



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

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

**ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

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

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

**AUTORA
LIZ TAYLOR ATENCIA ORTIZ**

**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 ENFOQUE DE LA CALIDAD TOTAL EN
LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA
EN EL DISTRITO DE HUARAZ, 2016**

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

**AUTORA
LIZ TAYLOR ATENCIA ORTIZ**

**ASESOR
Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN**

HUARAZ – PERÚ

2018

1. Título de la tesis

Caracterización de la gestión de calidad bajo el enfoque de la calidad total en las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería en el 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 profundamente a la Universidad ULADECH – CATÓLICA, por ser mi casa de estudio durante los cinco años y convertirme en profesional.

A mis docentes, por haberme transmitido sus conocimientos y darme siempre lo mejor de ellos. Mis sinceros agradecimientos están dirigidos a mi asesor de tesis, Mgtr. Carlos Humberto Chunga Antón, por su dedicación, apoyo y guía constante para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

4. Dedicatoria

Agradezco a mí ser al único,
supremo todopoderoso por darme
sabiduría, y por haberme iluminado
para cumplir mis metas.

A mis padres Amador y Lourdes,
por ser el motivo de mí existencia,
por su apoyo y sacrificio brindado
en todo momento, este triunfo se lo
dedico a ustedes por darme todo lo
que han podido en la vida.

5. Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general: Describir las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de la calidad total en las micros y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016. Para el desarrollo del trabajo se utilizó un tipo de investigación descriptivo, nivel cuantitativo y el diseño no experimental transeccional. Con una población de 15 panaderías debido a que la población es pequeña se utilizó una muestra censal, y se asumió 15 panaderías, a quienes se les aplicó un cuestionario de 9 preguntas cerradas por medio de la encuesta; de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados: El 53,33% de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería, manifiestan que a veces analizan permanentemente la situación actual de su empresa en el proceso de elaboración de panes, el 46,67% indican que a veces implementan los cambios en la empresa para solucionar problemas en el proceso de elaboración de panes, el 60,00% manifiesta que nunca miden los resultados alcanzados por sus empleados en la ejecución de sus actividades y el 66,67% manifiesta que a veces desarrollan la mejora continua en el proceso de elaboración de panes. Finalmente, se concluye que no se da una adecuada gestión de calidad y que no aplican adecuadamente el ciclo PHVA en las panaderías, se percibe que hay deficiencias porque los gerentes no planean, no evalúan y no verifican las actividades que desarrollan dentro de su organización.

Palabras clave: Ciclo PHVA, gestión de calidad y panaderías.

6. Abstract

The main objective of this research work was to: Describe the main characteristics of quality management under the total quality approach in the micro and small companies of the bakery product preparation sector in the district of Huaraz, 2016. For the development of the work was used a type of descriptive research, quantitative level and non-experimental transectional design. With a population of 15 bakeries because the population is small a census sample was used, and 15 bakeries were assumed, to whom a questionnaire of 9 closed questions was applied by means of the survey; of which the following results were obtained: 53.33% of managers surveyed in the area of preparation of bakery products, state that sometimes they permanently analyze the current situation of their company in the process of making bread, 46.67% they indicate that sometimes they implement the changes in the company to solve problems in the process of making bread, 60.00% state that they never measure the results achieved by their employees in the execution of their activities and 66.67% state that sometimes they develop continuous improvement in the brewing process. Finally, it is concluded that there is no adequate quality management and that they do not adequately use the PHVA cycle in bakeries, it is perceived that there are deficiencies because managers do not plan, do not evaluate and do not verify the activities they carry out within their organization.

Keywords: Cycle PHVA, quality management and bakeries.

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	ix
I. Introducción	1
II. Revisión de literatura.....	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Bases teóricas de la investigación	11
2.3. Marco conceptual de la investigación	25
III. Metodología.....	28
3.1. Diseño de la investigación.....	28
3.2. Población y muestra	28
3.3. Definición y operacionalización de variables.....	29
3.4. Técnicas e instrumentos	30
3.5. Plan de análisis	30
3.6. Matriz de consistencia	31
3.7. Principios éticos	32
IV. Resultados.....	33
4.1. Resultados	33
4.2. Análisis de resultados	45
V. Conclusiones y recomendaciones	51
5.1. Conclusiones	51
5.2. Recomendaciones	52
Referencias Bibliográficas	53
Anexos	59

8. Índice de tablas y figuras

Tabla 1. Distribución según edad de los representantes de las mypes.....	33
Tabla 2. Distribución según género de los representantes de las mypes	34
Tabla 3. Distribución según grado de instrucción de los representantes de las mypes.....	35
Tabla 4. Distribución según el inicio de un nuevo periodo o año se establecen los objetivos las cuales serán parte del servicio a brindar	36
Tabla 5. Distribución según el análisis permanente de la situación actual de la empresa en el proceso de elaboración de panes	37
Tabla 6. Distribución según el análisis de las posibles causas que genera problemas en el proceso de elaboración de panes	38
Tabla 7. Distribución según la planificación de soluciones a los problemas encontrados en el proceso de elaboración de panes	39
Tabla 8. Distribución según la implementación de cambios en la empresa para solucionar problemas en el proceso de elaboración de panes	40
Tabla 9. Distribución según la preocupación por guiar a los empleados en la ejecución de actividades en el proceso de elaboración de panes	41
Tabla 10. Distribución según la medición de los resultados alcanzados por sus empleados en la ejecución de sus actividades	42
Tabla 11. Distribución según selección de los insumos de forma estandarizada para mejorar la calidad en el proceso elaboración de los panes.....	43
Tabla 12. Distribución según el desarrollo de mejora continua en el proceso de elaboración de panes	44

Índice de figuras

Figura 1. Distribución según edad de los representantes de las mypes	33
Figura 2. Distribución según género de los representantes de las mypes	34
Figura 3. Distribución según grado de instrucción de los representantes de las mypes	35
Figura 4. Distribución según el inicio de un nuevo periodo o año se establecen los objetivos las cuales serán parte del servicio a brindar	36
Figura 5. Distribución según el análisis permanente de la situación actual de la empresa en el proceso de elaboración de panes	37
Figura 6. Distribución según el análisis de las posibles causas que genera problemas en el proceso de elaboración de panes	38
Figura 7. Distribución según la planificación de soluciones a los problemas encontrados en el proceso de elaboración de panes	39
Figura 8. Distribución según la implementación de cambios en la empresa para solucionar problemas en el proceso de elaboración de panes	40
Figura 9. Distribución según la preocupación por guiar a los empleados en la ejecución de actividades en el proceso de elaboración de panes	41
Figura 10. Distribución según la medición de los resultados alcanzados por sus empleados en la ejecución de sus actividades	42
Figura 11. Distribución según selección de los insumos de forma estandarizada para mejorar la calidad en el proceso elaboración de los panes.....	43
Figura 12. Distribución según el desarrollo de mejora continua en el proceso de elaboración de panes	44

I. Introducción

La búsqueda de la calidad siempre ha sido una constante para operar e ir creciendo en el mercado, donde existe mucha competencia dentro de las micro y pequeñas empresas, es importante conocer la gestión de calidad para lograr el desarrollo eficiente y competitivo donde se busca una solución frente a muchas dificultades. Como se percibe la calidad total en la elaboración de productos de panadería no se da de manera eficiente y no permite que las micro y pequeñas empresas (MYPES) puedan desarrollarse en el entorno donde interactúan, se reflejan deficiencias; además, los gerentes de las panaderías no tienen el conocimiento de planear para realizar un cumplimiento adecuado del servicio así como de la producción de los panes, por eso las micro y pequeñas empresas de las panaderías requieren un mejoramiento continuo para lograr la calidad total, utilizando de manera adecuada los aspectos de ciclo PHVA. Para ello los colaboradores tienen que poner de su parte para mejorar la imagen de la empresa. Se considera como un factor importante dentro de las panaderías la calidad, porque esta es uno de los principales factores que permite la supervivencia de las empresas.

En estos tiempos para las micro y pequeñas empresas (MYPES) que prestan servicios, la gestión de calidad es un tema de mucha importancia para que se puedan convertir competitivos y diferentes frente a sus competidores, donde la calidad implica darle un valor añadido al producto, pero siendo eficiente y eficaz. Es por ello que se reflexiona sobre las realidades y retos que se da dentro de la gestión de la calidad en las empresas de servicios (Frometa, 2008).

Para que las empresas logren ser competitivos es muy importante que realicen un cambio radical realizando una implementación del ciclo PHVA, ya que es una metodología de mejora continua para que logran ser competitivos. A continuación, se menciona lo siguiente que con la implementación del ciclo PHVA en reducción de accidentalidad en manos, la empresa del sector agroindustrial del valle del Cauca - Colombia, logró la reducción de accidentes en el corto plazo, donde se presentaron 30 accidentes menos en el segundo semestre con respecto a los accidentes del

primer semestre. Esta reducción del 68,3% permite evidenciar con la aplicación del ciclo PHVA la empresa mejoro bastante donde obtuvieron mejores resultados. Entonces se evidencia que la aplicación del ciclo PHVA puede constituirse en un aliado estratégico de cualquier empresa en la búsqueda del logro de mejores resultados, a través del desarrollo de procesos exitosos de mejoramiento continuo y aprendizaje organizacional que logren ubicar a la empresa en una posición diferenciadora y sostenibles en el tiempo, anticipándose a los nuevos retos y tomando el control de su propio destino (Arias, Gómez y Leal, 2014).

A nivel internacional, el crecimiento de las empresas dedicadas en distintos rubros genera el aumento económico del país. Donde las micro y pequeñas empresas (MYPES) generan el 47% del empleo en América Latina, siendo esta una de las características que podemos rescatar de este tipo de empresas y acorde que estas MYPES van creciendo, así también se incorporan nuevas, esto dinamiza nuestra economía bebido a que la mayoría se desaparecen en menor tiempo las que sobreviven se vuelven cada vez más conocidos en el mercado y ampliarán su capacidad de fabricación, requerirán de más personal y aportarán con mayores tributos al Estado (Grupo Altavoz, 2016).

Las micro y pequeñas empresas (MYPES) juegan un papel importante en el desarrollo económico de toda nación, ya que es la fuente que genera mayores puestos de trabajo y minimiza la pobreza y de la misma forma podemos observar que las MYPES que se dedican a la fabricación de alimentos son las que contribuyen con mayor porcentaje y la que representa con mayor contribución son aquellos que elaboran productos de panadería (Sunat, 2003).

Las micro y pequeñas empresas (MYPES) en el Perú son componentes muy importantes del motor de nuestra economía, donde brindan el empleo a nivel nacional al 80 % de la población económica activa (PEA). En ese sentido es indudable que abarcan varios aspectos de la economía muchas veces no generan en condiciones adecuadas de realización personal (Sánchez, 2006).

En la actualidad las micro y pequeñas empresas (MYPES) trabajan con inoportunos planes de contingencia, estas empresas tienen estrategias simples; razón por la cual planean solo para el presente y esto no les ayuda a crecer en su entorno, porque una planificación estratégica necesita planear a futuro, comparando con grandes empresas que existe; esto quiere decir si una empresa planea solo para el presente no conseguirá lo que a futuro pretende alcanzar (Vega, 2011).

En Perú de las 200 mil personas que laboran directamente en la industria panificadora, solo un 20% es calificado con estudios técnicos, mientras que el restante 80% rotan permanente del cual la mayoría de personas que trabaja en la industria panificadora cambia de empleo hacia otro sector con facilidad. Ello es una oportunidad, debido a que hay un mercado por explotar y que los clientes están dispuestos a pagar por un producto diferente (Prensa, 2013).

Así mismo en Perú existen alrededor de 10 mil panaderías aproximadamente y de estas el 43% se ubican en Lima, el progreso que se muestra en los últimos años por las panaderías del Perú es importante, al haber ampliado su oferta y que han mejorado sus puntos de ventas, pero existe un segmento de este sector que no se preocupan por su crecimiento por falta de planeación y proyección de futuro, y por ello han sufrido muchas quejas por parte de sus clientes, ya que estas empresas no toman en cuenta un plan adecuado para el cumplimiento de sus servicios y producción de panes, ello ha generado mucha incomodidad en sus clientes; además, de este problema también se han visto afectados en no hacer, un plan para el mejor control y designación tareas el cual les hace mucha falta a sus trabajadores, por ello no pueden realizar un mejor servicio y producción de panes por el cual las panaderías están siendo puntos de quejas de los clientes; es en la verificación, ya que pocas veces los gerentes son capaces de revisar en qué puntos están deficientes su servicio así como la producción de los panes y ello ha generado mucha pérdida de clientela en estas panaderías de nuestro país. Uno de los problemas con la cual están batallando estas panaderías es en actuar, ya que no han tomado en cuenta muchas quejas de sus clientes, y eso no les ha ayudado a mejorar en sus servicios (RPP Noticias, 2009).

En Chiclayo las principales actividades según la participación en el PBI de la industria de alimentos en 2014 fueron molinera y panadería ocupando el 56%, pero el 43% de las micro y pequeñas empresas (MYPES) tienen un desconocimiento de sus objetivos no tienen claro hacia dónde quieren llegar, también les falta el control en el proceso de elaboración y la venta por qué no cuentan con un ambiente adecuado eso se debe a que ellos no planean, verifican ni controlan los productos que elaboran, es por ello que existe desorden, uno de los problemas muy comunes que se han observado en las panaderías es que les hace falta un plan para realizar un adecuado servicio a sus clientes (RPP Noticias, 2016).

El 80% del pan que se produce en la ciudad de Chimbote es elaborado en panificadoras clandestinas y sin las más mínimas condiciones de higiene, así informo Lostaunau Ottone Lisandro (2011), empresario panificador. Esto se debe a que los mismos dueños de las panaderías no le toman la debida importancia en cuanto la calidad en los productos que preparan; además, estas panificadoras informales constituyen un serio riesgo para el bienestar de la población y así mismo obliga a los panificadores formales a mantener el precio del pan, a pesar del incremento del precio de los insumos y por ello han sufrido muchas quejas por parte de sus clientes, ya que estas empresas no toman en cuenta la calidad en la producción de panes, ello ha generado mucha incomodidad en sus clientes porque hoy en día quien define la calidad son los clientes (RPP Noticias, 2011).

En el ámbito local se ha observado que los propietarios de las panaderías en el distrito de Huaraz, no aplican de manera adecuada el ciclo PHVA, por ello no tienen el conocimiento de planear, para poder realizar un cumplimiento adecuado del servicio así como de la producción de los panes y los mismos empleados no han sido capaces de poner de su parte para poder mejorar en sus servicios y así poder ofrecer una mejor imagen de la empresa, de la misma manera muchas veces los gerentes no saben designar recursos a sus colaboradores y por ello no tiene el espíritu de mejora para su empresa. Verificar, pues los gerentes no se toman el afán de supervisar a sus colaboradores de cómo se están desarrollando en la atención a los clientes, o en cómo están produciendo, al respecto es muy importante estar

monitoreando para tener un éxito y cumplir con los objetivos. Por eso es necesario que las micro y pequeñas empresas tengan conocimiento sobre la calidad total en la elaboración de los panes, para ello el gerente debe estar supervisando todo el establecimiento y al personal que labora porque depende de la calidad que brindan logran la fidelización de los clientes.

El interés de realizar el trabajo de investigación sobre la calidad total tuvo su origen de las observaciones permanentes realizadas a las panaderías de las micro y pequeñas empresas (MYPES) el tema gestión de calidad, se debe a que en la ciudad de Huaraz, se ha puesto en evidencia que los gerentes de las panaderías no toman la debida importancia y se han reflejado insatisfacción por parte de los clientes sobre el servicio ofrecido, lo cual es muy importante en el estudio del enfoque de calidad total, porque se busca el mejoramiento constante, en las MYPES.

Por lo anteriormente expresado, el problema de investigación es el siguiente: ¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de la calidad total en las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016? Para responder el problema, se ha propuesto el siguiente objetivo general: Describir las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de la calidad total en las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz 2016. Así mismo para lograr el objetivo general, se establecieron los siguientes objetivos específicos: (a) Determinar las principales características de los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016; (b) Determinar las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de la calidad total en las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016.

La investigación se justifica, porque es importante conocer si se está desarrollando de manera eficiente la gestión de calidad y la calidad total en las Mypes a través de sus características como: Planear, hacer, verificar y actuar, las mismas que permiten

a las empresas tener buena gestión de calidad teniendo como resultado la satisfacción de los clientes, ya que de ello depende no sólo la supervivencia de la empresa sino también la imagen que reflejan a los clientes locales. También permitirá generar conciencia a los propietarios del rubro de panaderías del distrito de Huaraz, sobre la calidad total, de modo que puedan identificar las características esenciales en las que necesitan mejorar para brindar un servicio y producto de calidad y de esta manera lograr la satisfacción de los clientes. De mismo modo esta investigación será de mucha importancia por que servirá como antecedente a futuros investigadores sobre la gestión de calidad bajo en enfoque de calidad total en las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz. Esta investigación no tendrá ningún impacto negativo ni para los propietarios, empleados y la misma sociedad, más al contrario será un beneficio para todos aquellos que apliquen el ciclo PHVA.

El sustento teórico del presente trabajo se basó en la teoría de Deming (1989) quien menciona que la calidad total es muy importante, para ello se trabaja de manera correcta desde el inicio, constituyendo las siguientes cuatro dimensiones: Planear, hacer, verificar y actuar.

La metodología a emplearse en la presente investigación fue de tipo descriptivo porque se buscó describir las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de la calidad total en las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016, nivel cuantitativo porque se procedió a la recolección de datos buscando la medición de variable, y el diseño fue no experimental (transeccional o transversal) porque se recolectó los datos en un solo momento, en un tiempo único, con el propósito de describir la variable en estudio. La población y muestra censal para la investigación refleja la misma cantidad porque la población a estudiar es relativamente pequeña, para el estudio se asumió a 15 panaderías del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz. La técnica de investigación fue por medio de la encuesta, así como sus respectivos instrumentos de recolección de datos se usó los cuestionarios estructurados.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de antes indicado, fueron incorporados o ingresados al programa estadístico SPSS versión 23 para el procesamiento de datos, y presentar en tablas y figuras y el análisis estadístico, obteniendo los siguientes resultados: El 53,33% de los gerentes encuestados, indica que a veces analizan permanentemente la situación actual de su empresa en el proceso de elaboración de panes, el 46,67% manifiesta que a veces implementan los cambios en la empresa para solucionar problemas en el proceso de elaboración de panes, el 60,00% manifiesta que nunca miden los resultados alcanzados por sus empleados en la ejecución de sus actividades y el 66,67% indica que a veces desarrollan la mejora continua en el proceso de elaboración de panes.

Finalmente, se concluye que después de haber realizado la encuesta a los gerentes y haber realizado su respectivo análisis; se puede percibir que no se da una adecuada gestión de calidad y que no aplican adecuadamente el ciclo PHVA, porque la mayoría no planifican, no evalúan y no verifican las actividades que desarrollan en su empresa, por eso no les ha ayudado a lograr sus objetivos.

Se recomienda a las micro y pequeñas empresas implementar el ciclo PHVA, con el cual obtendrán resultados favorables y tendrán una mejora continua ya que muchos de ellos no establecen sus objetivos, y sus procesos necesarios para que logren resultados satisfactorios para la empresa que dirigen, y sin esta primera atapa no se pueda avanzar con el resto del ciclo de mejora continua para lograr la calidad total.

II. Revisión de literatura

2.1. Antecedentes

Portilla (2017) en su tesis titulado “Aplicación del ciclo PHVA para mejorar la calidad de las ventas del seguro de compra protegida de la empresa Chubb Perú S.A., 2017”. El objetivo fue determinar como la aplicación del ciclo PHVA mejora la calidad de las ventas del seguro de compra protegida de la empresa Chubb Perú S.A., 2017, se aplicó el diseño cuasi experimental porque permite registrar el estado que se encuentra la empresa, variable independiente cuantitativa. La muestra son las pólizas de compra registrada teniendo como referencia un periodo de 10 meses, durante 2016-2017 de la empresa Chubb Perú SAC. Cuyos resultados obtenidos fue en el mes de septiembre la pérdida de clientes por causa de mala praxis de los cajeros represento un 9,34 % de las ventas totales. Conclusión: Se concluye que después de la aplicación de ciclo de mejora continua PHVA se pudo observar que se logra mejorar la calidad de ventas del seguro de compra protegida, antes de la aplicación se obtuvo 0.85 luego llegando a alcanzar 0.91 por tanto, se logró mejorar la calidad en un 7,05 %.

Estrada (2016) en su tesis “Propuesta de mejora de la calidad en base a la norma iso 9001:2008 en una panadería”. El objetivo fue proponer un sistema de gestión de la calidad con base a la calidad total para los procesos en la producción de pan en la panadería de Hipermercados Populares S.A. del local ubicado en la avenida La Marina N° 2355. La metodología utilizada para este trabajo fue realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos en la producción de pan, para lo cual de un total de 17 se entrevistó a 6 colaboradores y se identificó que el problema principal fue: Falta de un sistema de gestión que ayude a ordenar y ser más efectivos en los procesos. Se obtuvieron los siguientes resultados el 60% de los encuestados manifiestan que a veces se apoyan con el objetivo de la empresa en su área, el 80% determinan que a veces mejoran en el cambio y desarrollo de sus actividades. Conclusión: Se concluye que no aplican de manera adecuada la calidad en el proceso de elaboración de panes existe deficiencias.

Espíritu (2014) en su tesis titulada “Plan de Know How para mejorar la calidad en las panaderías Sur Sabor S.A del distrito de Chilca”. El objetivo fue diseñar un plan de Know How para mejorar la calidad total en la panadería Sur Sabor S.A del distrito de Chilca, para lo cual aplico una investigación descriptivo - explicativo a una muestra de 150 clientes. Al aplicar la calidad total se obtendrá la satisfacción del cliente. Conclusión: Se concluye el análisis de la herramienta para mejorar la calidad total en la panadería Sur Sabor S.A. del distrito de Chilca, implementando teorías de autores expertos para conseguir mejor calidad en los procesos de producción, personal y servicios todo esto con la finalidad de lograr la calidad total, mejorando la eficiencia y flexibilidad en la organización.

Pineda (2014) en su tesis titulado “Caracterización de la gestión de calidad bajo el enfoque de la calidad total en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro transportes turístico terrestre del distrito de Huaraz, 2014”. El objetivo fue describir las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de la calidad total en las micro y pequeñas empresas del sector servicios rubro transportes turístico terrestre del distrito de Huaraz, 2014. Se utilizó tipo de investigación descriptiva, nivel cuantitativo, una muestra de 10 gerentes, se aplicó un cuestionario de 10 preguntas bajo la técnica de encuesta, cuyos resultados conseguidos se determinó. El 50% de gerentes encuestados de las Mype expresan que muy pocas veces solucionan problemas que se presenta en proceso de prestación de servicios por parte del personal y el 50% manifiesta que muy pocas veces elaboran plan de mejoramiento dentro del proceso de prestación de servicios. Conclusión: Los gerentes encuestados no planifican, no evalúan y no verifican las actividades que llevan a cabo dentro del proceso de prestación de servicios dentro de la empresa, lo cual demuestra que existe deficiencia en la gestión de calidad por parte de los gerentes.

Tafur (2014) en su tesis titulada “Caracterización de la gestión de calidad bajo el enfoque de calidad total en las micro y pequeñas empresas sector construcción, rubro construcción de edificios completos o partes, obras de ingeniería en el distrito de Huaraz, 2014”. En la cual tuvo como objetivo describir las principales

características de la gestión de calidad bajo el enfoque de calidad total en las micro y pequeñas empresas sector construcción, rubro construcción de edificios completos o partes, obras de ingeniería en el distrito de Huaraz, 2014. Para ello aplico un tipo descriptivo, nivel cuantitativo y diseño transeccional a una muestra de 49 constructoras, aplicó un cuestionario de 8 preguntas cuyo resultado de la encuesta fueron: El 38,78% de gerentes encuestados, expresan su desacuerdo en cuanto al análisis de causas potenciales de un problema, el 28,57% menciona estar en desacuerdo respecto a implementar soluciones inmediatas en el proceso de ejecución de obras. Conclusión: Se concluye que los gerentes no le prestan la debida importancia a la aplicación del ciclo PHVA en las empresas porque no hay un interés sincero por parte de los empresarios para mejorar la calidad en los distintos aspectos evaluados.

Huallpahuque (2015) en su investigación “Caracterización de la gestión de calidad bajo el enfoque de calidad total en las micro y pequeñas empresas del sector servicio rubro restaurantes de dos tenedores Huaraz 2014”. En la cual tuvo como objetivo, describir las principales características de la gestión de la calidad bajo el enfoque de la calidad total en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de dos tenedores en el distrito de Huaraz, 2015. La investigación fue cuantitativa, descriptiva, no experimental, con una población de 21 MYPES, a quienes se les aplicó un cuestionario de 10 preguntas aplicando la técnica de encuesta. Obteniéndose los siguientes resultados: El 52,38% de las MYPE encuestadas señalan que hay una deficiente aplicación de la mejora continua en la empresa, mientras que un 47,52% sólo aplican la mejora continua. Finalmente, las conclusiones son: La mayoría de las MYPES encuestadas poseen deficiente aplicación de la gestión de calidad, ya que no implantan la mejora continua para mejorar calidad del servicio.

2.2. Bases teóricas de la investigación

2.2.1. Gestión de calidad

La gestión de calidad, actualmente se ha convertido en una perspectiva necesaria para cualquier estrategia encaminada para el éxito competitivo de la organización. Por ende, la gestión de calidad son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad, porque es el pilar fundamental para cualquier tipo de organización, a través de la gestión se trabaja monitoreando y verificando (James, 2014, p.2).

Así mismo la gestión de calidad son conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo al proceso de gestión, que alude a dirección y coordinación de actividades. Por lo tanto, la gestión de calidad consiste en que la dirección planifica el futuro, así mismo implanta los programas y controla los resultados de la calidad con perspectiva a su mejora permanente. Así pues, mediante la gestión de calidad, la gerencia participa en la definición, análisis y garantía de los productos y servicios ofertados por la empresa (Udaondo, 1992, p.5).

Cortés (2017) menciona que la gestión de calidad es quien define e incentiva a las empresas de identificar y analizar las necesidades del cliente, así teniendo presente la exigencia de que los productos que ofrece la organización sean aceptables y controlar el proceso del suministro, que cada una de ellas cumpla con los requisitos de manera correcta de ese modo sea la expectativa que brinda confianza al consumidor (p.14).

De acuerdo al anterior cabe mencionar que la gestión de calidad son conjunto de actividades que realiza la función general, dentro de ello se fija la política de calidad, objetivos y responsabilidades que debe cumplir y esto se lleva a cabo a través de la planificación, inspección y mejoramiento de la calidad por esa razón para cumplir con todas las actividades programadas es importante realizar seguimiento a las distintas áreas que conforma la organización para obtener mejores resultados.

Association (1989) afirma la gestión de calidad es una filosofía de gestión empresarial que son inherentes las necesidades del cliente y las metas de la empresa, de la misma manera asegura su máxima eficacia dentro de la empresa todo ello mediante la puesta en marcha en los distintos procesos para lograr la excelencia (p.13).

Así mismo los principios de la gestión de calidad, son reglas esenciales enfocadas a mejorar el correcto funcionamiento de la organización, para ello se debe mejorar sus relaciones internas. En consecuencia, se puede afirmar que es una regla primordial para liderar y operar una compañía que aspira a mejorar continuamente su desempeño en largo plazo; siempre, enfocándose en sus clientes ya que el principio clave para el éxito de la empresa siempre ha sido la mejora continua, por ello este instrumento de gestión les ofrece a las organizaciones una oportunidad para evaluar su rendimiento (Camisón, Cruz y González, 2006, p.23).

La introducción de la gestión de calidad dentro de la competencia, en las últimas décadas las empresas se han enfocado a la búsqueda de nuevas ideas y soluciones para enfrentar a la competencia y mantener la supervivencia y lograr el crecimiento, se han visto obligados a buscar la excelencia para mantenerse en el mercado. Una mejor visión ha permitido esta implementación tomando una dirección basada en calidad, se observa que cada día son más las empresas que buscan la excelencia porque es un factor importante para enfrentar a la competencia (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007, p.1).

2.2.2. Calidad total

La calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio para satisfacer las necesidades implícitas del consumidor, una característica de TQM (Total Quality Management) administración de la calidad total, es la prevención de eliminar los problemas antes que

aparezcan, esto trata de crear un mejor ambiente en la organización que responda de manera rápida a las necesidades y requerimientos del cliente. Por eso todos los integrantes que conforma en la empresa deben conocer la manera de crear valor y cuál es su rol en este proceso. Esto incluye a todos con quien interactúa la empresa dentro y fuera de la organización, ampliando los límites de análisis. El TQM se centra en las necesidades del cliente y en la mejora continua de los procesos, cada proceso es continuamente mejorado (Carro y González, 2012, p.1).

Así mismo la calidad es un proceso de mejora continua, para ello todas las áreas que conforma la empresa deben participar en el desarrollo de productos y servicios, para satisfacer las necesidades del cliente y así logran tener mayor productividad. Sin embargo, Evans y Lindsay (2008) mencionan que la calidad total es un sistema de gestión enfocado en las personas y cuyo fin es satisfacer a los consumidores y reducir costes mediante la integración de las funciones organizacionales y de la completa cadena de suministro (p.12).

También Deming (1989) señalo de cómo administrar y evaluar a los trabajadores en las empresas, para ello propuso ideas fundamentadas que en todo proceso de la empresa existe, y el ciclo PHVA como un proceso para mejorar la calidad en todas las áreas funcionales de la organización, este ciclo refleja un mecanismo de evolución para la mejora continua. Por lo tanto, la mejora continua consiste en desarrollar ciclos de mejora en todos los niveles de la organización, donde se ejecutan las funciones y los procesos con la aplicación del ciclo, el proyecto no termina cuando se obtiene el resultado deseado, sino que más bien, se inicia un nuevo desafío; además, ayuda a identificar las oportunidades de mejora (p.16).

Camisón, Cruz y González (2006) explican las fases del ciclo PHVA. Planear se define los objetivos y se determinan estrategias; hacer se lleva a cabo y se implementa la mejora para conseguir los objetivos que fueron

planteados; comprobar se verifica los resultados y actuar es volver a fase planear para analizar si la mejora implementada ha funcionado (p.877).

a) Planear

Es determinar los objetivos que se quieren alcanzar y elegir los métodos adecuados para lograrlos de la misma forma se realiza un análisis de la situación actual de la empresa (Cuatrecasas, 2010, p.66).

b) Hacer

Consiste en llevar acabo el trabajo y acciones establecidas planteadas en la fase anterior y abarca la capacitación y formación del personal para la implementación del plan de mejora (Cuatrecasas, 2010, p.66).

c) Verificar

Consiste en controlar los efectos y resultados planificados y valorar las actividades ejecutadas en la implementación y su eficiencia y se comprueba si los objetivos se han logrado, o si no se planifica de nuevo para superarlos (Cuatrecasas, 2010, p.66).

d) Actuar

En esta última fase se identifican algunos aspectos que se debe mejorar o cambiar y de la misma manera se toman acciones para mejorar de forma continua el desempeño de los procesos (Cuatrecasas, 2010, p.66).

Por lo tanto, la principal característica del ciclo PHVA es que no tiene un punto y final en el momento se obtiene los resultados requeridos, y se va creando una rueda continua en donde el ciclo se reinicia una y otra vez de manera periódica, ya que de esta manera va generando un proceso de mejora

continua, entonces el ciclo ayuda a la organización a subsanar sus deficiencias que tiene y aprender de los errores. Cabe mencionar que para lograr tener un producto de calidad las empresas deben de trabajar de manera correcta desde el proceso hasta la distribución del producto, por eso al aplicar el ciclo PHVA las panaderías lograrán a tener un producto de calidad para satisfacer sus necesidades de los consumidores ya que el ciclo es una metodología donde le facilita trabajar de manera coordinada a los empleados en el proceso de producción porque todo depende de ello quien define la calidad son los clientes (Gallo, 2017, p.12).

Importancia del ciclo PHVA

Esta metodología conocida como el ciclo de mejora continua en honor a Deming quien introdujo por primera vez el concepto a Japón, es importante mencionar que este ciclo no solo se aplica a la calidad o al mundo empresarial, ya que si se evalúa cada uno de sus elementos se puede afirmar que, en muchas de sus actividades está relacionado con las diferentes áreas que lo integran. Al obtener los resultados de ejecución del ciclo permitirá a las organizaciones tener una mejora para lograr la competitividad duradera en el mercado, mejorando continuamente la calidad de sus productos (Camisón, Cruz y González, 2006, p.876).

2.2.3. Micro y Pequeñas Empresas (MYPES)

Definición

Las micro y pequeñas empresas (MYPES) es la fuente generadora de empleos que está constituida por una persona natural o jurídica, con la finalidad de desarrollar las diferentes actividades en la prestación de servicios, como son la extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o la prestación de servicios (Sunat, 2017).

Características de las micro y pequeñas empresas (MYPES)

La Ley N° 30056, es una ley de impulso al desarrollo productivo y crecimiento empresarial que establece de manera esquemática que las micro y pequeñas empresas tienden a ser una fuente reguladora. Se determina en función a los niveles de ventas anuales para su categoría empresarial.

- a) Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- b) Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT hasta el monto máximo de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- c) Mediana empresa: ventas anuales superiores a 1,700 UIT hasta el monto como máximo de 2,300 UIT (El Peruano, 2013).

Importancia de las micro y pequeñas empresas (MYPES)

Las micro y pequeñas empresas (MYPES) es un componente importante porque se constituye el principal eje de nuestro país, donde a nivel nacional genera empleo al 80% de la población económica activa (PEA), teniendo la habilidad en la estructura organizativa, adaptando e innovando en el movimiento de mercado, las micro y pequeña empresa no cuentan con apoyos financieros que ofrece la banca de desarrollo, por la baja rentabilidad y la complejidad que representa el volumen de operaciones que demuestran (Sanchez, 2006, p.128).

2.2.4. Rubro elaboración de productos de Panadería

Definición de la panadería

Panadería es un establecimiento donde se hace o vende el pan, negocio especializado en la producción y venta de diferentes tipos de panes, así como también de los productos que están hechos en base a la harina y los bollos de masa, entonces una panadería puede vender además de pan, masas finas, tortas y en algunos casos también las comidas saladas (ABC, s.f).

Definición del pan

El pan es un producto comestible que se hornea una mezcla fermentada, contiene los ingredientes básicos agua, harina, levadura y sal las cuales son responsables de las características de apariencia, textura y sabor y los ingredientes secundarios como el azúcar, leche, huevo y otros, los cuales proporcionan rasgos de calidad y al final los ingredientes complementarios como los mejoradores que permiten asegurar un rendimiento constante durante el proceso (Ochoa, s.f, p.1).

Clasificación de Panaderías

1) Panadería artesanal (tradicional)

Es elaborado por técnicos panaderos, y se elabora en pequeñas cantidades adaptadas al cliente, con una menor producción donde generalmente ellos mismos comercializan sus productos a través de sus propios puntos de venta y es elaborado cada día los panes por lo cual el producto es fresco (Lira, 2005, p. 36).

2) Panadería industrial

Son consideradas empresas grandes, son compañías medias y elaboran los panes en grandes cantidades, normalmente se pre cocina su conservación del pan es muy limitada, se seca o se degrada en poco tiempo y se vende en supermercados como pan fresco la larga duración, pan de Sándwich y hamburguesa, etc. (Lira, 2005, p. 36).

Maquinaria y utensilios en panadería

1) Horno: Puede ser a gas o eléctrico, son equipos que permiten que en su interior circule de manera uniforme el calor para obtener una cocción, 2) La

pala: se utiliza para colocar y extraer el pan de las cámaras de cocción del horno, 3) El palín: es una pala delgada y larga con sus bordes biselados, esto se utiliza para colocar panes de piso en las cámaras del horno de tal manera forma filas, 4) Tajadora: Se utiliza para tajar el pan. 5) Batidora: Es utilizado para realizar las mezclas de los insumos, 6) Moldes: Se utilizan para colocar, dar la forma final y facilitar el horneado de la masa, 7) Amasadora: Es una máquina que se utiliza para amasar el pan y dar textura, 8) Gramera: Utilizada para pasar los ingredientes, 9) Mesa de trabajo: Se utiliza para realizar el trabajo, 10) Cortador de masa: este accesorio se utiliza para marcar los panes antes de meter al horno, 11) Cuchillo: Esta herramienta se utiliza para cortar según el trabajo (Lira, 2005, p. 39).

Utensilios

1) Cucharones y cuchara: Son utilizados para transportar y medir porciones de los ingredientes o sustancias líquidas que se requiere, 2) Raspador de masa: Es utilizado para quitar la masa pegada, 3) Balanza: Este instrumento se utiliza para determinar el peso de los ingredientes con medidas exactas en este caso es útil para medir la masa, 4) Rodillo: Se utilizan para estirar la masa, 5) Bandejas: Se utilizan para colocar la masa y pasarla a la cámara de fermentación (Lira, 2005, p. 26).

Dimensiones del enfoque de la calidad total - ciclo PHVA

Planear – Hacer - Verificar – Actuar

a) Planear

Carro y Gonzáles (2012) mencionan, planear se refiere definir el proyecto, analizar la situación actual, planificar soluciones, analizar las causas potenciales y se programa la actividad que se van a empezar, identificar las

áreas de mejora, establecer objetivos y métodos para poder alcanzarlos (p.13).

Planear pertenece a la formulación de los objetivos, de mismo modo se definen las estrategias para poder lograr los resultados en la cual también se fija las actividades a ejecutar, en esta etapa es recomendable realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa (Macías, 2010, p.46).

Planear consiste en fijar la realidad actual y se define con claridad el problema, de la misma manera se determinan las posibles causas para ello se debe desarrollar las mediciones del desempeño, para ello se revisa todo el proceso involucrado para determinar cómo se desempeñan en la actualidad por que la planificación es la fase que necesita más tiempo y a la vez es más importante en la empresa (Donna, 2006, p.240).

b) Hacer

Hacer es implementar soluciones para los procesos que se desea alcanzar los objetivos y se desarrollan las actividades propuestas, de la misma forma se debe controlar los efectos y aprovechar sinergia, además en esta fase se deben observar las deficiencias del plan que se han encontrado (Carro y Gonzáles, 2012, p.13).

En esta segunda fase, es seleccionar e implementar solución del plan para realizar las mejoras correspondientes, para ello se deben iniciar acciones inmediatas para corregir cualquier dificultad que no satisface las necesidades, de la empresa; en ese sentido las mejores soluciones son aquellas que solucionan el problema actual, ya que todo esto se encuentra después de identificar la causa del problema (Donna, 2006, p.290).

Macías (2010) menciona, se pone en práctica lo planeado en ello se debe reflejar la capacidad de la empresa para tomar las decisiones, en la cual para

poder trabajar en equipo se debe asignar adecuadamente los recursos que se requiere (p.47).

Se lleva a cabo el plan de trabajo determinado, cuando se ejecuta en plan se hace el monitoreo para verificar si el plan se esté llevando acabo según lo planeado, y así mismo existen varios métodos que nos ayudan a medir las tareas y el tiempo (Pérez y Múnera, 2007, p.50).

c) Verificar

En esta fase se comparan los resultados planeados con los que logramos, para ello, se establece un indicador de medición porque como bien se sabe lo que no se puede medir, no se puede mejorar en una forma ordenada (Pérez y Múnera, 2007, p.50).

Donna (2006) se evalúan los resultados, y se aplican las mediciones de desempeño de la misma forma se puede realizar una comparación inmediata para comprobar que tan bien se está desarrollando la solución implementada (p.291).

Macías (2010) el verificar consiste en medir lo ejecutado con lo planeado para ello se aplican los índices establecidos y se realiza la evaluación de los resultados encontrados de las actividades desarrolladas (p.47).

d) Actuar

Esta última fase corresponde al establecimiento de medidas correctivas, en caso de que existan diferencias entre hacer y planear, una vez analizada las causas se implanta un plan de mejora continua en base a las medidas correctivas para volver a tomar el rumbo correcto (Macías, 2010, p.47).

Si al verificar los resultados se logró con lo planeado entonces se sistematizan y demuestran los cambios que hubo; y por otro lado si nos damos cuenta que no hemos logrado lo deseado, se debe actuar rápido para crear un nuevo plan de trabajo (Pérez y Múnera, 2007, p.50).

Donna (2006) menciona, que esta última fase consiste en tomar la decisión adecuada de adoptar el cambio, abandonar o repetir el ciclo, si se adopta el cambio se deben realizar trabajos para asegurar que los nuevos métodos implementados puedan permanecer en la empresa (p.292).

Indicadores del enfoque de la calidad total - ciclo PHVA

a) Planear

Definir el proyecto

Tenutto (2017) afirma que un proyecto es una secuencia única de actividades complejas interconectadas que tienen un objetivo o propósito que se debe alcanzar en un plazo establecido, para ello se plantean estrategias que van a ser utilizadas durante el proceso (p.11).

Un proyecto se refiere a un conjunto de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo una metodología definida, por ende, trabajan equipo de personas idóneas dentro de la organización y que estas sean alcanzadas según la programación de tiempo que se han establecido (Alegre, 2008, p. 1).

Analizar la situación actual

Bernardo (s.f) menciona que el análisis de la situación actual es la evaluación de los factores del entorno interno y externo de la organización

que probablemente tendrá el mayor impacto sobre el futuro de la organización para mejorarlo (p.3).

El análisis situacional es una forma que nos permite analizar dificultades, fallas, oportunidades y riesgos, que existe dentro de la empresa y mediante esa información nos permite actuar eficientemente en base a los planes que se establecieron (Hanel y Martha, 2006, p.9).

Analizar causas potenciales

Nos permite identificar y poner de manifiesto todas las causas potenciales que han originado un determinado problema dentro de la organización ya sea en el proceso o en algunas de las áreas, una vez encontrada la causa se determina acciones correctivas apropiadas que la solventen y que eviten la repetición del problema en el futuro (Jimeno, 2015, p.1).

Una causa es aquella que si es eliminada se puede prevenir o reducir la probabilidad que puede ocurrir. Sin embargo, puede existir otra causa más inmediata o próxima, fácil de identificar, que guarda una relación más directa, que puede ser un error humano, pero la causa origen podría ser que la persona que cometió el error estuviera muy cansada por la sobrecarga de trabajo que tiene en la empresa (Lopez, 2015, p.32).

Planificar soluciones

Se planifican soluciones cuando se presentan problemas en cualquier área de la empresa lo más usual es buscar soluciones o una salida, no enfocarse en las causas o en la búsqueda de culpables.

En la planificación de la solución es necesario anticiparse a los posibles obstáculos que pueden presentarse en el proceso de cualquier actividad, por lo tanto, es conveniente emplear el análisis de para identificar las causas, sin

embargo, para prevenir los posibles obstáculos que pueden presentarse en la ejecución de la solución es necesario elaborar planes de contingencia para reducir al mínimo los riesgos de la decisión a tomar (Gelmar y Zayas, 2010, p.10).

b) Hacer

Implementar soluciones

Para implementar soluciones para los procesos que se desea alcanzar los objetivos, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas para controlar los efectos, se debe de aplicar técnicas para encontrar la causa de un problema, en seguida una vez encontrada el problema se debe empezar de manera inmediata para modificar cualquier situación que no satisfaga las necesidades y expectativas del consumidor (Donna, 2006, p.290).

Enciclopedia Virtual (2010) afirma que nunca hay una sola solución para un problema organizacional para ello siempre hay varias posibles soluciones algunas de ellas mejores que las otras, en ese sentido es frecuente que se comparara alternativas de solución (p. 36).

Ejecución de las actividades

Consiste en poner en marcha lo planificado, entonces se desarrolla las actividades, estos autores coinciden en señalar donde mencionan que es necesario la motivación y la comunicación en la empresa ya que son los elementos fundamentales para obtener las metas y objetivos propuestos (Chiavenato y Torres, 2000 p. 258).

Bernal (2013) menciona la ejecución de las actividades es llevar acabo todas las acciones planificadas estableciendo una correctiva su previsión; además,

en esta fase se deben observar las deficiencias del plan que se han encontrado (p.12).

c) Verificar

Medir los resultados

Una vez ejecutado dicha actividad se miden los resultados y se hace una breve comparación con lo planeado para ello se utilizan algunos instrumentos de medición para saber el cumplimiento de los objetivos para ello se realiza una evaluación de los resultados obtenidos, si los resultados han sido satisfactorios o no (Deming, 1989, p.15).

Se miden la ejecución de las actividades y los resultados para ello se aplican algunas unidades de medida que deben de estar de acuerdo con los estándares para ello toda información debe ser oportuna y confiable que nos ayuda a medir realmente porque todo esto dependerá de la información recibida (Pacheco, 2002, p.2).

Estandarizar el mejoramiento

Se realizan los cambios en las áreas o procesos de la organización que no tuvieron buenos resultados así mismo se realiza nuevas operaciones y se designa nuevas responsabilidades a los trabajadores para lograr el mejoramiento continuo (Gardner, 2001, p.19).

El mejoramiento de procesos es una forma más efectiva para gestionar una organización en cualquier nivel para el apoyo en el logro de sus objetivos generales con el fin de cambiar para hacerlos más efectivos, eficientes y así lograr la calidad (Serrano y Ortiz, 2012, p.14).

d) Actuar

Promover mejora

La mejora continua se gestiona a través del ciclo PHVA, porque es uno de los pilares fundamentales que asienta la calidad total por tal razón el ciclo actúa como una guía para lograr la mejora continua y a la vez ayuda a solucionar los problemas encontradas (Vega, 2009, p.11).

De la misma manera la mejora continua como un proceso requiere intercambio de ideas, trabajo en equipo y entusiasmo encontrar la manera de generar un espacio para fomentar la cultura participativa en las empresas para convertirse en una prioridad. Por lo tanto, existen diferentes métodos y cada empresa deberá encontrar aquellos que mejor se adapten a su cultura y necesidades (Deming, 1989, p.16).

2.3. Marco conceptual de la investigación

Actuar

Corresponde al establecimiento de medidas correctivas, en caso de que existan diferencias entre hacer y planear, una vez analizada las causas se implanta un plan de mejoramiento continuo en base a las medidas correctivas para volver a tomar el rumbo correcto (Macías, 2010).

Calidad total

Grado en el que el conjunto de características inherentes cumple con los requisitos para satisfacer las necesidades de los clientes, por eso la calidad es hacer correcto el trabajo a la primera vez (Deming, 1989).

Características de las Mype

Las micro y pequeñas empresas según la Ley N° 30056 están ubicadas en función a sus niveles de ventas anuales (El Peruano, 2013).

Ciclo PHVA

Está conformado por cuatro fases: Planear, hacer, verificar y actuar; la continua utilización de esta brinda una solución efectiva que permite mantener competitividad de los productos y servicios, mejora la calidad, reduce los costos y aumenta la participación de mercado (Deming 1989).

Gestión de calidad

Son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad (James, 2014).

Hacer

Se lleva a cabo el plan de trabajo determinado, cuando se ejecuta en plan se hace el monitoreo para verificar si el plan se esté llevando a cabo según lo planeado, y así mismo existen varios métodos que nos ayudan a medir las tareas y el tiempo (Pérez y Múnica, 2007).

Mypes

Es una fuente generadora de empleos que está constituida por una persona natural o jurídica, bajo la forma de gestión empresarial, que tiene como objetivo desarrollar actividades en la prestación de servicios (Sunat, 2017).

Panadería

Es un negocio especializado en la producción y venta de panes, como también de productos que están hechos en base a la harina (Ochoa, s.f).

Planear

Se fijan los objetivos que se pretende alcanzar y se eligen los métodos adecuados para lograrlos y se hace análisis de la situación actual de la empresa para establecer los objetivos (Carro y Gonzales, 2009).

Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (Ochoa, s.f).

Verificar

Se evalúan los resultados y se aplican las mediciones de desempeño de la misma forma se puede realizar una comparación inmediata para comprobar que tan bien se está desarrollando la solución implementada (Donna, 2006).

III. Metodología

3.1. Diseño de la investigación

La investigación fue de diseño no experimental (transeccional o transversal) porque se recolectó los datos en un solo momento, en un tiempo único. Con el propósito de describir la variable en estudio.

En cuanto al tipo de investigación, fue descriptivo porque se buscó describir las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de la calidad total en las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016. Y de nivel cuantitativo, porque se procedió a la recolección de datos buscando la medición de variable.

3.2. Población y muestra

La población y muestra para este estudio fueron los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016. Para determinar la población se utilizaron datos proporcionados por la SUNAT, de las cuales se asumió a 15 establecimientos que tenían la denominación de panaderías, y la muestra es el mismo número de la población que se constató a 15 gerentes debido a que la población es pequeña, por ende, se usó una muestra censal.

(Fuente: Sunat de Huaraz/ mesa de partes - 2014). Se anexa la relación de las panaderías.

3.3. Definición y operacionalización de variables

VARIABLE		Definición operacional			Escala de Medición
Denominación	Definición Conceptual	DIMENSIÓN		INDICADOR	
		Denominación	Definición	Denominación	
Gestión de calidad bajo el enfoque de la calidad total	La gestión de calidad son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad	Planear	Pertenece a la formulación de los objetivos, y se definen las estrategias para poder lograr los resultados en la cual también se fija las actividades a ejecutar, y se realiza el diagnóstico de la situación actual.	Definir el proyecto	Likert
				Analizar la situación actual	
				Analizar causas potenciales	
				Planificar soluciones	
		Hacer	Se lleva a cabo y se implementan soluciones para los procesos que se desea alcanzar los objetivos, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas.	Implementar soluciones	
				Ejecución de las actividades	
		Verificar	Se comparan los resultados planeados con los que logramos, en relación con las políticas y objetivos para ello, se establece un indicador de medición para los resultados.	Medir los resultados	
				Estandarizar el mejoramiento	
		Actuar	Se realiza acciones para promover la mejora del desempeño de los procesos, aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos.	Promover mejora	

3.4. Técnicas e instrumentos

Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario dirigido a los gerentes de las panaderías en el distrito de Huaraz.

El enfoque de la calidad total esperado y percibido se midió sobre la base de 9 atributos de las panaderías. El cual posee tres alternativas de respuesta (escala de Likert): (1) Nunca, (2) A veces, (3) Siempre.

Para ello se usó un cuestionario que fue validado por 3 docentes expertos de la escuela de Administración (2016 - I).

3.5. Plan de análisis

Los datos fueron obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos, por lo cual se recurrió a los informantes o fuentes cuyos datos fueron ingresados al programa estadístico SPSS versión 23 para el procesamiento de datos, la presentación en tablas y figuras 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: ¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de la calidad total en las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016?</p>	<p>General: Describir las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de la calidad total en las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar las principales características de los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016. - Determinar las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de la calidad total en las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016. 	<p>Gestión de calidad bajo el enfoque de la calidad total.</p>	<p>Población La población en estudio consta de un total de 15 gerentes de las panaderías del distrito de Huaraz.</p> <p>Muestra Es el mismo número de la población que se constató a 15 gerentes debido a que la población es pequeña, por ende se usó una muestra censal.</p>	<p>Tipo: La investigación fue descriptivo, porque se buscó describir las características de la gestión de calidad bajo enfoque de la calidad total en las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016.</p> <p>Nivel: El nivel de investigación fue cuantitativo puesto que se utilizó técnicas y medición de variables.</p> <p>Diseño: Se utilizó el diseño no experimental (Transeccional o transversal) porque se recolecto datos en un solo momento, en un tiempo único.</p>	<p>Técnica: - Encuesta</p> <p>Instrumento: - Cuestionario</p>

3.7. Principios éticos

En el presente trabajo se hizo 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 de investigación fue destinada a fines académicos exclusivamente.

IV. Resultados

4.1. Resultados

Respecto a datos generales de los gerentes encuestados

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

Edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
20-30	2	13,3	13,3
31-40	8	53,3	66,7
41 a más	5	33,3	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016.

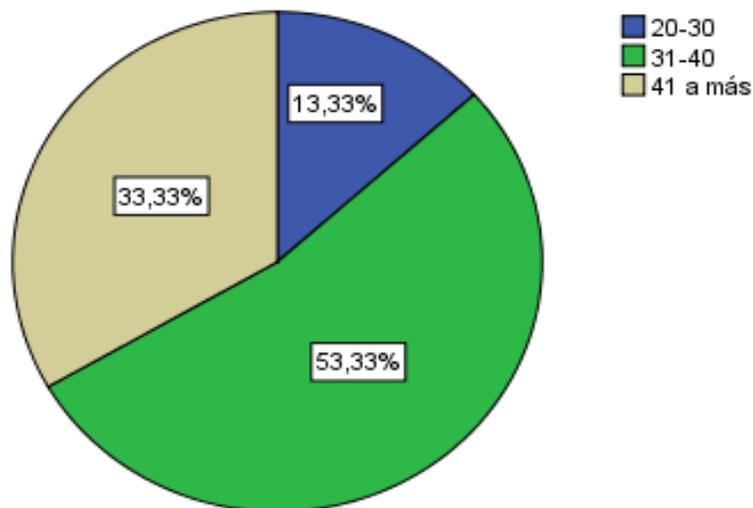


Figura 1. *Distribución según edad de los representantes de las mypes.*

Fuente: Tabla 1

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 53,33% manifiesta tener de 31 a 40 años de edad, seguido por un 33,33% con una edad de 41 años a más, y un 13,33% de 20 a 30 años.

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

Sexo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Masculino	12	80,0	80,0
Femenino	3	20,0	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016.

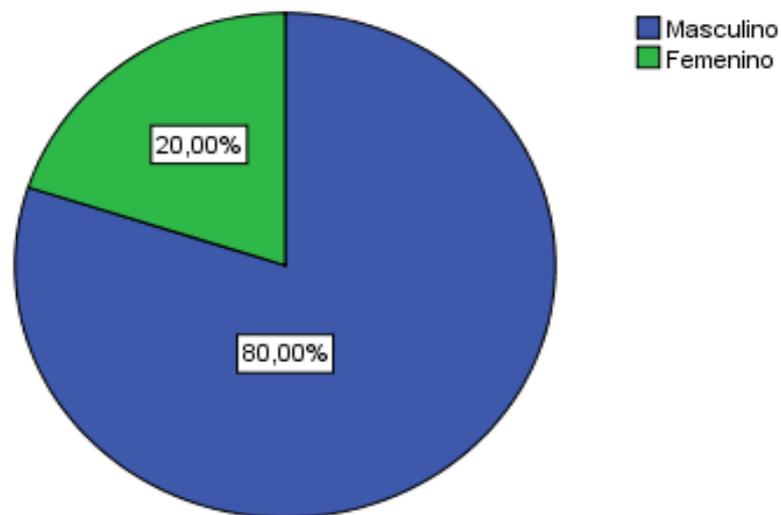


Figura 2. Distribución según género de los representantes de las mypes.

Fuente: Tabla 2

Interpretación: Del total de los gerentes encuestados se observa que el 80,00% son de sexo masculino, y el 20,00% de sexo femenino.

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

Grado de instrucción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Primaria (completa) (incompleta)	2	13,3	13,3
Secundaria (completa) (incompleta)	1	6,7	20,0
Sup. nouniv. (completa) (incompleta)	8	53,3	73,3
Sup. univ (Completa) (incompleta)	4	26,7	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016

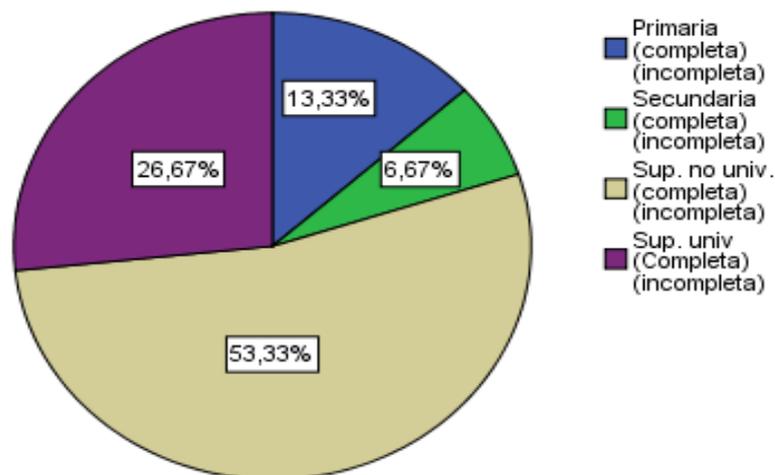


Figura 3. *Distribución según grado de instrucción de los representantes de las mypes.*

Fuente: Tabla 3

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 53,33% indica tener un grado de instrucción superior no universitario, seguido por 26,67% con un grado de instrucción superior universitario, también un 13,33% de nivel primaria completa y el 6,67% con un grado de instrucción secundaria completo.

Resultados respecto a la gestión de calidad bajo el enfoque de la calidad total

Tabla 4. *Distribución según el inicio de un nuevo periodo o año se establecen los objetivos las cuales serán parte del servicio a brindar.*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Nunca	9	60,0	60,0
A veces	4	26,7	86,7
Siempre	2	13,3	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016.

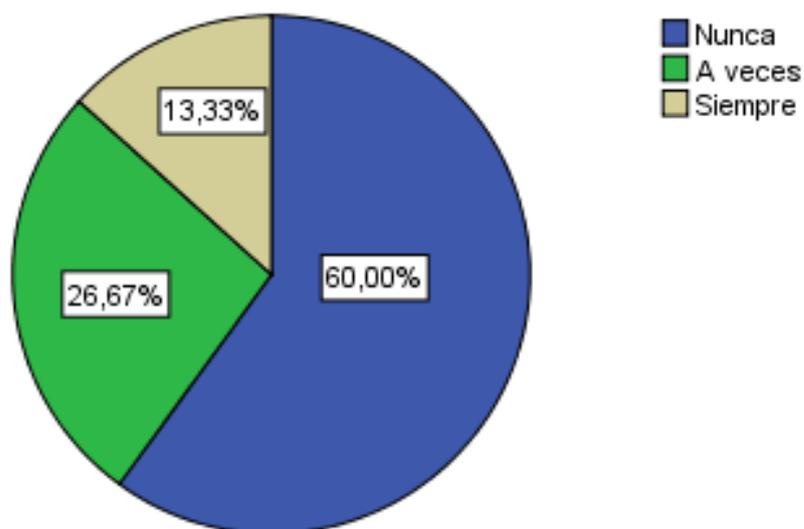


Figura 4. *Distribución según el inicio de un nuevo periodo o año se establecen los objetivos las cuales serán parte del servicio a brindar.*

Fuente: Tabla 4

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 60,00% manifiesta que nunca antes de iniciar un nuevo periodo o año establecen los objetivos las cuales serán parte del servicio a brindar, seguido por un 26,67% manifiesta a veces, y un 13,33% manifiesta siempre.

Tabla 5. Distribución según el análisis permanente de la situación actual de la empresa en el proceso de elaboración de panes.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Nunca	3	20,0	20,0
A veces	8	53,3	73,3
Siempre	4	26,7	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016.

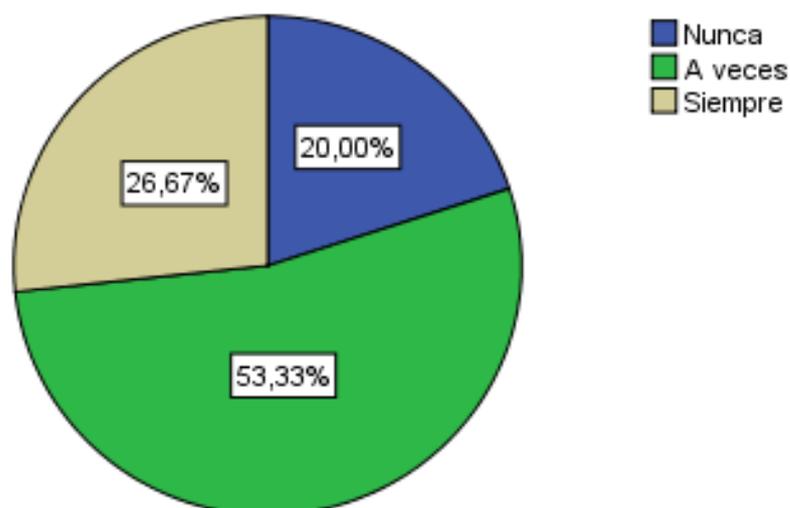


Figura 5. Distribución según el análisis permanente de la situación actual de la empresa en el proceso de elaboración de panes.

Fuente: Tabla 5

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 53,33% indican que a veces analizan permanente la situación actual de su empresa en el proceso de elaboración de panes, seguido por un 26,67% siempre y un 20,00% indica nunca.

Tabla 6. Distribución según el análisis de las posibles causas que genera problemas en el proceso de elaboración de panes.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Nunca	9	60,0	60,0
A veces	4	26,7	86,7
Siempre	2	13,3	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016

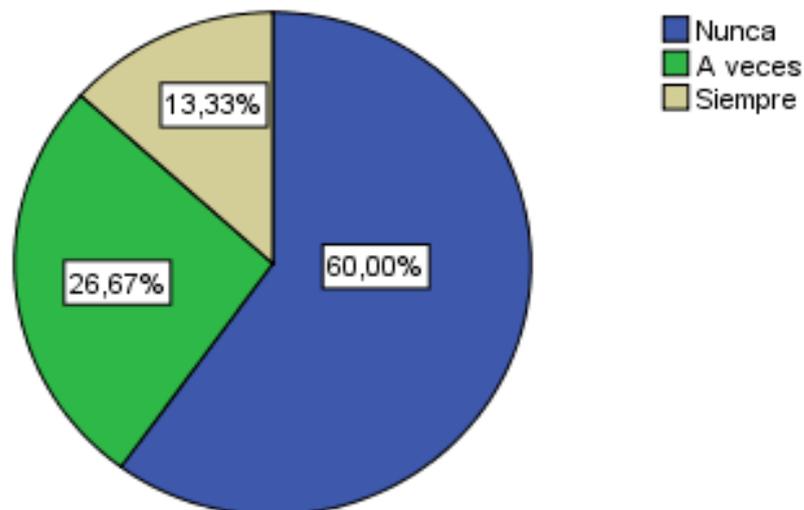


Figura 6. Distribución según el análisis de las posibles causas que genera problemas en el proceso de elaboración de panes.

Fuente: Tabla 6

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 60,00% manifiesta que nunca realizan análisis de las posibles causas que genera problemas en el proceso de elaboración de panes, seguido por un 26,67% que manifiesta a veces y un 13,33% manifiesta siempre.

Tabla 7. Distribución según la planificación de soluciones a los problemas encontrados en el proceso de elaboración de panes.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Nunca	2	13,3	13,3
A veces	10	66,7	80,0
Siempre	3	20,0	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016.

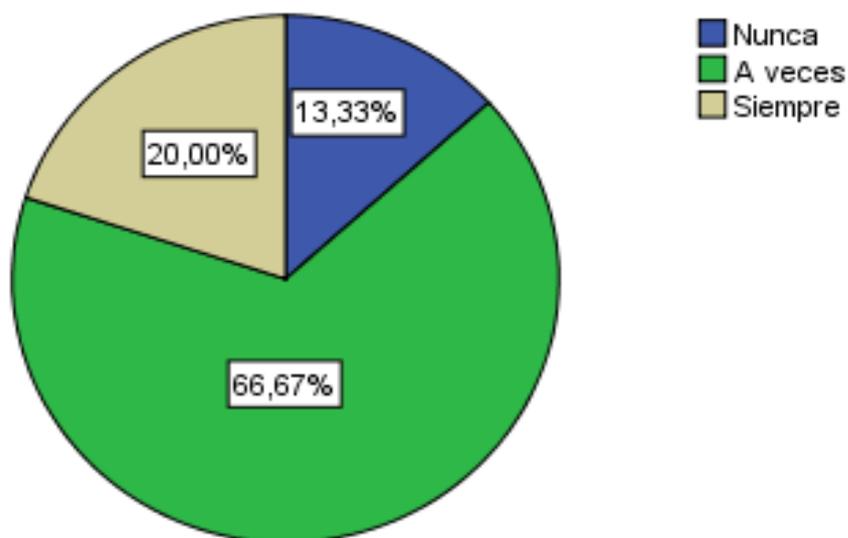


Figura 7. Distribución según la planificación de soluciones a los problemas encontrados en el proceso de elaboración de panes.

Fuente: Tabla 7

Interpretación: Del total de los representantes encuestados se observa que el 66,67% manifiesta que a veces planifican soluciones a los problemas encontrados en el proceso de elaboración de panes, seguido por un 20,00% que manifiesta siempre y un 13,33% indican nunca.

Tabla 8. *Distribución según la implementación de cambios en la empresa para solucionar problemas en el proceso de elaboración de panes.*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Nunca	5	33,3	33,3
A veces	7	46,7	80,0
Siempre	3	20,0	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016.

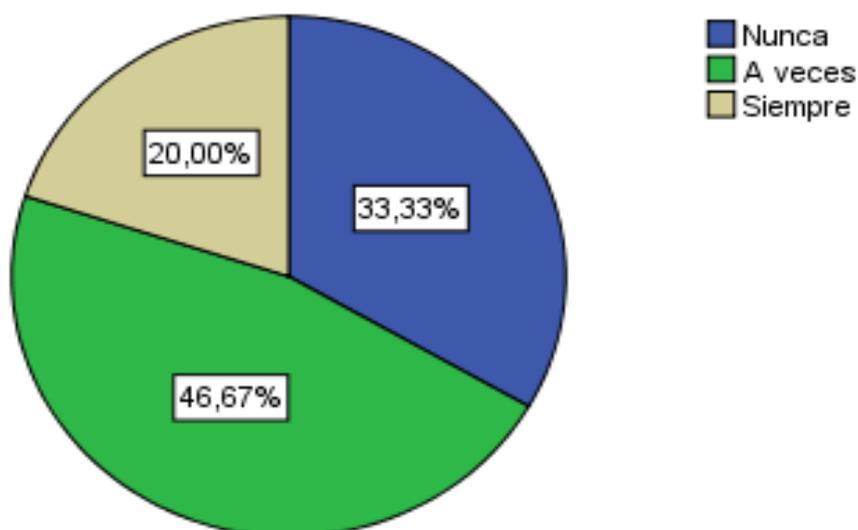


Figura 8. *Distribución según la implementación de cambios en la empresa para solucionar problemas en el proceso de elaboración de panes.*

Fuente: Tabla 8

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 46,67% manifiesta que a veces implementan los cambios en la empresa para solucionar problemas en el proceso de elaboración de panes, seguido por un 33,33% que manifiesta nunca y el 20,00% manifiesta siempre.

Tabla 9. Distribución según la preocupación por guiar a los empleados en la ejecución de actividades en el proceso de elaboración de panes.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Nunca	1	6,7	6,7
A veces	4	26,7	33,3
Siempre	10	66,7	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016.

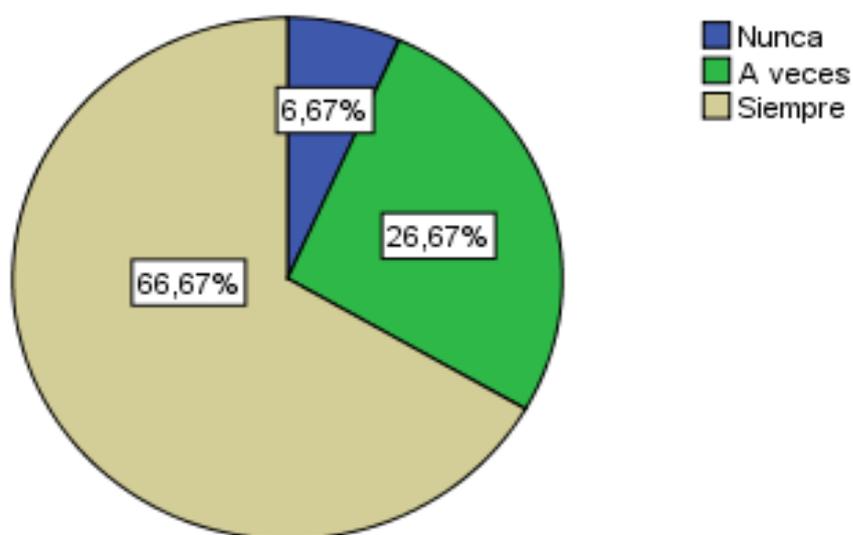


Figura 9. Distribución según la preocupación por guiar a los empleados en la ejecución de actividades en el proceso de elaboración de panes.

Fuente: Tabla 9

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 66,67% manifiesta que siempre se preocupan por guiar a sus empleados en la ejecución de actividades en el proceso de elaboración de panes, seguido por un 26,67% que a veces, y un 6,67% manifiesta nunca.

Tabla 10. *Distribución según la medición de los resultados alcanzados por sus empleados en la ejecución de sus actividades.*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Nunca	9	60,0	60,0
A veces	4	26,7	86,7
Siempre	2	13,3	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016.

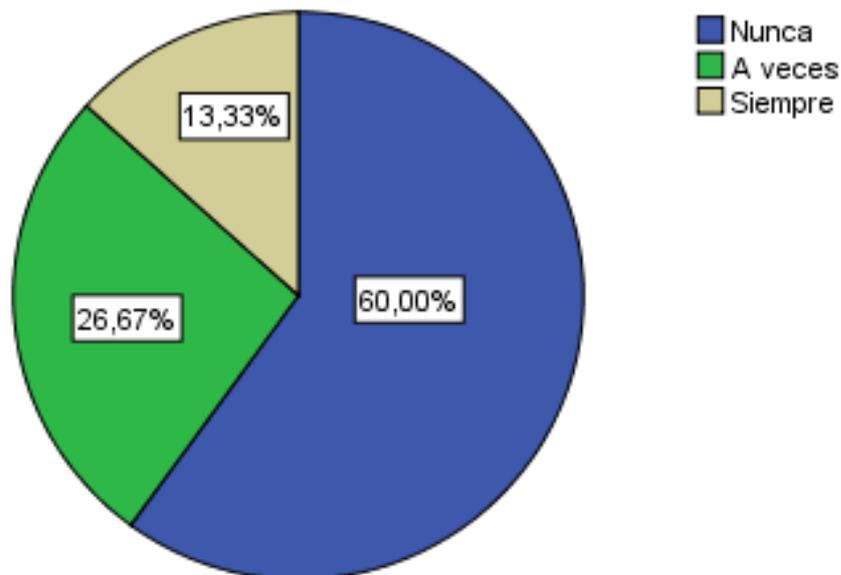


Figura 10. *Distribución según la medición de los resultados alcanzados por sus empleados en la ejecución de sus actividades.*

Fuente: Tabla 10

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 60,00% indican que nunca miden los resultados alcanzados por sus empleados en la ejecución de sus actividades, seguido por un 26,67% manifiesta a veces y un 13,33% manifiesta siempre.

Tabla 11. *Distribución según selección de los insumos de forma estandarizada para mejorar la calidad en el proceso elaboración de los panes.*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Nunca	1	6,7	6,7
A veces	8	53,3	60,0
Siempre	6	40,0	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016.

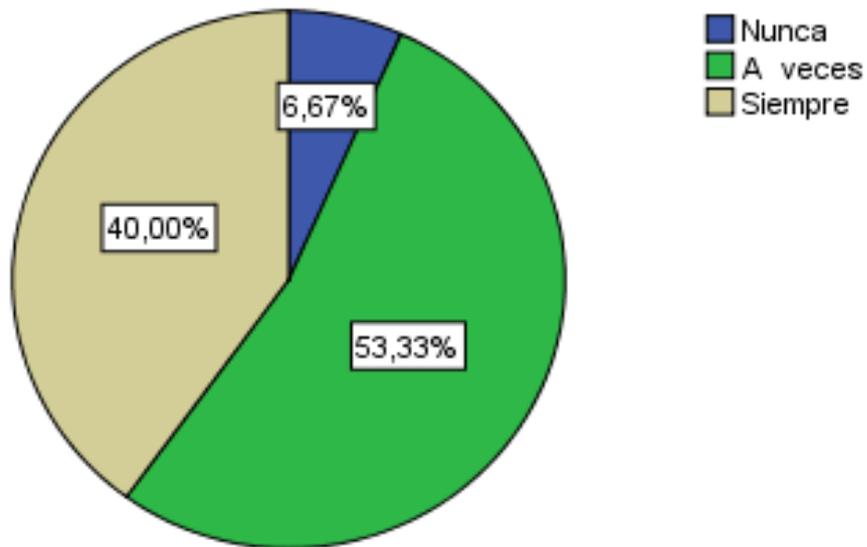


Figura 11. *Distribución según selección de los insumos de forma estandarizada para mejorar la calidad en el proceso elaboración de los panes.*

Fuente: Tabla 11

Interpretación: Del total de los propietarios encuestados se observa que el 53,33% manifiesta que a veces seleccionan los insumos de forma estandarizada para mejorar la calidad en el proceso elaboración de los panes, seguido por un 40,00% que indica siempre, 6,67% manifiesta nunca.

Tabla 12. Distribución según el desarrollo de mejora continua en el proceso de elaboración de panes.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Nunca	1	6,7	6,7
A veces	10	66,7	73,3
Siempre	4	26,7	100,0
Total	15	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016.

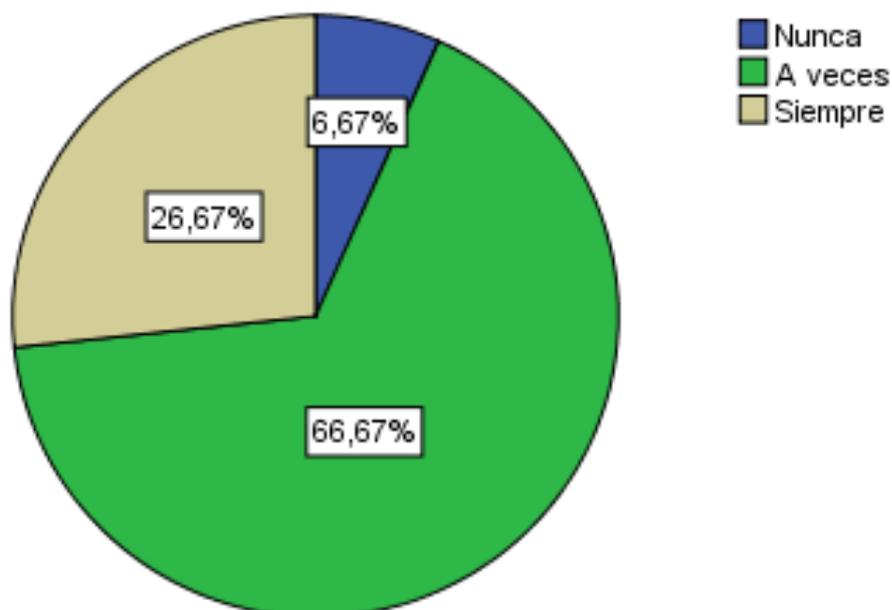


Figura 12. Distribución según el desarrollo de mejora continua en el proceso de elaboración de panes.

Fuente: Tabla 12

Interpretación: Del total de gerentes encuestados el 66,67% manifiesta que a veces se desarrolla la mejora continua en el proceso de elaboración de panes, seguido por un 26,67% que manifiesta siempre, y 6,67% indica nunca.

4.2. Análisis de resultados

Referente a los datos generales de los representantes de las mypes

En cuanto al resultado de los datos generales de la encuesta: con respecto a la edad el 53,33% de los gerentes de las micro y pequeñas empresas manifiesta tener de 31 a 40 años de edad (Tabla 1), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Pineda (2014) quien manifiesta que el 50% de los representantes tienen de 31 a 40 años de edad, así mismo coinciden con los resultados encontrados por Huallpahuque (2015) quien determina que el 33,3% de los representantes tienen de 36 a 45 años de edad; también coincide con los resultados encontrados por Tafur (2014) quien establece que el 51,02% de los representantes tiene de 36 a 45 años de edad. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016 están dirigidas por los representantes que tienen una edad de 31 a 40 años, ya que estas cuentan con experiencia en el negocio para que puedan administrar su negocio.

Con respecto al género de los representantes de las micro y pequeñas empresas el 80,00% son de sexo masculino (Tabla 2), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Pineda (2014) quien indica que el 90% de los representantes son de sexo masculino, así mismo coinciden con los resultados encontrados por Tafur (2014) quien determina que el 73,47% de los representantes son de sexo masculino; también coinciden con los resultados encontrados por Estrada (2016) quien determina que el 80% de los empleados son de sexo masculino. Pero contrasta con los resultados encontrados por Huallpahuque (2015) quien determina que el 51,5% de los representantes son mujeres. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016 están dirigidas por personas de sexo masculino, ya que ellos se encargan mayormente en preparar el alimento.

Con respecto al grado de instrucción el 53,33% indican tener un grado de instrucción superior no universitario (Tabla 3), estos resultados coinciden con los

resultados encontrados por Pineda (2014) quien indica que el 70% de los encuestados tienen grado de instrucción superior no universitario. Pero contrasta con los resultados encontrados por Tafur (2014) quien establece que el 57,14% de los encuestados tienen grado de instrucción superior completo. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016 están dirigidas por los representantes que tienen estudio superior no universitario.

Respecto al enfoque de la calidad total

El 60,00% de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería, manifiestan que nunca antes de iniciar un nuevo periodo o año establecen los objetivos las cuales serán parte del servicio a brindar (Tabla 4), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Tafur (2014) quien menciona que el 46,94% de los representantes indican estar de acuerdo respecto a la definición de los objetivos del proyecto. Pero contrasta con los resultados encontrados por Huallpahuque (2015) quien determina que el 36.4% de encuestados consideran que es no necesario establecer objetivos y estrategias dentro de la empresa. Esto demuestra que los gerentes de las MYPES la mayoría manifiestan que no establecen los objetivos. Al respecto Tenutto (2017) afirma que es de suma importancia trabajar estableciendo objetivos o propósito que se debe alcanzar en un plazo establecido, para ello se plantean estrategias que van a ser utilizadas durante el proceso.

El 53,33% de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería, manifiestan que a veces analizan permanentemente la situación actual de su empresa en el proceso de elaboración de panes (Tabla 5), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Pineda (2014) quien menciona que el 50% de los encuestados muy pocas veces identifican y analizan la situación actual de la empresa. Pero contrasta con los resultados encontrados por Huallpahuque (2015) quien determina que el 38,1% de los encuestados afirman que no realizan un seguimiento detallado de los problemas que se generan en el proceso de

preparación de alimentos. Esto demuestra que los gerentes de las MYPES no realizan un análisis permanente la cual perjudica a este tipo de negocio. En base a ello Caro y Gonzáles (2012) mencionan que es importante analizar la situación actual de la empresa, identificando áreas de mejora estableciendo metas y objetivos, analizando los datos pasados, que proporciona una base para seguir el proceso de evaluación actual.

El 60,00% de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería, manifiestan que nunca realizan análisis de las posibles causas que genera problemas en el proceso de elaboración de panes (Tabla 6), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Huallpahuque (2015) quien determina que el 42,9% de los encuestados afirman que no identifican las posibles causas que genera problemas en el proceso de preparación de alimentos, además se contrasta con los resultados encontrados por Tafur (2014) quien menciona que el 38,78% de los representantes determinan estar en desacuerdo sobre al análisis de las causas potenciales de un problema. Esto demuestra que los gerentes de las MYPES no realizan análisis de los problemas que se pueden presentar en cualquier momento situación que perjudica a este tipo de negocio, sin embargo Jimeno (2015) afirma que se identifican las causas potenciales que han originado un determinado problema dentro de la organización ya sea en el proceso o en algunas de las áreas, una vez encontrada la causa se determina acciones correctivas apropiadas que la solventen y que eviten la repetición del problema en el futuro.

El 66,67% de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería, manifiesta que a veces planifican soluciones a los problemas suscitados en el proceso de elaboración de panes (Tabla 7), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Huallpahuque (2015) quien menciona que el 47,6% de los encuestados afirman que no planifican soluciones a los problemas suscitados. Pero contrasta con los resultados encontrados por Tafur (2014) quien especifica que el 46,94% están en desacuerdo respecto a planificar soluciones dentro de las empresas. Esto demuestra que los gerentes de las MYPES no planifican para solucionar cualquier problema y pues no permite crecer en su entorno, sin embargo

Gelmar y Zayas (2010) mencionan que es necesario anticiparse a los posibles obstáculos que pueden presentarse en el proceso de cualquier actividad, por lo tanto, es conveniente emplear el análisis de para identificar las causas, sin embargo, para prevenir los posibles obstáculos que pueden presentarse en la ejecución de la solución es necesario elaborar planes de contingencia para reducir al mínimo los riesgos de la decisión a tomar.

El 46,67% de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería, manifiestan que a veces implementan los cambios en la empresa para solucionar problemas en el proceso de elaboración de panes (Tabla 8), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Huallpahuque (2015) quien menciona que el 33,3% afirman que no es necesario realizar cambios para solucionar problemas en el proceso de preparación de alimentos. Además, contrasta con los resultados encontrados por Pineda (2014) quien establece que el 40% muy pocas veces implementan todos los recursos necesarios para el servicio adecuado. Esto demuestra que los gerentes de las MYPES no siempre realizan cambio para solucionar problemas y por ello no les ayuda a mejorar. En base a ello Donna (2006) afirma que es importante implementar soluciones para los procesos que se desea alcanzar los objetivos, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas y controlar, para lo cual se debe de aplicar técnicas para poder encontrar la causa de un problema.

El 66,67% de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería, manifiestan que siempre se preocupa por guiar a los empleados en la ejecución de actividades en el proceso de elaboración de panes (Tabla 9). Pero contrasta con los resultados encontrados por Bernal (2013) quien afirma que los propietarios deben de guiar a sus empleados durante la ejecución de sus actividades así mismo debe estar en constante supervisión de esa manera ayudará al empleado a mejorar sus deficiencias que tiene en el proceso de producción para que pueda superarlo. Esto demuestra que los gerentes de las MYPES si tiene interés de guiar a sus empleados en sus trabajos.

El 60,00% de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería, manifiestan que nunca miden los resultados alcanzados por sus empleados en la ejecución de sus actividades (Tabla 10), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Huallpahuque (2015) quien menciona que el 42,9% responden que no es necesario establecer un sistema de medición de resultados en el proceso de preparación de alimentos. Pero contrastan con los resultados encontrados por Tafur (2014) quien establece que el 30,61% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo respecto a medir y analizar resultados dentro de las empresas. Esto demuestra que los gerentes de las MYPES no miden los resultados alcanzados por sus empleados. En base a ello Pacheco (2002) menciona que es importante realizar seguimientos y medir los resultados y productos en relación a los objetivos de los empleados, para ello se aplican algunas unidades de medida que deben de estar de acuerdo con los estándares de la empresa donde permitirá obtener los resultados de los empleados para poder evaluarlos.

El 53,33% de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería, manifiestan que a veces seleccionan los insumos de forma estandarizada para mejorar la calidad en el proceso elaboración de los panes (Tabla 11), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Huallpahuque (2015) quien determina que el 33,3% manifiestan que seleccionan de forma estandarizada la mercadería para brindar un producto de calidad respecto a la selección estandarizada de insumos para mejorar la calidad en la preparación de los alimentos. Pero se contrasta con los resultados encontrados por Tafur (2014) quien determina que el 34,69% manifiesta estar en desacuerdo respecto a estandarizar el proceso de mejora dentro de las empresas. Esto demuestra que los gerentes de las MYPES no utilizan en su totalidad la calidad total en proceso de preparación de productos de panadería, ante esta dificultad se debería implementar el ciclo PHVA, porque a través de la cual verán los cambios en las áreas o procesos de la organización que no tuvieron buenos resultados, así mismo se realiza nuevas operaciones y se designa nuevas responsabilidades a los empleados para lograr el mejoramiento continuo (Gardner, 2001).

El 66,67% de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería, manifiestan que a veces desarrollan una mejora continua en el proceso de elaboración de panes (Tabla 12), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Pineda (2014) quien determina el 50% de los encuestados muy pocas veces elaboran el plan de mejoramiento dentro del proceso de prestación de servicios. Pero contrasta con los resultados encontrados por Huallpahuque (2015) quien establece el 52,4% señalan que hay una deficiencia en aplicar la mejora continua en el proceso de elaboración de alimentos. Esto demuestra que los gerentes de las MYPES no tienen un sincero interés por promover la mejora continua, en base a ello Vega (2009) señala que la mejora continua se gestiona a través del ciclo PHVA, porque es uno de los pilares fundamentales que asienta la calidad total por tal razón el ciclo actúa como una guía para lograr la mejora continua y a la vez ayuda a solucionar los problemas encontradas en la empresa.

V. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Se concluye que, en las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías en el distrito de Huaraz, no aplican la gestión de calidad bajo el enfoque de la calidad total, porque no hay un interés sincero por parte de los empresarios para mejorar la calidad en los distintos aspectos evaluados.

Los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería, la mayoría tienen de 31 a 40 años de edad, son varones y con estudios superiores no universitario. Esto permite observar que los gerentes son adultos, quienes consideran importante el cuidado de su imagen.

El enfoque de la calidad total se caracteriza, debido a que los gerentes no aplican de manera adecuada el ciclo PHVA, porque los resultados del estudio nos muestran deficiencias, debido a que los gerentes no planifican, no evalúan y no verifican las actividades que se llevan a cabo dentro del proceso de elaboración de panes y dentro de la empresa.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda, a las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías aplicar el ciclo PHVA, pues es una metodología que permite la detección y solución de los problemas, y ayuda al mejoramiento continuo de las áreas para lograr la calidad.

Se recomienda a los gerentes del rubro elaboración de productos de panadería, para administrar un negocio de manera adecuada deben de contar con más experiencia y capacitarse constantemente.

Para desarrollar las actividades de manera correcta, el primer paso que tienen que tener cuenta es planear, porque es la principal del ciclo PHVA, por en ella se establece los objetivos y estrategias que se pretende alcanzar, de la misma forma se debe evaluar y monitorear las actividades que se desarrolla, porque a través de ella se encontrara algún error que existe en el proceso, para mejorarlo.

Referencias Bibliográficas

- Alegre, M. (2008). *Definición del proyecto*. Recuperado el 11 de 05 de 2017, de <http://www.webscolar.com/definiciones-de-proyecto-por-varios-autores>
- Arias, M. P., Gómez, V. D., & Leal, T. O. (2014). Reducción de Accidentalidad en Manos con el ciclo PHVA. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 4(2), pp 34-36.
- Association, B. Q. (1989). El concepto de gestión de la calidad y su evolución. Recuperado el 10 de 06 de 2016, de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1200/gestion_de_calidad_y_evolucion.html
- Bernal, J. J. (2013). *Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua*. Recuperado el 10 de 02 de 2016, de <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Bernardo, L. G. (s.f). *Análisis de la situación actual*. Madrid. Recuperado el 20 de 10 de 2016, de http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_1/LECTURAS/Analisis_de_la_situacion_actual.pdf
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson educación, S. A.
- Carro, P. R., & Gonzáles, G. D. (2012). *Administración de la calidad total*.
- Cortés, J. M. (2017). *Sistema de gestión de calidad* (1 ed.). España. Recuperado el 17 de 15 de 2018, de <https://books.google.com.pe/books?id=RhkwDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=isos+9001&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiF68SQgJDaAhWPylMKHSIACasQ6AEIQzAG#v=onepage&q=isos%209001&f=false>
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación*. Madrid, España: Profit .
- Definición ABC. (s.f.). *Definición de Panadería*. Recuperado el 20 de 06 de 2016, de <https://www.definicionabc.com/general/panaderia.php>
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid, España: Díaz de Santos, S. A.

- Donna, C. S. (2006). *Administración de la calidad*. México: (Primera edición) Pearson Educación.
- El Peruano. (02 de Julio de 2013). *Normas Legales. Ley N° 30056*. Obtenido de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML_GRAL_INVERSION_LEY_30056/Ley%20N%2030056.pdf
- Espíritu, T. F. (2014). *Plan de know how para mejorar la calidad total en la Panadería Sur Sabor S.A. del Distrito de Chilca - 2012*. (tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Perú, Lima. Recuperado el 01 de 02 de 2016, de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/137/1/ESPIRITU%20TOLENTINO.pdf>
- Estrada, S. P. (2016). *Propuesta de mejora de la calidad en base a la norma ISO 9001:2008 en una panadería*. (tesis de pregrado), Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima. Recuperado el 07 de 11 de 2017, de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2572/E21-E88-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Asministración y control de la calidad* (7a ed.). México: S.A de C.V.
- Frometa, V. G. (15 de Mayo de 2008). Recuperado el 08 de 05 de 2017, de La gestión de la calidad en los servicios: <http://www.eumed.net/rev/cccss/0712/vrm.htm>
- Gallo, C. (2017). *Ciclo PHVA una herramienta de gestión para el mejoramiento continuo*. Recuperado el 13 de 07 de 2018, de <https://www.isotools.org/2015/02/20/en-que-consiste-el-ciclo-phva-de-mejora-continua/>
- Gelmar, G. V., & Zayas, M. E. (2010). *El proceso de solución de problemas*. Recuperado el 10 de 11 de 2017, de Biblioteca virtual: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/870/SELECCION%20Y%20PLANIFICACION%20DE%20LA%20SOLUCION.htm>
- Grupo Altavoz. (2016). *¿Qué tan importantes son las MYPES para la economía del país?*, por Francisco Marcelo y Valeria Vila. Recuperado el 08 de 10 de

2016, de ¿Qué tan importantes son las MYPES para la economía del país?, por Francisco Marcelo y Valeria Vila

- Gutiérrez, P. H. (2010). *Calidad total y Productividad*. México: S.A. de C.V.
- Hanel, d. V., & Martha, G. H. (2006). *Análisis situacional* (Vol. Módulo II). México: 1a edición. Obtenido de http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/392/analisis_situacional_modulo2.pdf?sequence=3
- Huallpahuaque, N. G. (2015). *Caracterización de la gestión de calidad bajo el enfoque de calidad total en las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro restaurantes de dos tenedores – Huaraz 2014*. (tesis de pregrado). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Huaraz. Recuperado el 11 de 02 de 2016, de <http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000039567>
- James, O. W. (2014). *Sistemas de Gestión de la Calidad*. Edición Wallace Coulter. Recuperado el 12 de 10 de 2017, de http://www.ifcc.org/media/433206/SISTEMAS_DE_GESTION_DE_CALIDAD_PARA_EL_LABORATORIO_CLINICO.pdf
- Jimeno, B. J. (29 de 05 de 2015). *Análisis de causa raíz – Metodología para investigar y resolver incidencias*. Recuperado el 07 de 06 de 2018, de <https://www.pdcahome.com/7642/analisis-de-causa-raiz-metodologia-para-investigar-y-resolver-incidencias/>
- Lira, M. C. (2005). *Panaderías, clasificación y herramientas* (1 ed.). Maracay. Recuperado el 11 de 02 de 2016, de <https://es.scribd.com/doc/6801393/PANADERIA>
- Lopez, P. L. (02 de 03 de 2015). *Análisis de causas raíz. Una herramienta útil para la prevención de errores*. Recuperado el 13 de 11 de 2017, de <http://www.elsevier.es/es-revista-revista-calidad-asistencial-256-articulo-analisis-causas-raiz-una-herramienta-13073196>
- Macías, M. E. (2010). *Gerencia del servicio: alternativa para la competitividad*. Ediciones de la U. Recuperado el 10 de 06 de 2017, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=1055962>

- Méndez, R. J. (2013). *Calidad, concepto y filosofías: Deming, Juran, Ishikawa y Crosby*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/#concepto-de-calidad>
- Miranda, G., Chamorro, A. M., & Rubio, L. S. (2007). *Introducción a la gestión de calidad* (Primera ed.). Madrid, España: Copyright. Recuperado el 14 de 16 de 2017, de https://books.google.com.pe/books?id=KYSMQQyQAbYC&printsec=frontcover&dq=introduccion+a+la+gestion+de+calidad&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Nunes, P. (2015). *Concepto de Acción Correctiva*. Recuperado el 20 de 10 de 2016, de <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/accion-correctiva/>
- Ochoa, A. V. (s.f.). *Definición del pan*. Recuperado el 20 de 06 de 2017, de <https://es.scribd.com/doc/88521473/DEFINICION-DEL-PAN>
- Pacheco, S. R. (2002). *Medición de los resultados en el sector Público*. Recuperado el 23 de 11 de 2017, de <http://www.top.org.ar/ecgp/fulltext/000020/20233.pdf>
- Pérez, v. P., & Múnera, V. F. (2007). *El círculo de deming o círculo de calidad de Shewhart* (1 ed.). Colombia: Universidad cooperativa de colombia. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=-9q8MV_4pXcC&pg=PA50&dq=ciclo+de+deming&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjDgOHsqc_UAhVE4yYKHcipBYcQ6AEILzAC#v=onepage&q=ciclo%20de%20deming&f=false
- Pineda, A. S. (2014). *Caracterización de la gestión de calidad bajo el enfoque de la calidad total en las micro y pequeñas empresas del sector servicios-rubro transporte turístico terrestre del distrito de Huaraz, 2014*. (tesis de pregrado). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote , Huaraz.
- Portilla, R. C. (2017). *Aplicación del ciclo PHVA para mejorar la calidad de las ventas del seguro de compra protegida de la empresa CHUBB PERÚ S.A ,2017*. (tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperado el 09 de 07 de 2018, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1752/Portilla_RC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Prensa. (11 de Julio de 2013). *En las panaderías del Perú falta mano de obra calificada*. Recuperado el 9 de 15 de 2017, de <https://laprensa.peru.com/economia/noticia-panaderias-peru-falta-mano-obra-calificada-9683>
- RPP Noticias. (10 de Junio de 2009). *Lima concentra el 43% de las panaderías en el Perú*. Recuperado el 14 de 10 de 2017, de RPP NOTICIAS: <http://rpp.pe/economia/negocios/lima-concentra-el-43-de-las-panaderias-en-el-peru-noticia-187295>
- RPP Noticias. (18 de Julio de 2011). Recuperado el 11 de 03 de 2017, de <http://rpp.pe/peru/actualidad/panaderias-informales-elaboran-el-80-del-pan-que-se-vende-en-chimbote-noticia-385884>
- RPP Noticias. (21 de Diciembre de 2016). *Intervienen panadería que vendía productos en mal estado en Chiclayo*. Recuperado el 17 de 06 de 2017, de <http://rpp.pe/peru/lambayeque/intervienen-panaderia-que-vendia-productos-en-mal-estado-en-chiclayo-noticia-1018233>
- Sánchez, B. B. (2006). *Las Mype en el Perú, su importancia y propuesta tributaria*. Recuperado el 01 de 10 de 2016, de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2006/primer/a13.pdf>
- Serrano, G. L., & Ortiz, P. N. (13 de 12 de 2012). *Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque con el enfoque en el rediseño*. Recuperado el 14 de 10 de 2017, de https://ac.els-cdn.com/S0123592312700037/1-s2.0-S0123592312700037-main.pdf?_tid=8b8e9e38-01ce-4787-8d93-264d40bd2d89&acdnat=1532449911_89b9cdc58bc6844a5e9a5c8d95355992
- Sunat. (28 de Enero de 2017). *¿Qué es una Mype?* Recuperado el 17 de 05 de 2018, de <http://emprender.sunat.gob.pe/que-beneficios-tengo>
- Tafur, R. J. (2014). *Caracterización de la Gestión de Calidad bajo el enfoque de Calidad Total en las micro y pequeñas empresas sector construcción, rubro construcción de edificios completos o partes, obras de ingeniería en el distrito de Huaraz, 2014*. (tesis de pregrado). Universidad Católica los

- Ángeles de Chimbote, Huaraz. Recuperado el 20 de 05 de 2017, de <http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000039569>
- Tenutto, M. (2017). *Definición del proyecto*. Recuperado el 11 de 07 de 2018, de Ensayos: <https://www.clubensayos.com/Espa%C3%B1ol/DEFINICION-DE-PROYECTO-SEGUN-AUTORES/3891810.html>
- Udaondo, D. M. (1992). *Gestión de calidad*. Madrid: Díaz de Santos S.A. Recuperado el 03 de 10 de 2017, de <https://books.google.com.pe/books?id=hoRIEGdLGxIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Uribe, M. M. (2010). *Gerencia del servicio: alternativa para la competitividad*. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=10559621>
- Vega, A. J. (2009). *Modelos de mejora continua en las empresas*. Recuperado el 08 de 12 de 2016, de <https://www.gestiopolis.com/mejora-continua-empresas/>
- Vega, S. R. (2011). *El mundo empresarial*. Recuperado el 15 de 11 de 2017, de <http://rossvilvega.blogspot.com/2011/05/problemas-empresariales-problematica-de.html>

Anexos

Anexo 1: Modelo de la encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO APLICADO A LOS GERENTES DE LAS MYPES DEL RUBRO ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA

El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información de las MYPE 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 ENFOQUE DE LA CALIDAD TOTAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA EN EL 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 una (x) la respuesta que considere correcta, según la siguiente escala:

1 = Nunca	2 = A veces	3 = Siempre
-----------	-------------	-------------

I. DATOS GENERALES			
1. Edad a) 20 - 30 b) 31 - 40 c) 41 a más.	2. Género a. Masculino b. Femenino	4. Grado de Instrucción a. Primaria (completa)(incompleta) b. Secundaria (completa)(incompleta) c. Sup. nouniv. (completa)(incompleta) d. Sup. univ. (completa)(incompleta)	
III. DE LA CALIDAD TOTAL			-
1	En su empresa antes de iniciar un nuevo periodo o año se establece los objetivos las cuales serán parte del servicio a brindar	1	2 3

2	Analiza permanentemente la situación actual de su empresa en el proceso de elaboración de panes	1	2	3
3	Usted cómo empresario realiza un análisis de las posibles causas que genera problemas en el proceso de elaboración de panes	1	2	3
4	Cómo dueño de la empresa planifica soluciones a los problemas encontrados en el proceso de elaboración de panes	1	2	3
5	Implementas los cambios en la empresa para solucionar problemas en el proceso de elaboración de panes	1	2	3
6	Usted se preocupa por guiar a los empleados en la ejecución de actividades en el proceso de elaboración de panes	1	2	3
7	Mide usted los resultados alcanzados por sus empleados en la ejecución de sus actividades	1	2	3
8	Seleccionan los insumos de forma estandarizada para mejorar la calidad en el proceso elaboración de los panes	1	2	3
9	Se desarrolla una mejora continua en el proceso de elaboración de panes	1	2	3

Anexo 2: Reporte de las micro y pequeñas empresas del rubro elaboración de productos de panadería en el distrito de Huaraz, 2016

N°	NOMBRE COMERCIAL	RUC	VIA	N VIA	#	TAMAÑO
01	PANADERIA SUCRE	10316195721		JOSE DE SUCRE	1208	Micro
02	PANADERIA ROSALES	10316230119	PJ.	PERÚ	5	Micro
03	PANADERIA"JOSE OLAYA"	10316209284		JOSE OLAYA	250	Micro
04	MULTISERVICIOS NOL	10316566591	JR.	JUAN DE LA CRUZ ROMERO	S/N	Micro
05	PANADERIA GUADALUPE	10409457253	JR.	TAJAMAR	S/N	Micro
06	PANADERIA SAN CRISTOBAL	10316339340		SAN CRISTOBAL	1009	Micro
07	PANADERIA SORIANO INFANTE	10316494159		SORIANO INFANTE	836	Micro
08	NATURANDES	10429724843		AUGUSTO SORIANO INFANTE	S/N	Micro
09	PANADERIA HENOSTROZA	10316332159	JR.	SOLEDAD	S/N	Micro
10	PANADERIA FIGUEROA	10316257891	AV.	AGUSTIN GAMARRA	747	Micro
11	PANADERIA MEDALITH	10102604348	JR	AMADEO FIGUEROA	116	Micro
12	MANJAR REAL	10323874412	AV.	RAYMONDI	624	Micro
13	PANADERIA-PASTELERIA ROMERITO	10316662612		JULIAN DE MORALES	605	Micro
14	PANADERIA MELODY	10086767100	AV.	CONFRAT. INTER. ESTE	2945	Micro
15	PANADERIA SANTA ISABEL	10316217643	PJ	TRES	10	Micro

Población/muestra censal: 15 panaderías del distrito de Huaraz, categoría micro y pequeñas empresas.

Encuestados: 15 gerentes de las panaderías del distrito de Huaraz.

Fuente: SUNAT Huaraz / Mesa de partes - 2014.