



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Análisis de la gestión de calidad en los procesos productivos de  
Panadería Bautista en el municipio de Condega, I semestre del año  
2017

### **Trabajo de seminario de graduación para optar**

al grado de

### **Licenciado en Administración de Empresas**

#### **Autores**

Castellón Orozco Zoneyda del Carmen

Espinales Espinoza Engels Oniel

Hernández Matey Wilfredo Zacarías

#### **Tutores**

Msc. Flor Idalia Lanuza Gámez

Msc. Alberto Sevilla Rizo

Estelí, 16 de diciembre 2017



## Valoración Docente

A través de la presente hago constar que: **Castellón Orozco Zeneida del Carmen, Espinales Espinoza Engels Oniel y Hernández Matey Wilfredo Zacarías**, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: ” **Análisis de la gestión de calidad en los procesos productivos de Panadería Bautista en el municipio de Condega, I semestre del año 2017**”.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes a la gestión de calidad en los procesos productivos. Además, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas.

Además se realizó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa y, por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los once días del mes de enero del 2018.

Atentamente.

-----  
**MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez**

**Docente FAREM – Estelí**

-----  
**MSc. Alberto C. Sevilla Rizo**

**Docente FAREM-Estelí**

## **Agradecimientos**

Nuestro más sincero agradecimiento:

Primeramente, a Dios por permitirnos llegar a este momento tan especial en nuestras vidas, por darnos salud, fuerzas y vida; nos ha sustentado y brindado todo lo que hemos necesitado, agradecemos la sabiduría e inteligencia que se nos ha otorgado para la culminación de esta investigación.

A nuestras familias por brindarnos la ayuda incondicional, quienes han velado por nuestro bienestar y nos han acompañado en este arduo camino para convertirnos en profesionales.

Al grupo de trabajo que nos apoyamos mutuamente en el proceso de elaboración del documento de Investigación Aplicada.

A la universidad FAREM-Estelí por habernos aceptado a ser parte de ella y haber abierto las puertas de su seno científico para poder estudiar nuestra carrera, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día, especialmente a la tutora de nuestra investigación MSc. Flor Idalia Lanuza y MSc. Alberto Sevilla.

Y, a propietarios de la Panadería Bautista del municipio de Condega, que nos apoyaron al brindarnos la información pertinente para llevar a cabo esta investigación.

## Índice

Capítulo I. Introducción .....	1
1.1. Antecedentes .....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	5
1.3. Preguntas problemas .....	6
1.4. Justificación .....	7
Capítulo II. Objetivos .....	8
2.1. Objetivo general .....	8
2.2. Objetivos específicos .....	8
Capítulo III. Marco teórico .....	9
3.1. Empresa.....	9
3.1.1. Concepto.....	9
3.1.2. Concepto de empresa familiar .....	9
3.1.3. Clasificación de las empresas.....	9
3.1.4. Sector panificación.....	12
3.2. Gestión de Calidad.....	13
3.2.1. Concepto.....	13
3.2.2. Elementos de gestión de calidad .....	13
3.2.3. Procesos básicos de gestión de calidad. ....	14
1.3.3. Etapas de la gestión de calidad. ....	15
1.3.4. Beneficios de la gestión de calidad. ....	18
3.3. Procesos productivos .....	20
3.3.1. Concepto.....	20

3.3.2.	Diagrama de flujo de los procesos productivos .....	20
3.3.3.	Tipos de procesos productivos.....	22
3.3.3.	Etapas de procesos productivos .....	22
	Capítulo IV. Hipótesis.....	26
4.1.	Hipótesis de investigación.....	26
4.2.	Cuadro de operacionalización de objetivos.....	27
	Capítulo V. Diseño Metodológico .....	30
5.1.	Tipo investigación.....	30
5.2.	Universo de estudio.....	30
5.3.	Muestra .....	30
5.4.	Técnicas de recolección de datos .....	32
5.5.	Etapas de la investigación.....	33
5.5.1.	Investigación documental.....	33
5.5.2.	Elaboración de instrumentos.....	33
5.5.3.	Trabajo de campo .....	34
5.5.4.	Análisis y elaboración de documento final .....	34
	Capítulo VI. Resultados.....	35
	Capítulo VII. Conclusiones .....	63
	Capítulo VIII. Recomendaciones .....	65
	<b>Bibliografía</b> .....	66
	Anexos .....	71
	Anexo.1 Cuestionario propietarios .....	72
	Anexo 2. Cuestionario colaboradores .....	74

Anexo 3. Cuestionario clientes .....	77
Anexo 4. Cuestionario jefe de producción .....	80
Anexo 5. Cuestionario guía de observación .....	82
Anexo 6. Cronograma de actividades .....	83
Anexo 7. Tabla de frecuencia.....	86
Anexo 8. Fotos .....	91

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 ¿Cómo valora usted la jerarquía de la empresa? ¿Cómo valora el perfil del sistema de procesos productivos ejecutados por panadería Bautista en la elaboración de pan? .....	39
Gráfico N° 2 ¿Considera que la planificación de la empresa ayuda al mejoramiento de la empresa?.....	41
Gráfico N° 3 ¿Considera que la empresa cuenta con los recursos necesarios? (humanos, monetarios, materiales) ¿Que le parecería si panadería Bautista cambia su semi tecnología por tecnología moderna para que mejore sus productos? .....	42
Gráfico N° 4 Procesos y Estrategias que utiliza la panadería. ....	44
Gráfico N° 5 ¿Qué beneficios considera la empresa para elaborar un producto de calidad? .....	47
Gráfico N° 6 ¿Cómo califica la atención que le brinda la panadería en el área de ventas?*¿Estaría dispuesto a probar otra variedad de productos artesanales? .....	50
Gráfico N° 7 ¿La variedad de los productos ofertados por dicha empresa cuenta con todas sus especificaciones?.....	51
Gráfico N° 8 ¿Tiene conocimiento que la panadería Bautista produce productos por encargos y en eventos ocasionales? .....	52
Gráfico N° 9 ¿Cómo mediría las dimensiones de calidad de los productos de panadería bautista conforme a fiabilidad?.....	53
Gráfico N° 10 ¿Panadería Bautista posee todos los elementos de satisfacción en cuanto al diseño del producto?*¿Cómo califica la presentación del producto de la empresa? .....	54

## **CONTENIDO DE TABLAS**

Tabla de Frecuencia No. 1 .....	86
Tabla de Frecuencia No. 2 .....	86
Tabla de Frecuencia No. 3 .....	87
Tabla de Frecuencia No. 4 .....	87
Tabla de Frecuencia No. 5 .....	88
Tabla de Frecuencia No. 6 .....	88
Tabla de Frecuencia No. 7 .....	89
Tabla de Frecuencia No. 8 .....	89
Tabla de Frecuencia No. 9 .....	89
Tabla de Frecuencia No. 10 .....	90
Tabla de Frecuencia No. 11 .....	90

## Capítulo I. Introducción

En el siglo XXI la tecnología está avanzando y cambiando de forma acelerada, están originando nuevos paradigmas y fuertes impactos en la ciudad; dónde se demanda el conocimiento y la información para el progreso de otras ciencias. Esta era de la comunicación universal ha eliminado la distancia entre los países, originando nuevas formas de comercialización y economía en los países.

En los últimos años en Nicaragua la calidad ha adquirido una gran importancia en todos los niveles de la sociedad. Actualmente se define la calidad como la satisfacción total de todas las partes del tejido de la sociedad. Las empresas cada vez más se han sumado a las políticas de calidad, sino por los grandes beneficios económicos que generan las inversiones en materia de calidad.

Este negocio tiene entre 30 a 40 años de operar en el mercado, así que existen procesos definidos para la elaboración de pan, el problema es que no se documentan, ni se buscan métodos para garantizar la calidad, desde la obtención de la materia prima hasta el cumplimiento de las expectativas de los clientes.

El presente trabajo de investigación designado análisis de la gestión de calidad en los procesos productivos de Panadería Bautista en el municipio de Condega, 2017, se ubica en la línea de investigación No.2. Micro, Pequeña y Mediana Empresa, y específicamente en el subtema de Análisis de la eficiencia empresarial de UNAN-Managua; FAREM- Estelí.

Por lo tanto, la gestión de calidad en los procesos productivos de panadería Bautista en el municipio de Condega se desarrolla en el marco de brindar formatos de estandarización para el diseño de una estrategia que fortalezca al sector panificador con el fin de garantizar calidad y evitar defectos en sus procesos productivos.

Finalmente, se analizan e interpretan los resultados de acuerdo a cada instrumento para darle salida a los objetivos presentando conclusiones recomendaciones y referencias bibliográficas.

## 1.1. Antecedentes

Con el contexto de esta investigación se consultaron distintas fuentes de información: Biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM Estelí) y Páginas web. En el sitio web se encontró:

La tesis de organización administrativa encontrada en un informe internacional sobre el tema de gestión de calidad con el autor Romero (2010) de la ciudad de Ecuador los indicadores de calidad son medidores aceptables de calidad que debe tener el resultado de una acción, actividad, o un servicio. En esta tesis se identificó que la empresa utiliza los indicadores no solo como medidas directas de calidad, más bien, como medidas seguras y válidas para evaluar el desempeño de los procesos, para obtener claves útiles sobre los resultados de los procesos productivos y administrativos; así como el grado de eficacia, corrección y eficiencia que se tiene en la empresa. Además, que para ser útiles estos indicadores deben tener un grado razonable de fiabilidad y validez; de igual manera se ha considerado como indicadores de calidad tres puntos importantes para la empresa como son: tiempo de proceso de preparación del producto, el tiempo de entrega del producto y la satisfacción de los clientes.

Además, se encontró otra tesis de Nicaragua sobre el tema de gestión de calidad la información otorgada por MIFIC la actividad de certificación de Sistemas de Gestión consiste en evaluar la conformidad de productos, procesos, servicios, personas o sistemas, respecto a lo establecido en normas y especificaciones técnicas, con objeto de ofrecer mayores garantías a los consumidores de que lo que adquieren cumple determinados requisitos de calidad y de seguridad. La certificación de Normas de calidad y de seguridad tiene como objetivo asegurar que los productos y servicios producidos en una economía se ajustan a las especificaciones establecidas en las normas. Ello permite a los adquirentes tener una información más detallada y fiable respecto a las propiedades de los bienes adquiridos, y puede contribuir a que los mercados funcionen de modo más eficiente, siempre que este proceso se realice en un contexto competitivo. (MIFIC, 2016)

En la Biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM Estelí se identificaron dos tesis relacionadas con el proceso de comercialización y otra relacionada con las rosquillas somoteñas que nos sirvieron de guía para este trabajo.

La primera tesis de la carrera de administración de empresa titulada producción y comercialización de pan en la empresa familiar Brivalle en el primer semestre 2011. El objetivo de esta investigación era determinar el proceso productivo y comercialización para el diseño de una nueva estrategia que potencie el incremento de la oferta y la demanda de la panadería Brivalle de la ciudad de Estelí. Este tipo de estudio es de tipo cualitativo. El resultado muestra el incumplimiento de la hipótesis, dado que el costo de la materia prima no afecta la producción ni la oportunidad de expandirse en el mercado local ya que la panadería obtiene buenas utilidades porque el producto que oferta tiene gran aceptación ante sus consumidores. (Gutiérrez y Matute, 2011)

En el segundo estudio, también de administración de empresa se titula proceso de producción, comercialización y administrativo de la empresa familiar panadería Mery Lanuza en la ciudad de Estelí 2012. Esta investigación es de tipo cualitativa, el objetivo general fue analizar el proceso de producción, comercialización y administrativo de dicha panadería con el fin de obtener la información para proponer una estrategia para el mejoramiento administrativo y comercialización obteniendo como principal resultado el cumplimiento parcial de su hipótesis planteada ya que se demostró que dicha empresa funciona con cierto nivel de eficiencia y eficacia para el buen funcionamiento actual de esta empresa. (Martínez y Briones, 2011)

En el tercer estudio, se encontró la tesis de master en gestión sostenibilidad y calidad de las MIPYMES la cual se titula la gestión de calidad en las tapicerías de la zona urbana de la ciudad de Estelí, en el primer semestre 2016. Esta investigación es de tipo cualitativa, el objetivo general fue analizar la gestión de calidad en las tapicerías con el fin de abrir camino hacia el mejoramiento continuo de la calidad. (Peralta, 2016)

Por lo tanto, esta investigación es diferente a las antes mencionadas porque esta se enfocará en el análisis de gestión de calidad en los procesos productivos de la panadería Bautista ubicada en el municipio de Condega. En esta investigación se toma en cuenta la variable gestión y procesos; así como la opinión de los clientes, colaboradores y propietarios que es crucial para conocer los aspectos que potencializan este sector, el objetivo de la investigación es conocer las debilidades de las empresas sobre su desarrollo en la calidad de sus procesos productivos y dar pautas para corregir los errores que estos presenten.

## 1.2. Planteamiento del problema

Panadería Bautista es una micro empresa de índole familiar la que actualmente cuenta con diez Colaboradores dos vehículos para comercialización del producto, posee un terreno ubicado al norte en el municipio de Condega, la cual posee una existencia de sus operaciones desde hace 40 años que empezaron artesanalmente en un mercado competitivo; sin embargo, en la actualidad sus ventas han venido disminuyendo debido a la competencia.

Los principales problemas que se identifican en los procesos productivos en la panadería Bautista son la baja productividad, calidad en los productos, altos costos en la materia prima, higiene y seguridad en el área de producción, falta de equipo tecnológico industrial, lo cual conlleva a que la empresa sea menos competitiva.

Los productos de panadería Bautista carecen de una buena presentación en su empaque y no tiene un logotipo para que sus consumidores lo diferencien entre los productos de la competencia.

Existen empresas panificadoras cuyo nivel de producción e industrialización les permite obtener mayor productividad, al tener maquinas automatizadas como: hornos industriales, batidoras, dosificadoras, mesas de aceros inoxidable, entre otros. Esto le conlleva producir con mayor agilidad y precisión haciendo uso adecuado de la materia prima; mientras que las panaderías con un proceso productivo artesanal sus niveles de producción son menos eficientes ya que no ahorran tiempo y puede afectar la gestión de calidad de sus productos.

Como cambio organizacional de la empresa el control de pronóstico consistirá en proponer acciones de gestión de calidad que contribuyan al mejoramiento de los procesos productivos.

### **1.3. Preguntas problemas**

Para efectos de la presente investigación se plantearon las siguientes preguntas.

#### **1.3.1. Pregunta general**

- ¿Cómo se da el funcionamiento del proceso productivo en panadería Bautista?

#### **1.3.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuál es el funcionamiento del proceso productivo en la panadería Bautista?
- ¿Cuenta la empresa con un sistema de gestión de calidad?
- ¿Cuáles son los factores de gestión que favorecen al proceso productivo de la empresa?
- ¿Qué estrategias se deben de proponer en la gestión de calidad para la mejora de los procesos productivos?

## **1.4. Justificación**

La ciudad de Estelí tiene una tradición en la creación de pequeñas empresas familiares dedicadas a la producción de pan para el consumo diario. Por lo cual este estudio se realiza en el municipio de Condega.

La presente investigación aporta al sector panificador a identificar la gestión de calidad en los procesos productivos y los factores que inciden en la misma, es por ello que se establecerán estrategias para mejorar aspectos de dicho sector.

Esta investigación será de beneficio a los empresarios y a las personas interesadas en conocer más sobre este sector sabiendo que es uno de los más importantes en el país por ser uno de los productos de mayor consumo masivo dentro de la ciudad. También beneficia a los clientes porque dará a conocer la gestión de calidad en los procesos productivos de los productos ofertados en la panadería, en lo cual se obtendrán beneficios en calidad y servicios de higiene.

Así mismo, este estudio es de gran beneficio para los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas porque se observa la aplicación de los conocimientos en metodología de la investigación y da sugerencias sobre el funcionamiento, desarrollo y sugiere aportes para mejorar las empresas panificadoras.

Este documento se puede utilizar como antecedente de futuras investigaciones, relacionadas con el tema de gestión de calidad en los procesos productivos en el sector panificador dada la importancia de este sector y se hace necesario que otros estudiantes continúen profundizando en dicha temática.

## **Capítulo II. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Analizar la gestión de calidad en los procesos productivos de panadería Bautista en el municipio de Condega, I semestre 2017.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Describir el funcionamiento del proceso productivo en panadería Bautista.
- Determinar si la empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad.
- Identificar los factores de gestión de calidad que favorecen el proceso productivo de panadería Bautista
- Proponer estrategias de gestión de calidad para el mejoramiento de los procesos productivos.

## **Capítulo III. Marco teórico**

En esta investigación se han identificado 3 ejes teóricos que son: 1) Empresa, 2) Gestión de Calidad y 3) Procesos Productivos. A continuación, se definirán cada uno de ellos.

### **3.1. Empresa**

#### **3.1.1. Concepto**

Según Thompson (2006) la empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

#### **3.1.2. Concepto de empresa familiar**

Para Antognolli (2010) una empresa familiar es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. Es bueno que la familia permanezca unida, siempre y cuando alguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa.

#### **3.1.3. Clasificación de las empresas**

De acuerdo al autor Romero (2011) las empresas se pueden clasificar en diferentes tipos ya que depende el aspecto a la cual se está refiriendo. A continuación, se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y producción:

- **Según la actividad o giro**
- Empresas del sector primario.
- Empresas del sector secundario

- Empresas del sector terciario.

**Una clasificación alternativa es:**

**Industriales.** Su actividad engloba la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

- Extractivas: Explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos: Las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
- Manufactureras: Transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:

**De consumo final.** Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.

**De producción.** Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

**Comerciales:** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- Mayoristas: venden a gran escala o a grandes rasgos.
- Minoristas (detallistas): venden al menudeo.
- Comisionistas: venden de lo que no es suyo, dan a consignación.
- Servicio: son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en transporte, turismo, Instituciones financieras, servicios públicos.

**Según la procedencia de capital**

- Empresa privada: Si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia)
- Empresa de autogestión: Si los propietarios son los Colaboradores, etc.

- Empresa pública: Si el capital y el control está en manos del Estado
- Empresa mixta: Si el capital o el control son de origen tanto estatal como privado o comunitario.

- **Según la forma jurídica**

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

1. Empresas individuales: Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.
2. Empresas societarias o sociedades: constituidas por varias personas.
3. Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

- **Según su dimensión**

Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación (Soto, 2012):

1. Micro empresa: si posee 10 o menos Colaboradores.
2. Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 50 Colaboradores.
3. Mediana empresa: si tiene un número entre 51 y 250 Colaboradores.
4. Gran empresa: si posee más de 250 Colaboradores.
5. Multinacional: si posee ventas internacionales.

**Según su ámbito de actuación**

- En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir: Empresas locales, Regionales, Transnacionales, Mundial.

**Según la cuota de mercado que poseen las empresas**

- Empresa aspirante: Aquélla cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras.

- Empresa especialista: Aquélla que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado.
- Empresa líder: Aquélla que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc.
- Empresa seguidora: Aquélla que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

### **3.1.4. Sector panificación**

Se encontró en una página web Buenas Tareas (2011), la cual indica que la panificación es una rama de la industria alimentaria, trata del proceso de la materia prima como la harina e insumos (en agua, sal, levadura y otros adicionales) con el objetivo de obtener un producto como, por ejemplo: pan, para luego llevarlos a la venta.

La materia prima y los insumos son ingredientes que participan directamente en la elaboración de la masa que le brinda características especiales en el horneado según sus variedades y tipos de pan.

Actualmente los procesos industriales de panificación son altamente mecanizados y requieren un estricto control de calidad de harina y restos de insumos, la calidad de harina afecta principalmente la absorción de agua y tiempo óptimo de amasado y fermentación.

Para que las empresas tengan una mejor participación en el mercado local, es necesario que posean una visión, misión y valores rectores, que oriente a lograr sus objetivos y metas.

## **3.2. Gestión de Calidad**

### **3.2.1. Concepto**

Según Fernández (2006) se entiende por sistema de gestión la estructura organizada, la planificación de las actividades, la responsabilidad, las prácticas, los procedimientos, procesos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a cabo, revisar y mantener al día la política de, la empresa. En otras palabras, es un método sistemático de control de las actividades, procesos y asuntos relevantes para una organización, que posibilite alcanzar los objetivos previstos y obtener los resultados deseados, a través de la participación e implicación de todos los miembros de la organización y garantizando la satisfacción del cliente, de la sociedad en general y de cualquier parte interesada.

### **3.2.2. Elementos de gestión de calidad**

De acuerdo a Guevara (2010) dentro de los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:

- Estructura Organizacional
- Planificación (Estrategia)
- Recursos
- Procesos
- Procedimientos

A continuación, el escritor Díaz Hernández (2008) describe cada uno de ellos que son de gran importancia para la empresa:

- **Estructura Organizacional**

Es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos. Es la manera en que la organización organiza a su personal, de acuerdo a sus funciones y tareas, definiendo así el papel que ellos juegan en la misma.

- **Planificación (Estrategia)**

Constituye al conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa para llegar al logro de los objetivos que se ha planteado. Una correcta planificación permite responder las siguientes preguntas en una organización:

¿Qué vamos hacer para lograrlo?

¿Cómo lo vamos hacer?

¿Qué vamos a necesitar?

- **Recursos**

Es todo aquello que vamos a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos de la organización: personas, equipos, infraestructura, dinero.

- **Procesos**

Son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades, así como sus responsables.

- **Procedimientos**

Es el conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar los elementos de entradas del proceso en producto o servicio. Dependiendo de la complejidad, la organización decide si documentar o no los procedimientos.

### **3.2.3. Procesos básicos de gestión de calidad.**

De acuerdo con el autor Salazar (2016) un sistema de gestión de calidad se define como la estructura organizacional, los procedimientos y los recursos necesarios para implementar un método que asegure que todas las actividades necesarias en el ciclo de vida de un producto o servicio son efectivas, con respecto al sistema y su desempeño, y que contribuyen a la satisfacción de las necesidades expresas y/o

latentes de los usuarios. Según Juran (2011) un sistema de gestión de calidad se compone de tres procesos básicos: Planeación de la Calidad, Control de la Calidad y Mejora Continua de la Calidad.

### **1.3.3. Etapas de la gestión de calidad.**

Según Bedoya (2016) la implantación de un sistema de gestión debe pasar por un procedimiento estructurado, con unas fases bien definidas y sin saltarse ninguna de ellas. Propone 7 pasos muy simples para poder implantar un sistema de gestión de una forma sencilla y metódica:

#### **1. Auditoría de diagnosis.**

Lo primero que debes hacer es realizar una auditoría de diagnosis con el fin de establecer tu estado en relación al grado de cumplimiento con la norma que esté tomando como referencia, también debes identificar todos los requisitos reglamentarios que se apliquen en tu actividad. Con el diagnóstico obtenido deberás desarrollar un proyecto particular y específico de implantación del Sistema de Gestión para tu actividad.

#### **2. Presentación del proyecto al personal implicado.**

Consistirá en una primera reunión con la dirección y todo el personal con responsabilidad directa en el proyecto, en la cual debes informar de las actividades que se llevarán a cabo con el fin de obtener la certificación. Se marcarán objetivos, plazos y responsabilidades, al mismo tiempo, debes impartir unas nociones básicas sobre el concepto de Gestión y Norma que tomes como referencia.

Y, para finalizar debes establecer un calendario de actuación en el que estén conforme todas las partes implicadas.

#### **3. Identificación de las necesidades concretas de cada área para la definición del sistema de gestión.**

Se identificarán los procesos necesarios para el Sistema de Gestión, analizando:

1. Estructura de dichos procesos: Establecer la secuencia de actividades que los forman, de forma gráfica, de manera que nos sirvan de punto de partida para el desarrollo de los procedimientos.
2. Recursos involucrados, tanto humanos como materiales.
3. Controles establecidos. Indicadores.
4. Documentación existente.
5. Registros generados.
6. Tratamiento de no conformidades.
7. Se elaborará un Mapa de Procesos y se definirá el sistema de seguimiento y medición para asegurar que se obtienen los resultados buscados.
8. Se describirá el Organigrama de la organización.
9. Se establecerá la Política y los Objetivos.

#### **4. Elaboración de la documentación del sistema de gestión.**

Una vez definidos los puntos básicos del Sistema de Gestión, se irá desarrollando la documentación completa, del que formará parte:

- Declaraciones documentadas de una Política y de Objetivos
- El Manual de Calidad que describe el sistema, la política, los objetivos, los procesos y su interacción;
- Los Procedimientos documentados requeridos por la Norma;
- Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y
- Los registros requeridos por la Norma.

#### **5. Implantación del sistema de gestión de calidad.**

Una vez se vaya teniendo definida la documentación necesaria, se elaborará un Plan de Implantación detallado con fechas, responsable y contenido para cada requisito de la norma, que asegure el cumplimiento de los plazos previstos para la implantación. Será necesaria la implicación de todos los responsables de departamentos y de su personal.

En esta fase deberás tener distintas reuniones con el personal en las cuales se les formará y ayudará en la implantación siguiendo el siguiente proceso:

1. Sesiones de formación y explicación al personal sobre los capítulos, procedimientos e instrucciones en que estén involucrados
2. Implantación con los responsables de cada requisito, de la documentación aplicable y evaluación de la eficacia del sistema definido.
3. Corrección y mejora: propuestas de modificación. Sistemática de No Conformidades y Acciones Correctoras y Preventivas.
4. Reuniones de seguimiento a la implantación, con corrección de desviaciones: Seguimiento del Comité de Calidad.

## **6. Medición del Sistema de Gestión de Calidad.**

Una vez finalizada la implantación y como fase previa a la certificación se realizará al menos una Auditoría Interna completa, mediante la cual se detectarán todas las desviaciones que haya y se definirán las acciones correctoras necesarias para solucionar las no conformidades que aparezcan. Esta Auditoría servirá de ensayo previo a la auditoría de certificación al mismo tiempo que impulsará la implantación del Sistema de Gestión.

## **7. Auditoría de Certificación.**

- Ofrecer alternativas de la política de forma que la alta dirección defina su propia Política.
- Asesorar en la identificación y selección de los objetivos de calidad.
- Elaborar un borrador de la planificación de la calidad.
- Redactar los procedimientos documentados, que será posteriormente revisados y aprobados por la dirección.
- Elaborar el mapa de procesos y sus interrelaciones a partir de la identificación y análisis de los procesos.
- Asesorar y orientar la elaboración de las instrucciones técnicas necesarias.
- Formar e informar a todo el personal implicado

### **1.3.4. Beneficios de la gestión de calidad.**

Según la página web Educacionline (2014) Los principales beneficios derivados de la certificación ISO 9001 para las empresas de todos los sectores, se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Sistematización de operaciones.
- Aumento de la competitividad.
- Generación de un nivel mayor de confianza a nivel interno y externo.
- Mejora de las estructuras de una forma sostenible.
- Reducción de costes productivos.
- Adecuación correcta a la legislación y normativa relacionada a productos y servicios.
- Mejora del enfoque de la empresa de cara al cliente final.
- Aumento en el interés por parte de accionistas, partes e inversores.

### **1.3.5. Las dimensiones de la gestión de calidad**

Según el autor Cruz (2016) las dimensiones de la gestión de calidad de mayor relevancia al tema se mencionarán a continuación:

- **Desempeño**

El desempeño suele ser una fuente de discordia entre los clientes y los proveedores, en particular cuando las entregas no están adecuadamente definidas dentro de las especificaciones. El desempeño de un producto a menudo influye en la rentabilidad o reputación del usuario final. Como tal, muchos contratos o especificaciones incluyen daños relacionados con el desempeño inadecuado.

- **Fiabilidad**

La fiabilidad puede estar estrechamente relacionada con el desempeño. Por ejemplo, las especificaciones de un producto pueden definir los parámetros de tiempo de actividad o la tasa aceptable de fallas esto favorece la imagen de la marca o la

empresa y también es considerada una de las dimensiones fundamentales de la calidad por la mayoría de usuarios finales.

- **Conformidad al diseño**

Si se desarrolla en función de una especificación de desempeño:

¿Funciona como se especifica?

¿Se desarrolla basado en una especificación de diseño?

¿Posee todas las características establecidas?

- **Durabilidad**

La durabilidad está estrechamente relacionada con la garantía. Los requisitos para la durabilidad del producto se incluyen a menudo dentro de los contratos y especificaciones.

- **Calidad de Servicio**

A medida que los usuarios finales se centran más en el Costo Total de Propiedad que en los simples costos de adquisición, la facilidad de servicio (así como la fiabilidad) se están convirtiendo en una dimensión cada vez más importante de la calidad y los criterios de selección de productos.

- **Percepción**

El producto o servicio puede poseer muy buenas o inclusive excelentes dimensiones de calidad, pero sigue siendo víctima de las percepciones negativas del cliente o del público. Por ejemplo; un producto de alta calidad puede obtener la reputación de ser de baja calidad basada en un servicio deficiente por parte de la instalación o los técnicos operativos. Si el producto no se instala o no se mantiene correctamente y tiene un fallo, dicho fallo suele asociarse con la calidad del producto y no con la calidad del servicio que recibe.

### **3.3. Procesos productivos**

#### **3.3.1. Concepto**

Según Ferrer (2015) todo proceso productivo son los que se designa a aquella serie de operaciones que se llevan a cabo y que son ampliamente necesarias para concretarla producción de un bien o de un servicio. Cabe destacarse entonces que las mencionadas operaciones, acciones, se suceden de una manera, dinámica, planeada y consecutiva y por supuesto producen una transformación sustancial en las materias primas utilizadas, es decir, los insumos que entran se produce una modificación para formar ese producto y que luego es colocado en el mercado donde es comercializado.

#### **3.3.2. Diagrama de flujo de los procesos productivos**

En el artículo del sitio web AITECO Consultores SL (2015) un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo. Diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso, él diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales. Facilita también la selección de indicadores del proceso.

A continuación, un ejemplo de flujograma de una industria de gaseosas y bebidas:



**Fuente:** Ramírez (2014)

### **3.3.3. Tipos de procesos productivos**

De acuerdo al autor del libro planificación y control de la producción (Nakata,2014):

#### **1. Según el destino del producto:**

- Producción por encargo: la empresa espera que le soliciten un producto para elaborarlo
- Producción para el mercado: la empresa produce para los consumidores en general.

#### **2. Según la razón que provoca la producción:**

- Producción por órdenes de fabricación se produce para el mercado
- Producción por almacén: se produce para mantener el nivel de los inventarios en el almacén. Lo cual esta producción no es posible en los servicios.

#### **3. Según el grado de homogeneidad y estandarización:**

- Producción artesana: cada producto sus propias características, se fabrican individualmente, ofrece una mayor adaptación a las exigencias del cliente
- Producción en serio o en masa: se produce gran cantidad de productos iguales.

#### **4. Según la dimensión temporal del proceso:**

- Producción continua: la producción se realiza sin interrupción
- Producción intermitente: la producción no requiere continuidad y las interrupciones no plantean problemas técnicos ni de costes.

### **3.3.3. Etapas de procesos productivos**

Según el autor Gutiérrez (2011) establece que existen 5 etapas en los procesos productivos los cuales se detallaran a continuación:

#### **1. Nacimiento o creación del proceso productivo**

Esto sucede cuando se propone una idea para producir un producto o servicio y se analizan las posibilidades de mercado, producción y capital.

## **2. Transformación o muerte**

El estado estable puede verse alterado por distintos motivos. Pueden entrar nuevos productos al sistema, esto puede provocar cambios importantes en los métodos de fabricación. Los mercados pueden cambiar e incluso desaparecer. Sí estos cambios son moderados quizá con una ligera modificación al sistema, pueda continuar su ciclo de vida. Pero si el sistema no puede ajustarse a las modificaciones necesarias, entonces, en el caso extremo la empresa morirá (por liquidación o por una venta o fusión).

Cuando modificamos en la empresa el producto, el nombre, el personal, las normas se presenta una transformación como también cuando nos trasladamos de lugar o cuando creamos una sede nueva y muere la empresa cuando nos montan una competencia de mejor calidad o a más bajos precios o con tecnología moderna, etc.

## **3. Diseño del producto y selección del proceso**

Si se toma la decisión de producir, hay que especificar la forma final del producto y como se va hacer y lo que vamos a utilizar durante la elaboración.

## **4. Arranque del sistema**

Es muy probable que existan problemas en la fase de arranque lo que requerirá cambios en el diseño, redistribución y ajuste de personal; una vez que está funcionando, los problemas se vuelven más cotidianos (mantenimiento, cambios para eliminar deficiencias, etc.)

Esta fase se inicia cuando ya contamos con los Colaboradores, las máquinas y el nombre con el cual vamos a iniciar nuestra empresa, así como también ubicamos al personal administrativo.

## **5. Diseño del sistema**

Se debe de determinar los sistemas de producción, inventarios y control de calidad, así como de dotar de personal, pensamos la estrategia a utilizar, así como las características y requisitos que deben llenar cada uno de los empleados.

### **3.3.4. Etapas en la vida de un producto**

Según Corraliza (2013) menciona cuatro etapas y sus consideraciones particulares son las siguientes:

#### **1. Nacimiento**

En esta etapa el producto es lanzado al mercado y las ventas son escasas, únicamente los clientes más innovadores serán los que compren dicho producto. La producción debe ser limitada hasta comprobar la aceptación del producto y se deben invertir muchos recursos económicos en publicidad. Sectores típicos de esta fase son los dedicados a equipamiento electrónico de imagen y sonido, biotecnología y otros en los cuales las empresas deben invertir muchos recursos en investigación de mercados y alianzas estratégicas.

#### **2. Crecimiento**

En esta etapa el producto ha tenido aceptación en el mercado y se inicia una producción basada en la demanda de los clientes. Se diversifica la producción realizando varios modelos o variantes, se establece un precio alto y aparece la competencia. La publicidad se dirige hacia el mercado en general. Sectores representativos de esta fase son los automóviles, equipo de telecomunicaciones, material fotográfico y otros en los que las estrategias utilizadas son la de ampliar su cuota de mercado mediante más canales de distribución.

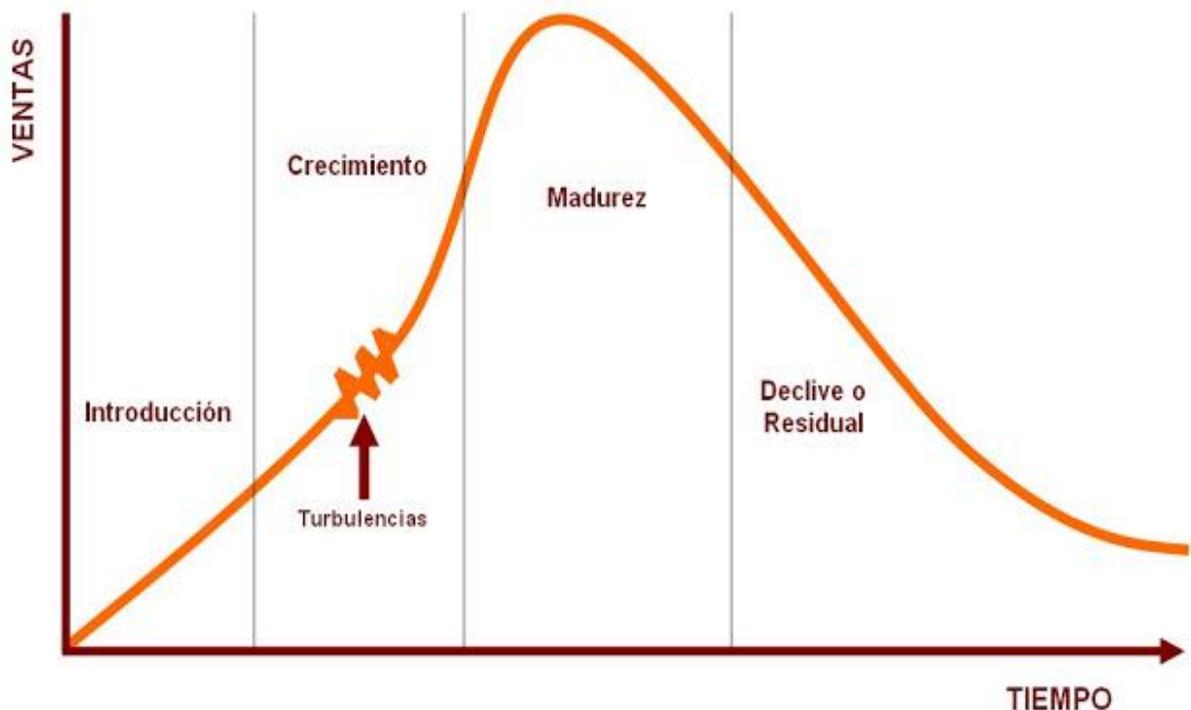
#### **3. Madurez**

En esta fase las ventas se mantienen y se llega al punto en que la producción no puede aumentar más, incluso se deben reducir costes para mantener el beneficio, la Publicidad debe intentar conservar la atención del mercado por el producto, para asegurar las ventas estimadas. Sectores representativos de esta fase son los dedicados a ordenadores personales relojes, productos de consumo y otros en los que las estrategias a seguir pasan por reducción de los costes de producción e innovación para permanecer en el mercado en una situación similar a la actual.

#### 4. Declive

En esta fase se produce el abandono del producto en las situaciones en las que no se haya conseguido la reducción de costes. En otras situaciones de reducción de ventas por escasez de demanda, primero se reducirá el precio del producto para conseguir alguna venta y seguidamente se abandonará el producto. La publicidad pierde su valor excepto para comunicar la situación de ventas a menores precios en los periodos de promoción previos al abandono del producto. Sectores representativos de esta fase son los de las tabaquerías, máquinas de escribir y otros que intentan, a través de estrategias de diversificación, enfocar nuevamente su producto en el mercado.

**Imagen 1: Etapas en la vida de un producto**



**Fuente:** Medina ( 2013)

## **Capítulo IV. Hipótesis**

### **4.1. Hipótesis de investigación**

La gestión de la calidad es un factor determinante en los procesos productivos de Panadería Bautista del municipio de Condega.

**Variable Independiente:** Gestión de Calidad.

**Variable Dependiente:** Procesos Productivos.

#### 4.2. Cuadro de operacionalización de objetivos.

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Fuentes
Describir el funcionamiento del proceso productivo de panadería bautista	Proceso Productivo	Según Ferrer y otros (2015) todo proceso productivo son los que se designa a aquella serie de operaciones que se llevan a cabo y que son ampliamente necesarias para concretar la producción de un bien o de un servicio.	Descripción  Flujograma	Descripción del funcionamiento  Flujograma de procesos productivos	Entrevista Encuesta Guía de observación	Propietarios Colaboradores Clientes
Determinar si la empresa cuenta con un	Gestión de calidad	Según (Fernández, 2006) la gestión de calidad es un	Elementos de gestión de calidad.	Estructura organizacional Planificación	Entrevista Encuesta Guía de	Propietarios Colaboradores

<p>sistema de gestión de calidad</p>		<p>método sistemático de control de las actividades, procesos y asuntos relevantes para una organización que posibilite alcanzar los objetivos previstos y obtener los resultados deseados, a través de la participación e implicación de todos los miembros.</p>	<p>Procesos básicos de gestión de calidad.</p>	<p>(estrategia) Recursos Procesos Procedimientos  Planeación de la calidad Control de calidad Mejora continua de la calidad Calidad del servicio</p>	<p>observación</p>	<p>Clientes</p>
<p>Identificar los factores de gestión de calidad que favorecen el proceso productivo de</p>	<p>Proceso productivo</p>	<p>Según Ferrer, y otros (2015) todo proceso productivo son los que se designa a aquella serie de operaciones que se</p>	<p>Dimensiones de la gestión de calidad</p>	<p>Desempeño Fiabilidad Conformidad del diseño Percepción</p>	<p>Entrevista Encuesta Guía de observación</p>	<p>Propietarios Colaboradores Clientes</p>

panadería Bautista.		llevan a cabo y que son ampliamente necesarias para concretar la producción de un bien o de un servicio.				
Proponer estrategias de gestión de calidad para el mejoramiento de los procesos productivos.	Gestión de calidad	De acuerdo a la página definición ABC escrito por (Ucha, 2014) el concepto de planes estratégicos permite designar un plan que contiene diversas iniciativas y que serán el camino más apropiado y seguro de conseguir una meta propuesta.	FODA	Estrategias	Entrevista Guía de observación	Propietarios Colaboradores Clientes

## **Capítulo V. Diseño Metodológico**

### **5.1. Tipo investigación.**

Según el nivel de conocimiento esta investigación es aplicada por que se enfoca en el estudio de la gestión de calidad y los procesos productivos de la empresa panificadora Bautista la cual está legalmente inscrita en la alcaldía municipal de Condega, en donde se proponen acciones que mejoren la gestión de calidad y los procesos productivos.

Según el enfoque filosófico es de tipo Mixta porque establece una relación entre las variables: Gestión de calidad y Procesos Productivos.

### **5.2. Universo de estudio**

El universo de estudio son los consumidores y los colaboradores de la Panadería Bautista la cual está legalmente inscrita en la alcaldía municipal de Condega en el año 2017.

### **5.3. Muestra**

Para estudiar la gestión de calidad en los procesos productivos se tomaron como muestra a los 14 Colaboradores de panadería Bautista incluyendo los 2 propietarios y 1 encargado de producción. En cambio, el consumidor se tomará de acuerdo a la fórmula estadística.

La muestra de estudio se calculó con los 270 clientes que consumen el dicho producto en panadería Bautista del municipio de Condega, con un nivel de confianza del 0.95, error muestra de 0.05 y con 1.96 de valor estadístico.

**N**= Población.

**P**= Estimación proporcional de la población (0.50).

**Q**= **(1-P)** = Diferencia de la estimación proporcional de la población.

**Z**=  $(1 - \sigma)$ =Valor

Estadístico Z(Tabla de distribución normal) para un riesgo de  $(\sigma * 100)$

e=error estándar muestral.

Datos

### CALCULO TAMAÑO DE LA MUESTRA POBLACION FINITA

TAMAÑO POBLACION	<b>N</b>	<b>270</b>
NIVEL DE CONFIANZA	<b>Z</b>	<b>95%</b>
PROBABILIDAD ÉXITO	<b>P</b>	<b>50%</b>
PROBABILIDAD FRACASO	<b>Q</b>	<b>50%</b>
ERROR MAXIMO	<b>D</b>	<b>5%</b>

TAMAÑO POBLACION	<b>N</b>	<b>270</b>
	<b>N-1</b>	<b>269</b>
NIVEL DE CONFIANZA	<b>Z</b>	<b>1.960</b>
NIVEL DE CONFIANZA CUAD	<b>Z<sup>2</sup></b>	<b>3.8416</b>
PROBABILIDAD ÉXITO	<b>P</b>	<b>0.50</b>
PROBABILIDAD FRACASO	<b>Q</b>	<b>0.50</b>
ERROR MAXIMO	<b>D</b>	<b>0.05</b>
ERROR MAXIMO CUADRADO	<b>D<sup>2</sup></b>	<b>0.0025</b>

#### FORMULA

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{(D^2 * (N-1)) + (Z^2 * P * Q)}$$

#### RESULTADO

$$n = \frac{259.31}{1.63} = \underline{159}$$

#### Muestra minimizada

$$\acute{n} = \underline{100}$$

Para estudiar la gestión de calidad se encuestó 100 clientes de la Panadería Bautista legalmente inscrita en los registros de la Alcaldía Municipal de Condega.

## **5.4. Técnicas de recolección de datos**

En este estudio se utilizaron tres tipos de técnicas para recopilar datos para poder dar salida a los objetivos de la investigación, la encuesta, entrevista, y guía de observación.

### **5.4.1. Encuesta**

De acuerdo al autor Alvira (2011) la encuesta es un cuestionario que recolecta la información necesaria en forma de respuestas a dicho cuestionario por parte de los entrevistados. Estas respuestas son procesadas (depuradas, decodificadas, etc.) para proporcionar la matriz de datos cuyo análisis produce información sobre los conceptos

### **5.4.2. Entrevista**

Según el Autor del libro recursos humanos Jiménez (2016) la entrevista psicológica, Sullivan y Pope la definen como la conversación u relación interpersonal entre dos o más sujetos, con unos objetivos determinados, en la que se solicita ayuda y otro la ofrece, lo que configura una diferencia de roles: estos roles marcan una relación asimétrica, ya que uno es experto y el otro necesita ayuda.

### **5.4.3. Guía de observación**

De acuerdo al escritor Martínez (2012) la guía de observación es un instrumento de registro que evalúa desempeños, en ella se establecen categorías con rangos más amplios que en la lista de cotejo. Permite al docente mirar las actividades desarrolladas por el estudiante de manera más integral. Para ello es necesario presenciar el evento o actividad y registrar los detalles observados.

## **5.5. Etapas de la investigación**

### **5.5.1. Investigación documental**

Al analizar el sector panadero en el municipio de Condega, se identificó una pregunta o posible problema, que en la gestión de calidad en los procesos productivos. Al plantearnos incógnitas de cómo han hecho estas empresas para seguir en el mercado se llegó a la conclusión que las mismas que se rigen por las utilidades que le generan la venta del producto.

Por eso, se consideró hacer la investigación para proporcionar datos que les permita a los propietarios de las panaderías tener una idea clara de cuáles son los aspectos a tomar en cuenta para ser una empresa de mayor fiabilidad.

Para sustentar de manera teórica algunos conceptos y definiciones, se elaboró el marco teórico-conceptual, donde se detalla la información y las referencias correspondientes en los libros, páginas web y autores consultados; para ello, se consultaron libros, tesis, páginas web y otros documentos de la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí (FAREM-Estelí).

### **5.5.2. Elaboración de instrumentos**

Los indicadores utilizados se establecieron en el cuadro de operacionalización por objetivos y en el cual se indicó los instrumentos a utilizar como fue: la encuesta, la entrevista y guía de observación. Por ello, se elaboraron dos tipos de encuestas, una dirigida a los colaboradores de la panadería Bautista para saber cuáles son los parámetros que utilizan en los procesos productivos para identificar la gestión de calidad y la segunda encuesta dirigida a los consumidores de las panaderías para determinación de la calidad en los productos.

Además, se diseñó una entrevista dirigida a los propietarios de la empresa panificadora para saber desde su perspectiva cuáles son los factores que miden la gestión de calidad en los procesos productivos. También se realizó una entrevista al encargado de producción con el fin de valorar los procesos productivos.

### **5.5.3.Trabajo de campo**

La entrevista se aplicó a los dos propietarios para conocer el entorno general de la gestión de calidad en los procesos productivos y se aplicó una entrevista al responsable de producción con el fin de describir el funcionamiento de los procesos productivos, se realizaron las encuestas de acuerdo a la muestra tomada en dicho trabajo, de igual manera se utilizó la guía de observación lo cual brinda información sobre la gestión de calidad en los procesos productivos.

### **5.5.4.Análisis y elaboración de documento final**

Se analizó la información obtenida en la encuesta, se diseñaron tablas de frecuencia en el programa de SPSS y se utilizó la información de las entrevistas para soportar los análisis de las encuestas. Para luego examinar la guía de observación elaborada dentro de la empresa panadera Bautista.

El informe final se elaboró en base a una guía definida para la presentación de trabajos de investigación de la clase de investigación aplicada impartida por: MSc. Flor Idalia Lanuza y MSc. Alberto Sevilla.

## **Capítulo VI. Resultados**

### **6.1. Describir el funcionamiento del proceso productivo en panadería Bautista.**

#### **6.1.1. Descripción del funcionamiento.**

Panadería bautista es un negocio que surgió desde hace 40 años por la necesidad a falta de empleo, ya que el fundador de esta panadería trabajaba en el municipio de Jalapa en la elaboración de pan al venir a vivir al municipio de Condega el determinó la posibilidad de establecer un negocio propio ya que él poseía la experiencia y conocimiento de elaborar dicho producto, inicio con un pequeño horno rosquillero y dos ayudantes lo que poco a poco el negocio fue creciendo y al día de hoy dicho fundador es un gran empresario.

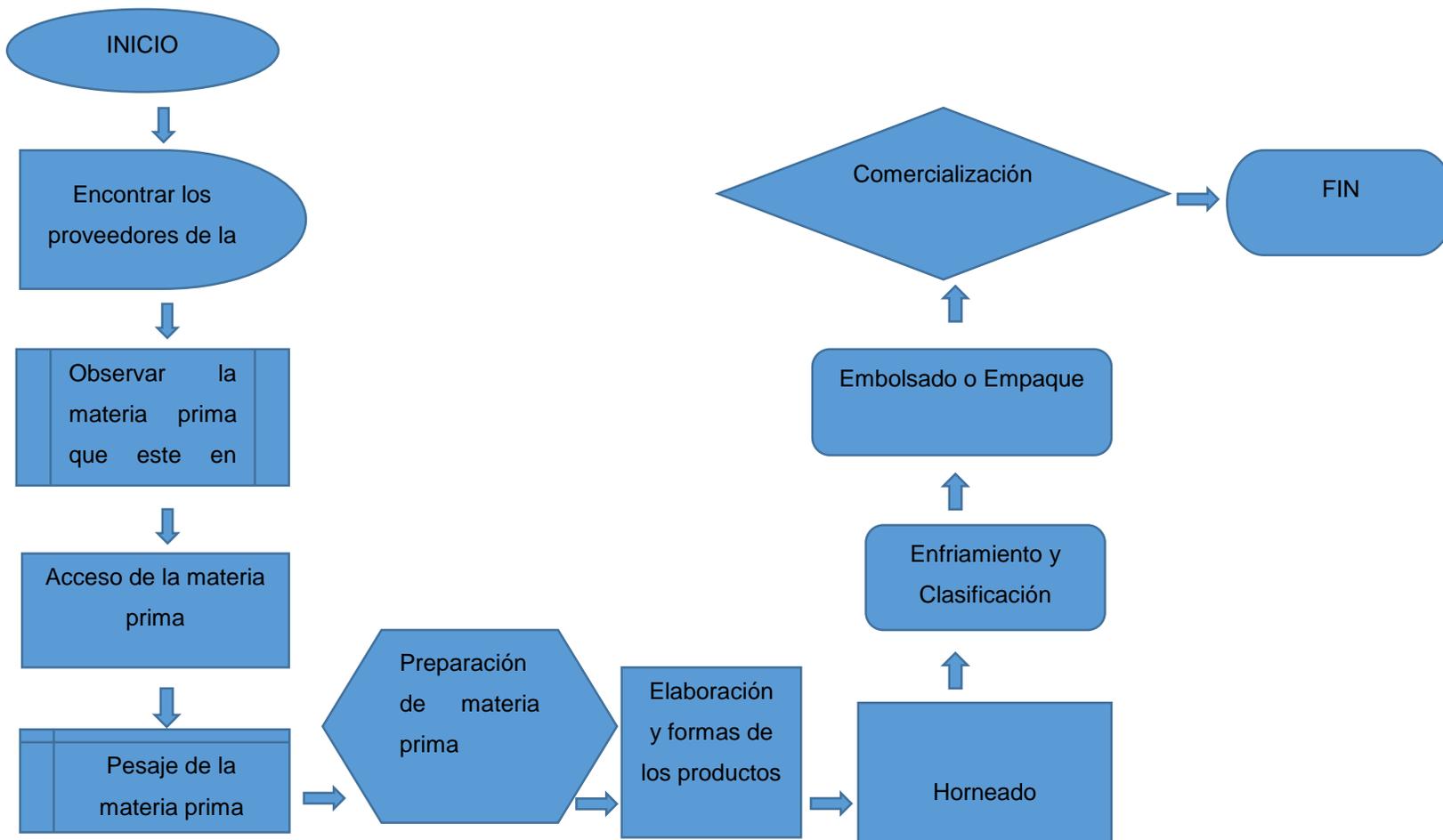
El autor Varela (2006) que la descripción representa la posibilidad de conocer con todo detalle en un momento dado de las obligaciones y características de cada puesto.

Sin embargo, Vásquez (2017) aducen que ellos como empresa trabajan con planeación diaria, porque no todos los días se elaboran las mismas cantidades de materiales si no de acuerdo a los pedidos que ellos tengan solicitados.

De acuerdo con Gómez (2017) comento que elaboran sus procesos productivos, de acuerdo a los parámetros de la gestión de calidad siendo selectivos con el proveedor que les venderá la materia prima ya que buscan que esta sea de la mejor calidad.

Lo que a continuación se describe a través de un flujograma las actividades de los procesos productivos dentro de la empresa:

### 6.1.2. Flujograma de procesos productivos de panadería Bautista



Fuente: Elaboración propia, datos guía de observación.

A continuación, se describe cada uno de los procedimientos para la elaboración de dichos productos:

- Inicio de operaciones: se preparan las mesas, herramientas y otros equipos.
- Observar que la materia prima que este en buen estado: se realiza revisión que la Harina esté buen estado, los insumos estén en buenas condiciones.
- Acceso de la materia prima: se selecciona todos los ingredientes o insumos los cuales son trasladados al área de producción.
- Pesaje de la materia prima: se pesa la materia prima conforme medida a elaborar.
- Preparación de la materia prima para la elaboración de pan: se mezcla con todos los ingredientes o insumos que esta lleva.
- Elaboración y figuración de los productos: se elabora la forma de acuerdo a la clasificación de diseños y tipo de pan.
- Horneado: se coloca en bandejas debidamente engrasadas y se procede a hornear, dándole tiempo exacto.
- Enfriamiento y clasificación: se saca del horno los productos y se pasan al área de enfriamiento, lo cual luego se clasifican para verificar que este en buenas condiciones sin defectos.
- Embolsado o empaque: ya clasificado. se empaca bolsas plásticas y se amarran.
- Almacenamiento: el producto terminado se almacena en estantes, vitrinas. canastos.
- Comercialización: se distribuye a clientes mayoristas, minorista y al detalle.

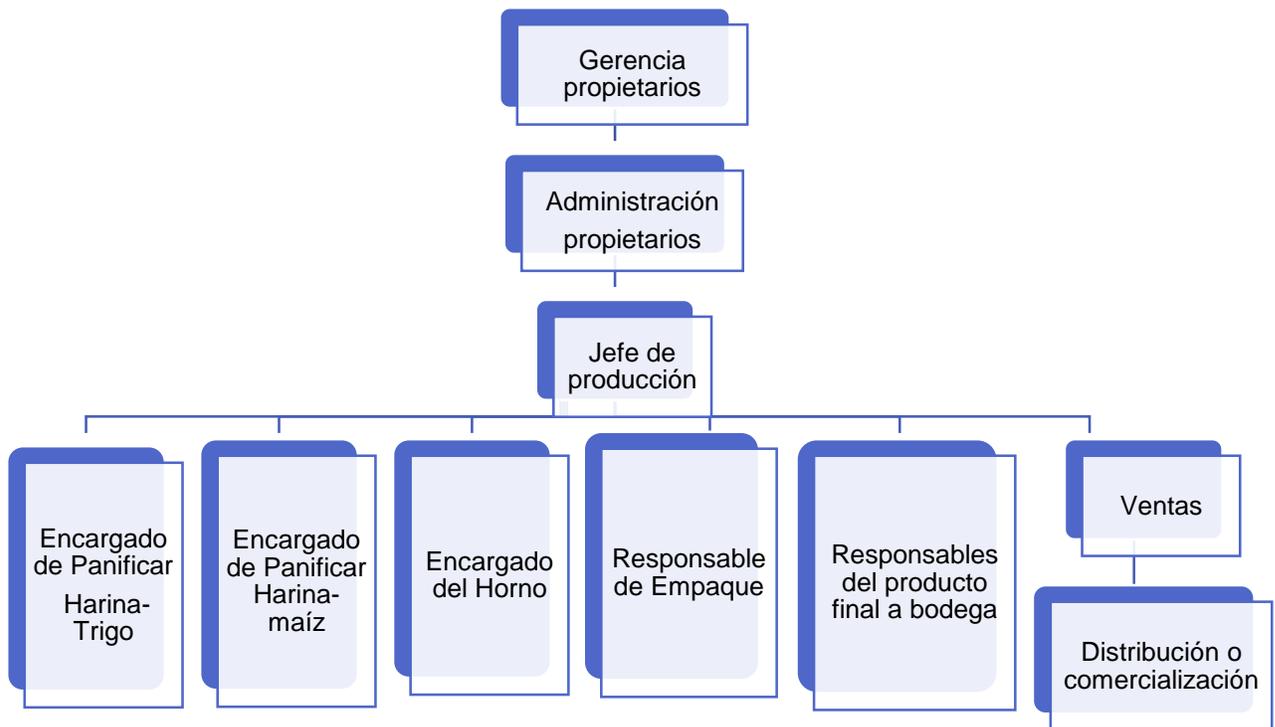
## **6.2. Determinar si la empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad.**

### **6.2.1. Estructura organizacional**

El autor Rojas (2012) conceptualiza que la estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar los objetivos alcanzados.

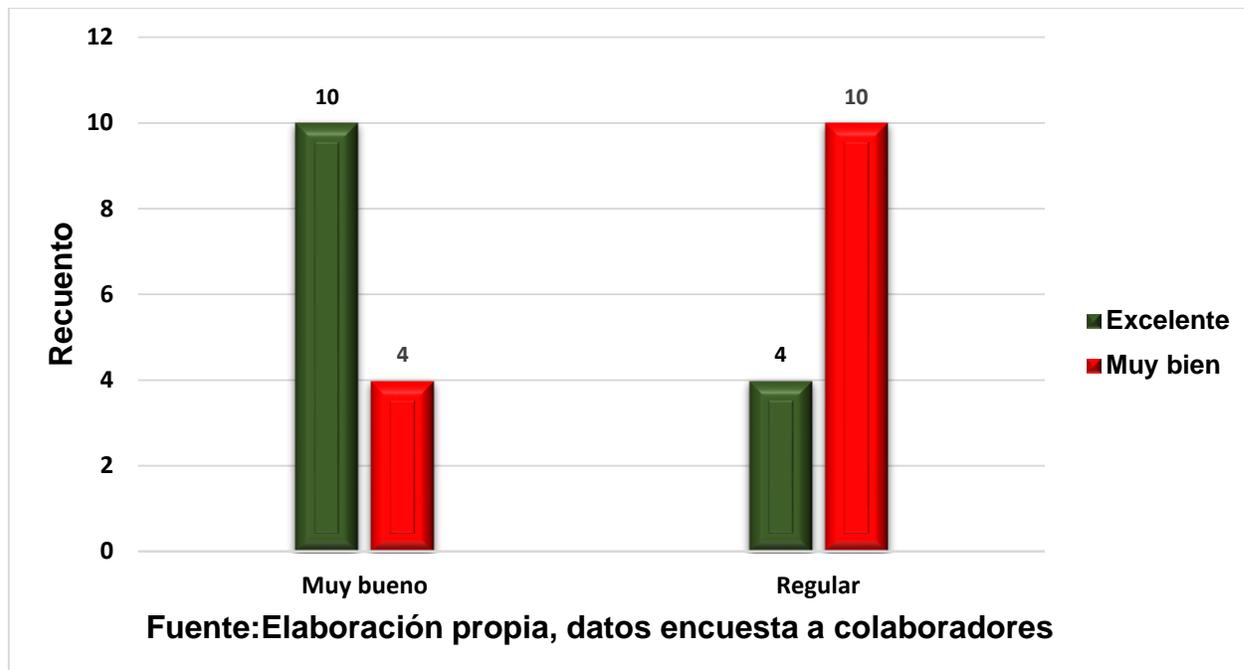
Por otra parte, el organigrama representa la estructura de una organización, la forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los distintos niveles y en los diversos departamentos. (Hernández, 2007)

**Organigrama Nº.1 Panadería Bautista.**



**Fuente: Gómez y Vázquez (2017)**

**Gráfico N° 1 ¿Cómo valora usted la jerarquía de la empresa? ¿Cómo valora el perfil del sistema de procesos productivos ejecutados por panadería Bautista en la elaboración de pan?**



La página web [www.edukavital.com](http://www.edukavital.com), (2013) conceptualiza la jerarquía como la forma de organización que se le asignará a diversos elementos de un mismo sistema, que pueden ser indistintamente personas, animales o cosas, ascendente o descendente, por criterios de clase, poder, oficio, autoridad, categoría o cualquier otro de tipo que se nos ocurra, aun siendo el más arbitrario, pero que tienda y cumpla con un criterio de clasificación.

Para el autor Alles (2013) el perfil se conoce como el conjunto de capacidades requeridas para un puesto de trabajo, necesario para realizar la selección de su futuro ocupante.

Como muestra el gráfico No.1 el resultado de las encuestas a los 14 Colaboradores de panadería bautista en cuanto a cómo ellos valoran la jerarquía de la empresa 10 afirman que excelente, y 4 muy bien. En cuanto a cómo valoran el perfil del sistema

de los procesos productivos, 10 de ellos afirman que muy bueno y 4 de ellos valoran que regular.

A como se muestra en el gráfico anterior la información que se proporciona la mayoría de los encuestados valora la jerarquía como excelente, y 4 muy bien en cuanto al funcionamiento de esta, por lo que es un indicador que favorece a la empresa en mantener una relación interpersonal muy aceptable por los colaboradores, logrando una mayor motivación al personal de seguir laborando con las condiciones y área de trabajo en el que se encuentran. En cuanto el perfil del sistema la mayoría de los encuestados afirman que las condiciones son muy buenas esto indica que la estructura interna de la empresa en el área de producción existe el espacio adecuado y suficiente para poder desenvolverse bien al momento de realizar las actividades de procesos de producción.

Lo que se observó como una debilidad en esta área que no hay un orden en los utensilios de trabajo, ni un lugar apropiado para colocar el pan que se pone en reposo, el pan en área de enfriamiento, clasificación y empaque esto presenta cierta deficiencia en sus procesos productivos.

### **6.2.2. Planificación**

Los autores Mantilla y Prologo (2011) conceptualizan la planificación como una metodología para escoger alternativas que se caracteriza por que permite verificar la propiedad, factibilidad y compatibilidad de sus objetivos y permite seleccionar los elementos más eficientes.

Otros autores como Guzmán, Castro, Restrepo, Quintero y Rojas (2001), argumentan que el ser humano siempre busca escrutar el porvenir y se empeña en clarificar los horizontes estableciendo las directrices para conducirse al éxito.

Gómez y Vázquez (2017) propietarios de panadería Bautista argumentan que ellos organizan a diario a su personal por lo que el objetivo de ellos es diario, ya que no todos los días se elaboran las mismas cantidades de pan con la materia prima por lo

que no se puede elaborar más producto adicional de lo encargado y de lo que se puede vender al detalle.

**Gráfico N° 2 ¿Considera que la planificación de la empresa ayuda al mejoramiento de la empresa?**



El gráfico No.2 de planificación de la empresa muestra que 12 de los 14 de colaboradores encuestados respondieron que si la planificación de la empresa ayuda al mejoramiento de ella y 2 que tal vez.

De acuerdo a los resultados de este gráfico indica que la empresa está en capacidad de producir en grandes cantidades, ya que al tener una buena planificación esta logra sus objetivos que se propone a corto y a largo plazo, este es un manual que permite ir examinar, verificar las actividades que se realizan a diario para no perder de vista los logros que se ha planificado y así poder valorar los resultados en las que están fallando para poder mejorar los posibles errores que se pueden cometer en la estrategia que se ha planteado, comprometiendo a los colaboradores en alcanzar los resultados deseados desde el momento de su planificación.

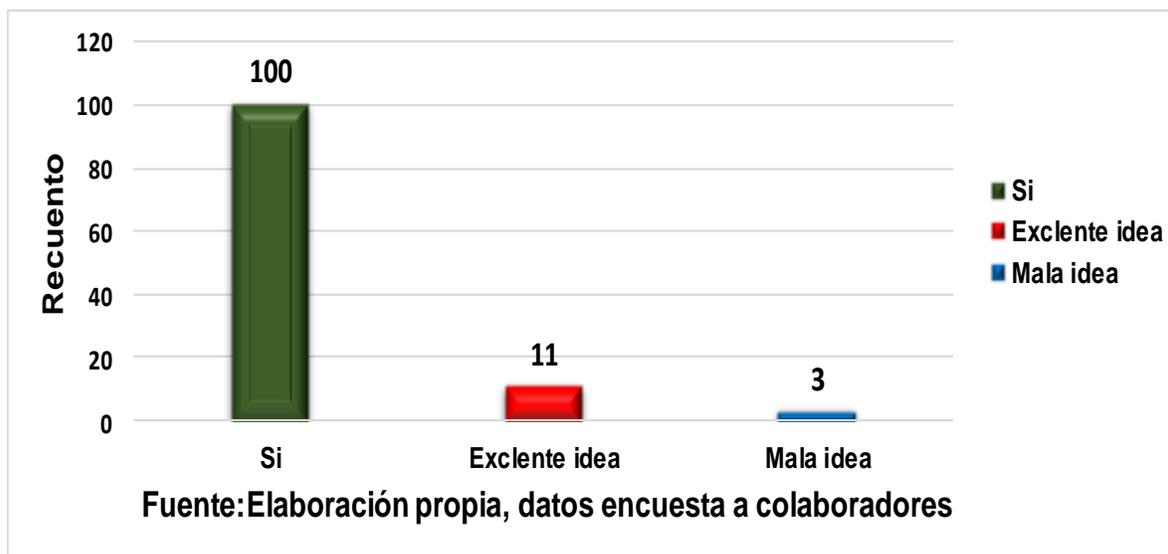
### 6.2.3. Recursos

En lo que se refiere el autor Corrales (2005), da a conocer que es fundamental para toda empresa para llevar a cabo su funcionamiento y subsistencia que necesite de los siguientes elementos:

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos Materiales

La adecuada administración de los tres componentes es de condición necesaria para el éxito de cualquier empresa o entidad pública.

**Gráfico Nº 3 ¿Considera que la empresa cuenta con los recursos necesarios? (humanos, monetarios, materiales) ¿Que le parecería si panadería Bautista cambia su semi tecnología por tecnología moderna para que mejore sus productos?**



Por consiguiente, González (2015) define los recursos como aquellos bienes tangibles, consiste en obtener en oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, en la cantidad y calidad requerida, los bienes y servicios de

cada área de la empresa según se trate con el propósito de que se ejecuten las tareas de incrementar la eficiencia y eficacia en todas sus operaciones. Y, el autor Tejedor (2009) describe cambios como la necesidad de transformar una realidad al tiempo que se persiben las dificultades (tecnicas, sociales, economicas, culturales, ideologica) que rodean cualquier proceso de innovacion.

El gráfico No.3 muestra que de los 14 encuestados consideran que la empresa cuenta con todos los recursos necesarios y 2 de ellos afirman que no. En cuanto a la pregunta que le pareciera si panadería bautista cambia de tecnología un 100% de los colaboradores respondieron que si sería excelente idea.

Estos resultados indican que la empresa panificadora cuenta con los recursos necesarios para seguir operando con seguridad y con confianza ya que al tener todos estos beneficios en su empresa hace frente a la fuerte competencia, por lo que el objetivo principal de esta empresa es producir los productos deseados por el consumidor, que sean de muy alta calidad y al mismo tiempo que él se sienta satisfecho no solamente en obtener el producto físico si no sus beneficios al comprar además los propietarios aducen que poseen con todos los recursos para la realización de sus actividades, ya que se han venido tecnificando en maquinarias y a su personal, también argumentan que trabajan con capital propio y crédito de materia prima con sus proveedores.

En cuanto a cambios de tecnología el jefe de producción Vásquez (2017) comento que las maquinarias con que cuentan son semi industriales. Estas maquinarias no se les da el uso debido a que solo se usan en tiempos festivos cuando hay gran demanda se pone a funcionar el horno industrial, o por escasas de leña.

Esto indica que al cambiar los procesos semi-industriales de la panadería, permite mejora sus estándares de calidad, aumentando sus niveles de producción y por lo tanto captar un mayor número de mercado; sin embargo, hay que indicar que la industrialización de esta empresa conlleva el aumento considerable de sus costos de producción siendo una debilidad para esta empresa.

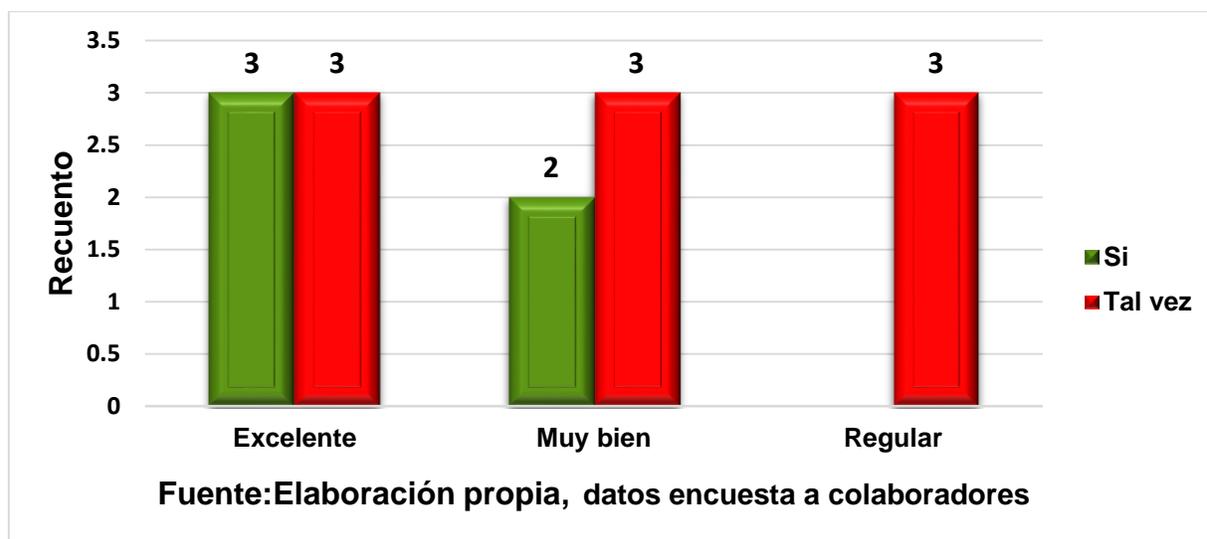
Estas empresas panificadoras están sujetas a cambios y variables que el mercado interno muestra la economía del municipio, como son las épocas estacionarias productivas, esto afecta en la mayor parte a negocios y especialmente al sector de panificación.

#### 6.2.4. Procesos

El autor Machado (1999) describe y define lo que se entiende como procesos a un conjunto de actividades interrelacionadas mediante las que se persigue la consecución de un fin es por eso que cada proceso debe estar:

- Estar orientado hacia el objetivo. Han de establecerse las características y los valores de los estándares que se deben alcanzar.
- Ser sistemática. Las actividades deben estar correlacionadas y son interdependientes.
- Ser legítimo. Que se desarrolle a través de los canales autorizados.
- Ser capaz. Que se puedan obtener los fines que se planean.

**Gráfico N° 4 Procesos y Estrategias que utiliza la panadería.**



De acuerdo al autor Carrasco (2011), todo proceso se denomina al conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las

entradas en salidas que agregan valor al producto al cliente. Y, los autores Castañeda y Lomelí (2006) definen estrategias como una manera global de decidir los tipos de acciones diferentes que serán aplicados a lo largo del curso de una actividad.

Según el gráfico No.4 en la pregunta cómo califica los procesos 6 de los 14 encuestados dijeron que excelente, 5 que muy bien y 4 que regular. En la pregunta considera que las estrategias que utiliza la panadería en los procesos productivos son de carácter productivo 9 de los 14 encuestados afirman que tal vez y 5 dijeron que sí.

Esto indica que la empresa en sus procesos productivos no emplea una correcta estrategia de producción por lo que los resultados la ubican en una posición poca considerable, ya que 9 de los 14 encuestados consideran que talvez las estrategias son de carácter productivo, por lo que no es el más eficiente según los resultados y análisis de confianza que le dan los colaboradores a esta empresa.

En cuanto a cómo califican los procesos, 6 dijeron que excelente 5 que muy bien y 4 que regular esto indica que la empresa se preocupa por la gestión de calidad en sus procesos de producción ya que la mayoría de sus colaboradores afirman que es muy buena. Los propietarios argumentan que en la mejora de la gestión de calidad en sus procesos productivos ellos garantizan que no les falte ningún recurso e insumo para la elaboración de los productos, también están pendientes de que sus colaboradores estén en perfectas condiciones de salud ya que el personal es unos de los recursos que no debe faltar en su área de producción.

#### **6.2.5. Procedimientos**

En lo que se refiere Tardío (2011), los procedimientos son sucesión de actuaciones ordenadas y dirigidas a alcanzar un resultado para la producción de actos administrativos en sentido estricto, sino también para para la elaboración de actos de la administración sometidos al derecho privado.

De acuerdo a Gómez (2017) los procedimientos que realizan, se dirigen a sus proveedores solicitando prueba del tipo de materia prima que adquieren, por lo que las empresas proveedoras mandan a sus técnicos con el producto que ofertan, enseñando a los propietarios y a sus colaboradores de cómo se usa y los ingredientes que lleva el material en prueba, de esta manera ellos deciden si es buen producto y que les sirve para producir productos de calidad en su panadería.

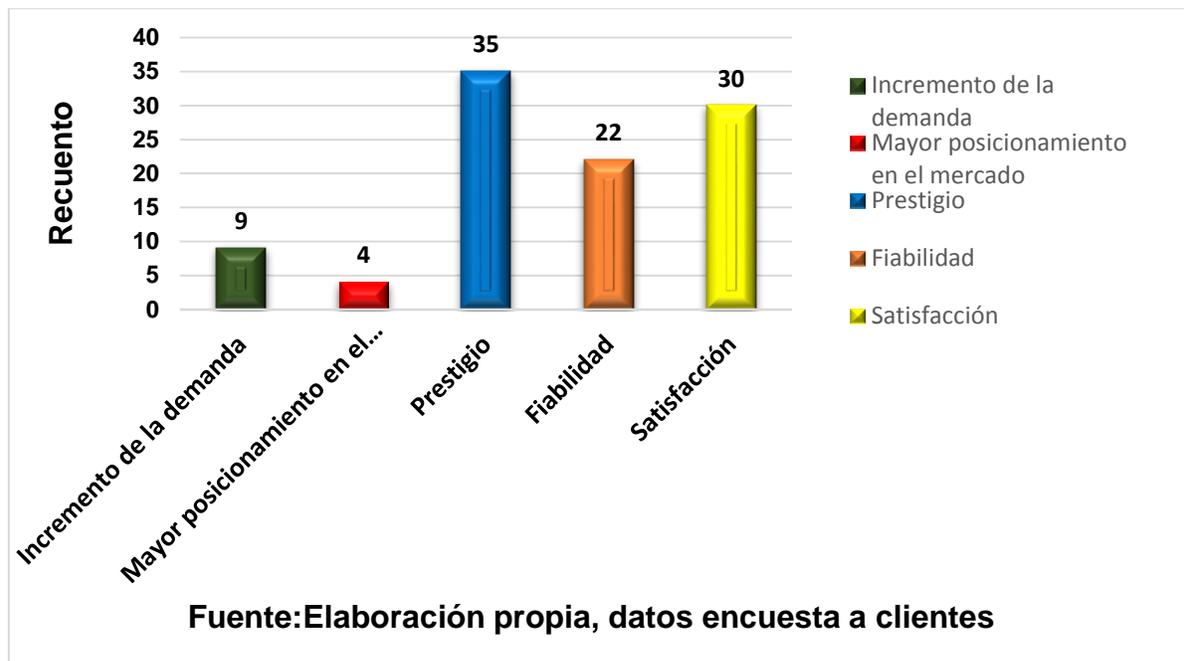
Por otra parte, Vásquez (2017) argumenta que se establece una gestión de calidad en sus procesos productivos, notifica un horario de entrada al personal para la elaboración de pan, ya que estos productos llevan un tiempo de reposo para su crecimiento, mientras eso sucede el horno se enciende para que alcance una temperatura apropiada así todo saldrá con un horario establecido para la entrega a clientes minoritarios.

Según lo observado en esta panadería se determina que los procedimientos se llevan a cabo de manera diaria lo cual en el área de producción se le da seguimiento a cada trabajador supervisando que todo el proceso de elaboración marche bien de acuerdo a las especificaciones dadas, que lleve todos los ingredientes que haya mezclados de forma correcta y que se dé el tiempo adecuado en cuanto reposo y horneado, de esta manera se da a conocer que la empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad.

#### **6.2.6. Planeación de la calidad.**

El autor Juran (1996) la planeación de la calidad es esencialmente un proceso estructurado para definir la misión general y los objetivos estratégicos de una empresa y determinar los medios que se le han de utilizar para alcanzar esos objetivos, por tanto, comprenden de forma característica objetivos financieros tales como ventas, ingresos netos y rendimiento de la inversión.

**Gráfico N° 5 ¿Qué beneficios considera la empresa para elaborar un producto de calidad?**



Los autores Kotler y Armstrong (2003) definen los beneficios como aquellos que generan un proyecto de las características que el presenta y un ahorro de divisas para dicho lucro.

El gráfico No.5, refleja que de los encuestados 9 clientes opinan que la empresa obtiene beneficios al crear un producto de calidad y que esto es debido al incremento de la demanda, 4 opinan que mayor posicionamiento en el mercado, 35 opinan que obtienen beneficio en el prestigio, 22 que obtienen beneficio en fiabilidad y 30 opinan que obtienen mayor beneficio en satisfacción.

Es decir, que la empresa al crear un producto de calidad el beneficio que esta genera son mayor prestigio lo cual ayuda al crecimiento dentro del mercado, satisfaccion en sus clientes y mayor fiabilidad, indica que se debe a la buena planificación de dicha empresa.

Según Gómez y Vázquez (2017) distribuyen las actividades de un día de anticipación para cada panadero lo que se explica que tipo de pan deberá de hacer para cada día

y que cantidad en materia prima le corresponde a cada uno, partiendo de la cantidad de dicho material se tiene un estimado de piezas de pan que salen de cada material que se le entrega a cada uno de los colaboradores debido a esto debido a esto se le explica de igual manera al empacador la cantidad de piezas que lleva cada bolsa.

Sin embargo, Vázquez (2017) argumenta que organiza a diario a su personal por lo que el objetivo es diario, ya que no todos los días se elaboran las mismas cantidades de pan, por lo que no se puede elaborar más producto adicional de lo encargado y de lo que no se puede vender al detalle.

Esto indica que la panadería lleva una buena planeación puesto que toma en cuenta que no puede perder materia prima elaborando más productos de lo orientado logrando así la reducción de costos.

#### **6.2.7. Control de calidad**

El autor Varo (1994) refiere que el control de calidad está subordinado en gran medida a la aptitud y actitud de los colaboradores en su práctica se emplean métodos sencillos de control basados en técnicas de identificación jerarquización y solución de problemas.

Panadería Bautista implementa un sistema de control de calidad desde la adquisición de materia prima, insumos, herramientas, equipo semi industrial, manos de obra estas están orientados a alcanzar los objetivos establecidos por la planificación de dicha empresa esto corrobora con la guía de observación debido a que los propietarios dirigen y supervisan las actividades de elaboración de procesos productivos.

### **6.2.8. Mejora continua de la calidad**

El autor Valesco (1994) define que Un sistema de gestión de calidad pretende un objetivo concreto es decir la calidad total a través de estas mejoras se aumenta la productividad y competitividad empresarial y una optimización de todos los caracteres de la calidad en sí.

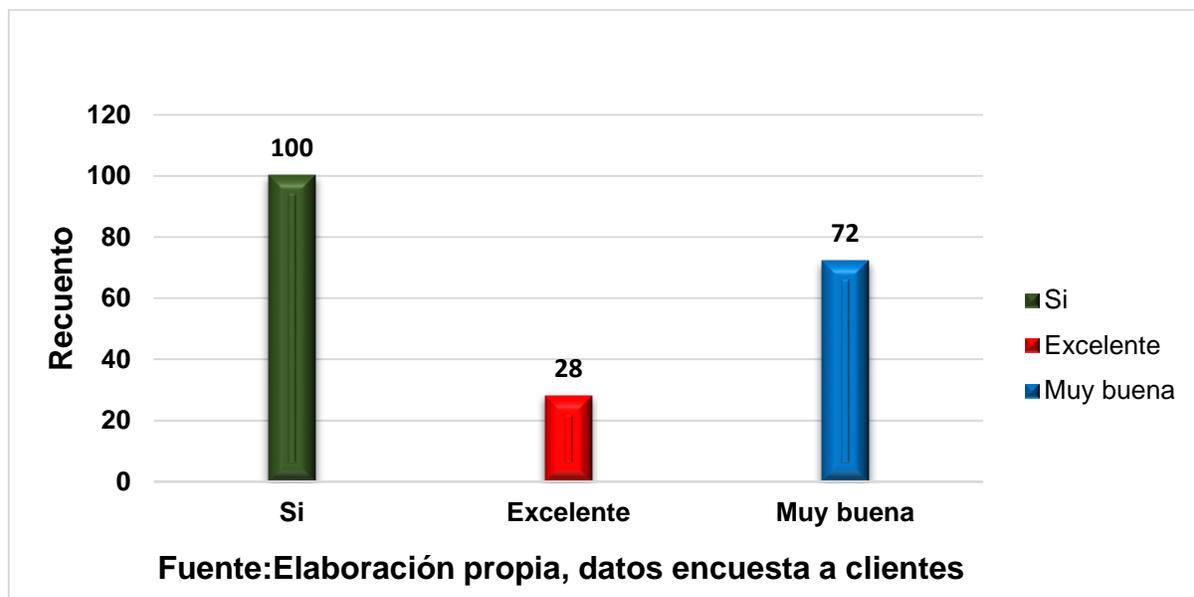
De acuerdo con Gómez y Vázquez (2017) propietarios comentan que se preocupan por la mejora continua dándole una buena presentación, textura, sabor, color y calidad al producto para que así sus clientes se sientan conforme y va teniendo buena reputación en cuanto a sus a sus productos que ellos ofertan. Ya que ellos buscan que sus clientes adquieran los productos con confianza lograr la satisfacción de los consumidores. Los propietarios piensan introducir nueva variedad de pan como el pudin al mercado, por lo que en este municipio la competencia no elabora este tipo de pan, esto sería de mucha ventaja para ellos atrayendo nuevos y mejores clientes.

Según el gráfico No.3 se corrobora la mejora continua de la calidad en los procesos productivos cambiar su tecnología semi industrial por una moderna. Esto indica que al cambiar la tecnología permite mejorar sus estándares de calidad, aumentando sus niveles de producción.

### **6.2.9. Calidad del servicio**

Según los autores Quiñones y Aldana (2015), definen que la calidad del servicio son dimensiones que estan presentes de manera articulada para el beneficio y satisfacción de las necesidades del hombre.La calidad del servicio se han convertido en los ultimos años en la principal estrategia de diferenciación entre las organizaciones de clase mundial es muy dificil establecerlineas de fronteras entre la calidad y el servicio es decir que no hay una linea que los divida entre si deben estar acompañados.

**Gráfico N° 6 ¿Cómo califica la atención que le brinda la panadería en el área de ventas? \*¿Estaría dispuesto a probar otra variedad de productos artesanales?**



Se encontró la página web [www.cognifit.com/es/atencion](http://www.cognifit.com/es/atencion) (2011) que la atención es la capacidad de seleccionar y concentrarse en los estímulos relevantes. Es decir, la atención es el proceso cognitivo que nos permite orientarnos hacia los estímulos relevantes y procesarlos para responder en consecuencia. Y, los autores Kotler y Armstrong (2003), definen que probar se considera como la prueba de los conceptos de un producto nuevo con un grupo de consumidores meta para determinar si estos sienten una fuerte atracción o no.

Según los resultados obtenidos de los 100 clientes encuestados 28 clientes califican la atención como excelente, 72 clientes la califican como muy buena y de los 100 clientes totales respondieron que si estarían dispuestos a probar otra variedad de productos artesanales de panadería Bautista.

Es decir, que los clientes que visitan la panadería y realizar sus compras califican como muy buena la atención que le brinda el personal en el área de ventas y además un 100% estarían dispuestos a probar otra variedad de productos artesanales con diferentes textura, sabor e ingredientes. Gómez y Vázquez (2017) piensan introducir

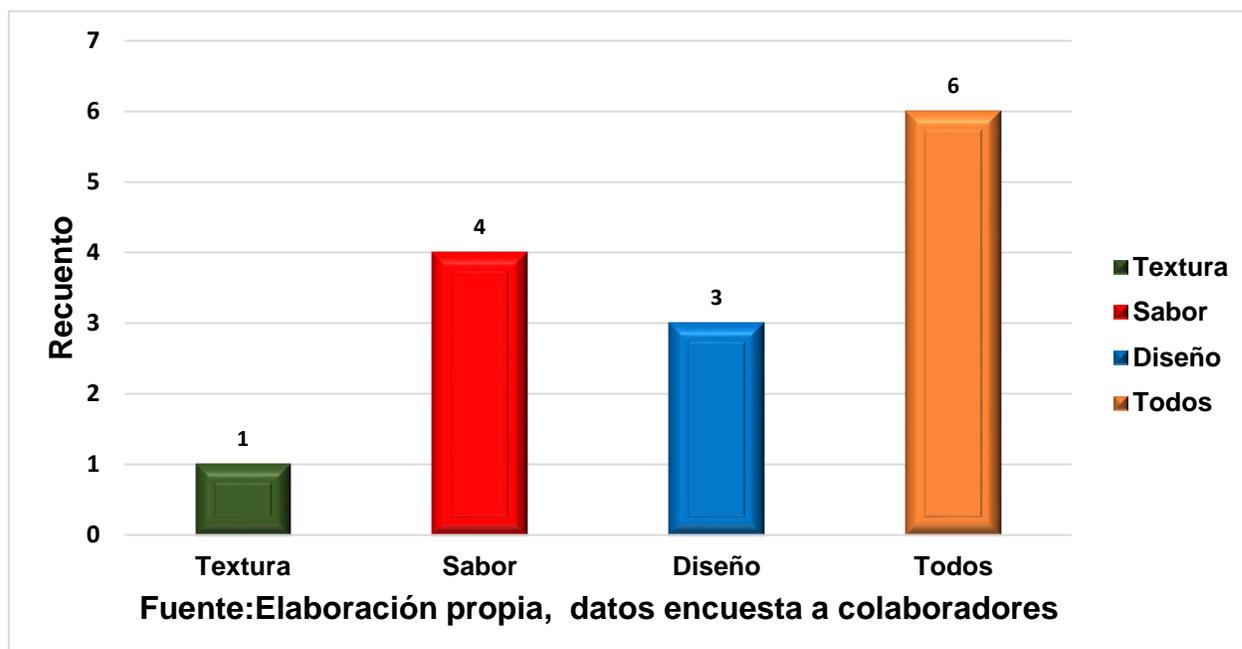
nueva variedad de pan como el pudin ya que en este municipio la competencia no lo elabora, esto sería de mucha ventaja además de atraer nuevos y mejores clientes.

### 6.3. Identificar los factores de gestión de calidad que favorecen el proceso productivo de panadería Bautista.

#### 6.3.1. Desempeño

Por consiguiente, el autor Alles (2006) argumenta que el desempeño es la evaluación de los incidentes críticos y las conductas en general como son los comportamientos de un individuo comparandolos con la descripción de la conducta o el comportamiento que este describa en sus labores de producción.

#### Gráfico N° 7 ¿La variedad de los productos ofertados por dicha empresa cuenta con todas sus especificaciones?

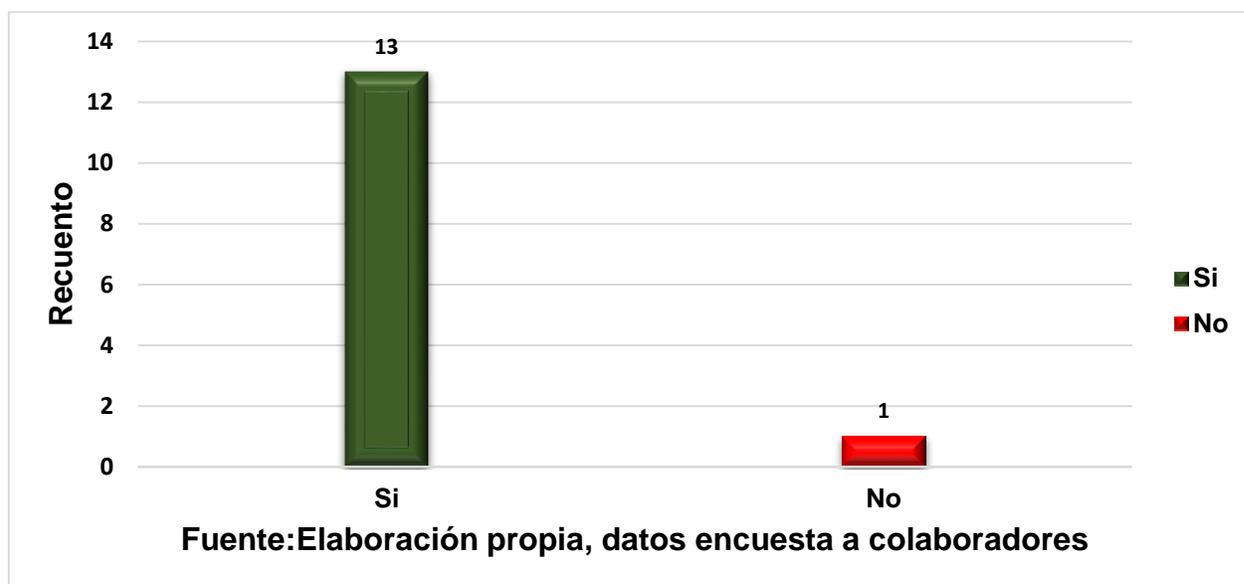


Los autores Pérez y Merino (2012) se refieren a variedad como la propiedad de aquello que es vario (desigual, desemejante, disímil, disparejo, heterogéneo). La variedad, por lo tanto, es la agrupación de elementos diversos o la disimilitud en una cierta unidad.

El resultado de los 14 colaboradores encuestados 6 respondieron que posee todas las especificaciones el producto (Textura, Sabor, Diseño) 3 de los colaboradores dijeron que cuenta con la especificacion del diseño, 4 que posee Sabor. 1 trabajador que posee textura.

Es decir, que la variedad de productos que se elaboran en panadería bautista posee todas las especificaciones (textura, sabor, diseño). Los propietarios argumentan que sus productos tienen todos estos elementos ya que se le da el punto e ingredientes exactos a la materia prima, también al pastear, y mezclar la materia prima con sus medidas y tiempo exactos. Además los propietarios expresan que para lograr esto le dan seguimiento siempre al momento de la preparación de los ingredientes para estar seguros de que se han puesto en marchas sus indicaciones.

**Gráfico N° 8 ¿Tiene conocimiento que la panadería Bautista produce productos por encargos y en eventos ocasionales?**



De acuerdo al escritor Viales (2014) se define los encargos como un sistema utilizado por las empresas solamente después de haber recibido el pedido o encargo de sus productos. De esta manera de acuerdo presupuesto ofrecido se comienza a planear el trabajo a realizar para atender al cliente.

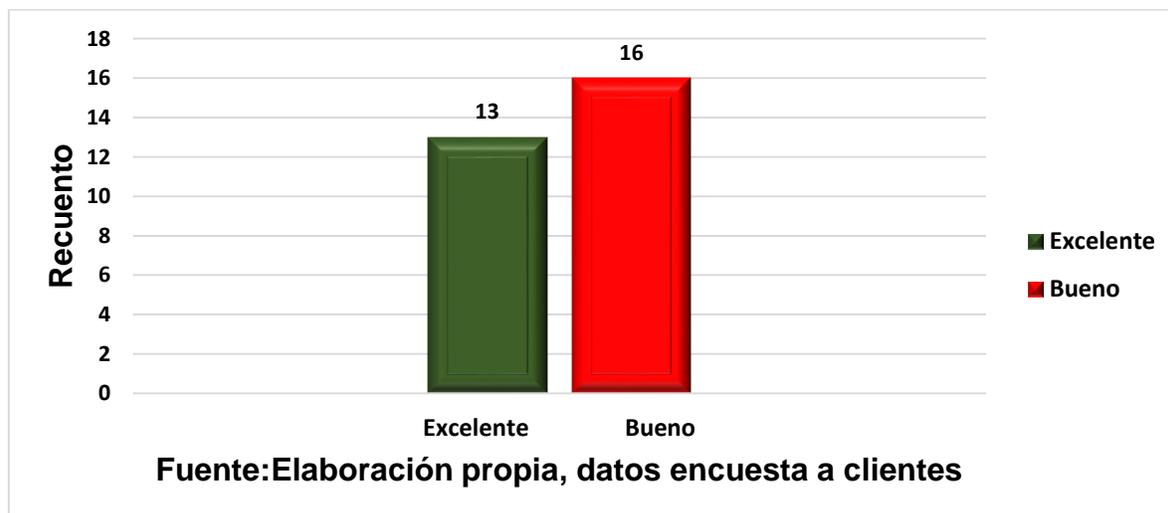
El resultado nos indica que 13 de los colaboradores de panadería bautista respondieron que Si tienen conocimiento que panadería bautista produce por encargos en cambio 1 de los 14 encuestado dijo que no tiene conocimiento que produzcan por encargo.

La mayoría de los colaboradores tienen conocimiento que producen productos por encargos en ocasiones especiales esto hace optimizar y potencializar las utilidades, brindar un servicio de calidad a los clientes que solicitan dichos productos, por lo tanto, la empresa se beneficia con este tipo de servicio, lograr atraer más clientes y ampliando su cobertura de mercado de esta manera hace frente a la fuertes competencias que hay en el municipio, y al mismo tiempo los colaboradores incrementan sus actividades de trabajo e ingresos que ayuda en mejorar la condiciones de vida de ellos.

### 6.3.2. Fiabilidad

El autor García (2006) comenta que la fiabilidad se conoce como la capacidad de los productos o servicios, de comportarse en la forma requerida bajo condiciones establecidas y durante un tiempo establecido.

**Gráfico Nº 9 ¿Cómo mediría las dimensiones de calidad de los productos de panadería bautista conforme a fiabilidad?**

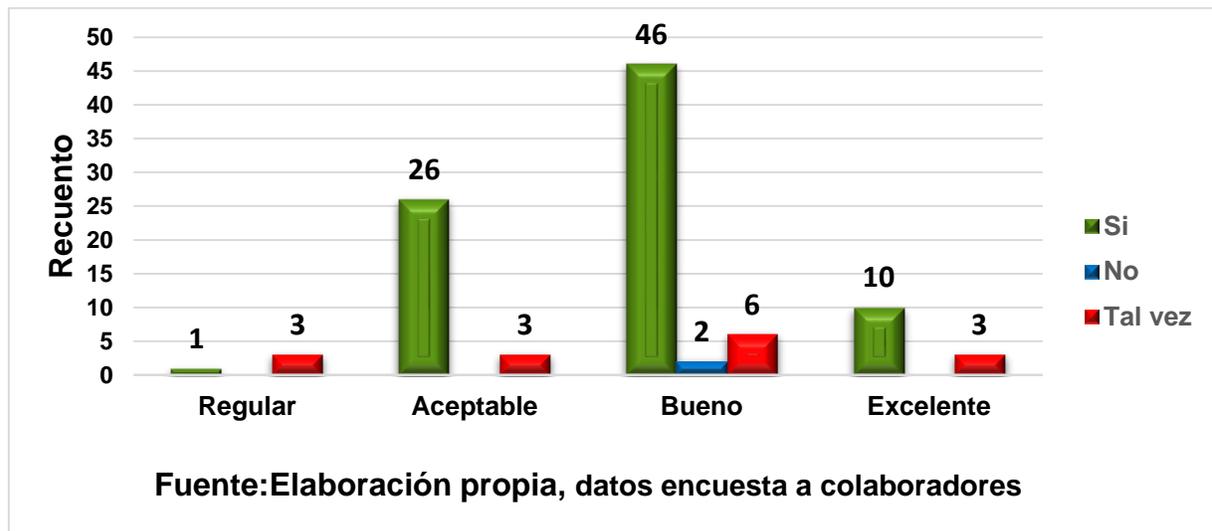


El resultado de los 100 clientes encuestados dentro de las dimensiones de calidad de los productos 16 clientes miden la calidad como bueno conforme la fiabilidad que tienen sobre el producto y 13 clientes la valoran la calidad del producto según su fiabilidad como excelente.

Es decir, que los clientes de panadería bautista califican que la calidad del producto conforme a la dimensión de calidad es bueno, de esta manera la empresa panificadora podrá mejorar cada vez sus productos y no perder la fidelidad de sus clientes, relacionado con la fiabilidad que tienen la empresa panificadora.

### 6.3.3. Conformidad del diseño

**Gráfico N° 10 ¿Panadería Bautista posee todos los elementos de satisfacción en cuanto al diseño del producto? ¿Cómo califica la presentación del producto de la empresa?**



Los autores Pérez y Gardey (2009) explican que los elementos se considera del latín elementum, un elemento es un principio químico o físico que forma parte de la composición de un cuerpo o una masa.Y, Pérez (2011) define la presentación como una secuencia de imágenes a menudo acompañada por textos, videos y sonido con efecto de transición que enseña al potencial cliente.

Los resultados de los 100 clientes encuestados 83 clientes respondieron que "Sí" posee todos los elementos de satisfacción en cuanto al diseño de presentación, 2 clientes respondieron que "No" posee todos los elementos de satisfacción en cuanto al diseño de presentación y 15 clientes respondieron que "Tal vez" posee los elementos de satisfacción en cuanto al diseño de presentación. En cuanto como calificarían la presentación 4 clientes respondieron que regular, 29 respondieron que la presentación es aceptable, 54 respondieron que la presentación la calificaron como bueno y 13 clientes respondieron que la presentación es excelente.

Es decir, que la empresa panificadora bautista se preocupa por el diseño de sus productos y presentación, esto es uno de los motivos por lo que sea mantenido en el mercado captando clientes fieles, ya que uno de los elementos que hace énfasis el consumidor es textura, sabor durabilidad, en tiempo de compra que puede transportarse y almacenarse por corto periodo de tiempo.

#### **6.3.4. Percepción**

Según la página web encontrada [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com) (2009) la percepción es el acto de recibir, interpretar y comprender a través de la psiquis las señales sensoriales que provienen de los cinco sentidos orgánicos. Es por esto que la percepción, si bien recurre al organismo y a cuestiones físicas, está directamente vinculado con el sistema psicológico de cada individuo que hace que el resultado sea completamente diferente en otra persona. Es, además, la instancia a partir de la cual el individuo hace de ese estímulo, señal o sensación algo consciente y transformable.

Según el autor Ucha (2012) realizar se refiere a una ejecución concreta y verdadera de algo, una actividad, una tarea, un trabajo especial, entre otras alternativas. El autor Macedo (2007) los resultados son aquellos que sirven para tomar decisiones a través de normas y procedimientos que permiten un mejor control de todas sus operaciones.

Al preguntar a los clientes sobre la importancia de realizar encuestas para conocer la opinión en cuanto a la gestión de calidad en los procesos productivos de la panadería Bautista, se obtuvo el siguiente resultado:

De los 100 clientes encuestados todos respondieron que sería de mucha importancia realizar mayores encuestas para la mejora en gestión de calidad en procesos productivos y, por otra parte, respondieron que se debe comunicar los resultados a los propietarios y colaboradores de dicha empresa para mejorar el producto y satisfacer las necesidades de los clientes. Es decir, que realizar encuestas a los clientes genera mayores resultados para mejorar los procesos productivos y lograr mantener calidad permanente en los productos.

Los propietarios argumentan que les gustaría recibir propuestas, ya que les va a favorecer a ellos en cuanto a mejorar la calidad de sus procesos productivo, lo cual a través de la encuesta que se les hizo a los clientes ellos podrán identificar que les agrada a sus clientes y que si se sienten satisfecho con el producto que ellos ofertan.

#### **6.4. Proponer estrategias de calidad para el mejoramiento de los procesos productivos.**

El artículo en la página web ([www.matrizfoda.com](http://www.matrizfoda.com), 2014) indica que la sigla FODA, es un acrónimo de fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

A continuación se presenta la MATRIZ FODA de Panadería Bautista:

### FODA

<b>Fortaleza</b>  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Edificio propio.</li><li>2. Buenas relaciones con proveedores.</li><li>3. Materia prima de Calidad.</li><li>4. Capital propio.</li><li>5. Precios económicos.</li><li>6. Variedad de productos.</li><li>7. Experiencia en el sector panificador.</li></ol>	<b>Oportunidad</b>  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Posibilidad de financiamiento.</li><li>2. Crecimiento de nuevos mercados en otros departamentos.</li><li>3. Alianzas estratégicas con proveedores e instituciones del gobierno.</li></ol>
<b>Debilidad</b>  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Falta de equipo tecnológico industrial.</li><li>2. Falta de orden en el área de producción.</li><li>3. No hay áreas de admón. y contabilidad.</li><li>4. Incremento en los costos de producción.</li><li>5. Falta de inversión en publicidad para promocionar sus productos.</li><li>6. Poca capacitación en el personal.</li><li>7. Colaboradores renuentes al uso de equipos de protección personal</li><li>8. Falta de un manual de higiene y seguridad.</li><li>9. Poca cobertura del mercado local.</li></ol>	<b>Amenaza</b>  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Aumento de la competencia.</li><li>2. Incrementos en los costos de los servicios básicos.</li><li>3. Alza en los precios de la materia prima.</li></ol>

Fuente: Elaboración a partir de resultados

### Análisis FODA

<p>Análisis interno</p> <p>Análisis externo</p>	<p><b>Fortaleza (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Edificio propio.</li><li>2. Financiamiento por proveedores.</li><li>3. Materia prima de calidad.</li><li>4. Capital propio.</li><li>5. Precios económicos.</li><li>6. Variedad de productos.</li><li>7. Experiencia en el sector.</li><li>8. Posicionamiento en el mercado.</li></ol>	<p><b>Debilidad (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Falta de equipo tecnológico moderno.</li><li>2. Falta de orden en el área de producción.</li><li>3. No existen áreas de control administrativo.</li><li>4. Incremento en los costos de producción.</li><li>5. Falta de inversión en publicidad.</li><li>6. Poca capacitación del personal.</li><li>7. Colaboradores renuentes al uso de equipos de protección.</li><li>8. Falta de un manual de higiene y seguridad.</li><li>9. Poca cobertura del mercado local.</li></ol>
---	--	--

<b>Oportunidad (O)</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de financiamiento.</li> <li>2. Crecimiento de nuevos mercados en otros departamentos.</li> <li>3. Alianzas estratégicas con proveedores e instituciones del gobierno</li> </ol>	<p>FO1 Reestructuración de áreas divisionales el área de producción. (F1, O1)</p> <p>FO2 Crecimiento de nuevos mercados en otros departamentos para hacer crecer la empresa. (F7, O2).</p> <p>FO3 Diversificar los productos panaderos aprovechando la experiencia que poseen los propietarios en este sector para adquirir materia prima de calidad. (F6, F7, O2, O3).</p>	<p>DA_1. Adquirir tecnología moderna para agilizar los procesos productivos, logrando así afrentar la competencia. (D1, A1).</p> <p>DA_2. Capacitar a los propietarios y colaboradores para un mayor rendimiento en la producción. (D6, A1).</p>
<p>Amenaza (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de la competencia</li> <li>2. Incrementos en los costos de los servicios básicos</li> <li>3. Alza en los precios de la materia prima</li> </ol>	<p>Estrategia FA</p> <p>FA_1. Crear una línea de pan única en el mercado para contrarrestar la creciente competencia. (F6, F7, A1).</p>	<p>Estrategia DO</p> <p>DO_1: Establecer alianzas con los proveedores de la materia prima mediante convenios que permitan reducir los costos de producción. (D4, O2).</p> <p>DO_2. Adquirir maquinaria de tecnología moderna para agilizar los procesos productivos y así poder abastecer a nuevos mercados. (D1, O4).</p>

## **Propuesta de líneas estratégicas.**

**Línea de estrategia N° 1:** Establecer negociaciones estratégicas con proveedores

**Objetivo:** Obtener materia prima de calidad y capacitaciones de cómo usar dichos productos para así producir productos de calidad.

**Actividades:**

- Garantizar materia prima.
- Crédito a corto y largo plazo.
- Conseguir capacitaciones para mejorar los procesos de producción.

**Línea de estrategia N° 2:** División de estructura física en el área de producción.

**Objetivo:** Mejorar el sistema creando divisiones de estructura física en áreas de producción.

**Actividades:**

- Crear áreas divisionales como:( áreas de elaboración y reposo del pan, área de enfriamiento, clasificación y empaque del pan, áreas donde almacenar las herramientas y bandejas que se utilizan en el área de producción y área donde se guarde el equipo de protección del personal y donde ellos se cambien).
- Establecer supervisión permanente en el área de producción para mantener orden.

**Línea de estrategia N° 3:** Implementación de sistema de higiene y seguridad en la mejora de gestión de calidad en los procesos productivos.

**Objetivo:** Reducir posibles accidentes laborales y mantener higiene en área de los procesos de producción para mantener calidad en los productos.

**Actividades:**

- Mantener en condiciones de salubridad el área de producción.
- Realizar alianzas con instituciones gubernamentales que brinden capacitaciones sobre higiene y seguridad.
- Capacitar periódicamente a los colaboradores, sobre procedimientos de trabajo que permitan la protección de ellos mismos.
- Ante todo, cambio de equipos, maquinaria, materiales o procesos, deben establecerse consideraciones de higiene y seguridad que permitan la protección de los trabajadores ante los riesgos asociados al cambio, realizando un análisis de estos, para establecer las medidas de protección y control correspondientes.

**Línea de estrategia N° 4:** Adquisición de tecnología para agilizar los procesos productivos.

**Objetivo:** Mejorar los procesos productivos utilizados en la panadería con la compra de tecnología que facilite la elaboración de los productos.

**Actividades:**

- Reducir costos de producción.
- Capacitar sobre el correcto uso de equipos industriales al personal.
- Producir productos con calidad.
- Abastecer al mercado
- Aumento productos de buena calidad para afrontar la competencia.

**Línea estratégica N° 5:** Capacitación para un mayor rendimiento en los procesos de producción.

**Objetivo:** Fortalecer la calidad de la mano de obra de la empresa panificadora.

**Actividades:**

- Realizar alianzas con empresas proveedoras que faciliten capacitación al mejoramiento de procesos productivo y productos.
- Realizar alianzas con instituciones gubernamentales que brindan asesorías en las empresas manufactureras. Para gestionar capacitaciones. Economía Familiar, Cooperativa, Comunitaria y Asociativa, Ministerio de Salud (MEFCCA, MINSA)
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y propietarios de la empresa, esto permitirá un mejor desempeño de sus labores en el área de producción.

**Línea estratégica N° 6:** Desarrollar un plan de actividades para la mejor organización de la Panadería.

**Objetivo:** Definir las actividades que realizara cada empleado de la empresa.

**Actividades:**

- Elaborar un manual de funciones en la empresa panificadora.
- Especificar los procesos de producción que permita seguir lineamientos en el proceso productivo de la empresa.

## Capítulo VII. Conclusiones

En el transcurso de esta investigación, se logró identificar el funcionamiento de panadería bautista en el que se realizan las labores de elaboración de pan, en dicho proceso, participan sus dos propietarios aportando gestión de calidad en los procesos productivos, dado así el motivo para que los colaboradores se sientan motivados a realizar mejor las tareas asignadas y no provocar defectos en ellos.

Se llegó a describir el flujograma de procesos productivos en el cual fue de elaboración propia, en el que está reflejado el proceso productivo que se lleva a cabo en panadería bautista, ayudara a la empresa a mejorar sus actividades, la implementación del mismo, permite la optimización de la materia prima, insumos y demás elementos que se utilizan en el proceso productivo de la panadería, ya que los colaboradores llevarían un mejor control de los recursos internos de la empresa porque tendrán mayor conocimiento de cómo se realiza.

Se determinó, que la empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad lo que ayuda a mejorar los procesos productivos a saber planificar su control de calidad cuando existen alzas en los precios de la materia prima lo que produce cambio en el área de producción además el poseer un manual de funciones sin muchas especificaciones por área provoca dentro de ella muchas irregularidades y fallas en los procesos productivos, la situación de la empresa en cuanto a sus recursos humanos y financieros consta de ellos y está en el ámbito de poder cambiar su tecnología puesto que este posee el financiamiento propio de ellos dado a que los resultados obtenidos reflejan que la situación financiera de la empresa les proporciona rentabilidad a los propietarios.

Dentro de los factores de gestión de calidad que incrementan el desarrollo de la empresa se encuentra el desempeño con el que realizan los colaboradores en la realización de los procesos productivos las indicaciones con las cuales son dirigidos por los propietarios, tomar en cuenta el factor de fiabilidad que les ayuda mucho a crear mayores planes que desarrollen la gestión de calidad, la conformidad del

diseño que planifican los propietarios para llegar a la satisfacción del cliente y la percepción con la que ellos esperan buenos resultados todo con el fin de hacer crecer la empresa en ámbitos de lucro.

Por otra parte, la empresa no cuenta con planes estratégicos formulados que sirvan de dirección en las actividades operacionales de los procesos productivos y de esta manera lograr el cumplimiento de los objetivos y metas, debido a que la misma, tiene un sistema administración empírico, es decir, no tiene una cultura de planificación en ningún nivel de estudio estratégico, ni táctico, solo operativo.

Se comprueba, que los supuestos planteados durante el desarrollo de la investigación son verdaderos, debido a que, la gestión de calidad es un factor clave en el proceso productivo de panadería bautista, aunque esto se llevó a cabo en el plan administrativo, empleando esto en el proceso de producción mejoras continuas.

## **Capítulo VIII. Recomendaciones**

Una vez, realizado el estudio en la panadería bautista se recomienda lo siguiente:

Considerar el flujograma de procesos productivos un ordenamiento de actividades y mejorar la organización de la gestión de calidad en los procesos productivos.

Emplear los sistemas de gestión de calidad y factores estudiados en esta investigación que ayuda a mejorar la planeación en los procesos de producción lo cual favorece a dicha empresa.

El análisis FODA, realizar a la empresa panificadora, en la que identifique cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para poder conocer las ventajas competitivas y tomar en cuenta las estrategias propuestas (ver pág. 58 a 63) en el cual ayudará a rediseñar y alinear la organización en sus procesos productivos.

Aplicar las estrategias analizadas para alcanzar con éxito el cumplimiento de los planes, objetivos y metas que se propone la empresa así crecer como una empresa de mayor prestigio, confianza y seguridad. Logrando con esto captar magnitud de mercado.

## Bibliografía

AITECO Consultores SL. (2015). *aiteco.com*. Obtenido de aiteco.com: [www.aiteco.com](http://www.aiteco.com)

Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.

Alles, M. A. (2013). *Social media y recursos Humanos*. Buenos Aires: Primera Edición.

Alvira, F. M. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodologica* (segunda edicion ed.). Madrid: Coleccion Cuadernos Metodologicos.

Antognolli, S. E. (30 de 03 de 2010). *degerencia.com*. Obtenido de degerencia.com: [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

Añaños, E., Estaún, S., Tena, D., Martínez, T., & Valli, A. (2008). *Psicología y comunicación publicitaria*. Bellaterra: Ara Llibrers s.c.c.l .

Armstrong, G. (2006). *Fundamentos de marketing* (Vol. Sexta edición). Mexico.

Ávila Macedo, J. J. (2007). *Introducción a la contabilidad*. Mexico: UMBRAL S.A de C.V.

Barquero Corrales, A. (2005). *Administración de recursos humanos*. Costa Rica: EUNED.

Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Argentina.

Buenas Tareas. (15 de Junio de 2011). *buenastareas.com*. Obtenido de buenastareas.com: <http://www.buenastareas.com>

Carrete, L., García López, I., Trujillo , A., & Vera, J. (2011). *Servir con calidad*. Mexico: LDI.

Castañeda Figueias, S., & Gonzalez Lomelí, D. (2006). *Estrategias referidas al aprendizaje*. Mexico: Compilación y adaptacion .

Castañeda Figueiras, S., & Noriega, M. d. (2006). *Estrategias Referidas al Aprendizaje, la Instrucción y la evaluación*. Mexico: UNISON.

Corraliza, P. A. (30 de Diciembre de 2013). *pedroangelcorraliza.com*. Obtenido de pedroangelcorraliza.com: [www.pedroangelcorraliza.com](http://www.pedroangelcorraliza.com)

Cruz, A. (9 de Diciembre de 2016). *gembaacademy.com*. Obtenido de gembaacademy.com: [www.gembaacademy.com](http://www.gembaacademy.com)

Díaz Hernández, J. E. (04 de Marzo de 2008). *monografias.com*. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com>

Duarte M , C. (19 de Abril de 2010). *zenempresarial.wordpress.com*. Obtenido de zenempresarial.wordpress.com: <https://zenempresarial.wordpress.com>

Educacionline. (10 de Noviembre de 2014). *blogdecalidadiso.es*. Obtenido de blogdecalidadiso.es: <http://blogdecalidadiso.es>

Fernandez Garcia, R. (2006). *Sistemas de Gestion de la calidad, ambiente y prevencion de riesgos laborales.Su integracion*. España, Bilbao: Club Universitario.

Ferrer, J., de Andrade, M. P., Nicuesa, M., Ucha, F., Yanover, D., & Bembibre, C. (05 de Abril de 2015). *definicionabc.com*. Obtenido de definicionabc.com: <http://www.definicionabc.com>

Figueiras Castañeda, S., & Noriega, M. d. (2006). *Referidas al Aprendizaje, la Instrucción y la evaluación*. Sonora: Unison.

Gómez Bedoya, E. H. (8 de Noviembre de 2016). *clubresponsablesdecalidad.com*. Obtenido de clubresponsablesdecalidad.com: <https://clubresponsablesdecalidad.com>

Gonzalez Lomelí, D. (2003). *Referidas al aprendizaje, la instrucción y evaluación*. Mexico: LDI.

González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. Mexico: Ebook S.A.

Guevara, M. R. (03 de Marzo de 2010). *gestiopolis.com*. Obtenido de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com>

Gutiérrez, L. E., & Matute, S. (2011). *Producción y comercialización de pan en panadería Brivalle*. Tesis de seminario de Graduación, Esteli, Nicaragua.

Gutierrez, E. (11 de Enero de 2011). *mindmeister.com*. Obtenido de mindmeister.com: <https://www.mindmeister.com>

Hernández, C. (2007). *Análisis administrativo técnicas y métodos*. Costa Rica: EUNED.

<https://www.significados.com/flor-de-loto/>. (s.f.). Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de <https://www.significados.com/flor-de-loto/>: <https://www.significados.com/flor-de-loto/>

- Jimenez, D. P. (2016). *Manual de Recursos Humanos* (Tercera edición ed.). Madrid: ESIC.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Educación PEARSON.
- Lopez Salazar, B. (04 de Marzo de 2016). *ingenieriaindustrialonline.com*. Obtenido de *ingenieriaindustrialonline.com*: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com>
- Madero Romero, P. V. (2010). *dspace.espol.edu.ec*. Recuperado el abril de 25 de 2017, de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10816/1/TESIS.doc>
- Mantilla Serrano, K., & Prologo, J. (2011). *Conceptos fundamentales de la planificación estratégica de las relaciones públicas*. UOC.
- Martinez, H. (7 de Agosto de 2012). *es.slideshare.net*. Recuperado el 02 de Junio de 2017, de *es.slideshare.net*: <https://es.slideshare.net/evaluacion26/gua-de-observacion>
- Medina, L. (22 de Octubre de 2013). *www.blogspot.com*. Obtenido de *www.blogspot.com*: <http://www.blogspot.com>
- Mercado, S. (2006). *Compras principios y aplicaciones*. Mexico: Limusa,S.A de C.V.
- Moreno Juran, J. (1996). *Planificacion estrategica de la calidad*. España: ISBN.
- Muñoz Machado, A. (1999). *La gestion de calidad total en la administracion publica*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Nakata, S. (2014). *Planificacion y control de la produccion*. Maturin: Instituto Universitario Politecnico Santiago Mariño.
- Perez de Valesco, J. (1994). *Gestion de la calidad empresarial*. Madrid: ESIC.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2009). (<https://definicion.de/elemento/>). Obtenido de (<https://definicion.de/elemento/>): (<https://definicion.de/elemento/>)
- Peréz Porto, J., & Merino, M. (2012). *www.definicion.com*. Obtenido de *www.definicion.com*: <https://definicion.de/variedad/>
- Pérez, A. (2011). *Técnicas de ventas*. INNOVA.
- Prieto, B., Santidrian, A., & Aguilar, P. (2006). *Contabilidad de costes y de Gestion un Enfoque Practico*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.

- Ramirez, L. G. (30 de Mayo de 2014). *Sistemas productivos*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2017, de [www.sistemasproductivos2014.blogspot.com](http://www.sistemasproductivos2014.blogspot.com)
- Rivas Peralta, H. (07 de Septiembre de 2016). La gestión de calidad en las tapicerías de la zona urbana de la ciudad de Estelí, en el primer semestre 2016. *Tesis para optar al título de master en gestión sostenibilidad y calidad de las MIPYMES*. Estelí, Nicaragua.
- Romero Curi, P. (23 de enero de 2011). *empresaromero.blogspot.com*. Obtenido de [empresaromero.blogspot.com](http://empresaromero.blogspot.com): [www.empresaromero.blogspot.com](http://www.empresaromero.blogspot.com)
- Rosa Díaz, I. M., Rondán Cataluña, F. J., & Díez de Castro, C. E. (2013). *Gestión de Precios*. Madrid: ESIC.
- Saavedra Guzman, R., Castro Zea, L. E., Restrepo Quintero, O., & Rojas Rojas, A. (2001). *Planificación del desarrollo*. Bogotá: Geminis Ltda.
- Simian, H. A. (26 de Septiembre de 2016). *larueding.com*. Obtenido de [larueding.com](http://larueding.com): <https://larueding.com>
- Soto, B. (2012). *www.gestion.org*. Obtenido de [www.gestion.org](http://www.gestion.org): <https://www.gestion.org>
- Tardío Pato, J. A. (2011). *Lecciones de derecho administrativo*. San Vicente: ECU.
- Tejedor, F. J. (2009). *Innovaciones educativas basadas en la evidencia IEBE*. España: Ediciones universidad de salamanca.
- Thompson, I. (12 de enero de 2006). *Promonegocios.net*. Obtenido de [Promonegocios.net](http://Promonegocios.net): [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)
- Trujillo Martínez, M. Y., & Herrera Briones, B. Y. (2011). *Proceso de producción, comercialización y administrativo de la empresa familiar panadería Mery lanuza*. Estelí. Estelí: Tesis de seminario de graduación.
- Ucha, F. (09 de 05 de 2012). *Definicion ABC*. Obtenido de [Definicion ABC: www.definicionabc.com](http://Definicion ABC: www.definicionabc.com)
- Ucha, F. (2014). *Plan de Acción*. Definicion ABC. Obtenido de [www.definicionabc.com/economia/plan-de-accion](http://www.definicionabc.com/economia/plan-de-accion).
- Varela, R. (2006). *Administración de la compensación*. Mexico: Pearson educación.
- Vázquez Rojas, C. (23 de octubre de 2012). *www.Gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional>

Vargas Quiñones, M. E., & Aldana de Vega, L. A. (2015). *Calidad y servicio concepto y herramientas*. Bogotá: ECOE.

Varo, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Vázquez, A. L., & González, F. j. (2004). *Métodos estadísticos para medir, describir y controlar la variabilidad*. Cantabria: Publicaciones de la universidad de cantabria.

Vega, V. H. (1991). *Mercadeo Básico*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal A Distancia.

Viales, L. (08 de Junio de 2014). *www.prezi.com*. Obtenido de *www.prezi.com*: <https://prezi.com/jhi2mlwfyyc0/sistema-de-produccion-por-encargo/>

Villa García, T. (2006). *www.est.ucem.es*. Obtenido de *www.est.ucem.es*: [www.est.ucem.es/concepto\\_fiabilidad](http://www.est.ucem.es/concepto_fiabilidad)

*www.cognifit.com/es/atencion*. (2011). Obtenido de *www.cognifit.com/es/atencion*: <https://www.cognifit.com/es/atencion>

*www.conceptodefinición.com*. (03 de Noviembre de 2014). Recuperado el 08 de Noviembre de 2017, de *www.conceptodefinición.com*: [www.conceptodefinición.com](http://www.conceptodefinición.com)

*www.definicionabc.com*. (24 de 06 de 2009). Obtenido de *www.definicionabc.com*: <https://www.definicionabc.com/general/percepcion.php>

*www.edukavital.com*. (13 de 03 de 2013). Obtenido de *www.edukavital.com*: <https://edukavital.blogspot.com/2013/02/jerarquia.html>

*www.matrizfoda.com*. (17 de 07 de 2014). Obtenido de *www.matrizfoda.com*: <http://www.matrizfoda.com>

# Anexos



### **Anexo.1 Cuestionario propietarios**

La siguiente entrevista se realiza con fines académicos en la asignatura de Seminario de Graduación de la carrera de Administración de Empresas. Dirigida a los propietarios de la empresa panificadora Bautista.

Los alumnos de V año de Administración de Empresas Sabatino, le agradecen su atención y colaboración, para llevar a cabo esta entrevista.

**Objetivo: Obtener información sobre el análisis de la gestión de calidad en los procesos productivos de Panadería Bautista en el municipio de Condega I semestre del año 2017.**

#### **Gestión de Calidad**

- **Determinar si la empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad.**
1. ¿Cómo surgió la idea para implantar este negocio?
  2. ¿Cuál ha sido su mayor problema al iniciar este negocio?
  3. ¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?
  4. ¿Cómo organiza usted a su personal para conseguir sus objetivos?
  5. ¿De qué manera establece sus actividades que permita el logro de sus objetivos?
  6. ¿Considera usted que sus productos son de alta calidad?
  7. ¿Cómo distribuye las actividades de operación en la transformación de materia prima?
  8. ¿Cómo implementa un control de calidad en la empresa?
  9. ¿Cuenta con un manual de calidad la empresa?

10. ¿Cuántas veces usted se reúne con el personal para orientar sobre la importancia del manual de calidad?

11. ¿Ante esta situación pretende innovar nuevos productos?

- **Describir el funcionamiento del proceso productivo en panadería Bautista.**

1. ¿Cómo es la planeación que hace para la elaboración de sus productos?

2. ¿Cómo influye la reputación de materia prima de calidad en el consumidor final?

3. ¿Cuáles son las actividades que realiza para la elaboración de los procesos productivos?

4. ¿Se ha visto en algún momento interrumpida la producción, cómo lo ha solucionado?

- **Identificar los factores de gestión de calidad que favorecen el proceso productivo de panadería Bautista.**

1. ¿Utiliza algunas normas de higiene que regule la calidad del producto?

2. ¿Posee todos los elementos de conformidad de diseño de productos: textura, diseño, sabor y presentación?

3. ¿Qué mecanismo utiliza usted de evaluación al consumidor sobre la durabilidad del producto que le vende?

4. ¿Cuáles son las actividades que usted realiza para la selección de buena materia?

5. ¿Ha sido afectada la empresa por otra que produzca productos similares precios más bajos o tecnología moderna? ¿De qué manera a afrontado esta situación?

- **Proponer estrategias de gestión de calidad para el mejoramiento de los procesos productivos.**

1. ¿Estaría dispuesto a recibir propuestas que le permitan mejorar la gestión de calidad en los procesos productivos?



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

## Anexo 2. Cuestionario colaboradores

La siguiente encuesta se realiza con fines académicos en la asignatura de Seminario de Graduación de la carrera de Administración de Empresas. Dirigida a los Colaboradores de la empresa panificadora Bautista.

Los alumnos de V año de Administración de Empresas Sabatino, le agradecen su atención y colaboración, para llevar a cabo esta encuesta.

**Objetivo: Obtener información sobre el análisis de la gestión de calidad en los procesos productivos de Panadería Bautista en el municipio de Condega I semestre del año 2017.**

### I Estructura Organizacional

1. ¿Cómo valora usted la jerarquía de la empresa?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy bien \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

2. ¿Considera que la planificación de la empresa ayuda al mejoramiento de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Tal vez \_\_\_\_\_

3. ¿Considera que la empresa cuenta con los recursos necesarios? (humanos, monetarios)

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo calificaría los procesos que utiliza la panadería en la mejora de la gestión de calidad?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy bien \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

## **II. Etapas de gestión de calidad**

5. ¿Tiene conocimiento que la empresa utiliza las normas de higiene y seguridad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## **III. Procesos productivos**

### **Tipos de procesos productivos**

6. ¿Tiene conocimiento que la panadería Bautista produce productos por encargos y en eventos ocasionales?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## **IV. Etapas de Procesos Productivos**

7. ¿Qué le parecería si panadería Bautista cambia su semi tecnología por tecnología moderna para que mejore sus productos?

Excelente idea \_\_\_\_\_ Muy buen \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

8. ¿Le gusta la variedad de los productos ofertados por dicha empresa en cuanto a sus especificaciones?

Textura \_\_\_\_\_ Diseño \_\_\_\_\_

Sabor \_\_\_\_\_ Todos \_\_\_\_\_

9. ¿Considera que las estrategias que utiliza panadería Bautista en cuanto a sus procesos productivos son de carácter productivo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Tal vez \_\_\_\_\_

10. ¿Cómo valora el perfil del sistema de procesos productivos ejecutados por panadería Bautista en la elaboración de pan?

Muy bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### Anexo 3. Cuestionario clientes

La siguiente encuesta se realiza con fines académicos en la asignatura de Seminario de Graduación de la carrera de Administración de Empresas. Dirigida a los clientes de la empresa panificadora Bautista.

Los alumnos de V año de Administración de Empresas Sabatino, le agradecen su atención y colaboración, para llevar a cabo esta encuesta.

**Objetivo: Obtener información sobre el análisis de la gestión de calidad en los procesos productivos de Panadería Bautista en el municipio de Condega I semestre del año 2017.**

#### Procesos básicos de gestión de calidad

1. ¿Desde hace cuánto tiempo es cliente de panadería Bautista?

1 a 3 meses \_\_\_\_\_ 3 a 6 meses \_\_\_\_\_ 6 meses a 1 año \_\_\_\_\_ 1 a 3 años \_\_\_\_\_

2. ¿Con qué frecuencia compra en la panadería?

Diario \_\_\_\_\_ Semanal \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_

De vez en cuando \_\_\_\_\_ En ocasiones \_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles son los elementos que toma en cuenta al decidir la compra en panadería Bautista?

Calidad \_\_\_ Textura\_\_\_ Sabor\_\_\_ Variedad\_\_\_ Diseño\_\_\_ Precio\_\_\_

Otros especifique: \_\_\_\_\_

4. ¿Cree que la calidad del pan en cuanto a sabor e ingredientes es buena?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

5. ¿Cómo considera la calidad del producto de la empresa?

Mala\_\_\_ Regular\_\_\_ Aceptable\_\_\_ Bueno\_\_\_ Excelente\_\_\_

6. ¿Es de su agrado (le gusta) nuestro producto artesanal?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

7. ¿Qué beneficios considera que la empresa obtiene al crear un producto de calidad?

Incremento de la demanda \_\_\_ Prestigio \_\_\_ Satisfacción\_\_\_

Mayor posicionamiento en el mercado \_\_\_ Fiabilidad \_\_\_ Otros\_\_\_\_\_

### **Dimensiones de la gestión de calidad**

8. ¿Panadería Bautista posee todos los elementos de satisfacción en cuanto al diseño del producto?

Si \_\_\_ No \_\_\_ Tal vez \_\_\_

9. ¿Cómo Califica la presentación del producto de la empresa?

Mala\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Aceptable\_\_\_\_ Bueno\_\_\_\_ Excelente\_\_\_\_

10. ¿Cómo califica la atención que le brinda la panadería en el área de ventas?

Excelente \_\_\_\_ Muy buena \_\_\_\_ Mala\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_

11. ¿Considera que el precio de los productos de la empresa son?

Bajo\_\_\_\_ Económico\_\_\_\_ Justo\_\_\_\_ Elevado\_\_\_\_

12. ¿Estaría dispuesto a probar otra variedad de productos artesanales?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

13. ¿Considera de mucha importancia realizar mayores encuestas para la gestión de calidad en los procesos productivos de la panadería?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

14. ¿Piensa que los resultados obtenidos se deberán comunicar a los empleados de la panadería para mejorar la calidad del producto?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

#### **Anexo 4. Cuestionario jefe de producción**

La siguiente entrevista se realiza con fines académicos en la asignatura de Seminario de Graduación de la carrera de Administración de Empresas. Dirigida al Jefe de producción de la empresa panificadora Bautista.

Los alumnos de V año de Administración de Empresas Sabatino, le agradecen su atención y colaboración, para llevar a cabo esta entrevista.

**Objetivo: Obtener información sobre el análisis de la gestión de calidad en los procesos productivos de Panadería Bautista en el municipio de Condega I semestre del año 2017.**

#### **Gestión de Calidad**

- **Determinar si la empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad.**
  
- 1. ¿Cómo organiza usted a su personal para conseguir sus objetivos?
- 2. ¿Cuenta usted con los recursos necesarios para ejecutar las actividades de operación de la panadería?
- 3. ¿Cómo distribuye las actividades de operación en la transformación de materia prima?
- 4. ¿Cómo implementa un control de calidad en la empresa?
- 5. ¿Cómo simplifica la estandarización de productos de otras panaderías?

- **Describir el funcionamiento del proceso productivo en panadería Bautista.**
  1. ¿Cómo es la planeación que hace para la elaboración de los productos?
  2. ¿Cómo se preocupa usted por la mejora continua de los productos?
  3. ¿Se ha visto en algún momento interrumpida la producción, cómo lo ha solucionado?
  
- **Identificar los factores de gestión de calidad que favorecen el proceso productivo de panadería Bautista.**
  1. ¿Utilizan algunas normas de higiene que regule la calidad del producto?
  2. ¿Cómo considera usted los elementos de conformidad de diseño de productos: textura, diseño, sabor y presentación?
  3. ¿Cuáles son las actividades que usted realiza para la selección de buena materia prima?



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

## **Anexo 5. Cuestionario guía de observación**

La siguiente guía de observación se realiza con fines académicos en la asignatura de seminario de graduación de la carrera de administración de empresas del año 2017.

### **Guía de Observación**

**Objetivo general:** Constatar las condiciones que tiene Panadería Bautista y la gestión de calidad en sus procesos productivos que emplea para la elaboración del pan.

#### **Aspectos a Observar:**

- ✓ Ubicación
- ✓ Instalaciones
- ✓ Gestión de Calidad
- ✓ Procesos Productivos
- ✓ Transformación de la Materia Prima
- ✓ Almacenaje de los Productos
- ✓ Medidas Higiénicas
- ✓ Empleados usan Equipos de Protección, Útiles y Herramientas
- ✓ Distribución de los Productos

**Anexo 6. Cronograma de actividades**

**Análisis de la gestión de calidad en los procesos productivos de Panadería Bautista en el municipio de Condega, I semestre del año 2017.**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE REALIZACIÓN DE TESIS																	
ACTIVIDADES/SEMANA ASIGNADA		MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
01	Conformación del grupo y elección de línea de investigación																
02	Delimitación del tema																
03	Antecedentes de la investigación																
04	Planteamiento del problema																
05	Preguntas – problemas																
06	Justificación																

07	Objetivos: generales y específicos																
08	Marco teórico																
09	Operacionalización de objetivos																
10	Diseño metodológico																
11	Elaboración de instrumentos																

ACTIVIDADES/SEMANA ASIGNADA		AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
12	Elaboración de instrumentos																
13	Revisión de instrumentos																
14	Aplicación de instrumentos																
15	Análisis y elaboración de Resultados																

## Anexo 7. Tabla de frecuencia

**Tabla de Frecuencia No. 1**

Tabla cruzada ¿Cómo valora usted la jerarquía de la empresa?* ¿Cómo valora el perfil del sistema de procesos productivos ejecutados por panadería Bautista en la elaboración de pan?				
Recuento				
		¿Cómo valora el perfil del sistema de procesos productivos ejecutados por panadería Bautista en la elaboración de pan?		Total
		Muy bueno	Regular	
¿Cómo valora usted la jerarquía de la empresa?	Excelente	10	4	14
	Muy bien	4	10	0
Total		10	4	14

**Tabla de Frecuencia No. 2**

¿Considera que la planificación de la empresa ayuda al mejoramiento de la empresa?					
Recuento		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Si	12	85.7	85.7	85.7
	Talvez	2	14.3	14.3	100
	Total	14	100	100	

**Tabla de Frecuencia No. 3**

Tabla cruzada ¿Considera que la empresa cuenta con los recursos necesarios? (humanos, monetarios, materiales)* ¿Que le parecería si panadería Bautista cambia su semi tecnología por tecnología moderna para que mejore sus productos?				
	¿Qué le parecería si panadería Bautista cambia su semi tecnología por tecnología moderna para que mejore sus productos?			Total
Recuento	Si	Excelente idea	Mala idea	
¿Considera que la empresa cuenta con los recursos necesarios? (humanos, monetarios, materiales)	100	11	3	14
Total		11	3	14

**Tabla de Frecuencia No. 4**

Tabla cruzada ¿Cómo calificaría los procesos que utiliza la panadería en la mejora de la gestión de calidad?* ¿Considera que las estrategias que utiliza panadería Bautista en cuanto a sus procesos productivos son de carácter productivo?				
Recuento				
	¿Considera que las estrategias que utiliza panadería Bautista en cuanto a sus procesos productivos son de carácter productivo?			Total
		Si	Tal vez	
¿Cómo calificaría los procesos que utiliza la panadería en la mejora de la gestión de calidad?	Excelente	3	3	6
	Muy bien	2	3	5
	Regular	0	3	3
Total		5	9	14

**Tabla de Frecuencia No. 5**

¿Qué beneficios considera que la empresa obtiene al crear un producto de calidad?						
Recuento		Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
	Incremento de la demanda	9	9	9	9	
	Mayor posicionamiento en el mercado	4	4	4	13	
	Prestigio	35	35	35	48	
	Fiabilidad	22	22	22	70	
	Satisfacción	30	30	30	100	
	Total	100	100	100		

**Tabla de Frecuencia No. 6**

Tabla cruzada ¿Cómo califica la atención que le brinda la panadería en el área de ventas?* ¿Estaría dispuesto a probar otra variedad de productos artesanales?			
Recuento	¿Estaría dispuesto a probar otra variedad de productos artesanales?		Total
	Si		
¿Cómo califica la atención que le brinda la panadería en el área de ventas?	Excelente	28	28
	Muy buena	72	72
Total		100	100

**Tabla de Frecuencia No. 7**

¿La variedad de los productos ofertados por dicha empresa cuenta con todas sus especificaciones?					
Recuento		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Textura	1	7.1	7.1	7.1
	Sabor	4	28.6	28.6	35.7
	Diseño	3	21.4	21.4	57.1
	Todos	6	42.9	42.9	100
	Total	14	100	100	

**Tabla de Frecuencia No. 8**

¿Tiene conocimiento que la panadería Bautista produce productos por encargos y en eventos ocasionales?					
Recuento		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Si	13	92.9	92.9	92.9
	No	1	7.1	7.1	100
	Total	14	100	100	

**Tabla de Frecuencia No. 9**

¿Cómo mediría las dimensiones de calidad de los productos de panadería bautista conforme a fiabilidad?					
Recuento		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Excelente	13	13	44.8	44.8
	Buena	16	16	55.2	100
	Total	29	29	100	
Perdidos	Sistema	71	71		
Total		100	100		

**Tabla de Frecuencia No. 10**

Tabla cruzada ¿Panadería Bautista posee todos los elementos de satisfacción en cuanto al diseño del producto?* ¿Cómo Califica la presentación del producto de la empresa?						
Recuento	¿Cómo Califica la presentación del producto de la empresa?					Total
		Regular	Aceptable	Bueno	Excelente	
¿Panadería Bautista posee todos los elementos de satisfacción en cuanto al diseño del producto?	Si	1	26	46	10	83
	No	0	0	2	0	2
	Tal vez	3	3	6	3	15
Total		4	29	54	13	100

**Tabla de Frecuencia No. 11**

Tabla cruzada ¿Considera de mucha importancia realizar mayores encuestas para la gestión de calidad en los procesos productivos de la panadería?* ¿Piensa que los resultados obtenidos se deberán comunicar a los empleados de la panadería para mejorar la calidad del producto?			
Recuento			
		¿Piensa que los resultados obtenidos se deberán comunicar a los empleados de la panadería para mejorar la calidad del producto?	
			Total
		Si	
¿Considera de mucha importancia realizar mayores encuestas para la gestión de calidad en los procesos productivos de la panadería?	Si	100	100
Total		100	100

## Anexo 8. Fotos

Tomadas por Zeneyda Castellón

Fecha 18/01/2017

### Entrada de panadería Bautista



### Preparando materia prima para la elaboración de los productos





**Dibujos de los productos**



### Productos elaborados en reposo



### Horneado del pan



**Productos en área de enfriamiento y clasificación listo para empacarlo.**



**Productos listos para la comercialización**

