



**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 EXCELENCIA EN LAS
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR
INDUSTRIAL - RUBRO PANADERÍAS DEL
DISTRITO DE HUARAZ, 2016**

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

**AUTORA
SUSANA MARITZA JAMANCA ASENCIOS**

**ASESOR
Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN**

HUARAZ – PERÚ

2018



**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 EXCELENCIA EN LAS
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR
INDUSTRIAL - RUBRO PANADERÍAS DEL
DISTRITO DE HUARAZ, 2016**

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

**AUTORA
SUSANA MARITZA JAMANCA ASENCIOS**

**ASESOR
Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN**

HUARAZ – PERÚ

2018

1. Título de la Tesis

Caracterización de la gestión de la calidad bajo el Modelo de Excelencia en las micro y pequeñas empresas del sector industrial - rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

2. Hoja de firma del jurado y 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

Agradezco a los docentes que durante mi carrera me brindaron sus enseñanzas, en especial al Mgtr. Chunga Antón Carlos por su apoyo e indicaciones en el presente trabajo y a mi familia por su apoyo constante.

A Dios, por darme la fortaleza y el apoyo para continuar, y no rendirme ante los obstáculos; por ello, doy gracias y con mucha humildad dedico este logro.

4. Dedicatoria

A Dios, por brindarme el don de la vida, por darme una vida llena de aprendizaje y experiencia.

A mi madre, por su apoyo, por darme la fortaleza y por las grandes lecciones de vida que me da día a día para ser mejor persona.

5. Resumen

La presente investigación tuvo como objeto describir las principales características del Modelo de Excelencia en las micro y pequeñas empresas del sector industrial - rubro panadería del distrito de Huaraz, 2016. Para el desarrollo del trabajo se utilizó el nivel de investigación descriptiva, tipo cuantitativa y un diseño transeccional. Para el recojo de la información se identificó como población a los gerentes de los establecimientos de denominación panaderías, del cual se obtuvo una muestra de 25 gerentes, se aplicó un cuestionario de 21 preguntas cerradas por medio de la encuesta; donde se obtuvo los siguientes datos: en cuanto a los datos generales de los encuestados el 68% de los gerentes manifestaron tener 31 a 40 años, el 60% son varones y el 56% manifestaron tener un grado de instrucción de nivel superior no universitario. El 4% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, señalaron que nunca definen los principios éticos y valores, el 36% de los gerentes señalaron que casi nunca se planifican las actividades y se diseñan los objetivos, el 44% de los gerentes señalaron que casi nunca desarrollan estrategias para entender y anticiparse a las necesidades de sus clientes. Donde se observó que casi todos los gerentes no aplican este modelo ya que piensan que para ellos solo es como una pérdida de tiempo y que les genera gastos. Se indica utilizar los nueve criterios de excelencia como liderazgo, personas, política y estrategia, recursos y alianzas, procesos, resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad y resultado clave les va permitir a una mejor administración y satisfacción del cliente por el servicio que se les va a brindar.

Finalmente, se concluye que la mayoría de las empresas no implementan de manera adecuada la gestión de calidad bajo el Modelo de Excelencia, por ello a la hora de identificar sus áreas de mejora tienen problemas debido a que desconocen el tema.

Palabras clave: Gestión de Calidad, Modelo de Excelencia y eficacia.

6. Abstract

The purpose of this research was to describe the main characteristics of the model of excellence in micro and small enterprises in the industrial sector-heading bakery in the district of Huaraz, 2016. For the development of the work, the level of descriptive research, quantitative type and a transectional design was used. For the collection of information, the managers of the denominational bakery establishments were identified as population, from which a sample of 25 managers was obtained, which were applied a questionnaire of 21 closed questions by means of the survey; The following data were obtained: As for the general data of the respondents, 68% of the managers manifested to have 31 to 40 years, 60% are males and 56% have a higher level of non-university education. 4% of the managers surveyed in the heading bakeries, they point out that they never define ethical principles and values, 36% of managers point out that activities are almost never planned and objectives are designed, 44% of managers point out that almost never They develop strategies to understand and anticipate the needs of their clients. Where it was observed that almost all the managers do not apply this model because they think that for them it is only like a waste of time and that it generates expenses. It is indicated to use the nine criteria of excellence such as leadership, people, politics and strategy, resources and alliances, processes, results in people, results in customers, results in society and key outcome will allow them to better Management and customer satisfaction for the service they are going to provide. Finally, it is concluded that most of the companies do not implement the proper way of quality management in the Excellence Model, so when identifying their improvement areas they have problems because they do not know the subject.

Key words: Quality management, model of excellence and efficacy.

7. Contenido

1. Título de la Tesis.....	ii
2. Hoja de firma del jurado y asesor	iii
3. Agradecimiento.....	iv
4. Dedicatoria.....	v
5. Resumen.....	vi
6. Abstract	vii
7. Contenido.....	viii
8. Índice de tablas y figuras	x
I. Introducción	1
II. Revisión de Literatura	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Bases teóricas de la investigación	8
2.2.1. Gestión de calidad	8
2.2.2. Modelo de Excelencia	9
2.2.3. Micro y pequeña empresa	14
2.2.4. Sector industrial, rubro panadería	15
2.3. Marco conceptual	17
III. Metodología	19
3.1. Diseño de la investigación.....	19
3.2. Población y muestra	19
3.3. Definición y operacionalización de variables.....	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
3.5. Plan de análisis	21
3.6. Matriz de consistencia	22
3.7. Principios éticos	23
IV. Resultados	24
4.1. Resultados	24
4.2. Análisis de resultados	45
V. Conclusiones y Recomendaciones.....	53
5.1. Conclusiones	53

5.2. Recomendaciones	54
Referencias bibliográficas	55
Anexos	59

8. Índice de tablas y figuras

Índice de tablas

Tabla 1. Distribución según edad de los representantes de las mypes.	24
Tabla 2. Distribución según sexo de los representantes de las mypes.	25
Tabla 3. Distribución según grado de instrucción de los representantes de las mypes.	26
Tabla 4. Distribución según se define los principios éticos y valores claves para la organización.	27
Tabla 5. Distribución según se animan y permiten al personal participar activamente en las actividades de mejora.	28
Tabla 6. Distribución según se adquiere la opinión y el nivel de reconocimiento público que se tiene sobre la empresa.	29
Tabla 7. Distribución según la organización desarrolla valores, misión, visión, políticas y estrategias.	30
Tabla 8. Distribución según en la organización se planifican actividades y se diseñan objetivos, con base a la planificación estratégica.	31
Tabla 9. Distribución según se utiliza herramientas para mejorar la forma de trabajar.	32
Tabla 10. Distribución según si existen programas de capacitación dentro de su organización.	33
Tabla 11. Distribución según si se establece niveles de beneficios (servicios de salud, recreación, pensiones, cooperativas).	34
Tabla 12. Distribución según se desarrollan estrategias para entender y anticiparse a las necesidades de sus clientes.	35
Tabla 13. Distribución según si existen procesos de atención de quejas y reclamos y seguimiento para la satisfacción de sus clientes.	36
Tabla 14. Distribución según si se investiga las necesidades de sus clientes, tendencias del mercado y empresas de su competencia.	37
Tabla 15. Distribución según si se emplean herramientas de calidad en actividades de mejora.	38

Tabla 16. Distribución según se revisan y evalúan las alianzas con los diferentes grupos.....	39
Tabla 17. Distribución según se evalúan las decisiones de inversión.....	40
Tabla 18. Distribución según se utiliza adecuadamente la tecnología existente.	41
Tabla 19. Distribución según se hace buen uso de los edificios, equipos y otros recursos.....	42
Tabla 20. Distribución según se adoptan medidas para la reducción y prevención de riesgos para la salud y seguridad.....	43
Tabla 21. Distribución según se transfieren conocimientos y experiencias, en materia de calidad al personal de su empresa, clientes, proveedores y difunden entre ellos los principios y valores de calidad.....	44

Índice de figuras

Figura 1. Distribución según edad de los representantes de las mypes.	24
Figura 2. Distribución según sexo de los representantes de las mypes.....	25
Figura 3. Distribución según grado de instrucción de los representantes de las mypes.....	26
Figura 4. Distribución según se define los principios éticos y valores claves para la organización.....	27
Figura 5. Distribución según se animan y permiten al personal participar activamente en las actividades de mejora.	28
Figura 6: Distribución según se adquiere la opinión y el nivel de reconocimiento público que se tiene sobre la empresa.	29
Figura 7. Distribución según la organización desarrolla valores, misión, visión, políticas y estrategias.....	30
Figura 8. Distribución según en la organización se planifican actividades y se diseñan objetivos, con base a la planificación estratégica.	31
Figura 9. Distribución según se utiliza herramientas para mejorar la forma de trabajar.	32
Figura 10. Distribución según si existen programas de capacitación dentro de su organización.....	33
Figura 11. Distribución según si se establece niveles de beneficios (servicios de salud, recreación, pensiones, cooperativas).	34
Figura 12. Distribución según se desarrollan estrategias para entender y anticiparse a las necesidades de sus clientes.	35
Figura 13. Distribución según si existen procesos de atención de quejas y reclamos y seguimiento para la satisfacción de sus clientes.	36
Figura 14. Distribución según si se investiga las necesidades de sus clientes, tendencias del mercado y empresas de su competencia.....	37
Figura 15. Distribución según si se emplean herramientas de calidad en actividades de mejora.	38
Figura 16. Distribución según Se revisan y evalúan las alianzas con los diferentes grupos.....	39

Figura 17. Distribución según se evalúan las decisiones de inversión.....	40
Figura 18. Distribución según se utiliza adecuadamente la tecnología existente..	41
Figura 19. Distribución según se hace buen uso de los edificios, equipos y otros recursos.....	42
Figura 20. Distribución según se adoptan medidas para la reducción y prevención de riesgos para la salud y seguridad.....	43
Figura 21. Distribución según se transfieren conocimientos y experiencias, en materia de calidad al personal de su empresa, clientes, proveedores y difunden entre ellos los principios y valores de calidad.....	44

I. Introducción

La calidad es de gran importancia para muchas empresas ya que de ello depende que muchas busquen su desarrollo, donde ofrecen sus productos y servicios con el fin de ser más competitivos y generar mayores ingresos, uno de los aspectos más utilizados dentro de la calidad es considerado el Modelo de Excelencia que al implementarlo crea una nueva cultura y la capacidad de autoevaluación con fines de retroalimentación, así las micro y pequeñas empresas sean cada vez superiores, por ello la Uladech - Católica a través de su carrera profesional de Administración establece como línea de investigación a la Gestión de Calidad, dentro del cual se enmarcará el siguiente trabajo.

En la actualidad las micros y pequeñas empresas juegan un papel importante en el desarrollo social y económico de la población, siendo una fuente de empleo lo cual genera competitividad y rentabilidad. Uno de los puntos fuertes del Certamen es la presentación de la "Ruta del Buen Pan en Valencia", este certamen se da con el fin de seleccionar a las mejores panaderías de la Comunidad Valenciana que trabajan para obtener un pan saludable y de calidad: ya que para ellos es de gran importancia brindar un buen servicio al cliente y estas sean reconocidos por ellos, por eso se han visitado los hornos y así realizar una inspección para ver que no haiga ninguna deficiencia en ofrecer los productos (Ruta del Buen Pan en Valencia, 2016).

En la madrugada se realizó un operativo a las panaderías de la ciudad, para observar en que lugar guardan su materia prima y en qué circunstancias elaboraban sus productos, encontrándose excremento e insecticida de animales, esto se realizó a diez panaderías con el objetivo de verificar las condiciones higiénicas en las que se elabora el pan, ya que ante las constantes quejas de los vecinos como de los clientes que acudían a estos establecimientos (La Patria, 2014).

Así mismo, en la provincia de Trujillo operan diariamente 5 mil panaderías, de las cuales 4,500 vienen funcionando de manera informal y en cualquier momento serán clausuradas por los organismos fiscalizadores. Una de las fallas frecuentes de estos negocios se encuentra en el servicio de atención al cliente. Hay deficiencias en la limpieza, el orden y el arreglo del ambiente. Así lo informó el Comité Gremial de Manufactura de la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad (CCPLL), que frente a esa situación sostuvo la necesidad de orientar a los propietarios de estos negocios a fin de que puedan trabajar bajo un marco legal y con las herramientas del caso. Ya que el reto de estos negocios para seguir en un mercado altamente competitivo será estar en constante modernización e innovación, porque de lo contrario desaparecerán. Muchas panaderías informales se gestionan de manera empírica, por ser un negocio que viene de tradición familiar, sin ninguna formación académica ni técnica; por lo que para muchas familias esto es el único sustento económico que estas poseen, y por eso ellos no se preocupan por la calidad del producto que estos ofrezcan (La República, 2015).

Intensificarán operativos en panaderías de la ciudad de Arequipa; con el objetivo de evitar la venta de estos productos en pésimas condiciones de salubridad, el Ministerio Público intensificará los siguientes días junto a la Gerencia de Salud y la Municipalidad Provincial, inspecciones en las panificadoras de la ciudad que elaboren este producto. Además, se verificará que tengan licencia de Funcionamiento, Registro Sanitario y que las condiciones de salubridad en las que procesan los tradicionales panes y que sean las más adecuadas para los consumidores; ya que esto dañaría en la salud y afectaría a la imagen de estas empresas. Por eso cada tiempo realizan inspecciones a cada rubro y en este caso se dio en las panaderías de la ciudad de Arequipa para ver el estado en que se elaboran estos productos, si cumplen con las normas de salubridad, constan de registro sanitario y que está apto para el consumo humano, en donde la población se sienta satisfecha (RPP Noticias, 2015).

Las primeras panaderías que fueron observadas por el área de Salud de la Municipalidad Provincial Del Santa y la Red Pacífico Norte fueron Tonys y Chero, además de la falta de higiene por no contar con el kit para el lavado de manos, también decomisaron panes que no tenían registro sanitario, y, sin embargo, estaban a la vista del cliente para ser vendidos. De esta manera se inició la campaña “Navidad Saludable” cuyo objetivo es recorrer todas las panaderías del casco urbano para exigir que cumplan con los requerimientos que se exigen para vender los productos, principalmente alusivos a la Navidad (RPP Noticias, 2015).

Se encontró pan con hongos, insumos con insectos y el uso de madera de carpintería para el horno, En una intervención realizada por las autoridades donde comprobaron las pésimas condiciones en las que elaboraban el pan ya que estas podrían ocasionar cualquier daño en contra de sus clientes. En donde muchas panaderías fueron clausuradas por no tener licencia de funcionamiento y el propietario será sancionado con la UIT correspondiente. Además, estas no contaban con certificado médico para sus colaboradores, por lo que era más aun las sanciones (RPP Noticias, 2017).

En la ciudad de Huaraz la Fiscalía de prevención de delito inspecciono a las diferentes panaderías de la ciudad con la finalidad de garantizar que los productos a vender por las fiestas navideñas sean de calidad. El Doctor Clive Vargas Maguiña, fue el encargado de dirigir el operativo, donde muchas de las panaderías como: "Panadería Salazar", "Panadería Figueroa", "Panadería Maná", "Panadería Ancash" y entre otras se les incautó los utensilios y materiales con las laboraban, ya que estaban en mal estado (Huaraz Noticias, 2014).

El interés en el tema sobre la gestión de calidad, rubro panaderías en el distrito de Huaraz 2016, se genera debido a que no se utiliza de manera adecuada los criterios correspondientes que se tiene en el Modelo de Excelencia en los establecimientos de las panaderías al momento de brindar el servicio, lo que se busca es mejorar porque se ha visto mucha inconformidad de los clientes.

Por todo antes mencionado, el problema de investigación es: ¿Cuáles son las principales características de la Gestión de Calidad bajo el modelo de Excelencia en las Micro y Pequeñas Empresas del sector industrial - rubro panaderías en el distrito de Huaraz, 2016?

Para dar respuesta al problema, se plantea el siguiente objetivo general: Describir las principales características de la gestión de calidad bajo el modelo de Excelencia en las micro y pequeñas empresas del sector industrial – rubro panaderías en el distrito de Huaraz, 2016. Planteándose los siguientes objetivos específicos: (a) determinar las principales características de los gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial - rubro panaderías en el distrito de Huaraz, 2016; (b) determinar las principales características de la gestión de la calidad bajo el Modelo de Excelencia en las micro y pequeñas empresas del sector industrial - rubro panaderías en el distrito de Huaraz, 2016.

El trabajo de investigación se justificó, para conocer si se aplica el Modelo de Excelencia en las mypes de las panaderías, a través de aspectos como liderazgo, personas, política y estrategia, recursos y alianzas, procesos, resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad y resultado clave logrando la satisfacción del cliente por el servicio que se les va a brindar.

Permitiendo tomar conciencia a los dueños de las diferentes panaderías sobre la calidad. Para ello el presente trabajo se basa en el Modelo de Excelencia de EFQM (2003) quien menciona ayudar a las empresas a identificar los puntos fuertes y débiles, tomando mayor en cuenta la relación que tienen su personal, como sus procesos y los resultados que se obtienen. Este modelo consta de nueve elementos, que son: el liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, resultado en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultado clave.

El Modelo de Excelencia EFQM es un modelo flexible que se puede aplicar a cualquier empresa ya sea grande o pequeña del sector privado o público lo cual le

va ayudar a ser excelente. Las empresas que implementan la Excelencia lo hacen con el fin de lograr una ventaja competitiva sobre sus competidores, garantizando la calidad del producto el cual se le va ofrecer al cliente (Nuria, 2005).

Al aplicar el Modelo de Excelencia las mypes de las panaderías lograran obtener mejores resultados, porque permite que las personas, los clientes y la sociedad se sientan satisfechos mediante un liderazgo que dirija e impulse la planificación y estrategia, al personal, a los colaboradores y los recursos, así como los procesos. Para mejorar, es necesario conocer primero la situación actual y para ello es útil tener una guía que nos ayude a examinar el funcionamiento de la empresa.

La metodología que se empleó en la presente investigación fue de tipo descriptivo, la investigación de nivel cuantitativo y el diseño es no experimental. La población para el estudio son los gerentes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, con un total de 25 gerentes. En cuanto a las técnicas de investigación se aplicó una encuesta estructurado por 21 preguntas y respuestas cerradas. Los datos serán obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos, que fueron incorporados en los programas especiales de cómputo como MS Excel y el programa estadístico SPSS 22 para el procesamiento de datos, la presentación en tablas, gráficas y el análisis estadístico.

En cuanto a los datos generales de los encuestados el 68% de los gerentes manifiestan tener de 31 a 40 años, el 60% son varones y el 56% manifiestan tener un grado de instrucción de nivel superior no universitario. El 4% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, señalan que nunca definen los principios éticos y valores, el 36% de los gerentes señalan que casi nunca se planifican las actividades y se diseñan los objetivos, el 44% de los gerentes señalan que casi nunca desarrollan estrategias para entender y anticiparse a las necesidades de sus clientes, el 44% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, manifiestan que casi nunca existen procesos de atención de quejas y reclamos y seguimiento para la satisfacción de sus clientes, ya que este aspecto es de gran importancia para muchas empresas porque de ello se va observar si los clientes están satisfechos con el servicio y/o producto

que se le va ofrecer, y el 16% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, señalan que nunca se investiga las necesidades de sus clientes, tendencias del mercado y empresas de su competencia.

Se concluye que la mayoría de las empresas no implementan de manera adecuada la gestión de calidad bajo el Modelo de Excelencia, por ello a la hora de identificar sus áreas de mejora tienen problemas debido a que desconocen el tema.

Se recomienda al implementar la gestión de calidad bajo el Modelo de Excelencia, se crea una nueva cultura con la capacidad de poner en marcha los procesos de mejora y la capacidad de autoevaluar con el fin de lograr una retroalimentación.

II. Revisión de Literatura

2.1. Antecedentes

Climent (2015) en su tesis titulado “Implantación del modelo EFQM de excelencia en una empresa de servicios”, tuvo como objetivo general identificar nuevas áreas de mejora, vinculadas a la eficacia. Para ello se planteó la necesidad de realizar una autoevaluación frente a un modelo de excelencia, eligiendo el modelo EFQM, el tipo de estudio es descriptivo, aplicando como técnica un cuestionario dirigido al representante de la empresa de servicio. Donde el 8,72% nunca hacen participar al personal en actividades de mejora; 9,70% casi nunca adquieren el reconocimiento público que se tiene de la empresa; 12,32% nunca desarrollan valores, misión, visión y entre otros; 25% nunca planifican actividades con base a la planificación estratégica; 9,36% nunca utilizan herramientas para mejorar su trabajo; 5,04% nunca hay programas de capacitación; 29,24% nunca establecen niveles de beneficios; 35,72% casi nunca desarrollan estrategias para anticiparse a las necesidades de los clientes y 54,02% casi nunca existen procesos de atención de quejas ni reclamos de los clientes. Se concluyó que se tiene problemas a la hora de identificar las áreas de mejora.

Rosas (2013) en su tesis titulado “El rol del líder en los modelos de excelencia EFQM y de competencias de liderazgo en el sector turismo”, tiene como objetivo conocer las características del líder con respecto a los criterios de liderazgo y resultados clave del modelo de excelencia EFQM centrándose en los líderes de las empresas turísticas. Se realizó una muestra ampliada, el tipo de estudio utilizado fue descriptiva, se aplicó un cuestionario dirigidos a 149 empresarios líderes del sector turístico incluyendo a dueños y gerentes de las agencias, hoteles y restaurantes. Así mismo, se obtuvo que el 26,7% a veces definen sus principios éticos y valores; 53,4% casi nunca animan y permiten al personal participar de las actividades de mejora; 40,10% a veces adquieren la opinión y el reconocimiento público de la empresa; 26,70% casi nunca la empresa desarrolla valores, misión y visión; 23,70% nunca la empresa planifica actividades en base a su planificación estratégica; 26,70% nunca utilizan herramientas para mejorar su forma de trabajo;

43,10% nunca tienen programas de capacitación y 29,70% casi nunca desarrollan métodos para anticiparse a las necesidades de sus clientes. Se concluyó que no existe una buena relación entre el liderazgo a través de las competencias directivas y la calidad según los criterios de liderazgo y resultados clave del EFQM.

Velasteguí (2012) en su tesis titulado “Aplicación de un Modelo de Gestión de Calidad para la Participación en el Mercado de la empresa “Molinos Miraflores S.A.” de la ciudad de Ambato”, tiene como objetivo analizar los distintos Modelos de Gestión de Calidad, con el fin de mejorar la satisfacción del cliente, aumentando las ventas y promoviendo una imagen de calidad en el mercado. El tipo de estudio es descriptivo, aplicando como técnica una encuesta, la muestra son 300 clientes externos y la población consta de 172 clientes fijos. Se obtuvo que el 40% de encuestados tienen de 31 a 40 años de edad, el 75% son femeninos y el 45% tienen superior no universitario. Se concluye tomar acciones correctivas en los aspectos de satisfacción, promoción del producto, puesto que la mayoría de clientes consideran como falencias a los aspectos mencionados por lo que se debe corregir para mejorar la gestión empresarial.

2.2. Bases teóricas de la investigación

2.2.1. Gestión de calidad

James (1997) indica que son reglas que nos van ayudar a encaminar el funcionamiento de la empresa de manera interna como externa, y que con la ayuda de todos los miembros de la empresa se consiga mejorar la satisfacción del cliente. Así mismo, se puede indicar que es una forma de liderar en una empresa aspirando siempre a la mejora continua y nunca dejando de lado a los clientes ya que es un recurso muy importante para las empresas y que sin ellas fracasarían.

Solucionara (2001) menciona que el ISO 9001 dentro de la gestión de calidad son conjunto de normas y estándares internacionales que se usa para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere

y de esta manera satisfacer las diferentes necesidades que nuestros clientes requieran a través de una mejora continua.

Ishikawa (1986) indica que para tener satisfechos a nuestros clientes debemos de hacer las cosas bien desde el primer momento y sin defectos. Con el fin de que las empresas se desarrollen obteniendo ceros defectos y que estos cumplan con todos los requisitos.

2.2.2. Modelo de Excelencia

Mira (1998) menciona que EFQM para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management) fue creada por 14 empresas europeas sin fines de lucro, por la razón de ser una organización, basada en la fuerza de excelencia de las empresas europeas. Su visión es conseguir un mundo en que las empresas europeas sobresalgan por su excelencia. Gracias a este modelo se crea la evaluación de la calidad destinado a facilitar la Gestión de la Calidad Total de las empresas europeas. Desde 1999 se le conoce como “Modelo EFQM de Excelencia 2000”.

López (2001) indica que el Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas y a mejorar su funcionamiento. Se trata de aplicar nueve criterios como la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados, crear un impacto positivo ante la sociedad, consiguiéndose mediante el liderazgo, política y estrategia, y procesos lo que ayuda a que la empresa sea excelente.

Basada en la autoevaluación, que permite a las empresas a identificar sus puntos fuertes y reconocer las carencias que tengan, de tal modo que se capaciten para sugerir planes de acción con los que se pueda fortalecer.

La excelencia tiene como horizonte la idea de una empresa eficaz, operativa, evaluable y capaz de responder su misión.

Baldrige (2006) indica que el modelo Baldrige es el mayor reconocimiento a la excelencia para las empresas estadounidenses. El modelo fundador hace alcance a las empresas que obtienen mejoras en la calidad de sus productos y demostrando una gestión de la calidad efectiva mediante la formación de los empleados de la empresa. Indica que los líderes de la empresa deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. Deben dirigir, responder y gestionar el desempeño de estos basándose en los resultados que se obtendrá.

Definiciones de las dimensiones

Liderazgo

Los líderes van a guiar y sostener a la empresa, donde va a establecer la visión de la empresa, sus valores y el desempeño que sus colaboradores tienen. Además, tratan de tener una buena comunicación y desarrollan a nuevos líderes, tratando de crear un buen clima laboral fomentando la ética (Camisón, Cruz y González, 2006, p.706).

Corma (2005) para muchas empresas el liderazgo es de gran importancia, porque es una capacidad de visión y para los demás miembros les sirva como inspiración y modelo. Así mismo, el liderazgo que maneja cada organización debe de tener coherencia con sus objetivos (p. 75).

Política y estrategia

Las empresas incorporan la calidad total basándose en necesidades y expectativas de los diferentes grupos de intereses, mediante indicadores de rendimiento y enseñanza. Este criterio se debe de realizar continuamente y de ser revisada, de esta manera comunicar mediante un esquema de procesos clave (Camisón, Cruz y González, 2006, p. 720).

Corma (2005) hacer realidad el cambio en las empresas mediante las políticas y las estrategias aprovechando el aprendizaje y la innovación será útil para obtener una mejora continua y que nos va ayudar a distinguir como empresa (p.76).

Personas

Es como la empresa desarrolla su potencial humano con el objetivo de dar un mejor trato a sus clientes y así mejorar el negocio. Se debe revisar constantemente el desempeño del personal y de esta manera tener un dialogo eficaz tanto con ellos mismo como con la empresa. Este criterio se lleva acabo con el fin que la empresa sepa cómo cuidar a su personal y así consigan que la empresa les ayude a desarrollar sus habilidades consiguiéndose el máximo beneficio (Camisón, Cruz y González, 2006, p. 720).

Las empresas deben de maximizar la contribución de sus empleados ya que para ellos son un recurso fundamental y que gracias a ellos ofrecen sus productos y/o servicios. Tenerlos en constante revisión no significa cansarlos por lo contrario se realiza por el hecho de retroalimentarlos y de este modo lograr su desarrollo no solo de ellos sino de la empresa (Corma, 2005, p. 76).

Alianzas y recursos

Camisón, Cruz y González (2006) como se gestiona, utiliza y conserva los recursos de la empresa, en donde se va establecer un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la empresa, la sociedad y el medio ambiente (p. 721).

Corma (2005) las empresas deben de mantener y desarrollar sus alianzas y recursos añadiendo valor. Estas alianzas deben de llevarse a cabo con otras empresas, proveedores y clientes basándose en un beneficio mutuo en la cual les genere éxito y no fracaso (p.76).

Procesos

Camisón, Cruz y González (2006) las empresas diseñan, gestionan y mejoran sus procesos que ayuden a conseguir resultados con el fin de satisfacer a sus clientes, proveedores, colaboradores y entre otros, generando cada vez mayor valor para ellos (p. 721).

Corma (2005) las empresas gestionan a través de un conjunto de procesos, sistemas y datos que van a estar relacionados y esquematizados con los objetivos que cuenta la empresa (p.76).

Resultado en los clientes

Camisón, Cruz y González (2006) El cliente es muy importante para las empresas, ya sean clientes internos como externos. Porque de los clientes externos depende que los productos y/o servicios se vendan, la fidelización del cliente y el incremento de la participación en el mercado (p.722).

Corma (2005) el cliente es el objetivo por el cual las empresas deberán de crear valor, ya que si estas no existieran muchas empresas fracasarían porque los productos como los servicios no se venderían (p. 75).

Resultados en las personas

Camisón, Cruz y González (2006) es el logro alcanzado por la empresa en relación con las personas que lo conforman como los clientes. Se mide con los logros alcanzados que satisfagan a todos ellos (p.722).

Corma (2005) alcanzar los resultados que satisfagan a los grupos de intereses entre ellos tenemos a los clientes, proveedores, colaboradores, accionista y sociedad tanto actuales como futuros (p. 75).

Resultado en la sociedad

Son los logros que alcanza la empresa en relación al rendimiento de lo planificado en beneficio de estas como de la sociedad. Se mide los resultados a través de los logros que la empresa viene alcanzando, la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los clientes como de la sociedad (Camisón, Cruz y González, 2006, p. 722).

Corma (2005) las empresas deben de laborar de manera correcta y esforzarse por cumplir con las expectativas que tienen los clientes, proveedores, colaboradores, accionistas y la sociedad (p.76).

Resultado clave

Camisón, Cruz y González (2006) depende de la excelencia, el equilibrio y la satisfacción de las necesidades. A través de los logros alcanzados en relación con los objetivos, con el fin de tener mejores resultados (p. 723).

Corma (2005) ofrece a las empresas la oportunidad de aprendes sus puntos fuertes y débiles, con el fin de alcanzar sus metas y objetivos en beneficio de todos los miembros para así lograr el éxito (p. 76).

2.2.3. Micro y pequeña empresa

Definición

Castillo (2016) menciona que es una unidad económica y que puede estar conformada por una persona natural o jurídica, dentro de una gestión empresarial o empresa bajo la legislación vigente, además puede desarrollar cualquier tipo de actividad como de transformación, extracción, producción y comercialización de bienes y servicios; satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Características

Castillo (2016) indica que según la Ley N° 30056, aprobada el 02 de julio de 2013 por el Congreso; facilita la inversión e impulsa un desarrollo productivo y de crecimiento empresarial para las mypes. Sus niveles de ventas anuales: en las microempresas el monto máximo de 150 unidades UIT y en las pequeñas empresas el monto máximo de 1700 UIT.

Importancia:

Sánchez (2006) menciona que las mypes es un componente importante porque ayuda a nuestra economía, contribuyendo en el empleo de la población generando mejores condiciones de vida tanto para ellos como para sus familias y de esta manera logren su realización personal, evitando el alto índice de desempleo lo cual hace que el país no avance. Por tal motivo, estas micro y pequeñas empresas favorecen al crecimiento y desarrollo de un país en beneficio de todos los habitantes.

2.2.4. Sector industrial, rubro panadería

Definición del sector industrial

El sector secundario abarca muchas actividades económicas, transforman las materias primas y los recursos naturales en productos semielaborados o elaborados utilizando diversas máquinas; la actividad más importante dentro de este sector es la industria. La industria es la actividad económica que emplea y transforma los recursos naturales como las materias primas y fuentes de energía, en las fábricas para producir productos semielaborados o productos elaborados listos para el consumo (Rivas, 1975, p. 75).

Factores de la industrial

- Los recursos naturales son las materias que el hombre obtiene directamente de la naturaleza.
- La mano de obra está formada por los trabajadores que manejan las máquinas empleadas para transformar los recursos naturales.
- El capital es el dinero necesario para poner en funcionamiento una industria (Rivas, 1975, p. 77).

Definición del rubro panaderías

ABC (2011) define a las panaderías son negocios dedicados a la producción y comercialización de diversos productos elaborados de harina, en todas las panaderías se encuentran los panes, molletes, galletas tortas, empanadas y mucho más. Negocio que se dedica a la producción y venta de diferentes tipos de productos hechos a base de harina y bollos de masa. Además, se indica que el pan existe hace más de 3.000 años y es un producto que se consume diariamente.

Características:

López (2009) menciona que para las panaderías es importante la cadena de producción y la distribución de sus productos a sus clientes. Cuando se realizan procesos de mayor calidad y se distribuye al por menor el nivel de producción es menor ya que el producto solo se vende en el mismo lugar de producción. Por eso es mejor venderlos en el mismo lugar como también realizar una distribución en la cual nos ayudará a crecer como empresas y tener mayores clientes en donde se sientan satisfechos con nuestros productos (p. 46).

Importancia

López (2009) las empresas del rubro panadero son de gran trascendencia debido a que ayuda al crecimiento económico de un país, ya que muchas de estas han surgido de manera informal. Para este rubro es necesario las capacitaciones, donde las personas que llevan adelante el negocio tengan las herramientas suficientes para hacer frente a su competencia y a mantener en alza un negocio garantizando su rentabilidad (p. 49).

Tipos de panaderías

Las panaderías industriales se dedican a la fabricación de pan de molde (pan inglés o pan de miga) a gran escala o producción masiva. Un pan industrial se vende en los supermercados como pan fresco a larga duración, entre ellos tenemos a los panes de Sándwiches y hamburguesas (Gañan y Holguín, 2014, p. 17).

Las panaderías artesanales facilitan el trabajo del panadero y flexibiliza su horario de trabajo desde aquí surge el proceso de panificación y el uso de masas congeladas, ya que la administración clásica era óptima para obtener

grandes cantidades de panes en el menor tiempo posible y a cualquier momento (Gañan y Holguín, 2014, p. 66).

2.3. Marco conceptual

Excelencia

Ayuda a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas y a mejorar su funcionamiento. Donde se aplica nueve criterios como la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados, crear un impacto positivo ante la sociedad, consiguiéndose mediante el liderazgo, política y estrategia, y procesos lo que ayuda a que la empresa sea excelente (López, 2001).

Gestión de la calidad

Satisfacer las necesidades de los clientes haciendo las cosas bien desde el primer momento así se lleven una buena impresión los clientes. Con el fin de que las empresas se desarrollen obteniendo ceros defectos y que estos cumplan con todos los requisitos (Ishikawa, 1986).

Liderazgo

Capacidad de visión, sirviendo para los demás miembros como una forma de inspiración. Así mismo, teniendo coherencia con los objetivos de la empresa (Corma, 2005).

Micro y pequeña empresa

Una unidad económica que puede estar conformada por una persona natural o jurídica, además puede desarrollar cualquier tipo de actividad como de transformación, extracción, producción y comercialización (Castillo, 2016).

Panadería

Son negocios dedicados a la producción y comercialización de diversos productos elaborados de harina, en ellas se encuentran los panes, molletes, galletas tortas, empanadas y mucho más. Se indica que este tipo de negocio viene existiendo hace más de 3.000 años y es un producto que se consume diariamente (ABC, 2011).

Política y estrategia

Las empresas incorporan la calidad total basándose en necesidades y expectativas de los diferentes grupos de intereses, mediante indicadores de rendimiento y enseñanza. Este criterio se debe de realizar continuamente y de ser revisada, de esta manera comunicar mediante un esquema de procesos clave (Camisón, Cruz y González, 2006).

Procesos

Las empresas diseñan, gestionan y mejoran sus procesos que ayuden a conseguir resultados con el fin de satisfacer a sus clientes, proveedores, colaboradores y entre otros, generando cada vez mayor valor para ellos (Camisón, Cruz y González, 2006).

Resultado en los clientes

El cliente es muy importante para las empresas. Porque de los clientes externos depende que los productos y/o servicios se vendan, la fidelización del cliente y el incremento de la participación en el mercado (Camisón, Cruz y González, 2006).

III. Metodología

3.1. Diseño de la investigación

La investigación que se aplicó es no experimental (transeccional o transversal), porque se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único. Siendo su propósito describir la variable en estudio.

El tipo de investigación fue descriptivo porque se describió las características respecto a la gestión de calidad bajo el Modelo de Excelencia en el sector industrial – rubro panaderías en el distrito de Huaraz en el 2016.

La investigación fue de nivel cuantitativo porque se realizó la recolección de datos buscando la medición del Modelo de Excelencia.

3.2. Población y muestra

La población para este estudio fueron los gerentes de la micro y pequeña empresa del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz. Para la determinación de la muestra, se utilizaron datos proporcionados por la SUNAT, del cual se eligió a 25 establecimientos que tenían la denominación de panaderías (Fuente: SUNAT de Huaraz /mesa de partes - 2015).

3.3. Definición y operacionalización de variables

	Definición conceptual	Dimensión	Definición operacional	Indicador	Escala de medición
Gestión de calidad bajo el Modelo de Excelencia	El Modelo de Excelencia ayuda a usar un enfoque para la gestión del desempeño organizacional que mejore la eficacia y las capacidades de toda la organización, proporcionando valor a los clientes y contribuyendo a la sostenibilidad y gestión del conocimiento de la organización.	Liderazgo	El líder tiene un rol modelo por sus valores y ética, inspira confianza en todo el tiempo. Son flexibles, permitiendo a la organización asegurar el éxito.	Definen	Likert
				Animan y permiten	
		Personas	Valoran a sus personas y crean una cultura que permite el logro de beneficios mutuos.	Adquieren opiniones	
				Desarrolla	
		Política y estrategia	Se basan en las necesidades y expectativas actuales como futuras de los clientes, proveedores, socios y entre otros.	Planifica	
				Utiliza herramientas	
		Recursos y alianzas	Son acuerdos organizativos para las organizaciones.	Las alianzas ayudan al beneficio sustentable.	
				Establece beneficios	
		Procesos	Diseño y desarrollo de los productos y servicios con el fin de cumplir con las expectativas de los clientes.	Los productos y servicios son desarrollados para crear un valor óptimo para los clientes.	
				Las relaciones con los clientes son administrados y valorados.	
		Resultado en las personas	Esfuerzo que realiza la empresa para crear un buen clima laboral en beneficio de todos los miembros de la empresa.	Percepción y medidas	
		Resultados en los clientes	Examina la satisfacción del cliente.	Percepción y medidas	
		Resultados en la sociedad	Logros que alcanza la organización en relación a lo planificado.	Percepción y medidas	
Resultado clave	Depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades.	Percepción y medidas			

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el presente trabajo de investigación se aplicó una encuesta (técnica) bajo el Modelo de Excelencia, cuestionario validado (instrumento) y estructurado por 21 preguntas y respuestas cerradas. De los cuales relacionadas a la información general de los gerentes serán (3) preguntas y a la variable en estudio que es del modelo de Excelencia (18) preguntas. El cual posee cinco alternativas de respuesta (escala de Likert): (5) Siempre, (4) Casi siempre, (3) A veces, (2) Casi nunca y (1) Nunca.

Para ello se usó un cuestionario adaptado de la tesis “Diseño de un Modelo de Gestión de Calidad basados en los Modelos de Excelencia y Enfoque de Gestión por Procesos”

3.5. Plan de análisis

Los datos fueron obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos, recurriendo a los informantes o fuentes los cuales fueron incorporados a los programas especiales de cómputo como MS Excel y el programa estadístico SPSS 22 para el procesamiento de datos, la presentación en tablas y gráficas y el análisis estadístico.

3.6. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	POBLACIÓN Y MUESTRA	METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO Y PROCEDIMIENTO
<p>General:</p> <p>¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad bajo el modelo de Excelencia en las Micro y Pequeñas Empresas del rubro panadería en el distrito de Huaraz, 2016?</p>	<p>General:</p> <p>Describir las principales características de la gestión de calidad bajo el modelo de Excelencia en las Micro y Pequeñas Empresas del rubro panadería en el distrito de Huaraz, 2016.</p> <p>Específicos:</p> <p>(a) Determinar las principales características de los gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial - rubro panadería en el Distrito de Huaraz.</p> <p>(b) Determinar las características de la gestión de la calidad bajo el modelo de Excelencia en las micro y pequeñas empresas del sector industrial - rubro panadería en el Distrito de Huaraz.</p>	<p>Gestión de calidad bajo el modelo de Excelencia.</p>	<p>Población:</p> <p>La población en estudio consta de un total de 25 gerentes de las panaderías del distrito de Huaraz.</p> <p>(Fuente:</p> <p>SUNAT de Huaraz / Mesa de partes - 2015).</p> <p>Muestra:</p> <p>La muestra es sensorial debido a que la población es pequeña.</p>	<p>Tipo:</p> <p>Descriptivo porque se da a conocer las características de la gestión de calidad bajo el modelo de Excelencia en el distrito de Huaraz, 2016.</p> <p>Nivel:</p> <p>El tipo de investigación es cuantitativo puesto que se van a utilizar técnicas y medición de variables.</p> <p>Diseño:</p> <p>Se utilizó el diseño no experimental (transeccional o transversal) porque se recolectó datos en un solo momento, en un tiempo único.</p>	<p>Técnica:</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumento:</p> <p>Cuestionario</p>

3.7. Principios éticos

En el presente trabajo se hace hincapié a los principios éticos de confidencialidad, respeto a la dignidad de la persona y respeto a la propiedad intelectual, así mismo se reconoce que toda información utilizada en el presente trabajo ha sido utilizada para fines académicos exclusivamente.

IV. Resultados

4.1. Resultados

Resultado respecto a la encuesta aplicada a los representantes

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

Edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
21 a 30 años	2	8,0	8,0
31 a 40 años	17	68,0	76,0
41 a más años	6	24,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

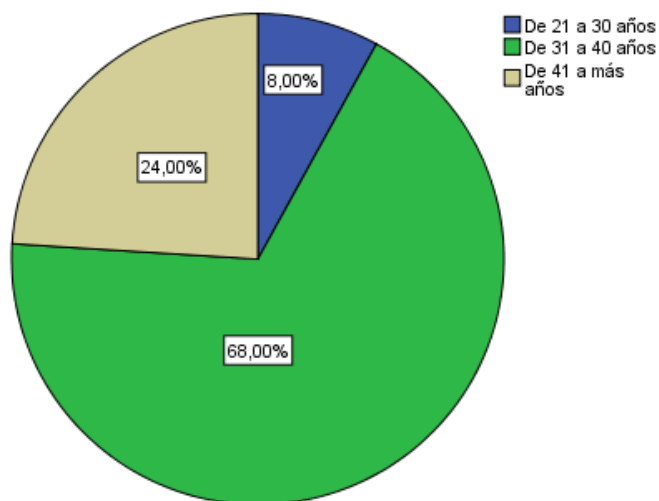


Figura 1. *Distribución según edad de los representantes de las mypes.*

Fuente: Tabla 1

Interpretación: De los gerentes encuestados se observó que el 68% tienen entre 31 a 40 años de edad, seguido por un 24% que tienen de 41 años de edad a más y un 8% de 21 a 30 años de edad.

Tabla 2. Distribución según sexo de los representantes de las mypes.

Sexo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Masculino	15	60,0	60,0
Femenino	10	40,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

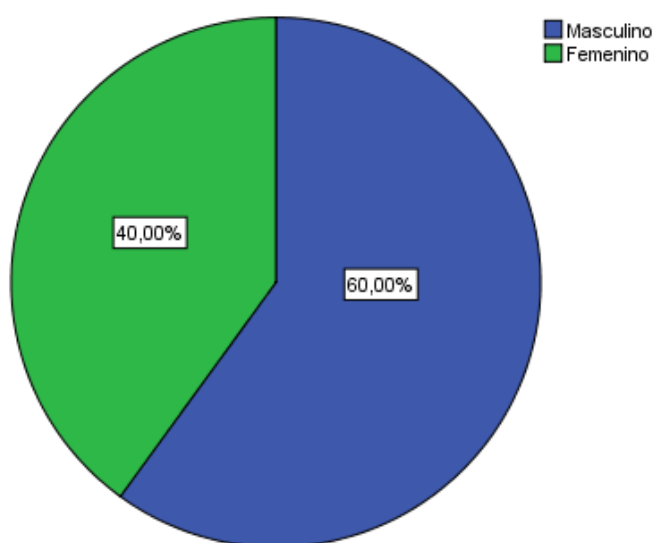


Figura 2. Distribución según sexo de los representantes de las mypes.

Fuente: Tabla 2

Interpretación: De los gerentes encuestados se observó que el 60% son masculinos y un 40% son femeninos.

Tabla 3. Distribución según grado de instrucción de los representantes de las mypes.

Grado de instrucción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Secundaria (completa) (incompleto)	5	20,0	20,0
Superior no Universitario (completo) (incompleto)	14	56,0	76,0
Superior Universitario (completo) (incompleto)	6	24,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

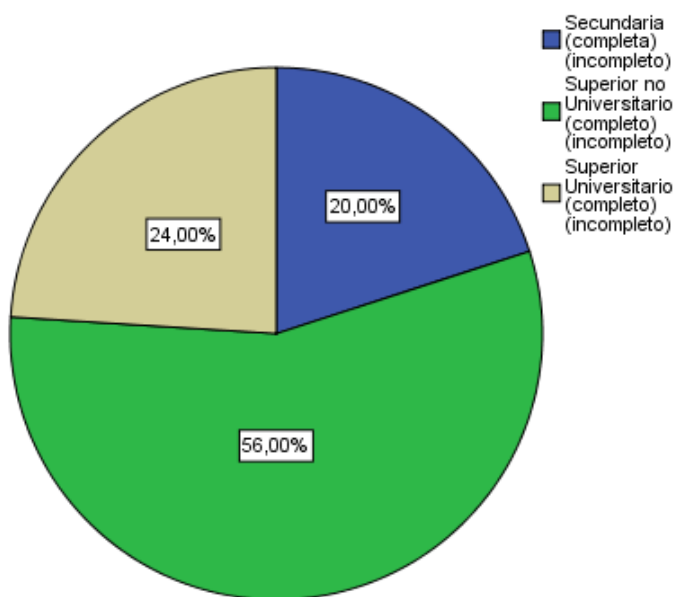


Figura 3. Distribución según grado de instrucción de los representantes de las mypes.

Fuente: Tabla 3

Interpretación: De los gerentes encuestados se observó que el 56% tienen el grado de instrucción de nivel superior no universitario, un 24% con grado de instrucción de nivel superior y 20% con grado de instrucción de nivel secundario.

Resultado respecto a la gestión de calidad bajo el Modelo de Excelencia

Tabla 4. Distribución según se define los principios éticos y valores claves para la organización.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	1	4,0	4,0
Casi nunca	7	28,0	32,0
A veces	8	32,0	64,0
Casi siempre	9	36,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

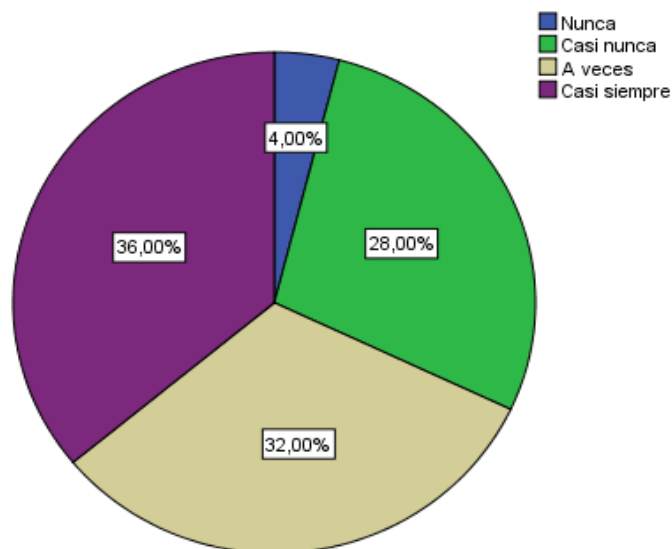


Figura 4. Distribución según se define los principios éticos y valores claves para la organización.

Fuente: Tabla 4

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observó que el 36% manifiesta que casi siempre definen los principios éticos y valores, 32% que a veces, 28% casi nunca y 4% nunca.

Tabla 5. Distribución según se animan y permiten al personal participar activamente en las actividades de mejora.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	2	8,0	8,0
Casi nunca	6	24,0	32,0
A veces	9	36,0	68,0
Casi siempre	6	24,0	92,0
Siempre	2	8,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

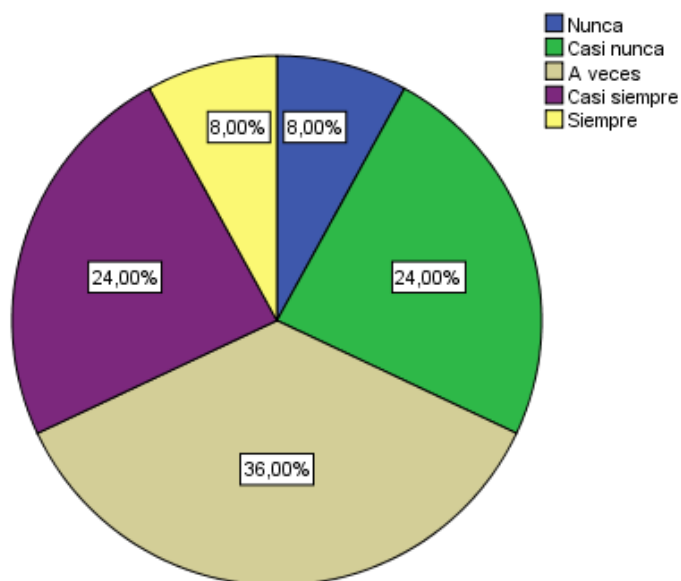


Figura 5. Distribución según se animan y permiten al personal participar activamente en las actividades de mejora.

Fuente: Tabla 5

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observó que el 36% manifiesta que a veces el personal participa en las actividades de mejora, 24% que casi siempre, 24% casi nunca, 8% siempre y 8% nunca.

Tabla 6. *Distribución según se adquiere la opinión y el nivel de reconocimiento público que se tiene sobre la empresa.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Casi nunca	9	36,0	36,0
A veces	6	24,0	60,0
Casi siempre	9	36,0	96,0
Siempre	1	4,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

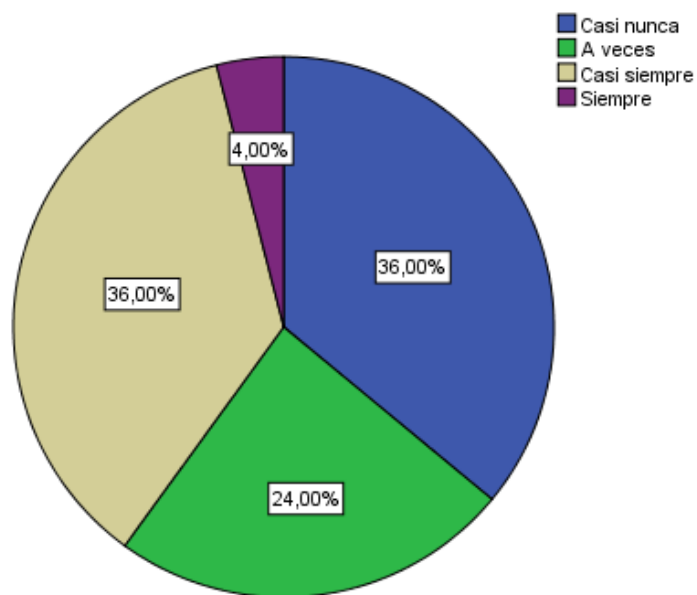


Figura 6: *Distribución según se adquiere la opinión y el nivel de reconocimiento público que se tiene sobre la empresa.*

Fuente: Tabla 6

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observó que el 36% manifiestan que casi siempre adquieren la opinión y el reconocimiento del público, 36% que casi nunca, 24% a veces y 4% siempre.

Tabla 7. Distribución según la organización desarrolla valores, misión, visión, políticas y estrategias.

	Frecuencia		Frecuencia
	absoluta	Frecuencia relativa	relativa acumulada
Nunca	3	12,0	12,0
Casi nunca	4	16,0	28,0
A veces	6	24,0	52,0
Casi siempre	11	44,0	96,0
Siempre	1	4,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

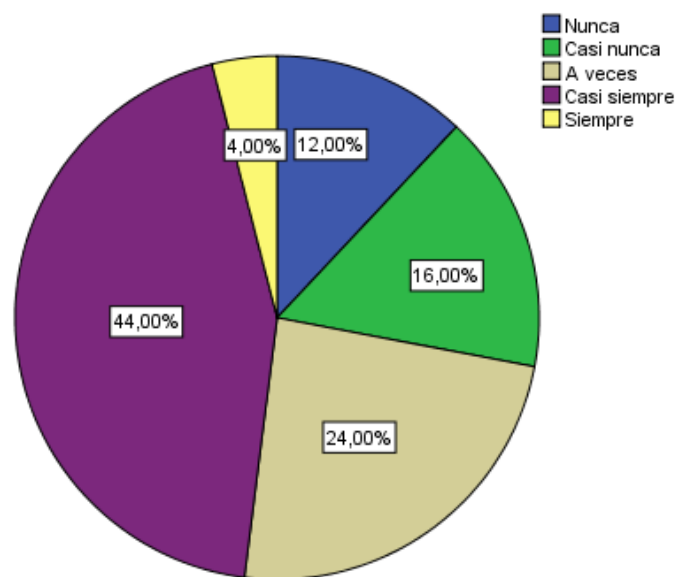


Figura 7. Distribución según la organización desarrolla valores, misión, visión, políticas y estrategias.

Fuente: Tabla 7

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observó que el 44% manifiestan que casi siempre se desarrolla valores, misión, visión, políticas y estrategias, 24% que a veces, 16% casi nunca y 4% siempre.

Tabla 8. Distribución según en la organización se planifican actividades y se diseñan objetivos, con base a la planificación estratégica.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Casi nunca	9	36,0	36,0
A veces	8	32,0	68,0
Casi siempre	7	28,0	96,0
Siempre	1	4,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

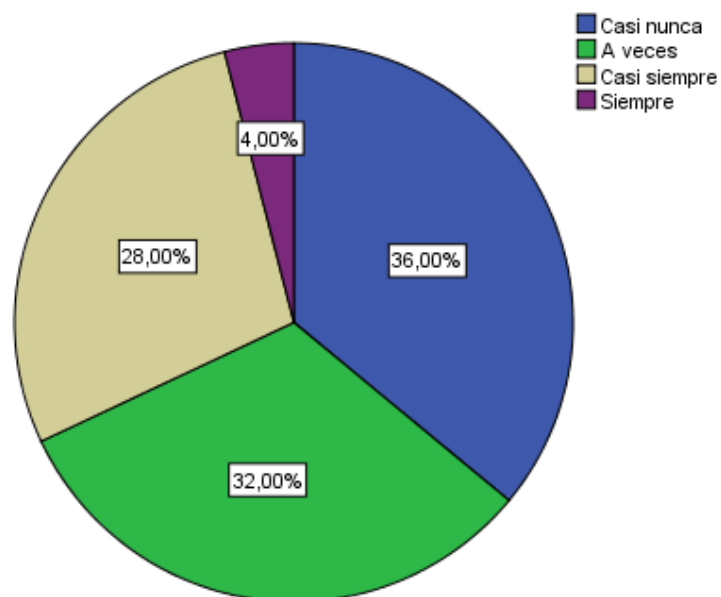


Figura 8. Distribución según en la organización se planifican actividades y se diseñan objetivos, con base a la planificación estratégica.

Fuente: Tabla 8

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observó que el 36% manifiesta que casi nunca se planifica actividades y se diseñan objetivos, 32% que a veces, 28% casi siempre y 4% siempre.

Tabla 9. *Distribución según se utiliza herramientas para mejorar la forma de trabajar.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	1	4,0	4,0
Casi nunca	6	24,0	28,0
A veces	12	48,0	76,0
Casi siempre	6	24,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

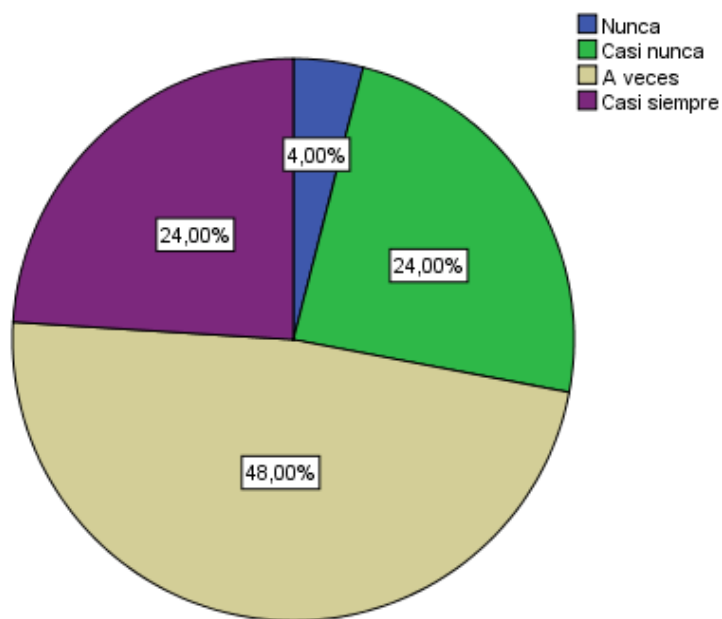


Figura 9. *Distribución según se utiliza herramientas para mejorar la forma de trabajar.*

Fuente: Tabla 9

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observó que el 48% manifiesta que a veces se utiliza herramientas para mejorar la forma de trabajar, 24% que casi siempre, 24% casi nunca y 4% nunca.

Tabla 10. Distribución según si existen programas de capacitación dentro de su organización.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	1	4,0	4,0
Casi nunca	8	32,0	36,0
A veces	8	32,0	68,0
Casi siempre	8	32,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

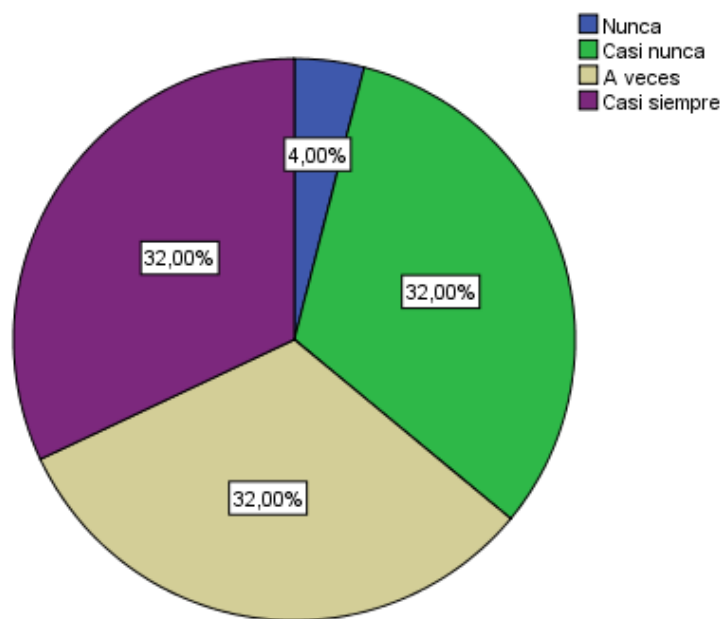


Figura 10. Distribución según si existen programas de capacitación dentro de su organización.

Fuente: Tabla 10

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observó que el 32% manifiesta que casi siempre utilizan herramientas para mejorar la forma de trabajar, 32% que a veces, 32% casi nunca y 4% nunca.

Tabla 11. *Distribución según si se establece niveles de beneficios (servicios de salud, recreación, pensiones, cooperativas).*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Casi nunca	8	32,0	32,0
A veces	9	36,0	68,0
Casi siempre	8	32,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

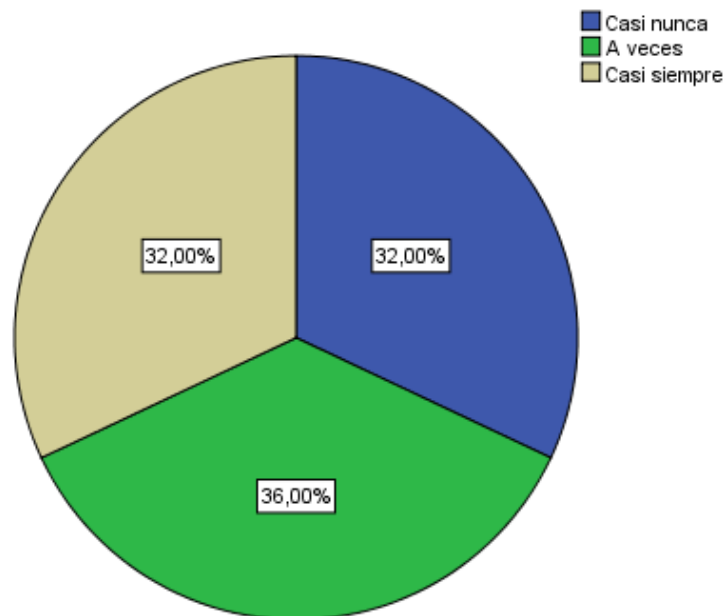


Figura 11. *Distribución según si se establece niveles de beneficios (servicios de salud, recreación, pensiones, cooperativas).*

Fuente: Tabla 11

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observó que el 36% manifiesta que a veces se establece los niveles de beneficios, 32% que a veces y 24% casi nunca.

Tabla 12. Distribución según se desarrollan estrategias para entender y anticiparse a las necesidades de sus clientes.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Casi nunca	11	44,0	44,0
A veces	9	36,0	80,0
Casi siempre	5	20,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

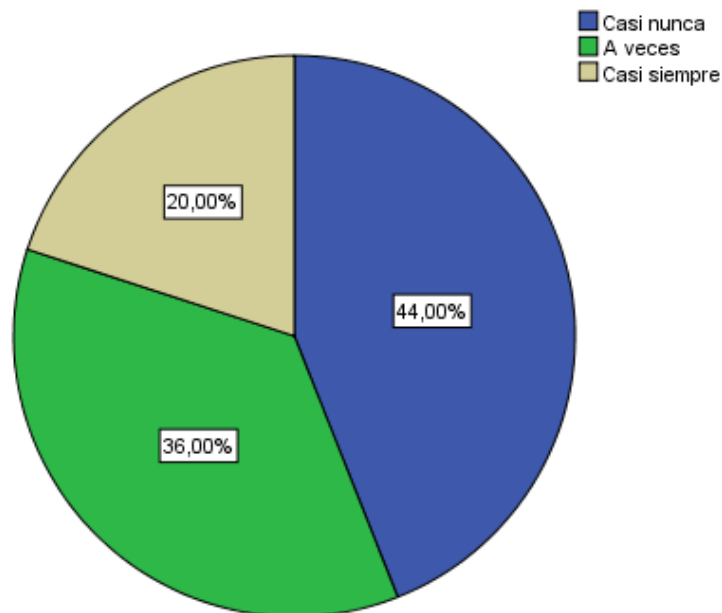


Figura 12. Distribución según se desarrollan estrategias para entender y anticiparse a las necesidades de sus clientes.

Fuente: Tabla 12

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observó que el 44% manifiesta que casi nunca se desarrollan estrategias para atender y anticiparse a las necesidades de los clientes, 36% que a veces y 20% casi siempre.

Tabla 13. Distribución según si existen procesos de atención de quejas y reclamos y seguimiento para la satisfacción de sus clientes.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Casi nunca	11	44,0	44,0
A veces	7	28,0	72,0
Casi siempre	3	12,0	84,0
Siempre	4	16,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

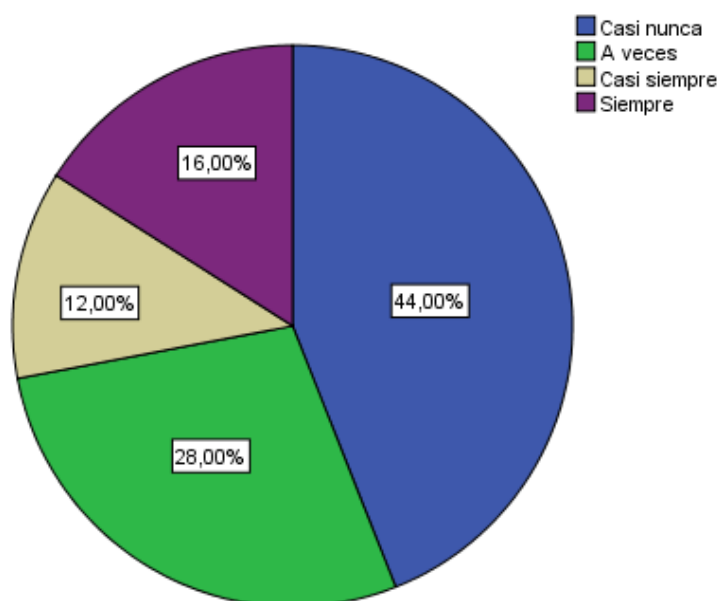


Figura 13. Distribución según si existen procesos de atención de quejas y reclamos y seguimiento para la satisfacción de sus clientes.

Fuente: Tabla 13

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observó que el 44% manifiesta que casi nunca existen procesos de atención de quejas y reclamos y seguimiento para la satisfacción de sus clientes, 28% que a veces, 16% siempre y 12% casi siempre.

Tabla 14. *Distribución según si se investiga las necesidades de sus clientes, tendencias del mercado y empresas de su competencia.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	4	16,0	16,0
Casi nunca	9	36,0	52,0
A veces	6	24,0	76,0
Casi siempre	6	24,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

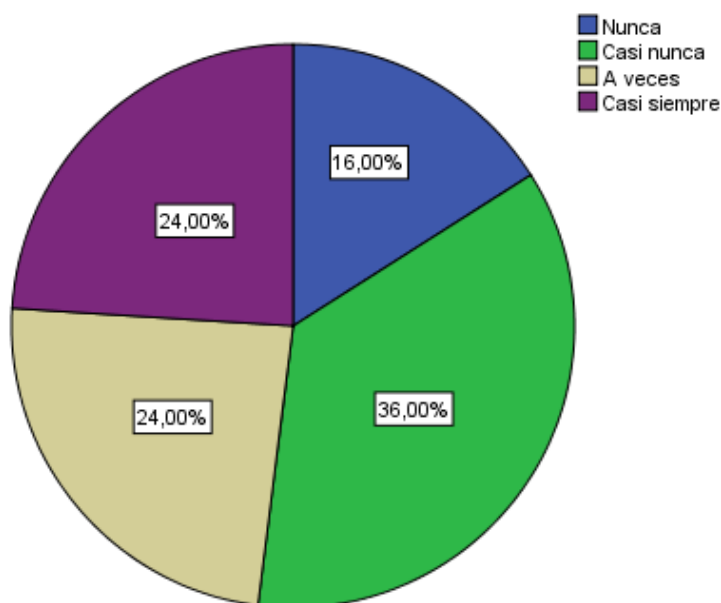


Figura 14. *Distribución según si se investiga las necesidades de sus clientes, tendencias del mercado y empresas de su competencia.*

Fuente: Tabla 14

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observó que el 36% manifiesta que casi nunca se investiga las necesidades de sus clientes, tendencias del mercado y empresas de su competencia, 24% que casi siempre, 24% a veces y 16% nunca.

Tabla 15. *Distribución según si se emplean herramientas de calidad en actividades de mejora.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Casi nunca	8	32,0	32,0
A veces	9	36,0	68,0
Casi siempre	8	32,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

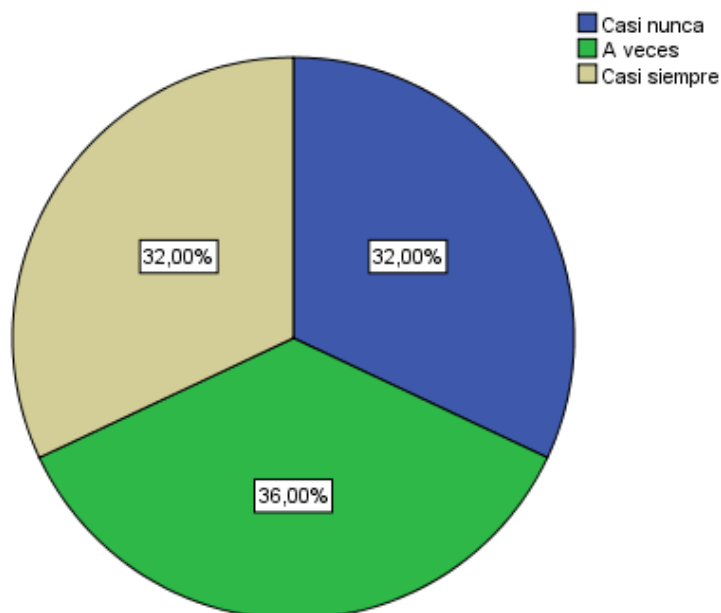


Figura 15. *Distribución según si se emplean herramientas de calidad en actividades de mejora.*

Fuente: Tabla 15

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observó que el 36% manifiesta que a veces se emplean herramientas de calidad en actividades de mejora, 32% que casi siempre y 32% casi nunca.

Tabla 16. *Distribución según se revisan y evalúan las alianzas con los diferentes grupos.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	1	4,0	4,0
Casi nunca	7	28,0	32,0
A veces	10	40,0	72,0
Casi siempre	7	28,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

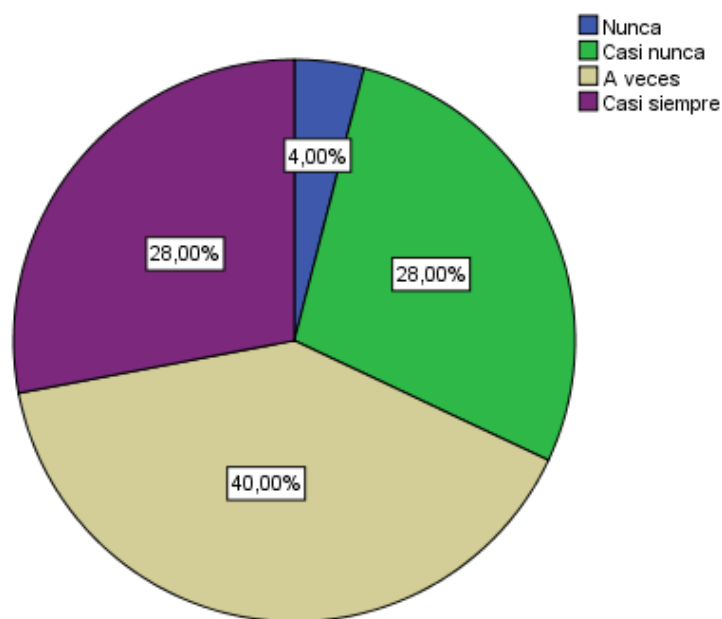


Figura 16. *Distribución según Se revisan y evalúan las alianzas con los diferentes grupos.*

Fuente: Tabla 16

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observó que el 40% manifiesta que a veces se revisan y evalúan las alianzas con los diferentes grupos, 28% que casi siempre, 28% casi nunca y 4% nunca.

Tabla 17. Distribución según se evalúan las decisiones de inversión.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	2	8,0	8,0
Casi nunca	8	32,0	40,0
A veces	7	28,0	68,0
Casi siempre	8	32,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

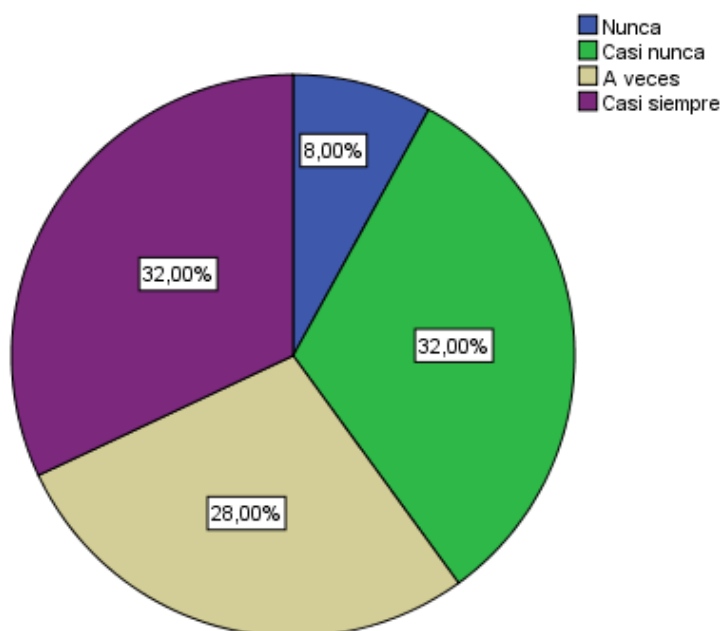


Figura 17. Distribución según se evalúan las decisiones de inversión.

Fuente: Tabla 17

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observó que el 32% manifiesta que casi siempre se evalúan las decisiones de inversión, 32% que casi nunca, 28% a veces y 8% nunca.

Tabla 18. *Distribución según utiliza adecuadamente la tecnología existente.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	1	4,0	4,0
Casi nunca	2	8,0	12,0
A veces	8	32,0	44,0
Casi siempre	10	40,0	84,0
Siempre	4	16,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

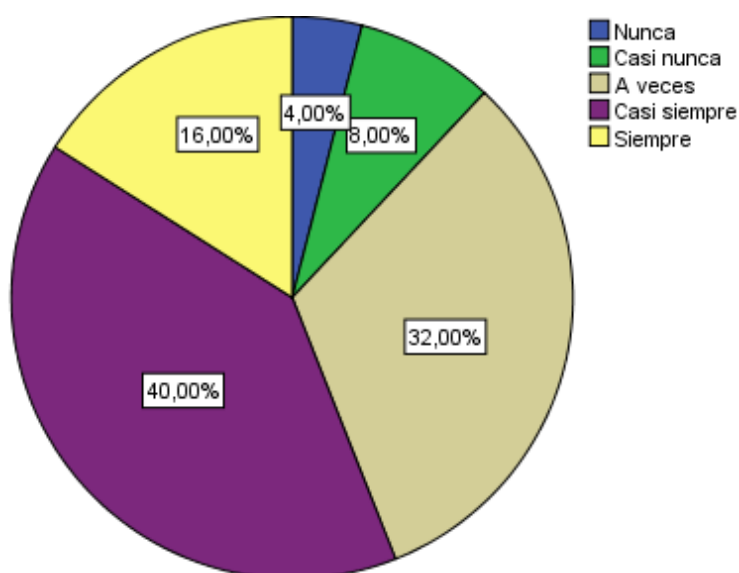


Figura 18. *Distribución según se utiliza adecuadamente la tecnología existente.*

Fuente: Tabla 18

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observó que el 40% manifiesta que casi siempre se utiliza adecuadamente la tecnología existente, 32% que a veces, 16% siempre, 8% casi nunca y 4% nunca.

Tabla 19. Distribución según se hace buen uso de los edificios, equipos y otros recursos.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Casi nunca	6	24,0	24,0
A veces	12	48,0	72,0
Casi siempre	6	24,0	96,0
Siempre	1	4,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

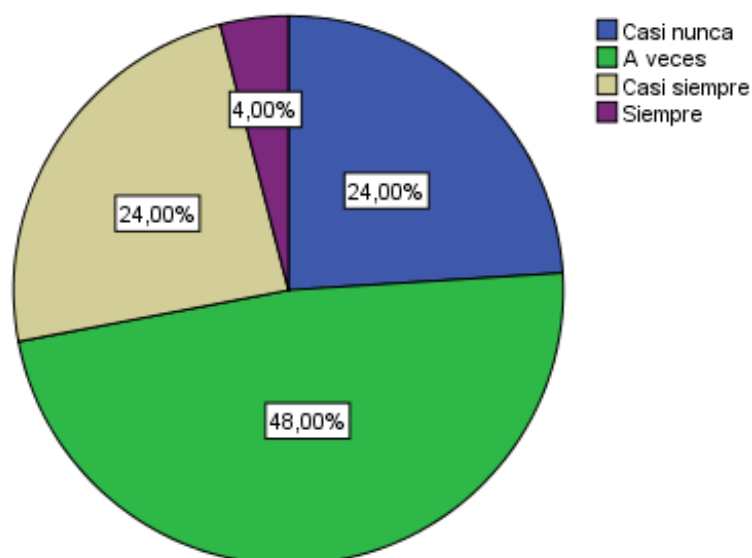


Figura 19. Distribución según se hace buen uso de los edificios, equipos y otros recursos.

Fuente: Tabla 19

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observó que el 48% manifiesta que a veces se hace buen uso de los edificios, equipos y otros recursos, 24% que casi siempre, 24% casi nunca, 4% siempre.

Tabla 20. Distribución según se adoptan medidas para la reducción y prevención de riesgos para la salud y seguridad.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Casi nunca	4	16,0	16,0
A veces	10	40,0	56,0
Casi siempre	8	32,0	88,0
Siempre	3	12,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

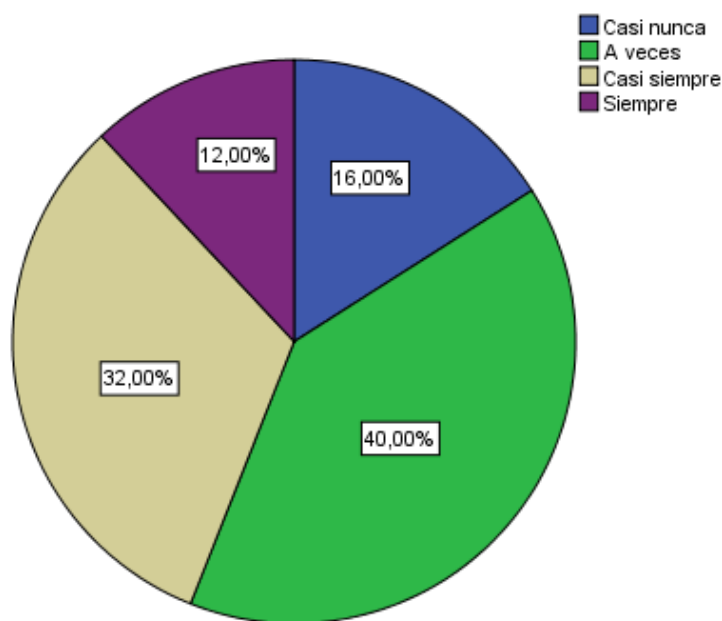


Figura 20. Distribución según se adoptan medidas para la reducción y prevención de riesgos para la salud y seguridad.

Fuente: Tabla 20

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observó que el 40% manifiesta que a veces se adoptan medidas para la reducción y prevención de riesgo para la salud y seguridad, 32% que casi siempre, 16% casi nunca y 12% siempre.

Tabla 21. *Distribución según se transfieren conocimientos y experiencias, en materia de calidad al personal de su empresa, clientes, proveedores y difunden entre ellos los principios y valores de calidad.*

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Nunca	1	4,0	4,0
Casi nunca	7	28,0	32,0
A veces	13	52,0	84,0
Casi siempre	4	16,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las mypes del sector industrial – rubro panaderías del distrito de Huaraz, 2016.

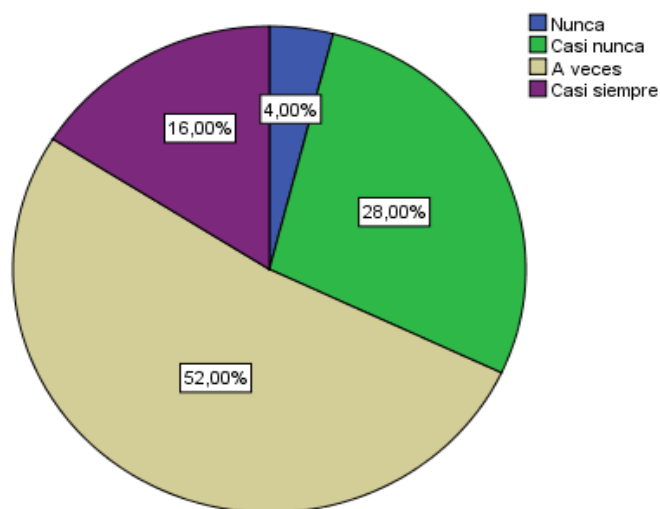


Figura 21. *Distribución según se transfieren conocimientos y experiencias, en materia de calidad al personal de su empresa, clientes, proveedores y difunden entre ellos los principios y valores de calidad.*

Fuente: Tabla 21

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observó que el 52% manifiesta que a veces se transfieren conocimientos y experiencias, 28% que casi nunca, 16% casi siempre y 4% nunca.

4.2. Análisis de resultados

Respecto a las principales características de los representantes de las (MYPES)

Con respecto a la edad de los representantes: el 68% de los representantes de las micro y pequeñas empresas tienen 31 a 40 años (Tabla 1), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Valesteguí (2012) quien indica que el 45% tienen 31 a 40 años. Pero contrastan con los resultados encontrados por Rosas (2013) quien indica que el 70% de los representantes tienen de 41 años a más. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector industrial – rubro panaderías del Distrito de Huaraz, 2016 están dirigidos por personas adultas de 31 a 40 años, ya que estas personas investigan las tendencias del mercado y de su competencia.

Con respecto al sexo de los representantes: el 60% de los representantes de las micro y pequeñas empresas son masculinos (Tabla 2), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Rosas (2013) quien indica que el 65% de los representantes son masculinos. Pero contrastan con los resultados encontrados por Valesteguí (2012) quien indica que el 75% son femeninos. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector industrial – rubro panaderías del Distrito de Huaraz, 2016 están dirigidos por el sexo masculino, ya que los representantes de la (MYPES) son negocios familiares.

Con respecto al grado de instrucción: el 56% de los representantes de las micro y pequeñas empresas manifiestan tener un grado de instrucción de nivel superior no universitario (Tabla 3), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Valesteguí (2012) quien indica que el 45% tienen el grado de instrucción de nivel superior no universitario. Pero contrastan con los resultados encontrados Rosas (2013) quien indica que el 35% tienen el grado de instrucción de nivel superior universitario. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector industrial – rubro panaderías del Distrito de Huaraz, 2016 están dirigidos representantes que tienen el grado de instrucción de nivel superior no

universitario, ya que estas personas solo tienen al negocio como una herencia familiar.

Respecto a las principales características de gestión de calidad bajo el Modelo de Excelencia

El 4% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, señalan que nunca definen los principios éticos y valores (Tabla 4), estos resultados coinciden con Climent (2015) quien indica que el 8,72% nunca definen los principios éticos y valores. Pero contrastan con Rosas (2013) quien determina que el 26,7% a veces definen los principios éticos y valores. Los principios éticos y los valores son la base de una cultura organizacional, marcando referencia a una gestión transparente y eficiente donde todos los miembros de la empresa se sientan orientados a sus acciones diariamente (Rebollo, 2007).

El 8% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, señalan que nunca animan y permiten al personal participar activamente en las actividades de mejora en las empresas (Tabla 5), estos resultados coinciden con Climent (2015) quien indica que el 9,7% casi nunca animan y permiten al personal participar activamente en las actividades de mejora en las empresas. Pero contrastan con Rosas (2013) quien indica que el 53,4% casi nunca animan y permiten al personal participar activamente en las actividades de mejora en las empresas. Las empresas deben de facilitar la participación activa de los colaboradores, manteniéndolos comprometidos con las actividades de mejora (Rebollo, 2007).

El 36% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, señalan que casi nunca adquieren la opinión y el reconocimiento público que se tiene sobre la empresa (Tabla 6), estos resultados coinciden con Climent (2015) quien indica que el 12,32% nunca adquieren la opinión y el reconocimiento público que se tiene sobre la empresa. Pero contrasta con Rosas (2013) quien indica que el 40,10% a veces adquieren la opinión y el reconocimiento público que se tiene sobre la empresa. Siempre debemos de estar relacionados con el público ya que mediante encuestas

de satisfacción vamos a saber en que aspectos mejorar y de esta manera estaremos contribuyendo al éxito de la empresa (Rebollo, 2007).

El 12% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, señalan que nunca la organización desarrolla valores, misión, visión, políticas y estrategias (Tabla 7), estos resultados coinciden con Climent (2015) quien indica que el 25% nunca la organización desarrolla valores, misión, visión, políticas y estrategias. Pero contrasta con Rosas (2013) quien indica que el 26,7% casi nunca la organización desarrolla valores, misión, visión, políticas y estrategias. La misión, visión, valores, políticas y estrategias deben estar de relacionados entre sí con la empresa, ya que de esta manera indicara a que se dedica la empresa, que quiere lograr en un futuro, las ventajas competitivas y sobre todo saber desarrollar los valores con las que cuentan y de esta manera logren diferenciarse de otras (Rebollo, 2007).

El 36% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, señalan que casi nunca se planifican las actividades y se diseñan los objetivos (Tabla 8), estos resultados coinciden con Rosas (2013) quien indica que el 23,70% nunca planifican las actividades y se diseñan los objetivos. Pero contrasta con Climent (2015) quien indica que el 9,36% nunca planifican las actividades y se diseñan los objetivos. Se debe de planificar los objetivos y actividades de la empresa, con el propósito de que sean conocidos y de esta manera sean puestos en marcha. Teniendo una buena comunicación entre todas las áreas de cada empresa, ya que para ello se deben de diseñar los planes operativos a corto y mediano plazo, trazándose metas y objetivos en las cuales deben de relacionarse y ser partícipes los involucrados (Rebollo, 2007).

El 4% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, señalan que nunca utilizan herramientas para mejorar la forma de trabajar (Tabla 9), estos resultados coinciden con Climent (2015) quien indica que el 5,04% nunca utilizan herramientas para mejorar la forma de trabajar. Pero contrasta con Rosas (2013) quien indica que el 26,7% nunca utilizan herramientas para mejorar la forma de trabajar. Las herramientas son muy útiles porque nos permiten trabajar mejor y tener la seguridad

de que se está llevando a cabo todas las actividades planificadas. La aplicación de herramientas nos ayuda a la búsqueda de información es útil para los administradores y personas encargadas de tomar decisiones que afecten la estructura financiera de la organización (Rebollo, 2007).

El 4% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, señalan nunca realizan programas de capacitación a sus colaboradores dentro de su organización para que así laboren mejor (Tabla 10), estos resultados coinciden con Climent (2015) quien indica que el 29,24% nunca realizan programas de capacitación a sus colaboradores dentro de su organización para que así laboren mejor. Pero contrastan con Rosas (2013) quien indica que nunca realizan programas de capacitación a sus colaboradores dentro de su organización para que así laboren mejor. Es necesario la capacitación en las empresas así los colaboradores estarán preparados en las labores que realizan y esto hará que desempeñen en su trabajo. Satisfaciendo las necesidades y expectativas actuales como futuras (Rebollo, 2007).

El 32% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, casi nunca se establece los niveles de beneficios (servicios de salud, recreación, pensiones, cooperativas), (Tabla 11), estos resultados coinciden con Rosas (2013) quien indica 20,04% que casi nunca se establece los niveles de beneficios (servicios de salud, recreación, pensiones, cooperativas). Pero contrasta con Climent (2015) quien indica que el 35,72% casi nunca se establece los niveles de beneficios (servicios de salud, recreación, pensiones, cooperativas). Es importante que los gerentes den a sus colaboradores otros beneficios además de la capacitación, tales como servicios de salud, actividades de recreación, fondos de empleados, jornadas de bienestar, aguinaldos navideños y entre otros, con el fin de que ellos se sientan satisfechos y mejorar su productividad (Rebollo, 2007).

El 44% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, señalan que casi nunca desarrollan estrategias para entender y anticiparse a las necesidades de sus clientes (Tabla 12), estos resultados coinciden con Rosas (2013) quien indica que el 29,7% casi nunca desarrollan estrategias para entender y anticiparse a las necesidades de

sus clientes. Pero contrasta con Climent (2015) quien indica que el 54,02% casi nunca desarrollan estrategias para entender y anticiparse a las necesidades de sus clientes. Las estrategias nos van ayudar a entender y anticiparnos a las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, a través de encuestas o entrevistas en las cuales conseguiremos un mayor valor empresarial (Rebollo, 2007).

El 44% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, manifiestan que casi nunca existen procesos de atención de quejas y reclamos y seguimiento para la satisfacción de sus clientes (Tabla 13), estos resultados coinciden con Rosas (2013) quien indica que el 37,10% casi nunca existen procesos de atención de quejas y reclamos y seguimiento para la satisfacción de sus clientes. Pero contrasta con Climent (2015) quien indica que casi nunca existen procesos de atención de quejas y reclamos y seguimiento para la satisfacción de sus clientes. Los clientes internos como externos tienen el derecho de quejarse y de reclamar si no se sienten satisfechos con el producto o servicio que la empresa ha brindado, por lo que los gerentes están en toda la responsabilidad de tomar todas las medidas necesarias para solucionar dichos inconvenientes y de esta manera lograr la satisfacción de nuestros clientes (Rebollo, 2007).

El 16% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, señalan que nunca se investiga las necesidades de sus clientes, tendencias del mercado y empresas de su competencia (Tabla 14), estos resultados coinciden con Rosas (2013) quien indica que el 17,8% nunca se investiga las necesidades de sus clientes, tendencias del mercado y empresas de su competencia. Pero contrastan con Climent (2015) quien indica que el 32,17% nunca se investiga las necesidades de sus clientes, tendencias del mercado y empresas de su competencia. La clave del éxito es investigar la calidad del servicio que se le va brindar a nuestros clientes y de esta manera atender los requerimientos y necesidades de nuestros clientes, ya que con el avance de la tecnología la competencia es fuerte (Rebollo, 2007).

El 32% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, señalan que casi nunca se emplean herramientas de calidad en actividades de mejora (Tabla 15), estos resultados coinciden con Rosas (2013) quien manifiesta que el 31,10% casi nunca se emplean herramientas de calidad en actividades de mejora. Pero contrasta con Climent (2015) quien indica que 10,83% casi nunca se emplean herramientas de calidad en actividades de mejora. Es necesario llevar a cabo una gestión de la calidad, contando con el apoyo de alguna herramienta que nos sirven para detectar problemas con la participación de nuestros colaboradores para lograr la satisfacción de los clientes (Rebollo, 2007).

El 4% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, señalan que nunca se revisan y evalúan las alianzas con los diferentes grupos (Tabla 16), estos resultados coinciden con Climent (2015) quien indica que el 12,5% nunca se revisan y evalúan las alianzas con los diferentes grupos. Pero contrasta con Rosas (2013) quien indica que el 37,10% nunca se revisan y evalúan las alianzas con los diferentes grupos. Realizar alianzas ya sean con entidades públicas y privadas es en beneficio mutuo, ya que apoyamos de esta manera a los planes estratégicos, contribuyendo al bien de la sociedad (Rebollo, 2007).

El 8% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, señalan que nunca evalúan las decisiones de inversión (Tabla 17), estos resultados coinciden con Climent (2015) quien indica que el 7,81% nunca evalúan las decisiones de inversión. Pero contrasta con Rosas (2013) quien indica que el 14,84% nunca evalúan las decisiones de inversión. Las decisiones de inversión son importantes en cuanto a la expansión comercial y la competencia que se genera a través de un mercado cada vez más exigentes, por ello es necesario la asignación de recursos para cubrir las expectativas socios que creen en una oportunidad de negocio (Rebollo, 2007).

El 4% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, señalan que nunca utilizan adecuadamente la tecnología existente (Tabla 18), estos resultados coinciden con Climent (2015) quien indica que el 18,85% nunca utilizan adecuadamente la tecnología existente. Pero contrasta con Rosas (2013) quien indica que el 41,60%

nunca utilizan adecuadamente la tecnología existente. El uso de la tecnología nos permite mejorar nuestra posición competitiva y por eso que el gerente como los colaboradores deben de ser accesibles a estos cambios que se dan constantemente (Rebollo, 2007).

El 4% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, señalan que casi nunca se hace buen uso de los edificios, equipos y otros recursos (Tabla 19), estos resultados coinciden con Climent (2015) quien indica que el 14,35% nunca se hace buen uso de los edificios, equipos y otros recursos. Pero contrastan con Rosas (2013) quien indica que el 29,70% nunca se hace buen uso de los edificios, equipos y otros recursos. El uso de estos hace que la empresa de una buena imagen a su cliente y por el cual se debe de evaluar el uso correcto de estos (Rebollo, 2007).

El 16% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, señalan que casi nunca adoptan medidas para la reducción y prevención de riesgos para la salud y seguridad (Tabla 20), estos resultados coinciden con Climent (2015) quien indica que el 11,67% casi nunca adoptan medidas para la reducción y prevención de riesgos para la salud y seguridad. Pero contrastan con Rosas (2013) quien indica que el 28,10% casi nunca adoptan medidas para la reducción y prevención de riesgos para la salud y seguridad. Es importante formar a los colaboradores sobre la salud ocupacional y que se les exija el uso de equipos protectores en sus puestos de trabajos donde desempeñan por el bien de ellos mismos como el de la empresa (Rebollo, 2007).

El 4% de los gerentes encuestados del rubro panaderías, señalan que nunca transfieren conocimientos y experiencias, en materia de calidad al personal de su empresa, clientes, proveedores y difunden entre ellos los principios y valores de calidad (Tabla 21), estos resultados coinciden con Rosas (2013) quien indica que el 25,20% que nunca transfieren conocimientos y experiencias al personal de su empresa, clientes, proveedores y difunden entre ellos los principios y valores de calidad. Pero contrastan con Climent (2015) quien indica que el 30% que nunca transfieren conocimientos y experiencias al personal de su empresa, clientes, proveedores y difunden entre ellos los principios y valores de calidad. Si se

transfieren estos conocimientos y experiencias harán que el personal, los clientes y los proveedores se sienten en buen clima y no sientan que son discriminados; por lo cual se les debe de informar en charlas o capacitaciones que realice la empresa con el objetivo de mejorar continuamente (Rebollo, 2007).

V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

La mayoría de las empresas no implementan de manera adecuada la gestión de calidad bajo el Modelo de Excelencia, por ello a la hora de identificar sus áreas de mejora tienen problemas debido a que desconocen el tema.

Las (MYPES) del sector industrial rubro panaderías están dirigidos por la mayoría de personas del sexo masculino, que tienen de 31 a 40 años y que cuentan con estudios superiores no universitarios.

Los representantes de las panaderías no implementan de manera adecuada el modelo de Excelencia porque no desean ser líderes en el mercado y por la falta de experiencia.

5.2. Recomendaciones

Al implementar la gestión de calidad bajo el Modelo de Excelencia, se crea una nueva cultura con la capacidad de poner en marcha los procesos de mejora y la capacidad de autoevaluar con el fin de lograr una retroalimentación.

Contar con personas capacitadas en el rubro de panaderías genera un buen liderazgo y satisfacción en los clientes como en la sociedad.

Las panaderías del distrito de Huaraz deben involucrarse más con el Modelo de Excelencia, porque la excelencia, el equilibrio y la satisfacción de las necesidades, se logran a través de los logros alcanzados en relación con los objetivos, con el fin de tener mejores resultados en beneficio de la empresa como de la sociedad.

Referencias bibliográficas

- ABC. (2011). *Definición de panaderías*. Recuperado el 13 de Julio de 2017
- Baldrige, M. (2006). *Criteria for performance excellence*. American: Society for Quality.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Modelos para la implantación de la Gestión de la Calidad Total*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.,
- Castillo Gamarra, A. Y. (2016). *Seminario del Derecho tributario*. Perú. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de https://www.mef.gob.pe/defensoria/boletines/CXII_dcho_tributario_2016.pdf
- Climent, S. m. (2015). *IMPLANTACIÓN DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS*. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia. Recuperado el 05 de 07 de 2018
- Corma, C. F. (2005). *Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en pymes*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 10 de 06 de 2017, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=10156638&ppg=92>
- Chavez, J. (2016). Pasteleria.com. *Noticia*. Recuperado el 15 de Octubre de 2016
- Duque, O. (2009). *Revision del concepto de calidad dl servicio y sus modelos de medicion*. Chile: Revistas UNAL. Recuperado el 20 de Mayo de 2016
- G., N. (1999). *Using the business excellence model to develop*.
- Gañan Guamán, E. O., & Holguín Ortiz, L. E. (2014). *“MANUAL PARA EL EQUIPAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN EN PANADERÍAS ARTESANALES”*. Ecuador. Recuperado el 20 de 07 de 2016, de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiz_5yFILLVAhVBQyYKHTAIAeIQFggoMAE&url=http%3A%2F%2Fdspace.ucuenca.edu.ec%2Fbitstream%2

F123456789%2F19836%2F1%2FTESIS.pdf&usg=AFQjCNHVDRnewIX
jZvyHMvwIcQrPlvQcGQ

Griful. (2009). *fiabilidad industrial*. Chile.

Huaraz noticias. (14 de Noviembre de 2014). *Operativos a panaderías*. Recuperado el 24 de Mayo de 2016, de <http://www.huaraznoticias.com/locales/operativos-a-panaderias>

Ishikawa. (1986). *¿Qué es el control total de calidad. La modalidad japonesa*. Bogotá: Norma.

James, T. (1997). *Gestión de la Calidad Total. Un texto*. Madrid.

La Patria. (18 de Octubre de 2014). *Hallan ratón muerto en depósito de panadería*. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de <http://lapatriaenlinea.com/?t=hallan-raton-muerto-en-deposito-de-panaderia¬a=199052>

La República. (7 de Agosto de 2015). *En Trujillo 4,500 panaderías trabajan de manera informal, según CCPLL*. Recuperado el 24 de Mayo de 2016, de <http://larepublica.pe/impresia/economia/234777-en-trujillo-4500-panaderias-trabajan-de-manera-informal-segun-ccpll>

López Trujillo, A. P. (2009). *CARACTERIZACION COMERCIAL DE LA PANADERÍA TRADICION DE LA CIUDAD DE MANIZALES*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2016, de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/233/L%C3%B3pez_Trujillo_Pablo_Andres_2009.pdf?sequence=2

López, R. (2001). *Modelo Europeo de Excelencia*. Recuperado el 10 de 11 de 2016, de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>

Mira JJ, L. S. (1998). *La plicacion del modelo europeo de gestión de calidad*. Ecuador.

- Nuria, A. V. (2005). *La adaptación de estrategias de calidad en la industria agroalimentaria*. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos de la Universidad Politécnica de Madrid, Madrid. Recuperado el 10 de 05 de 2017, de <http://oa.upm.es/163/1/02200514.pdf>
- Rebollo, L. G. (2007). *Diseño de un Modelo de Gestión basado en los Modelos de Excelencia y el Enfoque de Gestión por Procesos*. Barranquilla.
- Rivas, E. T. (1975). *Interpretación del desarrollo social centro americano*. Costa Rica: Educa Editores. Recuperado el 13 de Junio de 2016
- Rosas, E. L. (2013). *El rol del líder en los modelos de excelencia EFQM y de competencias de liderazgo en el sector turismo*. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia. Recuperado el 15 de 07 de 2018
- RPP Noticias. (29 de Noviembre de 2015). *Chimbote: Céntrica panadería operaba en pésimas condiciones de higiene*. Recuperado el 25 de 05 de 2016, de <http://rpp.pe/peru/actualidad/chimbote-centrica-panaderia-operaba-en-pesimas-condiciones-de-higiene-noticia-426891>
- RPP Noticias. (14 de Octubre de 2015). *Insectos e insumos en mal estado encuentran en dos panaderías de Miraflores*. Recuperado el 24 de Mayo de 2016, de <http://rpp.pe/peru/arequipa/insectos-e-insumos-en-mal-estado-se-encontro-en-dos-panaderias-de-miraflores-noticia-904863>
- RPP Noticias. (27 de Junio de 2017). *Hallan panes con hongos e insumos insalubres en panadería de Miraflores*. Recuperado el 29 de Junio de 2017, de <http://rpp.pe/peru/arequipa/hallan-panes-con-hongos-e-insumos-insalubres-en-panaderia-de-miraflores-noticia-1060481>
- Ruta del Buen Pan en Valencia. (26 de Abril de 2016). *Pan de Calidad.es*, pág. 1. Recuperado el 23 de Mayo de 2016, de <http://www.pandecalidad.es/blog/tags/tag/ruta-del-buen-pan-en-valencia>
- S., L. (2000). *Aplicación del modelo de EFQM de Excelencia*. Peru.

Sánchez Barraza, J. (2006). *Las MYPES en el Perú, su importancia y propuesta tributaria*. Recuperado el 25 de 06 de 2016, de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5433/4665>

Solucion, N. y. (2001). *La norma ISO 9001 del 2000. Resumen para directivos*. Barcelona: Gestión 2000.

Velasteguí, G. C. (2012). *Aplicación de un Modelo de Gestión de Calidad para la Participación en el Mercado de la empresa "Molinos Miraflores S.A." de la ciudad de Ambato*. Ecuador. Recuperado el 15 de 07 de 2018

Anexos

Modelo de encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

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

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS GERENTES DE LAS MYPES DEL SECTOR INDUSTRIAL,
RUBRO PANADERÍAS.**

El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información de las MYPES del sector y rubro indicado anteriormente, la misma que servirá para desarrollar el trabajo de investigación denominado

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD BAJO EL MODELO DE EXCELENCIA
EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL - RUBRO
PANADERÍAS DEL DISTRITO DE HUARAZ, 2016.**

La información que usted proporcione será utilizada solo con fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece anticipadamente.

INSTRUCCIONES: Marque con un aspa (x) en la hoja de respuestas aquella que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
I. DATOS GENERALES					
1. Edad			3. Grado de instrucción		
a. Menos de 20 años			a. Primaria (completo) (incompleto)		
b. De 21 a 30 años			b. Secundaria (completa) (incompleto)		
c. De 31 a 40 años			c. Superior no Universitario (completo) (incompleto)		
d. De 41 a más años			d. Superior Universitario (completo) (incompleto)		
2. Sexo					
a. Masculino					
b. Femenino					
II. DE LA GESTIÓN DE CALIDAD BAJO EL MODELO DE EXCELENCIA					
1	Se definen los principios éticos y valores claves para la organización.				1 2 3 4 5
2	Animan y permiten al personal participar activamente en las actividades de mejora.				1 2 3 4 5
3	Adquieren la opinión y nivel de reconocimiento público que se tiene sobre la empresa.				1 2 3 4 5
4	La organización desarrolla valores, misión, visión, políticas y estrategias.				1 2 3 4 5
5	En la organización se planifican actividades y se diseñan objetivos, con base a la planificación estratégica.				1 2 3 4 5
6	Utiliza herramientas para mejorar la forma de trabajar.				1 2 3 4 5
7	Existen programas de capacitación dentro de su organización.				1 2 3 4 5
8	Establece niveles de beneficios (servicios de salud, recreación, pensiones, cooperativas).				1 2 3 4 5
9	Se desarrollan estrategias para entender y anticiparse a las necesidades de sus clientes.				1 2 3 4 5
10	Existen procesos de atención de quejas y reclamos y seguimiento para la satisfacción de sus clientes.				1 2 3 4 5
11	Se investiga las necesidades de sus clientes, tendencias del mercado y empresas de su competencia.				1 2 3 4 5
12	Se emplean herramientas de calidad en actividades de mejora.				1 2 3 4 5
13	Se revisan y evalúan las alianzas con los diferentes grupos.				1 2 3 4 5
14	Se evalúan las decisiones de inversión.				1 2 3 4 5
15	Utiliza adecuadamente la tecnología existente.				1 2 3 4 5
16	Se hace buen uso de los edificios, equipos y otros recursos.				1 2 3 4 5
17	Adoptan medidas para la reducción y prevención de riesgos para la salud y seguridad.				1 2 3 4 5
18	Transfieren conocimientos y experiencias, en materia de calidad al personal de su empresa, clientes, proveedores y como se difunden entre ellos los principios y valores de calidad.				1 2 3 4 5

Directorio de las mypes

N°	NOMBRE COMERCIAL	RUC	VIA	N° VIA	#	TAMAÑO
01	PANADERIA PASTELERIA FIGUEROA	10419242654	JR.	SIMON BOLIVAR	663	Micro
02	PAST. Y CAFETERIA ANDREA	10424617399	AV.	FITZCARRAL	312	Micro
03	PANADERIA ROSITA	10316023814	AV.	CONFRAT. INTER. ESTE	2907	Micro
04	PANADERIA DON AMAQUITO	10451771863	JR.	MANUEL EULOGIO DEL RIO	1105	Micro
05	MANJAR REAL	10323874412	AV.	RAYMONDI	624	Micro
06	PANDORA	10443272165	JR.	AUGUSTO SORIANO INFANTE	S/N	Micro
07	PANADERIA SAN CRISTOBAL	10316339340	JR.	SAN CRISTOBAL	1009	Micro
08	PANADERIA SORIANO INFANTE	10316494159	JR.	SORIANO INFANTE	836	Micro
09	PANIF.Y MULTISERV.RAFELLY	10085910723	JR.	SAN MARTIN	618	Micro
10	PANADERIA BELEN	10316547708		JULIAN DE MORALES	820	Micro
11	PANIF.Y MULTISERV.RAFELLY	10085910723	JR.	SAN MARTIN	618	Micro
12	PANADERIA- PASTELERIA ROMERITO	10316662612	JR.	JULIAN DE MORALES	605	Micro
13	HORNO- PANADERIA SANTA ROSA	10316204185	JR.	JOSE DE SUCRE	1208	Micro
14	PANADERIA D' ANGELY	10428365521	JR.	JUAN DE LA CRUZ ROMERO S.N	S/N	Micro
15	PANADERIA FIGUEROA	10316257891	AV.	AGUSTIN GAMARRA	747	Micro
16	PANADERIA SUCRE	10316195721	JR.	JOSE DE SUCRE	1208	Micro
17	PANADERIA SAN BENITO	10316013975	PJE.	SAN HILARION	S/N	Micro
18	PANIFICADORA ROBLES	10316220822	JR.	SIMON BOLIVAR	479	Micro
19	PANADERIA Y PASTELERIA SALAZAR	20141312996	AV.	AGUSTIN GAMARRA	755	Micro
20	PANADERIA GUADALUPE	10409457253	JR.	TAJAMAR	S/N	Micro
21	RINCONCITO SOLEDANO	10316252163	JR.	RAMON CASTILLA	811	Micro
22	PANADERIA "JOSE OLAYA"	10316209284	JR.	JOSE OLAYA	168	Micro
23	PANADERIA MEDALITH	10102604348	JR.	AMADEO FIGUEROA	116	Micro
24	PANAD.PASTEL. SOLIS FIGUEROA	10801194201	PJ.	CHORRILLOS	202	Micro
25	HORNO N° 041	10316185199	JR.	JULIAN DE MORALES	820	Micro