



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

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

LA REINGENIERÍA COMO FACTOR RELEVANTE EN LA  
GESTIÓN DE CALIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE  
TRANSPORTES TURISMO REAL, HUÁNUCO 2021

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO  
ACADÉMICO DE BACHILLER EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**AUTOR**

ROJAS ORNA, TATIANA PAOLA

ORCID: 0000-0003-0209-2909

**ASESOR**

REINERO ZACARIAS CENTURION MEDINA

ORCID: 0000-0002-6399-5928

**CHIMBOTE – PERÚ**

**2021**

## **EQUIPO DE TRABAJO**

### **AUTORA**

Rojas Orna, Tatiana Paola

ORCID: 0000-0003-0209-2909

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Estudiante de Pregrado, Huánuco,  
Perú

### **ASESOR**

Centurión Medina, Reinerio Zacarias

ORCID: 0000-0002-6399-5928

Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias Contables,  
Financieras y Administrativas, Escuela profesional de Administración, Chimbote,  
Perú

### **JURADO**

Morillo Campos, Yuly Yolanda

ORCID: 0000-0002-5746-9374

Limo Vásquez, Miguel Ángel

ORCID: 0000-0002-7575-3571

Cerna Izaguirre, Julio César

ORCID: 0000-0002-5471-4549

**HOJA DE FIRMA DEL JURADO Y ASESOR**

Morillo Campos, Yuly Yolanda  
Presidente

Limo Vásquez, Miguel Ángel  
Miembro

Cerna Izaguirre, Julio César  
Miembro

Centurión Medina, Reinerio Zacarias  
(Asesor – DTI)

## HOJA DE AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco a Dios,  
forjador de mi camino, el que me acompaña  
Y me levanta de cada tropiezo, al creador de  
Mis padres y de las personas que más quiero.

A mis padres, a mis hermanos por ser parte  
fundamental de mi vida. A mi abuelita Magdalena por  
haberme aportado todo desde pequeña.

A mi asesor y docentes, personas de  
gran sabiduría quienes se han esforzado  
por ayudarme a llegar al punto en que me  
encuentro.

A mis compañeros de clase, con los que compartí  
grandes momentos, a mis amigos por estar a mi lado y  
algunos familiares por su apoyo.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general describir las Características de la Reingeniería como factor relevante de la Gestión de Calidad de la Pequeña Empresa de Transportes Turismo Real, Huánuco, 2021., la metodología de investigación fue de tipo cuantitativo, nivel descriptivo y diseño no experimental – transversal. La población fue de 15 y la muestra de 10 trabajadores, se aplicó un cuestionario de 21 preguntas, se utilizó la técnica de la encuesta; obteniendo como respuesta: De la tabla 1 se obtuvo: el 30% tiene de 35 a 44 y 55 a más años, la mitad de trabajadores son mujeres y varones, el 50% son universitarios, el 20% ocupa el cargo de chofer, terramoza y venta de pasajes. De la tabla 2 se obtuvo que la empresa tiene 7 a más años de permanencia en el rubro, el total de trabajadores son más de 11, el objetivo de creación es generar ganancia, De la tabla 3 se obtuvo: el 50% si usa métodos de táctica empresarial, el 80% que la empresa a veces cumplen con la planeación, el 40% que a veces o nunca pidieron sugerencias de recursos humanos para crear o innovar servicios, el 50% que si hay secuencia de tareas para el control de la empresa y 50% no sabe, concluyendo que la pequeña empresa cumple con tácticas empresariales, aplican la reingeniería a veces favorable, deben enfocarse en gestión de calidad porque se desconoce muchos aspectos, dar capacitaciones para darles más conocimientos y puedan plasmarlo en sus tareas.

**Palabras clave:** Reingeniería, gestión de calidad, micro y pequeña empresa.

## ABSTRACT

The present research had the general objective of describing the Characteristics of Reengineering as a relevant factor in the Quality Management of the Small Company of Transportes Turismo Real, Huánuco, 2021., the research methodology was quantitative, descriptive level and non-experimental design - transversal. The population was 15 and the sample of 10 workers, a questionnaire of 21 questions was applied, the survey technique was used; Obtaining as an answer: From table 1 it was obtained: 30% are between 35 and 44 and 55 years of age, half of the workers are women and men, 50% are university students, 20% occupy the position of driver, terramoza and ticket sales. From table 2 it was obtained that the company has been in the business for 7 or more years, the total number of workers is more than 11, the objective of creation is to generate profit, From table 3 it was obtained: 50% if using methods of business tactics, 80% that the company sometimes comply with the planning, 40% that sometimes or never asked for suggestions from human resources to create or innovate services, 50% that if there is a sequence of tasks to control the company and 50% do not know, concluding that the small company complies with business tactics, they apply reengineering sometimes favorable, they must focus on quality management because many aspects are unknown, give training to give them more knowledge and can translate it into their tasks.

**Keywords:** Reengineering, quality management, micro and small business.

## CONTENIDO

1. Título de la Tesis	i
2. Equipo de Trabajo	ii
3. Hoja de firma del Jurado y Asesor	iii
4. Hoja de Agradecimiento	iv
5. Resumen y abstract	v
6. Contenido	vii
7. Índice de gráficos, tablas y cuadros	ix
I.    Introducción	1
II.   Revisión de Literatura	5
III.  Hipótesis	26
IV.  Metodología	27
4.1 Diseño de la Investigación	27
4.2 Población y Muestra	27
4.3 Definición y Operacionalización de Variables e Indicadores	28
4.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	29
4.5 Plan de Análisis	29
4.6 Matriz de Consistencia	30
4.7 Principios Éticos	30
V.  Resultados	32
5.1 Resultados	32
5.2 Análisis de Resultados	36
VI. Conclusiones	41
Aspectos Complementarios	42
Referencias Bibliográficas	43
Anexos	46
Anexo 1: Cronograma de actividades	46

vii

Anexo 2: Presupuesto	47
Anexo 3: Instrumento de recolección de datos	48
Anexo 4: Consentimiento informado	49
Anexo 5: Hoja de tabulación	52
Anexo 6: Figuras	54

## ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS Y FIGURAS

### Índice de Tablas

Tabla 1. Características de los representantes	32
Tabla 2. Características de las micro y pequeñas empresas	33
Tabla 3. Reingeniería como factor relevante en la gestión de calidad	34

## Índice de Figuras

Figura 1. Edad	54
Figura 2. Género	54
Figura 3. Grado de instrucción	54
Figura 4. Cargo	55
Figura 5. Tiempo que desempeña en el cargo (años)	55
Figura 6. Tiempo de permanencia de la empresa en el rubro (años)	55
Figura 7. Número de trabajadores	56
Figura 8. Personas que trabajan en la empresa	56
Figura 9. Objetivo de creación	56
Figura 10. La empresa utiliza métodos de táctica empresarial	57
Figura 11. Se tiene en cuenta el cumplimiento de la planeación	57
Figura 12. Se ha realizado alguna reestructuración en la empresa	57
Figura 13. Considera que la empresa utiliza nuevos procesos	58
Figura 14. Se motiva la creatividad para generar ideas	58
Figura 15. Hace uso de productos nuevos para mejorar la calidad	58
Figura 16. Se planifica el plan estratégico en la empresa	59
Figura 17. Se cuenta con un plan operativo en la empresa	59
Figura 18. Se recoge sugerencias de recursos humanos para crear o innovar productos/ servicios	59
Figura 19. Se realiza auditorías preventivas para efectivizar los recursos financieros	60
Figura 20. Existe secuencia de tareas para el control de la empresa	60
Figura 21. Gestiona la entidad propuesta de ayuda para la mejora continua	60

## **I. Introducción**

Las MYPEs impulsaban la economía de la región, su desarrollo es impedido por la informalidad, uso inadecuado de la tecnología; llevaban a una baja producción y productividad, así como menor rentabilidad y competitividad.

En el ámbito internacional, los servicios que presenta la empresa dando a entender que se trata de hacerlo más racional. La gestión de calidad se precisa como las propiedades y características que otorga la aptitud para las necesidades implícitas o explícitas del cliente.

En el Perú, no es indiferente ya que son una entrada para una mejor calidad de vida, con una posición individual o colectiva en un determinado sector, muchos crecen individualmente y así se genera un crecimiento colectivo. (Peruano, 2020).

El crecimiento de MYPEs son variados y destacaron la Gestión de Calidad de la MYPE que se convierte en un buen socio de los servicios que ofrecen en el mercado, donde el crecimiento de calidad obedece, en especial la creciente demanda de usuarios que satisfacen sus necesidades, cambia a lo largo del tiempo, en periodos distintos, dependiendo del sector productivo o comercial.

Muchas MYPEs se encontraban con trabas en su entorno, en esa temporada de la pandemia por la cuarentena se vieron afectadas dificultando su crecimiento, se define como el conjunto de hechos y factores externos a la empresa, con los que interacciona y sobre los que puede influir, pero no controlar. Este factor afecto la producción, servicio de una empresa, es decir, a la forma en que la sociedad decide usar los recursos.

A nivel nacional, las empresas brindan una calidad de logrando la satisfacción de los clientes, esto requiere de un cambio cultural de la empresa que involucra la organización. La calidad de las empresas mide su desempeño de resultados y procesos. Existen factores que potencian el desempeño con calidad, estandarizar procesos y acreditan servicios.

La presente investigación se refirió a los temas de Reingeniería y Gestión de Calidad. La Reingeniería se define como la revisión de procesos, a fin de ser más efectivo, se hizo más con menos recursos, se optimizó el trabajo y mejoró la competitividad. De la misma manera definimos Gestión de Calidad como conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos.

A Nivel Local, la pequeña empresa de transportes Turismo Real ubicado en el Jr. 28 de julio N° 580, Huánuco, presta servicio de terramoza, los mejores choferes en las rutas Huánuco – Lima y viceversa, también ofrece envío de encomiendas. Lo que se ve es una mejor atención por parte de los trabajadores que algunas veces no tiene una buena organización, en cuanto a estructura debería tener un local donde no sea complicado la entrada y salida de los autobuses y así no ocasione congestión vehicular en la ciudad. La investigación se realizó por el interés de conocer las características de Reingeniería y la Gestión de Calidad en la Empresa de Transportes Turismo Real, Huánuco 2021, para que de esta manera se identifique el factor relevante y contribuir al éxito empresarial de esta organización.

Del cual tenemos el siguiente problema científico: ¿Cuáles son las características de la Reingeniería como factor relevante y la Gestión de la Calidad de la pequeña Empresa de Transportes Turismo Real, Huánuco, 2021? El objetivo general de la investigación fue: Describir las características de la reingeniería como factor relevante de la Gestión de la Calidad de la pequeña Empresa de Transportes Turismo Real, Huánuco, 2021. De lo cual se derivaron los siguientes objetivos específicos: Identificar las características de los representantes de la pequeña Empresa de Transportes Turismo Real, Huánuco, 2021. Determinar las características de la Reingeniería como factor relevante de la gestión de calidad en la pequeña Empresa de Transportes Turismo Real, Huánuco, 2021. Establecer las características de la pequeña Empresa de Transportes Turismo Real, Huánuco, 2021. Justificación teórica: porque demuestra teorías referentes a dos conceptos del campo de las ciencias administrativas como son, Reingeniería y Gestión de la Calidad; conceptos técnicos que se profundizarán y de la misma manera tratarán de demostrarse en realidad. Justificación metodológica: ya que la realización del

proyecto sigue los procedimientos metodológicos, es decir, se formula el problema, objetivos, los que contrastan el desarrollo de la investigación, asimismo se procede a determinar la población y muestra según criterios estadísticos. Justificación práctica: porque la presente investigación pretende resolver la problemática respecto a la existencia de un factor relevante referente a las características de los representantes que participan bajo principios éticos de la universidad, así como conocer las características de la pequeña empresa de servicios, rubro transportes, en la ciudad Huánuco, 2021.

La metodología de investigación fue de tipo cuantitativo, nivel descriptivo y diseño no experimental – transversal. La población fue de 15 y la muestra de 10 trabajadores que se escogió de dicha Pequeña Empresa de Transporte, donde brinda el mejor servicio a quien se le aplico un cuestionario de 21 preguntas, se utilizó la técnica de la encuesta; obteniendo como respuesta: De la tabla 1 se obtuvo: el 30% de los encuestados tiene de 35 a 44 y de 55 a más años, la mitad de trabajadores son mujeres y varones, el 50% de trabajadores son universitarios, el 20% ocupa el cargo de chofer, terramoza y venta de pasajes, el 50% de trabajadores tiene más de 7 años que desempeña su cargo. De la tabla 2 se obtuvo la empresa tiene 7 a más años de permanencia en ese rubro, el total de trabajadores son más de 11, los trabajadores de la empresa no son familiares, el objetivo de creación de la empresa es generar ganancia, De la tabla 3 se obtuvo: el 50% de encuestados dijo que la empresa si usa métodos de táctica empresarial, el 80% dijo que la empresa a veces cumplen con la planeación, el 60% de los encuestados dijo que no existe reestructuración en la empresa, el 60% si señala que uso nuevos procesos, el 40% señaló que se motiva la creatividad para generar ideas, el 60% dijo que usa productos nuevos para mejorar la calidad, el 50% a veces se planifica el plan estratégico, el 50% no sabe que se cuenta con un plan operativo en la empresa, el 40% dijo que a veces o nunca pidieron sugerencias de recursos humanos para crear o innovar servicios, el 50% dijo que no hay auditorías preventivas para efectivizar los recursos financieros, el 50% dijo que si hay secuencia de tareas para el control de la empresa y el otro 50% no sabe, el 40% dijo que si hay propuestas para la mejora continua y el otro 40%

no sabe. Se concluye: La mayoría de trabajadores encuestados tienen de 35 a 44 años de edad y de 55 a más, quienes pertenecen al género masculino y femenino teniendo como grado de instrucción universitario, desempeñándose en terrazo, chofer y venta de pasaje, asumiendo estos cargos entre 7 a más años. Esta pequeña empresa cuenta con trabajadores que son personas adultas, con grado de instrucción universitaria, que por el tiempo se puede decir que cuentan con experiencia y conocen la empresa desde su inicio.

La totalidad de trabajadores de la pequeña empresa consideraron que el objetivo de creación es con la finalidad de generar ganancia. Cuenta con más de 11 trabajadores, donde a su vez tienen más de 7 años en el rubro, además manifestaron que no son familiares. Este negocio fue conformado con el fin de generar ganancia, sin tener en cuenta otros aspectos para el éxito empresarial.

La totalidad de trabajadores de la pequeña empresa consideraron que la empresa si usa métodos de táctica empresarial, que la empresa a veces cumplen con la planeación, que no existe reestructuración en la empresa, que usa nuevos procesos, que se motiva la creatividad para generar ideas, que usa productos nuevos para mejorar la calidad, a veces se planifica el plan estratégico, no sabe que se cuenta con un plan operativo en la empresa, que a veces o nunca pidieron sugerencias de recursos humanos para crear o innovar servicios, que no hay auditorías preventivas para efectivizar los recursos financieros, si hay secuencia de tareas para el control de la empresa y no saben a la vez, si hay propuestas de ayuda para la mejora continua y así también no saben de propuestas de ayuda para la mejora continua. Los trabajadores conocen ciertos temas y tienen conocimiento, pero lamentablemente no ponen en práctica, a ya que algunas ocasiones no asumen el papel que desempeñan, si se daría sería de mucha ayuda en el crecimiento empresarial.

## II. Revisión de Literatura

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Antecedentes Internacionales

Cerda (2017) en su tesis *Implicancias en la Reingeniería de procesos de Recursos Humanos, en el Desarrollo del Talento Humano, en las organizaciones chilenas*, para optar el Título de Ingeniero de Administración de Recursos Humanos, en la Universidad Miguel de Cervantes-Chile. La presente tesis tiene como objetivo: Comprender la implicancia de la reingeniería de procesos en el desarrollo del talento humano desde la visión de un grupo de líderes de gestión por procesos de organizaciones chilenas y de un grupo de expertos en ámbito de asesorías y consultorías en gestión de calidad en Chile, Brasil y Canadá. La metodología se basó en un estudio de tipo descriptivo concluyente, con un alcance correlacional. Para tal fin se realizó el diseño y aplicación de una encuesta estructurada como instrumento de recolección de información que dio como resultado una muestra intencional por conveniencia de 13 organizaciones chilenas y de 7 expertos, cuyo resultado permitió concluir que la reingeniería de los procesos de recursos humanos, posibilita la mejora continua, logrando ventajas competitivas que impactan positivamente en los resultados de la organización y en desarrollo de las personas. Concluyendo que la implicancia de la reingeniería de procesos de recursos humanos impacta positivamente en el desarrollo del talento humano al interior de la organización chilena.

Burgos (2017) en su tesis *Reingeniería del Sistema de Inventario de la Casa del Freno S.A.*, para optar el Título de Ingeniero Comercial, en la Universidad de Guayaquil – Ecuador. La presente tesis tuvo como objetivo general: Desarrollar, un módulo de reingeniería en el sistema de inventario de la Casa del Freno S.A.; la investigación es descriptiva, ya que se considera que buscan las características de una población, situación o área de interés, se recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los

resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento de la problemática de la empresa. Para el presente estudio, se realizarán encuestas tanto a los empleados como a los clientes de la empresa La Casa del Freno S.A. En la tabla No. 1, se presenta la población total que labora en la distribuidora de repuestos automotrices La Casa del Freno S.A, que serían 19 personas, quienes están distribuidos de la siguiente manera: Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula y se estableció una población (N) de 19 individuos; con un grado de incidencia de 50%, un nivel de confianza del 97% ( $z=2,17$ ) y un error máximo permisible del 3%. Concluyendo dentro de la situación actual de la empresa La Casa de Freno S.A. se detectó que no existe orden en los procesos del Área de Bodega lo que ocasiona que los movimientos normales se vean demorados, ya que se requiere que existan máximos y mínimos de todos los repuestos automotrices que se encuentran en bodega y que estén en el Kárdex respectivo de la comercializadora La Casa del Freno para la distribución por grupos, establecidos por recepción y entrega de productos. La problemática arranca con el inadecuado método de los inventarios que causaba de alguna u otra forma pérdidas económicas para la comercializadora de repuestos automotrices, además de mal manejo de inventario en bodega, hacen que en un momento determinado exista faltantes de productos lo que ocasionaba que no ventas.

Otro de los inconvenientes es que la empresa mantiene un promedio continuo de compra de los grupos más conflictivos de repuestos y accesorios automotrices, por ende, tiene la necesidad de realizar pedidos periódicos de los artículos que no se tenía en stocks, efectuando las respectivas órdenes de compra en las cantidades que ellos creen necesarios sin verificar los costes adicionales que genera mantener ese inventario en bodega. Sin embargo, con el sistema propuesto para la reingeniería se llega a obtener una utilidad beneficiosa total para la institución en 31,969.43 dólares con el sistema Lote Económico de Pedido en sus principales grupos de repuestos, lo que generaría un beneficio para la economía de la empresa.

Hubo que establecer la posibilidad de realizar una reingeniería en el sistema de inventarios actual a la distribuidora de repuestos, quedando expuesto mediante deducciones matemáticas con el sistema actual (Tabla 24) y el sistema propuesto (Tabla 25); donde se puede lograr disminuir los gastos consiguiendo una eficiente rotación de inventario y existencias de seguridad. Cabe recalcar, que la reingeniería tiene la finalidad de tener bien abastecidos las bodegas para no caer en faltantes de mercancías, donde se vería afectado tanto a la empresa como los clientes.

La reingeniería en recurso humano se dará con la capacitación de todo el personal del área de bodegas para tratar de disminuir las disconformidades en el sistema de control de inventarios e informarles los cambios del nuevo sistema a implementar.

Cupuerán (2017) en su tesis *La Gestión de Calidad en la Mejora de los Procesos del Área Administrativa de la Coop. De Ahorro y Crédito "Bola Amarilla"*, para optar el Título de magister en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Técnica del Norte. La presente tesis tuvo como principal objetivo: ayudar a mejorar los procesos administrativos, y establecer datos que permitan generar estrategias, para lo cual se ha desarrollado un manual de calidad basado en parámetros de gestión de calidad así como también se ha elaborado indicadores de gestión establecidos en las necesidades, expectativas y planteamientos de la organización de acuerdo a su contexto, la aplicación de estos parámetros permite optimizar los procesos, mejorando la calidad de atención al cliente externo y mejorando el ambiente laboral del cliente interno. Para la obtención de la información se empleó principalmente las técnicas de la encuesta y la entrevista a través de la aplicación de un cuestionario, el cual fue estructurado de acuerdo a variables obtenidas de la situación de la entidad, se aplicó un check list estructurado de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001-2015; los datos obtenidos sirvieron para la elaboración de un análisis comparativo entre indicadores de gestión generados y requisitos establecidos en la norma; se planteó parámetros de mejora como; política, objetivos de calidad, y mapa de procesos, estos

elementos se conjugan en el manual de gestión de calidad propuesto. En la presente investigación la población estará conformada por las personas que laboran en el área donde se desarrolla el trabajo de estudio, por tanto, la población del trabajo de investigación, se conforma con el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Bola Amarilla”, la cual está integrada por 10 empleados. Los resultados en esta pregunta se pretenden saber si el personal conoce sobre la existencia de planes, manuales, organigramas, políticas y demás normativas internas, los resultados muestran que el 56% es decir más de la mitad del personal conoce de la existencia de normativas, sin embargo, el 44% desconoce de la existencia de las normativas de forma total o parcial, lo cual es indispensable para la consecución de los objetivos institucionales. En este caso la entidad cuenta con documentos como un plan estratégico, plan operativo anual, organigramas, etc. Al realizar esta pregunta se puede palpar si los procesos de selección se ajustan a la necesidad de la entidad, tomando en cuenta el perfil de cada empleado para identificar la situación académica y demás cualidades para cada puesto de trabajo. La implantación de un sistema de gestión de calidad puede ser asimilada de una mejor forma si la persona cuenta con cierto nivel de preparación educativa. El 67% del personal considera que los procesos, son competentes en cuanto a educación, formación, habilidades y experiencia, sin embargo, el 33% no está de acuerdo con esta afirmación. Concluyendo de acuerdo al diagnóstico efectuado en la entidad, con relación a la situación actual del área administrativa y al cumplimiento de requisitos de la ISO 9001:2015, se determina que no se encuentra desarrollada la normativa o procesos que agreguen calidad a su gestión.

Por lo tanto, al no existir parámetros de un sistema de gestión de calidad, no es posible solventar la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente externo.

□ Para el análisis de la eficiencia de los procesos del área administrativa de la Cooperativa, se estableció dos enfoques, la elaboración de indicadores de gestión de acuerdo a la estructura y necesidades de la entidad y la aplicación

de los requisitos de la Norma ISO 9001-2015 (Check List), obteniendo como resultado que los indicadores formulados generan un alto grado de cumplimiento al estar enfocados en aspectos internos, por el contrario referente a la aplicación de la normativa, se obtuvo un bajo grado de implementación de los requisitos establecidos en la estructura de la Norma ISO.

□ Dentro del desarrollo del modelo de Gestión de Calidad se plantearon los requerimientos de la Norma ISO, para lo cual se propuso el direccionamiento estratégico, contemplando: el alcance del SGC, la política de calidad con sus respectivos principios, objetivos de calidad, mapa de procesos y manual de calidad en relación con la estructura establecida en la norma ISO 9001:2015, siendo necesario implantar estas directrices en concordancia con el plan estratégico de la institución para el cumplimiento de objetivos.

□ Para la mejora de los procesos administrativos mediante la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 se planteó un manual de gestión de calidad agrupando los parámetros establecidos en dicha norma, la documentación posee directrices sobre los procesos del sistema de gestión de calidad (Directivos, Operativos, Mejoramiento Continuo, Misional, TICs, Talento Humano, Financiera, Bienes y Servicios) propuestos con el fin de asegurar la eficaz operación y control del área administrativa de la Cooperativa, a través del desarrollo del modelo basado en los requisitos de la norma mencionada.

Sánchez (2018) en su tesis *La gestión de calidad en el servicio al cliente como factor de competitividad en las pymes del sector comercio-rubro venta de ropa confeccionadas al por menor de la ciudad de Milagro*, para optar título de Ingeniera Comercial-Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales en la Universidad Estatal de Milagro - Ecuador. La presente tesis tuvo como objetivo general: Analizar la influencia de la gestión de calidad en el servicio al cliente en la competitividad de las PYMES del sector comercio-rubro venta de ropa confeccionadas al por menor de la ciudad de Milagro; metodología de la investigación fue cualitativo, nivel de investigación

descriptivo, técnica utilizada encuesta con el instrumento cuestionario, muestra 15 PYMES del sector comercio-rubro venta de ropa confeccionadas al por menor de la ciudad de Milagro, plantea las siguientes conclusiones: La gestión de calidad es un elemento primordial para obtener la competitividad y reforzar el comercio cuando la economía de las PYMES conlleva, a una negociación entre pequeñas, medianas y grandes empresas. Promover estrategias al personal permite mejorar la gestión de calidad en el servicio al cliente, esto puede darse mediante la capacitación al personal, adicionando evaluaciones constantemente, incrementando la motivación, sugerir al cliente el servicio a domicilio, y de ninguna manera dar al cliente como respuesta un NO se puede, o eso NO me toca a mí. Se debe brindar información sobre un adecuado reclutamiento del personal para obtener una contratación eficaz mediante un proceso de selección que permitirá definir el puesto que debe cumplir el aspirante, además hay que incluir pruebas que aporten a la selección de la persona de manera precisa para medir el nivel de conocimiento, desempeño y capacidades que posee el candidato, esto se lo puede hacer a través de convenio con la UNEML. Determinar la visión es una parte prioritaria de las PYMES, por lo tanto, debe ser coherente y tener estabilidad, oportunidades y expectativas para que pueda valorar el manifiesto de proyección generando sistemáticamente nuevas ideas para la satisfacción de necesidades que está en función de un grupo de clientes, en términos de consumo y en función de tecnología. En otras palabras, la empresa debe proyectar entusiasmo, creatividad, al servicio al cliente de una manera clara y directa. Comentario la gestión de calidad es un elemento primordial para obtener la competitividad y reforzar el comercio de las MYPEs.

### **2.1.2 Antecedentes Nacionales**

Vasallo (2017) en su tesis *Gestión de Calidad en Atención al Cliente, en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro agencias Movistar móvil, casco urbano del Distrito de Chimbote, 2016*, para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración, en la Universidad los Ángeles de Chimbote, Chimbote. La presente investigación, tuvo como objetivo

determinar si las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro agencias movistar móvil, casco urbano, del distrito de Chimbote, 2016. Aplican las herramientas de gestión de calidad en sus procesos administrativos. La investigación fue de tipo cuantitativa, de nivel descriptiva y de diseño no experimental – transversal. Para llevar a cabo la investigación se escogió una muestra de 13 micro y pequeñas empresas de una población de 15, a quienes se aplicó un cuestionario de 22 preguntas cerradas, aplicando la técnica de la encuesta. Obteniendo los siguientes resultados. El 69% tienen de 31 a 50 años de edad, El 62% son masculinos, El 54% su grado de instrucción es técnica, El 77% son dueños y el 69% desempeñan en el cargo más de 7 años. El 85 % tiene más 7 años de permanencia, El 69 % tiene de 1 a 5 trabajadores y el 100% su objetivo de creación es generar ganancia. El 92 % conoce gestión de calidad y la técnica atención al cliente. El 92% la gestión de calidad ayuda a mejorar el negocio. El 62% la mala atención es por una mala organización. Se Concluye: La mayoría de los representantes, están siendo dirigidas por personas de 31 a 50 años, son del género masculino, tiene superior no universitario. Permanecen y son dueños más de 7 años, tienen de 1 a 5 trabajadores y su objetivo es generar ganancia, La mayoría absoluta Sí conocen el término Gestión de Calidad, La totalidad conoce la herramienta de atención al cliente y esto los ayuda a alcanzar las metas de su negocio.

Gutiérrez (2016) en su tesis *Caracterización de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro – venta minorista de ropa para damas del Centro Comercial Galerías Alfa, Chimbote, 2013*; para optar el título profesional de Licenciada de Administración; en la Universidad los Ángeles de Chimbote, Chimbote. La presente investigación tuvo como objetivo: determinar si las MYPES del sector – comercio, rubro venta de ropa para damas de la ciudad de Chimbote aplican la gestión de calidad, en el año 2013. La investigación fue tipo descriptivo y de diseño no experimental/ transversal, se trabajó con una muestra de 14 MYPES, a la cual se aplicó un cuestionario estructurado de 17 preguntas a través de la técnica de la encuesta obteniéndose los siguientes resultados: Representante legal y

MYPES: El 35.7% tienen edad entre 40 a 50 años de edad, el 64.3% son del sexo femenino, el 64.3% tienen una instrucción secundaria, el 50% tienen conocimientos de administración de empresas, el 100% de las MYPES están formalizadas, el 57.1% tienen una antigüedad de 8 años a más. Gestión de calidad: El 57.1% no tiene conocimientos sobre gestión de calidad, el 57.1% no cuenta con un manual de gestión de calidad en la MYPE, el 71.4% si identifica los procesos para dar un buen servicio al cliente. Concluyendo: La mayoría de los representantes tienen edad entre 40 a 50 años de edad, son del sexo femenino, con instrucción secundaria, cuentan con conocimientos de administración de empresas, todas las MYPES están formalizadas, la gran mayoría tiene una antigüedad de 8 años a más, no tienen conocimientos sobre gestión de calidad, no cuentan con un manual de gestión de calidad en las MYPES y la gran mayoría si identifica los procesos para dar un buen servicio al cliente.

Montes (2017) en su tesis *Reingeniería de Procesos y la Efectividad Administrativa del Personal Directivo en la Dirección Regional Agraria Huancavelica – Año 2015*; para optar el Título Profesional de Licenciado de Administración, en la Universidad Nacional de Huancavelica. La presente investigación tiene como objetivo: determinar la relación de la reingeniería de procesos y la efectividad administrativa del personal directivo en la Dirección Regional Agraria Huancavelica al año 2015. El estudio se desarrolló bajo los parámetros de una investigación de tipo Aplicada, a un nivel descriptivo correlativo y con un diseño no experimental de corte transaccional; asimismo, se empleó el método científico como método general y específicos como el inductivo, deductivo y el correlacional. Para el levantamiento de información se empleó una encuesta, con un cuestionario estructurado de 24 preguntas para cada variable, con el cual se determina la relación entre la reingeniería de procesos y la efectividad administrativa como variables de estudio; la encuesta presenta una escala de valoración de Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca y Nunca, el cual estuvo dirigido

al personal directivo en la Dirección Regional Agraria Huancavelica. La población y muestra lo constituyeron 70 personas de funciones directivas de la institución. La interpretación de los resultados se realizó mediante la distribución de frecuencias y porcentajes, aplicando un tratamiento estadístico a nivel descriptivo y nivel inferencial, empleando la  $r$  de Pearson, el cual nos permite medir la relación de las variables en estudio.

Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada del 87% es significativamente diferente de cero ( $p=0,0$ ) a un nivel de confianza del 95%, además muestra que la relación es positiva o directamente proporcional.

Los resultados obtenidos al confrontarlos con Peñafiel (2004) concluye, que el constante cambio en las organizaciones produce el surgimiento de nuevas estructuras; este cambio también afecta al esquema tradicional de la administración, lo que implica a su vez cubrir necesidades nuevas de estudio.

Haro (2017) en su tesis *Reingeniería de Procesos y la Calidad de Servicios en la CACSO PNP Santa Rosa de Lima LTDA. Trujillo*; para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, en la Universidad Privada del Norte. La presente investigación tiene como objetivo: Conseguir la satisfacción de los mismos del servicio recibido y acaben demostrando su fidelidad a la empresa. Para el desarrollo del estudio se utilizó el diseño experimental de tipo pre-experimental y para la recolección de datos se usó las técnicas de investigación como la encuesta, después de procesar la información y analizar los resultados, se lograron alcanzar los objetivos de la investigación y confirmar la validez de la hipótesis.

De los resultados obtenidos, podemos resaltar que los clientes perciben la calidad de servicio como un servicio de calidad óptima, teniendo como atributos el trato del personal, la flexibilidad de horarios de atención, así como la apariencia física del personal.

Por lo expuesto, se concluye que la Reingeniería de Procesos incide favorablemente en la Calidad de Servicio de la CACSO PNP “Santa Rosa de Lima” Ltda. en la ciudad de Trujillo.

### **2.1.3 Antecedentes Locales**

Alejandro (2018) en su tesis *Gestión de la Calidad y el Posicionamiento de la Empresa Natur Center de la ciudad de Huánuco – 2018*; para optar el Título Profesional Licenciada en Administración, Facultad de Ciencias Empresariales, en la Universidad de Huánuco. El presente trabajo de investigación tiene el siguiente objetivo: determinar la relación entre la gestión de la calidad y el posicionamiento, en la empresa Natur Center de la ciudad de Huánuco 2018. La investigación aplicada normalmente identifica la situación problema y busca, dentro de las posibles soluciones, aquella que pueda ser la más adecuada para el contexto específico. Enfoque cuantitativo. Nivel de la Investigación: Descriptivo – explicativo. Investigación no experimental aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes, lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal cual, y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. La Investigación considera el total de clientes (1000) y el total de trabajadores (4) y el personal directivo de la empresa Natur Center de la ciudad de Huánuco del año 2018, cuya fuente de referencia son las guías de control interno de las transacciones que está dividido por el número de clientes semanales. A continuación, se presentan las tablas y gráficas donde muestran los resultados del procesamiento de datos obtenidos de la encuesta realizada a los trabajadores y clientes de la Empresa Natur Center de la ciudad de Huánuco-2018, con el propósito de determinar cómo la Gestión de la Calidad influye en el Posicionamiento. Como se puede observar en la Tabla N°01 y Gráfico N°01, el 75.00 % del total de trabajadores encuestados afirman que siempre se cuenta con un programa de capacitación para el personal de atención y el 25.00 % afirman que nunca, lo que confirma que los

trabajadores son capacitados en su mayoría, como también hay trabajadores en menor cantidad que no son capacitados. Como se puede observar en la Tabla N°03 y el Gráfico N°03 el 100% de trabajadores encuestados respondieron que nunca han gozado de beneficios sociales, lo que quiere decir que los trabajadores no cuentan con beneficios sociales. Según la Tabla N°05 y el Gráfico N°05 se puede observar que el 50.00% de trabajadores encuestados afirmaron que casi siempre se establece un perfil básico para cada puesto, el 25.00% respondieron que siempre y el 25.00% respondieron nunca. Lo que indica se establece un perfil básico de acuerdo al puesto y que no a todos los puestos se le establece un perfil básico. Se concluye que le empresa Natur Center se ha enfocado en la implantación de programas de capacitación para los trabajadores, para que puedan ofrecer una atención de calidad que le ha permitido lograr su desarrollo empresarial. Tal como lo demuestra la tabla N°01 donde afirmaron los trabajadores en un 75% que se cuenta con programas de capacitación, tabla N°20 donde los clientes afirman en un 78.34% que responden efectivamente las preguntas los que atienden al cliente y tabla N°22 donde afirmaron los clientes en un 70% que son atendidos con amabilidad por parte del personal.

Del Águila (2019) en su tesis *Gestión de Calidad y su relación con la Satisfacción del Cliente en el Restaurant Huapri de la ciudad de Huánuco, 2018*; para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración, Facultad de Ciencias Contables Financieras y Administrativas, en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Huánuco. La presente investigación tiene como objetivo principal: es en qué medida la gestión de la calidad se relaciona con la satisfacción del cliente del restaurant Huapri de la ciudad de Huánuco durante el año 2018.

Las dimensiones que se emplearon para la investigación son la selección de personal que tiene el objetivo de contratar a los más idóneos para el puesto de trabajo; así como la capacitación de personal, cada individuo necesita una actualización y adaptación a los cambios tecnológicos, además para la calidad de trabajo se debe adecuar los ambientes, para mejorar su desenvolvimiento

profesional aplicando el trabajo en equipo para responder de manera eficaz a las necesidades del usuario.

Se recogió la información mediante una encuesta de opinión a través de dos cuestionarios.

Los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva llegando a la conclusión general a un nivel moderado alcanzan un total 75,6 %, por lo que se puede evaluar que tienen relación las dos variables. Además, se observó que los niveles moderados alcanzan un total 76,3 %. Luego se dieron las recomendaciones que ayudarán a brindar una mejor satisfacción del cliente. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas; según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0,600, para el cuestionario de la Gestión de la calidad y la satisfacción del cliente por tanto son fiables y consistentes.

Se concluyó como se aplicó el coeficiente de relación de Spearman, en el que se observa un valor de 0,890 lo que significa que existe una correlación positiva alta, y con respecto al valor de “sig.” se obtuvo un resultado de 0.000, que es menor a 0.05 (nivel de significancia), por ende, existe relación significativa entre Gestión de la calidad y la satisfacción del cliente del restaurant Huapri. Se determinó la relación de la gestión de calidad con la satisfacción del cliente en el restaurant Huapri de la ciudad de Huánuco, luego de someterse al coeficiente de Spearman arrojó un valor de 0.600, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre la gestión de calidad con la satisfacción del cliente. Demostrando así que, si se desarrolla una buena gestión de la calidad, se reflejará en la satisfacción de los clientes del restaurant Huapri, realizando esta acción dirigida hacia el enfoque al cliente, liderazgo y participación del personal.

Sullón (2018) en su tesis *Gestión de Calidad en la Competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro Ferretería de la ciudad de Tingo María, año 2017*, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas, en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote,

Huánuco. La presente investigación tiene como objetivo general: fue determinar las principales características de la Gestión de calidad en la Competitividad de las Micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro Ferreterías de la ciudad de Tingo María. La investigación fue cuantitativa - descriptiva, para llevarlas a cabo se trabajó con una muestra de 10 MYPES que representa toda la población, a quienes se les aplicó un cuestionario de 19 preguntas, se utilizó la técnica de la encuesta y la observación; y se obtuvo los siguientes resultados: el 60% de los representantes legales de las MYPES tienen entre 31-50 años de edad; así mismo el 70% son de género masculino, el 50% posee grado de instrucción secundaria y el otro 50% superior universitaria y el 50% de los representantes legales son dueños. Así mismo las principales características de la Gestión de Calidad en la Competitividad de las Micro y pequeñas empresas del ámbito de estudio afirmaron que el 60% de las MYPES tiene más de 7 años de permanencia en el rubro; el 80% posee entre 1-5 trabajadores; el 100% de los trabajadores de las MYPES son familiares, el 50% de las MYPES ha sido creada para generar ganancia y el otro 50% para subsistencia. Un 50 % de los representantes legales sí conoce sobre gestión de calidad; el 50% de los representantes legales no conoce técnicas modernas de la gestión de calidad, el 50% de los representante encuentran otros tipos de dificultades para la implementación de la gestión de calidad, el 90% de las MYPES emplea la técnica de la evaluación para medir el rendimiento de sus trabajadores, el 60% de los representantes considera que la gestión de calidad contribuye a mejorar el rendimiento del negocio, el 100% de los representantes si conoce el termino de competitividad, el 100% se considera una empresa competitiva, el 30% cuenta con un plan estratégico; el 50% se diferencia de las demás MYPES por el precio, el 100% de las MYPES usa otros medios para darse a conocer como empresa en venta de artículos de ferretería. Concluyendo **Referente a los representantes legales de las MYPES:** La mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro ferretería de la ciudad de Tingo María, año 2017, están representados por personas entre 31 a 50 años, son de género masculino, con

grado de instrucción superior universitaria, son dueños y tienen de 7 a más años desempeñando el cargo. **Referente a las características de la mediana y pequeña empresa:** La mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro ferretería de la ciudad de Tingo María, año 2017, tienen de 7 a más años de permanencia de la empresa en el rubro, tienen entre 1-5 trabajadores, las personas que trabajan son familiares y el objetivo de la creación es de generar ganancia y subsistencia. **Referente a la Gestión de Calidad y la competitividad:** Los representantes legales de las micro y pequeñas empresas si conocen el término de gestión de calidad, la gran mayoría no conoce ninguna técnica moderna de gestión de calidad, así como también encuentran otras dificultades para la implementación de la gestión de calidad, en su gran mayoría conoce la técnica de evaluación para medir el rendimiento, así mismo más de la mitad manifiesta que la gestión de calidad contribuye a mejorar el rendimiento del negocio.

La totalidad de los representantes legales de las micro y pequeñas empresas conocen el término competitividad y consideran que su empresa es competitiva; un gran porcentaje de las empresas no cuenta con un plan estratégico, un gran porcentaje indica que el precio es la diferencia entre las otras empresas y en su totalidad de los representantes legales de las MYPES manifiestan que dan a conocer su empresa por otros medios de publicidad.

Lozano (2017) en su tesis *Caracterización de la Gestión de Calidad y la Rentabilidad en las Mypes del Sector Servicio rubro Clínicas Dentales en la ciudad de Tingo María, Año 2017*. Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración, Facultad de Contabilidad, Financiera y Administrativa, en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Huánuco. La presente investigación tiene como objetivo: describir y determinar la caracterización de la gestión de la calidad y la rentabilidad en las MYPES, del sector servicio, en el rubro clínicas dentales en la ciudad de Tingo María, 2017.

La mencionada tesis fue del tipo de investigación descriptivo correlacional, asumiendo como objeto de estudio a una población quince y una muestra de

doce clínicas odontológicas. Teniendo como estudio en la tesis la variable independiente, Gestión de Calidad y como variable dependiente, la Rentabilidad; donde se analizaron el perfil de las MYPES, la importancia de la gestión de la calidad en función al personal capacitado, calidad de atención y satisfacción del cliente, con respecto a la rentabilidad se analizaron la importancia de invertir en mejorar la calidad de los servicios.

En esta investigación se llegó a las siguientes conclusiones: que los propietarios de las MYPES de las clínicas odontológicas, en un 67% de los propietarios se encuentran entre las edades de 36 a 50 años, son del género femenino en un 58% y en un 92% sus clínicas se encuentran vigente en el mercado por más de tres años. Además, estos profesionales de las mencionadas clínicas creen significativamente en la importancia de la gestión de calidad, en la importancia de las redes sociales con el propósito de posicionarse en el mercado y así mismo en la capacitación del personal para mejorar la calidad de atención al cliente con la finalidad de tener una mayor satisfacción de sus clientes, a la vez que sus negocios sean rentables y crecer empresarialmente. Concluyendo que los propietarios de las MYPES de las clínicas odontológicas, comprendidas en entre las edades de 36 a 50 años en su mayoría sobresalen en un 67%. De ellos en un 58% son del género femenino y se encuentran vigente en el mercado con más de tres años en un 92%. Connotando que las propietarias de las clínicas odontológicas gerenciadas por el género femenino lo llevan a cabo eficientemente sus MYPES por encontrarse con un nivel de posicionamiento en el mercado competitivo de la ciudad de Tingo María.

## **2.2 Bases teóricas de la Investigación**

Con el propósito de sustentar la realización de esta investigación, se presentan diversas teorías que sustentan.

### **Micro y pequeñas empresas**

Según (Ley, 2013) Actualmente las MYPEs están reguladas por la Ley 28015 “Ley de promoción y formalización de las micro y pequeñas empresas”, esta complementada a través de la Ley 30056.

De acuerdo a esta Ley considerado ley integral que no solo regula lo laboral de las empresas, si no los problemas administrativos, tributarios y seguridad social.

### **Objetivo de la Ley**

La ley tiene por objetivo promocionar la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas con la finalidad de incrementar el empleo sostenible, productividad y rentabilidad con la contribución al producto bruto interno (PBI), también la necesidad de ampliar el mercado interno y exportaciones para la contribución adecuada a la contribución de la recaudación tributaria, establecida en la ley 28015, promulgada en el año 2013.

### **Características de los micro, pequeñas y medianas empresas**

- ❖ **Micro:** Sus ventas al año ascienden hasta un máximo de 150 UIT.
- ❖ **Pequeña:** Sus ventas anuales superan a 150 UIT y el máximo a 1700 UIT.
- ❖ **Mediana:** Sus ventas anualmente son superiores a 1700 UIT y el máximo son hasta 2300 UIT.

### **El crecimiento de las MYPES del sector servicios.**

Según Perú, (2012) las MYPES dedicadas a la prestación de servicios se incrementaron de 43.5% a 50.3% del total entre el 2007 y el 2011. El rubro de

servicios lidera el sector de las MYPES, seguido por comercio con 36.7% y la manufactura con un 18%.

La Sociedad de Comercio Exterior del Perú dijo que los ingresos mensuales obtenidos por las referidas actividades fueron de 1,474; 3,193 y 1,707 nuevos soles, en promedio, respectivamente. Mientras que el costo total mensual promedio en mano de obra fue de 199 soles. La ganancia neta de las MYPES fue, aproximadamente, 742 soles, superior a los 566 soles de 2007.

De acuerdo con la referida encuesta, en el 2011 se registraron alrededor de 6.19 millones de MYPES, 73% de las cuales se encuentra en zonas urbanas, mientras que un 27% se ubican en las regiones Lima y Callao (1.7 millones de establecimientos).

Las MYPES tienen una antigüedad promedio de siete años, aunque solo operan durante nueve meses del año en promedio; y cuentan con un promedio de dos trabajadores que, en el 75% de los casos son mayormente familiares del dueño, según datos al 2011.

Con respecto a la creación de las MYPES, durante el 2011, el 49.3% decidió emprender su negocio por necesidades económicas, motivo que en 2007 correspondía al 37.5% de los casos.

Otras circunstancias que llevaron a fundar una MYPE fueron la búsqueda de mayores ingresos (24%), el deseo de ser independiente (14%), el fracaso en la búsqueda de trabajo asalariado (5.7%) y la continuidad de la tradición familiar (3.5%).

Finalmente, ComexPerú se refirió al registro de las MYPES y recordó que un 88% de estas empresas no estaban inscritas en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP), situación que se ha mantenido durante los últimos cinco años.

## **Gestión de Calidad**

Pérez J. y Gardey (2014) plantean que la gestión de calidad es el sistema operativo de una organización para perfeccionar sus procesos, el objetivo es orientar la investigación el trabajo de manera tal que los clientes estén acordes con los productos y servicios que adquieren.

### **Los Principios de Gestión de la Calidad.**

Total (2016) menciona que se debe tener en cuenta para un sistema de gestión de calidad que logre funcionar adecuada y óptimamente. Es importante, que el auditor como ISO 9001, que se basa en siete principios que cumplan con los sistemas, herramientas y así ayuden a mejorar el funcionamiento para hacer más eficientes los procesos:

- Orientación al Cliente
- Liderazgo.
- El compromiso del personal.
- Enfoque se debe basar a los Procesos.
- La Toma de Decisiones informadas.

### **Gestión de las Relaciones.**

La gestión de calidad es una estrategia de dirección y gestión utilizada en todos los sectores incluidos el deportivo. Su aplicación se produce primero en el ámbito empresarial, a continuación, público y en menor medida en el tejido asociativo. (Mendez Rial, 2014)

### **Calidad.**

Según Vasquez (2015) calidad es el logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de sus requisitos y el cumplimiento con procesos eficientes, que permita a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente.

### **Reingeniería**

Es el enfoque que permite analizar y modificar procesos básicos de trabajo en tos, calidad, servicio y rapidez.las organizaciones. (Hernandez, 2012)

La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. (Hammer y Champy, 1996)

### **Importancia de la reingeniería**

Actualmente los países se conforman por una serie de cambios en diferentes aspectos, desde lo económico, social, tecnológico, por esto el país de acuerdo como pasa el tiempo va a ir al compás de estas transformaciones. Así mismo se considera a muchas empresas, ya que su propósito es perfeccionar los procesos que se elaboran, por tanto la reingeniería está basada en reformar las ordenaciones, bajo el criterio: “Cliente”. (Lopez, 2013)

### **Tipos de la reingeniería**

#### **Reingeniería de procesos para mejorar costos.**

Se refiere a cuando una empresa u organización se ve presionada a bajar los precios de venta por la competencia, mas no reducir los costos, por lo general la empresa tiene que dar mayor valor a dichos procesos optimizando el uso de los recursos.

#### **Reingeniería de procesos para lograr ser el mejor de su clase.**

Este tipo de reingeniería es la que debería ser aplicada por toda la empresa ya que al estar en un mercado tan competitivo como en la que nos encontramos en este mundo actual, por ello surge la necesidad de mejorar constantemente, es vital, porque las empresas deben ir evolucionando al ritmo del entorno, y si no lo hacen o no se encuentran preparadas pues otras empresas las devoraran rápidamente y quedarán obsoletas y fuera de competencia.

#### **Reingeniería de procesos para realizar un punto de innovación radical.**

En este tipo de reingeniería surge para que se tenga una buena innovación, un buen proceso de funcionamiento, en la cual se basa en: Esta reingeniería de procesos deberá ser aplicada por empresas que necesiten estar en la cumbre, como son las que trabajan con tecnología, ya que estas son empresas que

dependen directamente de un punto de innovación radical para estar fuertemente posicionadas en los distintos mercados.

El mercado de la tecnología es el único que realmente solo se maneja con innovación radical, dicho de otra manera, liderará la empresa u organización que cree ideas totalmente renovadas o nuevas para mantenerse como la mejor. (Ochoa, 2015)

### **Etapas de la Reingeniería**

Mientras tanto Lopez (2013) menciona que las etapas de la reingeniería se basan en etapas y son las siguientes:

- La primera etapa es la preparación: En esta etapa se centra como punto de inicio en un proyecto real de reingeniería, en el que la administración casi siempre tendrá alguna idea de las metas no financieras, por lo cual entre ellas se incluyen ideas sobre el servicio a los clientes, rapidez y precisión de la ejecución, calidad, facultar a los empleados, con mayor vacación de información, desistimiento de organización, descentralización etc.
- En la segunda etapa esta la identificación: El propósito primordial de estas etapas es desenvolver y entender el modelo del negocio con los debidos procesos orientados al cliente, así mismo se producen definiciones de clientes, procesos, rendimiento y éxito; caracterización de las actividades que agregan valor; un diagrama de organización, recursos, volúmenes y frecuencias; y por último la selección de los procesos que se deben rediseñar.

### **Ventajas de la Reingeniería**

Ochoa (2015) Dice que las ventajas de la reingeniería se basan:

- En la mentalidad revolucionaria, conduce a pensar en grande en la organización.
- En la estructura de la organización, se enfoca en las efectivas necesidades del cliente.
- En la renovación de la organización, se da en aumento de la contribución en el mercado, rentabilidad y excelente posición frente a la competitividad.

## **Desventajas de la Reingeniería**

Y en cuanto a las desventajas Ochoa (2015) menciona que son:

- Aplicables a nivel operativo, mas no a estratégico y táctico del negocio.
- Mostrables a una compañía en el cómo hacer las cosas, pero en una forma muy limitada.

## **Marco conceptual**

### **Las micro y pequeñas**

Son unidades económicas en la cual pueden estar constituidas por personas jurídicas o natural, el cual tiene que contar con varios recursos que le permitan desarrollar sus actividades propias de la gestión en la cual están dedicadas.

### **Transporte Terrestre**

El transporte terrestre es el conjunto de los medios de transporte que operan mediante vehículos terrestres, que se desplazan sobre la superficie sólida de la Tierra. La mayoría de ellos involucran vehículos dotados de ruedas.

El transporte consiste en el desplazamiento de personas o bienes en el espacio físico, facilita la movilidad, dota de accesibilidad a los territorios y tiene una importancia significativa en el desarrollo económico y social del país.

El transporte terrestre es uno de los métodos comunes de transportes interprovinciales que brinda servicios de transporte de bienes y pasajeros en el Distrito de Amarilis Huánuco, el transporte urbano con salidas diarias a la provincia de Leoncio Prado y viceversa tipos de transportes: autobuses, automóviles, autos, combis, motocicletas, camiones de carga.

### **III. Hipótesis**

En el presente trabajo de proyecto de investigación a desarrollar sobre Reingeniería como factor relevante de la Gestión de Calidad en las pequeñas empresas del sector servicios, rubro transportes interprovinciales de pasajeros de Huánuco a Lima y viceversa; no se plantea hipótesis por ser una investigación de tipo descriptiva, basada en la variable Reingeniería y en la línea de investigación Gestión de Calidad.

## IV. Metodología

### 4.1 Diseño de la Investigación

Se realizó un diseño de investigación no experimental de corte transversal, descriptivo.

Según lo mencionado por Hernández (2016) la investigación cuantitativa, utilizó la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente establecidas, junto a la medición numérica, conteo y frecuentemente el uso de la estadística.

### Esquema

El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño:



### Donde:

**M:** Muestra, conformada por la empresa

**O:** Observación, variable de Reingeniería como factor relevante en la Gestión de Calidad

### 4.2 La población y Muestra

**Población:** La población estaba conformado por 15 trabajadores de la Pequeña Empresa de Transportes Turismo Real, Huánuco 2021. Según (Hernández, 2016), señalan que una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

**Muestra:** La muestra estaba constituida por 10 trabajadores que representan el 66.66% de la pequeña Empresa de Transportes Turismo Real, Huánuco 2021. Según (Hernández, 2016) señalan que la muestra, es en esencia, un subgrupo de la población, subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido

en sus características a las que llamamos población. El tipo de muestreo que se aplicó fue el muestreo no probabilístico y criterio de la investigadora.

### 4.3 Definición y Operacionalización de variables dimensiones e indicadores

*Cuadro 1. Operacionalización de variables e indicadores*

ASPECTO COMPLEMENTARIO	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDICIÓN
PERFIL DE LOS DUEÑOS, ADMINISTRADORES Y/O REPRESENTANTES LEGALES DE LAS MYPES	Es una persona natural y/o jurídica que asume las contingencias de iniciar, organizar y dirigir una pequeña empresa. (Dubrin, 2011)	Los trabajadores son personas que son de diferentes edades, géneros, nivel de instrucción y otros adquirieron experiencia con los años que han desempeñado en el cargo.	Edad	18 - 30 años	Razón
				31 - 50 años	
				51 a más	
			Género	Masculino	Nominal
				Femenino	
			Grado de Instrucción	Primaria	
				Secundaria	
				Técnico	
				Universitario	
			Cargo que desempeña	Administrador	
Secretaría					
Caja					
Pasaje					
Encomienda					
Chofer					
Tiempo en el cargo	0 - 3 años	Razón			
	4 - 6 años				
	7 años a más				

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDICIÓN
Las micro y pequeñas empresas (MYPES)	Las MYPES son pequeños negocios con un tiempo de actividad, con un número de trabajadores, que han sido creados con el objetivo de generar ganancias o subsistir, generando puestos de trabajo a familiares como otras personas. (Dubrin, 2011)	Es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica (empresa), bajo cualquier forma de organización que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.	Tiempo de permanencia en el rubro	0 a 3 años	Razón
				4 a 6 años	
				7 a más años	
			Número de Trabajadores	1 a 5 trabajadores	Nominal
				6 a 10 trabajadores	
			Tipo de relación con el trabajador	11 a más trabajadores	
				Familiares	
Personas no familiares					
Objetivo de creación	Generar ganancia				
	Subsistencia				

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Medición
Reingeniería como factor relevante en la Gestión de Calidad en la Pequeña Empresa de Transportes	La Gestión de Calidad en la Reingeniería, se refiere a el conjunto de quehaceres que realiza la empresa para mejorar procesos, contribuyendo a su optimización encaminadas a la mejora continua en la reingeniería que el proceso que permite a las empresas obtener resultados palpables en periodos de tiempo cortos. Hernández (2012)	La gestión de calidad tiene diferentes actividades en función de la dirección que determinen las políticas de calidad, objetivos y responsabilidades que permite que la reingeniería estructure la organización haciendo ver una nueva serie de perspectivas para la empresa y trabajadores.	Estrategia	Táctica Empresarial	Nominal
				Planeación	
			Rediseño Total	Reestructuración	
				Nuevos Procesos	
			Replanteamiento	Creatividad	
				Productos Nuevos	
			Planificación	Plan Estratégico	
				Plan Operativo	
			Recursos	Recursos Humanos	
				Recursos Financieros	
Procesos	Secuencia de Tareas				
	Propuestas de Ayuda				

#### **4.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

##### **4.4.1 Técnica**

La presente investigación utilizó las siguientes técnicas para recolectar datos:

Se utilizó la **Técnica de Encuesta** para determinar un diagnóstico de los indicadores de la presente investigación; se utilizó la **Técnica de Observación** para caracterizar a las dos variables, así mismo se utilizó la **Técnica de Entrevista** para tener u obtener un reporte de personas claves dentro de la organización a investigar.

##### **4.4.2 Instrumento**

En la presente investigación se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de datos:

Se utilizó el **Instrumento Cuestionario** que se aplicó a la muestra seleccionada; se utilizó el **Instrumento de Guía de Observación** pues se describió las principales características de la muestra, finalmente se utilizó el **Instrumento de Guía de Entrevista** para entrevistar al personal directivo de la organización en estudio.

#### **4.5 Plan de Análisis**

Según el diseño de la presente investigación se utilizó Técnicas de Estadística Descriptiva para realizar el procesamiento, análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante las Técnicas e Instrumentos utilizados.

Se utilizó Estadística Descriptiva para procesar, analizar e interpretar los resultados de la aplicación de los Instrumentos de Investigación. Mediante Tablas de Distribución de Frecuencias y Gráficos Estadísticos.

## 4.6 Matriz de Consistencia

**Cuadro 2. Matriz de consistencia**

TÍTULO	ENUNCIADO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
La Reingeniería como factor relevante de la Gestión de Calidad de la pequeña empresa Transportes Turismo Real, Huánuco - 2021.	¿Cuáles son las Características de la Reingeniería como factor relevante y la Gestión de la Calidad de la Pequeña Empresa de Transportes Turismo Real, Huánuco - 2021?	<p><b>Objetivo General</b> Describir las características de la reingeniería como factor relevante de la Gestión de la Calidad de la pequeña Empresa de Transportes Turismo Real, Huánuco, 2021.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Identificar las características de los representantes de la pequeña Empresa de Transportes Turismo Real, Huánuco, 2021.</p> <p>Determinar las características de la Reingeniería como factor relevante de la gestión de calidad en la pequeña Empresa de Transportes Turismo Real, Huánuco, 2021.</p> <p>Establecer las características de la pequeña Empresa de Transportes Turismo Real, Huánuco, 2021.</p>	En el presente trabajo de proyecto de investigación a desarrollar sobre Reingeniería como factor relevante de la Gestión de Calidad en las pequeñas empresas del sector servicios, rubro transportes interprovincial de pasajeros de Huánuco a Lima y viceversa; no se plantea hipótesis por ser una investigación de tipo descriptiva, basada en la variable Reingeniería y en la línea de investigación Gestión de Calidad.	La Reingeniería como factor relevante de la Gestión de Calidad	<p><b>Tipo:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Nivel:</b> Descriptivo</p> <p><b>Diseño de Investigación:</b> No experimental - transversal</p> <p><b>Población y Muestra:</b> Población: 15 Muestra: 10</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>

## 4.7 Principios Éticos

Estos principios éticos se encuentran basados en el código de ética de la universidad, estos son:

- **Protección a las personas.**

La persona en toda investigación es el fin y no el medio, por ello necesitan cierto grado de protección, el cual se determinará de acuerdo al riesgo en que incurran y la probabilidad de que obtengan un beneficio.

En el ámbito de la investigación es en las cuales se trabaja con los trabajadores, se debe respetar su dignidad humana, identidad, diversidad, confidencialidad y privacidad. Este principio no solo implica que los trabajadores que son sujetos de investigación participen en la investigación y dispongan de información adecuada, sino también involucra el pleno respeto de sus derechos, en particular si se encuentran en situación de especial vulnerabilidad.

- **Beneficencia y no maleficencia**

Se debe asegurar el bienestar de los trabajadores que participen en la investigación. En este sentido, la conducta del investigador debe responder a las siguientes reglas generales: no causar daño, disminuir los posibles efectos adversos y maximizar los beneficios.

- **Justicia**

El investigador debe ejercer un juicio razonable, ponderable y tomar las precauciones necesarias para asegurarse de que sus sesgos, y las limitaciones de sus capacidades y conocimiento, no den lugar o toleren prácticas injustas. Se reconoce que la equidad y la justicia otorgan a todos los trabajadores que participan en la investigación derecho a acceder a sus resultados. El investigador está obligado a tratar equitativamente a quienes participan en los procesos, procedimientos y servicios asociados a la investigación.

- **Integridad científica**

La integridad o rectitud deben regir no sólo la actividad científica de un investigador, sino que debe extenderse a sus actividades de enseñanza y a su ejercicio profesional. La integridad del investigador resulta relevante cuando, en función de las normas deontológicas de su profesión, se evalúan y declaran daños, riesgos y beneficios potenciales que puedan afectar a quienes participan en una investigación. Asimismo, deberá mantenerse la integridad científica al declarar los conflictos de interés que pudieran afectar el curso de un estudio o la comunicación de sus resultados.

- **Consentimiento informado y expreso**

En toda investigación se debe contar con la manifestación de voluntad, informada, libre, inequívoca y específica; mediante la cual los trabajadores como sujetos investigadores o titular de los datos consienten el uso de la información para los fines específicos establecidos en el proyecto.

## V. Resultados

### 5.1 Resultados

**Tabla 1.** Características de los representantes del micro y pequeña empresa del sector servicio, rubro transporte de pasajeros de la pequeña empresa Turismo Real, Huánuco, 2021.

<b>Características de los representantes</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Edad (años)</b>		
25 - 35	2	20
35 - 44	3	30
45 a 54	2	20
55 a más	3	30
Total	10	100
<b>Género</b>		
Masculino	5	50
Femenino	5	50
Total	10	100
<b>Grado de Instrucción</b>		
Primaria	0	0
Secundaria	2	20
Técnico	3	30
Universitario	5	50
Total	10	100
<b>Cargo</b>		
Administrador	1	10
Secretaria	1	10
Caja	1	10
Pasaje	2	20
Encomienda	1	10
Chofer	2	20
Terramoza	2	20
Total	10	100
<b>Tiempo en el cargo (años)</b>		
1 a 3	2	20
4 a 6	3	30
7 a más	5	50
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes del micro y pequeña empresa del sector servicio, rubro transporte de pasajeros de la pequeña empresa Turismo Real, Huánuco, 2021

**Tabla 2.** *Característica del micro y pequeña empresa del sector servicio, rubro transporte de pasajeros de la pequeña empresa Turismo Real, Huánuco, 2021.*

<b>Características de las micro y pequeñas empresas</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Tiempo de permanencia de la empresa en el rubro (años)</b>		
0 a 3	0	0
4 a 6	0	0
7 a más	10	100
Total	10	100
<b>Número de trabajadores</b>		
1 a 5	0	0
6 a 10	0	0
11 a más	10	100
Total	10	100
<b>Personas que trabajan en la empresa</b>		
Familiares	0	0
No familiares	10	100
Total	10	100
<b>Objetivo de creación</b>		
Generar ganancia	10	100
Subsistencia	0	0
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes del micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro Transporte de pasajeros de la pequeña empresa Turismo Real, Huánuco, 2021.

**Tabla 3.** *Características de la Reingeniería como factor relevante en la Gestión de Calidad en el micro y pequeña empresa del sector servicio, rubro transporte de pasajeros de la pequeña empresa Turismo Real, Huánuco, 2021.*

<b>Reingeniería como factor relevante en la Gestión de Calidad</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Métodos de táctica empresarial</b>		
Si	5	50
No sabe	3	30
No	2	20
Total	10	100
<b>Cumplimiento de la planeación</b>		
Siempre	2	20
A veces	8	80
Nunca	0	0
Total	10	100
<b>Reestructuración en la empresa</b>		
Si	2	20
No sabe	2	20
No	6	60
Total	10	100
<b>Uso de Nuevos procesos</b>		
Si	6	60
No sabe	2	20
No	2	20
Total	10	100
<b>Creatividad para generar ideas</b>		
Siempre	3	30
A veces	4	40
Nunca	3	30
Total	10	100
<b>Productos nuevos para mejorar la calidad</b>		
Siempre	4	40
A veces	6	60
Nunca	0	0
Total	10	100
<b>Plan estratégico en la empresa</b>		
Siempre	4	40
A veces	5	50
Nunca	1	10
Total	10	100

continua

<b>Plan operativo en la empresa</b>		
Si	4	40
No sabe	5	50
No	1	10
Total	10	100
<b>Sugerencias de recursos humanos para crear o innovar productos/servicios</b>		
Siempre	2	20
A veces	4	40
Nunca	4	40
Total	10	100
<b>Auditorias para efectivizar los recursos financieros</b>		
Si	4	40
No sabe	1	10
No	5	50
Total	10	100
<b>Secuencia de tareas para el control en la empresa</b>		
Si	5	50
No sabe	5	50
No	0	0
Total	10	100
<b>Propuesta de ayuda para la mejora continua</b>		
Si	4	40
No sabe	4	40
No	2	20
Total	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes del micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro transporte de pasajeros de la pequeña empresa Turismo Real, Huánuco, 2021.

## 5.2 Análisis de Resultados

### **Tabla 1. Características de los representantes de la micro y pequeña empresa del sector servicio, rubro transporte de pasajeros de la pequeña empresa Turismo Real, Huánuco, 2021.**

Edad: El resultado muestra que el 30% tienen 35 a 44 y de 55 a más años de edad (Tabla 1) siendo similar con Lozano (2017) que tuvo un 67% de rango de 36 a 50 años, así también con Gutiérrez (2016) con 35.7% de 40 a 50 años, pero ninguno coincide con el rango de 55 años a más. Esto nos da a conocer que las micro y pequeñas empresas tienen personas adultas en el trabajo, que tienen más experiencia y dedicación al trabajo, pero así también se vio que no coincidía con el rango de 55 años a más en dichas empresas.

Género: El resultado que obtuvimos fue que el 50% de trabajadores son femenino y masculino (Tabla 1) siendo así que no coincide con otras empresas ya que Vasallo (2017) tiene el 62% que es masculino al igual que Sullón (2018) con un 70%, mientras que Gutiérrez (2016) tuvo 64.3% femenino, así como Lozano (2017) con un 58%, siendo esta empresa la única que tendría la mitad de trabajadores en igualdad.

Grado de instrucción: El 50% de los trabajadores son tienen educación superior universitaria (Tabla 1) que concuerda con Sullón (2018) que dice que el 50% son universitarios, aunque también tiene la misma cantidad con educación secundaria, esto nos da a conocer que se tiene que tener más conocimientos para ciertos puestos, aunque a veces se da que no se tiene la experiencia necesaria y tienen que buscar otras opciones de trabajo.

Cargo: El 20% de los trabajadores tienen el cargo de chofer, terramoza y venta de pasajes (Tabla 1) dichos resultados no concuerdan con Vasallo (2017) y Sullón (2018) donde los dueños representan la mayoría, dando así que en la empresa a investigar el dueño no se encuentran presente.

Tiempo que desempeña en el cargo: El 50% de ellos tienen de 7 a más años en el cargo (Tabla 1) lo cual coincide con los resultados de Vasallo (2017) quien dice que el 85% vienen desempeñando en el cargo de 7 a más años. De acuerdo al resultado,

refleja que los trabajadores tienen tiempo que iniciaron en el negocio adquiriendo experiencia y conociendo más la empresa.

## **Tabla 2**

### **Característica del micro y pequeña empresa del sector servicio, rubro transporte de pasajeros de la pequeña empresa Turismo Real, Huánuco, 2021.**

Tiempo de permanencia de la empresa en el rubro: La pequeña empresa tiene entre 7 a más años en el rubro (Tabla 2), que coincide con los resultados de Vasallo (2018) que tiene 85% de 7 años a más, así como Gutiérrez (2016) con un 57.1% de 8 años a más, de la misma forma Sullón (2018) con 60% tiene de 7 a más años en el cargo. Esto refleja que la empresa ya tiene tiempo en el rubro.

Número de trabajadores: El total de trabajadores son más de 11 (Tabla 2), contrasta con Vasallo (2017) quien dijo que el 69% tiene de 1 a 5 trabajadores, así como Sullón (2018) señala el 80% tiene de 1 a 5 trabajadores. Teniendo así que nuestra pequeña empresa necesita más trabajadores para poder realizar sus funciones.

Personas que trabajan en la empresa: El 100% de trabajadores de la empresa no son familiares (Tabla 2), lo cual contrasta con Sullón (2018) quien indica que el 100% de la empresa son familiares. Esta pequeña empresa refleja que los dueños prefieren no tener vínculo familiar con sus trabajadores, ya que puede haber con el tiempo diferencias para la toma de decisiones.

Objetivo de creación: El 100% dijo que la empresa tiene como fin generar ganancia (Tabla 2), que concuerda con Vasallo (2017) quien señala que el 100% de trabajadores dijo que es para generar ganancia y contrasta con Sullón (2018) quien manifiesta que el 50% genera ganancia y el 50% para subsistencia. Aquí se puede ver que los dueños crearon su empresa para generar un mayor ingreso económico y así poder mejorar su calidad de vida como su entorno en la que viven.

### **Tabla 3**

#### **Características de la Reingeniería como factor relevante en la Gestión de Calidad en el micro y pequeña empresa del sector servicio, rubro transporte de pasajeros de la pequeña empresa Turismo Real, Huánuco, 2021.**

Se utilizó métodos de táctica empresarial: El 50% de trabajadores afirma que la pequeña empresa utiliza métodos de táctica empresarial (Tabla 3), siendo así que se lleva a cabo la ejecución de tareas, actividades concretas., con el fin de cumplir el objetivo propuesto.

Cumplimiento de la planeación: El 80% de los trabajadores señalan que a veces se tiene en cuenta el cumplimiento de la planeación (Tabla 3), algo similar dijo Sánchez (2018) cuando se promueve la planeación para la mejora de gestión de calidad en el servicio al cliente. Siendo de esta manera que la empresa busca definir opciones a futuro para alcanzar los medios necesarios.

Reestructuración en la empresa: El 60% señala que no se realizó reestructuración en la empresa (Tabla 3), lo cual contrasta con Sullón (2018) en un 100% que afirman que si hay reestructuración. Cabe señalar que la pequeña empresa no transforma, por lo tanto, no genera competitividad y no logrando garantizar un funcionamiento a futuro.

Utiliza nuevos procesos: El 60% considera que si se utiliza nuevos procesos. Esto nos dice que están incorporando tecnología nueva, métodos nuevos o mejorados enfocados en la mejora para la misión de la empresa.

Se motiva la creatividad para generar ideas: El 40% de los trabajadores señala que a veces se motiva la creatividad para generar ideas con diferentes técnicas, siendo similar con Sánchez (2018) que señala promover estrategias para motivar la creatividad para generar ideas mediante capacitaciones.

Uso de productos nuevos para mejorar la calidad: El 60% dijo que a veces se hace uso de productos nuevos para mejorar la calidad, así concuerda con Cupuerán (2018) en que la aplicación de parámetros respecto a productos

nuevos a veces permite optimizar procesos mejorando así la calidad de atención al cliente.

Plan estratégico en la empresa: El 50% señala que a veces se planifica el plan estratégico en la empresa, contrasta con Cupuerán (2017) con 56% que a veces la entidad cuenta con documentos de un plan estratégico, así también concuerda con Sullón que el 30% a veces cuenta con un plan estratégico. Siendo necesario implantar un plan estratégico para el cumplimiento de objetivos.

Plan operativo en la empresa: El 50% no sabe si cuenta con un plan operativo, concuerda con Cupuerán (2017) en un 44% desconoce la existencia de un plan operativo. Esto conlleva a que la empresa probablemente no cumple con sus objetivos en un corto plazo.

Sugerencias de recursos humanos para crear o innovar productos/servicios: El 40% dijo que a veces se recoge sugerencias de recursos humanos y 40% también dijo que nunca se recoge sugerencias de recursos humanos, esto contrasta con Cupuerán (2018) que el 56% tiene conocimiento para poder dar sugerencias de recursos humanos para crear o innovar en productos/servicios y concuerda a la vez con el 44% que desconoce de estas sugerencias, así contrasta con Cerda (2017) que tiene implicancia de la reingeniería de procesos en sugerencias de recursos humanos que impacta positivamente en el desarrollo del talento humano. Esto es indispensable para la consecución de objetivos institucionales.

Auditorías preventivas para efectivizar recursos financieros: El 50% dijo que no se lleva a cabo auditorías preventivas para efectivizar recursos financieros, siendo así que no tienen conocimiento de los fondos que puedan estar disponibles si se desea invertir.

Secuencia de tareas para el control de la empresa: El 50% si dijo que existe secuencia de tareas mientras que el 50 no sabe si hay secuencias de tareas para el control de la empresa, concuerda con Gutiérrez (2016) en el 57.1%

que no cuenta con secuencia de tareas para el control de la empresa, así también concuerda con Sullón (2018) en 50% no conoce de secuencia de tareas para el control de la empresa. Esto da a conocer que no existe un orden para cada tarea que se debe ejecutar afectando así el manejo adecuado de tareas para el control de la empresa.

Propuesta de ayuda para la mejora continua: El 40% dijo que si gestiona la entidad propuesta de ayuda para la mejora continua y el 40% no sabe acerca de eso, concuerda con Vasallo (2017) en 92% donde la propuesta de ayuda de la gestión de calidad para la mejora continua del negocio, así contrasta con Sullón (2018) en el 60% considera que la propuesta de ayuda no contribuye a la mejora continua para el rendimiento del negocio para el rendimiento del negocio. Siendo así que la propuesta de ayuda posibilita la mejora continua logrando ventajas competitivas que impactan positivamente en la organización, desarrollo y rendimiento de la organización.

## **VI. Conclusiones**

La mayoría de trabajadores encuestados tienen de 35 a 44 años de edad y de 55 a más, quienes pertenecen al género masculino y femenino teniendo como grado de instrucción universitario, desempeñándose en terramoza, chofer y venta de pasaje, asumiendo estos cargos entre 7 a más años. Esta pequeña empresa cuenta con trabajadores que son personas adultas, con grado de instrucción universitaria, que por el tiempo se puede decir que cuentan con experiencia y conocen la empresa desde su inicio.

La totalidad de trabajadores de la pequeña empresa consideraron que el objetivo de creación es con la finalidad de generar ganancia. Cuenta con más de 11 trabajadores, donde a su vez tienen más de 7 años en el rubro, además manifestaron que no son familiares. Este negocio fue conformado con el fin de generar ganancia, sin tener en cuenta otros aspectos para el éxito empresarial.

La totalidad de trabajadores de la pequeña empresa considera que la empresa si usa métodos de táctica empresarial, que la empresa a veces cumplen con la planeación, que no existe reestructuración en la empresa, que usa nuevos procesos, que se motiva la creatividad para generar ideas, que usa productos nuevos para mejorar la calidad, a veces se planifica el plan estratégico, no sabe que se cuenta con un plan operativo en la empresa, que a veces o nunca pidieron sugerencias de recursos humanos para crear o innovar servicios, que no hay auditorías preventivas para efectivizar los recursos financieros, si hay secuencia de tareas para el control de la empresa y no saben a la vez, si hay propuestas de ayuda para la mejora continua y así también no saben de propuestas de ayuda para la mejora continua. Los trabajadores conocen ciertos temas y tienen conocimiento, pero lamentablemente no ponen en práctica, a ya que algunas ocasiones no asumen el papel que desempeñan, si se daría sería de mucha ayuda en el crecimiento empresarial.

## **Aspectos Complementarios**

### **Recomendaciones:**

Capacitar a los trabajadores para mejorar continuamente, ya sea en gestión de calidad, generar lluvia de ideas con los trabajadores para poder tener tomar decisiones y aprender técnicas, estrategias, herramientas de vital importancia para lograr los objetivos de la empresa y lograr el éxito empresarial.

Motivar a los trabajadores para tener entusiasmo al desempeñar su labor, dar a conocer sobre gestión de calidad, trabajar en equipo, seguir los procesos para una buena reingeniería conjuntamente trabajar en equipo en beneficio de la empresa. Saber la forma en como debe ser el servicio generando la fidelización del cliente con la pequeña empresa.

Utilizar el tiempo de permanencia en el rubro, hacer un nuevo estudio de mercado y de los competidores, crear e idear estrategias, tácticas que no se hayan aplicado en los demás, generando un valor agregado al servicio lo que beneficia a la empresa como trabajadores.

## Referencias

- Burgos (2017) *Reingeniería del sistema de inventario de la Casa del Freno S.A.* Ecuador, Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Cerda (2017) *Implicancia de la Reingeniería de Procesos de Recursos Humanos, en el desarrollo del Talento Humano, en las Organizaciones Chilenas.* Chile: Universidad Miguel de Cervantes.
- Champy (1995) *Reingeniería en la Gerencia.* Colombia: Norma.
- Collantes (2016) *Mejoramiento de un modelo de Gestión de la Calidad en el Servicio al Cliente en una Empresa de Telefonía Móvil en la Ciudad de Guayaquil.* Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Cupuerán (2017) *La Gestión de Calidad en la mejora de los Procesos del Área Administrativa de la Coop. de Ahorro y Crédito "Bola Amarilla".* Ecuador, Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Del Águila (2019) *Gestión de Calidad y su relación con la Satisfacción del Cliente en el Restaurant Huapri de la Ciudad de Huánuco, 2018.* Huánuco, Perú: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.
- Dubrin (2011) *Fundamentos de Administración.* México: Thomson.
- Gonzales (2015) *Sistemas de Gestión de Calidad.* Perú: ECOE EDICIONES.
- Gutiérrez (2016) *Caracterización de la Gestión de Calidad en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Comercio, Rubro - Venta minorista de ropa para damas del Centro Comercial Galerías Alfa, Chimbote, 2013.* Perú: Universidad los Ángeles de Chimbote.

Hammer y Champy (2014) *Reingeniería*

Haro (2017) *Reingeniería de Procesos y la Calidad de Servicios en la CACSO PNP Santa Rosa de Lima LTDA. Trujillo*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.

Hernandez (2012) *Reingeniería: Una Herramienta para el Trabajo Administrativo*.

Hernández (2016) *Metodología de la Investigación*. 5ª edición.

Jiménez (2017) *Implementación de la Reingeniería de Procesos para reducir los Costos de Producción en el Área Productiva de la Carpintería Majice, Ancash 2017*. Perú: Universidad Cesar Vallejo.

Ley (2013) *sunat, orientación, mypes, normas*. Obtenido de <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>

Lopez (2013) *Etapas de la reingeniería*. Obtenido de <http://reingeneri.blogspot.pe/2013/10/importancia-de-la-reingeniería-la.html>

Lozano (2017) *Caracterización de la Gestión de Calidad y la Rentabilidad en las Mypes del Sector Servicio, Rubro Clínicas Dentales en la Ciudad de Tingo María, año 2017*. Tingo María, Huánuco: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.

Mendez (2014) *Diseño y Propiedades Psicométricas del cuestionario de evaluación de la Gestión de Calidad en Federaciones Deportivas*. Perú.

Monje (2011) *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa Guía didáctica*. Colombia: Universidad Sur Colombia.

Montes (2017) *Reingeniería de Procesos y la Efectividad Administrativa del Personal Directivo en la Dirección Regional Agraria Huancavelica - año 2015*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.

Ochoa (2015) *Reingeniería de Procesos para la Empresa Mobilia Innova de la Ciudad de Cuenca en el periodo 2013 - 2014*. Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.

Ochoa (2015) *Reingeniería de procesos para la empresa mobiliaria Innova*. Ecuador.

- Ortega (2016) *Reingeniería de Procesos de la Empresa A.W.T.S.A.* Ecuador: Universidad Nacional de Loja.
- Pérez y Gardey (2014) *Definición de Sistema de Gestión de Calidad*. Obtenido de estraído 25 de mayo del 2017: <http://definicion.de/rentabilidad/>
- Perú contable* (2020) Obtenido de <https://www.perucontable.com/empresa/que-es-una-micro-y-pequena-empresa-la-mype/>
- Refulio (2020) *No hay Reactivación Económica en Huánuco*. (Perúcámaras, Entrevistador)
- Romero (2018) *Implantación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 y Calidad de Servicio de los docentes tiempo completo de la Universidad Privada Norbert Wiener para el año 2018*. Peru: Universidad Privada Norbert Wiener.
- Sánchez (2018) *La Gestión de Calidad en el Servicio al Cliente como factor de Competitividad en las PYMES del Sector Comercio - Rubro Venta de Ropas confeccionadas al por menor de la Ciudad de Milagro* . Ecuador: Universidad Estatal del Milagro.
- Sullón (2018) *Gestión de Calidad en la Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Comercio, Rubro Ferreterías de la Ciudad de Tingo María, año 2017*. Huánuco: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.
- Total (2016) *Los 7 Principios de la Gestión de Calidad*. Obtenido de extraído el 25 de mayo 2017: [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/23319/1/2001\\_JL\\_Nicolau\\_IVIE\\_wpec.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/23319/1/2001_JL_Nicolau_IVIE_wpec.pdf)
- Vasallo (2017) *Gestión de Calidad en Atención al Cliente, en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Servicio, Rubro Agencias Movistar Móvil, Casco urbano del Distrito de Chimbote, 2016*. Peru: Universidad los Ángeles de Chimbote.

**Anexos:**

**Anexos 1: Cronograma de Actividades**

Actividades Programadas	SEMANAS															
	I UNIDAD				II UNIDAD				III UNIDAD				IV UNIDAD			
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI
Aprobación del Tema de Tesis	X															
Firma del Jurado	X															
Contenido	X															
Introducción			X													
Planeamiento de la Investigación		X														
Planteamiento del Problema																
Caracterización del Problema		X														
Enunciado del Problema		X														
Objetivos		X														
Justificación		X														
Marco Teórico y Conceptual			X													
Antecedentes			X													
Bases Teóricas			X													
Marco Conceptual			X													
Metodología de la Investigación			X													
Evaluación del Proyecto de Investigación por el Asesor de Tesis				X												
Diseño de la Investigación			X													
Población y Muestra			X													
Definición y Operacionalización de Variables			X													
Plan de Análisis			X													
Técnicas e Instrumentos			X													
Matriz de Consistencia	X															
Principios Éticos			X													
Ejecución y Resolución y Validación del Instrumento de Recolección de Datos					X											
Avances en la Recolección de Datos					X	X										
Interpretación de Datos							X									
Análisis de Resultados								X								
Conclusiones y Recomendaciones									X							
Referencias Bibliográficas									X							
Anexos									X							
Presentación de la Propuesta de Informe Final y Artículo Científico para calificación por el AT y JI										X						
Revisión de Informe Final, Artículo Científico y Ejecutan la prebanca											X	X				
Levantamiento de Observaciones - EMPASTADO													X			
Sustentación y Elaboración del Acta Respectiva														X		
Segunda Sustentación y Cierre del Taller															X	

## Anexos 2: Presupuesto

<b>Pre supuesto De reembolsable</b>			
<b>Cate goría</b>	<b>Base</b>	<b>Núme ro</b>	<b>Total</b>
Folder	0.7	1	0.70
Fotocopias	0.1	10	1.00
Empastado	100	1	100.00
Papel Bond A4	0.05	20	1.00
Lapiceros	0.5	1	0.50
USB	30	1	30.00
Internet horas	1	150	150.00
Uso de Turnitin	50	1	50.00
Pasajes	2	1	2.00
<b>Total</b>			<b>335.20</b>

**Anexos 3:** Instrumento de Recolección de Datos



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y**

**ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**ENCUESTA**

**Instrucciones:** Estimado encuestado, las preguntas que a continuación formulo, son parte de una investigación para recoger información para desarrollar el tema “La Reingeniería como factor relevante de la Gestión de Calidad en la Pequeña Empresa Turismo Real, Huánuco.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS
<b>Características de los representantes</b>		
1	¿Cuál es su Edad?	25 - 35 años
		35 - 44 años
		45 a 54 años
		55 a más
2	¿Cuál es su Género?	Masculino
		Femenino
3	¿Cuál es su Grado de Instrucción?	Primaria
		Secundaria
		Técnico
		Universitario
4	¿Cuál es el Cargo que ocupa?	Administrador
		Secretaria
		Caja
		Encomienda
		Pasaje
		Chofer
5	¿Cuánto tiempo desempeña en el cargo?	1 a 3 años
		4 a 6 años
		7 a más años
<b>Característica de la micro y pequeña empresas</b>		
6	¿Cuánto Tiempo de permanencia tiene la empresa en el rubro?	0 a 3 años
		4 a 6 años
		7 a más años
7	¿Cuántos trabajadores laboran en la empresa?	1 a 5
		6 a 10
		11 a más
8	Las personas que trabajan en la empresa son:	Familiares
		No familiares
9	¿Cuál es el objetivo de creación de la empresa?	Generar ganancia
		Subsistencia

Reingeniería como factor relevante en la Gestión de Calidad			
10	¿Considera que la empresa utiliza Métodos de táctica empresarial?	Si	
		No	
		No sabe	
11	¿Considera que se tiene en cuenta el Cumplimiento de la planeación?	Siempre	
		A veces	
		Nunca	
12	¿Cree usted que se ha realizado alguna Reestructuración en la empresa?	Si	
		No	
		No sabe	
13	¿Considera que la empresa utiliza nuevos procesos?	Si	
		No	
		No sabe	
14	¿Cree que se motiva la creatividad para generar ideas?	Siempre	
		A veces	
		Nunca	
15	¿Cree que se hace uso de Productos nuevos para mejorar la calidad?	Siempre	
		A veces	
		No conoce	
16	¿Cree que se Planifica el plan estratégico en la empresa?	Siempre	
		A veces	
		Nunca	
17	¿Cree que la empresa tiene un Plan operativo?	Si	
		No	
		No sabe	
18	¿Considera que la empresa tiene en cuenta las Sugerencias de recursos humanos para crear o innovar servicios?	Siempre	
		A veces	
		Nunca	
19	¿Cree que se lleva a cabo Auditorías preventivas para efectivizar los recursos financieros?	Si	
		No	
		No sabe	
20	¿Cree que se maneja adecuadamente la Secuencia de tareas para el control en el empresa?	Si	
		No	
		No sabe	
21	¿Considera que las Propuestas de ayuda para la mejora continua sean las adecuadas?	Si	
		No	
		No sabe	

## Anexos 4: Consentimiento Informado



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

### PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENCUESTAS

(Ciencias Sociales)

La finalidad de este protocolo en Ciencias Sociales, es informarle sobre el proyecto de investigación y solicitarle su consentimiento. De aceptar, el investigador y usted se quedarán con una copia.

La presente investigación se titula LA REINGENIERÍA COMO FACTOR RELEVANTE EN LA GESTIÓN DE CALIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO REAL, HUÁNUCO, 2021 y es dirigido por Tatiana Paola Rojas Orna, investigador de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.

El propósito de la investigación es: Describir las características de la reingeniería como factor relevante de la Gestión de la Calidad de la pequeña Empresa de Transportes Turismo Real, Huánuco, 2021.

Para ello, se le invita a participar en una encuesta que le tomará 15 minutos de su tiempo. Su participación en la investigación es completamente voluntaria y anónima. Usted puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello le genere ningún perjuicio. Si tuviera alguna inquietud y/o duda sobre la investigación, puede formularla cuando crea conveniente.

Al concluir la investigación, usted será informado de los resultados a través de una Videoconferencia. Si desea, también podrá escribir al correo [4811161068@uladech.pe](mailto:4811161068@uladech.pe) para recibir mayor información. Asimismo, para consultas sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad Católica los Ángeles de Chimbote.

Si está de acuerdo con los puntos anteriores, complete sus datos a continuación:

Nombre: JOSÉ CHAMORRO BERMUDEZ

Fecha: 15/06/2021

Correo electrónico:

Firma del Participante: 

Firma del investigador (o encargado de recoger información): 

COMITÉ INSTITUCIONAL DE ÉTICA EN INVESTIGACIÓN – ULADECH  
CATÓLICA

## Anexo 5: Hoja de tabulación

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS	TABULACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	TOTAL FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	TOTAL FRECUENCIA RELATIVA
<b>Características de los representantes</b>							
1	Edad	25 - 35 años	II	2	10	20	100
		35 - 44 años	III	3		30	
		45 a 54 años	II	2		20	
		55 a más	III	3		30	
2	Género	Masculino	IIII	5	10	50	100
		Femenino	IIII	5		50	
3	Grado de Instrucción	Primaria			10	0	80
		Secundaria	II	2			
		Técnico	III	3		30	
		Universitario	IIII	5		50	
4	Cargo	Administrador	I	1	10	10	100
		Secretaria	I	1		10	
		Caja	I	1		10	
		Encomienda	I	1		10	
		Pasaje	II	2		20	
		Chofer	II	2		20	
		Terramoza	II	2		20	
5	Tiempo que desempeña en el cargo (años)	1 a 3	II	2	10	20	20
		4 a 6	III	3			
		7 a más	IIII	5			
<b>Característica de la micro y pequeña empresas</b>							
6	Tiempo de permanencia de la empresa en el rubro (años)	0 a 3			10	40	50
		4 a 6				10	
		7 a más	IIII	10		0	
7	Número de trabajadores	1 a 5			10		100
		6 a 10				50	
		11 a más	IIII	10		50	
8	Personas que trabajan en la empresa	Familiares			10		0
		No familiares	IIII	10		0	
9	Objetivo de creación	Generar ganancia	IIII	10	10		10
		Subsistencia				10	

Reingeniería como factor relevante en la Gestión de Calidad							
10	Métodos de táctica empresarial	Si	IIII	5	10	50	100
		No sabe	III	3		30	
		No	II	2		20	
11	Cumplimiento de la planeación	Siempre	II	2	10	20	100
		A veces	IIII III	8		80	
		Nunca				0	
12	Reestructuración en la empresa	Si	II	2	10	20	100
		No sabe	II	2		20	
		No	IIII I	6		60	
13	La empresa utiliza nuevos procesos	Si	IIII I	6	10	60	100
		No sabe	II	2		20	
		No	II	2		20	
14	Creatividad para generar ideas	Siempre	III	3	10	30	100
		A veces	IIII	4		40	
		Nunca	III	3		30	
15	Productos nuevos para mejorar la calidad	Siempre	IIII	4	10	40	100
		A veces	IIII I	6		60	
		No conoce				0	
16	Planifica el plan estratégico en el empresa	Siempre	IIII	4	10	40	100
		A veces	IIII	5		50	
		Nunca	I	1		10	
17	Plan operativo en la empresa	Si	IIII	4	10	40	100
		No sabe	IIII	5		50	
		No	I	1		10	
18	Sugerencias de recursos humanos para crear o innovar servicios	Siempre	II	2	10	20	100
		A veces	IIII	4		40	
		Nunca	IIII	4		40	
19	Auditorías preventivas para efectivizar los recursos financieros	Si	IIII	4	10	40	100
		No sabe	I	1		10	
		No	IIII	5		50	
20	Secuencia de tareas para el control en el empresa	Si	IIII	5	10	50	100
		No sabe	IIII	5		50	
		No				0	
21	Propuestas de ayuda para la mejora continua	Si	IIII	4	10	40	100
		No sabe	III	4		40	
		No	II	2		20	

## Anexo 6: Figuras

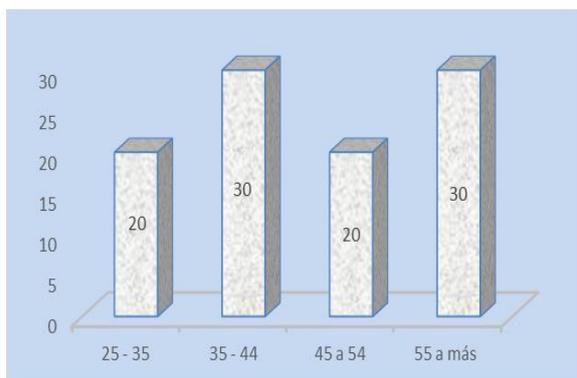


Figura 1. Edad

Fuente: Tabla 1

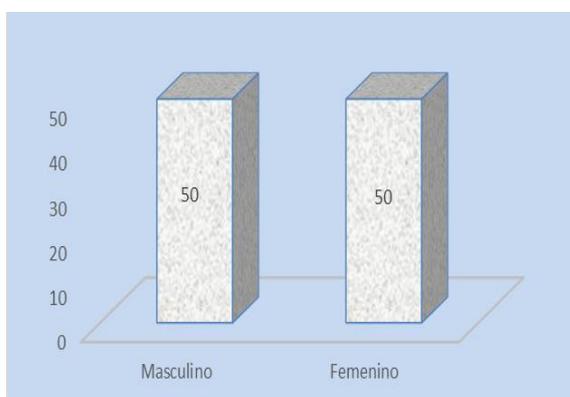


Figura 2. Género

Fuente: Tabla 1

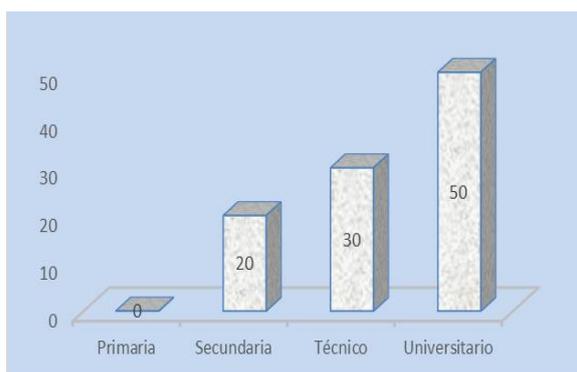


Figura 3. Nivel de Instrucción

Fuente: Tabla 1

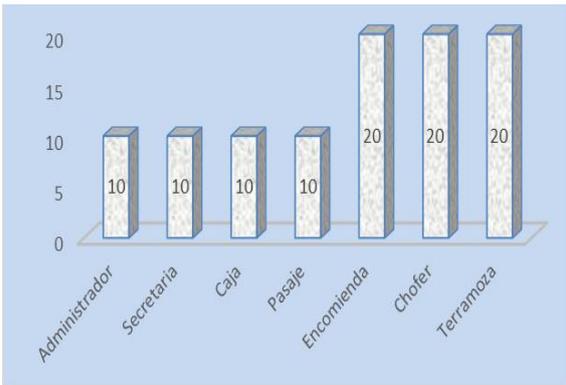


Figura 4. Cargo

Fuente: Tabla 1

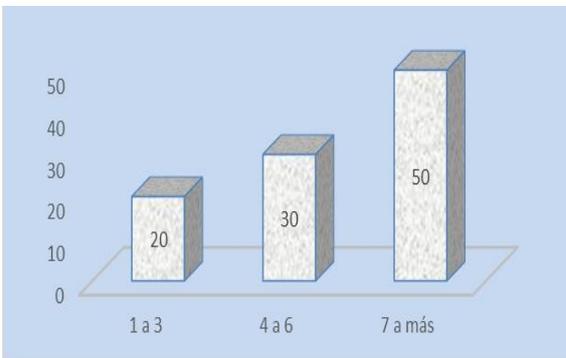


Figura 5. Tiempo en el cargo

Fuente: Tabla 1

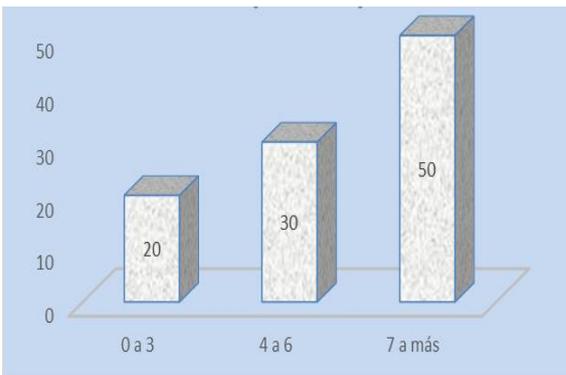


Figura 6. Tiempo de permanencia en el rubro

Fuente: Tabla 2

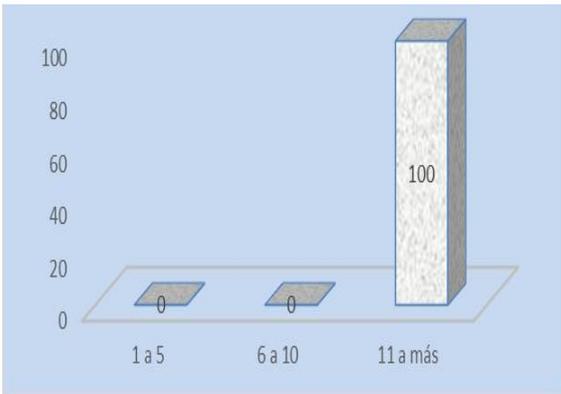


Figura 7. Numero de trabajadores

Fuente: Tabla 2

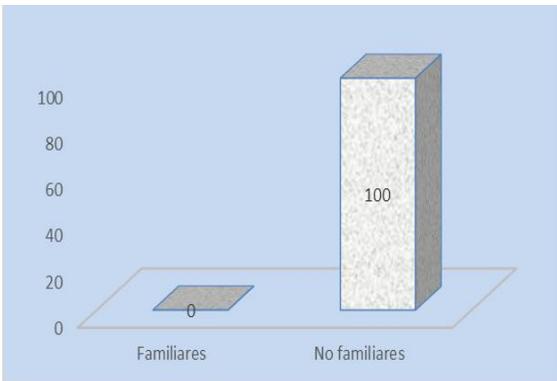


Figura 8. Personas que trabajan

Fuente: Tabla 2

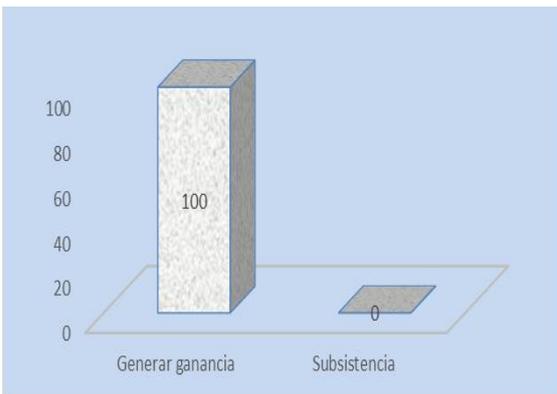


Figura 9. Objetivo de creación

Fuente: Tabla 2



Figura 10. Métodos de táctica empresarial

Fuente: Tabla 3

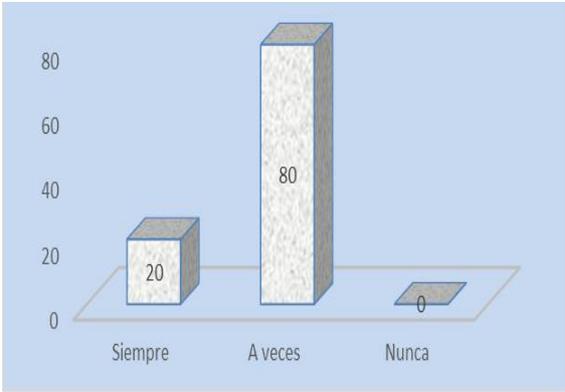


Figura 11. Planeación

Fuente: Tabla 3

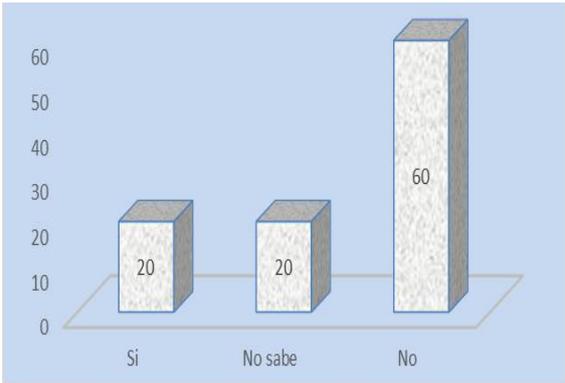


Figura 12. Reestructuración en la empresa

Fuente: Tabla 3

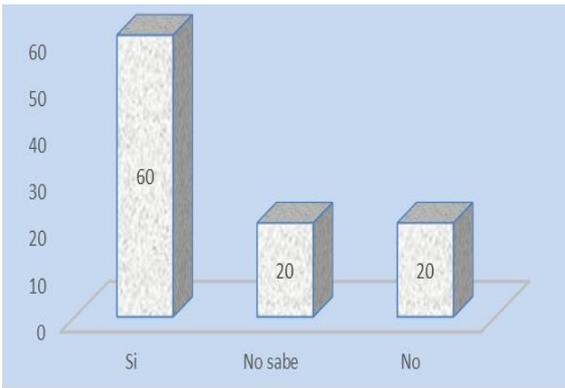


Figura 13. Nuevos procesos

Fuente: Tabla 3

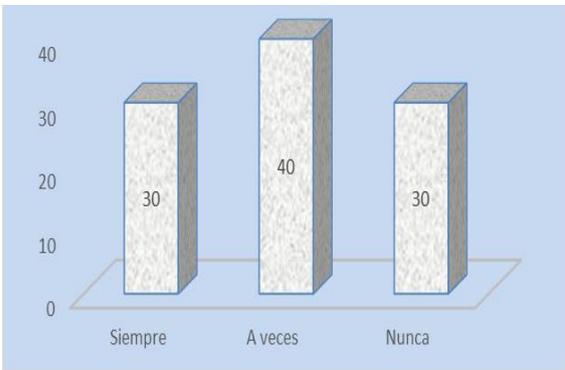


Figura 14. Creatividad para generar ideas

Fuente: Tabla 3

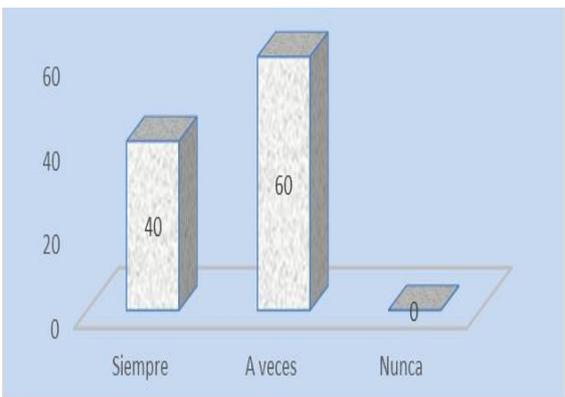


Figura 15. Productos nuevos para la mejora continua

Fuente: Tabla 3

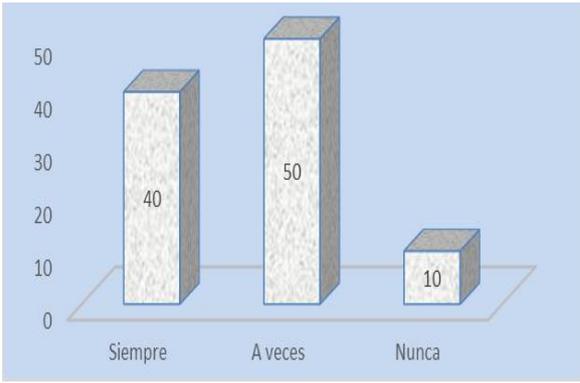


Figura 16. Plan estratégico

Fuente: Tabla 3

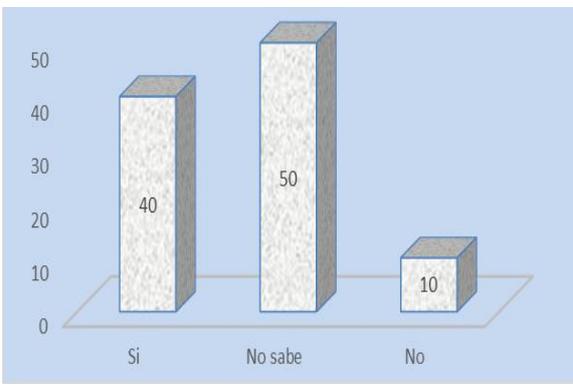


Figura 17. Plan operativo

Fuente: Tabla 3

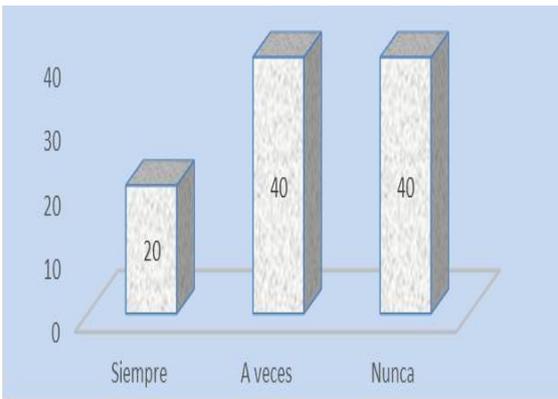


Figura 18. Sugerencias de Recursos Humanos para crear o innovar

Fuente: Tabla 3

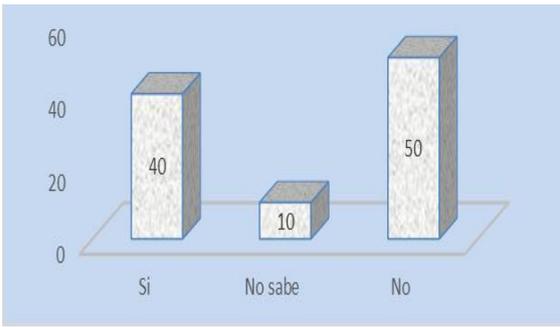


Figura 19. Auditorías preventivas para efectivizar recursos financieros

Fuente: Tabla 3

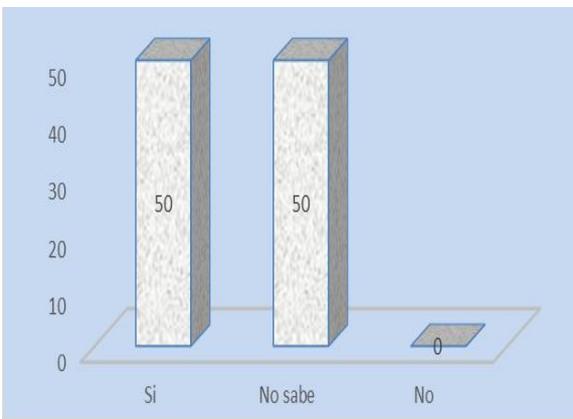


Figura 20. Secuencias de tareas para el control

Fuente: Tabla 3

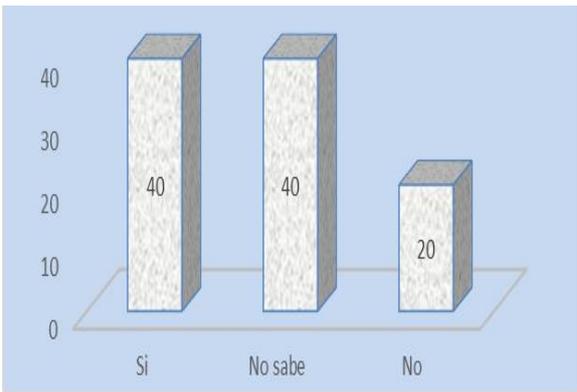


Figura 21. Propuesta de ayuda para la mejora continua

Fuente: Tabla 3