



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE
CHIMBOTE**

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

**ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

**GESTIÓN DE CALIDAD BAJO EL ENFOQUE DEL
CICLO DE DEMING EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS DEL RUBRO VENTA AL POR MENOR DE
PRODUCTOS DE CALZADOS DE LA CIUDAD DE
HUARAZ, 2017**

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

AUTOR:

Bach. GIANMARCO JAVIER SALAZAR COLLAZOS

ASESOR:

Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN

**HUARAZ – PERÚ
2019**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

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

**ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

**GESTIÓN DE CALIDAD BAJO EL ENFOQUE DEL
CICLO DE DEMING EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS DEL RUBRO VENTA AL POR MENOR DE
PRODUCTOS DE CALZADOS DE LA CIUDAD DE
HUARAZ, 2017**

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

AUTOR:

Bach. GIANMARCO JAVIER SALAZAR COLLAZOS

ASESOR:

Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN

**HUARAZ – PERÚ
2019**

1. Título de la tesis

Gestión de calidad bajo el enfoque del ciclo de Deming en las micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017.

Ciiu: 4771

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 con todo mi corazón a mi madre Melchora por brindarme su ayuda incondicional para poder realizar este proyecto, en especial a mis amigos por todo el apoyo que me brindaron en los buenos y malos momentos.

A todos mis maestros y mis amigos que me ayudaron cuando más los necesitaba, por esos momentos en donde ayudaron con las dudas académicas que tenía, este es el resultado de ese gran esfuerzo.

Dedicatoria

A mi madre

Por su apoyo incondicional desde el primer momento de mi existencia, por todo el amor que me brindó hasta ahora, por la motivación constante a seguir mis sueños y poder ser una persona de bien.

A mis maestros

Por todo el apoyo brindando en toda mi vida académica superior, por los momentos que me dieron fuerzas para no rendirme y seguir adelante, por su paciencia, por su tiempo ya que este es el fruto de toda esa enseñanza.

4. Resumen

En el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general describir las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque del ciclo de Deming en las micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017. El nivel de la investigación es descriptivo, es cuantitativa y el diseño de la presente investigación es no experimental o transversal, el total de encuestados fueron las 30 empresas MYPE a los cuales se aplicó un cuestionario con 16 interrogantes elaborados mediante la escala de evaluación de Likert, de los cuales están centrados a los gerentes o propietarios de las mismas, del cual se obtuvo un resultado predominante donde afirmaron que: El 70% del total de encuestados afirman que casi siempre planifican las actividades de las micro y pequeñas empresas, el 36,7% del total de encuestados afirman que casi siempre se proyectan soluciones a las eventualidades que puedan surgir en las actividades de la empresa. Los gerentes encuestados perciben que es necesario ponerle más énfasis a la planificación de las actividades para tener bien claro de lo que se quiere lograr y están dispuesto en plantearse nuevas formas de cómo lograr calidad en sus procesos internos. Finalmente como conclusión: podemos evidenciar que los representantes afirman que desconocen a cerca del ciclo de Deming para poder programar eficientemente sus actividades, pero que estos están dispuestos a plantearse nuevas estrategias para lograr mejora continua.

Palabras Claves: Estrategias, mejora continúa, micro y pequeñas empresas y planificación.

Abstract

In this paper work had as a general objective to describe the main characteristics of quality management under the focus of the Deming cycle in the micro and small companies of the item retail sale of footwear products of the city of Huaraz, 2017. The level of the paper work is descriptive, it is quantitative and the design of the present paper work is not experimental or transversal, the total of the surveyed were the 30 MSE companies to which a questionnaire was applied with 16 questions elaborated using the Likert evaluation scale, of which are focused on the managers or owners of the same, which was obtained a predominant result where they stated that: 70% of the total respondents say that almost always plan the activities of micro and small companies, 36.7% of the total respondents They affirm that almost always in which solutions are projected to the eventualities that arise in the activities of the company. The managers surveyed perceive that it is necessary to put more emphasis on planning activities to be clear about what they want to achieve and are willing to consider new ways to achieve quality in their internal processes. Finally, as a conclusion: we can show that the representatives affirm that they do not know about the Deming cycle in order to efficiently program their activities, but that they are willing to consider new strategies to achieve continuous improvement.

Key words: Strategies, continuous improvement, micro and small businesses and planning.

5. Contenido

1. Título de la tesis	ii
2. Hoja de firma del jurado y asesor	iii
3. Agradecimiento y dedicatoria	iv
4. Resumen y abstract.....	vi
5. Contenido.....	viii
6. Índice de tablas y figuras	x
I. Introducción	1
II. Revisión De Literatura	10
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Bases teóricas de la investigación.....	14
2.3 Marco conceptual de la investigación.....	22
III. Metodología	¡Error! Marcador no definido.
3.1 Diseño de la investigación.....	25
3.2 Población y muestra	25
3.3 Definición y operacionalización de variables e indicadores	26
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	27
3.5 Plan de análisis	27
3.6 Matriz de consistencia.....	28
3.7 Principios éticos.....	29
IV. Resultados	30
4.1 Resultados	30
4.2 Análisis de resultados.....	46
V. Conclusiones	53
VI. Recomendaciones	54

Referencias Bibliográficas	55
Anexos	60

6. Índice de tablas

Tabla 1: Edad según los representantes de las Mypes.	30
Tabla 2: Grado de instrucción de los representantes de las Mypes.	31
Tabla 3: Años de experiencia de los representantes de las Mypes.	32
Tabla 4: Tiempo de creación de las Mypes.	33
Tabla 5: Finalidad por el cual fueron creadas las Mypes.	34
Tabla 6: Tiempo de laborar en la empresa de los representantes de las Mypes.	35
Tabla 7: Planificación de las actividades de los representantes de las Mypes.	36
Tabla 8: Diagnostico de la situación actual por parte de los representantes de las Mypes.	37
Tabla 9: Proyección de soluciones a las eventualidades por parte de los representantes de las Mypes.	38
Tabla 10: Asignación de las actividades y funciones a cada colaborador por parte de los representantes de las Mypes.	39
Tabla 11: Aplicación de soluciones de mejora continua por parte de los representantes de las Mypes.	40
Tabla 12: Observación paulatina de los planes ejecutados por parte de los representantes de las Mypes.	41
Tabla 13: Verificación de los resultados obtenidos por parte de los representantes de las Mypes.	42
Tabla 14: Comparación de los resultados obtenidos con los resultados del anterior periodo por parte de los representantes de las Mypes.	43
Tabla 15: Distribución según la compartición de los resultados obtenidos con sus colaboradores por parte de los representantes de las Mypes.	44
Tabla 16: Plantear nuevas estrategias para la mejora de la organización por parte de los representantes de las Mypes.	45

Índice de Figuras

Figura 1: Edad según los representantes de las Mypes.	30
Figura 2: Grado de instrucción de los representantes de las Mypes.	31
Figura 3: Años de experiencia de los representantes de las Mypes.	32
Figura 4: Tiempo de creación de las Mypes.	33
Figura 5: Finalidad por el cual fueron creadas las Mypes.	34
Figura 6: Tiempo de laborar en la empresa de los representantes de las Mypes.	35
Figura 7: Planificación de las actividades de los representantes de las Mypes.	36
Figura 8: Diagnostico de la situación actual por parte de los representantes de las Mypes.	37
Figura 9: Proyección de soluciones a las eventualidades por parte de los representantes de las Mypes.	38
Figura 10: Asignación de las actividades y funciones a cada colaborador por parte de los representantes de las Mypes.	39
Figura 11: Aplicación de soluciones de mejora continua por parte de los representantes de las Mypes.	40
Figura 12: Observación paulatina de los planes ejecutados por parte de los representantes de las Mypes del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017.	41
Figura 13: Verificación de los resultados obtenidos por parte de los representantes de las Mypes.	42
Figura 14: Comparación de los resultados obtenidos con los resultados del anterior periodo por parte de los representantes de las Mypes.	43
Figura 15: Distribución según la compartición de los resultados obtenidos con sus colaboradores por parte de los representantes de las Mypes.	44
Figura 16: Plantear nuevas estrategias para la mejora de la organización por parte de los representantes de las Mypes.	45

I. Introducción

Para las empresas que deseen obtener el éxito en el mercado es indispensable y necesario aplicar la gestión de calidad ya que todas las empresas requieren progresar y desarrollarse en el lugar donde llevan a cabo sus actividades, esta necesidad surge porque en las micro y pequeñas empresas hace falta que sean capaces de mejorar día a día. Considerando estos aspectos es que la universidad ULADECH Católica, como parte de apoyo y de su responsabilidad social con la comunidad es que se plantea por intermedio de su carrera profesional de administración el establecimiento como línea de investigación la gestión de calidad, dentro del cual se ciñe el presente trabajo con el tema: Gestión de calidad bajo el enfoque del ciclo de Deming en las micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017, con la finalidad de obtener el Título de Licenciado en Administración.

El beneficio del tema de gestión de calidad bajo el ciclo PDCA en el sector comercio, se debe a que en el distrito de Huaraz, se ve reflejado las carencias que tienen los administradores y propietarios de las zapaterías a la hora de gestionar sus actividades con respecto al tema que se está investigando, por ello me centre en determinar las características con las que debe contar una MYPE bien estructurada basado en el ciclo de Deming, en cuanto a planificar los procesos, llevarlos a cabo, comprobar si se están aplicando y actuar según los objetivos trazados.

El problema existe debido a que en la ciudad de Huaraz podemos apreciar que muchas de las MYPES no cuentan con un plan de gestión por parte de los propietarios, según Muñoz 2015 demuestra en su investigación que no se planifican los procesos, actividades o si son planificados los colaboradores no aplican estos procesos, lo que trae consigo la falta de conocimiento acerca de sus responsabilidades, objetivos, metas y como solucionar inconvenientes de los clientes. Cabe resaltar que el camino para lograr una mejora constante está centrado mediante el enfoque de Deming debido a que es importante para que una

organización pueda resaltar en el mercado, porque nos sirve como punto de partida mostrándonos donde estamos y hacia donde queremos llegar. Enfatizando como se debe afrontar un problema y como solucionarlo mediante sus cuatro procesos (Muñoz C, 2015).

La industria trujillana tuvo una pérdida importante este último año, la causa de este desplome fue la introducción de calzados de procedencia asiática, informo el alcalde de la municipalidad de Trujillo. Uno de los factores claves es que estos calzados tienen un precio menor al de los productos trujillanos, debido a que la calidad no es la adecuada, este es un mal que repercute en toda las mypes del sector calzado debido a que la competencia se hace más difícil, porque los clientes buscan un precio menor sin fijarse en la calidad del producto, los emprendedores deben estar centrados en estos problemas para poder analizarlos, buscar una solución óptima y de esta manera poder afrontarlos y ahí es donde impera la necesidad de aplicar el ciclo de Deming para hacer frente a estas eventualidades mejorando los procesos, reduciendo los costos de fabricación y evaluando los resultados (La Prensa, 2013).

Apreciamos un claro ejemplo sobre la investigación realizada en España en el cual la empresa MARYPAZ diagnosticó que los trabajadores no tenían un conocimiento acerca de la mejora continua, gestión de calidad o incluso muchas veces desconocimiento acerca de las características con las que debería de contar un calzado, debido a que muchos de los consumidores cuando presentaban dudas o querían conocer más del producto estas no podían ser absueltas por los vendedores, todo esto ocurría por que no se estaba aplicando los procesos que se habían planificado con respecto a brindar un producto y servicio de calidad, esto genero una disminución significativamente en las ventas de las tiendas Marypaz destinado a la comercialización de calzados a lo que presumía en sus campañas de publicidad, que se centraban en brindar productos buenos, buena atención y cumplir con las expectativas de los clientes. Puro marketing que ocultaba las falencias que presentaban los trabajadores a la hora de brindar productos y servicios de calidad (Burgoz, 2010).

Pacasmayo (2015) ratifica que para ser una empresa líder en el mercado peruano se ha considerado indispensable promover un espíritu innovador que los caracteriza hasta la fecha, debido a que en un mundo globalizado y constante cambio tecnológico es necesario estar un paso adelante en su rubro, mediante la aplicación de la mejora continua centrada en el cliente, para de esta manera satisfacer las necesidades explícitas e implícitas y poder mantenerse líderes en el mercado.

Planteamiento de la investigación en la actualidad las MYPE para el Perú representan una alta tasa de participación debido a que son empresas emprendedoras, ahí radica la importancia de aplicar o implementar una mejora en la calidad de la gestión, pero los resultados estadísticos de COFIDE da a conocer que estos resultados obtenidos no son de acorde a este factor, estas organizaciones emprendedoras aportan en gran medida entre el 40 y 45% del (PBI), otras cifras nos muestran que el 60% de ellas mueren a los dos años de haber iniciado sus actividades (Cofide, 2014).

Las Mype como actor clave para el dinamismo económico, pero en sus actividades presentan problemas que deben afrontar como son: Problema de gestión: falta de planificación de las actividades, mal uso de recursos, deficiencia en los horarios, dificultades en el manejo de dinero, problema en el ámbito tecnológico: impera el uso de técnicas obsoletas y bajo nivel de conocimiento de programas no físicos y falta de capital para poder disponer de esta tecnología (SUNAT, 2015).

Las empresas emprendedoras MYPE son indispensables para reducir la pobreza mediante la generación de puestos de trabajo para el pueblo peruano, mediante los puestos de trabajo que en gran medida representa un alto porcentaje de la PEA que a su vez genera un 45% del PBI nos da a conocer que es indispensable conocer más acerca de las MYPE (Vásquez, 2013).

Podemos dar una visión más amplia que las organizaciones emprendedoras MYPE son más conocidas como unidades económicas ya que están conformadas o han sido creadas por una persona natural o jurídica cual sea su forma de organización extracción, fabricación o comercialización (SUNAFIL, 2013).

Podemos denotar sobre las Mypes ya que estas representan un gran porcentaje del producto bruto interno el cual es el 40%, es pieza clave para el dinamismo económico del país ya que genera el 47% del empleo en América Latina (ASEP, 2015).

La importancia de comprender en ciclo de Deming en las MYPE es fácil de entender y de aplicar, indispensable a la hora de obtener resultados, debido a que en gran medida ayuda a lograr una cultura de progreso permanente, mejora la relación con los colaboradores y los mantiene diariamente persiguiendo retos, otro proceso clave de este enfoque es identificar y analizar los problemas que impiden que las empresas mejoren (Bernal, 2017).

El ciclo de Deming como la capacidad de mejorar resultados debe ser la herramienta predominante en las actividades de la empresa ya que se basa en un proceso de planificar, hacer, comprobar y ajustar podemos detectar los puntos fuertes que hay que mantener y áreas en donde corregir con el único fin de una mejora constante. Este ciclo se basa en mejorar resultados que consta de un proceso a largo plazo, una vez aplicada en las empresas no debe haber retrocesos deberán de cumplirse todo lo planificado y prepararse para afrontar las eventualidades que puedan surgir (Deming, 2013).

Implementar una zapatería a simple vista puede representar un objetivo muy fácil pero es todo lo contrario, enfocarse en brindar un producto de calidad abarca desde la perspectiva que tiene nuestro establecimiento y hasta la manera de brindar la atención. Esto nos da a entender que el cliente siempre observa el entorno diseño de la tienda, iluminación y buena atención con el fin de sentirse a gusto en el establecimiento (Laverne , 2009).

En las empresas mexicanas como primer esfuerzo fueron el de introducir técnicas de mejora de calidad para las empresas del país debido a que están basados en un modelo de administración de calidad, que estos son transmitidos a empresas medianas y que estas obligan a sus proveedores productos que tengan calidad ISO-9000 con el único fin brindar un producto competitivo (Hernandez y Gonzales, 2014).

La empresa Ford establece que es impórtate e indispensable gestionar una organización, con el propósito de brindar apoyo y dirección, durante todo el proceso que conlleva transformar los recursos en productos terminados mediante la aplicación de procesos para la mejora continua. El punto de partida es reconocer que este proceso es indispensable y necesario ya que ayuda a solucionar los problemas. Por lo tanto, el ciclo de Deming enfatiza en prestar atención a los problemas y proporcionar soluciones claves para afrontarlos. En esta empresa se usa este ciclo por que ayuda a mejorar el control de calidad mediante sus cuatro procesos que son el de planificar, hacer, checar y ajustar (Ford, 2014).

Según investigaciones la organización BIOD estructuro un proceso de mejora continua a partir de técnicas que se centraban en el pensamiento, planeación y gerencia de proyectos del ciclo de Deming, con esta técnica se logró el incremento de la productividad en un 16% en los primeros seis meses de lo que se llevó a cabo, lo que trajo consigo fue un aumento en las ventas de la empresa (Gestión, 2012).

La confección de zapatos evoluciona en gran medida porque se está implementando tecnología, nuevos diseños, materiales más moldeables ya que existe una gran necesidad del público por nuevos modelos que satisfagan sus peticiones. Esto ha hecho que muchos de los emprendedores busquen nuevas formas de cómo mejorar la calidad de sus productos y poder abarcar nuevos mercados (Costa, 2016).

Las zapaterías son un sistema económico porque se encargan de comercializar zapatos para damas, caballeros y niños según las necesidades de estos, ya que los calzados son indispensables para todas las personas por que existe una necesidad de protección. Los zapatos son necesarios y han sido usados desde la anterioridad, porque cubre los pies de diferentes males como la suciedad, alimañas, por lo cual es mantenerla resguardada, cubierta es de vital importancia (Laverne O. 2014).

Haciendo hincapié en lo apreciado nos planteamos el siguiente problema de investigación el cual se formula de la siguiente manera: ¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque del ciclo de Deming en las micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017?

Para buscar una respuesta al problema, se formuló el siguiente objetivo general, describir las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque del ciclo de Deming en las micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017.

De la misma manera para conseguir el objetivo general, se plantearon los siguientes objetivos específicos: (a) Determinar las principales características de los propietarios de las micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017; (b) Determinar las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque del ciclo de Deming en las micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017.

La investigación se justifica de la siguiente manera, porque ayuda a tener una visión más clara y precisa de la empresa de esta manera que podamos conocer si en las organizaciones se está empleando la gestión de calidad o en sus actividades internas de la empresa, a lo cual ayuda a determinar si los miembros puedan dar a conocer orígenes de los problemas, implementar soluciones, verificar resultados obtenidos y actuar a los procedimientos planteados. Ayuda a que los altos

directivos tomen conciencia acerca de la importancia que conlleva la aplicación del ciclo de Deming en los procesos de su gestión, mediante la implementación de un plan estratégico o programa. Y de esta manera ayuda a la toma de decisiones en cuanto a los resultados obtenidos de esta investigación.

El sustento teórico del presente trabajo de investigación estará basado en el ciclo de Deming de (Mora Martínez, 2012), quien menciona que el ciclo de Deming, es un mecanismo en la gestión de las organizaciones porque ayuda a la mejora continua, es decir tomar decisiones frente a las circunstancias que puedan surgir en la organización para que de esta manera podamos darle una solución. Mediante una buena planificación de las causas que generan los problemas, implementación de un plan de mejora, controlar los resultados que obtuvimos con los que nos planteamos y ajustar mediante medidas correctoras que minimicen la procedencia de un bajo rendimiento. El ciclo de Deming es una estrategia que busca que las empresas sean más competitivas, minimizando los costos, optimizando la productividad y aumentando la rentabilidad de las organizaciones. Se debe entender que el enfoque de Deming es un plan de mejora continua día a día ya que amerita un proceso amplio, lograr obtener resultados no es fácil necesita de tiempo y esfuerzo para lograr hacer las cosas, es una manera de cómo administrar una organización de la forma más idónea.

Esta presente investigación se centrara en la metodología de tipo cuantitativo ya que caracteriza las estrategias de los propietarios en las micro y pequeñas empresas (MYPE) en venta al por menor de productos textiles y calzados (Zapaterías), de la ciudad de Huaraz. El nivel de la investigación es descriptivo ya que se da a conocer realidades, hechos y sus características de la gestión de calidad basada en el ciclo de Deming, es cuantitativa ya que se usaron técnicas de medición de las variables y el diseño de la presente investigación es no experimental-transversal por que la recolección de datos se llevó a cabo en un solo período de tiempo. El uso de una técnica es idónea por lo cual para esta investigación se considerara la indagación y la aplicación de encuestas el cual estará estructurados de acorde a los instrumentos establecidos. Mediante la

aplicación de estas técnicas, instrumentos o fuentes se lograra la obtención de datos el cual serán unidos o integrados a la plataforma de SPSS 24/ Microsoft Excel para su posterior proceso, mediante el análisis de las tablas y los gráficos estadísticos.

En la encuesta realizada se determinó que el 70% casi siempre planifican sus actividades seguido del 20% que siempre planifican las actividades. De los resultados obtenidos se puede apreciar que los gerentes ven necesarios e indispensables planificar las actividades de la empresa ya que Polo P, (2013) según estudios realizados por el autor define en este punto como el de determinar los problemas si son ocasionales o habituales, se planteara las actividades y la forma de trabajar de los colaboradores que estarán formados en grupos de trabajo.

En la encuesta realizada se determinó que el 33,33% casi nunca aplican soluciones de mejora continua, el 26,67% a veces, el 16,67% casi siempre, el 13,33% nunca y el 10% siempre. De los siguientes resultados obtenidos se puede evidenciar que los gerentes casi nunca aplican soluciones de mejora continua ya sea por el desconocimiento o porque esto representa un gasto, según Rother (2017) mediante su investigación hace referencia en que las organizaciones para lograr ser exitosas necesitan que se implementen soluciones tras haber identificado problemas o bajo rendimiento de los colaboradores.

En la encuesta realizada se llegó a determinar que el 36,67% del total de encuestados casi siempre se ha planteado nuevas estrategias para la mejora de la organización, el 30% a veces, el 23,33% siempre y el 10% casi nunca. Se puede determinar según los resultados obtenidos que los gerentes casi siempre se han planteado nuevas estrategias de mejora para la organización si lo resultados no fueron los esperados para Mora Martínez (2012) el autor según estudios realizados se centra en este proceso como el de estructurar las medidas que puedan solucionar, erradicar o minimizar las causas de rendimiento insatisfactorio, este proceso mediante el análisis de los resultados se tomara la decisión de si mantener las medidas planificadas si el resultado es positivo o rediseñar si los resultados no

fueron los deseados, la empresa siempre debe buscar nuevas opciones u oportunidades de mejora continua ya que estos traen buenos resultados.

II. Revisión De Literatura

2.1 Antecedentes

Según Espinoza (2017) en su presente tesina transversal que lleva por título la Mejora Continua y los procesos administrativos de la empresa Vigarza SAC, se centró en el objetivo de encontrar la relación entre la mejora continua y los procesos administrativos de la empresa, en donde evidencia que el 45% de los encuestados indican que se planifican las actividades laborales, el 69,7% de los beneficiados son de género Femenino, el 55,94% de los beneficiados manifiestan que se emplea la mejora continua en sus actividades; así mismo para identificar los problemas que surjan en las organizaciones el 44% siempre analiza las causas del problema, el 59% de los encuestados manifiestan que se diseñan y a su vez el mismo porcentaje programan soluciones para las eventualidades, dicho esto el 50% mencionaron que casi siempre se establecen soluciones a problemas que puedan surgir en la empresa, el 50,7% asignan las funciones a cada uno de sus trabajadores, el 65% indicaron que casi siempre se observa si se cumplen con los planes y el 70% manifiestan que se evidencian los resultados obtenidos tras haber llevado a cabo los planes que fueron estructurados por el representante de la organización.

En su investigación que lleva por título Caracterización de la gestión de calidad, de las micro y pequeñas empresas del sector servicio–rubro restaurantes en el distrito de Nuevo Chimbote, 2013, Luna (2016) se propuso el siguiente objetivo Describir las principales características de la gestión de Calidad de las MYPES del sector servicio– rubro restaurantes en el distrito de Nuevo Chimbote, periodo 2013. En donde se pudo evidenciar mediante datos fehacientes, que las Mypes están representados por el género masculino que son el 60,9%, estos a su vez tienen una edad de 18 a 30 años que son el 52,2% de los encuestados, el grado de instrucción con el que cuentan es estudios universitarios todos ellos representan el 47,8%, también podemos evidenciar que los representantes a cargo de las Mypes vienen laborando más de 3 años que representan el 43,5%, el 56,5% de los

encuestados mencionan que aplicarían la mejora continua en sus actividades, el 60,9% señalan que se viene aplicando una estrategia de mejora de calidad en la organización, el 70% del total de encuestados indicaron que se planifican las actividades laborales y el 60,9% de los representantes mencionaron que observan a sus colaboradores para ver si cumplen con sus actividades.

Según Reyes (2015) en la presente investigación denominada Implementación del enfoque ciclo PHDA con la meta de elevar la productividad de calzados León del año 2015, debido a que estos últimos años se ha presenciado una disminución en la productividad de las MYPES del rubro venta de calzados. La empresa León tiene una baja considerable en la productividad de sus colaboradores y elevados costos para la fabricación de productos, debido a que no se aplica la planificación de las áreas y un buen control de producción, así ves una deficiente gestión de los recursos humanos. El ciclo Deming como base de esta investigación busca un aumento en la productividad de esta empresa de la ciudad de Trujillo en el año 2015. Para llevar a cabo esta investigación se hizo un diseño pre experimental en donde se analizó información de un mes atrás de la productividad de la empresa León y se comparó el resultado del mes con la aplicación del ciclo de Deming, a lo cual se apreció un crecimiento del 25% de la productividad de los colaboradores y finalmente el porcentaje de 4% en la reducción de los costes de la materia prima , la cual a su vez nos permite aceptar la hipótesis de que implementar el enfoque de Deming es ideal para maximizar la productividad de las empresas.

Por otro lado la implementación de las áreas establecida para cada proceso hizo que aumente en un 63% la producción faltante, lo cual hace que los trabajadores tengan una mayor contribución a los objetivos y metas de la empresa, del total de beneficiados se puedo constatar de que el 60% tienen solo primaria completa, sus años de experiencia van de 12 años a más lo que representa el 68%, el 60% de estas empresas fueron creados por necesidad de mantener a su familia, el 60% planifica mucha de sus actividades, el 56,7% afirma que verifican los resultados obtenidos y si cumplieron con los objetivos, el 65,3% no comparan sus resultados obtenidos y el 75,5% no comparte sus resultados con sus trabajadores de línea.

Según Tay (2011) menciona en su investigación realizada sobre diseño y estudio de una técnica centrada en mejorar la calidad se formuló el siguiente objetivo conocer la situación actual de la empresa, mediante la evaluación de aspectos claves de los procesos que forman parte de una buena gestión de calidad. Mediante el estudio se planteó un sistema centrado en la gestión de calidad, ya que este proceso cuenta con etapas que se debe desarrollar desde el inicio de las actividades empresariales. Este modelo considera los procesos operativos que debe llevar a cabo la empresa para garantizar que se cumplan las especificaciones de un producto de calidad. Para evaluar el funcionamiento de la gestión de calidad se han definido cuatro variables que son planificar, hacer, implementar y actuar, lo que permitirá un monitoreo constante de los planes que fueron estructurados y así ser analizados con los objetivos planteados y de esta manera hacer cambios, ajustes o correcciones por si persiste el problema.

Mediante los resultados obtenidos por Tay se pudo evidenciar que los propietarios son 75% varones, el grado de instrucción es 85% técnicos, el 70% de gerentes tienen 6 años de experiencia, el 50% se proyectan soluciones a los problemas, 80% no comparten los resultados con sus trabajadores y el 85% no hacen una comparación con resultados obtenidos con anterioridad. Pero por medio de este estudio podemos demostrar que implementar un proceso de mejora continua logra reducir los errores, maximizar la productividad y que la alta dirección esté involucrada a mejorar los procesos. Con esta herramienta se puede apreciar un aumento en la productividad del personal, hace que estos estén más comprometidos con su labor y lograr las metas empresariales.

Según Gonzales (2016) con la investigación que lleva por nombre Gestión de calidad en la mejora continua de las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta minorista de calzado para damas en el centro comercial santa maría, distrito de Chimbote, 2016, se planteó el objetivo general para su investigación, Determinar las principales características de la Gestión de Calidad en la mejora continua de las Micro y Pequeñas empresas del sector comercio, rubro ventas minoristas de calzado para damas en el Centro Comercial Santa

María, Distrito de Chimbote, 2016, la investigación es descriptiva, podemos evidenciar mediante esta investigación que los representantes de las Mypes son de género femenino y que representan el 91,7%, el 58,3% tienen una edad de 30 a 50 años, el grado de preparación es superior universitario que son el 58,4%, el 66,7% indicaron que la empresa fue creada para cubrir una necesidad.

El 75% tienen una permanencia en la empresa de 10 años a más, el 41,8% de los beneficiados mencionaron que se planifican eficientemente las actividades de la empresa, el 83,4% mencionaron que vienen aplicando una herramienta de calidad en su empresa, el 66,7% indicaron que verifican sus resultados obtenidos con los del anterior periodo, el 56,7% mencionaron que comparten los resultados con sus colaboradores y el 73,5% manifiestan que siempre se asignan las actividades a los trabajadores.

Según Rozo (2014) en su investigación se propuso el siguiente tema brindar un servicio idóneo en call center y sus demás cedes en las rutas nacionales de Bogotá con el objetivo principal buscar las principales falencias que presenta la empresa AVIANCA en el área de ventas y venta en sus rutas nacionales. Como base de esta investigación se propuso la implementación de la mejora continua para enfatizar en mejorar los procesos, brindar un servicio de calidad y que el cliente regrese. Mediante la aplicación del ciclo de Deming para la mejora continua pudimos analizar los datos obtenidos tras haber ejecutado el cuestionario, del total de representantes se pudo constatar que el 65% tienen un grado de instrucción técnica y especializada, en cuanto a la finalidad por el cual se creó la empresa fueron por una oportunidad en el mercado evidenciando un total de 58%, las empresas tienen una longevidad de 6 años a más que representan el 45%, el 75% planean sus actividades, el 65% viene observando reiteradamente los planes que se ejecutaron.

El 65% se han planteado mejorar sus procesos con nuevas herramientas para lograr calidad, en donde el 32% de los colaboradores manifestaron que los procesos deben ser simples y ágiles y con un manejo de tiempo de atención adecuado y con un servicio de calidad de acorde a lo establecido. A su vez el 88%

de los encuestados dieron a conocer haber presenciado o vivido experiencias negativas en sus últimos viajes y que el 12% de los clientes tuvo problemas con el tiempo de espera para ser atendidos, el 49% de los encuestados considera que los servicios no han sido los correctos o no cumplen con sus expectativas, el 35% opina que los tiempos de espera son demasiado largos y el 16% presentan problemas en cuanto a la validación de su reserva. Esto no hace darnos cuenta de que el área de ventas presenta problemas en cuanto al desconocimiento de manejar una atención de calidad para los clientes para absolver dudas e inquietudes de los clientes, ya sea por la falta de capacitación y una mala planificación de sus actividades.

2.2 Bases teóricas de la investigación

Para Udaondo (2013) se debe entender por gestión de calidad como un conjunto de procedimientos mediante el cual se logra calidad; que a su vez es incorporado el proceso de gestión, conocido como la planificación de los procesos y estos se complementan mediante la dirección y coordinación de actividades. Hay que entender a la gestión de calidad como un proceso de planificar a futuro implementando actividades y controlando los resultados para lograr la mejora continua. Cabe resaltar que la aplicación de la gestión de calidad en las organizaciones hace que los altos directivos tengan una mayor participación, definición y garantía del producto o servicio que se está comercializando (pp. 165, 166).

Según Perez V. (2014) hace referencia a la gestión de calidad como el proceso de orientación para brindar productos de calidad, orienta a la organización hacia el exterior para que analice su entorno y las preferencias de clientes con el fin de brindar calidad en sus productos o servicios. El lograr mejoras empresariales está al alcance de toda empresa, ya sea en un corto plazo o mediano plazo. En tiempos tan cambiantes cabe mencionar que las preferencias, necesidades y gustos de los clientes sobrepasan las expectativas de los empresarios, porque siempre buscan productos o servicios innovadores. Mediante la gestión de calidad se busca la

competitividad de la organización incidiendo en el cambio de mentalidad de sus colaboradores y gerentes para lograr una mejora continua (pp. 27, 28).

Según Gonzáles (2007) establece a la gestión de calidad como la posesión o vínculo a propiedades inherentes a un objeto, que permiten apreciarla como semejante, superior o malo que las restantes de su variedad. Esto es algo que todas las personas tienen en mente al definir a la gestión de calidad, por este motivo se estrecha la definición al producto o servicio que lo diferencia ya sea tras haber aplicado procesos que hayan mejorado sus calidad. Sin embargo se puede llegar a pensar en la calidad como una herramienta con procesos bien diseñados para lograr brindar un producto que este de acorde a sus expectativas. A todo esto abarca otro punto como es el de la visión del cliente ya que es un contexto muy diferente al de las organizaciones porque el cliente tiene la última palabra de si escoger o no ese producto siempre y cuando este satisfaga sus necesidades (pp. 70, 71).

ISO 9001 (2010) define a la gestión de calidad como un sistema exigente para toda organización que comercializa un producto o brinda un servicio, ya que las obliga de manera que estas puedan tener todas sus actividades bien diseñadas y estructuradas y que todas sus variables (esquema, producción, ventas, etc.), estén controladas ya que se busca que el resultado sea favorable, no solo predecible y siempre mejorando día a día. Con la aplicación de la gestión de calidad ayuda a los colaboradores a conocer sus respectivas responsabilidades, tareas y como llevar a cabo sus actividades para obtener resultados propicios para la empresa. Por tanto, la gestión de calidad, tiene como objetivo principal hacer que la empresa funcione con simultaneidad, asegurando que los productos y servicios cumplan con las expectativas de los consumidores. Para llevar a cabo una gestión de calidad para la organización se debe de planificar lo necesario como son todas las etapas y acciones, en un determinado tiempo, se debe fijar claramente las actividades y responsabilidad tanto de la organización como el del equipo del asesor que ayudara a mejorar los procesos (pp. 107 – 109).

Según Arciniegas (2015) nos da a conocer que la gestión de calidad ha pasado por varios cambios en estos últimos años de acorde a su definición, a lo que el enmarca como un proceso de inspección, cuyo propósito principal busca el diagnóstico de los problemas generados por brindar productos de baja calidad, el control de los procesos mediante la disminución del nivel de inspección, aseguramiento en brindar un producto o servicio de calidad ya que los colaboradores deben de estar involucrados con la organización, a su vez este debe contar con un diseño idóneo, organización y cumplimiento de políticas de calidad. Otro punto que da a conocer es el de la administración estratégica basada en la calidad total, ciñéndose a un movimiento más moderno de la gestión de calidad.

Según Galgano (2015) nos menciona que el método o ciclo PDCA es indispensable para la transformación de una persona en un pequeño científico y esta finalidad se consigue mediante este método que consta de cuatro pasos importantes planificar antes de actuar, aplicar las medidas planificadas, verificar si se están aplicando estos planes y repetir el proceso si los resultados no han sido positivos o reajustar para ver más resultados con estos cuatro procesos se prepara a la persona para que pueda afrontar y resolver problemas que surjan en sus actividades laborales.

Según Mora Martínez (2012) nos da a conocer acerca del ciclo de Deming, ya que es más conocido como el ciclo PDCA porque es un elemento indispensable para la gestión de calidad de las organizaciones que aplican la estrategia de la innovación. Esta metodología es muy usada ya que los resultados son para una mejora reactiva, esto quiere decir hacer frente a situaciones volátiles o cambiantes que puedan surgir en las organizaciones, a su vez buscar soluciones racionales. Mediante la utilización del ciclo de Deming se llega a la solución de los problemas ya que nos permite diagnosticar las causas que lo generan, para así luego afrontarlas y atacarlas para lograr minimizar o erradicar los errores que afecten en brindar un producto con características de calidad y de esta manera lograr eficiencia y eficacia en la productividad (pp. 140,141).

Suárez Barraza (2007) insiste en este estudio que el ciclo de Deming antes denominado ciclo de Shewhart se ubica en un pensamiento administrativo ya que es una serie de actividades programadas para el mejoramiento continuo que a su vez son aplicadas tanto a nivel organizacional, a nivel de los procesos y a nivel individual. El ciclo de Deming cuenta con cuatro etapas importantes que son: planear los objetivos y metas a cumplir, llevar a cabo los planes estructurados, verificar si estos planes están siendo aplicados en los procesos o actividades y actuar si el plan se llevó a cabo a lo establecido. Este ciclo hace que los colaboradores de la organización trabajen con una nueva mentalidad de mejora a futuro, ya que conocen el punto final hacia donde desean llegar (pp. 182-185).

Quesada Rettschlag (2012) mediante su estudio acerca del ciclo de Deming enmarca en un proceso que consta de cuatro etapas que son: planificar, poner en marcha, evaluar, estabilizar las mejoras alcanzadas. Este proceso de cambio requiere una orientación innovadora para lograr una mejora de calidad. Este modelo de cambio tiene como finalidad lograr una máxima satisfacción del cliente. El ciclo de Deming nos da a conocer mediante su aplicación las dificultades que provienen de la evolución de los clientes centrado en sus gustos, necesidades o problemas que son determinados por los cambios económicos y sociales en el cual están inmersos. Este muy importante reconocer que este método luego de su aplicación debe ser paulatino y constante ya que si se deja de lado podemos retroceder en vez de avanzar. Una vez aplicado el ciclo de Deming ara que los colaboradores vayan aumentado sus conocimientos poco a poco, de un modo experimental, los trabajadores deben estar preparados para mejorar su rendimiento mediante este ciclo y reflexionando después de cada paso aplicado (pp. 243-245).

Rother (2017) en su investigación del ciclo de Deming hace referencia que es un proceso que nos ayuda a determinar un camino para luego alcanzarlo, mediante el método científico que consiste primeramente en formular las hipótesis, analizar la información obtenida a partir de la observación directa. El procedimiento de este ciclo consta de cuatro fases planificar, hacer, verificar y actuar. Las fases del ciclo

PDCA ofrece un medio práctico para alcanzar los objetivos, que de alguna manera representen un reto, con este ciclo podemos abrirnos paso a través de las zonas grises con la debida utilización.

Figura 1. Ciclo de Deming



Figura 6.6. El ciclo PDCA

Fuente: *Rother* (2017) (p. 94)

Definición de las dimensiones – Ciclo de Deming

Planificar

Rother (2017) según estudios realizados define a este punto como el de partida del ciclo de Deming ya que se plantearan las hipótesis de la causa de los problemas, mediante el trazo de los objetivos que se quiere lograr en el futuro, hacer predicciones de lo que puede pasar tras llevar a cabo este ciclo.

Polo P, (2013) según estudios realizados por el autor define en este punto como el de determinar los problemas si son ocasionales o habituales, se planteara las actividades y la forma de trabajar de los colaboradores que estarán formados en grupos de trabajo.

Mora Martínez (2012) el autor define a este primer proceso como el punto de inicio para revisar los problemas, seguido de poder diagnosticar las causas de estas falencias, planificación de acciones que ayuden a corregir estos problemas, formulación de objetivos a lograr con el ciclo de Deming, diseño de los planes de mejora y por ultimo hacer un diagnóstico de la estructura de la empresa.

Hacer

Rother (2017) recalca que el segundo proceso es el de llevar a cabo los planes diseñados en la primera etapa, lograr un seguimiento a baja escala, mediante inspecciones a las áreas donde se está aplicando el ciclo.

Polo P, (2013) el estudio realizado por el investigador nos da a conocer que esta etapa del ciclo de Deming se llevara a cabo los programas definidos y que estará a cargo del responsable del proyecto.

Mora Martínez (2012) el autor hace hincapié en este proceso como el de implantar los planes de mejora continua diseñados con anterioridad, observar paulatinamente si se está llevando a cabo los planes diseñados, este segundo proceso estará desarrollado por actividades que nos ayudaran al recojo de información mediante sus fuentes y de esta manera procesar estos datos para su posterior evaluación.

Verificar

Rother (2017) nos da a conocer que haber obtenido los resultados tras haber aplicado el ciclo de Deming se debe comparar esta información con los datos anteriores cuando no se estaba llevando acabo el ciclo de Deming, luego poder analizar y ver si hay mejoras.

Polo P, (2013) mediante la definición del autor podemos apreciar que en esta etapa se evaluara la ejecución de los planes estructurados y mediante los registros anteriores ver si es necesario hacer correcciones o seguir con los planes que se estructuraron con anterioridad.

Mora Martínez (2012) el autor nos da a conocer mediante su investigación que el proceso de verificar abarca la comparación de resultados obtenidos, tras haber aplicado el ciclo de Deming para analizar los orígenes de las desviaciones, mediante los estándares aplicados se evaluara si habrá una consecución del ciclo.

Actuar

Rother (2017) este autor se centra que este proceso consta el de aceptar los logros positivos que traigan una mejora para la empresa o aplicar de nuevo el ciclo si es que este no dio buenos frutos debido a una mala gestión o no hubo buena asimilación por parte de los colaboradores.

Polo P, (2013) el autor recalca que en esta etapa es donde podemos analizar si la aplicación del ciclo de Deming ha traído resultados positivos para la empresa o si los resultados no son positivos y de esta manera se tenga que rediseñar los procesos.

Mora Martínez (2012) el autor según estudios realizados se centra en este proceso como el de estructurar las medidas que puedan solucionar, erradicar o minimizar las causas de rendimiento insatisfactorio, este proceso mediante el análisis de los resultados se tomara la decisión de si mantener las medidas planificadas si el resultado es positivo o rediseñar si los resultados no fueron los deseados, la empresa siempre debe buscar nuevas opciones u oportunidades de mejora continua ya que estos traen buenos resultados.

Definición de los indicadores - Enfoque de Ciclo de Deming

Delimitar el proyecto

Quesada Rettschlag (2002) asume en esta investigación como el punto de partida o el camino que la organización se ha propuesto aplicar, mediante la estructuración de planes o acciones.

Cervera (2015) es la iniciativa que tiene la empresa de lograr mejorar sus actividades o procesos con un método o enfoque para la creación de un proyecto y así obtener el logro de la calidad.

Examina la situación actual

Quesada R. (2002) mediante su investigación ejecutada en un ámbito en el que identifico problemas, nos da a conocer que está centrado en hacer un diagnóstico

de la organización mediante la observación y de esta manera lograr tener una visión clara de cómo viene desempeñándose la organización.

Gallardo (2011) el autor hace hincapié en que las organizaciones necesitan ser monitoreadas, los supervisores deben estar al tanto de las eventualidades que puedan surgir en la empresa y así dar un informe detallado de cómo la empresa viene ejecutando sus actividades.

Proyectar soluciones

Cervera (2015) el autor en esta etapa del proceso nos muestra que para solucionar falencias o problemas se debe proyectar acciones necesarias para su solución, estos deben llevar una estructura fácil de entender por los colaboradores.

Quesada (2002) nos brinda información referido a que no basta con identificar los problemas se debe proyectar las posibles soluciones para hacer frente a estas falencias.

Implementar las soluciones

Cervera (2015) el autor nos da a conocer que para solucionar estas falencias se debe de poner en práctica las acciones pertinentes para dar fin a estos problemas; así mismo Rother (2017) mediante su investigación hace referencia en que las organizaciones para lograr ser exitosas necesitan que se implementen soluciones tras haber identificado problemas o bajo rendimiento de los colaboradores así mismo hacerlos participes.

Calcular los resultados

Quesada Rettschlag (2012) es el punto en donde mediante la verificación se podrá calcular los resultados que vienen suscitándose tras la implantación de las acciones de mejora.

Cervera (2015) en su estudio realizado nos muestra que las empresas necesitan de un monitoreo constante de si se están aplicando las acciones de mejora, porque los

colaboradores necesitan absolver dudas y los supervisores son los idóneos para este trabajo supervisores.

Evidenciar la solución

Rother (2017) con su exploración científica nos muestra que se debe dar a conocer los efectos tras haber ejecutado esta acción, así los resultados hayan sido positivos o negativos con el fin de que los gerentes tomen la decisión de quedarse con el enfoque o hacer un rediseño.

Polo P, (2013) el autor nos define esta parte como el punto de llegada tras haber ejecutado el enfoque de Deming, los altos directivos tendrán en sus manos los resultados obtenidos y si estos son positivos seguir ejecutando el enfoque o si los resultados no cumplen con las expectativas replantearse nuevos métodos para lograr calidad en los procesos, productos y servicios.

2.3 Marco conceptual de la investigación

Micro y pequeñas empresas (MYPE)

Adinvitro (2015) define que son unidades económicas consolidadas como unidades de oficio destinados a la comercialización de productos o servicios, representan una opción de empleo y progreso económico de un país. Así mismo Correa (2015) menciona que es un mecanismo económico que está constituida por un sujeto jurídico o natural esta puede optar por cualquier base de organización con son fabricar, comercializar, explotar, entre otros.

Felipa (2014) define a las MYPE como un elemento económico bajo el mando de un individuo jurídico o natural que desarrolla distintos movimientos económicos. Las mypes representan una herramienta importante para el dinamismo económico, ya que mediante puestos de trabajo apoyan a la economía de un país.

Características de las micro y pequeñas empresas

MEF (2014) según la ley N° 30056 las MYPE deben estar en las siguientes condiciones empresariales, determinadas en ocupación a su nivel de comercializaciones anuales.

- Micro empresa: un máximo de 150 (UIT)
- Pequeña organización: un máximo de 1,700 (UIT).

Cortez (2014) define que toda unidad económica, micro y pequeña empresa deben hacer pagos mensuales de acorde a lo estipulado por la ley N° 30056 que estos serán recaudados por la SUNAT, las micro empresas que tengan un máximo de comercialización de 150 UIT de venta.

Themma (2016) da a conocer que actualmente las empresas emprendedoras MYPE para el Perú representan el 40% del PBI son mecanismos económicos potenciadores de crecimiento de una nación. Incorporados las MYPES componen el 47% de la ocupación en toda américa latina ahí su nivel de importancia para el dinamismo económico mediante sus puestos de trabajo.

Castillo C, (2012) este autor declara que es muy importante hacer hincapié en darle importancia a las MYPE ya que son la herramienta clave para el éxito de una nación, porque mediante el aporte mensual y anual como está estipulado en la ley ayuda a que haya más recaudación para la nación peruana.

Zúñiga (2015) el autor hace hincapié en que las MYPE son la herramienta clave para el crecimiento económico de la nación peruana debido a que aporta en gran medida. Desde los años 2010 a 2014 han presentado un alza del 5.8% del PBI. Pero aún les falta mucho camino por recorrer debido a que incluso se encuentra falencias para incursionar en un mercado internacional debido a que les falta la aplicación de la tecnología en sus procesos.

Micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de productos de calzados

Inmark (2015) el autor define a la zapatería como una unidad económica de

comercialización de zapatos u artículos relacionados, mayormente estas empresas están fundadas por un sujeto jurídico o natural bajo cualquier gestión empresarial al que este ceñido. Esta empresa esta denominada como una MYPE porque las características de mayor relevancia son que unas no sobrepasen las 150 UIT y la otra las 1700 UIT.

Inmark (2015) según el autor la modalidad más usada es la venta tradicional mediante vidrieras, escaparates en donde mostrar los calzados, la venta es al por menor, consta de áreas de venta, almacén el lugar donde están ubicadas estas empresas mayormente son en las avenidas donde hay más afluencia de público. Unas se diferencian de otras con su segmentación para un público específico siendo en gran medida para damas y niñas y otras con una segmentación mixta damas y caballeros.

III. Metodología

3.1 Diseño de la investigación

El nivel de la investigación es descriptivo ya que se da a conocer realidades, hechos y sus características de la gestión de calidad basada en el ciclo de Deming, en las MYPE del sector comercio-rubro venta al por menor de productos textiles y calzados (zapaterías) de la ciudad de Huaraz. El tipo de investigación es cuantitativa ya que se usaron técnicas de medición de las variables, ya que permite analizar los datos por que están representados en números, existe una alta transparencia en los elementos del problema, diagnosticar el problema de investigación resulto sencillo, limitarlo y saber exactamente donde es la raíz del problema así mismo que nivel de incidencia existe con los indicadores. El diseño de la presente investigación es no experimental y transversal por que la recolección de datos se llevó a cabo en un solo período, en un tiempo único que tuvo como fin describir la variable de estudio.

3.2 Población y muestra

La determinación de la población para la presente investigación fueron los gerentes o propietarios de las MYPE del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz. Se tomó como fuente que avale nuestra población información proporcionada por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria quienes nos facilitaron 30 empresas MYPE del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017 de los cuales la totalidad de las empresas se tomó como muestra. Los datos serán anexados, no se llevó a cabo la aplicación de la muestra por el tamaño que abarca ya que es muy pequeño (ver anexo N° 1)

3.3 Definición y operacionalización de variables e indicadores

Variable		Definición Operacional			Escala de medición
		Dimensión		Indicador	
Denominación	Definición conceptual	Dimensión	Definición de dimensiones	Indicadores	
Gestión de calidad bajo el ciclo de Deming	Conjunto de procedimientos mediante el cual se logra calidad; que a su vez es incorporado el proceso de gestión, conocido como la planificación de los procesos y estos se complementan mediante la dirección y coordinación de las actividades.	Planificar	Es la estructuración de los procesos, se describe en buscar posibles mejoras y nuevas técnicas que ayuden a mejorar a la organización.	Delimitar el proyecto	Likert
				Examina la situación actual	
				Proyectar soluciones	
		Hacer	Punto en donde se aplicaran los planes diseñados o estructurados en una determinada área.	Delimitar el proyecto	
				Examina la situación actual	
		Verificar	Se refiere a verificar su correcto funcionamiento.	Observación paulatina de los planes	
				Calcular los resultados	
		Actuar	Se refiere a aceptar los logros positivos o rediseñar si no los resultados no cumplen con las expectativas.	Comparación de los resultados	
				Evidenciar la solución	
				Plantear nuevas estrategias	

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El presente tesis de investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de la encuesta (técnica), mediante un informe (instrumento) que está estructurado en 12 preguntas y respuestas cerradas, 3 preguntas que están relacionada a los aspectos generales del gerente y empresa y ala variable en estudio: Gestión de calidad.

La gestión de calidad bajo el enfoque de Deming aplicada en las empresas MYPE del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, estará determinada bajo las respuestas de alternativas como son siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) nunca (1).

3.5 Plan de análisis

En la presente investigación los datos que fueron obtenidos tras haber aplicado la técnica e instrumento fueron agregados o integrados a la plataforma de SPSS V. 24, Microsoft Word y Microsoft Excel para su posterior análisis en las tablas y gráficos correspondientes. De esta manera para dar a conocer la fiabilidad de la encuesta, se llevó a cabo el coeficiente de Alfa de Cronbach en donde el resultado fue el 0.866 lo que señala que la fiabilidad está en un nivel bueno ver Anexo N° 3.

3.6 Matriz de consistencia

Enunciado del problema	Objetivos	Variable	Metodología y diseño de la investigación	Instrumento y procesamiento
<p>¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque del ciclo de Deming en las micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017?</p>	<p>General: Describir las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque del ciclo de Deming en las micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar las principales características de los propietarios de las micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017. • Determinar las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque del ciclo de Deming en las micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017. 	<p>Gestión de calidad bajo el enfoque del ciclo de Deming</p>	<p>Nivel de investigación:</p> <p>Es de tipo descriptivo porque da a conocer realidades, hechos y sus rasgos de la gestión de calidad basada en el ciclo de Deming, en las MYPE del sector comercio-rubro venta al por menor de productos textiles y calzados (zapaterías) de la ciudad de Huaraz.</p> <p>Tipo de investigación:</p> <p>Es cuantitativa ya que se usaron técnicas de medición de las variables.</p> <p>Diseño:</p> <p>La presente investigación es no experimental o transversal por que se obtuvo los datos en un periodo establecido, en un tiempo único que tuvo como fin describir la variable el cual está siendo motivo de estudio.</p>	<p>Técnica: - Encuesta</p> <p>Instrumento - Cuestionario</p>

3.7 Principios éticos

En el presente trabajo de investigación se preocupa por los principios moralistas de privacidad, acatamiento a la seriedad del individuo y respeto a la propiedad científica, de esta manera la información obtenida tras haber aplicado esta investigación es para uso netamente académico.

IV. Resultados

4.1 Resultados

Referente a las principales características de los representantes de las Mypes del rubro venta al por menor de calzado de la ciudad de Huaraz, 2017

Tabla 1: *Edad según los representantes de las Mypes.*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Masculino	13	43,33
Femenino	17	56,67
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las Mypes del rubro venta al por menor de calzado de la ciudad de Huaraz, 2017.

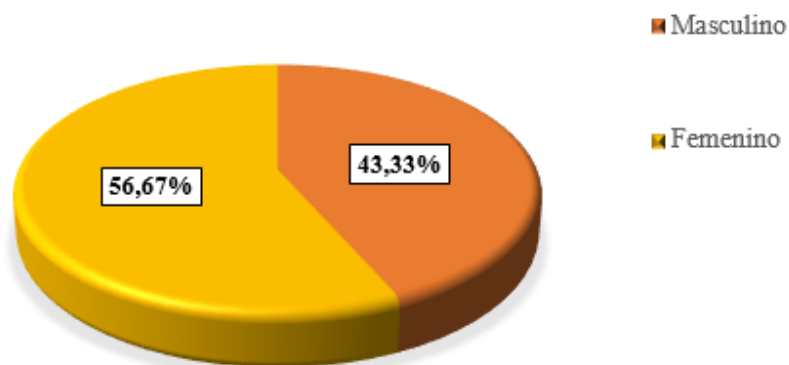


Figura 1: *Edad según los representantes de las Mypes.*

Fuente: Tabla 1

Interpretación: Del total de gerentes encuestados el 56.67% es de sexo femenino y el 43.33% son de sexo masculino.

Tabla 2: Grado de instrucción de los representantes de las Mypes.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Primaria	12	40,00
Secundaria	14	46,67
Sup. Universitaria	4	13,33
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las Mypes del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017.

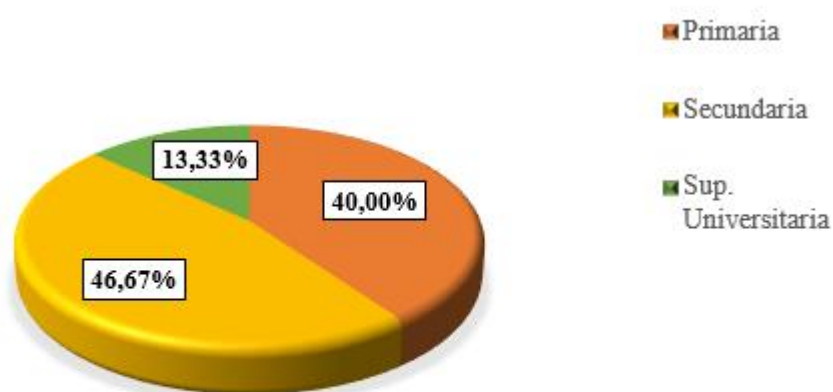


Figura 2: Grado de instrucción de los representantes de las Mypes.

Fuente: Tabla 2

Interpretación: En la encuesta realizada se determinó que el 46.67% tienen estudios secundarios, el 40% solo cuentan con nivel de estudios primaria y el 13.33% con estudios superior universitario.

Tabla 3: Años de experiencia de los representantes de las Mypes.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1 a 5 años	9	30,00
6 a 10 años	8	26,67
11 años a mas	13	43,33
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las Mypes del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017.

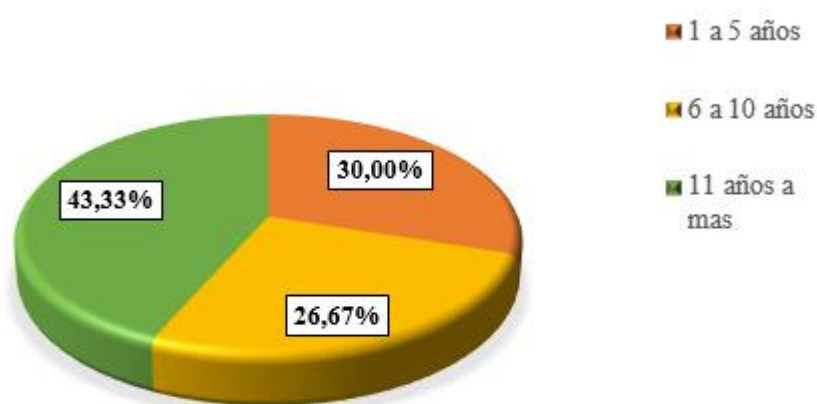


Figura 3: Años de experiencia de los representantes de las Mypes.

Fuente: Tabla 3

Interpretación: En la encuesta realizada el 43.3% de los encuestados tienen 11 años a más de experiencia, el 30% de 6 a 10 años de experiencia y el 26.67% de 1 a 5 años de experiencia.

Tabla 4: *Tiempo de creación de las Mypes.*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 2 años	10	33,33
de 3 a 4 años	7	23,33
De 5 años a mas	13	43,34
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las Mypes del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017.

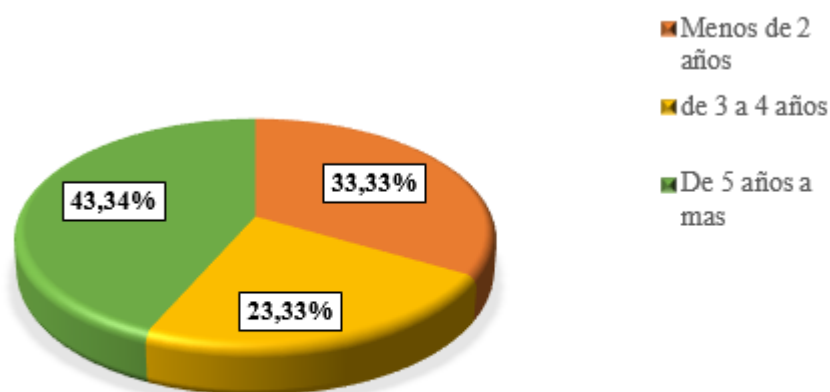


Figura 4: *Tiempo de creación de las Mypes.*

Fuente: Tabla 4

Interpretación: En la encuesta realizada el 43.33% de las empresas tienen de 5 años a más de haber sido creados, el 33.33% tienen menos de 2 años y el 23.33% de 3 a 4 años de haber sido creados.

Tabla 5: Finalidad por el cual fueron creadas las Mypes.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Necesidad	10	33,33
Iniciativa de negocio	6	20,00
Por una oportunidad	6	20,00
Por la existencia de un problema	4	13,33
Otras razones	4	13,34
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las Mypes del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017.

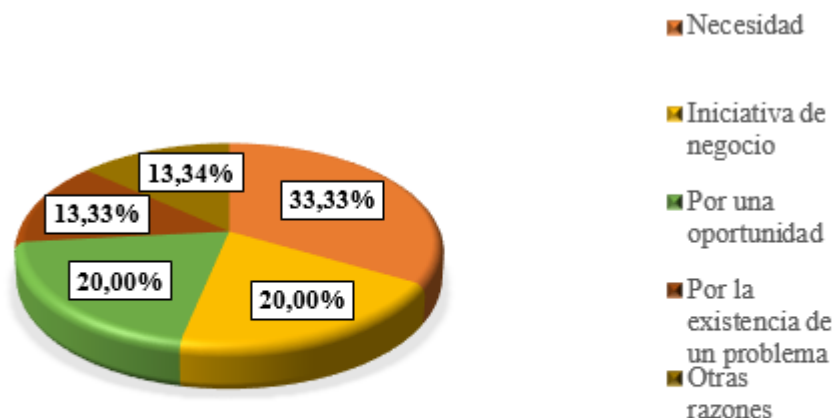


Figura 5: Finalidad por el cual fueron creadas las Mypes.

Fuente: Tabla 5

Interpretación: En la encuesta realizada el 33.33% de las empresas fueron creadas con la finalidad de una necesidad y el 20% por una iniciativa de negocio.

Tabla 6: Tiempo de laborar en la empresa de los representantes de las Mypes.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 1 año	4	13,33
De 2 a 4 años	8	26,67
De 5 a 7 años	5	16,67
De 8 a 10 años	5	16,67
De 10 años a mas	8	26,66
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las Mypes del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017.

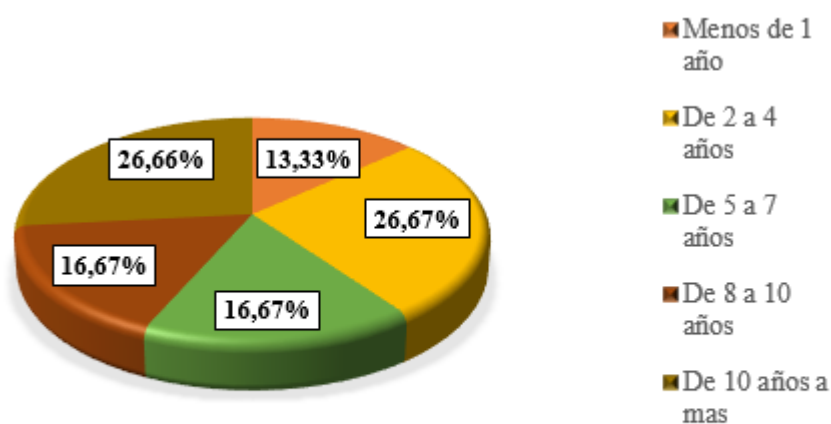


Figura 6: Tiempo de laborar en la empresa de los representantes de las Mypes.

Fuente: Tabla 6

Interpretación: En la encuesta realizada el 26.67% tiene un tiempo de laborar en la empresa de 2 años a 4 años y el 26.67% viene laborando de 10 años a más.

Referente al enfoque del ciclo de Deming

Tabla 7: Planificación de las actividades de los representantes de las Mypes.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Nunca	2	6,67
A veces	1	3,33
Casi siempre	21	70,00
Siempre	6	20,00
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las Mypes del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017.

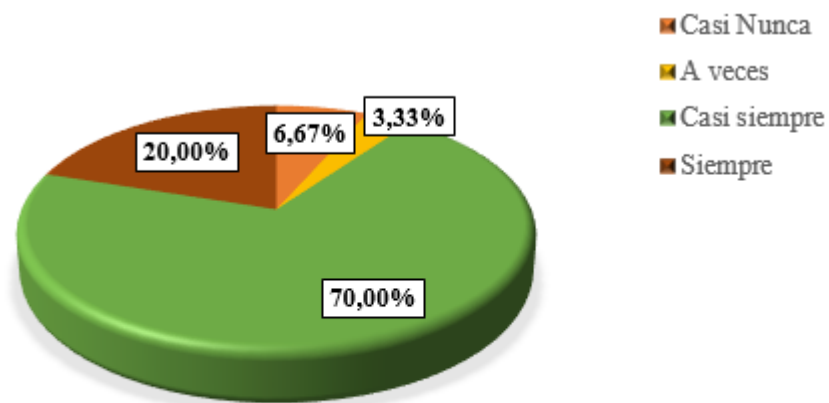


Figura 7: Planificación de las actividades de los representantes de las Mypes.

Fuente: Tabla 7

Interpretación: En la encuesta realizada se determinó que el 70% casi siempre planifica sus actividades y seguido del 20% que siempre planifica las actividades.

Tabla 8: *Diagnostico de la situación actual por parte de los representantes de las Mypes.*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	2	6,67
Casi Nunca	6	20,00
A veces	14	46,67
Casi siempre	6	20,00
Siempre	2	6,67
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las Mypes del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017.

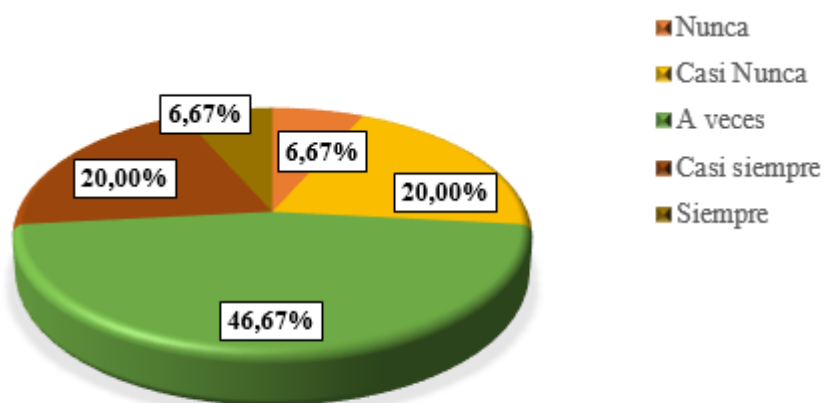


Figura 8: *Diagnostico de la situación actual por parte de los representantes de las Mypes.*

Fuente: Tabla 8

Interpretación: En la encuesta realizada los gerentes se pudo determinar que el 46.67% a veces realiza el diagnóstico de la situación actual de la empresa y seguido del 20% que casi siempre realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Tabla 9: *Proyección de soluciones a las eventualidades por parte de los representantes de las Mypes.*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	5	16,67
Casi Nunca	8	26,67
A veces	4	13,33
Casi siempre	11	36,67
Siempre	2	6,67
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las Mypes del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017.

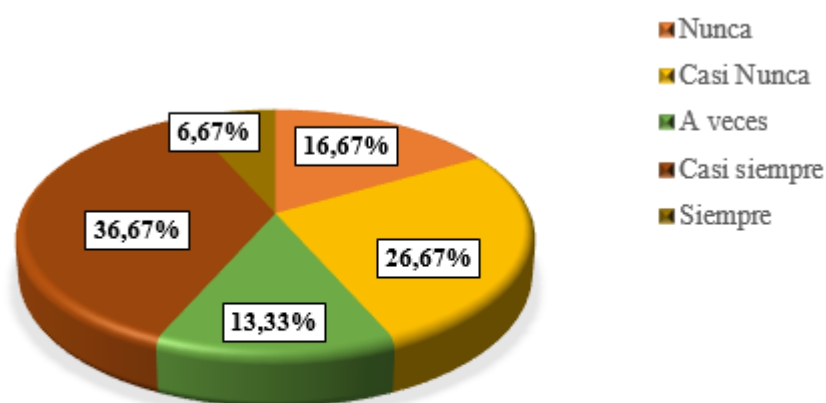


Figura 9: *Proyección de soluciones a las eventualidades por parte de los representantes de las Mypes.*

Fuente: Tabla 9

Interpretación: En la encuesta realizada se pudo determinar que el 36.67% casi siempre se proyecta soluciones a las eventualidades que surjan en la organización.

Tabla 10: Asignación de las actividades y funciones a cada colaborador por parte de los representantes de las Mypes.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Nunca	2	6,67
A veces	4	13,33
Casi siempre	14	46,67
Siempre	10	33,33
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las Mypes del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017.

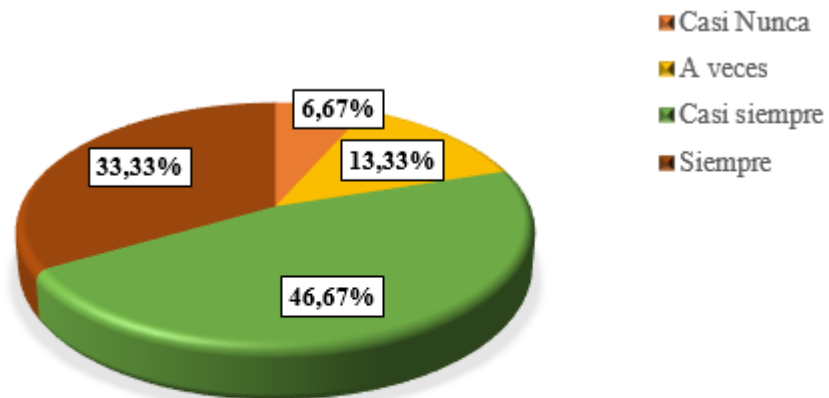


Figura 10: Asignación de las actividades y funciones a cada colaborador por parte de los representantes de las Mypes.

Fuente: Tabla 10

Interpretación: En la encuesta realizada a los gerentes se determinó que el 46.67% casi siempre asigna las actividades y funciones a sus trabajadores.

Tabla 11: *Aplicación de soluciones de mejora continua por parte de los representantes de las Mypes.*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	4	13,33
Casi Nunca	10	33,33
A veces	8	26,67
Casi siempre	5	16,67
Siempre	3	10,00
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las Mypes del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017.

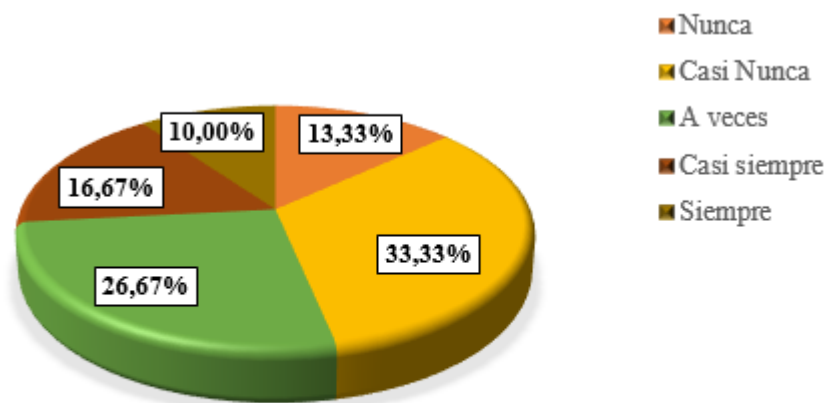


Figura 11: *Aplicación de soluciones de mejora continua por parte de los representantes de las Mypes.*

Fuente: Tabla 11

Interpretación: En la encuesta realizada se determinó que el 33.33% casi nunca aplica soluciones sobre la mejora continua.

Tabla 12: Observación paulatina de los planes ejecutados por parte de los representantes de las Mypes.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	1	3,33
Casi Nunca	6	20,00
A veces	7	23,33
Casi siempre	12	40,00
Siempre	4	13,33
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las Mypes del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017.

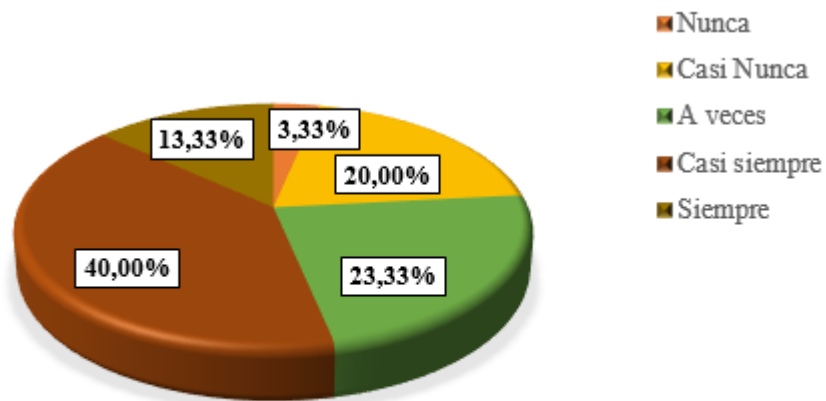


Figura 12: Observación paulatina de los planes ejecutados por parte de los representantes de las Mypes del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017.

Fuente: Tabla 12

Interpretación: En la encuesta realizada a los gerentes se determinó que el 40% casi siempre observa los planes ejecutados.

Tabla 13: Verificación de los resultados obtenidos por parte de los representantes de las Mypes.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	1	3,33
Casi Nunca	8	26,67
A veces	5	16,67
Casi siempre	14	46,67
Siempre	2	6,7
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las Mypes del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017.

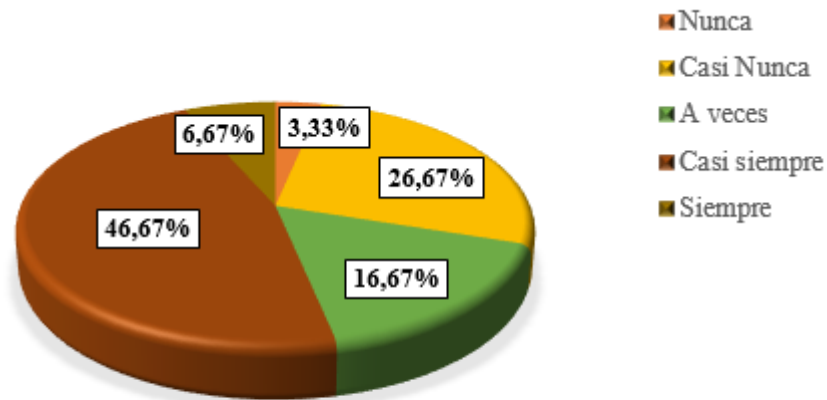


Figura 13: Verificación de los resultados obtenidos por parte de los representantes de las Mypes.

Fuente: Tabla 13

Interpretación: En la encuesta realizada se determinó que el 46.67% casi siempre verifica los resultados obtenidos.

Tabla 14: Comparación de los resultados obtenidos con los resultados del anterior periodo por parte de los representantes de las Mypes.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Nunca	7	23,33
A veces	10	33,33
Casi siempre	9	30,00
Siempre	4	13,34
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las Mypes del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017.

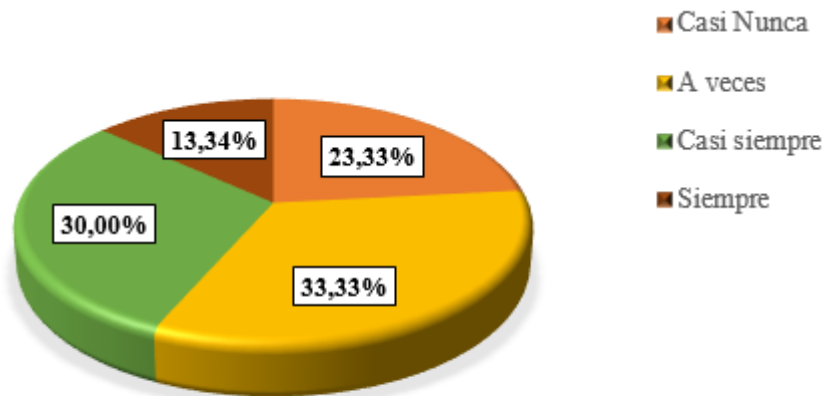


Figura 14: Comparación de los resultados obtenidos con los resultados del anterior periodo por parte de los representantes de las Mypes.

Fuente: Tabla 14

Interpretación: En la encuesta realizada a los gerentes el 33.33% a veces hace la comparación de los resultados obtenidos con los resultados del anterior periodo.

Tabla 15: *Distribución según la compartición de los resultados obtenidos con sus colaboradores por parte de los representantes de las Mypes.*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	13	43,33
Casi Nunca	8	26,67
A veces	2	6,67
Casi siempre	4	13,33
Siempre	3	10,00
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las Mypes del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017.

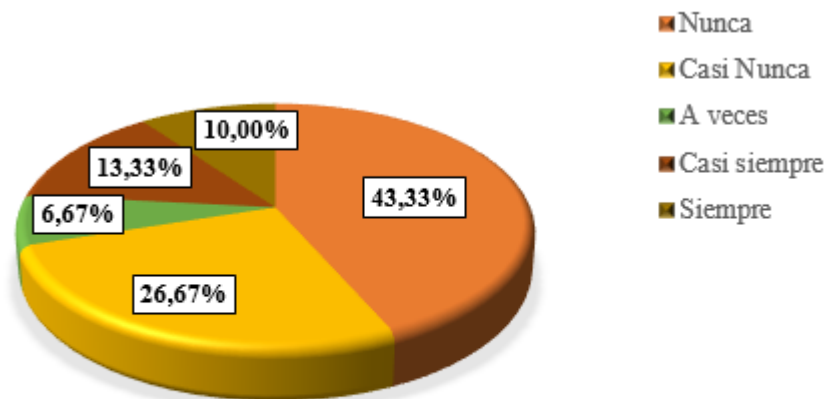


Figura 15: *Distribución según la compartición de los resultados obtenidos con sus colaboradores por parte de los representantes de las Mypes.*

Fuente: Tabla 15

Interpretación: En la encuesta realizada se determinó que el 43.33% nunca comparte los resultados obtenidos con sus colaboradores.

Tabla 16: *Plantear nuevas estrategias para la mejora de la organización por parte de los representantes de las Mypes.*

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Casi Nunca	3	10,00
A veces	9	30,00
Casi siempre	11	36,67
Siempre	7	23,33
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las Mypes del rubro venta de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017.

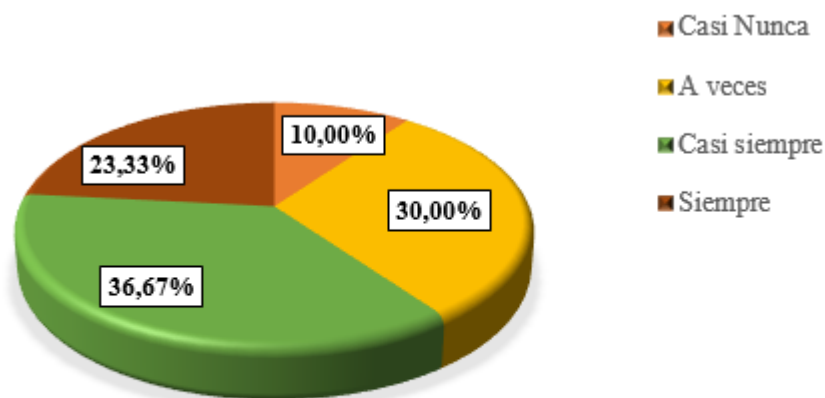


Figura 16: *Plantear nuevas estrategias para la mejora de la organización por parte de los representantes de las Mypes.*

Fuente: Tabla 16

Interpretación: En la encuesta realizada se llegó a determinar que el 36.67% casi siempre se plantea nuevas estrategias para la mejora de la organización.

4.2 Análisis de resultados

Con respecto al sexo de los gerentes: el 56,7% de los gerentes de las micro y pequeñas empresas son de sexo femenino (Tabla 1), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Gonzales (2016) quien tras sus resultados obtenidos hace referencia que el 91,7% de los gerentes son del sexo femenino, estos resultados coinciden con Espinoza (2017) que menciona que los representantes son de género femenino y representan el 69,7%. Pero contrastan con los resultados obtenidos por Tay (2011) quien afirma que el 75% de los representantes son de sexo masculino, estos a su vez coinciden con los datos obtenidos por Luna (2016) que indicaron que el 60,9% son de género masculino. Esto evidencia que las micro y pequeñas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017 están dirigidos por personas del sexo femenino.

Con respecto al grado de instrucción de los representantes: el 46,7% solo tienen secundaria completa (Tabla 2) estos datos contrastan con los resultados obtenidos por Tay (2011) quien menciona que el 85% de los representantes tiene grado de instrucción técnica; también contrasta con Rozo (2014) quien menciona que el 65% tienen un grado de instrucción técnica y especializada; también contrasta con Reyes Lozano (2015) quien menciona que el 60% tienen solo primaria completa y estos a su vez también contrastan con los resultados obtenidos por Luna (2016) en donde menciona que el 47,8% tienen estudios universitarios. Esto demuestra que las micro y pequeñas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017 están representados por trabajadores que no tienen la preparación adecuada para tener a cargo una empresa pues se evidencia en los datos obtenidos en la presente investigación.

Con respecto a los años de experiencia de los representantes: el 43,3% de los gerentes encuestados de las micro y pequeñas empresas tienen 11 años a más de experiencia (Tabla 3), estos resultados coinciden con la información brindada por Reyes Lozano (2015) quien menciona que el 68% de los beneficiados cuenta con

12 años a más de experiencia, a su vez estos datos coinciden con Gonzales (2016) quien menciona que el 75% tienen una permanencia de 10 años a más en la empresa. Pero contrastan con Tay (2011) quien menciona que el 70% de gerentes tienen 6 años de experiencia y estos datos coinciden con Luna (2016) en donde el 43,5% de los encuestados vienen laborando 3 años. Esto demuestra que las micro y pequeñas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017 están representados por una persona que tiene de 11 años a más de experiencia en el mercado laboral.

Con respecto a cuántos años fue creada la empresa: El 43,3% del total de beneficiados de las micro y pequeñas empresas mencionaron que la empresa tiene 5 años a más en el mercado (Tabla 4), estos resultados coinciden con los datos obtenidos por Rozo (2014) quien menciona que el total de empresas creadas tienen de 6 años a más que representan el 45% del total de encuestados. Esto demuestra que las micro y pequeñas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017 tienen un tiempo de 5 años a más de estar compitiendo el mercado huaracino.

Con respecto a la finalidad por el cual se creó la empresa: El 33,3% del total de encuestados se pudo evidenciar que la finalidad por el cual se creó la empresa es la necesidad (Tabla 5), estos resultados coinciden con Reyes Lozano (2015) quien da a conocer que el 60% de estas empresas fueron creadas por necesidad de mantener a su familia, estos datos coinciden con Gonzales (2016) quien evidenció que el 66,7% de los encuestados mencionaron que la empresa fue creada para cubrir una necesidad. Esto demuestra que las micro y pequeñas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017 con estos resultados podemos referenciar que la finalidad de crear una empresa va por el factor necesidad de esta manera lograr satisfacer las necesidades básicas de los que conforman esta empresa.

Con respecto al tiempo que viene laborando en la empresa: El 26,7% del total de resultados obtenidos podemos afirmar que los representantes vienen laborando en

la empresa de 10 años a más, (Tabla 6), estos resultados coinciden con Reyes Lozano (2015) quien menciona que el 68% de los beneficiados cuenta con 12 años de permanencia en la empresa. Pero contrastan con Tay (2011) quien menciona que el 70% de representantes solo tienen 6 años de laborar en la empresa. Esto demuestra que las micro y pequeñas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017 están representados por personas que tienen una permanencia en la empresa de más de 10 años a más lo que lleva consigo buena experiencia en el mercado laboral.

Con respecto a la planificación de las actividades: El 70% del total de encuestados afirman que casi siempre planifican las actividades de las micro y pequeñas empresas (Tabla 7), estos resultados coinciden con los recabados por Reyes (2015) quien da a conocer que el 60% planifica sus actividades, a su vez Luna (2016) menciona que el 70% planifican sus actividades, asimismo Roza (2014) da a conocer que el 75% de los encuestados planean sus actividades. Pero contrastan con los resultados obtenidos por Espinoza (2017) en donde el total de encuestados solo el 45% planifican sus actividades. Esto demuestra que las micro y pequeñas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017, mediante estos resultados podemos afirmar que las personas a cargo de las empresas planifican sus actividades de modo que esto los orienta a seguir un objetivo claro de lo que se quiere lograr (Rother 2017).

Con respecto al diagnóstico de la situación actual de la empresa: El 46,67% del total de encuestados afirman que a veces realizan un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la empresa (Tabla 8), estos datos coinciden con Espinoza (2017) quien menciona que el 59% hacen un diagnóstico a fondo de la situación en la que se encuentra la empresa. Esto demuestra que las micro y pequeñas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017 estos datos demuestran que los representantes ven necesario que se haga un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa que tienen a su cargo, debido a que es necesario determinar si la empresa obtuvo resultados positivos o los resultados no fueron los esperados (Quesada R. 2002).

Con respecto a la proyección de soluciones a las eventualidades: El 36,67% del total de encuestados afirman que casi siempre se proyectan soluciones a las eventualidades que puedan surgir en las actividades de la empresa (Tabla 9), estos resultados coinciden con los datos recabados por Tay (2011) quien menciona en su investigación que el 50% se proyectan soluciones a los problemas que surjan en sus actividades laborales, estos resultados coinciden con Espinoza (2017) en donde el 59% mencionaron que programan soluciones a las eventualidades que surjan. Esto nos da a conocer que las micro y pequeñas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017 están representados por gerentes que ven necesario el proyectarse soluciones a problemas que puedan surgir en la empresa y de esta manera poder hacerles frente (Cervera, 2015).

Con respecto a asignación de las actividades y funciones a cada colaborador: El 46,67% del total de encuestados mencionan que casi siempre se asignan las actividades y funciones a cada colaborador de la empresa (Tabla 10), estos resultados coinciden con Espinoza (2017) según su trabajo de investigación menciona que el 50,7% asignan las funciones a cada uno de sus trabajadores, asimismo coinciden con Gonzales (2016) quien del total de encuestados afirman que el 73,5% ve necesario que sus trabajadores conozcan sus actividades. Esto nos da a conocer que las micro y pequeñas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017 tienen a su cargo representantes que asignan las actividades a cada colaborador, para que de esta manera el trabajador conozca sus actividades y sepa que laborar desempeñar en la empresa (Polo P, 2013).

Con respecto a la aplicación de soluciones de mejora continua: del total de encuestados evidenciamos que el 33,33% casi nunca aplican soluciones de mejora continua (Tabla 11), estos datos se contrastan con los recabados por Espinoza (2017) quien menciona que el 50% de beneficiados afirman que casi siempre se han aplicado soluciones de mejora continua; así mismo estos datos coinciden con Luna (2016) quien menciona que el 60,9% de los encuestados vienen aplicando una estrategia de mejora para la organización. Esto nos da a conocer que las micro

y pequeñas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017 son representados por gerentes que casi nunca aplican soluciones de mejora continua en su gestión, debido a que no tienen bien diseñado un plan específico de lo que quieren lograr, con objetivos y metas que lograr en un determinado periodo (Mora Martínez, 2012).

Con respecto a la observación paulatina de los planes ejecutados: El 40,0% afirman que casi siempre observan paulatinamente los planes ejecutados (Tabla 12), estos datos obtenidos coinciden con Espinoza (2017) quien da a conocer que el 65% de las representantes observan diariamente si se están llevando a cabo las tareas planificadas, estos datos coinciden con Rozo (2014) quien menciona que el 65% viene observando reiteradamente los planes que se ejecutaron; así mismo Luna (2016) menciona que el 60,9% de los representantes observan a sus colaboradores para ver si cumplen con las actividades planificadas. Esto nos da a conocer que las micro y pequeñas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017 están representados por gerentes que casi siempre vienen observando paulatinamente las tareas que se planificaron y de esta manera observar si los colaboradores están poniendo en práctica lo planificado por los representantes (Mora Martínez, 2012).

Con respecto a la verificación de los resultados obtenidos: El 46,67% del total de beneficiados podemos evidenciar que casi siempre verifican los resultados que se obtuvieron tras los planes ejecutados (Tabla 13), estos datos coinciden con Reyes (2015) quien menciona que el 56.7% afirma que verifican los resultados obtenidos y si cumplieron con los objetivos, así mismo Gonzales (2016) da a conocer que el 66.7% del total de encuestados afirman que vienen verificando los resultados alcanzados. Esto nos da a conocer que los representantes de las micro y pequeñas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017, verifican los resultados que se obtuvieron en un determinado periodo, para que de esta manera puedan tener una visión clara de la empresa y ver si se cumplieron con los objetivos (Rother, 2017).

Con respecto a la comparación de los resultados obtenidos con los resultados del anterior periodo: El 33,3% del total de encuestados afirman que a veces comparan los resultados obtenidos con los resultados del anterior periodo (Tabla 14), estos datos coinciden con los de Gonzales (2016) quien menciona que el 66,7% del total de encuestados comparan los resultados obtenidos con los resultados del anterior periodo. Pero contrastan con los resultados obtenidos por Reyes (2015) quien menciona que el 65.3% del total de beneficiados no comparan sus resultados obtenidos. Esto nos da a conocer que las micro y pequeñas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017 están representados por representantes que a veces comparan sus resultados con los del anterior periodo, debido a que los representantes han visto necesario comprar los resultados, de esta manera determinar si se obtuvieron buenos resultados (Polo P. 2013).

Con respecto a la compartición de los resultados obtenidos con sus colaboradores: El 43,3% de los representantes encuestados afirman que nunca comparten los resultados obtenidos con sus colaboradores (Tabla 15), estos datos coinciden con los de Tay (2011) quien en sus resultados menciona que el 80% no comparten los resultados con sus trabajadores; asimismo coinciden con Reyes (2015) quien menciona que el 75,5% no comparten sus resultados con sus trabajadores de línea. Pero contrastan con los resultados obtenidos por Gonzales (2016) quien evidencia que el 56,7% del total de beneficiados afirman que es necesario compartir los logros con sus trabajadores. Esto nos demuestra que los representantes de las micro y pequeñas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017 aún tienen una resistencia fuerte por no compartir los resultados con sus trabajadores, esto trae consigo que los trabajadores no se sienten identificados con la empresa, según Rother (2017) menciona que es necesario compartir los resultados así estos hayan sido negativos o positivos.

Con respecto a plantear nuevas estrategias para la mejora de la organización: El 36,7% del total de encuestados afirman que casi siempre aplican nuevas estrategias de mejora para la empresa (Tabla 16), estos datos coinciden con los de

Rozo (2014) quien menciona que el 65% se han planteado mejorar sus procesos con nuevas herramientas para lograr calidad, asimismo coinciden con los resultados obtenidos por Luna (2016) quien menciona que el 56,5% de los beneficiados se han propuesto plantear nuevas formas para lograr una mejora continua; así mismo coinciden con Gonzales (2016) quien menciona que el 83,4% están dispuestos a plantearse nuevas estrategias para la mejora continua. Esto nos demuestra que los representantes de las micro y pequeñas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017 tienen la iniciativa de mejorar sus actividades mediante la aplicación de nuevas estrategias con el fin de lograr calidad en sus actividades y de esta manera seguir compitiendo en el mercado laboral (Polo P. 2013).

V. Conclusiones

Las mypes de calzados tienen como representantes a los propios dueños y la mayoría absoluta está dirigida por mujeres, que tienen un grado de instrucción de secundaria completa, asimismo tienen una mayoría absoluta de 11 años a más de experiencia, tienen un tiempo de laborar en la empresa de 10 años a más, el tiempo de creación de la empresa tiene una mayoría absoluta de 5 años a más de estar en el mercado, la finalidad por la cual fue creada la empresa fue por necesidad.

Los representantes no emplean el ciclo de Deming en su gestión, debido a que no cuentan con los conocimientos necesarios, aún se presentan deficiencias en sus actividades porque no actúan de acorde a un plan que los ayude a cumplir con sus objetivos y metas.

Se pudo evidenciar que los representantes planifican sus actividades pero esto lo llevan a cabo de forma empírica lo que genera que no se tenga fijo un objetivo para poder alcanzarlo, se pudo determinar que hacen un diagnóstico de la situación actual de la empresa pero al no contar con los conocimientos necesarios no determinan si los resultados son positivos o negativos, los representantes no comparten los resultados obtenidos con sus colaboradores lo que genera que estos no se sientan identificados con la empresa.

VI. Recomendaciones

Capacitarse en lo que viene siendo el ciclo de Deming, de esta manera ampliar sus conocimientos, lograr integrar el trabajo en equipo y para así lograr resultados óptimos en lo que viene siendo el ciclo de Deming.

Contar con el ciclo de Deming en sus actividades empresariales debido a que genera ventaja competitiva frente a los competidores de esta manera lograr planificar sus actividades mediante un objetivo claro de lo que se quiere alcanzar.

Implementar en sus actividades las cuatro etapas del ciclo de Deming planificar, hacer, verificar y actuar para que de esta manera tengan un mejor control a la hora de llevar a cabo sus actividades laborales.

Referencias Bibliográficas

- Adinvitro. (2015). *¿Qué son las mypes?* Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <http://www.e-mypes.com/comercio-exterior/que-es-una-mype.php>
- Arciniegas , J. (2015). *Sistemas de gestión de calidad*. Bogota: Editorial Ecoe. Recuperado el 15 de Junio de 2017
- ASEP. (2015). *Mypes aportan el 40% del PBI*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <https://asep.pe/mypes-aportan-el-40-del-pbi/>
- Bernal, J. (Mayo de 2017). *Qué es el Ciclo PDCA (o Ciclo PHVA)*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Burgoz. (2010). *Calzados marypaz*. Recuperado el 30 de junio de 2017, de <http://diariodevurgos.com/dvwps/calzados-marypaz-roba-y-explota-a-sus>
- Castillo C, J. (2012). *Importancia de la mype y pyme en la economía nacional*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <http://jdelca-asesoriaempresarial.blogspot.pe/2012/01/importancia-de-la-mype-y-pyme-en-la.html>
- Cervera, J. (2015). La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación. En *ISO 9000:2000* (Tercera Edición ed., págs. 30, 31, 32). Catalan, España: Editorial Diaz. doi:978-84-79785192
- Cofide. (2014). *Apenas el 20% de las mypes peruanas obtienen ganancias de sus negocios*. Recuperado el 22 de Junio de 2017, de <http://gestion.pe/empleo-management/cofide- apenas-20-mypes-peruanas-obtienen-ganancias-sus-negocios-2101349>
- Correa, D. (2015). *Definiciones y diferencias de MYPES y PYMES*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de http://aempresarial.com/web/libro_online/archivos/2011-02-14-mypes_11.pdf
- Cortez, A. (2014). *Características de las MYPE*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=36320493-D33B-401F-A5A0-22700564B397.PDF>

- Costa, R. (2016). *Significado del Zapato*. Recuperado el 29 de Junio de 2017, de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/renzo-costa-estrena-zapateria-conoce-planos-245388>
- Deming, W. (2013). *Mejora Continua - Ciclo PDCA*. Recuperado el 21 de Junio de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-calidad-segun-juran-deming-crosby-e-ishikawa/>
- Espinoza Orellano, A. (2017). *Mejora Continua y los procesos administrativos de la empresa Vigarza SAC*. Recuperado el 15 de 07 de 2018, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3163/Espinoza_OAC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Felipa , C. (2014). *Mypes: por qué son importantes para la economía peruana*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <https://www.pqs.pe/economia/mypes-importancia-economia-peru>
- Ford. (2014). *Metodos de mejoramiento continuo*. Recuperado el 30 de Junio de 2017, de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/7324/Capitulo2.pdf>
- Galgano, A. (2015). *Los siete instrumentos de la calidad total*. (D. d. Santos, Ed.) Madrid, España: Diaz de Santos. Recuperado el 17 de Junio de 2017
- Gallardo, G. (2011). *Definición examinar*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <https://diccionarioactual.com/examinar/>
- González , F. (2007). Introducción a la gestión de calidad. En *Gestión de calidad* (Primera Edición ed., págs. 70, 71). Madrid: Editorial Delta Publicaciones.
- Gonzales Flores, D. (2016). *Gestión De Calidad En La Mejora Continua De Las Micro Y Pequeñas Empresas Del Sector Comercio, Rubro Venta Minorista De Calzado Para Damas En El Centro Comercial Santa María, Distrito De Chimbote, 2016*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2018, de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/8114/GESTION_DE_CALIDAD_MICRO_Y_PEQUENAS_EMPRESAS_GONZALES_FLORES_DIANA_YURISEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernandez y Gonzales. (2014). *Modelo estratégico de mejora continua para la pequeña y mediana empresa mexicana*. Recuperado el 10 de Junio de 2017, de <http://www.redalyc.org/html/3604/360433564006/>

- Inmark. (2015). *Estudio sobre la comercialización del calzado en España*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/InformeComercioCalzado_2005.pdf
- ISO 9001. (2010). *Gestión de la calidad (ISO 900/2008)*. En *(ISO 900/2008)* (Primera Edición ed., págs. 107, 108, 109). Malaga, España: Editorial Vertice.
- La Prensa. (29 de Octubre de 2013). *Ventas de calzado en Trujillo cayeron un 50% por importaciones chinas*. Recuperado el 30 de Junio de 2017, de <http://laprensa.peru.com/economia/noticia-trujillo-ventas-calzado-cayeron%2050-importaciones-chinas-14716>
- Laverne , D. (2009). *10 características de una buena zapatería*. Recuperado el 29 de Junio de 2017, de <http://pyme.lavoztx.com/10-caractersticas-de-una-buena-zapatera-6070.html>
- Laverne, O. (Octubre de 2014). *10 características de una buena zapatería*. Recuperado el 29 de Junio de 2017, de <https://pyme.lavoztx.com/10-caractersticas-de-una-buena-zapatera-6070.html>
- Luna Huaranga, K. (2016). *Caracterización De La Gestión De Calidad De Las Micro Y Pequeñas Empresas Del Sector Servicio Rubro Restaurantes En El Distrito De Nuevo Chimbote, 2013*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2018, de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1374/GESTION_DE_CALIDAD_MYPES_LUNA_HUARINGA_KEVIN_ARNOLD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- MEF. (2014). *Productividad de las MYPES*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-por-resultados/documentos-ppr/211-presupuesto-publico/presupuesto-por-resultados/2229-productividad-mypes>
- Mora Martínez, J. (2012). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos*. En *Aplicación en las Organizaciones* (Primera ed., págs. 140, 141). Madrid, España: Diaz de Santos.

- Muñoz Chavez, P. (2015). *Caracterización De La Gestión De Calidad*. Recuperado el 30 de Junio de 2017, de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1068/GESTION_DE_CALIDAD_MYPE_MUNOZ_CHAVEZ_PEDRO_JESUS.pdf?sequence=1
- Pacasmayo. (2015). *mejora continua*. Recuperado el 10 de Junio de 2017, de <http://www.cementospacasmayo.com.pe/desarrollo-sostenible/mejora-continua/>
- Perez Velasco, J. (2014). Gestión de la calidad empresarial. En *Calidad en los servicios y atención al cliente* (Primera Edición ed., págs. 27, 28). Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Polo P, M. (2013). Creación y gestión de proyectos editoriales. En *La gestión de la calidad* (Primera Edición ed., págs. 27, 28). Palma de Mallorca, España: Cantabria.
- Quesada Rettschlag, S. (2012). Principales funciones y habilidades del director deportivo. En *Dirección de centros deportivos* (Primera Edición ed., págs. 243, 244, 245). Madrid, España: PAIDOTRIBO.
- Reyes Lozano, M. (2015). *Implementación del ciclo de mejora continua de Deming*. Recuperado el 15 de Junio de 2017, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/181/1/reyes_lm.pdf
- Rother, M. (2017). Toyota Kata. En *El metodo que ayudo a miles de empresas a optimizar la gestión* (Primera ed., págs. 115, 116, 117, 118). Barcelona, España: PROFIT.
- Rozo, M. (2014). *Propuesta de mejoramiento del proceso de venta*. Recuperado el 15 de Junio de 2017, de <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis48.pdf>
- Suárez Barraza, M. (2007). El Kaizen. En *Filosofía de mejora continua e Innovación incremental detras de la administración* (Primera Edición ed., págs. 182, 183, 184, 185). Distrito Federal, México: PANORAMA.
- SUNAFIL. (2013). *Definición MYPE*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <http://ucsp.edu.pe/wp-content/uploads/2017/04/PPT-RLE-MYPE-INPA.pdf>

- SUNAT. (26 de Febrero de 2015). *Las microempresas y sus problemas*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/define-microPequenaEmpresa.html>
- Tay, C. (Febrero de 2011). *Diseño y aplicación de un sistema de calidad*. Recuperado el 15 de Junio de 2017, de [www.tesis.pucp.edu.pe/.../TAY_TAY_CARLOS_VALVULAS_TERMOPLASTICAS.pdf?](http://www.tesis.pucp.edu.pe/.../TAY_TAY_CARLOS_VALVULAS_TERMOPLASTICAS.pdf)
- Themma. (11 de Enero de 2016). *Los emprendedores deben estar conscientes de su rol en el mercado*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <http://altavoz.pe/2016/01/11/13329/que-tan-importantes-son-las-mypes-para-la-economia-del-pais-por-francisco-marcelo-y-valeria-vila>
- Udaondo, M. (2013). Gestión de calidad. En *La calidad y la gestión empresarial* (Primera ed., págs. 165, 166, 167, 168). Madrid , España: Diaz de Santo.
- Vásquez, J. (2013). *Importancia de las MYPEs en el Perú. Apoyando a la pequeña y mediana empresa*. Recuperado el 21 de Junio de 2017, de <http://pymesperuana.blogspot.pe/2013/09/importancia-de-las-mypes-en-el-peru.html>
- Zúñiga , J. (20 de Mayo de 2015). *Las pymes y la economía peruana*. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de <http://larepublica.pe/imprensa/economia/1409-las-pymes-y-la-economia-peruana>

Anexos

Anexo 1: Población

N°	Nombre Comercial	Ruc	Vía	N° Vía	Tamaño	N° Trab
01	Zapatería Giselle	10316749939	Jr.	13 De Diciembre	Micro	3
02	Zapatería Sport Piolín	10316573717	Av.	Fitzcarrald	Micro	6
03	Zapatería Mileidi	10422641845	Jr.	San Cristóbal	Micro	2
04	Zapatería Norteñoito	10103327721	Jr.	Hualcan	Micro	3
05	Zapatería Hualcan	10316244039	Jr.	Hualcan	Micro	2
06	Zapatería Chaqui	10316241358	Jr.	San Martin	Micro	2
07	Zapatería Olaya	10316240238	Av.	Lucar Y Torre	Micro	2
08	Zapatería Monrroy	10462741079	Jr.	Hualcan	Micro	2
09	Zapatería Corina	10316516268	Jr.	Hualcan	Micro	4
10	Zapatería Renovadora Judit's	10316230771	Jr.	Julián De Morales	Micro	3
11	Zapatería Palacios	10316308789	Av.	Fitzcarrald	Micro	2
12	Zapatería Evelyn	10316497123		Mcd. Central Puesto B	Micro	2
13	Zapatería Floriana	10316252228	Jr.	San Cristóbal	Micro	2

14	Zapatería Marcelo	10295377505	Jr.	San Gerónimo	Micro	3
15	Zapatería Rossy Y Shoes	10544627523	Jr.	13 De Diciembre	Micro	4
16	Zapatería Renovadora La Perla	10316187078	Jr.	13 De Diciembre	Micro	4
17	Zapatería Mijahel	10333489576	Jr.	Caraz	Micro	3
18	Zapatería Geraldine	10316257335	Jr.	Caraz	Micro	2
19	Zapatería Marleni	10316673223	Jr.	Caraz	Micro	2
20	Zapatería Salcedo	10501088428	Jr.	Caraz	Micro	3
21	Zapatería Torre	10416302993	Jr.	Caraz	Micro	4
22	Zapatería Trejo	10316003341	Jr.	Caraz	Micro	3
23	Zapatería Eva	10316230933	Jr.	San Cristóbal	Micro	3
24	Zapatería Marina Fashion	10331548745	Av.	Luzuriaga	Micro	3
25	Zapatería Múltiples Mishty	10365484513	Jr.	José De La Mar	Micro	4
26	Zapatería Fina Fashion	10336158479	Av.	Luzuriaga	Micro	3
27	Zapatería Virgen De Las Mercedes	10378184875	Jr.	Francisco De Zela	Micro	3
28	Zapatería	10316815840	Jr.	Caraz	Micro	4

	Grupo Porvenir					
29	Zapatería Duran	10318471574	Jr.	Hualcan	Micro	4
30	Zapatería Molpro	10316123487	Jr.	Julio Arguedas	Micro	2

Anexo 2: Encuesta

NOMBRE DE LA EMPRESA:.....

1. Nunca	2. Casi Nunca	3. A veces	4. Casi Siempre	5. Siempre		
I. DATOS GENERALES						
1. Sexo a. Masculino b. Femenino	2. Grado de instrucción a. Primaria b. Secundaria c. Sup. Universitaria	3. Años de experiencia a. 1 a 5 años b. 6 a 10 años c. 11 años a más				
4. ¿Hace cuantos años fue creada la empresa? a. Menos de 2 años b. De 3 a 4 años c. De 5 a más años	5. ¿Cuál fue la finalidad por el cual creo la empresa? a. Necesidad b. Iniciativa de negocio c. Por una oportunidad d. Por la existencia de un problema e. Otras razones	6. ¿Cuánto tiempo viene laborando en la empresa? a. Menos de 1 año b. De 2 a 4 años c. De 5 a 7 años d. De 8 a 10 años e. De 10 años a mas				
II. GESTIÓN DE CALIDAD						
1	Se planifica formalmente las actividades de la empresa	1	2	3	4	5
2	Se realizan diagnósticos de la situación actual de la empresa para formular planes	1	2	3	4	5
3	Se proyectan soluciones a eventualidades que se puedan presentar en la empresa	1	2	3	4	5
4	Se asignan las actividades y funciones a cada colaborador	1	2	3	4	5
5	Se viene aplicando soluciones de mejora continua en la zapatería donde labora	1	2	3	4	5
6	Se observa paulatinamente si se están llevando a cabo los planes ejecutados	1	2	3	4	5
7	Se verifica los resultados obtenidos de las actividades planificadas	1	2	3	4	5
8	Se compara los resultados obtenidos con los resultados del anterior periodo	1	2	3	4	5
9	Se comparte los resultados obtenidos con sus colaboradores	1	2	3	4	5
10	Se ha propuesto a plantear nuevas estrategias para la mejora de la organización.	1	2	3	4	5

Anexo 3: Alfa de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,866	16

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Sexo	45,53	102,395	-,082	,874
Grado de instrucción	44,87	99,292	,138	,870
Años de experiencia	44,97	92,240	,535	,857
¿Hace cuantos años fue creada la empresa?	44,57	96,185	,330	,865
¿Cuál fue la finalidad por el cual creo la empresa?	43,70	85,597	,561	,855
¿Cuánto tiempo viene laborando en la empresa?	43,93	91,926	,283	,872
Se planifica formalmente las actividades de la empresa	43,67	85,402	,699	,848

Se realizan diagnósticos de la situación actual de la empresa para formular planes	44,10	90,783	,538	,857
Se proyectan soluciones a eventualidades que se puedan presentar en la empresa	43,77	86,668	,531	,857
Se asignan las actividades y funciones a cada colaborador	43,37	88,033	,564	,855
Se viene aplicando soluciones de mejora continua en la zapatería donde labora	44,33	87,747	,565	,855
Se observa paulatinamente si se están llevando a cabo los planes ejecutados	43,70	85,528	,765	,846
Se verifica los resultados obtenidos de las actividades planificadas	43,83	87,316	,684	,850
Se compara los resultados obtenidos con los resultados del anterior periodo	43,77	89,840	,583	,855
Se comparte los resultados obtenidos con sus colaboradores	44,80	86,648	,535	,857
Se ha propuesto a plantear nuevas estrategias para la mejora de la organización.	43,60	89,007	,596	,854