



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

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

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL KAIZEN EN LAS
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO
PANADERÍAS Y PASTELERÍAS, DISTRITO AYACUCHO,
2019

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

AUTORA

BR. ROMERO PALOMINO, CANDY FIORELLA

ASESOR

MGTR. QUISPE MEDINA, WILBER

AYACUCHO – PERÚ

2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

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

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL KAIZEN EN LAS
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO
PANADERÍAS Y PASTELERÍAS, DISTRITO AYACUCHO,
2019

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

AUTORA

BR. ROMERO PALOMINO, CANDY FIORELLA

ASESOR

MGTR. QUISPE MEDINA, WILBER

AYACUCHO – PERÚ

2019

JURADO EVALUADOR

MGTR. BERROCAL CHILLCCE, JUDITH
PRESIDENTA

MGTR. JÁUREGUI PRADO, ALCIDES
MIEMBRO

MGTR. TIPE HERRERA, CARLOS CELSO
MIEMBRO

MGTR. QUISPE MEDINA, WILBER
ASESOR

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser mi guía en el camino de la vida.

A mi familia:

Mercedes, Sofía, Francys y demás familiares, por brindarme afecto y apoyo incondicional en la persecución de mis objetivos.

DEDICATORIA

Con mucho admiración y cariño a mi madre, quien siempre me impulsa a la superación.

A todas aquellas personas, que, se esmeran por aportar conocimiento a la vida.

A las personas que me apoyaron incesantemente en todo el proceso de mi tesis, por motivarme, alentarme y hacerme sentir que puedo ser capaz de cumplir mis sueños.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general describir la aplicación de los factores relevantes del kaizen en las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías y pastelerías, distrito de Ayacucho, 2019. Las MyPES de este rubro tienden a tener deficiencias en la gestión de la calidad por lo que no enfatizan la satisfacción al cliente, las causas pueden ser la carencia de preparación y conocimiento de los propietarios en cuanto a la administración. En la actualidad las empresas deben ser competitivas en el producto y servicio que ofrecen, y tomar modelos de empresas que si son competitivas y se mantienen en el mercado como líderes. La metodología de estudio es de tipo aplicada con enfoque cuantitativo, con un nivel de investigación descriptivo con propuesta y con un diseño no experimental – transversal. Se trabajó con 5 MyPES que estuvieron conformadas por 33 trabajadores a quienes se le aplicó la técnica del cuestionario. En los resultados se obtuvo que el 84.8% de los encuestados suele clasificar y ordenar los recursos que utilizan, por otro lado, el 69.7% tiene la responsabilidad de limpiar su lugar de trabajo y ser constante en ello, mientras que el 54.5% viste el uniforme adecuado. En otro sentido el 66.7% de los encuestados consideran que realizan un control de atributos a los productos, en cuanto al sabor, la presentación y la calidad de los insumos. Se concluye que los trabajadores si aplican las 5s del kaizen, aunque no son lo suficientemente disciplinados para crear hábitos de trabajo.

Palabras claves: Gestión de calidad, kaizen y MyPE.

ABSTRACT

The main objective of this research work is to describe the application of the relevant factors of kaizen in micro and small companies of the bakery and pastry sector, district of Ayacucho, 2019. The MyPES in this area tend to have shortcomings in quality management. that do not emphasize customer satisfaction, the causes may be the lack of preparation and knowledge of the owners in terms of administration. At present, companies must be competitive in the product and service they offer, and take models from companies that are competitive and remain in the market as leaders. The study methodology is of a applied type with a quantitative approach, with a level of descriptive research with a proposal and with a non-experimental - transversal design. We worked with 5 MyPES that were made up of 33 workers to whom the questionnaire technique was applied. In the results it was obtained that 84.8% of the respondents usually classify and order the resources they use, on the other hand, 69.7% have the responsibility to clean their place of work and be consistent in it, while 54.5% wear the proper uniform. In another sense, 66.7% of the respondents consider that they control the attributes of the products, in terms of taste, presentation and quality of the inputs. It is concluded that the workers apply the 5s of kaizen, although they are not disciplined enough to create work habits.

Keywords: Quality management, kaizen and MyPE.

CONTENIDO

Título de la tesis	i
Hoja de firma del jurado y asesor	ii
Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Contenido	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
I. INTRODUCCIÓN	
II. REVISIÓN DE LITERATURA	
2.1. Antecedentes	18
2.2. Bases teóricas	
2.2.1 El Kaizen	23
2.2.2 La MyPE	30
2.2.3 Gestión de la calidad	32
III. HIPÓTESIS	
IV. METODOLOGÍA	
4.1. Tipo de investigación	36
4.2. Nivel de investigación	36
4.3. Diseño de la investigación	36
4.4. Población y muestra	36
4.5. Definición de la operacionalización de las variables	38
4.6. Técnicas e instrumentos	39
4.7. Plan de análisis	39
4.8. Matriz de consistencia	40
4.9. Principios éticos	41
V. RESULTADOS	
5.1. Resultados del cuestionario	42
5.2. Resultados de la ficha de observación	54
VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS	
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	

7.1. Conclusiones	66
7.2. Recomendaciones	68

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Muestreo de las panaderías y pastelerías	37
Tabla 2. Clasificación de los materiales	42
Tabla 3. Orden de los materiales	43
Tabla 4. Limpieza constante	44
Tabla 5. Responsabilidad en la limpieza	45
Tabla 6. Supervisión en el trabajo	46
Tabla 7. Uso de la vestimenta adecuada	47
Tabla 8. Solución de problemas	48
Tabla 9. Trabajo en equipo	49
Tabla 10. Facultad para tomar decisiones	50
Tabla 11. Control constante en la producción o venta	51
Tabla 12. Productos de alta calidad	52
Tabla 13. Satisfacción al cliente	53
Tabla 14. Uso de las 5s del Kaizen	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de empresas jurídicas en el Perú	31
Figura 2. Clasificación de los materiales	42
Figura 3. Orden de los materiales	43
Figura 4. Limpieza constante	44
Figura 5. Responsabilidad en la limpieza	45
Figura 6. Supervisión en el trabajo	46
Figura 7. Uso de la vestimenta adecuada	47
Figura 8. Solución de problemas	48
Figura 9. Trabajo en equipo	49
Figura 10. Facultad para tomar decisiones	50
Figura 11. Control constante en la producción o venta	51
Figura 12. Productos de alta calidad	52
Figura 13. Satisfacción al cliente	53
Figura 14. Uso de las 5s del Kaizen	54

I. INTRODUCCIÓN

La investigación está enfocada en las micro y pequeñas empresas, que están conformadas por las panaderías y pastelerías ubicadas en el distrito de Ayacucho, 2019. Las MyPES en el país cumplen un rol muy importante, ya que reducen la pobreza, generan empleos y aumentan el crecimiento del PBI nacional a través de sus actividades; es por ello que, al ser un sector en continuo crecimiento necesitan ser competitivas. Por otro lado, la administración que se maneja en ellas es deficiente, puesto que no se aplican las herramientas administrativas que puedan permitir mejorar su situación y aun se agrava la situación porque existen empresarios que no tienen el deseo de aplicarlas.

Las micro y pequeñas empresas son el sector con mayor porcentaje de participación en el mercado económico, incrementando el PBI nacional y generando empleos en todo el Perú, abarcando diferentes rubros de negocio. Esto da una noción de que hay un gran impulso empresarial y que hay visiones de desarrollo, en cuanto a la calidad de vida de los propietarios del negocio y creando mayores lazos sociales de superación. El estado peruano busca la formalización de las MyPES, implementando estrategias que favorezcan a este grupo empresarial e impulsándolas a seguir mejorando y de esta manera crear MyPES competitivas.

Las MyPES en el Perú, aun no son lo bastante competitivas, ya que desconocen la administración (planeación, organización, dirección y control) y las herramientas administrativas que la componen, dando lugar a resultados negativos. Tal es así, que para el año 2017 en el Perú había más de 1.7 millones de MYPES, de 200 mil nuevos negocios se incrementa al año, de los cuales un 90% desaparece al año y un 50% corre el riesgo de desaparecer para el tercer año (Perú21.pe, 03 de mayo, 2018 y Gestión.pe, 03 enero, 2017)

La formalización y el cumplimiento de los deberes que supone deberían tener las MyPES, no sucede en su totalidad, puesto que el enfoque no está direccionado en ello. Contar con un personal eficiente y comprometido con el trabajo, es determinante para hacer que la empresa sea lo bastante competitiva, para ello es necesario invertir tiempo, porque los cambios no dan resultados rápidos, es necesario ser constante si realmente se quiere mejorar. Hacer que los dueños tengan esta mentalidad es importante, pues serán ellos los que implanten esta filosofía en los trabajadores, si la alta gerencia realiza buenas practicas, también lo harán los demás colaboradores.

Las panaderías y pastelerías en la actualidad son un boom en el mercado, ya que existe innovación continua en los productos, siendo estos panes y pasteles de múltiples formas, colores, sabores, precios, etc. Por tanto, mantenerse en el mercado es una lucha constante, ahora bien, para poder ser competitiva necesitan aplicar y desarrollar métodos de subsistencia, donde se trabaje con la participación del equipo humano organizacional por un objetivo en común, que es satisfacer al cliente. En la mayoría de los casos estas MyPES están dirigidas por personas que vieron una oportunidad de negocio en este rubro, para generar rentabilidad. El diseño organizacional en las MyPES suele ser débil y de poco formalismo, donde el propietario realiza las labores de un trabajador, sin asignarse un sueldo fijo, y maneja la economía del negocio según su forma de pensar; el ser empresario requiere trabajar con personas y ser cuidadoso en el trato que se ofrece, puesto que los trabajadores se motivan con el buen trato, con el salario, y sobre todo si toman en cuenta sus opiniones y sugerencias en las decisiones que se ejecuten.

El trabajador es quien tiene mayor contacto directo con los procesos en cualquiera de sus fases, ya sea en la producción, compra, venta, etc. Es por ello que el Kaizen está enfatizado en ellos, observar sus actitudes, su potencial para hacer que este sea continua y en bien del cambio organizacional que supone la empresa tendrá.

El kaizen como metodología de la gestión de la calidad total, busca desarrollar estrategias y utilizar métodos y técnicas apuntando al objetivo organizacional, que es ser una empresa competitiva basándose en mejoras de proceso. Aplicar esta metodología implica factores, como la gestión del personal, este método está enfocado en personas y procesos; basándose en una filosofía de mejora de todos los días, es sabido que el mundo es cambiante y por ello las empresas deben buscar una mejora continua, en mentalidad, implicando en el proceso a todo el personal, pues son ellos los quienes aportan valor a las empresas.

El kaizen es un tema desconocido en el occidente, puesto que aplicarla requiere de un proceso con resultados a largo plazo, mientras que en occidente la mentalidad está basado en resultados a corto plazo. Las MyPES en la mayoría de los casos no desarrollan criterios enfocados en procesos, ni mucho menos en sistemas, donde deberían estar integrados todos los recursos que posee. La mentalidad de un gerente está basada en dar órdenes y que los trabajadores acaten las decisiones que toma la alta gerencia, sin consultar o tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores, quienes son los que conocen verdaderamente los procesos de producción, ya que ellos son los encargados de cumplir cada actividad que genera el producto terminado y brindar la atención a los clientes. El Perú es un país donde el conformismo no permite a las MyPES desarrollarse como deberían, ya que el fin es únicamente lucrativo, si bien la finalidad de toda empresa es esa; no consideran los factores a largo plazo que podrían ocasionar la salida del mercado del negocio, por no cumplir con los estándares de calidad, es por ello que el problema radica en la mentalidad, es allí donde debe surgir el cambio, practicándola en la vida cotidiana y en todo lo referente a la empresa, a través de una comunicación efectiva y fluida, donde participen todos, respetando las opiniones y sugerencias. La insatisfacción de los clientes radica tanto en el producto como en el servicio, ya que no se utilizan técnicas ni herramientas del control de calidad.

En la región Ayacucho tenemos MyPES que aún desconocen lo que es ofrecer un producto y servicio basado en la calidad, y por ende no son competitivas. En las panaderías y pastelerías aún hay debilidades y deficiencias. Esto en gran parte por la falta de conocimiento en la administración y los procesos que la conforman. Solucionar este problema toma tiempo y esfuerzo, por ello los primeros que deben realizar un análisis del negocio son los propietarios y a partir de ello corregir y mejorar. Las panaderías y pastelerías se han incrementado gradualmente en la Región y ello supone que existe demanda en este mercado, es por eso que se tiene que desarrollar estrategias enfocadas en la satisfacción del cliente. No solo es cuestión de crear empresa sino de mantenerla y ser competitiva, y ser constante en esta mejora. La falta de compromiso de los trabajadores en las actividades que desempeñan es crucial porque son ellos quienes deben corregir los problemas que se presenten en el área de trabajo, para así ahorrar dinero y tiempo. En tal sentido el enunciado del problema de la investigación es el siguiente: **¿cómo se aplican los factores relevantes del kaizen en las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías y pastelerías, distrito Ayacucho, 2019?**

Para dar respuesta al problema, se ha planteado el siguiente objetivo general:

Describir la aplicación de los factores relevantes del kaizen en las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías y pastelerías en el Distrito de Ayacucho, 2019.

Para poder conseguir el objetivo general, se ha planteado los siguientes objetivos específicos

1. Describir la aplicación de la metodología Kaizen 5s en la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías y pastelerías, distrito Ayacucho, 2019
2. Describir la aplicación de los elementos de la mejora continua en la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías y pastelerías, distrito Ayacucho, 2019

3. Elaborar el plan de mejora del kaizen en las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías y pastelerías, distrito Ayacucho, 2019.

La investigación se justifica porque permite conocer a partir de las bases teóricas al kaizen como metodología de la gestión de la calidad total. Esta herramienta es utilizada con mucha frecuencia en las grandes empresas japonesas, es por ello la importancia de conocer y aplicar en las empresas occidentales y con más precisión en el Perú, y en las ciudades locales como Ayacucho, permitiendo de esta manera crear empresas competitivas capaces de enfrentar riesgos y extender sus oportunidades en mercados locales, regionales nacionales e internacionales. La aplicación de la propuesta del kaizen será beneficiosa para las panaderías y pastelerías, puesto que se creará un entorno con ilimitadas formas de crecimiento y mejoras en la gestión.

Se justifica también porque se enfoca en las personas, siendo estos importantes en todos los niveles de la MyPE, y como lograr una mejora continua en las actividades que realizan cotidianamente, tanto en la vida personal como en la laboral.

Se justifica también porque se hará un estudio de investigación basado en la realidad en la que se encuentran las MyPES, conociendo de esta manera la actual condición del negocio y en futuro el resultado, después de la propuesta de mejora del kaizen.

Finalmente se justifica porque servirá de guía y referencia para futuras investigaciones relacionados a la metodología kaizen enfocado en la gestión de la calidad en las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías y pastelerías.

Esta investigación, no tiene ningún impacto negativo sobre la sociedad, muy por el contrario, la beneficiará, siendo viable su ejecución en beneficio de las micro y pequeñas empresas bajo los principios éticos de confidencialidad y respeto a la persona humana.

La metodología de la investigación fue de tipo aplicada con enfoque cuantitativo.

Es aplicada porque su principal objetivo se basa en resolver problemas prácticos, con un margen de generalización limitado. De este modo genera pocos aportes al conocimiento científico desde un punto de vista teórico y es cuantitativo porque tiene una estructura que puede ser medida utilizando instrumentos de evaluación. (Ferrer, 2010)

El nivel de investigación fue descriptivo propositivo o descriptivo con propuesta, porque busca describir las características más importantes de las variables, pretendiendo medir y recoger de manera conjunta la información. (Hernández, 2011)

El diseño de la investigación es no experimental - transversal.

Fue no experimental porque el estudio se efectuó conforme a la realidad, sin sufrir modificaciones. Fue transversal, porque el estudio se realizó en un espacio de tiempo determinado. (Hernández, 2018)

Las conclusiones a las que se llegaron a partir de los resultados son las siguientes:

En relación al objetivo general se concluye que los factores relevantes del kaizen se aplican considerablemente en las empresas del rubro panaderías y pastelerías, puesto que practican las 5s de la metodología kaizen, seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke. Al igual que la ejecución de los elementos de la mejora continua, donde resalta la debilidad en el liderazgo, el empoderamiento y el control de procesos.

Con relación a la aplicación de la metodología de las 5s del kaizen, se concluye que el seiri (clasificar) se aplica a un 84.8%, mientras que el seiton (ordenar) se aplica a un 97%, que resulta ser favorable, por otro lado, el seiso (limpieza) se aplica a un 80%, en otro sentido encontramos que el seiketsu (estandarizar) necesita una estructura definida para hacer que las tres primeras S's se practiquen continuamente. Por último, el shitsuke (disciplina) cumple un rol en la práctica de los hábitos de trabajo, que aún no se logra en su totalidad. Los trabajadores cumplen con ejecutarlas, pero siempre la mejora debe ser constante y no estática, para así estandarizar los procesos. El gerente y/o propietario tiende a tener la

mentalidad de generar el mayor ingreso económico posible, sin importar en algunos casos la higiene del personal, además es importante mencionar que la autodisciplina se logra con la práctica de los hábitos de los trabajadores

Con relación a los elementos de la mejora continua, los trabajadores cumplen con trabajar en equipo, tal como demuestran los resultados, con un 81.8%, creando un ambiente favorable y saludable dentro de las empresas del rubro panaderías y pastelerías. Por otro el empoderamiento no se ejecuta como es debido, esto en relación a los resultados que se obtuvo sobre la facultad para tomar decisiones en el trabajo, con un 69.7% de resultado; esto en gran parte porque el personal no está capacitado en conocimientos para tomar decisiones acertadas o correctas. En cuanto al liderazgo, no se aplica en gran porcentaje, ya que la gestión está basada en la autoridad, tal como se demuestra en el resultado del 78.8%, que determina la existencia de un jefe autoritario y la carencia de un líder, quien haga participe a todos los colaboradores. En referencia al control de atributos que realiza el personal de producción y venta, se considera la calidad de los insumos, el sabor, la presentación, el precio y el servicio al cliente, que como resultado tiene la satisfacción del consumidor. En este sentido se obtuvo que el 66.7% de trabajadores realiza un control de procesos en la producción y venta. re. El resultado anterior está relacionado con la calificación que tiene el personal sobre la calidad de los productos que ofrecen las panaderías y pastelerías, quienes manifiestan que los panes y pasteles son de alta calidad, tal como se demuestra con un resultado del 87.9%, ya que han degustado los productos y a la vez los clientes mencionan estas satisfechos por el sabor, la presentación, el precio y el servicio. Por último, tenemos el enfoque en la satisfacción del cliente, es todo por cuanto las panaderías y pastelerías deben mejorar y ser competitivas, tal como se demuestra en el resultado obtenido, con un 93.9%.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Antecedentes

Internacionales

Gonçales e Ignácio (2017). En su estudio, *“Los principales pasos adoptados para la aplicación del kaizen en la fábrica de componentes industriales, Río de Janeiro, año 2017”*. Tuvo por objetivo relatar los principales pasos a realizar en la búsqueda de la mejora del proceso productivo, y medir la ganancia cuantitativa por la aplicación del kaizen en la fábrica de componentes metálicos para la industria de equipos y máquinas. El método de investigación utilizado partió de una revisión bibliográfica en el área de la Ingeniería de Producción y de la eliminación de desperdicios por medio del kaizen. Posteriormente, se realizó un estudio de caso de carácter exploratorio. Los resultados; a) muestran que ha sido posible eliminar los desperdicios y promover mejoras en el proceso de fabricación, reducir la sobreproducción, el tiempo de espera, el movimiento y el transporte excesivo de piezas y componentes, y obtener ganancias de espacio en la fábrica y reducción de la mano de obra directamente empleada en el proceso productivo. Los seis pasos posibilitaron la reducción de pérdidas importantes en el proceso de producción, hubo ganancias del 20% de la mano de obra disponible y b) Se minimizó el desperdicio con el tiempo de espera, movimiento adicional y transporte excesivo de piezas. El suministro de componentes próximos a las operaciones de montaje resultó en un aumento del 45% del tiempo de procesamiento.

Yanez (2016). En su estudio *“Propuesta de instructivo kaizen para el mejoramiento continuo en las pymes manufactureras del D.M.Q. caso: CIIU C31, Quito, año 2016”*, tuvo por objetivo elaborar un instructivo kaizen para estimular la implementación del mejoramiento continuo en las PYMEs del CIIU C31,

fabricación de muebles. Luego de realizar un estudio tipo básico y nivel descriptivo, concluye de la siguiente manera: a) La mayoría de las PYMEs en el Ecuador desconocen sobre nuevas tendencias de gestión empresarial y la aplicación de nuevas herramientas que permitan el desarrollo eficiente y eficaz de los procesos administrativos y operativos: entre los principales que enfrentan está la resistencia al cambio desde la gerencia, mandos medios, personal administrativo y operativo, que los mantienen sin cambios e innovación; b) Kaizen es adaptable a cualquier tipo de organización y para que sea viable su aplicación en las PYMEs manufactureras, se exige el aprendizaje de nuevos y varios conceptos, herramientas y técnicas; c) La permanente estandarización y propuesta de mejoras dentro de cualquier proceso permitiría a las empresas superar sus propios límites, dando como resultado productos o servicios de calidad certificada.

Ramírez (2008). En su investigación *“Kaizen y TQM como medio de crecimiento en la microempresa, México. D. F, año 2008”*, tuvo por objetivo brindar una oportunidad para alcanzar el mejoramiento continuo, optimizando y estandarizando sus procesos. Fue un estudio de tipo básico, descriptivo. Luego de realizar las discusiones sobre los resultados, concluye: a) Lo más importante de Kaizen y TQM, es que el microempresario adquiriera nuevas perspectivas y criterios para la toma de decisiones, y de esta manera obtenga la máxima calidad en sus diversos procesos; b) Lo crucial de TQM y Kaizen radica en que la aplicación de estas herramientas va a ser de gran ayuda en todas las funciones que desempeña la microempresa en su desarrollo cotidiano.

Nacionales

Flores (2017). En su investigación *“Análisis y propuesta de mejora de procesos aplicando mejora continua, técnica SMED, y 5S, en una empresa de confecciones, Lima, año 2017”*, tuvo por objetivo analizar y proponer la mejora de procesos aplicando mejora continua, técnica SMED, y 5S. Luego de realizar la discusión de los resultados llegó a las siguientes conclusiones: a) Se reduce el tiempo unitario de fabricación en 15%, lo cual aumenta la productividad. Este análisis hecho para la producción de polos es aplicable para el resto de productos; b) Para lograr una mayor productividad, eficiencia de los operarios y reducir costos de fabricación, es necesario que la empresa cuente con un sistema estandarizado de trabajo, con procedimientos claros de trabajo, orden y limpieza en los lugares de operación y con un adecuado ambiente laboral; c) Es importante conocer todo el flujo de operación y tener indicadores de gestión que permitan identificar cualquier tipo de problema o anomalía para evitar posibles problemas en el futuro.

Tangoa (2017). En su estudio sobre la *“Caracterización de la competitividad y el kaizen rubro restaurante del distrito Tabalosos, provincia Lamas – San Martín, año 2017”*. Tuvo como objetivo establecer las características de la competitividad y el kaizen en las MYPE rubro restaurante. El estudio fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel descriptivo, con una muestra de 150 clientes de 4 pequeñas empresas, llegando a las siguientes conclusiones: a) Se determinó que cuenta con recursos debidos para la atención, pese a no estar capacitado el personal, el desempeño es bueno; b) Los factores determinantes de la competitividad como la atención visible, calidad del servicio, innovación tecnológica y la gestión interna son buenas; c) Existe una mejora continua con el uso adecuado de los recursos, la calidad total y objetivo a corto plazo.

Suluco (2016). En su investigación sobre la “*Caracterización de la competitividad y el kaizen en las MYPE rubro restaurantes, de la urbanización los rosales – Piura, año 2016*”, tuvo por objetivo describir las características que tiene la competitividad y el kaizen en las MYPE rubro restaurantes en la urbanización Los Rosales – Piura año 2016. Estudio de tipo transversal, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel descriptivo, con una muestra de 105 clientes y 50 trabajadores. Luego de presentar los resultados, se llegó a las siguientes conclusiones: a) El nivel de competitividad más relevante es por la innovación, estructura y la capacitación constante a los empleados, como también la calidad del servicio y la imagen. b) Las características del kaizen en las MYPE, es en función de la aplicación de la filosofía kaizen, enfoque de procesos versus resultados y primero es la calidad, donde se presenta los elementos del kaizen, tales como el seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke. c) La competitividad se caracteriza por su eficiencia, calidad e innovación, pero tenemos por otro lado al kaizen, que se caracteriza por los estándares de calidad, mejora continua, mejora de resultados, a la vez los precios que se fijan en las MYPE van de acuerdo a las exigencias del mercado.

Robles (2011). En su estudio “*Caracterización de la gestión de calidad bajo el método kaizen en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro restaurantes de dos tenedores del distrito de Huaraz, 2015*”, tuvo por objetivo describir las principales características de la gestión de calidad bajo el método kaizen aplicando las 5 “S” en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro restaurantes. El estudio fue no experimental transeccional, nivel descriptivo, aplicándose el estudio a una muestra de 115 colaboradores, llegando a la siguientes conclusiones: a) El 42,40% de los gerentes y el 40,00% de los colaboradores

encuestados, señalan que rara vez clasifican los utensilios defectuosos e inmediatamente lo desechan; b) el 51,50% de los gerentes y el 46,00% de los colaboradores encuestados, señalan que casi siempre es fácil reconocer el lugar para cada cosa; b) el 54,50% de los gerentes y el 50,00% de los colaboradores encuestados, señalan que rara vez dentro del restaurante están los basureros vacíos y limpios; c) el 63,60% de los gerentes y el 56,00% de los colaboradores encuestados, señalan que rara vez los empleados cuentan con uniforme para la manipulación de alimentos.

Locales

No existen trabajos de investigación locales(Ayacucho) relacionados a la variable de estudio, se buscó información en los repositorios de universidades, sin ningún éxito.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 El Kaizen

Definición

“La palabra Kaizen es producto de dos ideogramas japonesas cuyo significado de: **KAI** es igual a cambio y **ZEN** es igual a bueno” (Farley, 1999, p.32) En ese mismo sentido, Imai (2001) define que el kaizen es un vocablo japonés que significa “mejoramiento” o “mejoramiento en marcha que involucra a todos” (p.29).

La definición de Kaizen como elemento organizacional es también definido como “la movilización y participación de los colaboradores con el fin de lograr la mejora en los procesos de trabajo” (Senge, 1990)

El kaizen desde el punto moral también es definido como “una fuerza ética, idóneo en solucionar problemas y generar cambios de manera consciente” (Styhre, 2001)

El Kaizen desde un punto de filosofía aplicada “es una filosofía de vida, que abarca a ámbitos personales, familiares, sociales y el trabajo” (Imai, 2001) Referida a la mejora de la gestión; el kaizen “ es una filosofía de gestión, que genera cambios o pequeñas mejoras de innovación incremental y permite reducir despilfarros y una consecuente mejora de rendimiento en el trabajo” (Suárez, Barraza y Dávila, 2008)

El desafío filosófico de mejoramiento que plantea el kaizen, no se refiere al desarrollo de productos en un determinado territorio en condiciones de facilidad y accesibilidad, sino es un asunto de mentalidad.

Para el estudio en curso se va tomar la definición de Imai (2001), “el kaizen es el mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual”. Además de considerar que el Kaizen involucra la movilización y participación de

los trabajadores en los procesos productivos, para lograr cambios, reduciendo desperdicios de manera ética y consciente.

Aproximaciones del Kaizen en su orientación japonesa – Occidental

El kaizen es la clave del éxito competitivo y de administración en las empresas japonesas. El kaizen forma parte de la cultura japonesa y es usado frecuentemente en la vida cotidiana y empresarial involucrando a los ejecutivos, trabajadores y clientes. Desde luego, el “Kaizen soluciona un problema estableciendo una cultura empresarial” (Imai, 2001, p.32).

Las empresas del occidente desconocen la aplicación del kaizen y de su ventaja competitiva. El kaizen como manifiesta Imai (2001) “es un pensamiento orientado al proceso y desarrollo de estrategias que aseguran un mejoramiento continuo que involucra a las personas de todos los niveles de la jerarquía organizacional” (p. 12). Además, el mensaje del kaizen “es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía” (p.14).

En Japón se utiliza el kaizen con mucha fuerza, mientras que en occidente se utiliza como herramienta la innovación; el kaizen necesita técnicas sencillas y convencionales, como las siete herramientas del control de calidad (diagrama de Pareto, diagramas de causa y efecto, histogramas, graficas de control, diagramas de dispersión y hojas de comprobación). El kaizen significa “un esfuerzo constante no solo para mantener los estándares sino para mejorarlos, de pasos pequeños” (Imai, 2001, p. 30), El kaizen está orientado a las personas. Mientras que la innovación lo está en tecnología y en el dinero.

El mejoramiento es lento y gradual y a menudo invisible, con efectos que se sienten a largo plazo, he aquí donde radica el problema en occidente, la falta de filosofía

de mejoramiento. Es necesario contar con ingenieros que conozcan el proceso de producción en la investigación y desarrollo, para de esa manera lograr mejoras en el proceso, que por ende crea mejores productos y de calidad. La productividad está orientada a los resultados, mientras que, si se aplicará la productividad con el mejoramiento, estarían orientadas al proceso. “El kaizen se logra a largo plazo y por tanto los trabajadores no disfrutan de los resultados rápidamente, es por ello que los gerentes en la mayoría de los casos tienen un liderazgo basado en experiencias y convicción personal y no necesariamente en la autoridad, edad o rango”. (Imai, 2001, p. 45 – 58)

La rueda de Deming

La rueda de Deming consiste en la interacción entre la investigación, la producción, el diseño y las ventas, relacionadas respectivamente al Planificar, hacer, revisar y actuar. Este ciclo consiste en una serie de actividades para el mejoramiento. El kaizen significa que todos, no importa cuál sea su título o puesto, deben admitir con sinceridad cualesquier errores que hayan cometido fallas que existan en su trabajo, y tratar de hacer un mejor trabajo la siguiente vez. (Imai, 2001. p.100).

El enfoque Kaizen

Según el esquema propuesto por Dean & Bowen (1994) el enfoque Kaizen presenta tres disímiles esferas concéntricas: a) Kaizen como filosofía gerencial; b) Kaizen como elemento de control de calidad TQM y c) Kaizen como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora.

El kaizen como filosofía gerencial según Imai (2001) involucra una serie de principios y valores, herramientas de gestión que se aplica a la organización, y se remonta su origen a las ideas japonesas de control de calidad de las empresas en los

años 60 y 70. Hino (2006) agrega que “representa el cimiento de los valores y la cultura del diario ser de la empresa” para mejorar los estándares del trabajo. Imai (2001) dice “no puede existir Kaizen sin estandarización” explica que solo puede haber mejora continua si se consiguen estándares establecidos mediante el trabajo diario, donde los empleados estén involucrados voluntariamente a través del trabajo disciplinado, debidamente motivados para usar sus habilidades para lograr un mejoramiento continuo. Para el estudio en curso, aplica la filosofía organizacional de las 5s, al respecto Imai (2001) desarrolla de la siguiente manera:

a) Seiri (enderezar), es importante clasificar lo necesario y lo innecesario, para luego descartar lo innecesario “cuando menos es más”, se debe tener en cuenta la categorización de prioridades; Trabajo en proceso, herramientas innecesarias, maquinaria no ocupada, productos defectuosos, papeles y documentos.

Las ventajas que se tienen con el seiri son: a) Reducción de espacios, stock, almacenamiento, transporte y seguros; b) Evitar la compra de materiales no necesarios y su deterioro; c) Aumenta la productividad de las máquinas y personas implicadas; d) Provoca un mayor sentido de la clasificación y la economía, menor cansancio físico y mayor facilidad de operación.

b) Seiton (poner las cosas en orden), las cosas deben estar en orden para poder ser utilizadas cuando se necesiten, “una zona para cada objeto y cada objeto en su lugar”. Organizar y ordenar un grupo de objetos o elementos dentro de un conjunto en especial, en una combinación que sea armónica con algún principio racional o arreglo metódico de partes, es recomendable la utilización de elementos visuales, códigos de colores, letreros visibles y orden lógico. Los beneficios de organizar considerando lo propuesto según Imai

(2001), los podemos resumir en: a) Se ordenan los artículos mediante claves (alfabética, numérica, códigos y colores); b) Se determina y señala los lugares de almacenamiento por frecuencia de utilización; c) Permite la organización por características como tamaño, color, funcionamiento o información; d) Promueve establecer espacios para confinamiento de residuos y materiales peligrosos; e) Menor tiempo de búsqueda en aquello que nos hace falta; f) Facilita el transporte interno, el control de la producción y la ejecución del trabajo en el tiempo previsto.

c) Seiso (limpieza), debe mantenerse limpio el lugar de trabajo. El éxito de la implantación de esta S radica en la actitud de las personas, la suma del esfuerzo compartido por todos los integrantes de una organización, sociedad o país, más el cumplimiento de las actividades del departamento de aseo, contribuirán a lograr un ambiente pulcro, higiénico y agradable para laborar. Cabe enfatizar que se deben asignar responsabilidades individuales y colectivas de limpieza que periódicamente se auditen. Según Imai (2001) se puede especificar de la siguiente manera: a) Espacios libres de polvo y suciedad de los sitios de trabajo; b) Contribución en la rutina diaria para dejar limpios y listos para trabajar los equipo, espacios y maquinaria; c) Es fundamental para la imagen interna y externa de la empresa; d) Evita desorden anormal y las condiciones indeseables o peligrosas; e) Propicia hábitos favorables para mejorar la calidad de vida laboral; f) Estimula ambientes salubres libres de enfermedades y epidemias; g) Apoya al control y confinamiento de residuos..

Para conseguir que la limpieza sea un hábito se debe tener en cuenta que una vez usado el material o maquinaria debe ser limpiado y luego guardado;

también se tiene que tener una cultura de uso de los tachos de basura; y por último la limpieza no necesariamente tiene por objetivo impresionar sino crear un ambiente favorable y saludable en la empresa.

- d) Seiketsu (estandarización) hacer del aseo y de la pulcritud un hábito, principiando con la propia persona. La aplicación de la cuarta S, implica haber llegado al estado en el cual la persona puede desarrollar de manera fácil y cómoda todas sus funciones. Consiste en mantener una mente y cuerpo sano en cada trabajador, medidas de seguridad y condiciones de trabajo sin contaminación, con un ambiente saludable y conveniente para laborar. Las ventajas que se tiene con la práctica de esta S, se puede detallar en: a) Mejora en despliegue, acatamiento y seguimiento de condiciones de seguridad laborales; b) Mantiene las condiciones de limpieza física y mental de todos los que laboran en la organización; c) Promueve buenos hábitos de limpieza, organización y clasificación en la persona; d) Busca los beneficios ergonómicos en utensilios y equipos del trabajador; e) Evita daños de salud del trabajador y del consumidor.
- e) Shitsuke (disciplina) seguir los procedimientos en el taller. La última de las 5s pretende apegarse a las normas establecidas. Es también, lograr orden y control personal; a partir del entrenamiento de nuestras facultades físicas y mentales, su práctica sostenida proporciona a la persona un comportamiento confiable. Las personas que practican continuamente las primeras cuatro S y lo han transformado en su hábito, adquieren autodisciplina. La disciplina hace referencia al apego de las normas establecidas que rigen la comunidad, a organizar nuestro trabajo y la propia vida. Según Imai (2001) el Shitsuke tiene las siguientes ventajas: a) Promueve la definición de los estándares de trabajo;

- b) Apoya la administración visual y sistemas poka-yoke;
- c) La práctica sostenida de las 5s desarrolla en las personas un comportamiento confiable;
- d) Es la esencia de cualquier hábito que se desee cambiar o mejorar;
- e) Mejora la imagen de la organización y fortalece la cultura corporativa.

El Kaizen como elemento del control de calidad TQM, se basa en la mejora continua, además del enfoque en el cliente y el trabajo en equipo, para alcanzar objetivos con mejores métodos, técnica de manera concurrente en el proceso dinámico evolutivo, compuesto por una serie de niveles que se puede aplicar en la organización empresarial, a fin de lograr la ventaja competitiva (Suárez y otros 2008)

El kaizen como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora, utiliza al Kaizen como sustento teórico, para proceder la aplicación de metodologías y técnicas, que tiene el propósito básico de eliminar los desperdicios o también llamadas mudas, esto se hace, con el propósito de mejorar la calidad de los productos en los procesos, reducir el tiempo de espera, mejorar el flujo de dinero (Suárez, Barraza y Dávila, 2008) Esta perspectiva se caracteriza por “ser de corto plazo, incidiendo en la exclusión de desperdicios” (Polo, 2017, p. 38) Del mismo modo, (Suárez y otros 2008) afirman que también se caracteriza por “la participación de empleados y obtención de resultados inmediatos de manera rápida” además de señalar la eliminación de desperdicios es “de manera transversal, a lo largo del proceso” que debe ser conducido por la gerencia y liderado por un empleado reconocido.

2.2.2 Las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías y pastelerías

La definición de la MYPE está dada en la Ley No 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, la misma que define como 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 servicio.

Una MYPE está clasificada en función al número de trabajadores y nivel de ventas. Cuando tiene de 1 a 10 trabajadores y sus ventas no superan las 150 UIT se denominan microempresa; cuando tiene de 1 a 100 trabajadores y sus ventas no superan las 1700 UIT son denominados pequeñas empresas. El valor de la UIT para el año 2019 es de s/4,200.00. (Sunat, 2019)

Las panaderías y pastelerías son un negocio especializado en la producción y venta de panes y pasteles.

Según su producción se clasifican de la siguiente manera:

1. Panadería tradicional: Pan francés, pan caracol, pan integral, pan pizza, pan de aceituna, pan de yema, pan ciabatta, pan carioca, pan de maíz, pan hamburguesa, karamanduka, entre otros.
2. Panadería especial: Pan integral, pan de molde, panes rellenos, bollería, entre otros.
3. Pastelería seca: Kekes, chifones, brownies, alfajores, mil hojas, empanadas, piononos, galletas, bocaditos, panetones, entre otros.
4. Tortas: Tortas de chocolate, selva negra, moca, tres leches, torta helada, torta de frutas, entre otras.

La formalización de la Mype

Según el Ministerio de la Producción, el Gobierno Peruano promueve la formalización de La MYPE a través de los siguientes procesos: a) Identificar correctamente la existencia de un mercado al cual se dirija su idea de negocio; b) Debe gustarte y disfrutar lo que vas a hacer; c) Que la idea de negocio haga que nuestro entorno sea algo mejor.

La elección de la personería puede ser persona natural o jurídica. En caso de persona natural, solo requiere la inscripción al RUC. En este tipo de empresa el titular funciona como dueño y responsable de su manejo. Puede tener trabajadores a su cargo e inscritos en el libro de planillas. Para obtener la personería jurídica, se constituye mediante el otorgamiento de una escritura pública y se inscribe en los registros públicos. Algunas modalidades se presentan en la siguiente figura.

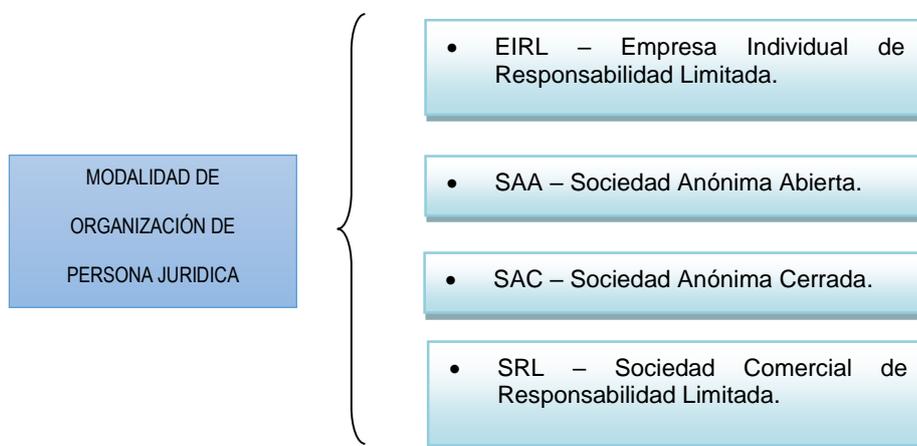


Figura 1. Tipos de empresas jurídicas en el Perú.

Fuente: Guía de constitución y formalización de empresas, Dirección General de la MYPE 2012

2.2.3 La gestión de calidad

La calidad

Philip B. Crosby (1998) opina que “la calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es la ausencia de calidad”.

Por otro lado, Kaoru Ishikawa (1999) supuso que “la calidad es el hecho de desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Este producto debe ser el más económico, el más útil y resultar siempre satisfactorio para el consumidor final”.

E.W. Deming (1998) determinó al concepto calidad como “ese grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo coste. Este grado debe ajustarse a las necesidades del mercado. Según Deming la calidad no es otra cosa más que “una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”.

M. Juran (1993) manifestó que “la calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes. Además, según Juran, la calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es “la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”

La norma ISO 9000 define a la calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recursos) cumplen con los requisitos.

Gestión de calidad

Senlle (2001), aborda más ampliamente la definición de Gestión cuando expresa que “Gestionar es un término de origen latino que significa llevar a la práctica una serie de diligencias y acciones relativas a la administración de los recursos técnicos, económicos y humanos, con la finalidad de hacer cumplir los objetivos prefijados en la organización y lograr los resultados esperados” (p. 86).

Según las normas ISO 9000: 2005, modelo teórico central que define la dirección de este trabajo de investigación; Gestión de la Calidad se refiere a la realización de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la Calidad.

Por otro lado, según Francisco González, esto es un “Conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos, y las responsabilidades y se llevan a cabo a través de la planificación, el control, el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad, en el marco del sistema de la calidad”. (González Francisco, 2009).

Edwards Deming es llamado como el Padre de la Calidad; quien en el año 1950 le dio un enfoque a la calidad del producto como el grado predecible de uniformidad que proporciona fiabilidad a bajo costo en el mercado. Deming desarrolló una metodología basada en aplicaciones e insistía en no re describir funciones en forma cerrada, suprimir objetivos numéricos, no pagar por horas, evitar el despilfarro, previniendo las consecuencias de los fallos organizativos y dar más participación a las ideas innovadoras de los trabajadores. Deming resume su teoría en catorce puntos importantes:

1. Crear constancia en el propósito de mejora del producto y servicio. El propósito es ser competitivo, mantenerse en el negocio y proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar una nueva filosofía. Se está ante una nueva era económica, y los directivos accidentales deben enfrentar el nuevo reto, aprender sus responsabilidades y liderar el cambio.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. La utilización del precio como única variable para la decisión de una compra puede dejar de lado otras variables importantes, como la calidad y el servicio.
5. Mejorar siempre el sistema de producción y servicio.
6. Implantar la formación. Constituye poner en práctica métodos modernos de capacitación para el trabajo.
7. Adoptar implantar el liderazgo. La principal función de la dirección debe ser el liderazgo y no la supervisión.
8. Desechar el miedo. Eliminar de la organización todo temor que impida que los empleados trabajen de manera productiva para ella.
9. Superar los problemas entre los departamentos.
10. Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y metas para la mano de obra.
11. Eliminar las normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas.
12. Superar los obstáculos que impiden que la gente se enorgullezca de su trabajo.
13. Estimular la educación y la autoestima.
14. Actuar para lograr la transformación.

III. HIPÓTESIS

La presente investigación no presenta hipótesis por ser de nivel descriptivo y por ende no tiene una relación de causa y efecto. El interés es saber cómo se manifiesta una determinada característica o condición de la unidad de estudio. Los autores que respaldan este fundamento son: Kerlinger (1981), “la hipótesis es una expresión conjetural de la relación existente entre dos o más variables, que además debe ser verificable a través de la experiencia”. Según Mc. Gulgan (1981), define a “la hipótesis como una solución tentativa al problema de investigación, que se formula como una proposición susceptible de ser sometida a prueba, y que expresa una posible relación entre una y otra variable”. Por su parte Hernández, Fernández y Baptista (2004) señalan que “la hipótesis indica lo que estamos buscando o tratando de probar y puede definirse como proposiciones tentativas a cerca de la relación entre dos o más variables”.

IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo de la investigación

El tipo de investigación fue aplicada con enfoque cuantitativo y se utiliza con mayor frecuencia en las ciencias sociales.

Es aplicada porque su principal objetivo se basa en resolver problemas prácticos, con un margen de generalización limitado. De este modo genera pocos aportes al conocimiento científico desde un punto de vista teórico y es cuantitativo porque tiene una estructura que puede ser medida utilizando instrumentos de evaluación. (Ferrer, 2010)

4.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación fue descriptivo propositivo o descriptivo con propuesta, porque busca describir las características más importantes de las variables, pretendiendo medir y recoger de manera conjunta la información. (Hernández, 2011).

4.3. Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental - transversal.

Fue no experimental porque el estudio se efectúa conforme a la realidad, sin sufrir modificaciones. Fue transversal, porque el estudio se realizó en un espacio de tiempo determinado. (Hernández, 2018)

4.4. Población y muestra

Población

La población estuvo constituida por 14 MyPEs del rubro panaderías y pastelerías, ubicadas en el distrito de Ayacucho, 2019. Dicha información se obtuvo mediante la base de datos que posee la Municipalidad Provincial de Huamanga, que a su vez se me fue facilitado.

Muestra

La muestra se obtuvo a través del muestreo no probabilístico y con la técnica del muestreo por conveniencia. Es importante mencionar que se recurrió a las 14 MyPES que conforman la población total, de las cuales solo se seleccionó 5, porque éstas estuvieron accesibles, mostrando facilidades y aceptación para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Por lo tanto, se trabajó con 5 MyPES que a la vez están conformadas por 33 trabajadores del rubro panaderías y pastelerías, ubicadas en el distrito de Ayacucho, 2019.

Entre las características que poseen los trabajadores de dichas panaderías y pastelerías, encontramos que el rango promedio de edad es de 20 a 40 como máximo; en la parte operativa se encuentran trabajadores masculinos, siendo éstos panaderos y pasteleros. Por otro lado, en el área de ventas y caja se encuentra personal femenino; en todos los casos los trabajadores tienen una economía media o baja, y el rango de salario oscila según la preparación, experiencia y horario de trabajo.

Tabla 1. Muestra de las panaderías y pastelerías

Nombre de la panadería y pastelería	N° de trabajadores
1. Lalos pan	10
2. Mia tanta	09
3. Massiell d' marianos	5
4. Basis pan	5
5. Adely	4
Total	33 trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

4.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	CUESTIONARIO	FICHA DE OBSERVACIÓN																																																																																																				
<p style="text-align: center;">Aplicación de Kaizen</p> <p>Mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual. (Masaaki Imai, 2001) pag.23</p>	<p>El kaizen es una acción de cambio que se inicia con una decisión y debe ser progresivo en el tiempo involucrando a todos los miembros de la organización.</p>	<p>Aplicación de la metodología Kaizen 5s</p> <p>Elementos de la mejora continua</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Seiri (enderezar) - Seiton (poner las cosas en orden) - Seiso (limpieza) - Seiketsu (aseo personal) - Shitsuke (disciplina) - Trabajo en equipo - Empoderamiento - Liderazgo - Control de atributos - Calidad del producto - Enfoque en el cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Usted clasifica los materiales que usa, según su necesidad? 2. ¿Usted ordena los materiales con la intención de hallarlos rápidamente? 3. ¿Usted realiza la limpieza constantemente? 4. ¿Cada trabajador asume la responsabilidad de limpiar su lugar de trabajo? 5. ¿Usted tiene un superior que supervisa su trabajo? 6. ¿Usted viste el uniforme adecuado en el lugar de trabajo? (delantal, guantes, botas, cofia) 7. ¿Usted soluciona los problemas que surgen en el lugar de trabajo? 8. ¿Usted considera que trabaja en equipo? 9. ¿Usted tiene la facultad para tomar decisiones en su trabajo? 10. ¿Usted realizar un control constante en el proceso de la producción? 11. ¿Usted califica que el producto de la empresa es de buena calidad? 12. ¿En esta empresa enfatizan la satisfacción al cliente? 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Seiri</th> <th style="text-align: center;">SI</th> <th style="text-align: center;">NO</th> <th style="text-align: center;">A VECES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Herramientas innecesarias</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Maquinaria no ocupada</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Productos defectuosos</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Papeles y documentos que no sirven</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Seiton</th> <th style="text-align: center;">SI</th> <th style="text-align: center;">NO</th> <th style="text-align: center;">A VECEZ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Se codifica los espacios de trabajo</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Señalización para almacenamiento</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Facilita/ señala el proceso de fabricación</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Espacios materiales que no sirven, residuos</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Seiso</th> <th style="text-align: center;">SI</th> <th style="text-align: center;">NO</th> <th style="text-align: center;">A VECES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Espacios libres de polvo y suciedad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Contribuyen los trabajadores en la limpieza diaria</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Se evita el desorden anormal y condiciones peligrosas</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Ambiente de trabajo saludable</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Seiketsu</th> <th style="text-align: center;">SI</th> <th style="text-align: center;">NO</th> <th style="text-align: center;">A VECES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Existe trabajo en proceso</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Mantiene la limpieza física y mental</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Existe buenos hábitos de limpieza, organización</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Busca la efectividad de insumos y trabajador</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Shitsuke</th> <th style="text-align: center;">SI</th> <th style="text-align: center;">NO</th> <th style="text-align: center;">A VECES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Existe disciplina</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Es sostenible los hábitos de trabajo</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Constante mejora</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Mejora la imagen de la organización</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Seiri	SI	NO	A VECES	Herramientas innecesarias				Maquinaria no ocupada				Productos defectuosos				Papeles y documentos que no sirven				Seiton	SI	NO	A VECEZ	Se codifica los espacios de trabajo				Señalización para almacenamiento				Facilita/ señala el proceso de fabricación				Espacios materiales que no sirven, residuos				Seiso	SI	NO	A VECES	Espacios libres de polvo y suciedad				Contribuyen los trabajadores en la limpieza diaria				Se evita el desorden anormal y condiciones peligrosas				Ambiente de trabajo saludable				Seiketsu	SI	NO	A VECES	Existe trabajo en proceso				Mantiene la limpieza física y mental				Existe buenos hábitos de limpieza, organización				Busca la efectividad de insumos y trabajador				Shitsuke	SI	NO	A VECES	Existe disciplina				Es sostenible los hábitos de trabajo				Constante mejora				Mejora la imagen de la organización			
Seiri	SI	NO	A VECES																																																																																																						
Herramientas innecesarias																																																																																																									
Maquinaria no ocupada																																																																																																									
Productos defectuosos																																																																																																									
Papeles y documentos que no sirven																																																																																																									
Seiton	SI	NO	A VECEZ																																																																																																						
Se codifica los espacios de trabajo																																																																																																									
Señalización para almacenamiento																																																																																																									
Facilita/ señala el proceso de fabricación																																																																																																									
Espacios materiales que no sirven, residuos																																																																																																									
Seiso	SI	NO	A VECES																																																																																																						
Espacios libres de polvo y suciedad																																																																																																									
Contribuyen los trabajadores en la limpieza diaria																																																																																																									
Se evita el desorden anormal y condiciones peligrosas																																																																																																									
Ambiente de trabajo saludable																																																																																																									
Seiketsu	SI	NO	A VECES																																																																																																						
Existe trabajo en proceso																																																																																																									
Mantiene la limpieza física y mental																																																																																																									
Existe buenos hábitos de limpieza, organización																																																																																																									
Busca la efectividad de insumos y trabajador																																																																																																									
Shitsuke	SI	NO	A VECES																																																																																																						
Existe disciplina																																																																																																									
Es sostenible los hábitos de trabajo																																																																																																									
Constante mejora																																																																																																									
Mejora la imagen de la organización																																																																																																									

4.6. Técnicas e instrumentos

Para la recolección de datos se utilizó:

Técnica: Encuesta y observación.

Instrumento: Cuestionario y ficha de observación.

4.7. Plan de análisis

Para el análisis de los datos recolectados en la investigación, se realizó la tabulación de los mismos para luego elaborar las tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas porcentuales; así como figuras estadísticas, el procesamiento de los datos se realizó con el programa informático Microsoft Excel.

4.8. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA
PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL KAIZEN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO PANADERÍAS Y PASTELERÍAS, DISTRITO AYACUCHO, 2019

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema General ¿Cómo se aplican los factores relevantes del kaizen en las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías y pastelerías en el distrito de Ayacucho, 2019?</p>	<p>Objetivo General Describir la aplicación de los factores relevantes del kaizen en las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías y pastelerías en el distrito de Ayacucho, 2019</p>	<p>La presente investigación no presenta hipótesis, pues solo se describen las variables. La hipótesis indica lo que estamos buscando o tratando de probar y puede definirse como proposiciones tentativas a cerca de la relación entre dos o más variables. (Hernández, Fernández y Baptista, 2004).</p>		<p>Aplicación de la metodología Kaizen 5s</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Seiri (enderezar) - Seiton (poner las cosas en orden) - Seiso (limpieza) - Seiketsu (aseo personal) - Shitsuke (disciplina) 	<p>1. Tipo de investigación: Aplicada con enfoque cuantitativo</p> <p>2. Nivel de investigación: Descriptivo con propuesta</p> <p>3. Diseño de la investigación: No experimental - transversal</p> <p>4. Población: 14 panaderías y pastelerías.</p> <p>5. Muestra: 5 panaderías y pastelerías que están conformados por 33 trabajadores.</p> <p>6. Técnicas: - Encuesta - Observación</p> <p>7. Instrumentos: - Cuestionario - Ficha de observación</p>
<p>Problemas Específicos</p> <p>a. ¿Cómo se aplica la metodología Kaizen 5s en la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías y pastelerías, distrito Ayacucho, 2019?</p> <p>b. ¿Cómo se aplican los elementos de la mejora continua en la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías y pastelerías, distrito Ayacucho, 2019?</p> <p>c. ¿Cómo implementar la mejora del kaizen en las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías y pastelerías, distrito Ayacucho, 2019?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>a. Describir la aplicación de la metodología Kaizen 5s en la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías y pastelerías, distrito Ayacucho, 2019</p> <p>b. Describir la aplicación de los elementos de la mejora continua en la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías y pastelerías, distrito Ayacucho, 2019</p> <p>c. Elaborar el plan de mejora del kaizen en las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías y pastelerías, distrito Ayacucho, 2019.</p>		<p>Factores relevantes del kaizen</p>	<p>Elementos de la mejora continua</p> <p>Propuesta del plan de mejora</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Empoderamiento - Liderazgo - Control de atributos - Calidad del producto - Enfoque en el cliente <ul style="list-style-type: none"> - Intenciones - Estrategias - Objetivos - Metas - Actividades 	

4.9. Principios éticos

En el trabajo de investigación se realizó la recolección de datos a la población en estudio, donde se acudió a los propietarios y trabajadores de las MyPES del rubro panaderías y pastelerías del distrito de Ayacucho, dando de esta manera la validez y autenticidad a los datos, sin manipulación alguna.

Así mismo se trabajó bajo confidencialidad en todo el proceso de la investigación, con la honestidad al momento de que se realice el análisis de los datos y con la veracidad en los resultados de la misma. También es importante respetar los derechos de autor con los cuales se trabaja y se toma como guía.

Se tomó en referencia los documentos normativos de la ULADECH, como el reglamento de investigación versión 012, 2019; el código de ética para la investigación versión 001, 2016 y la política del servicio de antiplagio versión 001, 2018.

V. RESULTADOS

a. Resultados del cuestionario aplicado a los trabajadores de las panaderías y pastelerías del distrito de Ayacucho.

Tabla 2

¿Usted clasifica los materiales que usa, según su necesidad?

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	28	84.8%
NO	5	15.2%
TOTAL	33	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las panaderías y pastelerías.
Elaborado por la investigadora.

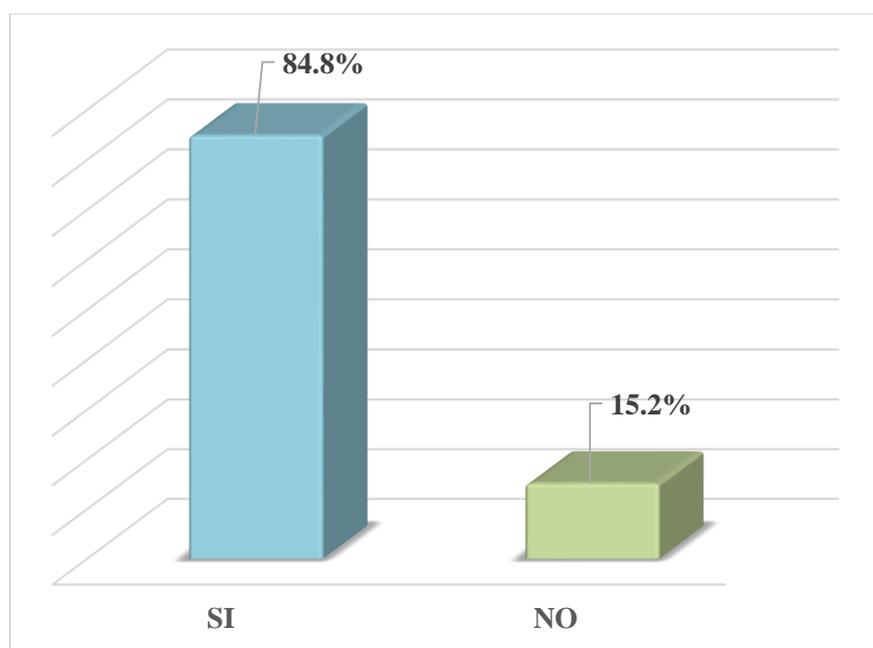


Figura 2. Clasificación de los materiales según su necesidad.

INTERPRETACIÓN: En la figura 2, se obtuvo que el 84.8% (28) de los trabajadores encuestados respondieron que, si clasifican los materiales que usan según su necesidad, mientras que el 15.2% (5) dijo que no clasifican. Es decir, que el Seiri, siendo la primera S del kaizen se practica con la clasificación de los materiales e insumos, con una efectividad del 84.8 % en las panaderías y pastelerías del distrito de Ayacucho.

Tabla 3

¿Usted ordena los materiales con la intención de hallarlos rápidamente?

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	32	97.0%
NO	1	3.0%
TOTAL	33	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las panaderías y pastelerías.
Elaborado por la investigadora

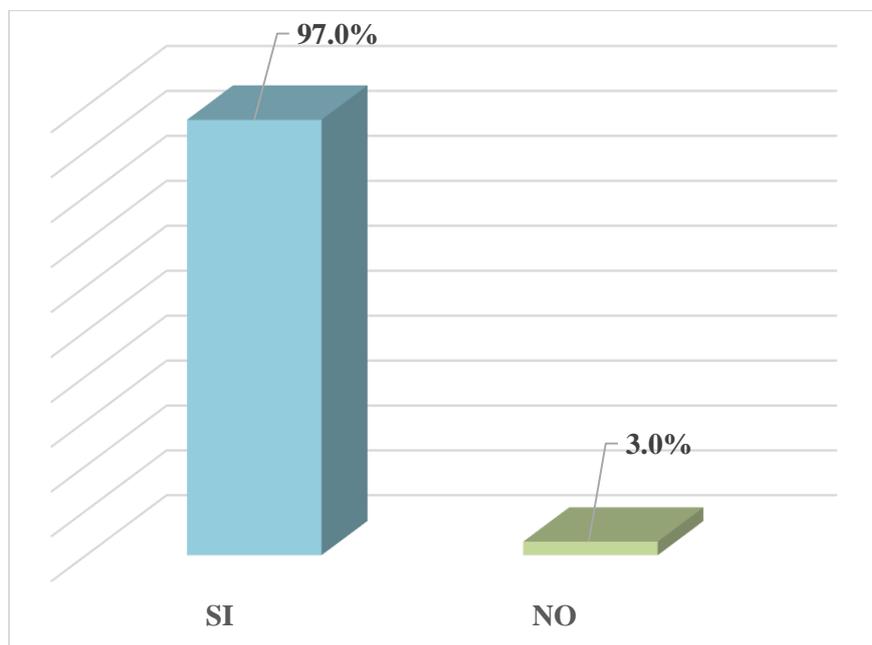


Figura 3. Orden de los materiales

INTERPRETACIÓN: En la figura 3, el 97.0% de los trabajadores respondieron que, si ordenan los materiales con la intención de hallarlos rápidamente, mientras que el 3.0% dijeron que no ordenaban. Con estos resultados decimos que la segunda S del kaizen, seiton, es practicado por los trabajadores, ya que ordenan los materiales que usan en las panaderías pastelerías, distrito de Ayacucho.

Tabla 4

¿Usted realiza la limpieza constantemente?

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	30	90.9%
NO	3	9.1%
TOTAL	33	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las panaderías y pastelerías.
Elaborado por la investigadora.

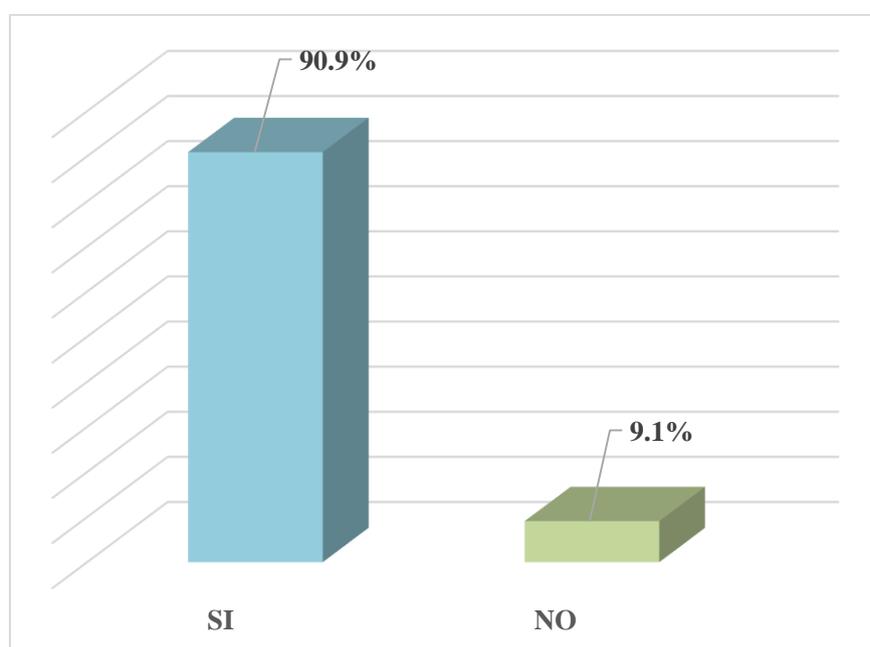


Figura 4. Limpieza constante

INTERPRETACIÓN: En la figura 3, del total de encuestados, el 90.9% dijeron que realizaban una limpieza constante, mientras que el 9.1% no lo hacía. Con estos resultados podemos decir que la tercera S del kaizen, el seiso, es practicado por los trabajadores de las panaderías y pastelerías del distrito de Ayacucho.

Tabla 5

¿Cada trabajador asume la responsabilidad de limpiar su lugar de trabajo?

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	23	69.7%
NO	10	30.3%
TOTAL	33	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las panaderías y pastelerías.
Elaborado por la investigadora.

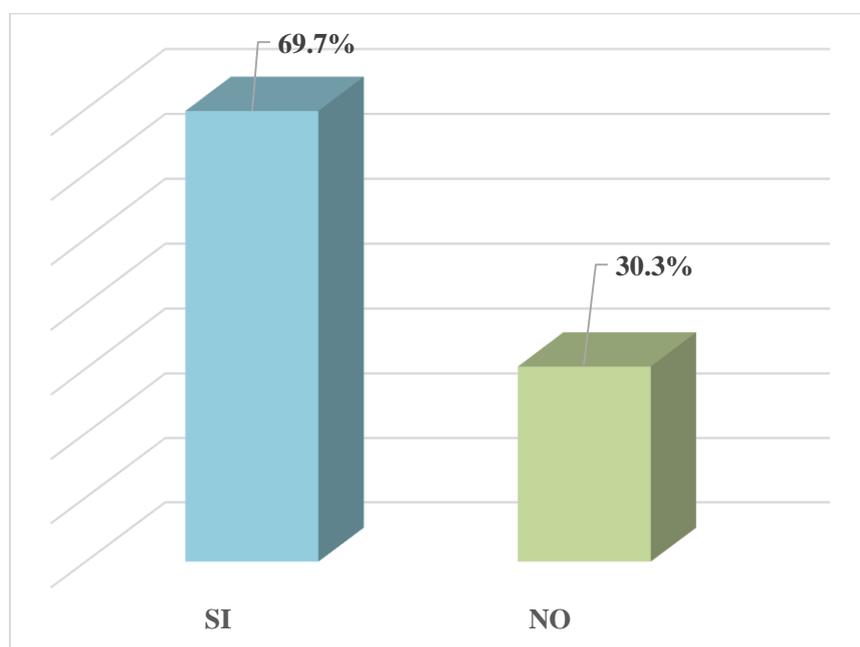


Figura 5. Responsabilidad de limpiar su lugar de trabajo

INTERPRETACIÓN: En la figura 5, se muestra que el 69.7% del total de encuestados dijeron que asumían la responsabilidad de limpiar su lugar de trabajo, mientras que el 30.3% dijeron que no. Esto quiere decir que los trabajadores cumplen con la práctica de la tercera S, que es el seiso, con un 70% de resultado favorable en las panaderías y pastelerías del distrito de Ayacucho.

Tabla 6

¿Usted tiene un superior que supervisa su trabajo?

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	26	78.8%
NO	7	21.2%
TOTAL	33	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las panaderías y pastelerías.
Elaborado por la investigadora.

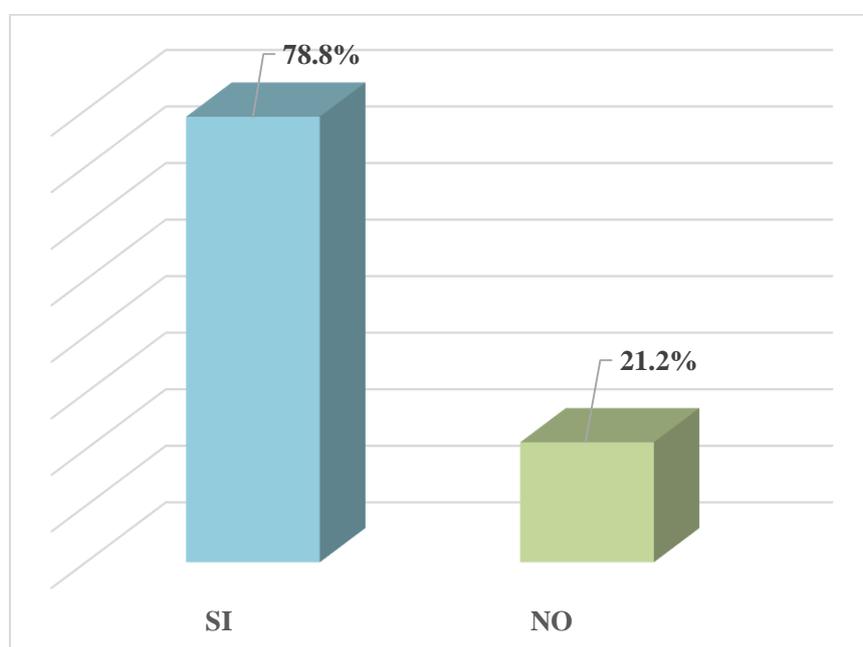


Figura 6. Superior que supervisa su trabajo

INTERPRETACIÓN: En la figura 6, se muestra que el 78.8% de los encuestados tienen un superior quien supervisa su trabajo mientras que el 21.2% respondieron que no. Esto quiere decir que, al existir un superior, quien en la mayoría de los casos es el propietario del negocio, realizan un trabajo basado en la autoridad y la obediencia.

Tabla 7

¿Usted viste el uniforme adecuado en el lugar de trabajo? (delantal, guantes, botas, cofia)

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
NO	18	54.5%
SI	15	45.5%
TOTAL	33	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las panaderías y pastelerías.
Elaborado por la investigadora.

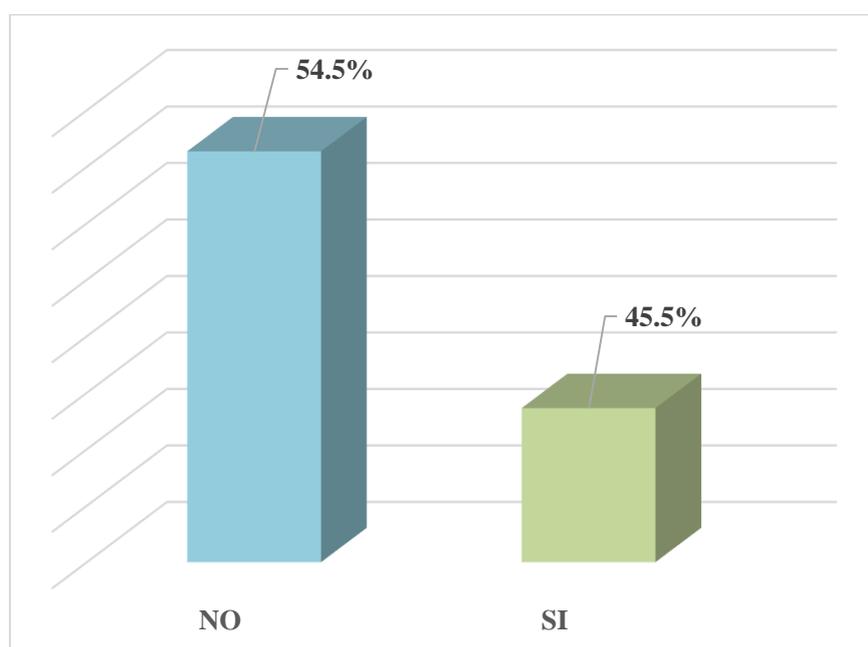


Figura 7. Vestimenta adecuada en el lugar de trabajo

INTERPRETACIÓN: En la figura 7, se muestra que el 54.5% de los encuestados visten el uniforme adecuado en el lugar de trabajo, siendo esto, botas, mandil, cofia, entre otros; mientras que el 45.5% dijo que no vestían el uniforme adecuado. Esto quiere decir que los trabajadores cumplen con usar la vestimenta, puesto que se tiene un 55% de resultado positivo, pero con una alta diferencia negativa.

Tabla 8

¿Usted soluciona los problemas que surgen en el lugar de trabajo?

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	22	66.7%
NO	11	33.3%
TOTAL	33	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las panaderías y pastelerías.
Elaborado por la investigadora.

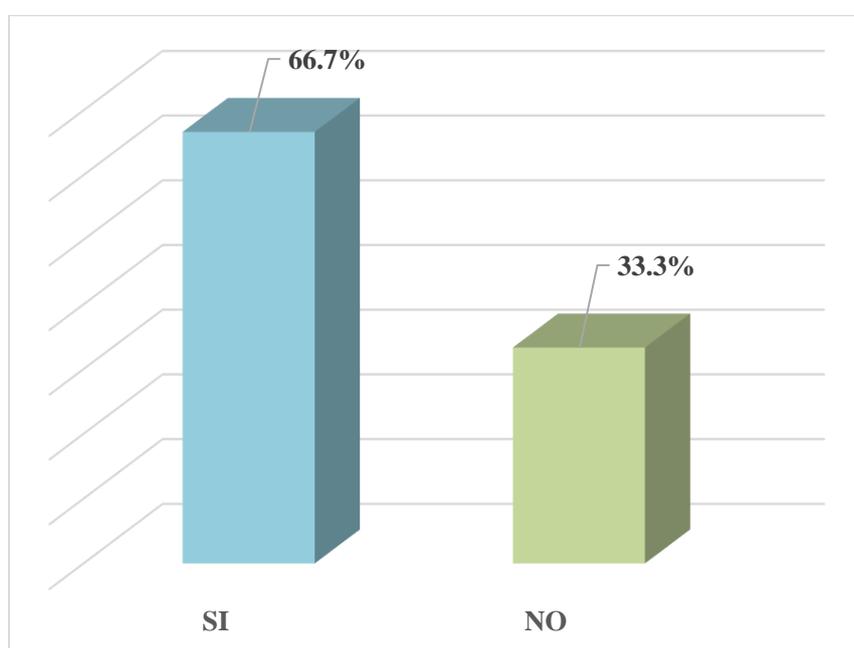


Figura 8. Solución de problemas en el lugar de trabajo

INTERPRETACIÓN: En la figura 8, se muestra que el 66.7% de los encuestados respondieron que si solucionan los problemas que surgen en su lugar de trabajo, mientras que el 33.3% respondieron que no. Ante estos resultados se puede decir que los trabajadores tienen la potestad y autonomía de solucionar los problemas que surgen en su trabajo según la envergadura de estos.

Tabla 9

¿Usted considera que trabaja en equipo?

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	27	81.8%
NO	6	18.2%
TOTAL	33	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las panaderías y pastelerías.
Elaborado por la investigadora.

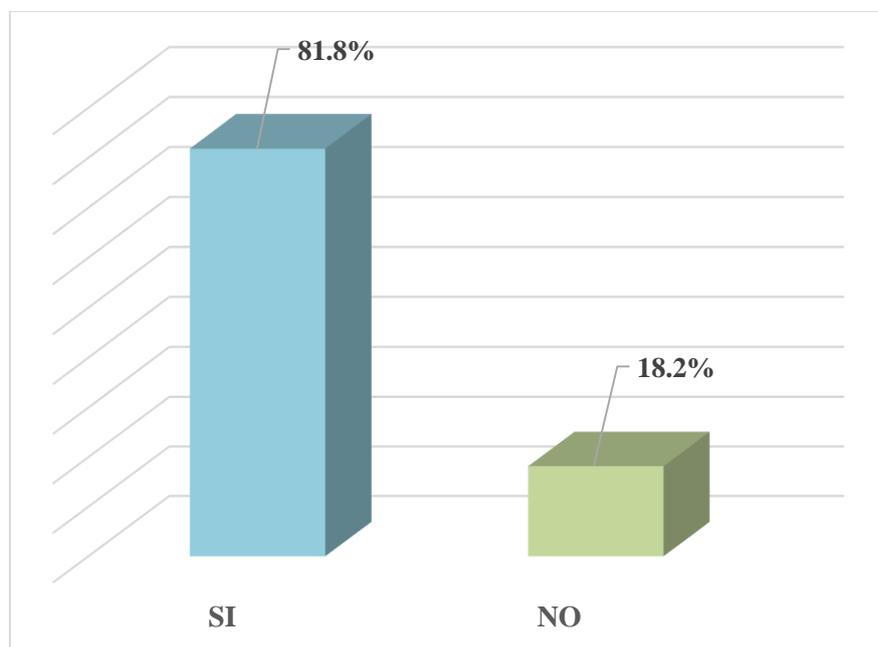


Figura 9. Trabajo en equipo

INTERPRETACIÓN: En la figura 9, se muestra que el 81.8% de los encuestados dijeron que, si trabajan en equipo, mientras que el 18.2% no lo hace. Esto quiere decir que uno de los elementos de la mejora continua, el trabajo en equipo es practicado por los trabajadores, con un resultado del 82% en las panaderías y pastelerías.

Tabla 10

¿Usted tiene la facultad para tomar decisiones en su trabajo?

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	23	69.7%
NO	10	30.3%
TOTAL	33	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las panaderías y pastelerías.
Elaborado por la investigadora.

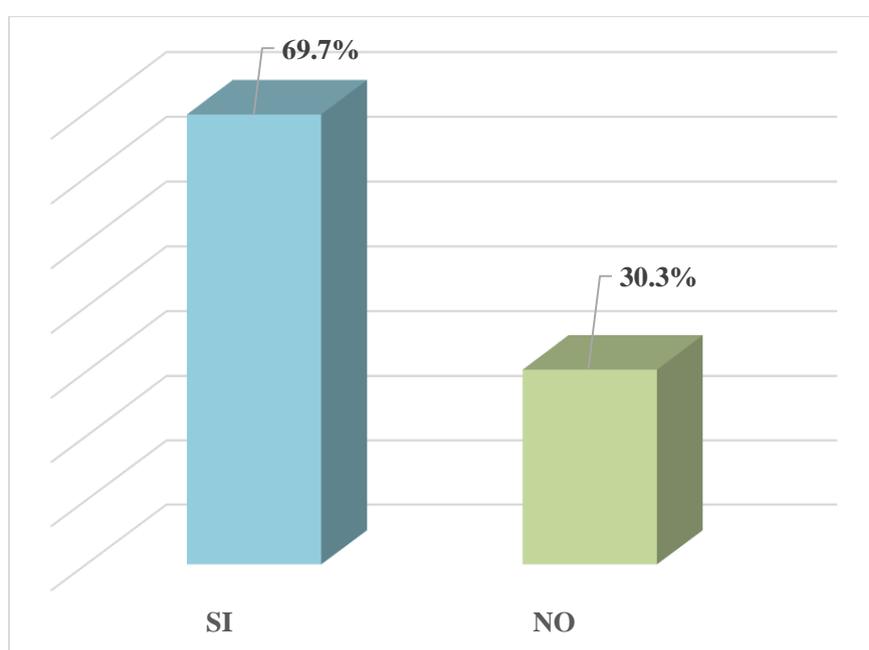


Figura 10. Facultad para tomar decisiones en el trabajo

INTERPRETACIÓN: En la figura 10, se muestra que el 69.7% de los encuestados respondieron que, si tienen facultad para tomar decisiones en su trabajo, mientras que el 30.3% dijo que no. Con estos resultados obtenidos decimos que el segundo elemento de la mejora continua, el empoderamiento, es practicado por los trabajadores en un 70%, en las panaderías y pastelerías.

Tabla 11

¿Usted realiza un control constante en el proceso de la producción?

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	22	66.7%
NO	11	33.3%
TOTAL	33	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las panaderías y pastelerías.
Elaborado por la investigadora.

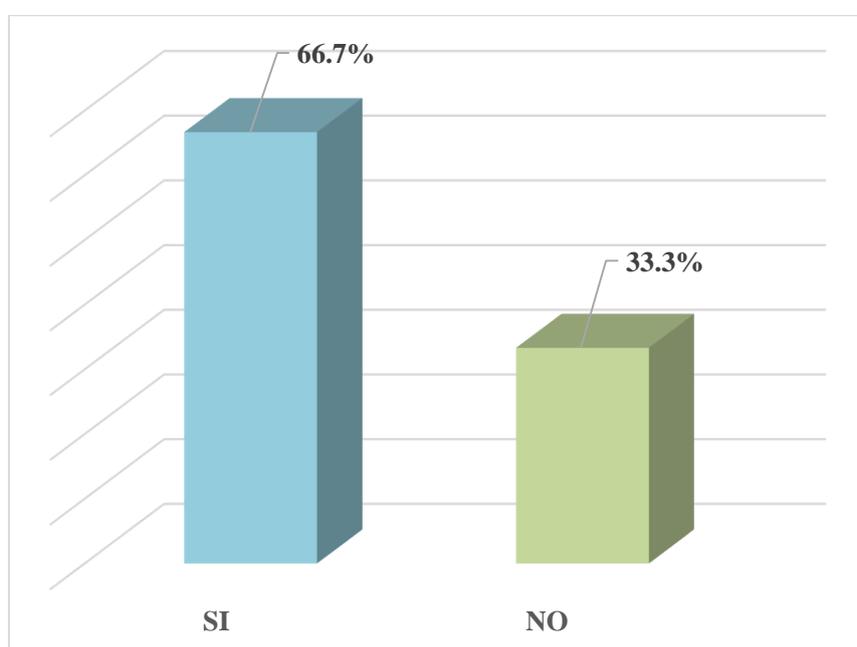


Figura 11. Control constante en el proceso de producción

INTERPRETACIÓN: En la figura 11, se muestra que el 66.7% de los encuestados respondieron que, si realizan un control constante en el proceso de producción, mientras que el 33.3% dijo que no. Con estos resultados decimos que el tercer elemento de la mejora continua, el control de atributos, es ejecutado por los trabajadores al 67% en las panaderías y pastelerías del distrito de Ayacucho.

Tabla 12

¿Usted califica que el producto de la empresa es de alta calidad?

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	29	87.9%
NO	4	12.1%
TOTAL	33	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las panaderías y pastelerías.
Elaborado por la investigadora.

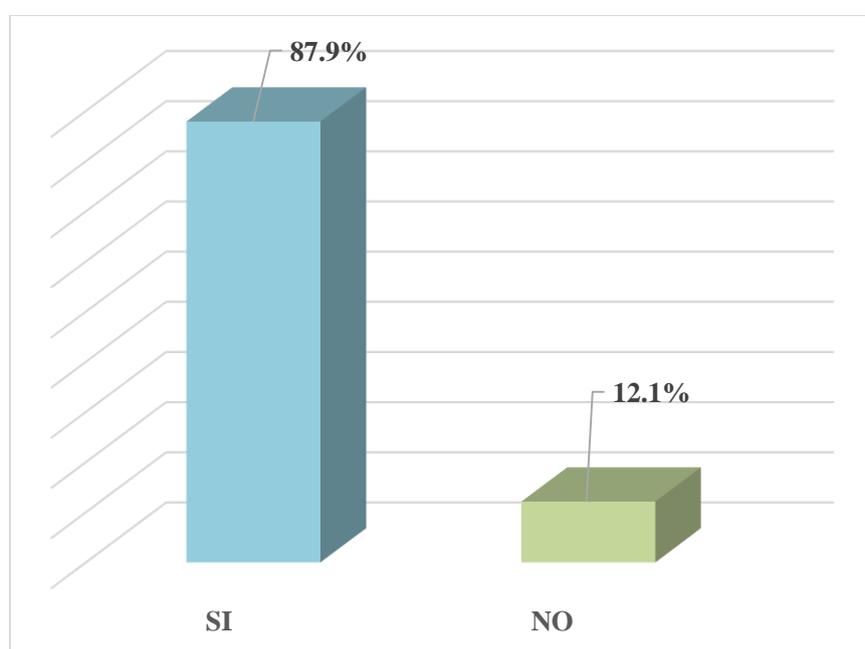


Figura 12. Productos de alta calidad

INTERPRETACIÓN: En la figura 11, se muestra que el 87.9% de los encuestados respondieron que, califican a los productos de la empresa con alta calidad, mientras que el 12.1% dijo que no son de alta calidad. Esto quiere decir que el quinto elemento de la mejora continua, la calidad del producto, es enfatizado por la empresa y por ende los trabajadores consideran que los productos cumplen con los estándares de calidad, tal como se muestran en los resultados, al 88%, en las panaderías y pastelerías del distrito de Ayacucho.

Tabla 13

¿En esta empresa enfatizan la satisfacción al cliente?

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	31	93.9%
NO	2	6.1%
TOTAL	33	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de las panaderías y pastelerías.
Elaborado por la investigadora.

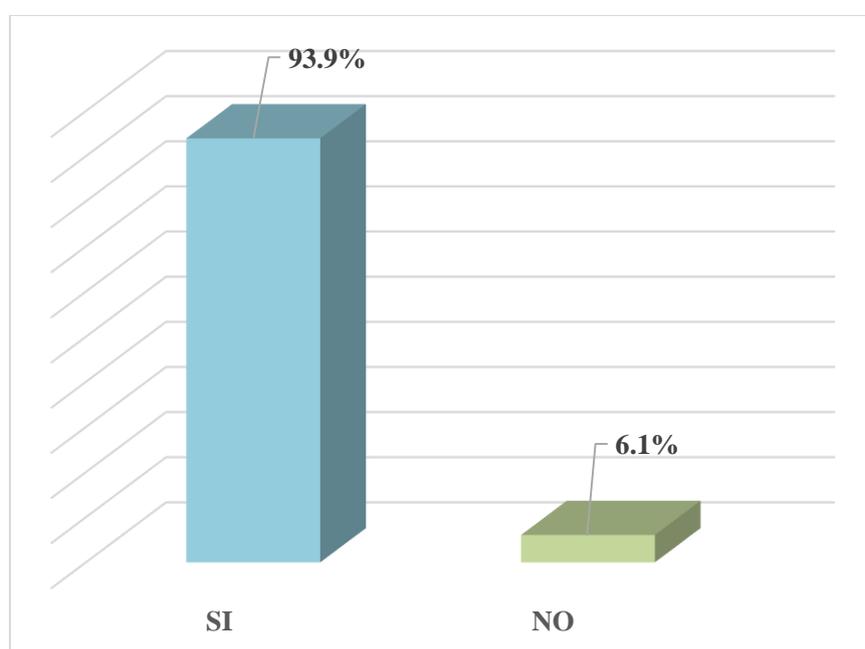


Figura 13. Satisfacción al cliente

INTERPRETACIÓN: En la figura 13, se muestra que el 93.9% de los trabajadores respondieron que, si enfatizan la satisfacción al cliente mientras que el 6.1% respondieron que no. Con estos resultados decimos que el último elemento de la mejora continua, el enfoque al cliente, es enfatizado por las empresas, tal como los trabajadores de las panaderías y pastelerías manifiestan.

5.2. Resultados de la ficha de observación aplicado a los 5 propietarios de las panaderías y pastelerías, distrito de Ayacucho.

Tabla 14

El uso de las 5S del Kaizen (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke)

CATEGORÍA	PUNTOS
SI	54
NO	27
A VECES	19
Total	100

Fuente: Ficha de observación aplicado a los propietarios de las panaderías y pastelerías
Elaborado por la investigadora

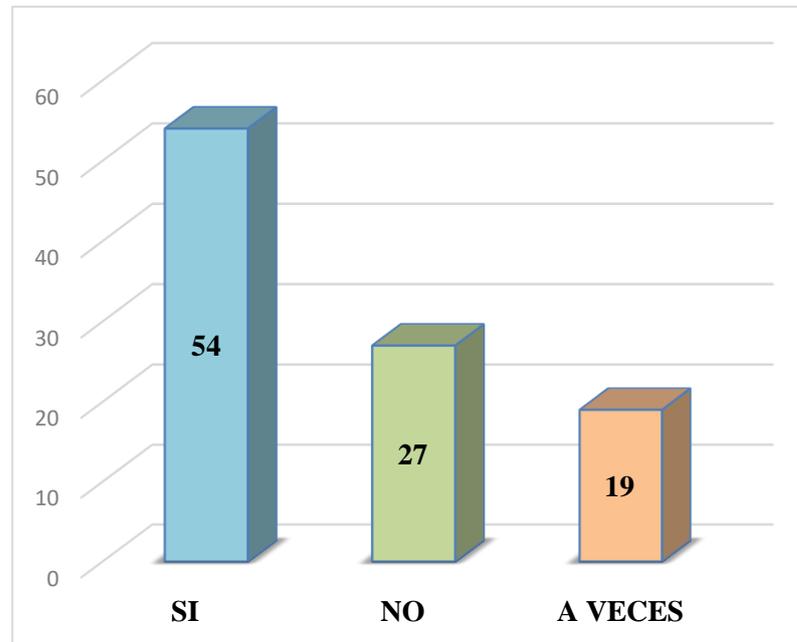


Figura 14. Uso de las 5S del Kaizen

INTERPRETACIÓN: En la figura 14, los propietarios respondieron al ítem **Si**, con un puntaje de 54, mientras que el ítem **No** obtuvo un puntaje de 27 y por último el ítem **A veces** obtuvo un puntaje de 19. Estos resultados quieren decir que las panaderías y pastelerías si aplican las 5s del kaizen. Aunque se puede mejorar para lograr mayores resultados.

VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En relación al objetivo específico: Describir la aplicación de la metodología Kaizen 5S en la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías y pastelerías, distrito Ayacucho, 2019

En la tabla 1, denominado clasificación (Seiri), el 84.8% de los trabajadores clasifica los materiales según su necesidad, mientras que el 15.2% no lo hace. Los resultados se comparan con los obtenidos por Robles (2017) en su estudio sobre la gestión de la calidad con la aplicación de la metodología kaizen, donde manifiesta que el 78,80% de los gerentes encuestados, señalan que rara vez suelen clasificar los utensilios por su tipo de uso con los que cuenta el restaurante. En este sentido se resalta que los trabajadores de las panaderías y pastelerías realizan una clasificación según la prioridad de los materiales y su uso.

Imai (2001) señala que el Seiri significa enderezar o clasificar, consiste en diferenciar entre lo necesario y lo innecesario y descartar lo innecesario.

En la tabla 2, denominado orden (Seiton), el 97% de los encuestados mencionan que ordenan los materiales con la intención de hallarlos rápidamente, mientras que el 3% no lo hace, con estos resultados se concluye que los trabajadores de las panaderías y pastelerías mantienen el orden de los materiales para su ubicación rápida. Los resultados se comparan con los de Suluco (2016) en su estudio de investigación sobre la caracterización de la competitividad y el kaizen, donde manifiesta que el 93.3% de los encuestados tiene la mesa de trabajo ordenada y el 6.6% no la tiene ordenada. Por otro lado, Tangoa (2017) en su investigación menciona que el 77% de los encuestados opinan que regularmente clasifican los recursos, mientras que el 23% consideran que tienen una buena clasificación de sus recursos. Concluyendo que no tiene los espacios debidamente situados.

Imai (2001) señala que el Seiton significa poner las cosas en orden y a la vez mantener en orden de manera que estén listas para ser utilizadas cuando se necesiten.

En la tabla 4, se aprecia que el 69.7% de los encuestados del rubro panaderías y pastelerías manifiestan que asumen la responsabilidad de limpiar su lugar de trabajo, cabe resaltar que pueden ser las máquinas y demás recurso que se utilice, mientras que el 30.3% no lo hace; en este sentido se deduce que los trabajadores tienen y cumplen con la obligación de mantener su lugar de trabajo limpio para de esta manera crear un ambiente favorable y saludable.

Tangoa (2017) manifiesta que el 61.5% de los encuestados califican que existe una buena limpieza en el lugar donde laboran y el 38.5% lo califica como regular, por lo que se deduce que los clientes se encuentran cómodos.

Por otro lado, Suluco (2016) encuentra como pilar fundamental el orden y la limpieza, según el 100% de los dueños piensan que los empleados tienen la mesa de trabajo ordenada, mientras que el 93.3% de los empleados señala que tiene la mesa de trabajo ordenada y el 6.6% no la tiene ordenada. De esto se puede deducir que la mayoría de empleados cumplen la premisa de tener su lugar limpio y ordenado.

Imai (2001) señala que Seiso significa limpieza, definiendo que es mantener limpio el lugar de trabajo.

En la tabla 3, denominado limpieza constante, se aprecia que el 90.9% de los encuestados mencionan que realizan una limpieza constante, mientras que el 9.1% no lo hace. De esta manera los trabajadores de las panaderías y pastelerías crean un hábito al estandarizar el cuidado en la limpieza contante

En la tabla 6, denominado uso adecuado de la indumentaria de trabajo, se aprecia que el 54.5% de los encuestados manifiesta que visten el uniforme adecuado en su lugar de trabajo, mientras que el 45.5% menciona que no. Esto quiere decir que el portar la

indumentaria apropiada reduce peligros de higiene en los productos, puesto que el contacto de los trabajadores con los productos es directo, y también la empresa crea una imagen salubre para con los clientes. Estos resultados se comparan con los de Tangoa (2017) donde se aprecia que el 100% de los encuestados opinaron que los establecimientos realizan un trabajo estandarizado previniendo la aparición de la suciedad mediante normas y procedimientos. Mientras que Robles (2017) menciona que el 78,8 de los gerentes encuestados del rubro restaurantes de dos tenedores manifiesta que rara vez realiza un examen periódico del personal y la limpieza dentro de la organización.

Imai (2001) define al Seiketsu como el hacer del aseo y de la pulcritud un hábito, principiando con la propia persona.

En relación al objetivo específico: Describir la aplicación de los elementos de la mejora continua en la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías y pastelerías, distrito Ayacucho, 2019

En la tabla 8, denominado trabajo en equipo, se aprecia que el 81.8% de los encuestados manifiestan trabajar en equipo, mientras que el 18.2% no lo hace. Con estos resultados se determinan que los trabajadores de las panaderías y pastelerías trabajan articuladamente para lograr los objetivos, además de crear un ambiente fluido y con una comunicación constante.

En la tabla 7, denominado resolución de problemas en el lugar de trabajo, se aprecia que el 66.7% de los encuestados manifiesta que pueden solucionar los problemas que surgen el trabajo. También en la tabla 9, se aprecia que el 69.7% de los trabajadores tienen la facultad de tomar decisiones en su trabajo, mientras que el 30.3 % no lo hace. La relación existente entre estos 2 resultados está basada en el empoderamiento, puesto que los trabajadores son quienes están involucrados en los procesos y por tanto

conocen los problemas que puedan surgir, cuando se otorga autonomía y se le empodera a un trabajador, el resultado es visible y favorable para las panaderías y pastelerías; cabe mencionar que dicho poder ha de otorgarse con responsabilidad.

En la tabla 5, se aprecia que el 78.8% de los trabajadores manifiesta que tienen un superior que supervisa su trabajo, mientras que el 21.2% no tiene un superior. De esta manera decimos que existe un liderazgo basado en la autoridad; esto debido a que los propietarios cumplen con la función de gerente y por tanto desconocen la práctica del liderazgo.

En la tabla 10, se muestra que el 66.7% de los encuestados de las panaderías y pastelerías realizan un control constante en el proceso de la producción o de venta, mientras que el 33.3% no lo hace. Esto quiere decir que los trabajadores encargados de la producción de pasteles y panes realizan el control, en cuanto al sabor, la presentación, el tiempo de duración del producto apto para el consumo, la calidad de los insumos, entre otros. Mientras que los trabajadores de venta realizan la inspección del producto terminado para su posterior venta.

En la tabla 11, denominado producto de buena calidad, se aprecia que el 87.9% de los encuestados califican que los productos que ofrecen las panaderías y pastelerías son de buena calidad, mientras que el 12% califica que no. Con estos resultados podemos decir que los panes y pasteles que se producen en las panaderías y pastelerías son de buena calidad según la calificación de los trabajadores. **Según M. Juran (1993)** supuso que la calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes. Además, la calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es “la adecuación para el uso satisfactorio de las necesidades del cliente”

En la tabla 12, denominado satisfacción al cliente, se aprecia que el 93.9% de las empresas enfatizan la satisfacción al cliente, mientras que el 6.1% no lo hace. Con

estos resultados concluimos que las panaderías y pastelerías, están enfocadas en la satisfacción del cliente ofreciendo productos y servicios de calidad.

En relación al objetivo específico: Elaborar el plan de mejora del kaizen en las micro y pequeñas empresas del rubro panaderías y pastelerías, distrito Ayacucho, 2019

Al analizar los resultados del cuestionario y la ficha de observación se propone lo siguiente:

Problemas encontrados RESULTADOS	Causas	Aplicación de la mejora	Responsable
Los trabajadores no cumplen satisfactoriamente con la práctica de las 5s del kaizen.	Desconocimiento de la práctica de las 5s.	- Desarrollar capacitaciones sobre la práctica adecuada de las 5s del kaizen, para cada área de trabajo y así lograr mejores resultados.	Gerente y/o propietario.
Los trabajadores no visten el uniforme adecuado en el lugar de trabajo, como el mandil, las botas, la cofia y los guantes. El 45.5% de los trabajadores no visten el uniforme adecuado.	Los propietarios y/o gerentes de las panaderías y pastelerías no les proporcionan la indumentaria adecuada a sus trabajadores.	- La empresa debe priorizar la compra de la indumentaria para los trabajadores, puesto que la presentación adecuada es importante, además de reducir peligros en cuanto al higiene. - Se debe brindar capacitaciones sobre la seguridad e higiene laboral.	Gerente y/o propietario.
Los trabajadores no tienen la suficiente facultad para tomar decisiones en su trabajo.	Los propietarios y/o gerentes de las panaderías y pastelerías no delegan el	- Se debe efectuar un MOF y un ROF donde indicar las funciones que debe tener cada trabajador, y a la vez puedan conocer los niveles jerárquicos.	Gerente y/o propietario.

<p>El 30.3% de los trabajadores no tienen la facultad para tomar decisiones.</p>	<p>poder u autonomía a los trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe realizar capacitaciones en cuanto a los temas del liderazgo y el empoderamiento. - Se debe mantener una comunicación horizontal, respetando las opiniones de los trabajadores. 	
<p>Los trabajadores no realizan un constante control en el proceso de producción o ventas.</p> <p>El 33.3% de los trabajadores no realizan un control constante en el proceso de producción o ventas.</p>	<p>Falta de conocimiento para verificar el control de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar capacitaciones sobre el PEPS, UEPS y el registro de inventarios. - Implementar herramientas para el control de calidad como el flujograma, el diagrama de causa y efecto y el diagrama de Pareto. 	<p>Gerente y/o propietario</p>
<p>Las panaderías y pastelerías no cuentan con tener una misión, visión y objetivos.</p>	<p>Desconocimiento del planeamiento estratégico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir y plantear los elementos del planeamiento estratégico (misión, visión y objetivos) e informar a los trabajadores en una capacitación para encaminar las actividades hacia el logro de las mismas. 	<p>Gerente y/o propietario</p>

PLAN DE CAPACITACIÓN

I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

LAS DELICIAS S.A.C es una empresa dedicada a la producción y venta de panes y pasteles.

II. JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante dentro de una empresa es el personal, son ellos quienes realizan actividades y funciones con el objetivo de crear productos y venderlos. Cada colaborador es importante, y es necesario que este posea las aptitudes y actitudes para lograr un buen desempeño, que en efecto favorezca a la empresa y así mismo.

Es por ello el interés de brindar el conocimiento y la preparación necesaria a los trabajadores para crear colaboradores competitivos, que estén impulsados al crecimiento personal y laboral.

III. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa Las Delicias S.A.C.

IV. FINALIDAD

El propósito es incrementar la eficiencia y eficacia de los colaboradores, a partir de las siguientes premisas:

- Ejecutar la práctica del liderazgo y el empoderamiento para crear un entorno laboral con participación y autonomía.
- Incrementar los resultados con el conocimiento del control de procesos.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y crear un ambiente seguro que lleve a actitudes y comportamientos más estables.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad del servicio.

- Generar conductas positivas y mejoras en el clima laboral, la productividad y la calidad del servicio.
- Informar la misión, visión y objetivos que tiene la empresa, y hacer partícipe a los colaboradores para el logro de las mismas.

V. OBJETIVOS

Objetivos generales

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Desarrollar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio e incrementar la motivación del trabajador.

Objetivos específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de sus puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Ayudar en la preparación de un personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la empresa.

VI. METAS

Capacitar al 100% de los colaboradores, personal administrativo y operativo de la empresa Las Delicias S.A.C.

VII. ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son las siguientes:

- Presentación de casuísticas de su área.

- Desarrollo de trabajos prácticas que se viene realizando cotidianamente.

VIII. ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones estarán conformadas por 2 talleres, que se detallan a continuación:

Taller 1

- Las 5s del kaizen (seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke).

Taller 2

- Planeamiento estratégico
- Control de procesos
- Seguridad e higiene laboral

Taller 3

- El liderazgo
- El empoderamiento

IX. RECURSOS

El grupo humano estará conformado por los colaboradores y el gerente o propietario.

De darse el caso, se podría tomar los servicios de un especialista en las materias más importantes.

Entre los recursos materiales se encuentran:

- La infraestructura: Se realizará en la empresa Las Delicias S.A.C
- Mobiliario, equipo y otros.: Se utilizarán mesas y sillas de la empresa, también se debe contar con un proyector multimedia, una computadora portátil y lapiceros.
- Documentos: Se entregarán a los trabajadores separatas sobre la información de los temas que se desarrollarán.

X. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión será financiado con fondos propios de la empresa Las Delicias S.A.C.

XI. PRESUPUESTO POR TALLER

DESCRIPCIÓN	UNID.	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Pasajes	Psje.	09	s/. 5.00	s/. 45.00
Lapiceros	Unid.	12	s/. 0.50	s/. 6.00
Alquiler del proyector	Unid.	01	s/. 70.00	s/. 70.00
Fólder	Unid.	11	s/. 0.70	s/. 7.70
Separatas	Unid.	11	s/. 1.00	s/. 11.00
Refrigerios	Unid.	11	s/. 8.00	s/. 88.00
Honorarios del especialista	Horas	04	s/. 80.00	s/. 320.00
Total del presupuesto				s/. 547.70

XII. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MESES										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Taller 1 - Las 5s del kaizen (seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke).							X				
Taller 2 - Planeamiento estratégico - Control de procesos - Seguridad e higiene laboral									X		
Taller 3 - El empoderamiento - El liderazgo											X

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

En relación al objetivo general se concluye que los factores relevantes del kaizen se aplican considerablemente en las empresas del rubro panaderías y pastelerías, puesto que practican las 5s de la metodología kaizen, seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke. Al igual que la ejecución de los elementos de la mejora continua, donde resalta la debilidad en el liderazgo, el empoderamiento y el control de procesos.

Con relación a la aplicación de la metodología de las 5s del kaizen, se concluye que el seiri (clasificar) se aplica a un 84.8%, mientras que el seiton (ordenar) se aplica a un 97%, que resulta ser favorable, por otro lado, el seiso (limpieza) se aplica a un 80%, en otro sentido encontramos que el seiketsu (estandarizar) necesita una estructura definida para hacer que las tres primeras S's se practiquen continuamente. Por último, el shitsuke (disciplina) cumple un rol en la práctica de los hábitos de trabajo, que aún no se logra en su totalidad. Los trabajadores cumplen con ejecutarlas, pero siempre la mejora debe ser constante y no estática, para así estandarizar los procesos. El gerente y/o propietario tiende a tener la mentalidad de generar el mayor ingreso económico posible, sin importar en algunos casos la higiene del personal, además es importante mencionar que la autodisciplina se logra con la práctica de los hábitos de los trabajadores

Con relación a los elementos de la mejora continua, los trabajadores cumplen con trabajar en equipo, tal como se demuestra en los resultados, con un 81.8%, creando un ambiente favorable y saludable dentro de las empresas del rubro panaderías y pastelerías. Por otro lado, el empoderamiento no se ejecuta como

es debido, esto en relación a los resultados que se obtuvo sobre la facultad para tomar decisiones en el trabajo, con un 69.7% de resultado; esto en gran parte porque el personal no está capacitado en conocimientos para tomar decisiones acertadas o correctas. En cuanto al liderazgo, no se aplica en gran porcentaje, ya que la gestión está basada en la autoridad, tal como se demuestra en el resultado del 78.8%, que determina la existencia de un jefe autoritario y la carencia de un líder, quien haga participe a todos los colaboradores. En referencia al control de atributos que realiza el personal de producción y venta, se considera la calidad en los insumos, el sabor, la presentación, el precio y el servicio al cliente, que como resultado tiene la satisfacción del consumidor. En este sentido se obtuvo que el 66.7% de trabajadores realiza un control de procesos en la producción y venta. re. El resultado anterior está relacionado con la calificación que tiene el personal sobre la calidad de los productos que ofrecen las panaderías y pastelerías, quienes manifiestan que los panes y pasteles son de alta calidad, tal como se demuestra con un resultado del 87.9%, ya que han degustado los productos y a la vez los clientes mencionan estas satisfechos por el sabor, la presentación, el precio y el servicio. Por último, tenemos el enfoque en la satisfacción del cliente, es todo por cuanto las panaderías y pastelerías deben mejorar y ser competitivas, tal como se demuestra en el resultado obtenido, con un 93.9%. Todo está enfocado en el cliente o consumidor, y la gestión de calidad en este rubro involucra a todo el equipo humano que la compone y el uso de las herramientas administrativas deben ser ejecutados según la necesidad o para reducir futuras amenazas en el mercado.

8.2. RECOMENDACIONES

En relación a las conclusiones se efectúa las siguientes recomendaciones a los gerentes y/o propietarios de las panaderías y pastelerías del distrito de Ayacucho:

- El uso de la metodología de las 5s, en las panaderías y pastelerías debe ser más estructurado y aplicado de acuerdo a las necesidades de cada área de trabajo, puesto que los recursos que utilizan son diferentes. Además de brindar el conocimiento necesario sobre la aplicación adecuada del seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke para lograr resultados favorables.

La seguridad e higiene laboral debe ser prioridad para reducir futuras amenazas y riesgos que pueden afectar la integridad de los trabajadores, es por ello la necesidad de que estos porten la indumentaria de trabajo necesaria.

- En relación a los elementos de la mejora continua se tiene debilidades en cuanto al liderazgo, el empoderamiento y el control de atributos, por lo que se recomienda realizar capacitaciones para brindar el conocimiento y la preparación necesaria. Las opiniones de los trabajadores deben ser tomados en cuenta para tomar decisiones, porque son ellos quienes están involucrados en los procesos.

Se recomienda que el gerente y/o propietario ejecute un liderazgo basado en la participación de sus trabajadores, donde ellos puedan estar motivados e imparta una enseñanza basada en la superación y a la vez empoderar a los trabajadores en cuanto a sus funciones y a la autonomía que deben tener para tomar decisiones en su área de trabajo.

- El planeamiento estratégico es fundamental para crear MyPES competitivas; por ello se debe plantear y realizar acciones en base al logro de las mismas,

en colaboración y participación del grupo humano que conforma las panaderías y pastelerías.

Por otro lado, se recomienda a la ULADECH continuar con los trabajos de investigación, pues estos generan conocimiento y aporte para la mejora de las MyPES y sirve de guía para futuras investigaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bracho. Y (2010) Gestión de la calidad. Tesis de post grado. Recuperado de :

<http://gestiondecalidadenelsectorazucarero.blogspot.com/2010/10/tesis-gestion-de-calidad-capitulo-ii.html>

Crosby, Philip B. (1998). La organización permanece exitosa; México. Recuperado de:

<https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/>

Dean, J., & D.E. Bowen. (1994). Management theory and total quality improvement research and practice through theory development. Academy of Management Review, 392-418. Recuperado de: www.slideshare.net

Deming, W. (1998). Calidad, productividad y competitividad fuera de la crisis. Madrid.

Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/>

Farley, C. (1999). Despliegue de Políticas del KAIZEN. Fundación Mexicana de la Calidad Total y Centro de Productividad de Monterrey. Monterrey Nuevo León México: Recuperado de:

<http://revpubli.unileon.es/index.php/Pecvnia/article/view/696/614>

Ferrer, J. (31 de julio de 2010). metodologia02. Recuperado de:

<http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>

Flores, W. (2017) en su investigación análisis y propuesta de mejora de procesos aplicando mejora continua, técnica SMED, y 5S, en una empresa de confecciones. Tesis por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de:

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9706/FLORES_W_LLY_PROCESOS_MEJORA_SMED_5S_CONFECCIONES.pdf?sequence=1

Gonçales, M. e Ignácio, S. (2017) Los principales pasos adoptados para la aplicación de kaizen en fábrica de componentes industriales. Revista Científica de Ingeniería de producción. ISSN 1676-1901. Universidad Metodista de Piracicaba. Brasil.

Recuperado de:

<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=0a4e9bc7-ac58-4f2e-8f1a-cdf0e965f9ee%40sessionmgr4009>

González, F. (2000). Tema 8: Gestión de la calidad. Recuperado de:

[http://mercado.unex.es/operaciones/descargas/EE%20\(LA\)/Cap%C3%ADtulo%208.pdf](http://mercado.unex.es/operaciones/descargas/EE%20(LA)/Cap%C3%ADtulo%208.pdf)

Hernández S. Roberto, Fernández C. Carlos y Baptista L. Pilar (2004). Metodología de la investigación. 3ª edición. Colombia. Recuperado de:

https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Hernández, A. G. (23 de marzo de 2011). Metodología de la investigación. Recuperado de

<https://sites.google.com/site/metodologiadelainvestigacionb7/capitulo-5-sampieri>

Hernández, N. A. (27 de mayo de 2018). Página personal sobre la Formación Postgrado en Enfermería. Recuperado de

http://www.aniortenic.net/apunt_metod_nvestigac4_4.htm

Hino, S. (2006). Inside the Mind of Toyota. New York: Productivity Press.

<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/>

Imai, M. (2001). Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa. México D.F.:

CECSA. Recuperado de:

https://www.academia.edu/8496167/Kaizen_La_clave_de_la_ventaja_competitiva_Japonesa

International Organization for Standardization. (2005). Normas Iso 9000: 2005 Sistemas de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario. Recuperado de:

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es:term:3.2.5>

Ishikawa, K. (1999). ¿Qué es control total de la calidad?; Colombia. Recuperado de :

<https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/>

Juran, J. (1993). Juran y la planificación de la calidad; Madrid. Recuperado de:

<https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/>

Kerlinguer, N. (1981). Investigación del comportamiento. México. Recuperado de:

<https://www.monografias.com/trabajos57/hipotesis-investigacion/hipotesis-investigacion.shtml>

Mc. Gulgan, F. (1981). Psicología Experimental. Enfoque metodológico. México.

Recuperado de: <http://investigacionholistica.blogspot.com/2013/03/las-hipotesis-en-investigacion-cuando.html>

Gonzales F. (2009). Sistema de gestión de la calidad. Recuperado de:

<https://es.slideshare.net/fabioalberto/3-certificaciones-de-sistemas-de-gestion-de-la-calidad-francisco-javier-miranda>

Nuevas normas ISO (2016). Desarrollo del concepto calidad. Santiago centro: Escuela europea de excelencia. Recuperado de:

Ramírez, R. (2008) Kaizen y TQM como medio de crecimiento en la microempresa.

Tesis por la Universidad Nacional Autónoma de México, México. Recuperado de:

<http://132.248.9.195/ptd2009/enero/0638465/Index.html>

Repositorio académico digital. Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado de

<http://eprints.uanl.mx/>

- Robles, N. (2015). Caracterización de la gestión de calidad bajo el método kaizen en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro restaurantes de dos tenedores del distrito de Huaraz, 2015. Tesis, por la Universidad católicas Los Ángeles de Chimbote, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/4780>
- Senge, P. (1990). The fifth discipline. New York. N.Y: Double day. Recuperado de: http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_59/manual_59/Book6/The-Fifth-Discipline.pdf
- Senlle, A., Martínez, E., y Martínez. (2001). ISO 9000-2000 Calidad en los servicios. Barcelona. Gestión 2000. Recuperado de: <http://www.estadisticaparalainvestigacion.com/wp-content/uploads/2017/12/Calidad-en-Los-Servicios-Educativos-Senlle-AndrA-c-s-Author.pdf>
- Styhre, A. (2001). Kaizen, ethics, and care of the operations: Management after empowerment, journal of management studies. Recueprado de: https://www.researchgate.net/publication/227375346_Kaizen_Ethics_and_Care_of_the_Operations_Management_After_Empowerment
- Suárez, R. Barraza, D. y Pujol, R. (2008). Recuperado de www.slideshare.net
- Sulucó. (2016). En su investigación sobre la caracterización de la competitividad y el kaizen en las MYPE rubro restaurantes, de la urbanización los rosales – Piura, año 2016. Tesis, por la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/1033>
- Sunat. (2019). Recuperado de : <http://cpe.sunat.gob.pe/micro-y-pequena-empresa-mype>
- Tangoa, M. (2017). Caracterización de la competitividad y el kaizen en las MYPE rubro restaurante del ditrito Tabalosos, provincia Lamas – San Martín, año 2017. Tesis,

por la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Perú. Recuperado de:

<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/2032>

Yanez, J. (2016) Propuesta de instructivo kaizen para el mejoramiento continuo en las

pymes manufactureras del D.M.Q. caso: CIU C31. Tesis por la Pontificia

Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de:

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11603/TESIS%20RESULTA>

[DO%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11603/DO%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

ANEXOS

Anexo 1

Modelo del cuestionario aplicado a los trabajadores de las panaderías y pastelerías.



FICHA DE ENCUESTA

Buen día Sr(a). Soy Tesista de la ULADECH, estoy haciendo un estudio sobre la PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL KAIZEN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO PANADERÍAS Y PASTELERÍAS, DISTRITO AYACUCHO, 2019, el cual servirá para mejorar los trabajos en la empresa.

Agradezco su valiosa colaboración. Marque con un aspa (X) en cada una de las preguntas.

1. ¿Usted clasifica los materiales que usa, según su necesidad?
Si () No ()
2. ¿Usted ordena los materiales con la intención de hallarlos rápidamente?
Si () No ()
3. ¿Usted realiza la limpieza constantemente?
Si () No ()
4. ¿Cada trabajador asume la responsabilidad de limpiar su lugar de trabajo?
Si () No ()
5. ¿Usted tiene un superior que supervisa su trabajo?
Si () No ()
6. ¿Usted viste el uniforme adecuado en el lugar de trabajo? (delantal, guantes, botas, cofia)
Si () No ()
7. ¿Usted soluciona los problemas que surgen en el lugar de trabajo?
Si () No ()
8. ¿Usted considera que trabaja en equipo?
Si () No ()
9. ¿Usted tiene la facultad para tomar decisiones en su trabajo?
Si () No ()
10. ¿Usted realiza un control constante en el proceso de la producción?
Si () No ()
11. ¿Usted califica que el producto de la empresa es de alta calidad?
Si () No ()
12. ¿En esta empresa enfatizan la satisfacción al cliente?
Si () No ()

Anexo 2

Modelo de la ficha de observación aplicado en las panaderías y pastelerías.



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

FICHA DE OBSERVACIÓN

Buen día Sr(a). Soy Tesista de la ULADECH, estoy haciendo un estudio sobre la PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL KAIZEN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO PANADERÍAS Y PASTELERÍAS, DISTRITO AYACUCHO, 2019, voy a realizar una observación a su empresa, a fin de contribuir a la mejora en los trabajos que realiza.

Los datos obtenidos son con fines estrictamente académicos. Agradezco su valiosa colaboración.

Seiri	SI	NO	A VECES
Herramientas innecesarias			
Maquinaria no ocupada			
Productos defectuosos			
Papeles y documentos que no sirven			

Seiton	SI	NO	A VECES
Se codifica los espacios de trabajo			
Señalización para almacenamiento			
Facilita/ señala el proceso de fabricación			
Espacios materiales que no sirven, residuos			

Seiso	SI	NO	A VECES
Espacios libres de polvo y suciedad			
Contribuyen los trabajadores en la limpieza diaria			
Se evita el desorden anormal y condiciones peligrosas			
Ambiente de trabajo saludable			

Seiketsu	SI	NO	A VECES
Existe trabajo en proceso			
Mantiene la limpieza física y mental			
Existe buenos hábitos de limpieza, organización			
Busca la efectividad de insumos y trabajador			

Shitsuke	SI	NO	A VECES
Existe disciplina			
Es sostenible los hábitos de trabajo			
Constante mejora			
Mejora la imagen de la organización			

Anexo 3

Formatos de validación por los expertos.



UNIVERSIDAD CATOLICA LOS ANGELES
CHIMBOTE

TABLA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR EXPERTOS UNIVERSIDAD CATÓLICA ULADECH

APELIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE	INSTITUCIÓN DONDE LABORA	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	AUTOR DEL INSTRUMENTO
Balvin Ramirez, David	UAP Docente	Cuestionario	Romero Palomino, Candy Fiorella

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:
"Propuesta de aplicación del Kaizen en las micro y Pequeñas empresas del rubro Panaderías y Pastelerías, distrito Ayacucho, 2019".

ASPECTOS DE EVALUACIÓN.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	ÍTEM A EVALUAR	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE			
		5	10	35	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1.- Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado											X									
2.- Objetividad	Esta expresado en conductas observables											X									
3.- Actualización	Esta adecuando al avance de la ciencia y la tecnología											X									
4.- Organización	Esta organizado en forma lógica												X								
5.- Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos											X									
6.- Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés											X									
7.- consistencia	Esta basado en aspectos teóricos científicos											X									
8.- Coherencia	Entre las variable, dimensiones indicadores e ítems												X								
9.- Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación											X									
10.- Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto											X									

II.- OPINIÓN DE APLICACIÓN.
Si aplica el instrumento

III.- PROMEDIO DE EVALUACIÓN. 56



DAVID BALVIN RAMIREZ
I.C. ADMINISTRACIÓN
CED: 09971
Firma del experto
DNI N° 09883224

Ayacucho, 04 de mayo del 2019

Lugar y fecha

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, David Balvín Ramírez..... Identificado
con DNI N° 09883224.. CARNET DE COLEGIO N° 09971.....
Con el grado de Lic. Administración.....

Por medio del presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos de recolección de datos, encuesta y ficha de observación, elaborado por la bachiller CANDY FIORELLA ROMERO PALOMINO con DNI N° 70153033, para efecto de su aplicación a los sujetos de la población – muestra seleccionada para el trabajo de investigación, titulado **“PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL KAIZEN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO PANADERÍAS Y PASTELERÍAS, DISTRITO AYACUCHO, 2019”**, que se encuentra realizando. Luego de hacer la revisión correspondiente se recomienda al estudiante tener en cuenta las observaciones hechas al instrumento con la finalidad de optimizar los resultados.


.....
DAVID BALVÍN RAMÍREZ
LIC. ADMINISTRACIÓN
CLAD: 09971



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ANGELES
CHIMBOTE

TABLA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR EXPERTOS UNIVERSIDAD CATÓLICA ULADECH

APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE	INSTITUCIÓN DONDE LABORA	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	AUTOR DEL INSTRUMENTO
Araoz Solier, Karina	Gobierno Regional de Ayacucho	Cuestionario	Pomero Tolomiro, Candy Fiorella
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "Propuesta de aplicación del Kaizen en las micro y pequeñas empresas del rubro Panaderías y Pastelerías, distrito Ayacucho, 2019."			

ASPECTOS DE EVALUACIÓN

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	ÍTEM A EVALUAR	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1.- Claridad	Lista formulado con lenguaje apropiado													X								
2.- Objetividad	Esta expresado en conductas observables													X								
3.- Actualización	Esta adecuado al avance de la ciencia y la tecnología														X							
4.- Organización	Esta organizado en forma lógica														X							
5.- Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos													X								
6.- Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés														X							
7.- consistencia	Esta basado en aspectos teóricos científicos													X								
8.- Coherencia	Entre las variable, dimensiones, indicadores e ítems													X								
9.- Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación													X								
10.- Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su contexto													X								

II.- OPINIÓN DE APLICACIÓN.

Si aplica el Instrumento.

III.- PROMEDIO DE EVALUACIÓN.

67

Firma del experto
DNI N° 28314232

Lic. Adm. Karina Araoz Solier
CLAD N° 10644

Ayacucho, 29 de mayo del 2019.

Lugar y fecha

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, KARINA ARONÉS SOLIER..... Identificado
con DNI N° 28314232 CARNET DE COLEGIO N° 10644.....
Con el grado de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN.....

Por medio del presente hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos de recolección de datos, encuesta y ficha de observación, elaborado por la bachiller CANDY FIORELLA ROMERO PALOMINO con DNI N° 70153033, para efecto de su aplicación a los sujetos de la población – muestra seleccionada para el trabajo de investigación, titulado **“PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL KAIZEN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO PANADERÍAS Y PASTELERÍAS, DISTRITO AYACUCHO, 2019”**, que se encuentra realizando. Luego de hacer la revisión correspondiente se recomienda al estudiante tener en cuenta las observaciones hechas al instrumento con la finalidad de optimizar los resultados.



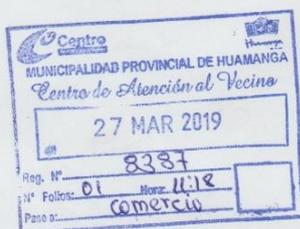
Lic. Adm. Karina Aronés Solier
CLAD N° 10644

Anexo 4

Solicitud presentada a la municipalidad provincial de huamanga para conocer la cantidad de panaderías y pastelerías ubicadas en el distrito de Ayacucho.

**SOLICITA: INFORMACION SOBRE LAS PANADERIAS Y PASTELERIAS
UBICADAS EN EL DISTRITO DE AYACUCHO.**

**Arq. YURI ALBERTO GUTIÉRREZ GUTIÉRREZ
ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAMANGA**



**Yo, ROMERO PALOMINO CANDY
FIORELLA**, identificada con DNI N°
70153033, domiciliada en el AA. HH
Señor del huerto Mz. E, Lt.10 del distrito
de Ayacucho. Ante Ud. respetuosamente
me presento y expongo:

Que, teniendo la necesidad de realizar un
proyecto de investigación, en mi condición de bachiller de la carrera de Administración
de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH), solicito se me facilite
la información sobre la cantidad de establecimientos existentes en el rubro de panaderías
y pastelerías, ubicadas en el distrito de Ayacucho.

POR LO EXPUESTO:

Ruego a usted acceder a mi petición.

Ayacucho, 27 de marzo del 2019.

**ROMERO PALOMINO CANDY FIORELLA
DNI N° 70153033**

Anexo 5

Solicitud presentada a los propietarios de las panaderías y pastelerías.



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

SOLICITA: PERMISO PARA APLICAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

SEÑOR PROPIETARIO DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA LALOS PAN

Yo, **ROMERO PALOMINO CANDY FIORELLA**, identificada con DNI N° 70153033, domiciliada en el AA. HH Señor del huerto Mz. E, Lt.10 del distrito de Ayacucho, bachiller en administración de la **ULADECH**, Ante Ud. respetuosamente me presento y expongo:

Que, teniendo la necesidad de realizar una tesis para la obtención del título profesional en Administración, solicito a su honorable persona permitirme efectuar un estudio de investigación en su negocio, brindándome las facilidades para aplicar los instrumentos de recolección de datos (ficha de observación y las encuestas) a los trabajadores que laboran en su establecimiento, estando estos bajo confidencialidad y siendo utilizadas solo y exclusivamente para la investigación, que como resultado tendrá la elaboración de una propuesta de aplicación del tema de estudio (KIAZEN), y que será en beneficio de su negocio.

POR LO EXPUESTO:

Ruego a usted acceder a mi petición.

Ayacucho, 16 de mayo del 2019.



Inversiones Palomino S.R.L.
Lalos Pan
28206776



ROMERO PALOMINO CANDY FIORELLA
DNI N° 70153033



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

**SOLICITA: PERMISO PARA APLICAR INSTRUMENTOS DE
RECOLECCIÓN DE DATOS.**

SEÑOR PROPIETARIO DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA MIA TANTA

**Yo, ROMERO PALOMINO CANDY
FIORELLA**, identificada con DNI N°
70153033, domiciliada en el AA. HH
Señor del huerto Mz. E, Lt.10 del
distrito de Ayacucho, bachiller en
administración de la ULADECH, Ante
Ud. respetuosamente me presento y
expongo:

Que, teniendo la necesidad de
realizar una tesis para la obtención del título profesional en Administración, solicito a su
honorable persona permitirme efectuar un estudio de investigación en su negocio,
brindándome las facilidades para aplicar los instrumentos de recolección de datos (ficha
de observación y las encuestas) a los trabajadores que laboran en su establecimiento,
estando estos bajo confidencialidad y siendo utilizadas solo y exclusivamente para la
investigación, que como resultado tendrá la elaboración de una propuesta de aplicación
del tema de estudio (KIAZEN), y que será en beneficio de su negocio.

POR LO EXPUESTO:

Ruego a usted acceder a mi petición.

Ayacucho, 15 de mayo del 2019.

Recibido

ROMERO PALOMINO CANDY FIORELLA
DNI N° 70153033

**SOLICITA: PERMISO PARA APLICAR INSTRUMENTOS DE
RECOLECCIÓN DE DATOS.**

**SEÑOR (A) PROPIETARIO (A) DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA
MASSIELL MARIANOS**

**Yo, ROMERO PALOMINO CANDY
FIORELLA**, identificada con DNI N°
70153033, domiciliada en el AA. HH
Señor del huerto Mz. E, Lt.10 del
distrito de Ayacucho, bachiller en
administración de la ULADECH, Ante
Ud. respetuosamente me presento y
expongo:

Que, teniendo la necesidad de
realizar una tesis para la obtención del título profesional en Administración, solicito a su
honorable persona permitirme efectuar un estudio de investigación en su negocio,
brindándome las facilidades para aplicar los instrumentos de recolección de datos (ficha
de observación y las encuestas) a los trabajadores que laboran en su establecimiento,
estando estos bajo confidencialidad y siendo utilizadas solo y exclusivamente para la
investigación, que como resultado tendrá la elaboración de una propuesta de aplicación
del tema de estudio (KIAZEN), y que será en beneficio de su negocio.

POR LO EXPUESTO:

Ruego a usted acceder a mi petición.

Ayacucho, 15 de mayo del 2019.



ROMERO PALOMINO CANDY FIORELLA
DNI N° 70153033

*Recibido
Mariano
Palomino Candy
Boa*

AUTORIZACIÓN

Yo, Cino Nieto Mujica, gerente y/o propietario de la panadería y pastelería Mia Tanta, autorizo a la Srta. Candy Fiorella Romero Palomino, bachiller en Administración de la ULADECH, para que pueda realizar la aplicación de las encuestas y la ficha de observación a todo el personal que labora en el negocio.

De esta manera doy credibilidad y veracidad a la ejecución de los instrumentos de recolección de datos que ha de utilizarse para fines únicos y exclusivamente académicos.


CNI. 07757126.

....., mayo del 2019.

AUTORIZACIÓN

Yo, Harley Peña Roy....., gerente y/o propietario de la panadería y pastelería Massiel Marianos....., autorizo a la Srta. Candy Fiorella Romero Palomino, bachiller en Administración de la ULADECH, para que pueda realizar la aplicación de las encuestas y la ficha de observación a todo el personal que labora en el negocio.

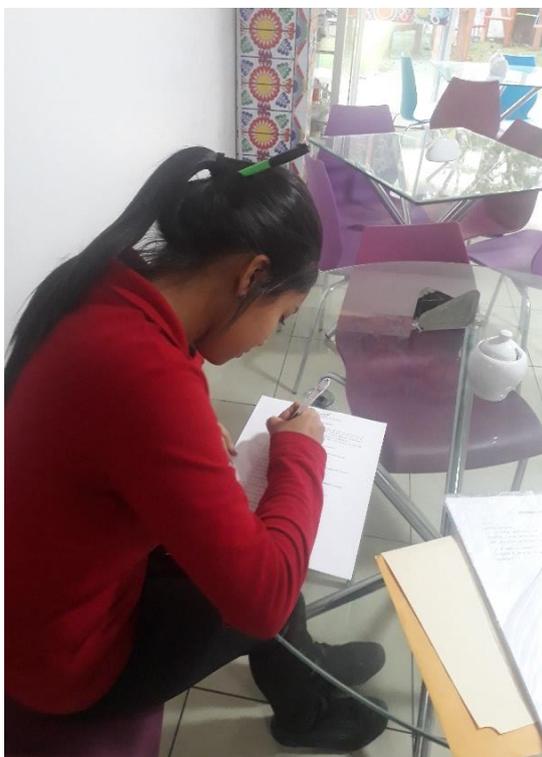
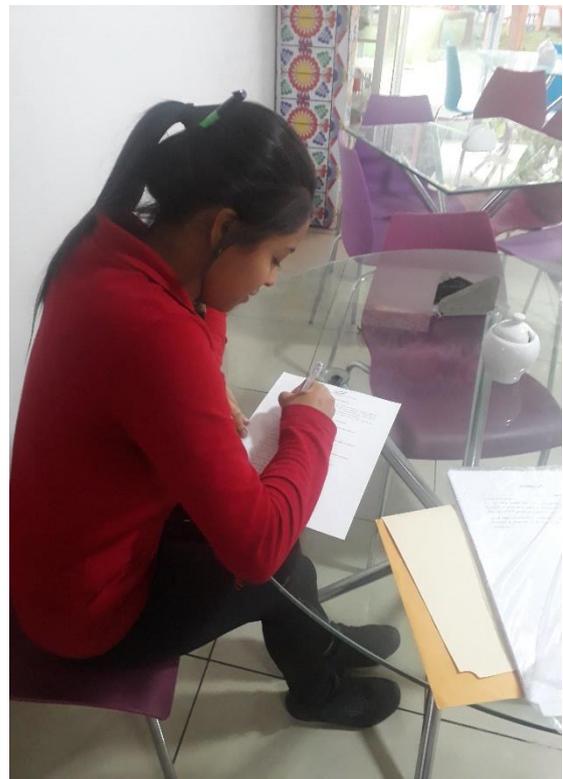
De esta manera doy credibilidad y veracidad a la ejecución de los instrumentos de recolección de datos que ha de utilizarse para fines únicos y exclusivamente académicos.

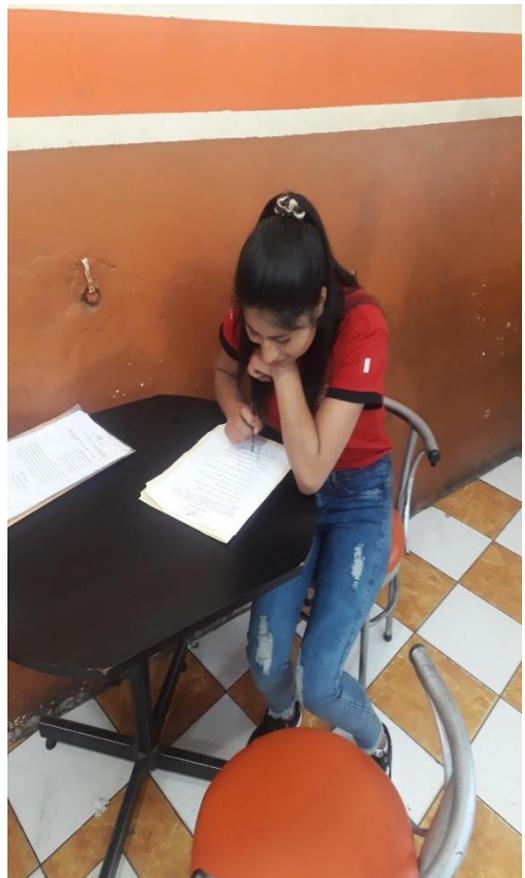
15-05-19, mayo del 2019.

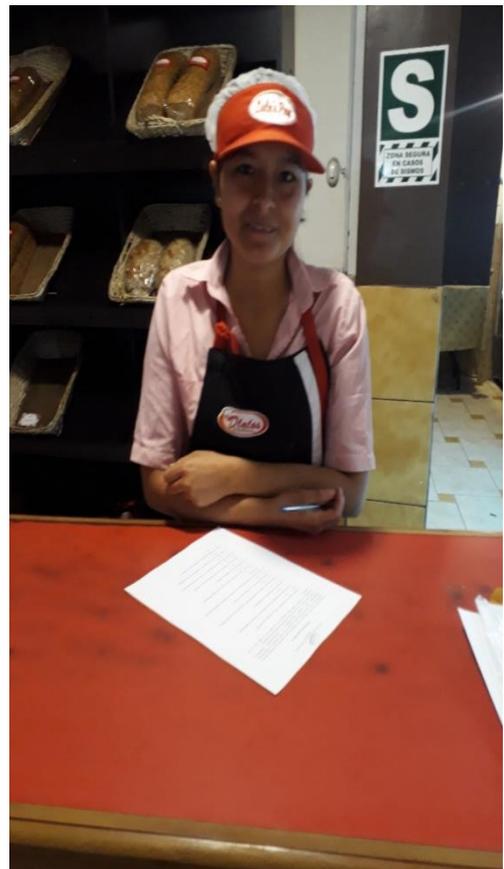
Harley
11-59-59 303.

Anexo 7

Fotos que evidencian la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.









Anexo 8

Resultados del programa antiplagio Turnitin.

