 se preocupan por cumplir con leyes y reglamentos dentro de su comunidad.

El 66,7% de gerentes encuestados manifestaron que a veces la organización que lideran práctica leyes y éticas de alto grado (Tabla 22) estos resultados contrastan con los resultados encontrados por Arroyo (2017) quien manifestó que el 55,45% de empleados están de acuerdo que la empresa brinda un servicio con alto grado de satisfacción y confiabilidad, con este análisis se demuestra que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 está alineado con los valores organizacionales de la empresa.

El 60,0% de gerentes encuestados consideraron que a veces miden la calidad en su trabajo (Tabla 23) con este análisis se determina que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 no están capacitados en temas relacionados a la gestión de calidad por esta razón no miden la calidad en su trabajo, para medir objetivamente la calidad en el trabajo es imprescindible analizarlos bajo los indicadores de desempeño, y vectores con el propósito de crear valor en las actividades de los procesos (Camisión, Cruz y Gonzáles, 2006).

El 46,7% de gerentes encuestados consideraron que siempre y casi siempre saben el estado de su empresa en su totalidad (Tabla 24) este análisis determina que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial rubro-elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 están pendientes de la situación de su empresa, esto infiere a que puedan tomar medidas oportunas. Summers (2007) manifestó que conocer el estado de la organización mantiene al gerente del conocimiento de la variación esto conlleva a la capacidad de distinción entre las causas de variación que se deben gestionar oportunamente.

El 60,0% de gerentes encuestados manifestaron que nunca conocen la situación financiera de su empresa (Tabla 25) este análisis demuestra que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 tienen deficiencias en la gestión empresarial de su negocio, por tal motivo se determina que no han recibido

capacitación en evaluación de estados financieros. Wachowicz, y Van Horne (2010) fundamentan que el gerente tiene que conocer sobre la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes para una buena gestión financiera en su organización.

El 46,7% de gerentes encuestados consideraron que casi siempre cuentan con el personal indicado para hacer su trabajo (Tabla 26) con este análisis se determina que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 tienen métodos que desarrollan en su empresa que permite contar con un personal que encaje en el perfil de la organización.

El 53,3% de gerentes manifestaron que siempre su negocio elimina todo lo que interfiere con el progreso de su empresa (Tabla 27) con este análisis se determina que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 aplican cambios significativos a partir de situaciones no favorables para su organización, para el progreso de la organización es primordial la eliminación de actividades que no generan valor en los procesos clave del negocio (Summers, 2007).

El 33,3% de trabajadores encuestados consideraron que a veces conocen la misión de la organización (Tabla 28) estos resultados contrastan con los resultados encontrados por Arroyo (2017) quien manifestó que el 59,0% de empleados está en desacuerdo que la administración de la empresa revisa y mejora la eficacia de su liderazgo y adecuación a las necesidades actuales y futuras de la organización, también contrastan por los resultados obtenidos por Vidal (2014) quien manifestó que el 68,49% de gerentes consideran que en las organizaciones se aprecia con claridad el compromiso personal de los directivos en la definición, desarrollo y comunicación de la misión de la organización, con este análisis se demuestra que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 no asumen un compromiso serio con el liderazgo de la organización que comprometa a la



organización a alcanzar el éxito Camisón, Cruz y Gonzáles (2006) fundamenta que la misión es el propósito básico hacia el que apuntan los planes y los valores que guían las acciones de los empleados.

El 60,0% de trabajadores encuestados consideran que a veces conocen la visión de la organización con este análisis se demuestra que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016. (Tabla 29) no asumen un compromiso serio con el liderazgo de la organización que comprometa a la organización a alcanzar el éxito. Camisón, Cruz y Gonzáles (2006) manifiestan que la visión es una declaración sublime donde expresa a donde quiere dirigirse la organización.

El 60,0% de trabajadores encuestados manifestaron que casi siempre los gerentes practican el liderazgo con ejemplo y valores a fin de guiarlos (Tabla 30) estos resultados coinciden con los resultados obtenidos por Vidal (2014) quien manifestó que el 69,99% de directivos demuestran a través de sus comportamientos y acciones, el apoyo a los valores de la organización. Pero contrastan por los resultados obtenido por Quito (2017) quien manifestó que el 42,9% de gerentes casi siempre ejercen un estilo de liderazgo acorde a las necesidades de sus subordinados, con estos resultados se puede afirmar que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 están guiando con el ejemplo a sus subordinados en la práctica de valores de la organización. Camisón, Cruz y Gonzáles (2006) fundamentan que las organizaciones que aspiran al éxito tienen un conjunto de valores corporativos que comparten y que han permanecen en el tiempo

El 53,3% de trabajadores encuestados expresaron que siempre los directivos de la organización crean un ambiente laboral optimo que contribuya al buen desempeño del trabajador (Tabla 31) estos resultados contrastan por los resultados encontrados por Vidal (2014) quien manifestó que el 73,05% de organizaciones consideran que desarrollan y mejoran el sistema de gestión de la organización estableciendo

prioridades entre las actividades a desarrollar para un manejo más eficiente por parte del trabajador, también contrastan con los resultados obtenidos por Arroyo (2017) quien manifestó que el 31,81% de trabajadores manifiesta estar en desacuerdo respecto a la prestación de los recursos y procesos óptimos adecuados para el mejor desempeño del personal en la organización con este análisis se determina que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 se interesan por brindar al trabajador ambientes de trabajo cómodos que contribuyan al buen desempeño del trabajador. Camisón, Cruz y Gonzáles (2006) fundamentan que las organizaciones están al tanto de las necesidades de los empleados para brindarle lo necesario con el fin de demostrar un buen desempeño organizacional.

El 46,7% de trabajadores encuestados indicaron que siempre los directivos comparten información para la mejora de los procesos de la organización (Tabla 32) estos resultados contrastan con los resultados obtenidos por Arroyo (2017) quien manifestó que el 31,81% de trabajadores manifiesta estar en desacuerdo respecto a la prestación de recursos y procesos óptimos adecuados para el mejor desempeño del personal en la organización, también contrastan con los resultados obtenidos por Vidal (2014) quien manifestó que el 78,28% de organizaciones establecen procesos clave a partir de objetivo, indicadores y responsables en línea con la estrategia y planes de negocio, de igual manera contrastan con los resultados obtenidos por Espíritu (2012) quien manifestó que el 90,0% de trabajadores indicaron que el proceso de la organización es regular y se deben mejorar, con este análisis se demuestra que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 aplican métodos apropiados para el desarrollo de procesos dentro de la organización. Camisón, Cruz y Gonzáles (2006) fundamentan que la gestión de la información provee de datos completos y actualizados sobre la iniciativa de implantación del sistema de gestión para la calidad.

El 40,0% de trabajadores encuestados manifestaron que casi siempre los directivos de la organización se interesan en sus opiniones para tomar decisiones (Tabla 33) estos resultados contrastan por los resultados encontrados por Vidal (2014) quien manifestó que el 54,30% de las organizaciones analizan la satisfacción de sus empleados a través de encuestas, reuniones, entrevistas referentes al clima laboral, condiciones de empleo, motivación, formación, promoción interna para garantizar el éxito de la estrategia. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Quito (2018) quien manifestó que el 42,9% de gerentes señalaron que casi siempre y siempre innovan, actúan y comparten abiertamente conocimientos y experiencias con sus empleados para la supervivencia de su empresa, con este análisis se demuestra que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 valoran las competencias de su personal tomando en cuenta la experiencia y su potencial de generar ideas.

El 53,3% de trabajadores encuestados manifestaron que casi siempre la organización donde trabajan se fomenta el trabajo y colaboración como un equipo (Tabla 34) estos resultados contrastan con los resultados obtenidos por Rodríguez y Aguilar (2017) quienes expusieron que el 21,8% de colaboradores percibe un nivel medio en cuanto a la integración de los colaboradores para el desarrollo de la gestión de la calidad de su organización, con este análisis se demuestra que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 se interesa por la integración del personal con el propósito de crear un ambiente laboral compuesto por la colaboración y el respeto. Stoner (2013) fundamenta que crear equipos implica acción deliberada para identificar obstáculos y derribarlas, cambiar el comportamiento indeseable por otros que puedan llevar a un desempeño óptimo.

El 46,7% de trabajadores encuestados manifestaron que siempre la organización donde trabajan estimula y desarrolla sus habilidades (Tabla 35) estos resultados contrastan por los resultados encontrados por Vidal (2014) quien manifestó que el 60,29% de organizaciones crea una cultura en la que se apoya y fomenta a las

personas para que asuman retos en su organización, animándolas para que sean emprendedoras, creativas e innovadoras, también contrastan por los resultados obtenidos por Quito (2018) quien manifestó que el 71,4% de directivos de la empresa coopera con la formación continua de los empleados, así mismo contrastan con los resultados obtenidos por Espíritu (2012) quien manifestó que el 80,0% de trabajadores indicaron que se desarrolla una regular gestión del talento humano, con este análisis se determina que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 buscan la formación continua de su personal y el desarrollo de sus habilidades con la finalidad de brindar una satisfacción al trabajador quien retribuirá con un rendimiento óptimo sobre lo establecido. Wilson (2007) fundamenta que cuando el trabajador recién acaba su formación, se incorpora a su trabajo, él gerente se ocupara de su formación permanente estimulando sus capacidades.

El 46,7% de trabajadores encuestados manifestaron que siempre encuentran seguridad en su trabajo (Tabla 36) estos resultados contrastan por los resultados encontrados por Vidal (2014) quien manifestó que el 80,53% de directivos asegura un entorno seguro y saludable del trabajo, también contrastan por los resultados obtenidos por Arroyo (2017) quien expresa que el 54,21% de clientes indicaron que están de acuerdo con la conformidad de la seguridad que brinda la organización con este análisis se demuestra que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 se preocupan por la seguridad del trabajador. Díaz (2015) señala la prevención es la forma ideal de actuación, pues se basa en la protección de la salud antes de que se pierda, brindando la seguridad integral del personal.

El 53,3% de los trabajadores manifiestan que casi siempre persiguen el éxito de la organización donde trabajan (Tabla 37) con este resultado se determina que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 ejercen un liderazgo abocado al logro de objetivos en conjunto con su personal.

El 53,3% de trabajadores manifiestan que casi siempre consiguen todo lo que necesitan para realizar su trabajo. (Tabla 38) estos resultados contrastan con los resultados encontrados por Arroyo (2014) quien manifestó que el 31,81% de trabajadores afirmaron que los gerentes se preocupan por la prestación de los recursos y procesos óptimos para el mejor desempeño del personal de la organización, con este análisis se determina que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 se preocupan por la prestación de recursos que contribuyan al buen desempeño de sus trabajadores. Fischmann (2014) señala que la satisfacción del personal de una organización debe de ser de forma completa, comprendiendo la naturaleza del hombre satisfaciendo sus necesidades intrínsecas y extrínsecas.

El 33,3% de trabajadores consideraron que nunca los directivos trabajan en el desarrollo de buenos procesos para realizar su trabajo dentro de la organización (Tabla 39), estos resultados contrastan con los resultados mostrados por Vidal (2014) quien expresa que el 78,28% de las organizaciones se encargan del establecimiento de los procesos clave, sistemas de gestión de procesos, objetivos, indicadores, y responsables que lo ejecuten ,así mismo contrastan con los resultados mostrados por Quito (2018) quien señala que el 100,0% de empleados casi siempre tienen procesos eficientes para la realización de su trabajo, con este análisis se determina que la mayoría de gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 demuestran una negligencia enorme ya que los procesos bien implementados son la esencia de un sistema de calidad eficiente en consecuencia cualquier sistema de gestión de calidad no funciona si no hay procesos adecuados para realizar los trabajos. Morris y Brandon (2012) aseveran que los planes departamentales y las entrevistas ayudan a la evaluación de cada función de negocio en un proceso que se estudia para mejorar.

El 33,3% de trabajadores manifestaron que siempre están capacitados para atender una emergencia laboral, con estos resultados se puede afirmar que la mayoría de

gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial-rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 desarrollan una adecuada gestión de prevención de riesgos laborales adiestrando al trabajador en una respuesta rápida y efectiva en cualquier situación que ponga en riesgo la integridad del personal (Tabla 40) Morris y Brandon (2012) afirman que cuando una emergencia se acrecienta en un departamento debe asegurarse que todos los elementos y protocolos de seguridad entren en acción a fin de atender la emergencia.

El 53,3% de trabajadores manifestaron que casi siempre tienen el control sobre los procesos de su trabajo (Tabla 41) con este análisis se determina que la mayoría de gerentes de las MYPES rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2016 empoderan al personal para tener autonomía de controlar los procesos del trabajo.

## **V. Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones**

Se evidencio una gestión deficiente en el cumplimiento del Modelo de Gestión de Calidad Total por parte de la mayoría de empresas del rubro panadería.

La mayor cuantía de gerentes están conformadas por personas adultas de sexo masculino comprendidas entre 31 a 50 años, cuentan con estudios superiores no universitarios. Por lo tanto se deduce que los gerentes tienen la experiencia necesaria para administrar su negocio con plena autonomía, pero limitados por no contar con estudios universitarios.

Los criterios analizados se enfocan fundamentalmente en los directivos de las empresas y organizaciones, el criterio mejor gestionado es el enfoque en los recursos humanos y el de peor gestión es el liderazgo.

La mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro panadería cuentan con el personal suficiente para formar una estructura orgánica, se crearon con el propósito de generar utilidades y no cuentan con la participación de la familia en las actividades del negocio, entendiéndose que para implantar un modelo de gestión de calidad en el negocio es necesario contar con una estructura orgánica funcional que tengan el propósito de obtener beneficios.

## 5.2 Recomendaciones

Al aplicar el modelo *Malcolm Baldrige* en su empresa logran una ventaja competitiva y la fidelización de sus clientes.

Es necesario contar con un familiar de confianza que les permita la adopción de planes discretos en cuanto a la responsabilidad de la empresa en situación de urgencia.

Para implantar el modelo de calidad total en su organización, es necesario centrarse en la responsabilidad de la dirección ya que los criterios liderazgo, planeación estratégica, y enfoque en el cliente y el mercado es la parte estratégica del modelo.



## Referencias bibliográficas

- Agencia Peruana de Noticias. (enero de 2019). Obtenido de Andina:  
<https://andina.pe/agencia/noticia-produce-micro-y-pequenas-empresas-aportan-24-al-pbi-nacional-711589.aspx>
- Kotler, P. y Armstrong G. (2007). *Marketing Version para latinoamerica*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Arroyo, D. P. (2017). *Diseño de un modelo de gestión de Calidad basado en la herramienta EFQM para mejorar la atención al cliente del restaurante marakos grill S.a.c.* Chiclayo. Obtenido de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3351/1/arroyo\\_dp\\_c.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3351/1/arroyo_dp_c.pdf)
- Aspan. (11 de julio de 2013). *asociación de empresarios panaderos para la panadería y pastelería*. Obtenido de Revista panadería y pastelería Peruana.
- Avolio, B. M. (2013). *Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (Mypes)*. Lima: Centrum la Católica, 70-80. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126>
- Barraza, B. S. (2014). *Las Mypes en el Perú. Su importancia y propuesta tributaria*. Lima, Lima, Perú. Obtenido de <http://revistasinvestigación.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5433/4665>
- Berry, T. H. (2009). *calidad total*. Bogota: Mc Graw Hill -interamericana.
- Besterfield, D. H. (2009). *Control de calidad* (Octava edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill editores.
- Cantu, H. D. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad* (cuarta ed.). (J. M. Chacón, Ed.) Mexico D.F.: McGRAW-HILL/interamericana editores, S.A. DE C.V.
- Caston, D. T. (2005). *Paradigmas*. (M. e. Suarez, Ed.) Bogota: Mc Graw Hill interamericana.
- Cesar Camisón, S. C. (2006). *Gestión de calidad conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Person Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2004). *introducción a la teoría general de la administración* (septima edición ed.). (elsevier, Ed.) Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión integral de la calidad*. Madrid.
- Defeo, J. A. (2007). *metodo Juran análisis y planeación de la calidad*. Mexico: Mc Graw Hill interamericana.
- Ediciones la panera. (01 de Enero de 2016). Obtenido de Ediciones la panera: <https://issuu.com/revistapanaderiaypasteleriaperuana/docs/188>.
- El Club del pan. (01 de Enero de 2016). Obtenido de El Club del pan: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/país-octavo-consumo-pan-americ-latina-64416>.
- Estrella, V. V. (2014). *La calidad y su gestión en las organizaciones Gallegas, Propuesta de un modelo de Gestión de calidad total basado en el Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid.
- Exiga, G. C. (2001). *como fijar objetivos y evaluar resultados*. Bilbao: Deusto.
- Fischman, D. (2014). *motivación 360°*. (L. Matas, Ed.) Lima: Planeta Perú.
- Frank M Grynna, R. C. (2007). *Metodo Juran análisis y planeación de calidad* (quinta edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill interamericana.
- Gomez, C. C. (1994). *Los costos de calidad*. Potosi: Editorial Universitaria potosina
- Gutierrez, C. W. (2016). *calidad de servicio y relación de satisfacción de los clientes del*

- Centro de Aplicación Productos Union San Juan de Lurigancho. Lima. Obtenido de [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/373/Camila\\_Tesis\\_bachiller\\_2016.pdf?sequence=5&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/373/Camila_Tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Hernandez, S. B. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: MC GRAW HILL INTERAMERICANA.
- Impulsa Perú. (01 de Febrero de 2017). Obtenido de Impulsa Perú: <http://www.impulsaperu.gob.pe/portal/capacitación-laboral>
- Industria alimenticia. (2016). Obtenido de <https://www.industriaalimenticia.com/articulos/87642-tendencias-en-panificación-2015>
- James A. F. Stoner, R. E. (2001). *Administración*. (N. Anderson, Ed.) Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica.
- Koga, R. (2009). Perspectivas Panaderías y Pastelerías. *Revista panadería y pastelería Peruana*, 70. Obtenido de <https://issuu.com/revistapanaderiaypasteleriaperuana/docs/185>
- Ley de promoción y formalización de las micro y pequeñas empresas, Ministerio del trabajo. (20 de agosto de 2013). *Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión*. Lima. Obtenido de [http://WWW.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislación/LEY\\_28015.pdf](http://WWW.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislación/LEY_28015.pdf)
- LEY que modifica diversas leyes para facilitar La inversión 30056. (2013). Lima. Obtenido de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/files/SNIL/normas/2013.07-.02\\_30056\\_2966.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/files/SNIL/normas/2013.07-.02_30056_2966.pdf)
- Luis, E. S. (2008). *Propuesta de mejora en la calidad en base a la Norma ISO 9001: 2008 en una panadería*. Lima.
- Moquillaza, J. G. (2010). *Contabilidad de costos II*. Lima: JCM. Editores.
- Morris, B. y. (2012). *Evaluar un equipo de ventas*. Bogota: MC Graw Hill Interamericana.
- Panadería, R. p. (Enero de 2018). *Issu*. Obtenido de Issu: <https://issuu.com/revistapanaderiaypasteleriaperuana/docs/188>
- Peruano, E. (02 de julio de 2013). *Promulgan Ley N° 30056 que modifica la actual Ley MYPE y otras normas para las micro y pequeñas empresas*. Obtenido de <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversión-ley-n-30056-956689-1/>
- Quito Cruz, I. A. (2018). *Caracterización de la gestión de calidad bajo el MODELO EFQM de Excelencia en las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro de actividades veterinarias del distrito de Huaraz*. Huaraz.
- Riofrio, M. M. (26 de Mayo de 2017). El 25% de las panaderías ya incluye el servicio de cafetería como parte de su negocio. Lima, Lima, Perú. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/25-panaderías-sumado-servicio-cafeteria-buscando-mejorar-rentabilidad-negocio-426101>
- Rodriguez Vivas, E. J. (2016). *Cultura organizacional de la empresa Telefónica del Perú sede Chorrillos del área soluciones y servicios y su relación en la gestión de la calidad total, durante el año 2016*. Lima. Obtenido de <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/960>
- Ryan, W. T. (2011). *Guía básica para la actividad de marketing*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Saravia, C. (2006). *Carace Saravia*. Obtenido de <http://www.caracesaravia.com/>
- Soin, S. S. (2012). *Control de calidad total*. Mexico: Mc Graw Hill-Interamerica.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. Mexico: Pearson.

Sunny Fresh Foods recibe el segundo premio Baldrige. (22 de Noviembre de 2005).  
Estados Unidos. Obtenido de  
<https://www.foodprocessing.com/industrynews/2005/569/>  
Tolentino, E. (2012). *Plan de know how para mejorar la calidad total en la panaderia  
Sur Sabor S.A. del distrito de Chilca* . Lima.  
Wachowicz, J. c. (2010). *Administración financiera* (decimotercera ed.). Mexico:  
Prentice Hall.

**Anexos**

*Anexo 01. Población*

<b>N°</b>	<b>Nombre/Razón social</b>	<b>R.u.c.</b>	<b>Dirección</b>	<b>Tamaño</b>
01	Flores Palacios Filomena	10316536731	Av. Luzuriaga N°1190	Pequeño
02	Ross Galy e.i.r.l.	20408040991	Jr. San Martin N° 1010	Pequeño
03	Sánchez Mendoza David	10316252163	Jr. Ramón Castilla N° 810	Pequeño
04	Panadería y pastelería el mana	20571221706	Jr. Simón Bolívar N° 650	Pequeño
05	Salazar Egusquiza Ricardo	10062885489	Jr. Atusparia N° 475	Pequeño
06	Panadería Bodega Carrillo	10316262843	Jr. Manuel Prada Mz 183 Lte 12	Micro
07	Panadería el Baguetipan	20141312996	Av. Gamarra N° 748	Pequeño
08	Huamán Páguelo José	10323874412	Av. Raimondi N° 824	Pequeño
09	Alva Romero Juana	10316662612	Jr Julian de morales 605	Micro
10	Figueroa Robles Elmer	10419242654	Av Gamarra 747	Micro
11	Pardave Ortiz Silvia	10407456551	Jr Julian de morales 418	pequeño
12	Panadería y pastelería Salazar E.i.r.l.	10062885489	Av Gamarra N 755	pequeño
13	Cordova Flores Rosa	10408042807	Jr Caraz 419	pequeño
14	Industrias Romero E.i.r.l	20408003874	Jr. José de san Martin 423	pequeño
15	Mautino Zambrano Oswaldo	10316209284	Jr. Jose Olaya	pequeño

**Fuente:** Municipalidad Provincial de Huaraz, 2016.

## Anexo 02 Alfa de Cron Bach

La confiabilidad de la herramienta es considerada como buena (entre 0.6 y 0.8)

La confiabilidad de la herramienta es considerada como alta (entre 0.8 y 1.0)

### Estadísticas de fiabilidad

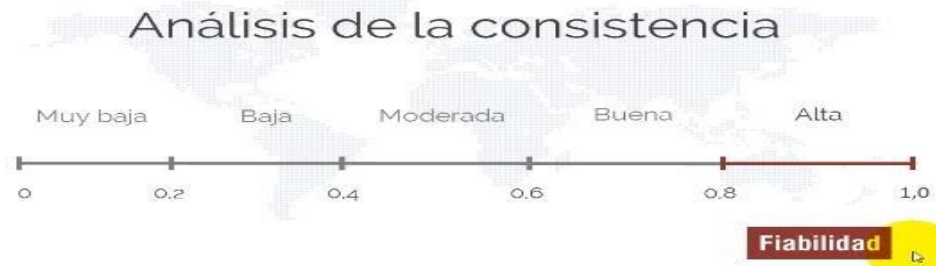
Alfa de Cron Bach	N de elementos
0.790	18

Gerente

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cron Bach	N de elementos
0.871	14

## Alfa de Cronbach



Anexo 03 Encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA  
PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO ACADÉMICO METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN – CADI

**Cuestionario aplicado a los Gerentes de panadería de Huaraz 2017**

El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información de las MYPE del sector Industrial del rubro elaboración productos de panadería para desarrollar el trabajo de investigación:

**“CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD BAJO EL MODELO DE CALIDAD TOTAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL-RUBRO ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA DEL DISTRITO DE HUARAZ, 2017”**

INSTRUCCIONES: Con una (x) califique las siguientes afirmaciones (evidenciadas en su centro laboral)

Nunca (1)	A veces (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)
<p><b>1. Edad</b> a) 18 – 30 años b) 31 – 50 años c) 51 a más años</p> <p><b>2. Genero</b> a) Masculino b) Femenino</p> <p><b>3. Cargo que desempeña</b> a) Dueño b) Administrador</p> <p><b>4. Tiempo que desempeña en el cargo</b> a) 0 a 3 años b) 4 a 6 años c) 7 a más años</p>	<p><b>5. Experiencia laboral</b> a) 0 a 5 años b) 6 a 10 años c) 11 a 15 años d) 16 a 20 años e) 21 a 25 años f) 26 años a más</p> <p><b>6. Carrera universitaria</b> a) contabilidad b) ninguna c) ingeniería de alimentos d) Administración de empresas e) Lic. En educación</p>	<p><b>7. Número de trabajadores</b> a) 1 a 5 trabajadores b) 6 a 10 trabajadores c) 11 a más trabajadores</p> <p><b>8. Objetivo de creación</b> a) Generar ganancia b) Subsistencia</p> <p><b>9. Intervención de la familia en el negocio</b> a) No b) Si</p>	

N°	Proposiciones	1	2	3	4
1	Demuestran los empleados a través de su comportamiento y acciones el apoyo a la visión y misión en alcanzar los objetivos				
2	Mi organización estimula ideas totalmente nuevas.				
3	Conozco las partes de los planes de esta empresa				
4	Conozco el progreso de mi organización para introducir mejoras significativas é cómo se sabe si estamos progresando				
5	La organización es flexible y puede hacer cambios rápidamente cuando se necesiten.				
6	Pregunto regularmente a mis clientes que necesitan y desean.				
7	Las decisiones que tomo resuelven los problemas de mis clientes.				
	Las medidas que tomo en mi trabajo se adaptan para la mejora de la empresa				
8	Recibo toda la información importante para hacer mi gestión				
9	Los productos de mi empresa cumplen con todos los requisitos del mercado.				
10	Mis clientes están satisfechos con mis productos y servicios				
11	Mi negocio respeta las leyes y reglamentos de la comunidad.				
12	Mi negocio práctica normas y éticas de alto grado				
13	Según mido la calidad en mi trabajo.				
14	Sé en qué estado se encuentra mi empresa en su totalidad.				
15	Conozco el estado de la situación financiera de mi empresa.				
16	Mi negocio tiene el debido personal y destreza para realizar su trabajo.				
17	Mi negocio elimina todo lo que interfiere con el progreso.				



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA  
PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO ACADÉMICO METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN – CADI

**Cuestionario aplicado a los Trabajadores de panadería de Huaraz 2017**

El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información de las MYPE del sector Industrial del rubro elaboración productos de panadería para desarrollar el trabajo de investigación:

**“CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD BAJO EL MODELO DE CALIDAD TOTAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL-RUBRO ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA DEL DISTRITO DE HUARAZ, 2017”**

INSTRUCCIONES: Con una (x) califique las siguientes afirmaciones (evidenciadas en su centro laboral)

	<b>Nunca (1)</b>	<b>A veces (2)</b>	<b>Casi siempre (3)</b>	<b>Siempre (4)</b>
<b>N°</b>	<b>Proposiciones</b>			
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				
10				
11				
12				
13				
14				