



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

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

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD
BAJO EL ENFOQUE LEAN MANUFACTURING DE LAS
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR
INDUSTRIAL- RUBRO ELABORACIÓN DE PRODUCTOS
DE PANADERÍA DEL DISTRITO DE HUARAZ, 2015**

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

AUTORA

BACH. ADM. YOSELYN MELISSA FIGUEROA ROBLES

ASESORA

MG. LIC. ADM. DEYSI GLADYS BRONCANO DIAZ

HUARAZ - PERÚ

2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

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

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD
BAJO EL ENFOQUE LEAN MANUFACTURING DE LAS
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR
INDUSTRIAL- RUBRO ELABORACIÓN DE PRODUCTOS
DE PANADERÍA DEL DISTRITO DE HUARAZ, 2015**

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

AUTORA

BACH. ADM. YOSELYN MELISSA FIGUEROA ROBLES

ASESORA

MG. LIC. ADM. DEYSI GLADYS BRONCANO DIAZ

HUARAZ - PERÚ

2016

Título de la tesis

Caracterización de la gestión de calidad bajo el enfoque de Lean Manufacturing de las micro y pequeñas empresas del sector industrial – rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2015.

Jurado evaluador de tesis

Mg. Lic. Adm. Silvia Isabel Figueroa Quito
Presidente

Mg. Lic. Adm. César Hernán Norabuena Mendoza
Secretario

Mg. Lic. Adm. Carmen Rosa Azabache Arquinio
Miembro

Hoja de agradecimiento

Esta investigación es el resultado del esfuerzo y dedicación, por esto agradezco a la, Mg. Lic. Adm. Deysi Gladys Broncano Díaz, quien a lo largo de este tiempo ha puesto sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de este nuevo trabajo el cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas.

A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Hoja de dedicatoria

Dedico esta investigación de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general describir las principales características de la gestión de la calidad bajo el enfoque de lean manufacturing de las micro y pequeñas empresas del sector industrial – rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2015. Para el desarrollo del trabajo se utilizó el tipo y nivel de investigación descriptivo - cuantitativo y el diseño transaccional. Para el recojo de la información se identificó una población de 40 gerentes a quienes se les aplicó un cuestionario de 13 preguntas cerradas por medio de la encuesta; de lo cual se obtuvo los siguientes resultados: el 45% de los gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panaderías, señalan que casi siempre identifican los problemas laborales y técnicos que se suscitan en la organización, el 45% de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería afirman que casi siempre implantan las políticas de mejora continua en la organización, el 30% de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería, señalan que siempre es importante la innovación al momento de fabricar y producir. Asimismo un 45% gerentes encuestados perciben que existe una deficiencia en la producción pues la ejecución de procesos demanda mucho tiempo y existe una merma de materia prima.

Palabras clave: MYPE, gestión de calidad, panadería.

Abstract

This research had as general objective to describe the main characteristics of quality management under the focus of lean manufacturing of micro and small enterprises in the industrial sector - I category manufacture of bakery district of Huaraz, 2015. For quantitative and transactional design - development work type and level of descriptive research was used. For the gathering of information a population of 40 managers who were applied a questionnaire of 13 questions closed by the survey identified; of which the following results were obtained: 45% of respondents managers manufacture of bakery category, indicate that almost always identify labor and technical problems that arise in the organization, 45% of surveyed managers elaboration category bakery products claim that almost always implemented the policy of continuous improvement in the organization, 30% of managers surveyed preparation of bakery products category, note that it is always important innovation at the time of manufacture and produce. Also 45% managers surveyed perceive that there is a deficiency in the production process execution as time consuming and there is a decline of raw material.

Keywords: MYPE, quality management, bakery.

Contenido

Título de la tesis.....	i
Hoja de agradecimiento.....	iii
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Contenido.....	vii
Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	14
2.1 Antecedentes.....	14
2.2 Bases teóricas de la investigación.....	19
2.3 Marco conceptual de la investigación.....	38
III. METODOLOGÍA.....	51
3.1 Tipo de investigación.....	51
3.2 Nivel de la investigación.....	51
3.4 Población y muestra.....	51
3.5 Definición y operacionalización de variables.....	52
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	53
3.7 Plan de análisis.....	53
3.8 Matriz de consistencia.....	54
3.9 Principios éticos.....	55
IV. RESULTADOS.....	56
4.1 Resultados respecto a la encuesta aplicada a los gerentes.....	56
4.2 Análisis de resultados.....	69
V. CONCLUSIONES.....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS.....	85

Índice de tablas

<i>Tabla 01_Distribución según edad.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 02_Distribución según apreciación de los problemas laborales y técnicos..</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 03_Distribución según apreciación de actividades que permite desarrollar ideas en la solución de los problemas organizacionales.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 04_Distribución según apreciación política de mejora continúa en su empresa.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 05_Distribución según apreciación de toma decisiones oportunas dentro de la empresa con respecto a los problemas.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 06_Distribución según apreciación del control de calidad en el proceso de la producción.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 07_Distribución según apreciación de los roles y funciones de los trabajadores.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 08_Distribución según apreciación de los empleados y proveedores que aportan en el control de la calidad de la empresa.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 09_Distribución según apreciación en el registro de los costos de producción de sus productos.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 10_Distribución según apreciación de la innovación al momento de fabricación y producción.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 11_Distribución según apreciación técnica o herramienta de gestión de inventarios.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 12_Distribución según apreciación de entrega oportuna de los insumos para la producción.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 13_Distribución según apreciación de entrega con rapidez los productos solicitados por el cliente.....</i>	<i>67</i>

Índice de gráficos

<i>Gráfico 01_Distribución según edad</i>	<i>55</i>
<i>Gráfico 02_Distribución según apreciación de los problemas laborales y técnicos.....</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico 03_Distribución según apreciación de actividades que permite desarrollar ideas en la solución de los problemas organizacionales.....</i>	<i>57</i>
<i>Gráfico 04_Distribución según apreciación política de mejora continúa en su empresa.....</i>	<i>58</i>
<i>Gráfico 05_Distribución según apreciación de toma decisiones oportunas dentro de la empresa con respecto a los problemas</i>	<i>59</i>
<i>Gráfico 06_Distribución según apreciación del control de calidad en el proceso de la producción.....</i>	<i>60</i>
<i>Gráfico 07_Distribución según apreciación de los roles y funciones de los trabajadores.....</i>	<i>61</i>
<i>Gráfico 08_Distribución según apreciación de los empleados y proveedores que aportan en el control de la calidad de la empresa</i>	<i>62</i>
<i>Gráfico 09_Distribución según apreciación en el registro de los costos de producción de sus productos</i>	<i>63</i>
<i>Gráfico 10_Distribución según apreciación de la innovación al momento de fabricación y producción.....</i>	<i>64</i>
<i>Gráfico 11_Distribución según apreciación técnica o herramienta de gestión de inventarios</i>	<i>65</i>
<i>Gráfico 12_Distribución según apreciación de entrega oportuna de los insumos para la producción.....</i>	<i>66</i>
<i>Gráfico 13_Distribución según apreciación de entrega con rapidez los productos solicitados por el cliente.....</i>	<i>67</i>

I. INTRODUCCIÓN

En estos tiempos actuales, las empresas tienden a una constante que es el logro de sus objetivos y metas empresariales con un sentido competitivo orientado hacia la gestión de calidad, en el que el cliente juega un rol muy importante como el demandante de productos y/o servicios. Por esta razón el trabajo de investigación en Administración, postula que el proyecto de investigación se adecue a la línea de investigación gestión de calidad, en el campo disciplinar de promoción de las MYPE establecida por la Escuela Profesional de Administración de la ULADECH-Católica; dentro del cual se enmarcara el presente trabajo.

El interés de realizar el trabajo de investigación sobre la gestión de la calidad tuvo su origen en las observaciones permanentes realizadas a las panaderías de las MYPE en el tema gestión de calidad, se debe a que en la ciudad de Huaraz, se ha puesto en evidencia la insatisfacción en la administración ineficiente de los recursos productivos disponibles de las panaderías, lo cual es muy importante en el estudio del enfoque Lean Manufacturing, ya que se busca el mejoramiento constante, en las MYPE.

Con base a la línea de investigación se ha formulado el problema de investigación ¿Cuáles son las principales características de gestión de calidad bajo el enfoque Lean Manufacturing de las micro y pequeña del sector industrial - rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2015? Para responder el problema se ha propuesto el siguiente objetivo general: Describir las principales características de la gestión de

calidad bajo el enfoque Lean Manufacturing de las MYPE del sector industrial - rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2015.

Asimismo para lograr el objetivo general, se han desagregado los siguientes objetivos específicos:

- Determinar las principales características de los gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial – rubro elaboración de productos de panaderías del distrito de Huaraz.
- Determinar las características de la gestión de calidad bajo el enfoque Lean Manufacturing de las micro y pequeñas empresas del sector industrial - rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz.

La justificación del estudio permitirá generar una mejora y beneficios, tanto en los propietarios de las panaderías y personal que labora dentro de ellos, referente Lean Manufacturing que se realiza en los procesos de producción, ya que de ello depende no sólo la supervivencia y rentabilidad de la empresa sino también la imagen que reflejan a los clientes locales.

El sustento teórico del presente trabajo se basará en el enfoque Lean (Rajadell & Sanchez, 2010), quienes mencionan la importancia en mejorar la producción mediante los procesos teniendo en cuenta las tres dimensiones: kaizen, control total de la calidad y just in time.

La metodología que se propone es el tipo de enfoque descriptivo y nivel cuantitativo; diseño de investigación descriptivo simple, se trabajara con toda la población muestral de propietarios y gerentes de las panaderías de la

ciudad de Huaraz, igual a 40. Se utilizara la técnica de la observación análisis documental y encuesta; cuyos instrumentos serán la guía de observación, las fichas y el cuestionario estructurado. El plan de análisis comprenderá el procesamiento de datos con el programa estadístico SPSS versión 20.0. Como resultado de la investigación se contribuirá al mejoramiento de los elementos de Lean Manufacturan en el proceso productivo de las panaderías.

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Caracterización del problema

En este tiempo se evidencia el emprendimiento empresarial en las micro empresas y pequeñas empresas (MYPE) de nuestra localidad que generan una alta competencia, de tal forma que se orienta en generar bienestar mediante el empleo y la protección del entorno social asimismo buscan obtener una mayor rentabilidad enmarcado en el logro de sus metas y objetivos empresariales en un sentido competitivo encaminado hacia la gestión de calidad, de esta manera se entenderá que se busca garantizar un rendimiento exitoso frente a la competencia aplicando herramientas necesarias la cual lleve al éxito empresarial.

A nivel internacional Dialnet (2012) el enfoque reduccionista que habitualmente adoptan las organizaciones

para establecer y readaptar su arquitectura produce con demasiada frecuencia un problema de sostenibilidad en el mercado a lo largo del tiempo en dichas organizaciones. Para aumentar esta sostenibilidad, proponemos un cambio estructural y de comportamiento, de manera que el enfoque reduccionista sea reemplazado por uno sistémico, adecuado para tratar la complejidad dinámica implícita en cualquier organización. Respecto al cambio estructural, proponemos la utilización de la Cibernética Organizacional y particularmente el Modelo de Sistemas Viables. Respecto al cambio de comportamiento, proponemos la utilización del paradigma Lean Manufacturing.

Es importante saber la función de Lean Manufacturing como metodología ya que permite hacer comparaciones con otros sistemas, la cual impulsa que filosofía de gestión es mejor para aplicar en una organización

Gisbert (2015) en el artículo de investigación, se basa en evaluar que es y que no es Lean Manufacturing, determinando los errores cometidos de manera frecuente en la interpretación de esta metodología y sobre todo en las herramientas de trabajo asociadas. Asimismo se indica que Lean Manufacturing es una metodología orientada a la eliminación, o al menos, reducción de desperdicios en los procesos productivos.

Es conmemorable recordar que la conquista empresarial en un mundo competitivo es parte de los lineamientos que el emprendedor y empresario se traza con la finalidad de crecer institucionalmente en el ámbito laboral y comercial de los mercados es así que Lean manufacturing nos muestra las distintas herramientas que se pueden utilizar para una producción efectiva.

Manotas (2007) para lograrlo se presentan dos marcos de referencia para implementaciones Lean y los principales factores de éxito se utilizan como base para proponer métricas que identifiquen el avance en estos factores. Posteriormente se propone una tabla que cruza el impacto de las “Actividades Lean” sobre las métricas, postulando que muchos de los supuestos a priori sobre estos impactos deberían ser precisos. Finalmente se proponen algunas ideas para proyectos de investigación hacia el futuro y posibles extensiones de las aplicaciones propuestas aquí.

Hoy en día se cree que este sistema de manufactura y herramientas son la mejor forma de mejorar la satisfacción del cliente, la calidad, productividad y ganar más beneficios. También ahorrar costos y disminuir el tiempo que un cliente debe de esperar para recibir un producto, que en medida genera más utilidades y rentabilidad a la organización.

Maldonado (2008) Lean Manufacturing surge de la calidad y productividad aceptable a un nivel más alto que la producción en más o lotes fácilmente no puede igualar. Con una variedad de herramientas y técnicas, pero con un enfoque centrado en las personas, esta ofrece expansión en variedad de productos y rápida respuesta a la preferencia de los consumidores.

La fabricación y productividad se centra en ofrecer un ambiente de mejora continua y la satisfacción del consumidor o cliente la cual se obtiene aplicando Lean Manufacturing ya que su metodología de trabajo es rigurosa con un esmero de eliminar los desperdicios y despilfarros que en una empresa se puede generar.

Padilla (2010) la productividad ha sido un tema muy estudiado y aplicado en las empresas manufactureras, ya sea que fabriquen un producto o que entreguen un servicio. El objetivo de las empresas, además de ser rentables, es ser productivas, esto quiere decir, aprovechar al máximo los recursos disponibles.

Es imprescindible que las empresas fabriles tengan desperdicios de sus insumos en el proceso y después de ello, generando un costo la cual perjudica y genera un retraso organizacional por ello el estudio de Lean Manufacturing

brinda un concepto amplio de la forma de producir sin tener desventajas o desperdicios, que se realiza mediante las herramientas que presenta.

A nivel nacional Bernilla (2013) la Importancia de la MYPE en la economía peruana ha adquirido un papel preponderante en la economía peruana ya que aquí encontramos al 98% de las empresas del Perú. Estas aportan el 42% del PBI y emplean a casi el 80% de la Población económicamente activa. Esto lo comprobamos fácilmente ya que actualmente nos topamos cada cinco minutos con un negocio o una persona ofreciendo diversos servicios. Este es el sector más importante ya que además genera ingresos para la población. Ahora también se le considera como motor generador de descentralización ya que gracias a su flexibilidad puede adaptarse a todo tipo de mercado, es por eso que está presente en todas las regiones del Perú aunque la gran mayoría están centrada en Lima. Además la MYPE ha aportado a la elevación del índice de emprendedores en el Perú llegando a ser el país más emprendedor ya que de cada 100 peruanos, el 40% es emprendedor mientras que en otros países el índice promedio es de 9%.

La sociedad y la MYPE están relacionadas en el desarrollo y crecimiento del país pues genera beneficios y satisfacción a la comunidad que se siente animado de seguir esforzándose

para mejorar a pesar que no se muestra un ambiente favorable para alcanzar los objetivos y metas.

Sanchez B. (2014) la mayoría de los países de América latina se encuentran afectados por problemas sociales, como los de la extrema pobreza, es en este contexto en la cual se desarrollan la mayoría de las micro y pequeñas empresas, las cuales se encuentran en la zonas urbanas, zonas rurales y en todos los sectores de la economía. Estas empresas representan un gran potencial para el crecimiento económico, desarrollo social y generación de empleo en la región.

Las micro y pequeñas empresas están sujetas a los cambios del entorno, por ello deben tener planes la cual les permita afrontar las innovaciones mediante la demostración de sus fortalezas, colaboradores y recursos que accederá a direccionarse hacia el fin que se quiere llegar para el desarrollo propio y social.

Gambini (2012) las MYPE en este nuevo contexto encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de redistribución de ingresos a los sectores medios y de bajos ingresos, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda la Nación.

Del mismo modo las MYPE afrontan diversos obstáculos para alcanzar la superación empresarial que se puede conseguir mediante la gestión de calidad de los bienes y/o servicios que se ofrece a la población con el objetivo de tener sostenibilidad y desarrollo organizacional mediante la aplicación de Lean Manufacturing.

Gestión (2015) actualmente los factores económicos internos y externos han afectado a las MYPE ya que hoy en día la economía del Perú está una desaceleración económica por ende ha generado que los empresarios tengan perjuicios en sus actividades empresariales esto se debe a las diferentes acciones coyunturales político, cultural y como resultado se obtiene:

Que en este periodo el tercer trimestre la rentabilidad de las empresas puede caer en un 9,8% debido a que los ingresos han bajado, pero los gastos no se han podido ajustar a la misma velocidad porque son más inflexibles. Estamos hablando, por ejemplo, de honorarios, insumos y servicios. Los proveedores siempre quieren participar de las ganancias cuando los commodities suben, pero no están tan dispuestos a bajar sus precios”, indicó Prialé.

Es importante señalar que Lean Manufacturing se orienta en las micro y pequeñas empresas que realizan actividades de

producción o fabricación de los bienes tangibles, porque se comprobara mediante los procesos las actividades que cumplan con el objetivo de evidenciar la eficacia y eficiencia con que se trabaja si es propicio o no.

Martí (2013) Lean sirve para mejorar rápidamente el sistema de trabajo y hacerlo de forma sostenible. Eliminando sistemáticamente los desperdicios de la organización, se reducirá el consumo de recursos y aumentará la capacidad de la organización. Lean apuesta por un flujo continuo de trabajo que se adapte a los requerimientos del cliente o de la organización, funcionando con stocks mínimos y una gran capacidad de adaptación del sistema.

A nivel local el 100 % de las panaderías trabajan de forma manufacturera utilizan equipos, máquinas y herramientas que es manejada por el personal asimismo en la elaboración intervienen los trabajadores para producción de panes de esta manera se contribuye a tener un trabajo menos forzado. De esta forma en el estado de resultado realizado indica que la producción anual es de 12960000 unidades de pan que genera un ingreso de S/. 1944000 soles anualmente con una utilidad S/. 1, 887,814.56, es así que se pudo identificar desperdicio de material para la capacidad que se requiere en la producción por ello la aplicación de lean manufacturing nos permitirá reducir costo con ello se obtendrá una utilidad de

S/. 1, 902,554.78 de tal manera teniendo un incremento de S/. 14,740.22 generando así que los costos de producción se reducirá y se obtendrá un resultado beneficio para la empresa.

1.1.2 Enunciado del problema

¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque Lean Manufacturing de las micro y pequeñas empresas del sector industrial - rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2015?

1.1.3 Objetivo de la investigación

a) Objetivo general

Describir las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque Lean Manufacturing de las micro y pequeñas empresas del sector industrial - rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2015

b) Objetivos específicos

- Determinar las principales características de los gerentes de las micro y pequeñas empresas del sector industrial – rubro elaboración de productos de panaderías del distrito de Huaraz.
- Determinar las características de la gestión de calidad bajo el enfoque Lean Manufacturing de las micro y

pequeñas empresas del sector industrial - rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz.

1.1.4 Justificación

La presente investigación se justifica porque permitirá conocer si se está desarrollando de manera eficiente el modelo Lean manufacturing en las MYPE a través de sus elementos como es kaizen, el control total de calidad y just in time.

También permitirá generar conciencia en los gerentes de las Panaderías sobre el modelo lean manufacturing de modo que puedan tener características esenciales que necesitan mejorar: asimismo reflejando mejoras y beneficios, tanto en los propietarios de las panaderías y personal que labora dentro de ellos referente al tema de Lean Manufacturing que se realiza en los procesos de producción, ya que de ello depende no sólo la supervivencia y rentabilidad de la empresa sino también la imagen que reflejan a los clientes locales, asimismo como resultado de la investigación se contribuirá al mejoramiento de los elementos de Lean Manufacturing en el proceso productivo de las panaderías.

Del mismo modo esta investigación servirá como referencia para futuras investigaciones en que busquen profundizar más en el tema de lean manufacturing, puesto que los hallazgos se presentan en un contexto en que las MYPE son las protagonistas de la actual economía, crecimiento y desarrollo del país.

La limitación más importante fue la fidelidad y veracidad de los datos por tratarse de un trabajo con un componente subjetivo muy importante. Asimismo se considera que el estudio es viable ya que se cuenta con los recursos financieros, humanos y materiales para llevar a cabo el estudio propuesto.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Antecedentes

Burbano & Cruz (2012) en su tesis “Rediseño de un sistema productivo utilizando herramientas de Lean Manufacturing rubro panaderías industrias XYZ”, tuvo como objetivo general elaborar un plan de mejoramiento para el rediseño del sistema productivo de la línea de panadería de Industrias XYZ utilizando herramientas de Lean Manufacturing. El tipo de investigación fue descriptivo que sostiene que en este trabajo se ha adaptado y aplicado una metodología de implementación de Lean Manufacturing. Durante el trabajo se propone planes de implementación específicos con una secuencia determinada, de varias herramientas Lean que busca el mejoramiento el sistema productivo del caso de estudio. **Conclusión:** se propone planes de implementación específicos con una secuencia determinada, de varias herramientas Lean que busca el mejoramiento del sistema productivo del caso de estudio, asimismo mejorando el sistema de producción obteniendo un nivel operativo capaz de estar en mejora continua.

Cardona (2013) en su estudio “modelo para la implementación de técnicas lean manufacturing” que tiene como objetivo Diseñar un modelo de gestión basado en el enfoque de Lean Manufacturing para la empresa industrial y buscando reducir los costos, a través de la eliminación de residuos y la implementación de diferentes técnicas de mejoramiento, centrados en la localización de las principales fuentes de desperdicios, influyendo sustancialmente en el desempeño operativo de las plantas industriales, para lo cual se realizó un estudio descriptivo en 5 industrias. **Conclusión:** Se puede

concluir que La identificación de la actividad de la empresa como de sus principales aspectos desde el punto de vista productivo, llevan a definir el entorno sobre el cual opera , permitiendo conceptualizar las principales variables en su funcionamiento; de otra parte la identificación de los procesos y la interacción de estos, así como de las condiciones sobre las cuales tiene establecido de manera general los aspectos de calidad, conlleva a definir la operativa de la empresa bajo un modelo sistemático, que requiere de todas las áreas para cumplir con el objetivo general.

Sedamano (2013) en su estudio de “Propuesta de mejora de las operaciones de la cadena de abastecimiento de una empresa de panadería”, sostiene que el término “Lean” significa algo amargo o delgado. Entonces, si comparamos a un proceso ineficiente con una persona con contexto de peso justamente lo que hace la implementación del pensamiento Lean es eliminar esos “kilos de más “que tienen un procesos productivo. **Conclusión:** la filosofía Lean Management se mostró más útil al ser separada en Lean Manufacturing y Lean Logistics, en vez de haber intentado de implementar un manejo netamente Lean en toda la cadena de abastecimiento de panadería, sin mostrar un análisis posterior. Muestra de esto se encuentra en el desarrollo de dos propuestas de solución en diferentes áreas de la cadena de abastecimiento que juntas mejoran las operaciones y aseguran la eficacia y eficiencia en la entrega de productos de panaderías.

Cabrera (2013) en su investigación sobre “Mejoramiento en la atención al cliente en una pequeña empresa de panadería y protección al personal aplicando la metodología 5S”, surgen las necesidades humanas y en consecuencia generan grandes oportunidades para los procesos de producción, distribución atención al

cliente y el imperativo de utilizar estrategias de metodología 5S. Por lo que se delimito la investigación efectúa en el ámbito del almacén, analizando el espacio mercancía (productos de panadería) y al trabajador. Se justifica desde el punto de vista metodológico proponiendo una metodología de mejora continua con base a la implementación de las 5S y en la justificación económica se garantiza la mejora en la atención, la organización en el área que redundara en la mejor atención del cliente y a un menor costo operativo. **Conclusiones:** el tiempo de recepción y almacenaje de producto respecto a antes d aplicar la metodología de las 5S es de 20% menor el tiempo, el tiempo de despacho producto de almacén a la área de ventas respecto antes de aplicar la metodología de las 5S es de 50% menor el tiempo, el tiempo de atención al cliente respecto a antes de aplicar la metodología de las 5S es de 30% menor el tiempo.

Barahona & Navarro (2013) en su tesis sobre “Mejora del proceso de galvanizado de una empresa manufacturera de alambres de acero aplicando la metodología Lean Manufacturing”, que tiene como objetivo reducir el consumo de zinc y eliminar los desperdicios y defectos, los cuales se reflejan en las insatisfacciones del cliente y los sobrecostos de producción, para lo cual se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa en dicha industria.

Conclusión: se puede concluir que es indispensable que los directivos, jefes y trabajadores colaboren con la nueva metodología a implementar como el Lean Manufacturing, para que se alcancen los objetivos deseados en el plazo establecido y con el presupuesto planificado.

Cardona (2013) en su estudio “Modelo para la implementación de técnicas lean manufacturing” que tiene como objetivo Diseñar un modelo de gestión basado

en el enfoque de Lean Manufacturing para la empresa industrial y buscando reducir los costos, a través de la eliminación de residuos y la implementación de diferentes técnicas de mejoramiento, centrados en la localización de las principales fuentes de desperdicios, influyendo sustancialmente en el desempeño operativo de las plantas industriales, para lo cual se realizó un estudio descriptivo en 5 industrias. **Conclusión:** Se puede concluir que La identificación de la actividad de la empresa como de sus principales aspectos desde el punto de vista productivo, llevan a definir el entorno sobre el cual opera , permitiendo conceptualizar las principales variables en su funcionamiento; de otra parte la identificación de los procesos y la interacción de estos, así como de las condiciones sobre las cuales tiene establecido de manera general los aspectos de calidad, conlleva a definir la operativa de la empresa bajo un modelo sistemático, que requiere de todas las áreas para cumplir con el objetivo general

Palacio & Mendez (2009) en su investigación acerca de “Propuesta de mejoramiento de la productividad bajo las herramientas de Lean Manufacturing para la línea de bollería en bimbo de Colombia”, sostiene que siendo la línea de bollería una línea de producción nueva a la cual los indicadores de gestión establecidos para el año 2009 no permiten en primer instancia mostrar una tendencia a la mejora con respecto al 2008, debido al aprendizaje y adopción de nuevas tecnologías; una vez interiorizadas llevan a un comportamiento similar al de años anteriores (línea mixta); con las herramientas de Lean Manufacturing se logra marcar la diferencia con actividades básicas y dé poca inversión (estándares operacionales), simplificación de métodos de trabajo, desarrollo del programa de las 5S, estas permitirán para el año 2010 establecer metas con

índices de mejora que lleven las operaciones a estándares más competitivos dentro el grupo Bimbo. **Conclusión:** la principal conclusión que las herramientas de Lean Manufacturing se logran marcar la diferencia con actividades básicas y dé poca inversión, dando pase a la mejora continua en la búsqueda del rendimiento y satisfacción al cliente permitiendo así alcanzar los objetivos.

Vigo & Astocaza (2013) en su tesis “Análisis y mejora de procesos de una línea procesadora de bizcochos empleando manufactura esbelta” que tiene como objetivo implementar mejoras en el sistema productivo actual de una empresa dedicada a la elaboración de bizcochos. Ello, mediante la aplicación de herramientas de Manufactura Esbelta para optimizar tanto los procesos productivos, uso de equipos y recurso humano; con la finalidad de asegurar la competitividad de la empresa en el mercado de panificación. Para lo cual aplico una investigación descriptiva en dos panificadoras. **Conclusión:** Se puede concluir que para optimizar el proceso productivo en las panaderías es importante la participación del recurso humano, para lo cual se debe contar con roles y políticas en la empresa, en la encuesta nos indica que él 46,7 % de las empresas manifiesta que casi siempre los trabajadores tiene sus roles y funciones establecidos de tal manera conducirá a la empresa al cumplimiento de los objetivos.

2.2 Bases teóricas de la investigación

2.2.1 Gestión de la calidad:

Fontalvo (2006) la gestión avanzada de la calidad la concebimos en esta obra como el desarrollo y articulación de un sistema de gestión de la calidad capaz de generar procesos de transformación y evolución permanentemente al sistema, articulando todos sus procesos de forma sistémica a través del tiempo, lo cual se soporta en una serie de sistemas y subsistemas, los cuales mencionamos a continuación: subsistema operativo, subsistema de información-memorización, un macrosistema de decisión compuesto por un recursos subsistema y un de dirección, subsistema de dirección, un subsistema de gestión de los innovación-concepción-imaginación; subsistemas con los cuales la organización evoluciona y se transforma hacia niveles superiores de calidad. (p. 49).

a) Calidad

Es el conjunto de características inherentes de un bien o servicio que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes. Sin embargo, muchos autores definen a la calidad desde diferentes perspectivas en este sentido Juran concibe la calidad como “la adecuación al uso”, también la define como “las características de un producto o servicio que le proporcionan la calidad de satisfacer las necesidades de los clientes”. Deming propone la calidad en términos de la capacidad que se tiene para garantizar la satisfacción del cliente. Por otra parte Crosby define la calidad de un producto o servicio en la medida que se puede estar seguro de medir todas las características que satisfagan los

criterios de especificación. Feigenbaum tiene una visión más integral de la calidad pues esta considera la necesidad de que exista una participación de todos los departamentos para garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. (p. 28).

b) Características de la calidad

Sobre estos aspectos Benavides C y Quintana (2003) proponen que las características de la calidad son aquellos rasgos diferenciadores inherentes a un producto, sistema o servicio relacionado con un requisito, estas se pueden distinguir en varias clases tales como:

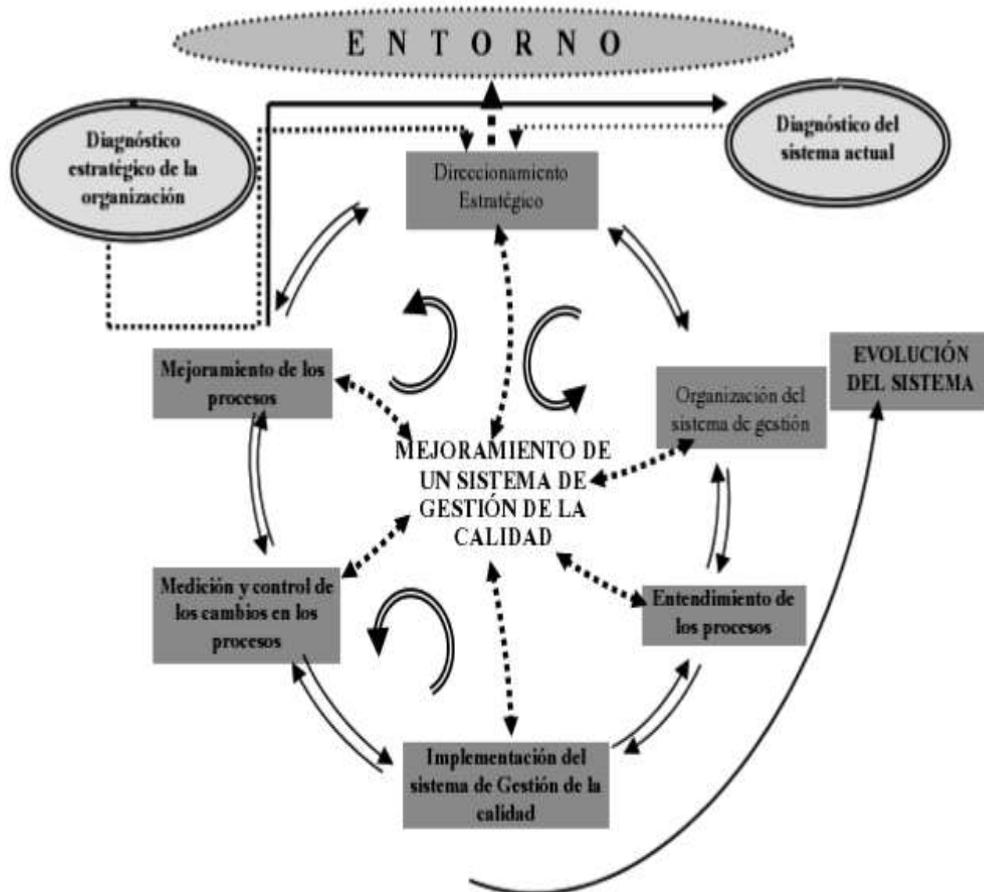
- Físicas: incluye propiedades mecánicas, eléctricas, químicas o biológicas.
- Sensoriales: relacionados con la percepción recibida a través de los sentidos.
- De comportamiento: relacionados con aspectos de las relaciones humanas, incluye entre otras la cortesía, la ética, la honestidad.
- De tiempo: indican las características como la puntualidad, la confiabilidad, la disponibilidad, etc.
- Ergonómicas: relacionadas con aspectos tales como la comodidad, la seguridad basado en las consideraciones antropométricas, es decir en las características físicas de las personas.
- Funcionales: que posibilitan el desarrollo de las prestaciones del un producto o servicio. (p. 32).

c) Ciclo dinámico para la gestión de la calidad

Este concepto se soporta en la necesidad de entender y analizar los diferentes componentes de un sistema de gestión de la calidad de forma hologramática sistémica y que posibilite dinámica que transformación y evolución de la organización hacia niveles de desempeño superiores (mejoramiento continuo) a través de un diagnóstico periódico externo e interno del sistema que permitirá determinar la situación de un entorno y establecer una estrategia flexible acorde con las necesidades y expectativas de sus clientes.

Cabe anotar que el ciclo es flexible, pudiéndose cambiar y adaptarse a las condiciones del fenómeno o el sistema estudiado. En la siguiente figura se muestra el ciclo dinámico para el mejoramiento del sistema de gestión de la calidad. (p. 39).

Figura 1: El ciclo dinámica para el mejoramiento de un sistema de gestión de la calidad



Fuente: Fontalvo (2006) (p. 40).

Pola (1988) entendemos por gestión de la calidad el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función calidad en una empresa.

Esta tarea consta principalmente de los siguientes aspectos:

- Definir las políticas de calidad de la empresa, en relación con los principios empresariales y en función de la naturaleza del negocio.
- Establecer objetivos claramente definidos, acordes con las políticas de la empresa.

- Realizar la planificación en base a los objetivos anteriores, estableciendo las estrategias y los recursos necesarios.
- Definir la organización, con las funciones y responsabilidades, para que se lleve a cabo la planificación.
- Seleccionar y formar al personal para cada puesto de trabajo.
- Motivar a la gente para el logro de los objetivos.
- Controlar el desarrollo del programa estableciendo las medidas correctivas necesarias.

El conjunto de acciones aquí indicadas son imprescindibles si se quieren lograr los objetivos de la calidad. Es importante destacar que es necesaria la participación de todo el personal del departamento, e incluso de técnicos o especialistas de otros departamentos, en el establecimiento de los objetivos de calidad. A partir de aquí desarrollaremos con detalle los siete aspectos anteriores, dentro del marco de los conceptos principales de "planificación", "organización" y "control" de la calidad. (p.23).

a) Planificación de la calidad

La planificación de la calidad corresponde a la primera etapa de lo que hemos definido como gestión de la calidad. Una buena gestión consiste precisamente en llevar a cabo las tres etapas siguientes:

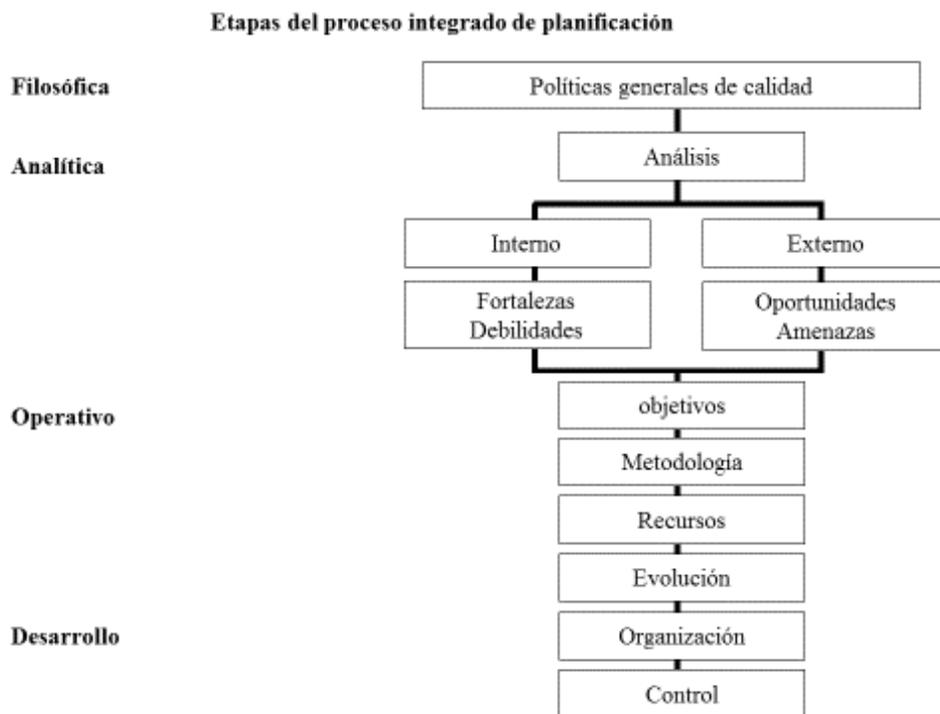
- Planificar el futuro.
- Organizar los recursos.
- Controlar los resultados.

La planificación de la calidad abarca a los tres primeros aspectos que señalamos en la introducción de este tema y que podemos resumir así:

- Definir las políticas de calidad.
- Generar los objetivos.
- Establecer las estrategias para alcanzar dichos objetivos.

Pero existen otros aspectos implícitos en los tres anteriores que también pertenecen al proceso de planificación; la figura los presenta dentro de un proceso integrado de planificación. El proceso integrado de planificación se inicia con una etapa "filosófica", en la que se definen las políticas de calidad de la empresa en el marco de los principios y la naturaleza del negocio. (p.24).

Figura 2: Etapas del proceso integrado de planificación



Fuente: Pola (1988) (p. 25).

Arenas (2009) para comenzar con la Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad es necesario el Análisis de los Procesos de Trabajo; una herramienta útil para tal función es la estructura de los procesos o Mapa de

los procesos. El mapa de los procesos de una organización permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente, sus relaciones y las interacciones dentro de la organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización, formando así el proceso general de la empresa. Esta orientación hacia los procesos exige la subdivisión en procesos individuales teniendo en cuenta las estrategias y objetivos de la organización, la experiencia ha demostrado que es conveniente definir los datos de entrada, parámetros de control y datos de salida. Una vez definida la estructura de los procesos se procede a documentar el Sistema, Elaborando o mejorando los Procedimiento e Instrucciones; para ello se considera la Estructura de documentación del Sistema de Calidad. (p.4).

Cruz, Camisón, & González (2014) la calidad es un tema que está en el candelero empresarial y académico desde hace varias décadas, como se aprecia al retratar la pujanza del movimiento por la calidad. Permanentemente es objeto de tratamiento por los medios de comunicación, que informan de los planes de calidad puestos en marcha por organizaciones significativas, los programas de ayuda y estímulo a la mejora de la calidad emprendidos por administraciones públicas diversas, la instauración de premios y la creación de asociaciones orientadas a difundir y fomentar la calidad y la excelencia empresarial. (p.1)

2.2.2 Principios de la Gestión de la Calidad:

Beltran, Carmona, & Carrasco (2000) en la actualidad muchas de las empresas que buscan el éxito por ello tienen la necesidad de alcanzar buenos resultados empresariales, para alcanzar estos buenos resultados las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos. Un sistema de gestión, por tanto, ayudara a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos buenos resultados o la obtención de los objetivos establecidos. (p. 9).

- **Enfoque al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes. (p.13).
- **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Compromiso del personal:** el personal, a todos los niveles, es la esencia de las organizaciones y su completo desarrollo permite que sus habilidades sean usadas para conseguir los objetivos de la organización. Las tareas realizadas con interés obtienen mejores resultados que si no se estuviese tan implicado en la consecución de los objetivos de la organización. El desinterés y falta de involucración produce peores resultados finales.

- **Enfoque a procesos:** un resultado deseado se alcanza con más eficiencia cuando sus actividades y recursos relacionados son manejados como procesos. El enfoque orientado hacia los procesos permite una rápida y sencilla identificación de los problemas, así como la rápida resolución de los mismos sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de manera correcta. Lo que repercute positivamente en su beneficio y en su capacidad para adaptarse el exigente y cambiante mercado. El enfoque por procesos es más fácil de implementar y más económico de mantener en correcto funcionamiento. Tiene la ventaja de que, aunque un proceso afecte al resto de procesos, es más sencillo cambiar o mejorar el proceso sin que el resto de procesos se vea afectado de forma negativa por el cambio.
- **Enfoque a la gestión:** identificando, entendiendo y gestionando los procesos interrelacionados como un único sistema, se contribuye a la efectividad de la organización y a la eficiencia en alcanzar sus objetivos. Además, la organización ha de implantar un sistema de gestión válido y consistente, debe de documentarlo y ponerlo a disposición de todo el personal y éstos deben de ser instruidos en la gestión del sistema de procesos, en particular del suyo, y en general del resto.
- **Mejora continua:** la mejora continua debe entenderse como "mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días". Alcanzar los mejores resultados no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización y prepararse para los próximos

requerimientos más exigentes, por lo que necesitaremos obtener rendimientos superiores en nuestro trabajo y en los resultados del conjunto de la organización.

- **Toma de decisiones basada en hechos:** la toma de decisiones debe estar basada en el análisis de los datos y la información. Para tomar decisiones acertadas es mejor basarse en la frialdad y objetividad de los datos más que en intuiciones, deseos y esperanzas. El sistema de gestión de la calidad debe ayudar a mejorar la calidad de la información obtenida así como las fuentes de información. Con buena información se pueden hacer estudios y análisis de futuro y mejorar los servicios prestados a corto plazo.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores:** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.2.3 Lean Manufacturing:

Rajadell & Sanchez (2010) Lean Manufacturing tiene por objetivo la eliminación del despilfarro, mediante la utilización de una colección de herramientas (TPM, 5S, SMED, kanban, kaizen, heijunka, jidoka, etc.), que se desarrollaron fundamentalmente en Japón. Los pilares del lean manufacturing son: la filosofía de la mejora continua, el control total de la calidad, la eliminación del despilfarro, el aprovechamiento de todo el potencial a lo largo de la cadena de valor y la participación de los operarios. (p. 1).

a) Lean Manufacturing

Entendemos por lean manufacturing (en castellano "producción ajustada"), la persecución de una mejora del sistema de fabricación mediante la eliminación del desperdicio, entendiendo como desperdicio o despilfarro todas aquellas acciones que no aportan valor al producto y por las cuales el cliente no está dispuesto a pagar. La producción ajustada (también llamada Toyota Production System), puede considerarse como un conjunto de herramientas que se desarrollaron en Japón inspiradas en parte, en los principios de William Edwards Deming. Como nota preliminar debe comentarse que a lo largo del texto se utilizarán diversos términos japoneses que se han aceptado en todo el mundo, y que actualmente, estas palabras junto con otras como zen, kárate, samurai, taek-wondo, geisha, sushi, etc., forman parte del vocabulario universal. En el pasado estos términos adoptados venían del mundo de la cultura, el arte, o la gastronomía, pero con la atracción de las técnicas de producción japonesas por parte de todos los países industrializados, las palabras de estas áreas se han difundido universalmente. (p. 2).

b) Origen

El punto de partida de la producción ajustada es la producción en masa. Durante la primera mitad del siglo XX se contagió a todos los sectores la producción en masa, inventada y desarrollada en el sector del automóvil. Es conocida la crisis del modelo de producción en masa, que encontró en el fordismo y el taylorismo su máxima expresión, pero

dejó de ser viable, porque no solo significa la producción de objetos en grandes cantidades, sino todo un sistema de tecnologías, de mercados, economías de escala y reglas rígidas que colisionan con la idea de flexibilidad que se impone en la actualidad.

Sin duda, el logro histórico del taylorismo fue acabar con el control que el obrero ejercía sobre el cómo hacer el trabajo y los tiempos de producción. En su lugar se instaló la ley y la norma patronal, por la vía de la administración científica del trabajo. En la lógica taylorista de la división del trabajo cada fábrica, departamento o sección persigue su objetivo específico sin molestarse en buscar prioritariamente la optimización del conjunto de la producción, que es, sin embargo, el único enfoque inteligible por parte del cliente o del consumidor. Crecen así los lotes de producción, se acumulan los stocks y el ciclo de producción se alarga. Estos fenómenos amplificadores son la causa de que, en una fábrica taylorista, el plazo de producción de, por ejemplo, el cuadro de una bicicleta pueda llegar a ser de semanas, mientras que la suma de las operaciones de mecanización, soldadura y pintura no llega a una hora. (p. 4).

c) Los pilares de Lean manufacturing

La implantación de lean manufacturing en una planta industrial exige el conocimiento de unos conceptos, unas herramientas y unas técnicas con el objetivo de alcanzar tres objetivos: rentabilidad, competitividad y satisfacción de todos los clientes. Tal como se ha escrito, los pilares del lean manufacturing son: (p. 11).

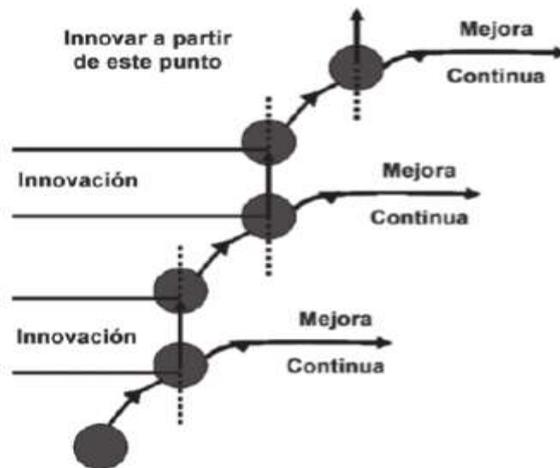
c.1) Primer pilar: Kaizen

Según su creador Masaki Imai, se plantea como la conjunción de dos palabras, kai, cambio y, zen, para mejorar, luego se puede decir que kaizen significa “cambio para mejorar”, que no es solamente un programa de reducción de costes, si no que implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce como “mejora continua”. Según Imai “en tu empresa, en tu profesión, en tu vida: lo que no hace falta sobra; lo que no suma resta”. La mejora kaizen tiene algunas características que la diferencian de la innovación. La innovación implica un progreso cuantitativo que genera un salto de nivel, que generalmente se produce por el trabajo de expertos, sin embargo, la mejora kaizen consiste en una acumulación gradual y continua de pequeñas mejoras hechas por todos los empleados (incluyendo a los directivos). El concepto de kaizen debe interpretarse como lo mejor en un sentido tanto espiritual como físico. Comprende tres componentes esenciales: percepción (descubrir los problemas), desarrollo de ideas (hallar soluciones creativas), y finalmente, tomar decisiones, implantarlas y comprobar su efecto, es decir, escoger la mejor propuesta, planificar su realización y llevarla a la práctica (para alcanzar un determinado efecto).

Los métodos de creatividad y su ejercicio apoyan los dos primeros puntos, especialmente el segundo. Cabe decir que estas técnicas que promueven la creatividad por sí solas no pueden sustituir un

estudio apropiado de kaizen, porque “las ideas solo son valiosas si pueden ponerse en práctica”, y las propuestas que no pueden implantarse son como castillos en el aire, que no sirven para nada. La mejora continua es una filosofía que trasciende a todos los aspectos de la vida, no solo al plano empresarial, ya que en general, el ser humano tiene la necesidad de evolucionar hacia el auto perfeccionamiento. El slogan “siempre hay un método mejor” consiste en un progreso paso a paso con pequeñas aportaciones que se van acumulando y que van más allá de lo estrictamente económico. El proceso de la mejora continua propugna que cuando aparece un problema el proceso productivo se detiene para analizar las causas, tomar las medidas correctoras, y su resolución aumenta la eficiencia del sistema productivo. (p. 12).

Figura 3: Diagrama Kaizen



Fuente: Radajell & Sánchez (2010) (p.12)

c.2) Segundo pilar: el control total de la calidad

Las palabras Control Total de la Calidad fueron empleadas por primera vez por el norteamericano Feigenbaum, en la revista Industrial Quality Control en mayo de 1957, donde exponía que todos los departamentos de la empresa, deben implicarse en el control de la calidad, porque la responsabilidad del mismo recae en los empleados de todos los niveles. Según el Ishikawa, el Control Total de la Calidad presenta tres características básicas: todos los departamentos participan del control de calidad. El control de calidad durante la fabricación (mediante el autocontrol y otras técnicas) reduce los costes de producción y los defectos, garantizando los costes bajos para el consumidor y la rentabilidad para la empresa. Todos los empleados participan del control de la calidad, pero también se incluyen en esta actividad, proveedores, distribuidores y otras personas relacionadas con la empresa. El control de la calidad se encuentra totalmente integrado con las otras funciones de la empresa. (p. 14).

c.3) Tercer pilar: el just in time (JIT)

El sistema de producción Just in Time fue desarrollado por Taiichi Ohno, primer vicepresidente de Toyota Motor Corporation, con el objetivo de conseguir reducir costes a través de la eliminación del despilfarro. Ohno empleó conceptos creados por Henry Ford y Walter Shewhart entre 1920 y 1930, desarrollando una filosofía de excelencia en la producción que

ha superado todas las realizaciones anteriores. Debido a las ventajas que supuso, su filosofía fue adoptada por gran parte de las industrias japonesas, y posteriormente el interés por el JIT llegó a Europa y EE UU. No todas las empresas utilizan el término just in time, IBM utiliza el término producción de flujo continuo, Hewlett-Packard sistema de producción sin almacén y fabricación repetitiva, Motorola fabricación de ciclo corto y otras muchas empresas simplemente utilizan el término sistema Toyota. Con el JIT se pretende fabricar los artículos necesarios en las cantidades requeridas y en el instante preciso, así por ejemplo, un proceso productivo se dice que funciona en JIT cuando dispone de la habilidad para poner a disposición de sus clientes “los artículos exactos, en el plazo de tiempo y en las cantidades solicitadas”. El periodo de tiempo que preocupa al cliente es el plazo de entrega (lead time), es decir el tiempo transcurrido desde que el cliente pasa un pedido hasta que recibe el material. Este es el tiempo de que dispone el cliente para planificar sus compras y lógicamente éste estará más satisfecho cuanto menor y más fiable sea el plazo de entrega. (p. 15).

Cuatrecasas (2012) tal y como ya hemos expuesto, la gestión de los sistemas productivos ha conocido recientemente un nuevo enfoque impulsado desde la empresa automovilística Toyota; este sistema de gestión, al que sus impulsores han denominado Just in Time , surgió en la segunda mitad del siglo XX y su consolidación más allá de las fronteras

del Japón se está dando recientemente. La filosofía de este enfoque se enmarca, según se ha dicho, en lo que conocemos como producción ajustada, en la que prima la eliminación de actividades y consumo de recursos, que se consideren innecesarios. Los resultados obtenidos por las industrias japonesas que han introducido esta filosofía de gestión y su comparación con las occidentales que no han evolucionado hacia estos nuevos sistemas de gestión, son evidentes para cualquiera. Pero por encima de todo, un hecho de enorme importancia es que aquellas han sabido adaptarse a la gran flexibilidad que exige el mercado en la actualidad, y que ya hemos comentado que es el elemento diferencial con respecto a épocas anteriores, en las cuales, las rigideces propias de los sistemas occidentales no eran un inconveniente. Analicemos la evolución histórica que ha llevado hasta esta situación y sus motivaciones: El sistema taylorista, al amparo del cual nació la organización científica del trabajo, la eficacia y el aumento espectacular de la productividad, partió de una situación de desconcierto absoluto, en la que incidió poniendo orden, autoridad y organización en las estructuras y en los métodos de trabajo. En definitiva, permitió a las empresas organizarse y prepararse para crecer y mejorar su productividad. La división del trabajo llevada al extremo y por tanto la especialización absoluta, permitió el milagro de lograr un sistema productivo a partir de un «ejército» de personas sin cualificación. El sistema, por tanto, se extendió en el mundo en desarrollo y toda evolución fue siempre sobre las ideas tayloristas, que llegaron a su cenit con la entrada de los EE UU en la segunda conflagración mundial, pues de pronto se

encontraron con una gran producción a llevar a cabo y por tanto con un gran mercado que había que abastecer rápida y eficazmente. El sistema siguió funcionando con igual eficacia y por las mismas razones (mercado con grandes necesidades) en la obligada reconstrucción tras el conflicto. Es decir, que el sistema iniciado por Taylor con sus posteriores evoluciones y refinamientos, siguió funcionando y lo hizo mientras se estaba ante mercados con demandas grandes y de productos no complejos ni variados. Hasta aquí, el modelo no conocía ningún enfoque alternativo, pero probablemente era el más adecuado. (p. 87).

2.2.4 Los 7 + 1 tipos de desperdicios:

Ortega (2008) la eliminación continua y sostenible de desperdicios es el principal objetivo de Lean. Aunque la identificación de desperdicios es importante, lo fundamental es eliminarlos. Todo el personal de la empresa se debe convertir en especialista en la eliminación de desperdicios, para lo cual la dirección de la organización debe propiciar un ambiente que promueva la generación de ideas y la eliminación continua de desperdicios. La eliminación de desperdicios presenta resultados inmediatos en la reducción del costo, aumento de la productividad, organización del área de trabajo, entre otros.

Sobreproducción: Procesar artículos más temprano o en mayor cantidad que la requerida por el cliente. Se considera como el principal y la causa de la mayoría de los otros desperdicios.

Transporte: Mover trabajo en proceso de un lado a otro, incluso cuando se recorren distancias cortas; también incluye el movimiento de materiales, partes o producto terminado hacia y desde el almacenamiento.

Tiempo de espera: Operarios esperando por información o materiales para la producción, esperas por averías de máquinas o clientes esperando en el teléfono.

Sobre-procesamiento o procesos inapropiados: Realizar procedimientos innecesarios para procesar artículos, utilizar las herramientas o equipos inapropiados o proveer niveles de calidad más altos que los requeridos por el cliente.

Exceso de inventario: Excesivo almacenamiento de materia prima, producto en proceso y producto terminado. El principal problema con el exceso inventario radica en que oculta problemas que se presentan en la empresa.

Defectos: Repetición o corrección de procesos, también incluye re-trabajo en productos no conformes o devueltos por el cliente.

Movimientos innecesarios: Cualquier movimiento que el operario realice aparte de generar valor agregado al producto o servicio. Incluye a personas en la empresa subiendo y bajando por documentos, buscando, escogiendo, agachándose, etc. Incluso caminar innecesariamente es un desperdicio.

Talento Humano: Este es el octavo desperdicio y se refiere a no utilizar la creatividad e inteligencia de la fuerza de trabajo para eliminar desperdicios.

Cuando los empleados no se han capacitado en los 7 desperdicios se pierde su aporte en ideas, oportunidades de mejoramiento, etc.

2.3 Marco conceptual de la investigación

2.3.1 Micro y pequeñas empresas (MYPE)

a) Definición

SUNAT (2014) la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de **servicios**.

Benner (2014) MYPE es la unidad económica constituida por persona natural o jurídica, en cualquier tipo de organización o gestión empresarial, que genera rentas de 3° categoría conforme a la Ley del Impuesto a la Renta, con finalidad lucrativa.

Santander (2013) la micro y pequeña empresa posee un destacable comportamiento dentro de la Economía peruana, su aporte se incrementa continuamente al ser el tipo empresarial más difundido a nivel nacional. Ley n° 28015 Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa.

b) Características de las micro y pequeñas empresas (MYPE):

MEF (2013) según la Ley N° 30056 el micro y pequeñas empresas deben ubicarse en una de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales:

Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 unidades impositivas tributarias (UIT).

Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 unidades impositivas tributarias (UIT)

- Nivel de ventas los Ingresos producto de la transferencias de bienes y de la prestación de servicios, según régimen tributario:
 - RUS: ingresos brutos;
 - RER y RG: ingresos netos.
- Trabajadores El conductor, de la microempresa (Persona natural o E.I.R.L.) no será considerado para efectos de establecer el número máximo (ni el mínimo) de trabajadores.
- Microempresas de 1 a 10 trabajadores (venta máxima de 150 UIT), Pequeña empresa de 1 a 100 trabajadores (ventas de 1,700 UIT)

2.3.2 Rubro: Elaboración de productos de panaderías (panaderías)

a) Definición de Panadería:

- Latino (2014) “Establecimiento o lugar donde se hace o vende el pan, oficio de panadero.

- Ciencia mediante la cual, se trata de sacar un producto (el pan) con el mayor volumen (que se vea grandazo) y con la menor cantidad de harina (cero relleno).”
- El pan es un alimento básico que forma parte de la dieta tradicional en Europa, Oriente Medio y la India, que se prepara por horneado de una masa, elaborada básicamente con harina sal y agua.

b) Orientación Económico-Comercial Sector Panadería y Pastelería

- FUNDESA (2009) la elaboración de una “Guía Sectorial y de Orientación Económico Comercial” sobre el sector de Panaderías y Pastelerías, ha sido promovida por FUNDESA y forma parte del programa de Asesoramiento a Empresas del Medio Rural que está financiado por el Instituto Aragonés de Empleo.
- El fin último que se persigue con la elaboración de esta Guía es afianzar y reorientar en los casos necesarios, la posición competitiva de este sector a través de información y recomendaciones a las empresas principalmente
- Pymes para que introduzcan posibles mejoras en la estrategia de comercialización y venta.

2.3.3 Definición de las dimensiones de Lean Manufacturing

a) Definición de Kaizen

Di stefano (2009) literalmente significa mejora continua, aunque terminó siendo el nombre de la filosofía de trabajo japonés que busca constantemente mayor productividad, Para mantener la competitividad del negocio es necesario: Romper la brecha entre donde estamos ahora y donde necesitamos llegar. Para llegar a ese punto es necesario cambiar la forma de como nosotros hacemos los negocios.

Masaaki (2001) señala “Que la calidad se refiere a no sólo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios”.

"El mejoramiento continuo, el cual involucra a todas las personas, tanto Gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir el costo en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin inversión o introducción significativa de nueva tecnología".

b) Definición Juis in time

Perez (2009) señala que el justo a tiempo puede entenderse como un sistema de producción diseñado para eliminar todo desperdicio en el medio de la manufactura, también se dice que es un sistema de

manufactura donde todas las actividades se desarrollan de forma tal que los componentes materiales requeridos en el proceso de producción están el lugar correspondiente, en el momento exacto en que se necesita.

Di stefano (2009) justo a tiempo es una herramienta de gestión empresarial, inserta en la filosofía Kaizen y vinculada con la calidad total, que persigue la reducción continua de inventarios y tiempos ociosos en todas las etapas necesarias para la elaboración y entrega de los productos, con el objetivo de mejorar la productividad.

Lefcovich (2009) en un sistema Just-in-Time, el despilfarro se define como cualquier actividad que no aporta valor añadido para el cliente. Es el uso de recursos por encima del mínimo teórico necesario (mano de obra, equipos, tiempo, espacio, energía). Pueden ser despilfarros el exceso de existencias, los plazos de preparación, la inspección, el movimiento de materiales, las transacciones o los rechazos. En esencia, cualquier recurso que no intervenga activamente en un proceso que añada valor se encuentra en estado de despilfarros (muda en japonés).

c) Control de calidad

Ishikawa, (1983) considerado como una de las máximas autoridades mundiales en cuanto al control de calidad lo define así.

Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Para alcanzar esta meta es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos así como a todas las divisiones de las empresas y a todos los empleados.

Alderete (2009) control de calidad es la intención permanente de satisfacción al cliente, entendiendo por clientes a todos aquellos que interactúan de una u otra forma con la organización; sean estos externos (aquellos identificados tradicionalmente como clientes y como proveedores, es decir aquellos a los cuales la organización vende o compra sus bienes o sus servicios;) o internos (aquellos que poseen una relación dentro de la organización; personas, funciones, departamentos, sectores o áreas que ven interrelacionadas sus tareas dentro de la misma, de tal forma que cada uno entrega o vende su trabajo a otro). En ambos casos tratando de dar la máxima satisfacción.

2.3.4 Definición de los indicadores de Lean Manufacturing

a) Los problemas laborales y técnicos en la organización

Pozner & Ravela Pedro (2010) la identificación de problemas laborales son las más difíciles en el trabajo profesional. Casi todos los profesionales han estudiado algo acerca de diagnóstico técnico de problemas y resolución de problemas. Ahora, tomar una decisión a nivel gerencial requiere un proceso diferente, aunque con algunas similitudes. La capacidad de tomar decisiones es uno de los atributos que siempre surge cuando los profesionales hablan de personas de

éxito y analizan sus características. Los buenos tomadores de decisiones no nacen afortunados; pero las condiciones naturales ayudan. La capacidad de tomar decisiones se puede enseñar y desarrollarse, pero eso no significa que sea posible "fabricar bolsas de seda con orejas de chanco". Los procesos analíticos para dividir la resolución de problemas en una serie de pasos han sido usados para formar a gerentes durante varias décadas. (p.9).

b) Ideas para la solución de problemas

Valencia (2006) la herramienta administrativa que nos permite detectar y resolver los problemas que se encuentran dentro de la organización y ayudarnos eficientemente a solucionarlos es el proceso de cambio organizacional, el cual, se respalda por la gran cantidad de estudios realizados en todas partes del mundo que han demostrado las ventajas y resultados exitosos siempre y cuando se dé una buena aplicación entre la organización y el agente de cambio. (p.16)

c) Políticas de mejora continua

Huanca (2014) en sus tesis hace énfasis que la implantación de mejora continua involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores, y ocasiona unos gastos relativamente pequeño. La filosofía kaizen asume que nuestra forma de vida, ya sea de nuestra vida laboral, social o en casa debe centrarse en esfuerzos de mejoramiento constante. Los principales conceptos que maneja

Kaizen y Gerencia: Donde la empresa se involucra en el mantenimiento de estándares tecnológicos, gerenciales y operacionales así como del mejoramiento de los mis estándares. (p.17).

d) Toma de decisiones oportuna:

Lopez (2009) en su tesis indica que tomar una decisión se refiere al proceso entero de elegir un curso de acción. El proceso de toma de decisiones es encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta la incertidumbre de cada resultado y su valor. Así se obtiene una imagen de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido. (p.21).

e) Aprecio por la innovación:

Castillo & Leal (2010) mencionan que la innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto, de un proceso o de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo de las prácticas internas de la empresa, o las relaciones exteriores. En estos casos, las innovaciones tecnológicas se refieren al producto y al proceso, entendiendo la innovación como la creación de nuevos productos o servicios o la mejora de las características, prestaciones y calidad de los existentes.

La innovación de proceso supone la introducción de nuevos procesos de producción o la modificación de los ya existentes, su objetivo principal es la reducción de costos. (p.35).

f) Control de calidad durante la fabricación:

Cusiyupanqui (2003) en su tesis menciona que practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados.(p.17).

g) Control de costos de producción:

Peña (2004) la administración de costos es la serie de acciones que los administradores toman para satisfacer a los clientes, al mismo tiempo que reducen y controlan constantemente los costos. Es conveniente formular una advertencia sobre el papel que tienen los factores de costos en la administración de costos. Los cambios en un factor de costos específico no conducen automáticamente a cambios en los costos globales. (p.45).

Rodríguez & Chávez (2007) el costo de producción indudablemente está relacionado con el proceso productivo, de acuerdo a Rodríguez et al. (2002:137), éste “está referido a la utilización de recursos operacionales que permiten transformar la materia prima en un resultado deseado, que bien pudiera ser

producto terminado”, para Fernández et al. (2006:9), “el proceso de producción es un conjunto de actividades mediante las cuales uno o varios factores productivos se transforman en productos”.

h) Toma de decisiones

Mary (2009) es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia. En la Toma de Decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones. Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que esta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones. La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la

siguiente manera: a. b. c. d. Elaboración de premisas. Identificación de alternativas. Evaluaciones alternativas en términos de la meta deseada. Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

i) Asignación de roles y funciones

Pantoja & Canseco (2012) los roles y o funciones son las actividades que desempeñan cada uno de los encargados en las diferentes áreas de trabajo asignadas. Es un tanto difícil que una sola persona se encargue de desarrollar todas las actividades que se requieren dentro de una unidad. El punto importante de asignación de un rol es con el propósito de que los proyectos, tareas o trabajos a realizar se logren pero de forma eficiente, con calidad y sobre todo con tiempo, reuniendo siempre las características más pertinentes al objetivo. . (p.14).

j) Participación de los trabajadores y proveedores en el control de la calidad

Sanchez A. (2014) la responsabilidad de hacer las cosas bien hechas por uno mismo y por respeto a los otros compañeros; si cada persona hace sus tareas y trabajos con calidad, no carga a otros compañeros con trabajo extra; no es justo asumir y responsabilizarse del trabajo mal hecho por otros; la calidad total es compromiso de todos, ya sea por parte de los trabajadores y también es muy importante sacar su punto de vista del cliente para poder brindar un producto de calidad. (p.67).

k) Adquisición a tiempo de los insumos de trabajo

Reino (2014) son conocidos también como días de reposición es decir el tiempo que transcurre en las empresas manufactureras cuando se coloca la orden de producción al momento que inicia la producción y en la empresa comercial desde que solicite la compra a su proveedor hasta el instante en el que recibe el producto. (p.11).

l) Gestión óptima de inventarios

Pierri (2009) la gestión de inventarios es un proceso destinado a planificar, administrar y controlar los recursos disponibles dentro de la organización, permitiendo así el manejo apropiado de los mismos, este sistema de gestión de inventarios debe especificar cuándo se colocará la orden de un artículo y cuántas unidades se ordenarán; por consiguiente el control de inventarios es un aspecto crítico de la administración exitosa. Los inventarios juegan un papel relevante en la economía de toda organización; el propósito fundamental de la gestión de inventarios es la reducción de costos, mejorar la eficiencia de los procesos de producción, mejorar el servicio al cliente. (p.23).

m) Entrega oportuna de los insumos para la producción

Ulloa (2009) definió a la entrega oportuna (gestión de la cadena de abastecimiento), como la práctica de un grupo de compañías e individuos trabajando colaborativamente en una red de procesos interrelacionados estructurados con el fin de satisfacer las necesidades del cliente final mientras todos los miembros de la cadena se recompensan. (p.20).

n) Tiempo de entrega de los productos

Mendoza (2013) el tiempo de entrega de los productos es un conjunto integrado de actividades diseñadas para lograr un alto volumen de producción, utilizando inventarios mínimos de materia prima, trabajo en proceso y productos terminados. Las piezas llegan a la siguiente estación de trabajo “justo a tiempo”, y se completan y pasan por la operación rápidamente. El método justo a tiempo también se basa en la lógica de que nada se producirá hasta cuando se necesite. La necesidad se crea por la demanda real de un producto. (p.11).

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación fue descriptivo porque se relataron las características que estaban ocurriendo con la gestión de calidad bajo el enfoque de Lean Manufacturing.

3.2 Nivel de la investigación

El nivel de investigación fue cuantitativo puesto que se utilizaron técnicas y medición de variables.

3.3 Diseño de la investigación

La investigación fue de diseño no experimental transaccional, porque se recolectó los datos en un solo momento, en un tiempo único. Siendo su propósito describir la variable en estudio.

3.4 Población y muestra

La población para este estudio fueron los gerentes de las MYPE del sector industrial - rubro elaboración de productos del distrito de Huaraz, 2015. Para la determinación de la población se utilizaron datos proporcionados por la SUNAT, del cual se eligió a 40 establecimientos que tenían la denominación elaboración de productos de panadería, se utilizó una muestra censal igual a 40 gerentes a los cuales se les consultó sobre las actividades que realizan para la elaboración de panes. (Ver anexo N° 01).

3.5 Definición y operacionalización de variables

Variable		Definición Operacional			Escala de medición
Denominación	Definición Conceptual	Dimensión		Indicador	
		Denominación	Definición	Denominación	
Gestión de Calidad bajo el enfoque de LEAN MANUFACTURING	La gestión de calidad: Es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización. Lean Manufacturing: Es una filosofía de trabajo que consiste en la eliminación del desperdicio, entendiendo como desperdicio o despilfarro todas aquellas acciones que no aportan valor al producto	Kaizen	Es mejoramiento continuo y se logra a través de mejoras pequeñas con resultados progresivos.	Identificación de problemas laborales y técnicos en la organización.	Likert
				Desarrollo de ideas en la solución de problemas	
				Implementación de políticas de mejora continua.	
				Toma de decisiones oportuna.	
		Control total de calidad	Son todos los mecanismos, acciones, herramientas realizadas para detectar la presencia de errores.	Control de calidad en el proceso de la producción	
				Asignación clara de roles y funciones.	
				Participación de los empleados y proveedores en el control de calidad.	
				Control de costos de producción	
		just in time	Es una política de mantenimiento de inventarios al mínimo nivel posible donde los suministradores entregan justo lo necesario en el momento necesario para completar el proceso productivo.	Adquisición a tiempo de los insumos trabajo.	
				Gestión óptima de inventarios.	
				Entrega oportuna de los insumos para la producción.	
				Tiempo de espera en la entrega de los productos.	

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

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

El nivel de calidad de servicio esperada y percibida se midió sobre la base de 13 atributos de las panaderías los cuales fueron adaptados del cuestionario. El cual posee cuatro alternativas de respuesta (escala de Likert): Nunca (1), casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5), la cual fue revisada y validado por cinco docentes de la escuela profesional de Administración de la ULADECH – Huaraz. (Ver anexo 02)

3.7 Plan de análisis

Los datos fueron obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos, recurriendo a los informantes o fuentes los cuales fueron incorporados o ingresados a los programas especiales de cómputo como MS Word, MS Excel y el programa estadístico SPSS 20 para el procesamiento de datos, la presentación en tablas y gráficas y el análisis estadístico.

3.8 Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Variable	Metodología y diseño de la investigación	Instrumento y procesamiento
<p>General: ¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de Lean Manufacturing de las micro y pequeñas empresas del sector industrial - rubro elaboración de productos de panadería del distrito Huaraz 2015?</p>	<p>General: Describir las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque Lean Manufacturing de las MYPE del sector industrial - rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz, 2015.</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar las principales características de los gerentes de las micro y pequeñas empresas, del a sector industrial - rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz. ▪ Determinar las características de la gestión de calidad bajo el enfoque de Lean Manufacturing de las micro y pequeñas empresas del distrito de Huaraz. 	<p>Gestión de calidad bajo el enfoque de LEAN MANUFACTURING</p>	<p>Tipo y Nivel:</p> <p>Es descriptivo cuantitativo, porque se buscó describir la calidad del servicio en las MYPE del sector industrial - rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz.</p> <p>Diseño:</p> <p>No experimental (Transaccional o Transversal), porque se recolectaron los datos en un solo tiempo único.</p>	<p>Técnica: -Encuesta.</p> <p>Instrumento - Cuestionario.</p>

3.9 Principios éticos

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

IV. RESULTADOS

4.1 Resultados respecto a la encuesta aplicada a los gerentes

Datos generales de los gerentes encuestados.

Tabla 01

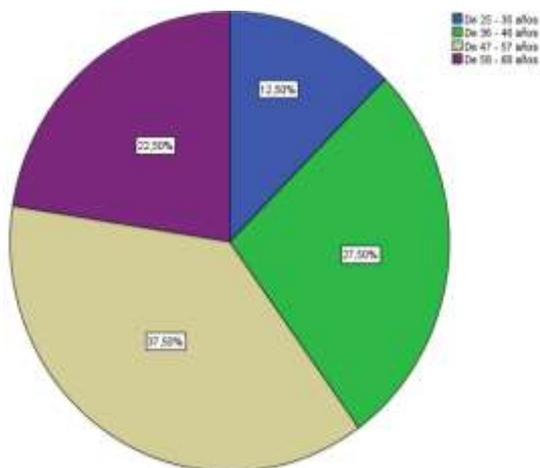
Distribución según edad

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Válidos			
De 25 - 35 años	5	12,5	12,5
De 36 - 46 años	11	27,5	40,0
De 47 - 57 años	15	37,5	77,5
De 58 - 68 años	9	22,5	100,0
Total	40	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 01

Distribución según Edad



Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 37,5% manifiestan tener de 47 a 57 años de edad, seguido por un 27,5% con una edad 36 a 46 años, también un 22,5% de 58 a 68 años y el 12,5% de 25 a 35 años.

Resultados respecto a la Gestión de calidad

Tabla 02

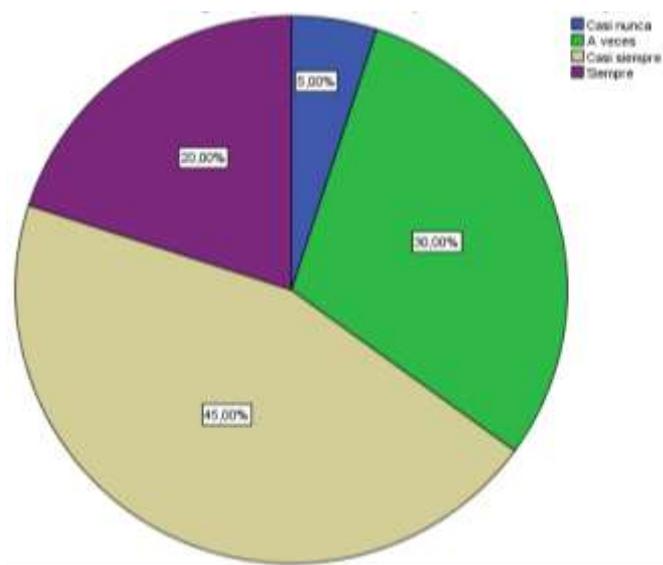
Distribución según apreciación de los problemas laborales y técnicos

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Casi nunca	2	5,0	5,0
A veces	12	30,0	35,0
Válidos Casi siempre	18	45,0	80,0
Siempre	8	20,0	100,0
Total	40	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 02

Distribución según apreciación de los problemas laborales y técnicos



Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 45% manifiesta que casi siempre identifican los problemas laborales y técnicos que se suscitan en la panadería, seguido por un 30% que manifiesta a veces, un 20% que manifiesta siempre y un 5% está casi nunca.

Tabla 03

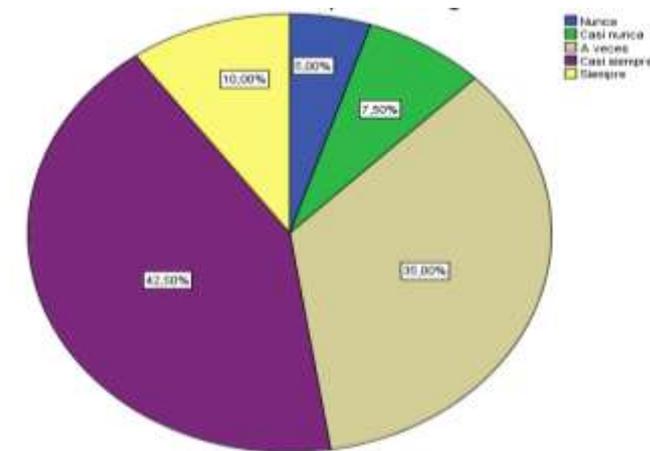
Distribución según apreciación de actividades que permite desarrollar ideas en la solución de los problemas organizacionales

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Válidos	Nunca	2	5,0	5,0
	Casi nunca	3	7,5	12,5
	A veces	14	35,0	47,5
	Casi siempre	17	42,5	90,0
	Siempre	4	10,0	100,0
	Total	40	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 03

Distribución según apreciación de actividades que permite desarrollar ideas en la solución de los problemas organizacionales



Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 42,5% manifiesta casi siempre realiza actividades que permite desarrollar idea en la solución de los problemas organizacionales, seguido por un 35% que manifiesta a veces, un 10% siempre, un 7,5% casi nunca y un 5% nunca.

Tabla 04

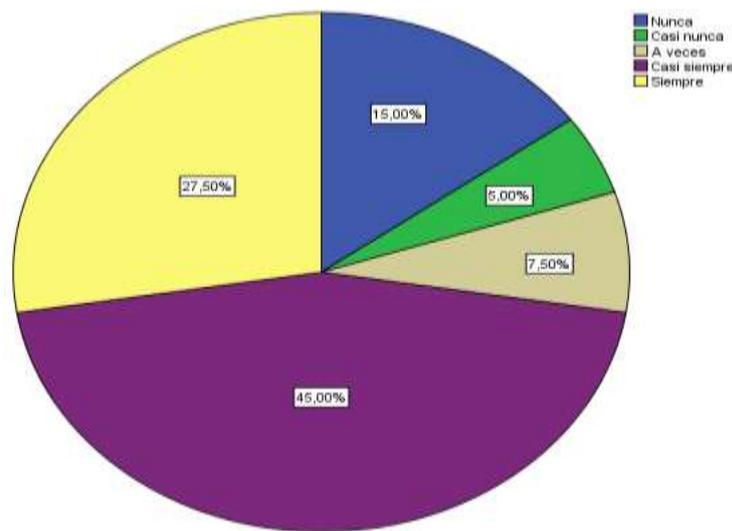
Distribución según apreciación política de mejora continua en su empresa

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Válidos	Nunca	6	15,0	15,0
	Casi nunca	2	5,0	20,0
	A veces	3	7,5	27,5
	Casi siempre	18	45,0	72,5
	Siempre	11	27,5	100,0
	Total	40	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 04

Distribución según apreciación política de mejora continúa en su empresa



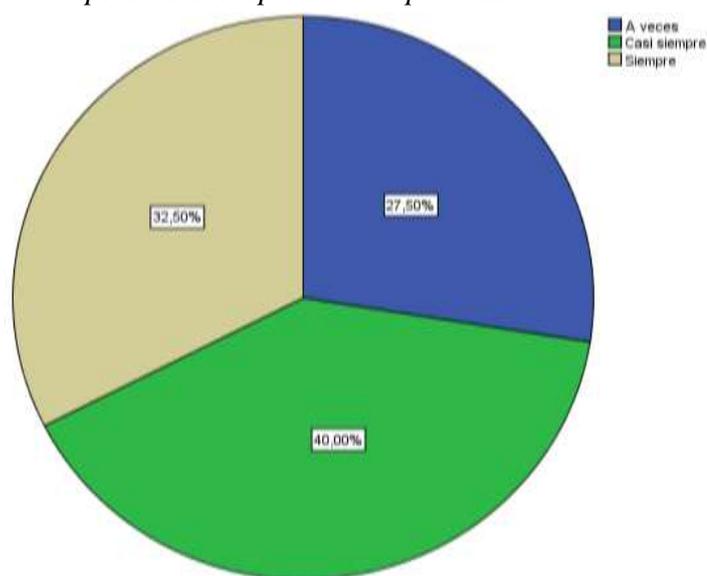
Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 45% manifiesta que casi siempre tienen políticas de mejora continua en su empresa, seguido por un 27,5% que manifiesta siempre, un 15% nunca, un 7,5% a veces y un 5% casi nunca

Tabla 05
Distribución según apreciación de toma decisiones oportunas dentro de la empresa con respecto a los problemas

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Válidos	A veces	11	27,5	27,5
	Casi siempre	16	40,0	67,5
	Siempre	13	32,5	100,0
	Total	40	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 05
Distribución según apreciación de toma decisiones oportunas dentro de la empresa con respecto a los problemas



Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 40% manifiesta que casi siempre toman las decisiones oportunas dentro de la empresa con respecto a los problemas que se suscitan, seguido por un 32,5% que opinan siempre y un 27,5 % opina a veces.

Tabla 06

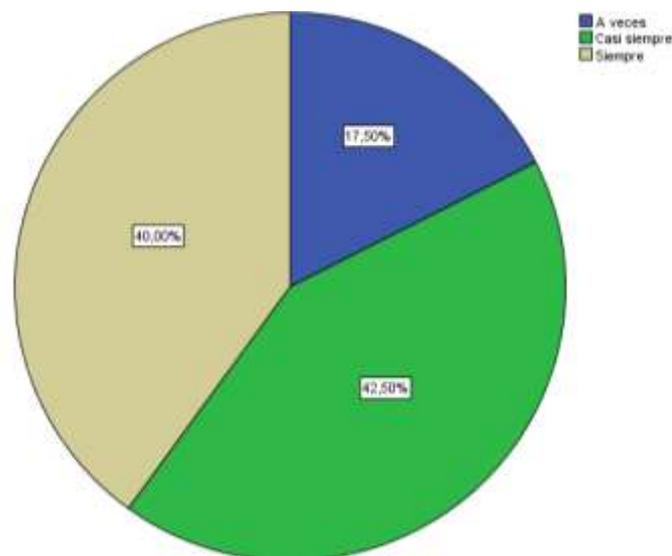
Distribución según apreciación del control de calidad en el proceso de la producción

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Válidos	A veces	7	17,5	17,5
	Casi siempre	17	42,5	60,0
	Siempre	16	40,0	100,0
	Total	40	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 06

Distribución según apreciación del control de calidad en el proceso de la producción



Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 42,5% manifiesta que casi siempre verifican el control de calidad en el proceso de producción de los panes, seguido por un 40% siempre y un 17,5% opina a veces.

Tabla 07

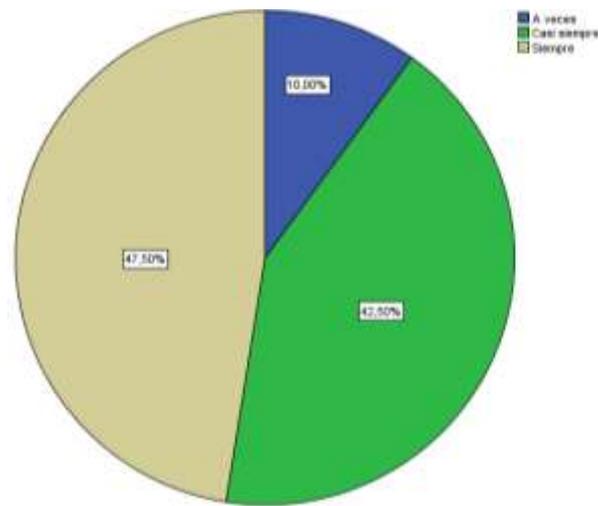
Distribución según apreciación de los roles y funciones de los trabajadores

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Válidos	A veces	4	10,0	10,0
	Casi siempre	17	42,5	52,5
	Siempre	19	47,5	100,0
	Total	40	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 07

Distribución según apreciación del control de calidad en el proceso de la producción



Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 47,5% manifiesta que siempre los trabajadores tiene sus roles y funciones establecidos, seguido por un 42,5% manifiesta que casi siempre y un 10% menciona a veces.

Tabla 08

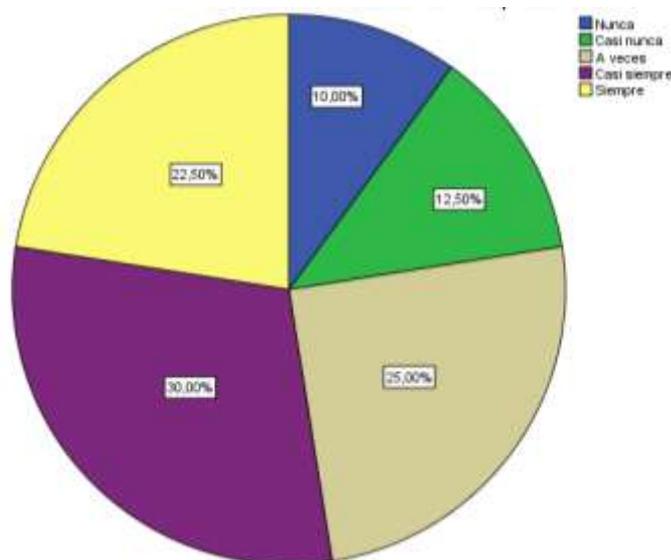
Distribución según apreciación de los empleados y proveedores que aportan en el control de la calidad de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	10,0
	Casi nunca	5	12,5
	A veces	10	25,0
	Casi siempre	12	30,0
	Siempre	9	22,5
	Total	40	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 08

Distribución según apreciación de los empleados y proveedores que aportan en el control de la calidad de la empresa



Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 30% manifiesta que casi siempre los empleados y proveedores aportan en el control de calidad de la empresa, seguido por un 25% que menciona a veces, un 22,5% siempre, un 12,5% casi siempre y un 10% nunca.

Tabla 09

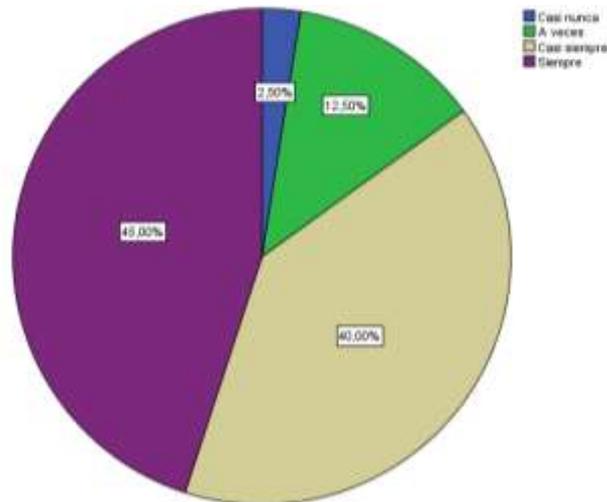
Distribución según apreciación en el registro de los costos de producción de sus productos

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Válidos	Casi nunca	1	2,5	2,5
	A veces	5	12,5	15,0
	Casi siempre	16	40,0	55,0
	Siempre	18	45,0	100,0
	Total	40	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 09

Distribución según apreciación en el registro de los costos de producción de sus productos



Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 45% manifiesta que siempre llevan el control de los costos de producción de la empresa, seguido por un 40% que es casi siempre, un 12,5% a veces y un 2,5% casi nunca.

Tabla 10

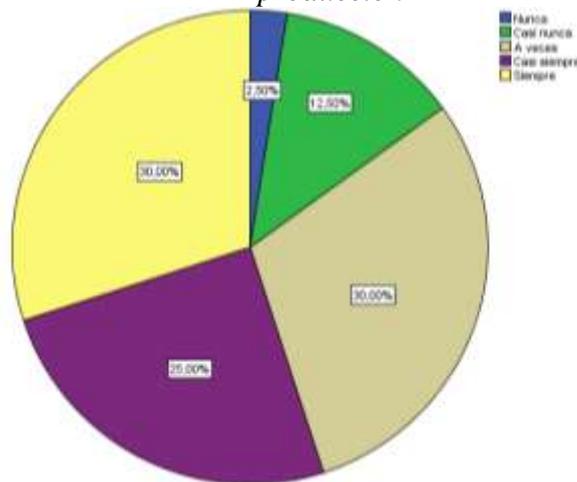
Distribución según apreciación de la innovación al momento de fabricación y producción

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Válidos	Nunca	1	2,5	2,5
	Casi nunca	5	12,5	15,0
	A veces	12	30,0	45,0
	Casi siempre	10	25,0	70,0
	Siempre	12	30,0	100,0
	Total	40	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10

Distribución según apreciación de la innovación al momento de fabricación y producción



Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 30% manifiesta que siempre y a veces es importante la innovación al momento de la producción de los panes, seguido por un 25% casi siempre, un 12,5 % casi nunca y un 2,5 % es nunca.

Tabla 11

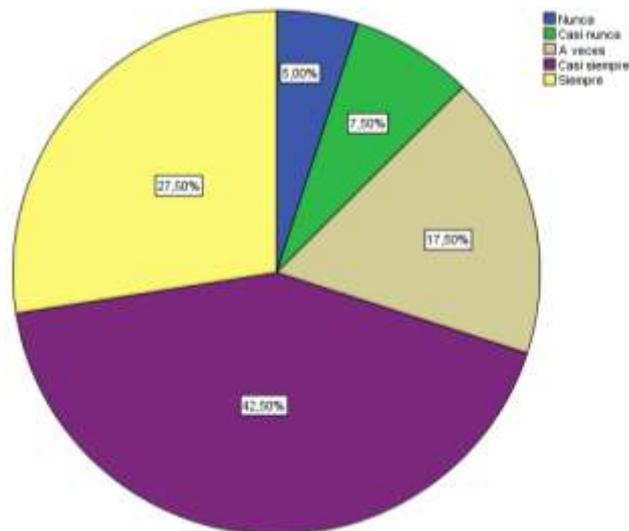
Distribución según apreciación técnica o herramienta de gestión de inventarios

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Válidos	Nunca	2	5,0	5,0
	Casi nunca	3	7,5	12,5
	A veces	7	17,5	30,0
	Casi siempre	17	42,5	72,5
	Siempre	11	27,5	100,0
	Total	40	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11

Distribución según apreciación de la innovación al momento de fabricación y producción



Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 42,5% manifiesta que casi siempre se utiliza alguna técnica o herramienta de gestión de inventario, seguido por un 27,5% siempre, un 17,5% a veces, un 7,5% casi nunca y un 5% nunca.

Tabla 12

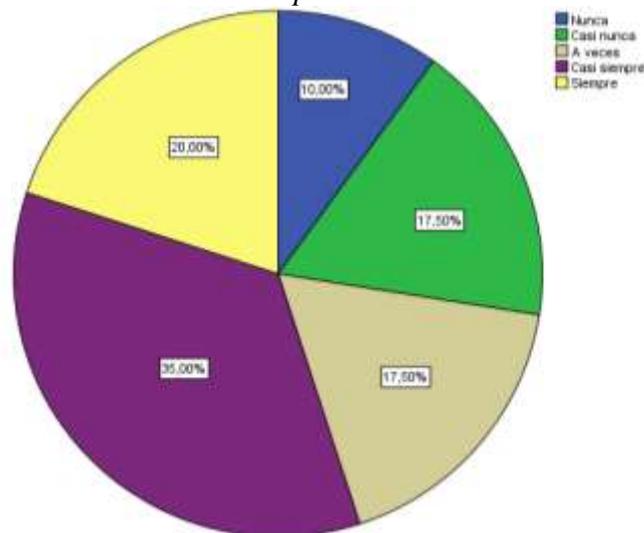
Distribución según apreciación de entrega oportuna de los insumos para la producción

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Válidos	Nunca	4	10,0	10,0
	Casi nunca	7	17,5	27,5
	A veces	7	17,5	45,0
	Casi siempre	14	35,0	80,0
	Siempre	8	20,0	100,0
	Total	40	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12

Distribución según apreciación de entrega oportuna de los insumos para la producción



Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 35% manifiesta que casi siempre reciben oportunamente los insumos para la producción de panes, seguido por un 20% siempre, un 17,5% a veces y casi nunca y un 10% nunca.

Tabla 13

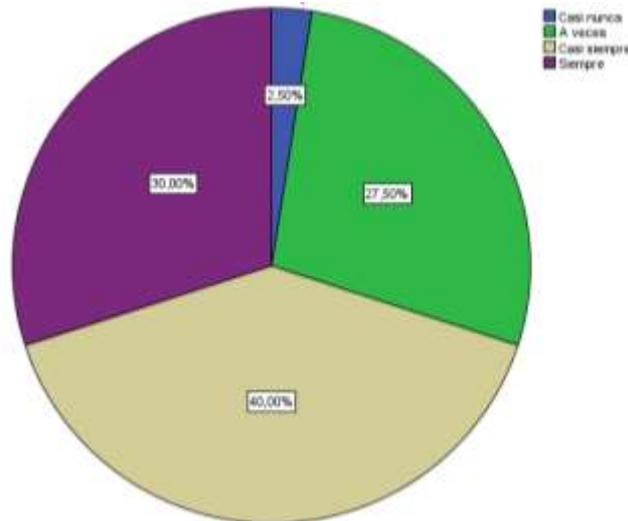
Distribución según apreciación de entrega con rapidez los productos solicitados por el cliente

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa acumulada
Válidos	Casi nunca	1	2,5	2,5
	A veces	11	27,5	30,0
	Casi siempre	16	40,0	70,0
	Siempre	12	30,0	100,0
	Total	40	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 13

Distribución según apreciación de entrega con rapidez los productos solicitados por el cliente



Interpretación: Del total de gerentes encuestados se observa que el 40% manifiesta que casi siempre, seguido por un 30% siempre, un 27,5% a veces y un 2,5 casi nunca.

4.2 Análisis de resultados

Respecto a los datos generales del encuestado:

- ✓ En cuanto a los datos generales el 37,5% de gerentes manifiestan tener de 47-57 años de edad. (ver gráfico 01)

Respecto a la variable lean manufacturing:

- ✓ El 45% de los gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panaderías, señalan que casi siempre identifican los problemas laborales y técnicos que se suscitan en la organización (ver gráfico 02). De estos resultados se puede observar que la gran mayoría de los gerentes encuestados manifiestan que los problemas laborales y técnicos, es una situación que permite mejorar ya que (Palacio & Mendez , 2009) mencionan que para disminuirlos problemas técnicos de los índices actuales de desperdicio, valor perdido generando valor al cliente y a la organización bajo la filosofía y las herramientas de Lean Manufacturing. Asimismo es una manera de identificar los problemas en la empresa.
- ✓ El 42,5% de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería, señala que casi siempre permite desarrollar la participación de los trabajadores en la solución de problemas (ver gráfico 03). Con respecto a estos resultados se puede decir que las panaderías tratan de que la participación sea de manera constructiva. Asimismo (Vigo & Astocaza, 2013) menciona que mediante la aplicación de los procesos productivos como es el uso de equipos y recurso humano; con la finalidad de asegurar la competitividad de la empresa en el mercado de panificación.

- ✓ El 45% de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería afirman que casi siempre implantan las políticas de mejora continua en la organización (**ver gráfico 04**). Estos resultados hacen énfasis que la implantación de mejora continua involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores que se da con la finalidad de mejorar quien en su tesis nos da a conocer (**Huanca, 2014**), donde se da importancia a las políticas de trabajo que existen en las empresas.

- ✓ El 40% de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería, manifiestan que casi siempre toman decisiones oportunamente con respecto a los problemas que se suscitan (**ver gráfico 05**). En base a los resultados podemos observar que existe el interés de tomar decisiones asertivas que permitan mejorar, los cuales coinciden con los obtenidos por (**Mary, 2009**) donde menciona que es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones

- ✓ El 42.5 % de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería. Señalan que casi siempre es importante la apreciación del control de calidad en el proceso de la producción (**ver gráfico 06**), tal cual nos menciona (**Cabrera, 2013**) surgen las necesidades humanas y en consecuencia generan grandes oportunidades para los procesos de producción, distribución atención al cliente y el imperativo de utilizar estrategias de metodología 5S que se involucra directamente con Lean

manufacturing.

- ✓ El 47.7 % de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería, señalan que siempre que es importante los roles y funciones de los trabajadores (**ver gráfico 07**). En base a los resultados podemos observar que hay un sincero interés para el cumplimiento de los roles y funciones de los trabajadores, (**Pantoja & Canseco, 2012**) Los roles y o funciones son las actividades que desempeñan cada uno de los encargados en las diferentes áreas de trabajo asignadas. los cuales coinciden con los obtenidos por
- ✓ El 30% de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería manifiesta que casi siempre los empleados y proveedores aportan en el control de calidad de la empresa (**ver gráfico 08**). Según los resultados podemos deducir que hay interés por parte de los empleados y proveedores aportar para el control de la calidad (**Sánchez, 2014**) donde menciona la calidad total es compromiso de todos, ya sea por parte de los trabajadores y también es muy importante sacar su punto de vista del cliente para poder brindar un producto de calidad.
- ✓ El 45% de los gerentes encuestados manifiesta que siempre llevan el control de los costos de producción de la empresa (**ver gráfico 09**). Estos resultados nos muestran que la gran mayoría de los gerentes siempre llevan el control de los costos de producción de la empresa (**Peña, 2004**) donde menciona que La administración de costos es la serie de acciones que los administradores toman para satisfacer a los clientes, al mismo tiempo que reducen y controlan constantemente los costos. Es conveniente formular una

advertencia sobre el papel que tienen los factores de costos en la administración de costos.

- ✓ El 30% de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería, señalan que siempre es importante la innovación al momento de fabricar y producir (**ver gráfico 10**). Estos resultados es de gran importancia debido a que la innovación el cual discrepa con el fundamento teórico propuesto por (**Sedamano, 2013**) donde menciona que si comparamos a un proceso ineficiente con una persona con contexto de peso justamente lo que hace la implementación del pensamiento Lean es eliminar esos “kilos de más “que tienen un procesos productivo.
- ✓ El 42,5% de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería, señalan que casi siempre utilizan herramientas o técnicas de gestión de inventarios (**ver gráfico 11**). Estos resultados nos muestran que es muy importante ya que permite realizar una mejor gestión, resultado que coincide con los estudios encontrados por (**Palacio & Mendez, 2009**) donde mencionan tiene por objetivo proponer el desarrollo de metodologías aplicables al proceso de bollería para disminuir los índices actuales de desperdicio, valor perdido generando valor al cliente y a la organización bajo la filosofía y las herramientas de Lean Manufacturing
- ✓ El 35 % de gerentes encuestados del rubro elaboración de productos de panadería, manifiesta que casi siempre reciben oportunamente los insumos para la producción de los panes (**ver gráfico 12**). De acuerdo a los resultados podemos observar el alto nivel de recibir los insumos para la producción; resultado que conduce la finalidad de asegurar la competitividad de la

empresa en el mercado de panificación y golosinas (**Vigo & Astocaza, 2013**).

- ✓ El 40% de gerentes encuestados del rubro elaboración producto de panadería, manifiesta que casi siempre entrega con rapidez los productos solicitados por los clientes (**ver gráfico 13**). En base a los resultados la mayoría de los gerentes considera que la atención rápida a los clientes es importante porque se así se les mantendrá satisfechos; resultado que por (**Burbano & Cruz , 2012**) donde menciona elaborar un plan de mejoramiento para el rediseño del sistema productivo de la línea de panadería de Industrias XYZ utilizando herramientas de Lean Manufacturing.

V. CONCLUSIONES

- Las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de lean manufacturing de las micro y pequeñas empresas del sector industrial - rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz son los siguientes : una gran porcentaje de gerentes perciben un alto grado de ineficiencia respecto a la aplicación correcta de lean manufacturing en sus empresas porque consideran que existe demasiado desorden con los insumos, los procesos de producción fuera de tiempo, el desperdicio de los insumos, se carece de disciplina en las tareas que no están estandarizadas correctamente.
- Respecto a la principal característica de los gerentes es que la mayoría de los encuestados tiene de 47-57 años de edad, opinaron sobre el proceso de producción que realizan en sus panaderías, ya que los gerentes no reconocen la práctica de la filosofía lean manufacturing en sus establecimientos.
- Las principales características de la gestión calidad bajo el enfoque de Lean Manufacturing identificados se basa en la filosofía de gestión que realiza una empresa con el fin de eliminar los errores, sin embargo las panaderías no tiene en claro a la aplicación correcta de lean manufacturing.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Di stefano, V. (2009). Es posible la aplicacion del just in time en cualquier contexto.

Buenos aires: Universidad catolicca argentina. Obtenido de

<http://www.intercostos.org/documentos/Di%20Stefano.pdf>

Alderete, V. (2009). Es posible la aplicacion de just in time en cualquier contexto.

Buenos aires: Universidad catolica argentina. Obtenido de

<http://www.intercostos.org/documentos/Di%20Stefano.pdf>

Arenas , A. (2009). Sistema de gestión de la calidad según ISO-9000. Córdoba: El

cid editor. Obtenido de

<http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=10316>

291

Barahona, L., & Navarro, J. (2013). Mejora del proceso de la manufactura del pan

aplicando la metodologia Lean Manufacturing. Lima: Ponticie Universidad

Católica del Perú. Obtenido de

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4925/>

Barahona_leandro_mejora_proceso_galvanizado_empresa_manufacture

ra_alambres_acero_metodologia_lean_six_sigma.pdf?sequence=4

Beltran, J., Carmona, M., & Carrasco , R. (2000). Guia para una gestion basada en

procesos. Andaluz: Instituto andaluz. Obtenido de

<http://www.idi.es/images/Documents/guiagestionprocesos.pdf>

- Benner, J. (2014). Facilidades para formalizar una MYPE (ministerio de la producción). Lima. Obtenido de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=C1DED215-5C9C-44B1-9CE0-10484048C5F1.PDF>
- Bernilla, M. (2013). Mype. lima: Edigraber. Obtenido de <http://es.slideshare.net/Lordkoky/formalizacion-de-mypes>
- Burbano, J., & Cruz , I. (2012). Rediseño de un Sistema Productivo Utilizando Herramientas de Lean Manufacturing. Santiago de Cali: icesi. Obtenido de https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68158/1/redise%C3%B1o_sistema_productivo.pdf
- Cabrera, R. (2013). Mejoramiento en la atención al cliente en una pequeña empresa de panadería y protección al personal aplicando la metodología 5S. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de <http://es.slideshare.net/rogers8089/tesina-2013-rger-cabrera>
- Cardona, J. (2013). Modelo para la implementación de técnicas de lean manufacturing. Manizales: Universidad Nacional De Colombia. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/12191/1/8912001.2013.pdf>
- Castillo, G., & Leal, B. (2010). Innovación en la producción. Universidad autónoma de manisales. Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/90/1/Tesis%20Innovacion%20Producto%20Mipymes.pdf>

Cruz, S., Camisón, C., & González, T. (2014). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistema. Obtenido de <http://www.freelibros.org/administracion/gestion-de-la-calidad-conceptos-enfoques-modelos-y-sistemas-cesar-camison.html>

Cuatrecasas, L. (2012). Gestion de productividad, Modelos de lean management. Albasanz: Ediciones Diaz de Santos. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=11046805&p00=produccion+ajustada&ppg=6>

Cusiyupanqui, C. (2003). Control de calidad en planta de fabricacion. Lima: Universidad Mayor De San Marcos. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/cusiyupanqui_c/cusiyupanqui_chc.pdf

Di estefano, V. (2009). Aplicar el just in time en cualquier contexto. Buenos aires: Universidad catolica argentina. Obtenido de <http://www.intercostos.org/documentos/Di%20Stefano.pdf>

Dialnet. (2012). Aproximación holística a los sistemas de producción desde la perspectiva lean manufacturing y modelo de Sistemas Viabes. Valladolid. Obtenido de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/386/Julio%20Cesar%20Puche%20Regaliza.pdf>

Fontalvo , T. (2006). La gestión avanzada de la calidad: metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión de la calidad. Bogotá: Corporación para la gestión del conocimiento ASD 2000. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=10179523&p00=gestion+calidad&ppg=6>

FUNDESA. (2009). Informe económico sobre el sector de panadería y pastelería. España: Fundesa. Obtenido de <http://www.gremipabcn.com/ckfinder/userfiles/files/Estudio%20sector%20panaderia%20ARAGON%202009.pdf>

Gambini, J. (2012). MYPE 2011 Estadística de la Micro y Pequeña empresa. Lima: Solvima graf S.A.C. Obtenido de <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2011.pdf>

Gestión. (2015). Rentabilidad de las empresas puede caer a menos de 9.8% en el tercer trimestre. Empresas. Obtenido de <http://gestion.pe/empresas/rentabilidad-empresas-puede-caer-menos-98-tercer-trimestre-2142661>

Gisbert, V. (2015). Lean Manufacturing que es y que no es, errores en su aplicación e interpretación mas usuales. Dialnet, Edicion 13, 42-52. Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5013490&orden=0&info=link>

Huanca, S. (2014). Implementacion de jna mejora continua. Lima: Universidad san martin de porres. Obtenido de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1050/1/huanca_sk.pdf

Ishikawa, K. (1983). El control total de calidad. Japon: Norma. Obtenido de https://jrvargas.files.wordpress.com/2011/02/que_es_el_control_total_de_la_calidad_-_kauro_ishikawa.pdf

Latino. (2014). Panadería. Que es panadería. Obtenido de <http://www.panaderia.us/panaderos/productos/que-es-una-panaderia/>

Lefcovich, M. (2009). Sistema de producción justo a tiempo. Argentina: El Cid. Obtenido de Lefcovich, M. (2009). Sistema de producción justo a tiempo - JIT. Argentina: El Cid Editor | apuntes. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Lopez, C. (2009). Toma de decisiones en las pequeñas empresas. Gutemala: Universidad de san carlos de guatemala. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3450.pdf

M. E. (2009). Toma de decisiones. Córdoba: El cid editor. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=10317014>

Maldonado , G. (2008). Herramientas y técnicas lean manufacturing en sistemas de producción y calidad. Hidalgo. Obtenido de

<http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/10591/Herramientas%20y%20tecnicas.pdf?sequence=1>

Manotas , D. (2007). Medición en lean manufacturing: relaciones entre actividades lean y métricas lean. 69-83. Obtenido de http://ac.els-cdn.com/S0123592307700268/1-s2.0-S0123592307700268-main.pdf?_tid=3dc8cd24-5bd9-11e5-a8b0-00000aab0f6c&acdnat=1442342610_e459221c1e6c17ac0242cd75153b29e4

Martí , J. (2013). Mejorar los procesos para ser mas competitivos. Lima. Obtenido de <http://www.femeval.com/informesycomunic/documentacionjornadas/Documents/curso%20lean%20v3.pdf>

Masaaki, I. (2001). Kaizen.La clave de la ventaja competitiva Japonesa (Vol. Decima tercera reimpresión). Mexico: Continental.

MEF. (2013). Ley N° 30056. Recuperado el 2015, de Ministerio de Economía y Finanzas:
http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_docman&Itemid=101588&lang=es&limitstart=30

Mendoza, E. (2013). Justo a tiempo una herramienta para mejorar el servicio al cliente en las empresas. Quetzaltenango: Universidad rafael landivar. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Mendoza-Edvin.pdf>

Ortega, F. (2008). Los siete mas un desperdicios. Bogota: The Toyota Way Fieldbook. Obtenido de <http://lean-esp.blogspot.pe/2008/09/71-tipos-de-desperdicios.html>

Padilla, L. (2010). Lean Manufacturing. Guatemala. Obtenido de http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_15_MEC01.pdf

Palacio , H., & Mendez , N. (2009). Propuesta de Mejoramiento de la Productividad bajo las Herramientas de Lean Manufacturing para la Linea de Bolleria en Bimbo de Colombia. Cundinamarca: Universidad de la Sabana. Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/2770>

Palacio , H., & Mendez , N. (2009). Propuesta de Mejoramiento de la Productividad bajo las Herramientas de Lean Manufacturing para la Linea de Bolleria en Bimbo de Colombia. Cundinamarca: Universidad de la Sabana. Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2770/1/122343.pdf>

Pantoja, I., & Canseco, P. (2012). Asignacion de roles y funciones. Tuxtepec: Instituto tecnologico de tuxtepec. Obtenido de <http://es.slideshare.net/cotorrito/roles-y-funciones-12849484>

Peña, L. (2004). Estudio para la reduccion de los costos de produccion. Cali-Colombia: Universidad del valle. Obtenido de http://objetos.univalle.edu.co/files/Tesis-Estudio_reduccion_costos_produccion_unilever_andina.pdf

- Perez, S. (2009). Juis in time aplicada a la calidad de servicio. Veracruz: Universidad veracruzana. Obtenido de <http://core.ac.uk/download/pdf/16304642.pdf>
- Pierri, V. (2009). Universidad san carlos de guatemala. Guatemala: Propuesta de sistema de gestion inventarios. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2107_IN.pdf
- Pola, Á. (1988). Gestión de la calidad. Barcelona: Marcombo. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=10316208&p00=gestion+calidad&ppg=8>
- Pozner, P., & Ravela Pedro. (2010). Resolucion de problemas. Buenos Aires: Instituto Internacional De Planiamiento. Obtenido de http://www.montes.upm.es/sfs/E.T.S.I.%20Montes/Sub.%20Calidad/Recursos%20Competencias/Archivos/2000_IIFE%20BUENOS%20AIRES_%20Gua%20educacion%20RESOLUCION%20PROBLEMAS.pdf
- Rajadell, M., & Sanchez, J. (2010). Lean manufacturing la evidencia de una necesidad. Madrid: Ediciones Diaz de Santos. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=10526533&p00=lean+manufacturing&ppg=6>
- Reino, C. (2014). Propuesta de un modelo de gestion de inventarios. Cuenca: Universidad Politecnica Salesiana. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6943/1/UPS-CT003597.pdf>

Rodriguez , G., & Chávez , J. (2007). Gestión de costos de producción en el sector metalmecánico de la región zuliana. Revista de Ciencias Sociales Vol. 13 (3), 2007. Red Universidad del Zulia. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=10680060>

Sanchez , A. (2014). La participacion de los trabajadores en la calidad total. Madrid: Universidad complutense de madrid. Obtenido de <file:///C:/Users/PEDRO/Downloads/Dialnet-LaParticipacionDeLosTrabajadoresEnLaCalidadTotal-970294.pdf>

Sanchez , B. (2014). Las MYPE en el Perú. Su importancia y su propuesta tributaria. Lima. Obtenido de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2006/primer/a13.pdf>

Santander, C. (2013). ESTRATEGIAS PARA INDUCIR LA FORMALIDAD DE LA MYPE. LIMA: Pontificia Universidad Católica Del Perú.

Sedamano, E. (2013). Propuesta de mejora de las operaciones de la cadena de abastecimiento de una empresa de panadería. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3708474.pdf

SUNAT. (2014). Facilidades para las micro, pequeñas y medianas empresas - MIPYME. LIMA. Obtenido de

<https://s3.amazonaws.com/insc/Charlas+/Facilidades+para+las+mypes+Julio+2014.pdf>

Ulloa, K. (2009). *Técnicas y herramientas para la gestión de abastecimiento*. Lima: Universidad Católica Del Perú. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/187/ULLOA_KAREM_TECNICAS_HERRAMIENTAS_GESTION_ABASTECIMIENTO.pdf?sequence=1

Valencia, J. (2006). *Modelo de cambio organizacional*. Mexico: Universidad nacional autónoma de México. Obtenido de <http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/25.pdf>

Vigo, F., & Astocaza, R. (2013). *análisis y mejora de procesos de una línea procesadora de bizcochos empleando manufactura esbelta*. Lima: Pontefica Universidad Católica Del Perú. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5227/VIGO_fiorella_mejora_procesos_linea_procesadora_bizcochos_manufactura_esbelta.pdf?sequence=1

ANEXOS

Anexo N° 01: Directorio de las micro y pequeñas empresas del sector industrial

– rubro elaboración de productos de panadería del distrito de Huaraz

ÍTEM	PANADERÍA Y/O RAZÓN SOCIAL	UBICACIÓN
1	'CONSORCIO LUCILASALVA' S.A.C.	Jr. 27 de Noviembre N°535
2	PANAD PASTEL HELAD EL MANA	Jr. Simón Bolívar N°663
3	DISTRIBUIDORA FIGUERI J&K	Av. Confrat.Inter.Este N°2907
4	SERVICIOS CASTILLO	Barrio Villon Alto S//N
5	CORAL RAMOS ONORATA EUGENIA	Jr. Esteban Castromonte S/N
6	NATURANDES	AUGUSTO SORIANO INFANTE
7	PANADERIA SAN CRISTOBAL	Jr. San Cristóbal N°1009
8	CRISOLO OSORIO SANTA CELESTINA	Jr. Bolognesi N°143
9	DIAZ MENDEZ FRANCISCO	Jr. Simón Bolívar N°799
10	PANADERIA SUCRE	Jr. José de Sucre N°1208
11	PANADERIA Y PASTELERIA ROBERTO	Eulogio Del Rio N°1304
12	ESPINOZA LUNA LUZ MARIA	Av. Agustín Gamarra N°703
13	FIGUEROA ASIS DE VILLARREAL ROSA CARMEN	Psi. Yarcash S/N
14	PANIF.Y MULTISERV.RAFELLY	Jr. San Martin N° 618
15	PANADERIA PASTELERIA FIGUEROA	Av. Agustín Gamarra N°749
16	PANAD.PASTEL.SOLIS FIGUEROA	Psj. Chorrillos N° 202
17	PANADERIA FIGUEROA	Av. Agustín Gamarra N°747
18	HORNO N° 041	Jr. Julián de Morales N°820
19	FLORES PALACIOS FILOMENA	Av. Luzuriaga N° 1190
20	GOMEZ QUISPE DONATO	Barrio de Villon Alto S/N
21	PANADERIA HENOSTROZA	Barrio de Soledad S/N
22	MANJAR REAL	Av. Raymondi N° 624
23	INVERO S.A.C.	PJ. Progreso
24	MATA ESPINOZA VICENTE	Jr. 27 de Noviembre
25	PANADERIA "JOSE OLAYA"	Barrio de José Olaya N° 250
26	PANADERIA HUASCARAN	Jr. Huascaran N°112
27	BODEGA PANADERIA CARRILLO	Barrio de Pedregal Ato N°183
28	RINCONCITO SOLEDANO	Ramón Castilla N°811
29	NEYRA LINO JUANA JULIA	Barrio Soledad Alta S/N
30	ORTIZ ROMERO S.R.L	Av. Agustín Gamarra N°742
31	PANADERIA SANTA ISABEL	Barrio de Villon Alto S/N
32	PANADERIA SAN MARTIN DE PORRAS	Jr. Sur N°684
33	PANADERIA Y PASTELERIA SALAZAR	Agustín Gamarra N°755
34	PARDAVE ORTIZ SILVIA ELENA	Julián De Morales N°818
35	DELIZZIA	Av. Villon Alto
36	QUINTANA SANCHEZ MAXIMO	Jr. Yarcash N°S/N
37	ROBLES CHAVEZ LORENA VANESSA	Jr. Simón Bolívar N°483
38	ROBLES CHAVEZ RONALD OMAR	Jr. Simón Bolívar N°483
39	PANIFICADORA ROBLES	Jr. Simón Bolívar N°479
40	PANADERIA-PASTELERIA ROMERITO	Julián De Morales N°605

Población: 40 panaderías en el distrito de Huaraz, categoría micro empresa.

Fuente: Municipalidad Provincial de Huaraz / Área Tramifácil – 2013.

Anexo N° 02: Modelo de encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**

**DEPARTAMENTO ACADEMICO METODOLOGIA DE LA INVETIGACION –
CADI**

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS GERENTES DE LAS MYPE DEL SECTOR
SERVICIOS, RUBRO ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA**

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

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD BAJO EL ENFOQUE
LEAN MANUFACTURING DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL
SECTOR INDUSTRIAL- RUBRO ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE
PANADERÍA DEL DISTRITO DE HUARAZ, 2015**

Nivel / Especialidad	Código de alumno	Ciclo:	Fecha:
Administración	1211122022	VIII	17/06/15

INSTRUCCIONES: a continuación le presentamos 12 proposiciones, le solicitamos que frente a ellas exprese su opinión personal, considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas, marcando con un aspa (x) en la hoja de respuestas aquella que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
----------------------	---------------------------	------------------------	-----------------------------	------------------------

I. DATO GENERAL						
1. Edad						
a. 25 – 35						
b. 36 – 46						
c. 47 – 57						
d. 58 -- 68						
II. GESTION DE CALIDAD					ALTERNATIVAS	
1	¿Usted identifica los problemas laborales y técnicos que se suscitan en la panadería?	1	2	3	4	5
2	¿Realiza actividades que permite desarrollar ideas en la solución de los problemas organizacionales?	1	2	3	4	5
3	¿Usted tiene políticas de mejora continua en su empresa?	1	2	3	4	5
4	¿Usted toma decisiones oportunas dentro de la empresa con respecto a los problemas que se suscitan?	1	2	3	4	5
5	¿Usted verifica el control de calidad en el proceso de producción de los panes?	1	2	3	4	5
6	¿Los trabajadores tiene definido sus roles y funciones laborales?	1	2	3	4	5
7	¿Sus empleados y proveedores aportan en el control de calidad de la empresa?	1	2	3	4	5
8	¿Usted lleva el control de los costos de producción de la empresa?	1	2	3	4	5
9	¿Para usted es importante de la innovación al momento de la producción de los panes?	1	2	3	4	5
10	¿Usted utiliza alguna técnica o herramienta de gestión de inventario?	1	2	3	4	5
11	¿Usted recibe oportunamente los insumos para la producción de los panes?	1	2	3	4	5
12	¿Usted entrega con rapidez los productos solicitados por el cliente?	1	2	3	4	5