



FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

PLAN DE KNOW HOW PARA MEJORAR LA CALIDAD TOTAL EN
LA PANADERIA SUR SABOR S.A. DEL DISTRITO DE CHILCA -
2012

PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR

ESPÍRITU TOLENTINO, FLOR

LIMA – PERÚ

2014

PRESENTACIÓN

El trabajo de investigación se busca comprobar si existe relación entre las variables de Know How y calidad total, mediante un instrumento. Es importante destacar que el objetivo fundamental es profundizar en el conocimiento de mejorar los procesos influye en saber hacer bien las cosas., al presentar este trabajo queremos dar efecto de gran relevancia para el desarrollo de la calidad total.

El estudio de Know How aporta conocimientos fundamentales para el desarrollo de habilidades de nuestros colaboradores, para mejorar el desempeño laboral y teniendo como resultado un producto de calidad, proporcionando a nuestro clientes un producto y servicio que cumplan, de forma constante sus necesidades y expectativas.

Muchas investigaciones sobre el contexto de calidad total han señalado que es más probable obtener como resultado mayor productividad, convirtiendo los problemas en una oportunidad. Teniendo siempre presente que aunque cambie las estrategias y los procesos o las culturas, la clave siempre sigue siendo el liderazgo.

Titulada:

“PLAN DE KNOW HOW PARA MEJORAR LA CALIDAD TOTAL EN LA PANADERIA SUR SABOR S.A DEL DISTRITO DE CHILCA - 2012”

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico principalmente a mis padres por estar siempre a mi lado, brindarme su apoyo incondicional y creer en mis capacidades de poder lograr mis metas y objetivos propuestas. Y también quiero dedicar especialmente a mi abuela que en paz descansa, por depositar su confianza y fe en mí de ser una profesional como ella anhelaba.

AGRADECIMIENTO

Son muchas las personas a las que tendría que agradecer su apoyo y solidaridad para el desarrollo y culminación del informe final de pasantía, como también la culminación de mi carrera, primordialmente a Dios, a mi familia, hermanos, en especial a mis padres, amigos, conocidos en el transcurso de todo este tiempo, entre otros.

Especialmente agradezco a mi profesor Mg, Ambrocio Esteves Pairazaman, ya que él ha sido de gran ayuda con sus conocimientos, brindando su apoyo así como sus orientaciones y gran parte de su tiempo.

ÍNDICE

Contenido

PRESENTACIÓN.....	1
DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE GENERAL.....	4
ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y CUADROS.....	7
ÍNDICE DE ANEXOS.....	11
RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	16
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN: GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	21
1.3.1. Objetivo general.....	21
1.3.2. Objetivo específico.....	21
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	22

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIOS.....	24
2.2. BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS.....	29
2.2.1 Teoría del círculo de calidad de DEMING.....	29
2.2.2 Teoría del control de calidad GRANT.....	36
2.2.3 Control estadístico de los procesos SERNA, A (2010)	37
2.2.4 Matriz de identificación de problemas y oportunidades.....	42
2.2.5 KNOW-HOW “Saber hacer” CHARAN, R.....	44
2.3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA TERMINOLOGÍA EMPLEADA.....	57

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	61
3.3 CONSISTENCIA INTERNA DE LA HIPOTESIS	62
3.4. HIPÓTESIS.....	62
3.4.1. HIPOTESIS NULA.....	62
3.4.2. HIPOTESIS ALTERNA.....	62
3.4.3. HIPOTESIS ESPECÍFICAS.....	62

3.4.4. PRUEBA DE HIOTESIS.....	63
3.5. VARIABLES-OPERACIONALIZACIÓN.....	69
3.6. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	73
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS.....	74

CAPÍTULO IV

RESULTADO Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS.....	76
4.2. DISCUSIÓN.....	93
4.3. PLAN ESTRATEGICO.....	97

CAPÍTULO V

5.1. CONCLUSIONES.....	125
5.2. RECOMENDACIONES.....	125
5.3 REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS.....	126

INDICE DE TABLA

TABLA N° 1 MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROBLEMAS.....	43
TABLA N° 02 PRUEBA “T”.....	63
TABLA N° 03 ALFA DE CROBACH (COLABORADORES).....	65
TABLA N° 04 PRUEBA DE CONFIABILIDAD	65
TABLA N° 05 TABLA DE CHI CUADRADO (CLIENTES).....	66
TABLA N° 06 ALFA DE CROBACH.....	68
TABLA N° 07 PRUEBA DE CONFIABILIDAD	68
TABLA N° 08 Dimensión de “Saber hacer” en la panadería.....	76
TABLA N° 09 Dimensión de “Habilidades” en la panadería.....	77
TABLA N° 10 Dimensión de “Gestar talento” en la panadería.....	78
TABLA N° 11 Dimensión de “Practica de control” en la panadería.....	79
TABLA N° 12 Dimensión de “ Diseño” en la panadería.....	80
TABLA N° 13 Dimensión de “Satisfacción” en la panadería.....	81
TABLA N° 14 Variables Know How.....	82
TABLA N° 15 Variables calidad.....	83

TABLA N° 16 Opinión de los clientes de la dimensión de "Saber hacer".....	86
TABLA N° 17 Opinión de los clientes de la dimensión de "Habilidad".....	82
TABLA N° 18 Opinión de los clientes de la dimensión de "Gestar talento".....	87
TABLA N° 19 Opinión de los clientes de la dimensión de "Practica de control".....	88
TABLA N° 20 Opinión de los clientes de la dimensión de "Diseñar".....	89
TABLA N° 21 Opinión de los clientes de la dimensión de "Satisfacción".....	90
TABLA N° 22 Variables Know How (clientes).....	91
TABLA N° 23 Variables calidad (clientes).....	92

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 01 Círculo de Calidad de Deming.....	30
FIGURA N° 02 Herramienta de Calidad de Histograma.....	40
FIGURA N° 03 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO.....	41
FIGURA N° 04 Diseño de Investigación.....	60
FIGURA N° 05 DECISIÓN.....	64
FIGURA N° 06 PRUEBA DE HIPOTESIS.....	67
FIGURA N° 07 Porcentajes la dimensión agrupada de "Saber Hacer".....	76

FIGURA N° 08 Porcentajes la dimensión agrupada de "Habilidades".....	77
FIGURA N° 09 Porcentajes la dimensión agrupada de "Gestionar Talento".....	78
FIGURA N° 10 Porcentajes la dimensión agrupada de "Practicas de Control".....	79
FIGURA N° 11 Porcentajes la dimensión agrupada de "Diseño".....	80
FIGURA N° 12 Porcentajes la dimensión agrupada de "Satisfacción".....	81
FIGURA N° 13 Porcentajes de la variable Know How.....	82
FIGURA N° 14 Porcentajes la de variable calidad.....	83
FIGURA N° 15 Opinión de los clientes en porcentajes de la dimensión agrupada de "Saber Hacer".....	85
FIGURA N° 16 Opinión de los clientes en porcentajes de la dimensión agrupada de "Habilidad".....	86
FIGURA N° 17 Opinión de los clientes en porcentajes de la dimensión agrupada de "Gestionar Talento".....	87
FIGURA N° 18 Opinión de los clientes en porcentajes de la dimensión agrupada de "Practicas de Control".....	88
FIGURA N° 19 Opinión de los clientes en porcentajes de la dimensión agrupada de "Diseñar".....	89
FIGURA N° 20 Opinión de los clientes en porcentajes de la dimensión agrupada de "Satisfacción".....	90
FIGURA N° 21 Porcentajes de la variable Know How (clientes).....	91
FIGURA N° 22 Porcentajes la de variable calidad.....	92

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 01: Herramientas y Técnicas de Calidad.....	38
CUADRO N° 02: Procesos y Problemas en Procesos de verificación.....	42
CUADRO N° 03: Variables – Operacionalización.....	71

ANEXOS

ANEXO N° 01 Matriz de Consistencia.....	130
ANEXO N° 02 CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES DE SUR SABOR S.A.....	132
ANEXO N° 03 TABULACION DE LA ENCUESTA.....	133
ANEXO N° 04 ENCUESTA PARA LOS CLIENTES.....	134
ANEXO N° 05 WIKI.....	136
ANEXO N° 06 IMÁGENES.....	137

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer el “Plan de Know-How” para mejorar la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A del distrito de Chilca 2012, el tipo de investigación que se ha realizado es de tipo descriptivo explicativo. El muestreo que se ha realizado para aplicar el instrumento de los clientes fue probabilístico, mientras que el instrumento aplicado a los trabajadores fue no probabilístico puesto que se tomó al total de colaboradores, en la investigación se ha formulado el siguiente problema: ¿Cómo el plan de know-how, mejora la calidad total en la elaboración del pan en la panadería SUR SABOR S.A del distrito de Chilca en el 2012? En tanto la hipótesis a desarrollar es: Si se aplica el Plan de “Know-How” entonces permitirá mejorar la calidad total en la panadería SUR SABOR de Chilca 2012. Así mismo el objetivo es: Diseñar un plan de Know-How para mejorar la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A del distrito de Chilca en el 2012. El instrumento utilizado para medir las variables es un cuestionario, llevándose a cabo un análisis de 30 preguntas en el instrumento aplicado a los clientes y de 16 preguntas aplicado a colaboradores, con la finalidad de examinar las dimensiones, siendo la conclusión de la prueba de hipótesis: El plan de know How mejorara la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca.

Palabras claves: Saber hacer, calidad, gestión, satisfacción, mejora continúa.

ABSTRACT

The present research work aims to propose the "Plan of know-how" to improve total quality in Chilca 2012 district bakery SUR SABOR S.A, the type of research that has been done is descriptive explanatory. Sampling being done to apply the instrument of customers was probabilistic, while the instrument applied to workers was non-since probability that took the total of collaborators, research has been formulated the following problem: would the plan of know-how, improve total quality in? The preparation of the bread in the bakery SUR SABOR S.A of Chilca district in 2012? Meanwhile the hypothesis to develop is: If you apply the Plan of "Know-how" then improve total quality in Chilca 2012 bakery SUR SABOR. If same aims: design a plan of know-how to improve total quality in Chilca district bakery SUR SABOR S.A in 2012. The instrument used to measure the variables is a questionnaire, carried out an analysis of 30 questions on the instrument applied to customers with 16 questions applied to partners, with the purpose of examining the dimensions, being the conclusion of the hypothesis test: Plan of know-how to improve total quality in bakery SUR SABOR S.A, the Chilca district.

KEY WORD: Know-how, quality, management, satisfaction, continuous improvement.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo: Diseñar el plan de Know How para mejorar la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A.

Donde se corregirá las actividades innecesarias, que afectan los tiempos de producción al elaborar los productos, que perjudica económicamente a la empresa, y a los trabajadores en el proceso de producción y elaboración de los distintos productos de la panadería e innovaciones a realizar.

El plan Know-How, es la herramienta adecuada que se convertiría para la empresa SUR SABOR S.A, en un valioso activo intangible, la cual le ayudara a reorganizar de manera interna y externa, obteniendo cambios altamente productivas.

Referente a las definiciones sobre conocimientos de dominio en “Calidad total”, elegimos como reseña: Las expresiones del círculo de calidad y los 14 puntos de “Deming”.

Para cumplir con el propósito de mejorar la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A. se dividió el trabajo en cinco capítulos, las cuales se describen a continuación.

En el capítulo I, describe la estructura del plan de investigación, conformado por el planteamiento de problema, la formulación del problema, el objetivo general, los objetivos específicos del plan de investigación, la justificación y limitaciones.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico con las teorías, antecedentes del estudio, bases teóricas y científicas, definición conceptual de la metodología.

En el capítulo III, marco metodológico; conformado por el tipo de diseño de la investigación, población y muestra, hipótesis, las variables, método e instrumento de investigación, procesamiento y análisis de datos estadísticos.

En el capítulo IV, contiene el resultado de los datos, el procesamiento de la información, gráficos estadísticos y tablas obtenidas del procesamiento con SPSS, y el resultado obtenido del plan. Conformado también por el diseño de plan estratégico.

En el capítulo V, se da a conocer las conclusiones a las que se llegaron después de haber aplicado el instrumento y haber procesado la información, así mismo las recomendaciones que se presenta de acuerdo a lo analizado e interpretado, cumpliendo con los objetivos propuestos.

Luego se presentan las referencias bibliográficas que permitió el desarrollo de la investigación con conceptos que orientaron la misma.

Y finalmente los anexos que corresponden a matriz de consistencia, el instrumento aplicado, tabulación del instrumento y las respectivas validaciones de los instrumentos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA:

En el contexto internacional aún no se garantiza, razonable y eficazmente, la calidad y la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores y los clientes de las empresas, esto requiere de un gran desafío y una gran responsabilidad de las entidades para obtener un sistema de calidad en los procesos de fabricación.

La carencia de calidad en las empresas significa básicamente en aseó, en la manipulación de los productos y las enfermedades que puede causar, afectando a los consumidores; no solo dañando la salud, sino también el éxito en la gestión de la empresa.

La falta de calidad ocasiona fallas en los procesos administrativos y los procesos de elaboración, causada por una mala organización, falta de control y ausencia de políticas de calidad; por ejemplo, en la preparación de los productos causan con frecuencia tensiones innecesarias y trabajos precipitados, que pueden dar lugar a accidentes.

Así mismo se desarrollarán cada uno de los factores explicando su razón de ser y los riesgos que los mismos acarrear, provocado por la carencia de calidad y experiencia tanto en la administración de empresas, como en la actividad que se ha de desarrollar comporta un elevadísimo riesgo para los pequeños propietarios. Carecer de calidad constituye en sí la base fundamental de todas las demás causas que llevan al fracaso.

También es fundamental contar con la suficiente cantidad de fondos que hagan innecesario, por un lado la solicitud de préstamos, y por otro contar con lo necesario para desarrollar las operaciones básicas que la actividad en cuestión requiere.

De igual importancia, no elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa, ya sea por carencia de experiencia, aptitudes, actitudes o carencias de orden moral pueden acarrear pérdidas por defraudaciones, pérdidas de clientes por mala atención, ocasionar retrasos en el proceso de fabricación e incrementos en los costos por improductividades, aparte de poder llegar a generar problemas con el resto del personal o directivos por motivos disciplinarios.

Así mismo la ausencia de políticas de mejora continua, tanto en los productos y servicios, como los procesos para su generación deben ser mejorados de manera continua, para que los productos que se ofrecen sean de calidad, sobre todo en éste momento de mercados globalizados donde se ven expuestos a la competición con empresas de otras naciones, las cuales tienen una clara estrategia de mejora continua sacando el máximo provecho de la curva de experiencia. Creer que con los éxitos y logros del pasado puede seguir obteniéndose resultados positivos en el presente y en el futuro es uno de los más graves errores.

Implementar un **sistema de calidad organizacional** tiene como finalidad ayudarle a cumplir con esta responsabilidad. Diseñado primordialmente para satisfacer las necesidades para implementarla administración de la calidad.

En el contexto nacional la mayoría de los comerciales (panaderías), carecen de calidad en sus productos, licencia de funcionamiento, y están en pésimas condiciones de higiene y salubridad en alimentos, insumos y utensilios para la elaboración de los productos. Respecto a los colaboradores, muchos de ellos son menores de edad y no cuentan con carnet de sanidad siendo este un gran problema para las empresas de panificación. Y como consecuencia de ello ofreciendo productos de mala calidad.

Indudablemente que si existen en nuestra organización alguna de estas personas que piensan que todo marcha bien y que no hay ningún problema; están satisfechas con el statu quo y les falta comprensión de aspectos importantes, piensan que la mejor manera de hacer algo y la más fácil es aquella que conocen. Personas que confían en su propia insuficiente experiencia y así mismo ocupan puestos jerárquicos, y los efectos de los problemas que originan su modo de pensar tienen un efecto multiplicador ya que afectan a todos sus supervisados.

Además de controles como limpieza y desinfección, las empresas están obligadas al control de materias primas, recepcionar lo necesario para la fabricación del pan, para evitar la admisión de partidas cuya calidad no sea adecuada para el proceso o que no cumplan con lo pactado en los parámetros de calidad.

Así como también el control de fabricación o de procesos, para la elaboración del pan e impedir producciones defectuosas, alcanzando la mayor adecuación posible a las especificaciones de fabricación, para lograr una calidad alta y estable, sin olvidar el rendimiento.

Y por último el control de los productos terminados, que nos dará información acerca de los productos fabricados, si cumple o no con las características previamente establecidas, categorías comerciales del mismo y la definición de la garantía de calidad.

Plan de control de trazabilidad. La seguridad sanitaria de los alimentos se debe controlar en todas las etapas productivas, desde el origen de las materias primas hasta el suministro del producto elaborado al consumidor.

La seguridad alimentaria es un aspecto prioritario para todos los profesionales y constituye una demanda expresa de la sociedad actual. Por otra parte, las panaderías deben poner en el mercado productos seguros para el consumidor, según establece la legislación vigente.

La trazabilidad es “la posibilidad de seguir el rastro, a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución, de un alimento, un pienso, un animal destinado a la producción de alimentos o una sustancia destinados a ser incorporados en alimentos o piensos o con probabilidad de serlo”.

Para lograr la calidad de un producto es necesario disponer de un sistema de identificación de las partidas que se elaboran en la industria, es decir, un lote, que debe incluir información de la cantidad de elementos que lo forman. Un lote es un “conjunto de unidades de venta de un producto alimenticio producido, fabricado o envasado en circunstancias prácticamente idénticas” Por medio del lote y de la calidad total de la empresa debe, en caso de sospechar que un producto pueda ser un riesgo para los consumidores, poder localizar y retirar del mercado estos productos o avisar a sus clientes y a la administración competente para que actúen sobre los alimentos implicados, realizando un análisis hacia atrás para detectar el origen o la causa que originó el peligro en cualquiera de las etapas del proceso.

Siempre este tema genera un tabú en muchos primerizos empresarios (salvo casos excepcionales en que se apertura una sucursal, con lo cual ya se tiene una cierta experiencia), por lo que en la mayoría de casos, se tiene el concepto errado respecto a que el punto de partida para instalar una panadería, es el seleccionar las maquinarias.

En el contexto local en lo que se refiere al objeto de estudio (Panadería SUR SABOR S.A), durante el desarrollo de estas operaciones se han presentado una serie de inconvenientes que dan origen a demoras que se pueden atribuir al proceso de fabricación empírico y a la no existencia de lineamientos que guíen la ejecución de cada una de las operaciones que forman parte del proceso productivo.

La distribución de la planta, de la empresa y las condiciones materiales de trabajo no es la más óptima para el desarrollo del proceso, ya que la misma ha sido improvisada en los últimos tiempos por los mismos operarios, sin tomar en cuenta los conceptos básicos sobre instalaciones industriales y condiciones de trabajo que se deben considerar para lograr y obtener los mejores resultados en el proceso que se lleva a cabo.

Existe una deficiente distribución con respecto a los equipos, materiales, bandejas y en general, la gran mayoría de los instrumentos de trabajo se encuentran mal distribuidos en el espacio físico con el que se cuenta para realizar cada una de las operaciones del proceso. Dada la situación esto trae como consecuencia que el operario tenga que realizar traslados innecesarios dentro de la zona de trabajo para ubicar los materiales e implementos que necesita para llevar a cabo el proceso de producción de los panes.

Al mismo tiempo, las condiciones del área de trabajo no son las más adecuadas puesto que existe poca ventilación y las temperaturas en el lugar son muy elevadas. Esto trae como consecuencia que el operario trabaje con excesivo calor ocasionando fatiga y sudor, por lo tanto el trabajo se torna pesado y además antihigiénico a la hora de la elaboración del pan.

Es por esta razón que surge la necesidad de evaluar las condiciones del proceso productivo con respecto a las actividades que se realizan en la fabricación del pan, que permitan alcanzar las mejoras respectivas del proceso por concepto de un plan de gestión del conocimiento estableciendo un sistema de calidad mediante políticas y objetivos de calidad definidos y específicos.

En la búsqueda de mejoras en los procesos de calidad también se debe de evaluar de una forma más sostenible, factible, confiable y eficiente en preparación, manipulación y horneado, para determinar los puntos críticos de su proceso donde se encuentren mayores obstáculos de su productividad.

Las herramientas que nos sirven para determinar las deficiencias actuales serán los 14 puntos de Deming, el diagrama causa efecto (Ishikawa), el diagrama de Pareto, los procesos de control por variable y por atributos X-R, X-S, permiten llegar a alcanzar y demostrar que existe significación el desarrollo de aplicar métodos eficientes que impulsen a la empresa poder llegar a realizarlos, para poder competir con demandas de cualquier magnitud.

En la panadería SUR SABOR S.A, fue creada con un capital 100% privado, ideada y desarrollada como un negocio familiar, por tres hermanos que tomaron en consideración las oportunidades de creación de mercado para dichos productos, debido a la ubicación y a la tasa de consumidores existentes en el distrito de Chilca, de la provincia Cañete, del departamento de Ica, por lo que deciden realizar una inversión para la obtención de beneficios económicos a largo plazo, así como también la satisfacción de los diversos gustos de los clientes.

La construcción de la panadería y pastelería SUR SABOR S.A, abrió sus puertas al público el 29 de mayo del 2006, ofreciendo servicios de panadería, pastelería.

Han sido 6 años de duro trabajo prestando servicios y ofreciendo productos de calidad, dándose a conocer en todo el Sur de Lima y en todo el distrito de Chilca. Actualmente cuenta con un dueño.

Cabe destacar que realiza la fabricación del pan francés, pan colisa, chancay, biscocho, pan chileno, galleta de agua, tostada entre otros, para la satisfacción del cliente, donde este proceso consta principalmente de cinco operaciones que son: mezclado, sobado, picado, formado y horneado.

Finalmente se aplicara un plan de know-how para mejorar la calidad total, en la empresa de panadería SUR SABOR S.A, donde se trata de corregir las actividades innecesarias, que afectan los tiempos de producción al elaborar los productos, que perjudica económicamente a la empresa, y a los trabajadores en el proceso de producción y elaboración de los distintos productos de la panadería e innovaciones a realizar. El plan de know-how para mejorar la calidad total permitirá obtener mejores productos, teniendo buenos resultados al usar ingredientes de calidad, así como el correcto pesaje y distribución de los mismos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el plan de know-how, mejora la calidad total en la elaboración del pan en la panadería SUR SABOR S.A del distrito de Chilca en el 2012?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN: General y específicos

1.3.1 Objetivo general:

Diseñar un plan de Know-How para mejorar la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A del distrito de Chilca en el 2012.

1.3.2 Objetivo específico:

- Identificar los aspectos por mejorar para conseguir la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca en el 2012.
- Analizar la herramienta causa y efecto para mejorarla calidad total en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca en el 2012.
- Determinar estrategias a desarrollar en el plan de know-how teniendo en cuenta los 14 puntos de calidad total de Deming, en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca en el 2012

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se justifica por los siguientes motivos:

Por su relevancia en la aplicación del plan de know-How, con su teoría de calidad total permitirá el proceso de mejora continua.

Por su pertinencia, porque permite establecer la calidad total de los procesos de elaboración del pan, en pertinencia con la calidad de atención al cliente.

En la práctica porque su resultado de la investigación tiene una aplicación concreta y puede mostrar sus resultados, que ayudará a mejorar los sistemas y procedimientos de una organización.

Teóricamente llevan a desarrollar herramientas de calidad total para procesos específicos de panadería como se presentan en las siguientes investigaciones:

Tejero, F. (2012), la seguridad alimentaria es un aspecto prioritario para todos los profesionales y constituye una demanda expresa de la sociedad actual. Por otra parte, las panaderías deben poner en el mercado productos seguros para el consumidor, según establece la legislación vigente.

Por todo ello las panaderías, al igual que el resto de industrias, deben adaptar sus condiciones de producción a la implantación de sistemas eficaces de autocontrol que garanticen la seguridad de los alimentos que elaboran, tal y como exige la legislación de la Unión Europea, basados en la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC).

A la hora de establecer estos sistemas de autocontrol diseñados por las propias empresas, como responsables de los alimentos que llevan al mercado, es necesario considerar el aspecto preventivo de los mismos, garantizando de esta forma que los productos elaborados por este sector sean seguros.

Dullys, S. (2010), la calidad se ha convertido en el mundo globalizado de hoy, en una necesidad para permanecer en el mercado y cumplir los requerimientos del consumidor. Por ello los sistemas de gestión de la calidad basados en las normas ISO 9001: 2008, que reflejan el consenso internacional en este tema, han cobrado una gran popularidad, y muchas organizaciones se han decidido a tomar el camino de implantarlo.

El propósito de toda empresa está basado en el mejoramiento continuo, donde de manera sistemática se busca optimizar el desempeño en la prestación de los servicios que se ofrece y la relación con los consumidores y proveedores.

Con el ánimo de lograr las metas propuestas por la empresa, objeto de estudio se debe cumplir con las políticas de calidad, los objetivos propuestos, los requisitos legales, contractuales y normativos relacionados con la calidad, así como, los requisitos exigidos por la normatividad vigente en esta área; buscando precisar, sistematizar y controlar todas las fases o actividades relacionadas con la calidad de nuestro servicio.

El manual de calidad se desarrollara de acuerdo a los requerimientos de la norma NTC-ISO 9001:2008 “Sistemas de gestión de calidad. Requisitos” y con las normas de apoyo NTC-ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de calidad. Directrices para la mejora del desempeño y NTC-ISO 9000:2000 Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario.

Metodológicamente porque su resultado servirá como un modelo de un plan de gestión del conocimiento para la calidad de los procesos en una panadería, el cual podrá ser empleado por otras investigaciones posteriores para que expliquen el contexto de su investigación

Por ser su viabilidad pertinente y oportuna en la aplicación de nuevas herramientas de calidad a procesos de elaboración del pan están acordes al avance de la tecnología de un mundo globalizado.

En efecto la investigación justifica porque permitirá que la panadería mejore el desarrollo, diseño, proceso de fabricación del producto, mantenimiento de los productos y lograr la calidad de servicio y la satisfacción del cliente interno y externo, Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En el transcurso de realizar la investigación se fue presentando limitaciones como no contar con un tiempo adecuado para la recaudación de datos, por interferir con el horario de trabajo de los colaboradores de la empresa, teniendo en cuenta que este tipo de negocio es de producción continua.

Así también, se tuvo como limitación el bajo presupuesto económico para realizar la investigación. Cabe precisar que también hubo como principal dificultad para encontrar antecedentes de las variables de estudio en el ámbito nacional y el ámbito local.

A pesar de todas las limitaciones encontradas en el transcurso de realizar este presente investigación, se pudo superar, gracias a la dedicación y esfuerzo otorgado en su realización.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIOS

En relación a estudios realizados sobre la aplicación del plan de Know-How para mejorar la calidad total se han encontrado en el ámbito local, nacional e internacional investigaciones similares de las cuales se citan las siguientes:

En el contexto internacional los investigadores que han aportado para realizar la investigación son:

Sanz, J. (2012), en su tesis titulada; “Nuevas estrategias para incrementar la calidad nutricional de productos de panadería. Efecto sobre el contenido de fitatos y la biodisponibilidad de hierro en caco2”. Desarrollada en el Instituto de Agroquímica y Tecnología de Alimentos (IATA-CSIC), para optar al grado de doctor en Universidad Politécnica de Valencia.

Los productos de cereales con grano entero, en particular el pan, son fuentes de fibra dietética, vitaminas, minerales y compuestos fotoquímicos. Sin embargo, la biodisponibilidad de los minerales se afecta principalmente debido a la presencia de fitatos que reducen su absorción. El fitato se encuentra principalmente en los alimentos no procesados, pero puede ser degradado durante la germinación de las semillas o el procesado de alimentos. La hidrólisis del fitato a fosfatos de mio-inositol de menor grado de fosforilación es una manera de reducir su efecto negativo sobre la absorción de minerales. Muchas investigaciones han intentado reducir la cantidad de fitatos en los alimentos mediante diferentes procesos o adición de fitasas exógenas.

El objetivo principal de esta investigación fue incrementar el valor nutricional de los productos derivados de cereales a través de nuevas estrategias para la elaboración de productos de panadería de alta calidad, proporcionando más fibra dietética y una mayor biodisponibilidad de minerales. La inclusión de salvado de trigo en diferentes niveles y tamaño de partícula, con α -amilasa y fitasa; el uso de bifidobacterias productoras de fitasa como nuevos iniciadores panarios; y la utilización de harina integral de amaranto como ingrediente nutritivo en panificación, fueron las estrategias propuestas para alcanzar el objetivo principal.

Se evaluó la calidad nutricional, tecnológica y sensorial de los productos desarrollados. Asimismo, se estudió el efecto de la formulación en la relación molar fitato/mineral, la dializabilidad del hierro y la biosíntesis de ferritina en células Caco-2 como una medida de la absorción de este mineral. El salvado de trigo, en combinación con enzimas amilolíticas y fitasa, disminuyó el efecto negativo en la reología del producto y mejoró la hidrólisis de los fitatos. El uso de bifidobacterias productoras de fitasa (GRAS/PQS), tanto en proceso directo como indirecto, produjo panes con características tecnológicas y sensoriales similares a los controles, pero con una cantidad menor de fitatos. Se consiguió una proporción de compromiso de harina de amaranto en la formulación de pan para preservar la calidad del producto e incrementar su valor nutricional.

Las estrategias investigadas permitieron mejorar nutricionalmente los nuevos productos de panadería mediante la inclusión gradual de salvado o harinas integrales, el incremento del contenido en minerales y fibra, y la reducción del fitato residual, mejorando la accesibilidad de hierro. La biodisponibilidad del hierro se vio afectada negativamente a pesar de la baja concentración de fitato residual, por lo que se propone optimizar los procesos para alcanzar una mayor reducción de fitatos que no influya en la absorción de este mineral.

Hallo, P. (2011), en su tesis titulada; “Sistema de gestión de la calidad y su incidencia en la competitividad de la empresa Franko’s Sport de la ciudad de Ambato”. Desarrollado en universidad técnica de Ambato, facultad de ciencias administrativas, Ambato – Ecuador; para obtener el título de: Ingeniero en marketing y gestión de negocios, cuyo objetivo es: incrementar el nivel de competitividad de FRANKO’S SPORT.

La empresa de calzado FRANKO’S SPORT se ha dedicado a la producción y comercialización durante 7 años, tiempo durante el cual ha experimentado las fases de introducción, crecimiento, actualmente se encuentra en la etapa de madurez, por lo tanto es indispensable tomar acciones estratégicas para mantener exitosamente el producto en el mercado.

Por esta razón el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un análisis de la situación actual de la empresa, con el fin de diseñar un manual de calidad que permita mejorar el nivel de competitividad de la empresa.

Los datos obtenidos por las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa indican que es necesaria la aplicación de un, sistema de gestión de la calidad que permita controlar y mejorar las actividades que conforman el proceso de producción de calzado tomando en consideración los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008.

Así la propuesta resultante de la investigación me ayudo a diseñar un manual de calidad que contenga las herramientas necesarias para controlar, corregir y supervisar el proceso de producción de calzado, el mismo que afecta a todos los niveles de la organización y cuya finalidad es mejorar la calidad de los productos que se ofertan en el mercado y satisfagan las necesidades y requerimientos de los clientes de la empresa FRANKO’S SPORT.

Arango, A & Rentería, G (2008), en su tesis titulada; “Diseño de un programa de capacitación en calidad para los tenderos de la ciudad de Armenia”. Desarrollada en universidad tecnológica de Pereira facultad de ingeniería especialización en gestión de calidad y normalización técnica armenia 2008; Para obtener el título de: Especialistas en gestión de la calidad y normalización técnica.

La presente investigación hace referencia al diseño de un programa de capacitación en calidad para los tenderos de la ciudad de Armenia, que se puede definir como uno de

los principales canales de distribución de bienes de consumo, que no solo se encuentran en el país sino alrededor del mundo “la tienda”; La característica principal de este tipo de negocio en Colombia es marcada por la informalidad, muchos de estos negocios apenas son registrados en las cámaras de comercio del país y la mayoría no cuenta con unos conceptos básicos de administración que puedan generar mayores beneficios tanto para los propietarios como un mejor servicio para los clientes.

Para analizar este problema es necesario mencionar sus causas; unas de ellas como se mencionó anteriormente son la informalidad y el desempleo, entendiendo por desempleo la falta de trabajo para las personas que están en edad y condiciones de trabajar.

El diseño de este programa de capacitación se realizó con el interés de brindar una herramienta al tendero que lo oriente con ideas fundamentales y básicas en el buen desempeño de sus labores, donde la calidad juegue un aspecto importante para brindar un buen servicio y obtener mayores beneficios económicos. Acompañado además de temas de administración, marketing y buenas prácticas de higiene, básicos para el ejercicio de la actividad.

En el ámbito profesional como especialistas en gestión de la calidad el interés se centra en dar un aporte valioso y practico a este tipo de labor que está arraigada a la cultura y tradiciones.

El objetivo principal es diseñar un programa de capacitación en calidad para los tenderos de la ciudad de Armenia, donde se diagnostiquen los intereses de capacitación que se manifiesten o evidencien referentes a la gestión de la calidad mediante la aplicación de un instrumento adecuado y se determinen las áreas de calidad que se abordarán. Para el diseño del programa de capacitación se identificaron los aspectos curriculares que se debían considerar y se determinaron las estrategias didácticas a desarrollar apoyados en una cartilla que sirva como material de trabajo para el desarrollo del proceso de capacitación en calidad.

En el contexto nacional los investigadores que han aportado para realizar la investigación son:

Alva, O. (2009), en su tesis titulada; “Propuesta gerencial basada en el modelo Americano de calidad, para mejorar el transporte público de “SOL Y MAR” S.R.L. – Chiclayo 2009, facultad de ciencias empresariales, para obtener el título de: Licenciado en administración.

Que el personal de la empresa “SOL Y MAR”S.R.L no se encuentra modificado e incentivado. Muestra de ello es que nos cumplen con eficiencia y eficacia sus funciones encomendadas por la empresa.

Está comprobado que la empresa “SOL Y MAR PIMENTEL” S.R.L en sus años de funcionamiento nunca se preocupó en ejecutar capacitaciones, talleres o seminarios para su personal, esto debido a que el gerente es una persona empírica.

La empresa “SOL Y MAR PIMENTEL” S.R.L no cuenta con un ambiente adecuado e instalaciones físicas, en donde el usuario se sienta seguro y cómodo, la cual le permite percibir si el servicio que recibirá será bueno, todo esto genera insatisfacción al usuario.

Los usuarios del distrito de Pimentel, consideraba que una buena calidad de servicio, debe basarse en la buena infraestructura, amabilidad, buen trato, respeto, ser escuchado, limpieza, información sobre el servicio que se brindara, que se le plantee solución a sus problemas o quejas, que el personal debe estar bien presentado y que las tarifas deber ser respetadas por la empresa.

Hemos comprobado que la empresa “SOL Y MAR PIMENTEL” S.R.L. No brinda una buena calidad de servicio, ya que el personal muestra de eficiencias en su desempeño, cuando se trata de atender al usuario, pues son irrespetuosos, malcriados, no saben ni siquiera dar alternativas de solución al momento de un problema, todo esto debido a que desconocen cómo se debe brindar un buen servicio, esto una vez comprueba que la empresa no capacita a su personal.

Basándose en las conclusiones anteriores, podemos afirmar que la empresa “SOL Y MAR PIMENTEL” S.R.L. requiere de un modelo de calidad del servicio y atención al usuario, para mejorar la calidad deservicio, su imagen en el mercado y aumentar su rentabilidad.

En el contexto local los investigadores que han aportado para realizar la investigación son

Yep, T. (2011), en su tesis titulada; “Propuesta y aplicación de herramientas para la mejora de la calidad en el proceso productivo en una planta manufacturera de pulpa y papel tisú”. Desarrollada en universidad Católica del Perú. Para optar el título de Ingeniero industrial 2011. Lima – Perú.

El presente trabajo se desarrolla a partir de la situación actual en una empresa del rubro de manufactura de productos higiénicos a base de papel. Este caso de estudio comprende específicamente el proceso de producción de productos higiénicos enrollados a base de papel, dividida a su vez en dos sub-procesos principales, que son: la elaboración de bobinas de papel base y su conversión en producto final empaquetado listo para ser distribuido.

Los análisis realizados se centraron principalmente en las carencias identificadas en el área de calidad como área de soporte a las áreas productivas, tomando como base las diferentes técnicas generales empleadas en las funciones de control, aseguramiento y mejora de la calidad de los procesos y sus productos; las cuales, a su vez, se propusieron como alternativas de mejora al proceso.

Estas bases técnicas utilizadas fueron: control estadístico de procesos mediante cartas de control de variables, control estadístico de procesos mediante cartas de control de atributos; determinación, análisis y mejora de procesos mediante la aplicación de índices de capacidad de procesos; control de calidad de salida del producto final

mediante planes de muestreo de aceptación por atributos simple y doble (ISO 2859), a partir de un AQL dado; y verificación de sistemas de medición mediante diseño de experimentos.

Los principales resultados estimados a partir de esta mejora indican una reducción considerable en la cantidad promedio de productos defectuosos, así como una mejor calidad media de salida del producto final. En términos económicos, se estima como resultado un ahorro que asciende los 274 mil nuevos soles a la semana.

Baigorria, W (2011), en su tesis titulada; “Análisis de la calidad de servicio del restaurante Pícalos y la deficiencia en los otros restaurantes del distrito de San Vicente – Cañete.” Desarrollada en: Universidad Nacional del Callao - Perú; Facultad de ciencias administrativas. Para optar el título de: Licenciado en administración.

El presente trabajo de investigación se le considera de vital importancia pues coge como tema central la calidad del servicio que se brinda en los restaurantes del distrito de San Vicente. El estudio de esta investigación permitirá mejorar la imagen del restaurante Pícalos frente a los otros restaurantes en cuanto a su calidad del servicio y la eficiencia de este hacia el público. Del mismo modo podrá servir como punto de partida para su auto evaluación respectiva. También es necesario conocer la importancia que tiene la calidad del servicio que se le brinda al cliente para su satisfacción.

Se aportara conocimientos para que los empresarios privados opten por invertir en el servicio de atención permitiendo mejorar la calidad de servicio.

En consecuencia la nueva visión y concepción de lo que es la calidad de los servicios que se brinda en los restaurantes del distrito de San Vicente.

Cañete y de su proceso así como determinar medidas de desempeño claves, orientándose a la calidad de resultado y satisfacción del cliente y por ultimo incluir programas de gestión de desempeño y las estrategias de compensación con la visión, misión, valores, planes estratégicos y factores claves para el crecimiento del restaurante.

2.2 BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS

2.2.1 Teoría del círculo de calidad de Deming, W (1986)

El ciclo PDCA, también conocido como "círculo de Deming". Edwards Deming, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. Las siglas PDCA son el acrónimo de plan, do, check, act, (Planificar, hacer, verificar, actuar).

PLAN

Es el proceso de cotización solicitada por el cliente no se almacena en el sistema. Establecer los objetivos de mejora, debiéndose mejorar porque genera malestar al cliente. Otro proceso que necesita mejorara son los despacho de la mercadería. Almacén debe esperar a que se realice el pago para conseguir estos objetivos se va a rediseñar dichos procesos, para poder satisfacer al cliente.

DO

Ejecutar los procesos de mejora del proceso almacenado la cotización solicitada por el cliente y el despacho de la mercadería del Almacén, interconectando las diferentes sucursales con la matriz principal vía Web.

CHECK

Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada. Documentarlas conclusiones

ACT

Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario.

Aplicar nuevas mejoras a los procesos de cotización solicitada por el cliente y el despacho realizado por el Almacén, si se han detectado en el paso anterior (DUNCAN, A 2005).

FIGURA N° 1: Círculo de calidad de Deming



Fuente: Deming, W. (1986)

El ciclo de Deming requiere recopilar y analizar los datos de las estadísticas históricas de las ventas diarias en las sucursales. Para cumplir el objetivo de mejora deben realizarse correctamente las mejoras necesarias y alcanzar consenso tanto en la definición de los objetivos y problemas como de los indicadores apropiados.

Disponemos de una serie de herramientas para desarrollar esta tarea, son las llamadas “Herramientas de la calidad” y la mayoría se basa en técnicas estadísticas sencillas.

Según DEMING, primero es necesario que las personas conozcan lo que tiene que hacer, hace falta unos cambios drásticos, el primer paso para la transformación es aprender cómo se debe cambiar: esto es, comprender y poner en práctica una serie de puntos los cuales debemos adoptarlos como una filosofía de vida para una empresa ya sea pequeña, mediana o grande o simplemente desarrollarlos en tu vida diaria y así lograr una mejor calidad de vida.

Aquí están los 14 puntos que DEMING ofrece constancia de propósito.

- 1. Crear constancia de mejorar el producto y servicio, con el objetivo de ser competitivos, permanecer en el negocio proporcionando puestos de trabajo.**

"El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa. Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio brindando empleo a la colectividad por medio de la innovación, la investigación, la mejora continua y el mantenimiento".

Este primer principio es válido y lo seguirá siendo de por vida, pues la mejora en productos y servicios nunca acabará. Se dice, que hoy día la I+D debería convertirse en I+D+I, investigar, desarrollar e innovar de forma permanente, aunque haya algunos que todavía no apliquen, sobre todo en España, la conocida frase de Unamuno: "Que

inventen ellos", al referirse a los logros de Alemania y otros países en la ya lejana época de Franco.

2. Adoptar una nueva filosofía.

"Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio poco atento con el cliente. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo resulten inaceptables", ya que en el fondo, esconden costes ocultos contenidos en los reprocesos y que se destacan en el cálculo de los costes totales de la calidad.

Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las operaciones de la empresa. Uno de los principios de la ISO 9000 los establece explícitamente: "La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta". Lamentablemente muchas empresas van saltando de unas a otras filosofías, que buscan afanosamente fuera de su organización, cuando tienen en el interior de su empresa y de sí mismos mucho que descubrir.

3. Dejar de depender de la inspección en masa.

"Las empresas anticuadas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, desechando o reelaborando los productos defectuosos. Una y otra práctica resulta innecesariamente costosa. En realidad, la empresa les está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad no proviene de la inspección, sino de la mejora del proceso".

Este principio fue mal comprendido. Hemos visto que una empresa, aplicando el principio al pie de la letra, redujo de 20 a 4 sus inspectores de calidad con el consiguiente problema en el deterioro de la calidad de sus productos, ya que no modificaba el proceso. La inspección nunca se elimina, simplemente se hace innecesaria, lo cual se logra por el crecimiento de su personal, y por el control de sus procesos. Si una empresa tiene problemas de calidad, debería inspeccionar al 100%, para asegurarse de que no lleguen productos defectuosos al mercado. El mismo Deming nos lo recomendaba. Durante una visita a una fábrica en España de un conocido japonés, líder en calidad total. Cuando se le preguntó ¿Cuántas empresas ha encontrado con calidad total?, respondió que ninguna, pues de todas las que había visto, no encontró una sola gráfica de control, razón por la cual consideró que no había control en sus procesos y, por lo tanto, seguían con la inspección masiva de sus productos.

4. Acabar con la práctica de hacer negocios teniendo como base únicamente al precio.

"Los departamentos de compras suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto, frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deberían buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo".

El coste de un producto no es el precio de compra sino el precio de uso. Una materia prima que se adquiere de un proveedor nuevo, por más que se encuentre en la lista de proveedores homologados, famosa hoy día, causará grandes pérdidas hasta que el proceso se ajuste y el resto de insumos se acoplen a la nueva materia prima. Si es difícil obtener la misma calidad en dos lotes diferentes de un mismo proveedor, con mucha más razón lo será obtenerla de dos proveedores distintos.

Algunas empresas han malinterpretado este principio desarrollando el concepto de "proveedor único", disponiendo un solo proveedor para todos sus productos, cuando lo que proponía Dr. Deming era una "fuente única para cada producto".

5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio.

"La mejora no es un esfuerzo que se realiza una sola vez. La dirección está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad".

Además de la mejora continua de los productos, deben mejorarse también los sistemas, pues difícilmente alcanzaremos nuevas metas con los mismos métodos. El estudio de la capacidad de procesos, el ir estrechando los niveles de tolerancias hasta llegar al 6 sigma (3,4 defectos por millón), hace que las empresas puedan realmente destacarse en este mercado globalizado. Este aspecto, es reforzado concretamente en la cláusula 8.5.1 de ISO 9001, establece: "La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctoras y preventivas y la revisión por la dirección".

Muy pocas empresas utilizan o comprenden el concepto del Cpk (Índice de capacidad de proceso), y su relación con la variabilidad del proceso mismo medido por medio de la varianza.

6. Implantar la formación.

"Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles, o bien pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo".

Capacitar permanente a trabajadores y supervisores en sus propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto de manera incremental como radicalmente. Primero se debe tener conocimiento de lo que se hace, más allá del mero seguimiento el procedimiento, el mecánico que sepa de mecánica, el soldador de soldadura, etc. ISO 9000 lo confirma que "el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas".

La organización debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto.
- Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo éstas contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

Hoy día la capacitación se degenera secuencialmente. Cada persona que se entrena mal se degenera el conocimiento recibido.

7. Adoptar e implantar el liderazgo.

"La tarea del supervisor no es decirle a su personal qué hacer, ni amenazarla ni castigarla, sino dirigirla. Dirigir supone ayudar al personal a hacer un mejor trabajo y aprender mediante métodos y objetivos quién necesita ayuda individual".

Desarrollar líderes a todos los niveles es obligación del líder superior, eliminando el temor, a veces tan extendido de que si son mejores terminarán echándole a él.

"Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un adecuado ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a implicarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización".

8. Desechar el miedo.

"Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que las personas se sientan seguras".

Se ha dicho que no hay temor al cambio sino a la incertidumbre de lo que pasará con el cambio. Además de explicar en qué consiste el cambio, son pocos los gerentes que dan muestras de haber desterrado el temor de su estilo gerencial, presionando hacia metas inalcanzables, culpando a sus subordinados de la falta de capacidad de los procesos que realmente son de responsabilidad gerencial. Nos decía Ishikawa que el 85% de los problemas son responsabilidad de la gerencia, pocos entienden lo que esto significa. Desterrar el temor a equivocarse. Cómo lamentamos en las capacitaciones al interno de la empresa, cómo en presencia del superior, nadie se atreve a hablar, preguntar o menos cuestionar, eso sí causa pena y apenas éste sale del recinto las preguntas y cuestionamientos afloran por miles.

9. Derribar las barreras entre departamentos.

"Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa "compiten" entre sí o tienen metas que chocan entre sí. No trabajan como un equipo para resolver o prever sus problemas, y peor aún, la consecución de metas de un departamento pueden causarles problemas a otro."

Aunque Hammer y Champy lo utilizaron como caballo de batalla en su famosa reingeniería, ésta se concentró en muchos casos en despidos de personal, fusiones y adquisiciones, perdiéndose así la gran oportunidad para derribar barreras entre departamentos que se olvidan que la batalla no es interna sino contra una competencia externa que no da tregua y unos clientes que no están dispuestos a exigir menos que lo mejor. Existe un gran desgaste entre departamentos que hace difícil llegar a soluciones correctas. Hoy en día, el enfoque basado en procesos y el enfoque de sistemas tímidamente proponen identificar los procesos y gestionar sus interacciones, pero se debe tener cuidado al mencionar que el problema es de "organigrama", es decir de poder, nos guste o no.

10. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas para la mano de obra.

"Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas".

Anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad. Si el dinero que se gasta en esas campañas se invirtiera en hacer estudios profundos de los procesos, en conocer las necesidades reales de los clientes, otra sería la situación. Algunas empresas certificadas bajo ISO 9000, abusan de la palabra ISO, como si esto fuera lo realmente importante, olvidándose de la **mejora continua** de la calidad en procesos producción y servicios. ¿Por qué cuando se habla de los logros alcanzados en las últimas tendencias gerenciales, muy poco se dice de la calidad y de la competitividad de las empresas?

11. Eliminar los cupos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.

"Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa".

Si se aceptara como una máxima de todo proceso la variabilidad implícita en todos ellos y si todo el esfuerzo se concentrara en reducirla, las metas se alcanzarían solas. Qué se gana con estar revisando la meta de la semana o del mes con sus altibajos, si éstos varían debido a causas "normales" (aleatoriedad propia del proceso). Se alcanzan las metas y nadie analiza por qué; no se alcanzan y tampoco se analiza, se amonesta, en el siguiente mes se alcanzan para luego caer de nuevo. Una nueva meta sin **un nuevo método** no cambia el proceso. Los premios y castigos no mejoran procesos.

12. Eliminar las barreras que privan a la personas de estar orgullosas de su trabajo.

"La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso superar esas barreras".

Ningún empleado que ingresa nuevo a una empresa entra desmotivado, pero en muy poco tiempo nos encargamos de desmotivarlo. Las personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, el fallo está en el sistema, no en las personas. Fallos en la selección, en la inducción, en el entrenamiento, en el hecho de reconocer los logros, en estudiar las causas del fallo, en la ausencia de procesos de mejora continua. Algunas personas con la sana intención de democratizar las empresas quieren involucrar a los empleados en la definición de la misión y visión de la empresa, pero no están dispuestos a escuchar sugerencias en la mejora de sus propios procesos. La participación es la forma de hacer más valiosa a una persona.

13. Estimular la educación y la automejora en todo el personal.

"Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el **trabajo en equipo** y las técnicas estadísticas".

Este principio es un complemento del número 6 sobre la capacitación. Este es más referido a lo que se conoce como "formación y desarrollo de competencias", lo cual depende de la visión de la empresa, de los objetivos para alcanzarla, de las nuevas formas de poder competir, de los nuevos procesos a desarrollar, de los nuevos

comportamientos del personal a todos los niveles, en síntesis del cambio cultural que la empresa requiere.

14. Actuar para lograr la transformación.

"Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta dirección con **un plan de acción**. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una crítica de personas que entiendan los 14 puntos, las 7 enfermedades mortales y los obstáculos".

La transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. Para lograr la transformación debe suceder algo más que llamar al consultor, y nombrar al "representante de la gerencia", significa comprometerse y ser ejemplo, capacitándose primero, y cumpliendo su tarea después. Aquellas empresas que hoy en día nos dejan mayor satisfacción en nuestra consultoría, son aquellas en las que el gerente general fue el pilar del cambio, y establecía buenos alineamientos, motivaba a su personal, y se comprometía con el ejemplo. El mejor consultor nunca sustituye a un mal gerente.

2.2.2 Teoría del control de calidad GRANT. (2009)

Según el autor Grant (2009), todo proceso productivo es un sistema formado por personas, equipos y procedimientos de trabajo. El proceso genera una salida (output), que es el producto que se quiere fabricar. La calidad del producto fabricado está determinada por sus características de calidad, es decir, por sus propiedades físicas, químicas, mecánicas, estéticas, durabilidad, funcionamiento, etc. que en conjunto determinan el aspecto y el comportamiento del mismo. El cliente quedará satisfecho con el producto si esas características se ajustan a lo que esperaba, es decir, a sus expectativas previas.

Por lo general, existen algunas características que son críticas para establecer la calidad del producto. Normalmente se realizan mediciones de estas características y se obtienen datos numéricos. Si se mide cualquier característica de calidad de un producto, se observará que los valores numéricos presentan una fluctuación o variabilidad entre las distintas unidades del producto fabricado. Por ejemplo, si la salida del proceso son frascos de mayonesa y la característica de calidad fuera el peso del frasco y su contenido, veríamos que a medida que se fabrica el producto las mediciones de peso varían al azar, aunque manteniéndose cerca de un valor central.

El peso de los frascos llenos fluctúa alrededor de los 250 grs. Si la característica de calidad fuera otra, como el contenido de aceite, el color de la mayonesa o el aspecto de la etiqueta también observaríamos que las sucesivas mediciones fluctúan alrededor de un valor central.

El valor de una característica de calidad es un resultado que depende de una combinación de variables y factores que condicionan el proceso productivo. Por ejemplo, en el caso de la producción de mayonesa es necesario establecer que cantidades de aceite, huevos y otras materias primas se van a usar. Hay que establecer a qué velocidad se va a agitar la mezcla y cuánto tiempo. Se debe fijar el tipo y tamaño de equipo que se va a utilizar, y la temperatura de trabajo. Y como éstas se deben fijar muchas otras variables del proceso.

La variabilidad o fluctuación de las mediciones es una consecuencia de la fluctuación de todos los factores y variables que afectan el proceso. Por ejemplo, cada vez que se hace un lote de mayonesa hay que pesar el aceite según lo que indica la fórmula. Es imposible que la cantidad pesada sea exactamente igual para todos los lotes. También se producirán fluctuaciones en la velocidad de agitación, porque la corriente eléctrica de la línea que alimenta el agitador también fluctúa. Y de la misma manera, de lote a lote cambiará la cantidad pesada de los demás componentes, el tiempo de agitación, la temperatura, etc. Todos estos factores y muchos otros condicionan y determinan las características de calidad del producto.

En el proceso de fabricación de mayonesa intervienen equipos donde hacer la mezcla, materias primas (aceite, huevos, condimentos, etc.), procedimientos de trabajo, personas que operan los equipos, equipos de medición, etc.:

¿Para qué se miden las características de calidad? El análisis de los datos medidos permite obtener información sobre la calidad del producto, estudiar y corregir el funcionamiento del proceso y aceptar o rechazar lotes de producto. En todos estos casos es necesario tomar decisiones y estas decisiones dependen del análisis de los datos. Como hemos visto, los valores numéricos presentan una fluctuación aleatoria y por lo tanto para analizarlos es necesario recurrir a técnicas estadísticas que permitan visualizar y tener en cuenta la variabilidad a la hora de tomar las decisiones

2.2.3 Control estadístico de los procesos - Arango, M; Adarme, W. & Zapata, J. (2010)

Según el autor existen diversas técnicas utilizadas para el control estadístico de la calidad. Las técnicas básicas son: Diagrama de Pareto, análisis de matrices, diagrama de Grier, series temporales, diagramas de causa efecto y efecto, formas de control, histogramas, capacidad o alcance de un proceso, gráfica de control, diagramas de dispersión, gráfica de comportamiento y diagrama de flujo de proceso.

A continuación mostramos una tabla con las herramientas y técnicas para la mejora de la calidad, con sus aplicaciones.

Herramientas y técnicas para la mejora de calidad

A continuación se muestra una lista de herramientas utilizadas en el proceso de control de Calidad.

CUADRO N° 1: Herramientas y técnicas de calidad

Herramientas y técnicas	Aplicaciones
Diagrama de afinidad	Para organizar en grupos un gran número de ideas, opiniones o inquietudes sobre un tema particular.
Benchmarking	Para comparar un proceso con los procesos de líderes reconocidos a fin de identificar las oportunidades para la mejora de la calidad.
Lluvia de ideas	Para identificar posibles soluciones a problemas y oportunidades potenciales para la mejora de la calidad.
Diagrama de causa-efecto	Para analizar y comunicar las relaciones del diagrama causa-efecto. Para facilitar la solución de problemas desde el síntoma de la causa hasta la solución.
Diagrama de flujo	Para describir un proceso existente. Para diseñar un proceso nuevo.
Diagrama de árbol	Para mostrar las relaciones entre un tópico y sus elementos componentes.
Diagrama de control	Diagnóstico: para evaluar la estabilidad del proceso. Control: para determinar cuándo es necesario ajustar un proceso y cuándo es necesario dejarlo como está. Confirmación: para confirmar una mejora en un proceso.
Histograma	Para mostrar un patrón de variación de datos. Para comunicar visualmente información sobre el comportamiento de un proceso. Para tomar decisiones sobre dónde enfocar los procesos de mejora
Diagrama de Pareto	Para mostrar, en orden de importancia la contribución de cada elemento del efecto total. Para clasificar las oportunidades de mejora.
Diagrama de dispersión	Para describir y confirmar las relaciones entre dos conjuntos de datos asociados. Para confirmar las relaciones anticipadas entre dos conjuntos de datos asociados.

Fuente: Arango, M; Adarme, W. & Zapata, J. (2010).

Diagrama de control

Es una herramienta para diferenciar las variaciones por causas asignables o especiales debido a posibles variaciones inherentes en el proceso. Las variaciones por causas asignables o especiales indican que es necesario identificar, investigar y controlar algunos factores que afectan el proceso.

Los diagramas de control utilizan datos de la operación para establecer límites dentro de los cuáles se espera que estén las observaciones futuras si el proceso no se ve asignado por causas asignables o especiales.

Histograma

El histograma está formado por un conjunto de rectángulos que representa la frecuencia de cada categoría. Representa gráficamente la frecuencia de los valores observados. En estos se describen las variaciones producidas durante un proceso, mostrando gráficamente la capacidad de un proceso y, si así se desea, la relación que guarda tal proceso con las especificaciones y la norma.

Un histograma es un gráfico o diagrama que muestra el número de veces que se repiten cada uno de los resultados cuando se realizan mediciones sucesivas. Esto permite ver alrededor de que valor se agrupan las mediciones (Tendencia central) y cuál es la dispersión alrededor de ese valor central.

Supongamos que un médico dietista desea estudiar el peso de personas adultas de sexo masculino y recopila una gran cantidad de datos midiendo el peso en kilogramos de sus pacientes varones:

Diagrama causa - efecto

Un diagrama de causa-efecto es de por sí educativo, sirve para que la gente conozca en profundidad el proceso con que trabaja, visualizando con claridad las relaciones entre los efectos y sus causas. Sirve también para guiar las discusiones, al exponer con claridad los orígenes de un problema de calidad. Y permite encontrar más rápidamente las causas asignables cuando el proceso se aparta de su funcionamiento habitual.

FIGURA N° 03

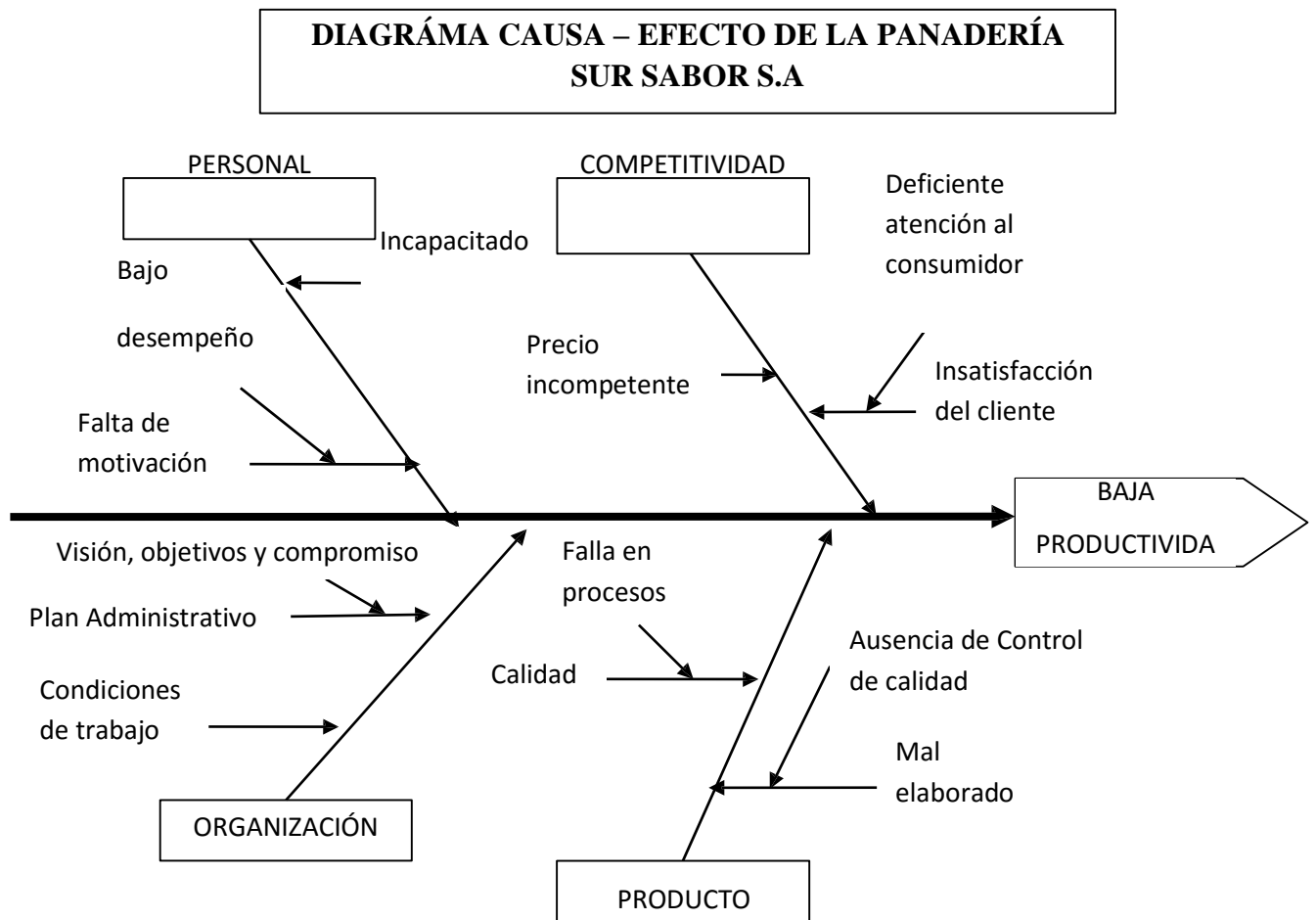


Diagrama de Pareto

Es una técnica gráfica simple para clasificar los elementos desde los más frecuentes hasta los menos frecuentes. Se basa en el principio de Pareto, el cual establece que con frecuencia sólo unos cuantos elementos dan cuenta de la mayoría de los efectos. Al diferenciar los elementos más importantes de los menos importantes, se obtendrá una mejora mayor con el menor esfuerzo

Diagrama de dispersión

Es una técnica gráfica para estudiar las relaciones entre dos conjuntos de datos asociados que ocurren en pares. El diagrama de dispersión presenta los pares como una nube de puntos. Las relaciones entre los conjuntos de datos asociados son inferidas de la forma de las nubes.

2.2.4 Matriz de identificación de problemas y oportunidades Montgomery, D. (2005)

A continuación, presentamos un cuadro de los problemas encontrados en los procesos

**CUADRO N° 02: PROCESOS Y PROBLEMAS EN
PROCESOS DE VERIFICACIÓN**

Subprocesos	Problemas
Verificación de línea de crédito	<p>El cliente se queja constantemente porque tiene que esperar un tiempo considerable para la verificación de su línea de crédito.</p> <p>Al no existir un proceso en línea, que actualice la línea de crédito de los clientes, en las sucursales, el cliente puede exceder su línea de crédito sin pasar la verificación correcta por el área encargada.</p>
Registro de cotización	Actualmente, no se almacena ni digital, ni físicamente, las cotizaciones hechas a un cliente.
Realizar pre-venta	Actualmente, se realiza una pre-venta a un cliente, sin tener en cuenta el stock ordenado por el área de compras.
Realizar despacho de mercadería	<p>Para que un pedido, en el área de almacén, comience a ser despachado, deben esperar a que el cliente cancele el pedido en caja.</p> <p>Un pedido puede ser despachado por más de una persona al mismo tiempo en el almacén.</p>

Fuente: Montgomery, D. (2005)

Matriz de Selección de Problemas a Resolver

A continuación, presentamos una calificación subjetiva de los problemas a resolver.

TABLA N° 1: MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROBLEMAS

Problemas bajo evaluación	Criterios de evaluación				Total
	Impacto sobre el cliente	Relación con los objetivos	Necesidad de la mejora	Recursos necesarios	
Tiempo prolongado en la verificación de Línea de Crédito	5	5	5	5	20
Registro de Cotización	4	3	3	2	12
Realizar Pre-Venta	4	3	5	2	14
Realizar Despacho de Mercadería	5	4	4	4	17
Leyenda: 1=Bajo, 2=Medio Bajo, 3=Intermedio, 4=Medio Alto, 5=Alto					

Fuente: Montgomery, D. (2005)

2.2.5 KNOW-HOW “Saber Hacer” Charan, R (2007)

Know-How (Saber Hacer), es un libro que llega para recordarnos a todos con cuánta facilidad se confunde a un líder verdadero con otro que tan solo lo es en apariencia. La inteligencia, la visión o la capacidad de comunicación son cualidades básicas en un líder, pero de poco sirven si falta lo esencial: el “saber hacer” en los negocios. En el contexto de la economía moderna, el cambio es una constante y su magnitud y celeridad irán en aumento. La competencia puede surgir de cualquier parte, dada la movilidad del talento, el capital y el conocimiento. En medio de un panorama como este, un líder empresarial sólo resultará auténtico si sabe cómo mantener el rumbo de su empresa, tomar las decisiones adecuadas, conseguir resultados y encumbrarla hasta un nivel más alto de donde la encontró.

El “saber hacer” es necesario para cualquier directivo actual comprende **8 habilidades esenciales**, que son precisamente las que diferencian a aquellos que obtienen resultados de los que no logran alcanzarlos:

- Posicionarse (y reposicionarse) en el mercado.
- Anticiparse a los cambios externos.
- Gestionar el personal.
- Gestionar el talento.
- Formar equipos.
- Fijar objetivos.
- Establecer prioridades.
- Tratar con las fuerzas sociales

Con estas habilidades, un directivo está equipado para evaluar la situación de su empresa y emprender acciones que le proporcionen una ventaja competitiva duradera. A continuación, analizaremos en detalle cada una de ellas.

HABILIDAD N° 1: Posicionarse y reposicionarse en el mercado

El posicionamiento es el eje central de cualquier negocio y la base de sus beneficios. La prueba definitiva que determina la calidad de un posicionamiento es el mercado: si a los consumidores les gusta un producto y la empresa y esta, al venderlo, obtiene beneficios, su posicionamiento es el adecuado. Por el contrario, si el producto genera confusión o simplemente rechazo, nos encontramos ante un posicionamiento erróneo.

El posicionamiento no dura para siempre. La frecuencia, la profundidad y la precipitación de los cambios en la economía actual obligan a las empresas a adaptar constantemente sus negocios para no perder el norte. A lo largo de una carrera profesional media de unos 40 años, los líderes empresariales tendrán que reposicionar su negocio al menos cuatro veces -o incluso más-.

El reposicionamiento es, en esencia, decidir qué preservar y qué descartar del modelo de negocio mantenido hasta el momento. En la práctica, se trata de descubrir nuevas oportunidades de crecimiento, de segmentar los mercados y elegir qué nuevas tecnologías adoptar.

Saber posicionarse y reposicionarse en el mercado es una de las exigencias más férreas para los actuales líderes empresariales y la “primera entre iguales” entre las capacidades del Know-How. Sin un dominio de esta capacidad, los directivos exponen a sus empresas al riesgo del estancamiento y el fracaso.

Los ejemplos de posicionamiento abundan en el mercado actual. Así, los clientes, empleados e inversores de los gigantes mayoristas estadounidenses, Wal-Mart y Target, saben muy bien qué es lo que ofrecen uno y otro: bajos precios el primero y buenos precios de productos de diseño el segundo. Wal-Mart consigue vender una amplia gama de productos a los precios más reducidos posibles gracias a los continuos ahorros en el coste total de sus productos que se invierten en el consumidor. A lo largo de medio siglo de existencia, Wal-Mart tuvo que reposicionarse dos veces. En la primera de ellas, se vio obligada a expandirse desde las áreas rurales a áreas urbanas para competir allí con Kmart, Sears y JCPenney. La segunda vez recurrió al poder logístico, informático y de compra para entrar en el sector de la alimentación y convertirse así en la mayor cadena de hipermercados de EEUU.

En contraste con Wal-Mart, Target eligió un posicionamiento diferente: Situarse un peldaño por encima de aquella en lo que respecta al interior de los establecimientos, la satisfacción del cliente, la calidad y el estilo de las mercancías. Sus precios, sin ser los más bajos de mercado, guardan una relación proporcionada con la calidad de los productos y resultan aceptables para el consumidor.

Aunque los dos posicionamientos han dado buenos frutos, ambas compañías toman medidas en la actualidad para reposicionarse, a la vista de los cambios de estilo y gusto de los consumidores que se avecinan.

En los últimos cinco años, Wal-Mart ha experimentado cierto estancamiento de sus ventas a favor de Target. El aumento de los ingresos de una gran parte de la población ha reforzado la demanda de los productos de diseño, y ello hace que la oferta de Target resulte más atractiva. Al mismo tiempo, aumentan las demandas de los empleados dentro del propio Wal-Mart, que reclaman mayores beneficios laborales, y con ello, ponen en jaque el modelo de éxito de la compañía.

Ante tal situación, el director general de Wal-Mart, Lee Scott, ha dado algunos pasos drásticos para reposicionar el negocio y hacer que los productos llamen la atención de un consumidor con ingresos más altos que los de la media habitual. Las medidas incluyen, entre otras, una oferta de vinos más amplia y refinada y un mayor surtido en prendas de vestir. Para estas últimas, la compañía ha reservado un espacio publicitario de ocho páginas en la revista Vogue y ha participado en una pasarela de Nueva York con su nueva colección. También ha abierto una de sus tiendas en el distrito de

Manhattan y se ha hecho con los servicios de un alto ejecutivo de Target para uno de los principales puestos en la compañía. No obstante todo ello, cabe preguntarse si este reposicionamiento hacia los consumidores con mayor poder adquisitivo entrañará el riesgo de desdibujar la imagen de la marca entre ellos. Incluso si esta imagen llega a ser aceptada, será difícil capacitar a 1.400.000 empleados y cambiar su mentalidad para que respondan al nuevo posicionamiento. Queda también la incógnita de cuál será la respuesta de Target: si no reacciona pronto y bien a esta intrusión en su sector, su posición se verá perjudicada.

En cualquier caso, las distintas alternativas de posicionamiento para las empresas dependen en gran medida de la capacidad de sus líderes para moverse siempre un paso por delante de los cambios.

HABILIDAD N° 2: Adelantarse a los cambios del mercado

Los cambios que hoy afrontan las empresas no son una novedad en sí mismos, pero sí lo es lo abrupto de los mismos. Uno de los principales cometidos de cualquier líder empresarial es saber gestionar los cambios en el mercado, estar siempre un paso por delante de la competencia y conquistar un terreno que permita generar beneficios ahora y en el futuro. Se requiere un “saber hacer” específico para entender la complejidad y la ambigüedad de las transformaciones que experimenta el mercado para de ese modo anticiparse a ellos.

Desde el final de la segunda guerra mundial hasta mediados de los años noventa, los cambios del mercado en EEUU han sido relativamente lineales, continuos y predecibles.

Sin embargo, en la actualidad han tomado un carácter sorpresivo y exponencial. Prueba de ello es la emergencia vertiginosa de China e India, que han alterado los flujos tradicionales de comercio, abastecimiento y demanda de algunos bienes de consumo (el petróleo, por ejemplo) y con ellos, el equilibrio geopolítico.

Encontrar paralelismos a los cambios actuales es casi imposible: La China de hoy no es el Japón de los setenta, ni Internet se puede comparar con la irrupción del transporte aéreo. Nunca antes las tendencias macroeconómicas han tenido un impacto tan rápido y devastador sobre empresas e industrias enteras. Los métodos tradicionales de evaluar los negocios y la economía no se correlacionan ni pueden explicar la realidad económica actual. Por otro lado, nunca antes han existido tantas oportunidades para aquellas empresas que se muestran capaces de adelantarse a su competencia: Google, que ha conmocionado a la industria de los medios de comunicación, FedEx, que se expande por los mercados asiáticos o Apple, con su omnipresente fenómeno *iPod*, son tan sólo algunos ejemplos de esta tendencia.

Anticiparse a los cambios del mercado y saber ponerlos en relación con el posicionamiento de un negocio es una muestra del “instinto de emprendedor”. Ivan Seidenberg, director general de la compañía Verizon, es un ejemplo de cómo se puede

desarrollar este instinto a lo largo de toda una carrera profesional. Sus comienzos en las filas del personal de mantenimiento y reparación de la New York Telephone continuaron con su incorporación al equipo directivo de la misma. Peldaño a peldaño, Seidenberg fue perfeccionando su talento para prever las transformaciones del mercado que asomaban en el horizonte. En concreto, actuar como enlace entre el Congreso Estadounidense y la compañía NYNEX (sucesora legal de la New York Telephone), le permitió observar cómo los reguladores, los proveedores de Internet y cable o los técnicos se comportan y se relacionan entre sí.

Con este bagaje a sus espaldas, Seidenberg pudo dar el paso más atrevido de su carrera profesional en 2004: invertir 2.000 millones de dólares en instalar los cables de fibra óptica y llevarlos hasta los hogares de los clientes. No sólo tuvo la lucidez de ver que la banda ancha, transmitida por las fibras ópticas, iba a cobrar cada vez más auge entre unos consumidores ávidos de contenido, sino además el coraje de apostar por ello. Para la decisión final, Seidenberg tuvo que tomar en consideración toda una serie de factores no cuantificables, tales como las distintas tecnologías de la telecomunicación (VOIP, satélite, Internet por corriente eléctrica), las legislaciones existentes, los competidores o grupos de interés y, además, conseguir y seleccionar la información decisiva.

Las personas como Seidenberg buscan soluciones a través de la reiteración de escenarios, la reformulación de preguntas y la consideración de los mismos fenómenos desde perspectivas diferentes. Son conscientes de que las respuestas que buscan son de naturaleza cualitativa y por tanto, no pueden encontrarse por medio de ninguna fórmula cuantitativa. Presencian unos Cambios de una envergadura sin precedentes que crean tanto unas oportunidades únicas como unas amenazas insólitas.

Las empresas no sólo experimentan los cambios externos que se producen en el mercado, sino que también pueden realizar modificaciones en su interior. El funcionamiento de una organización, el comportamiento de su personal, su sistema social y su cultura también se transforman. Este es el contenido del siguiente know-How.

HABILIDAD N° 3: Impulsar la cooperación entre el personal mediante la gestión del “sistema social” de un negocio

Una de las mayores oportunidades a la que los líderes empresariales no saben aún cómo sacar partido es la mejora del trabajo en común de su personal para obtener mejores resultados. El rendimiento de un directivo se mide por su capacidad de lograr el compromiso de sus empleados y el cumplimiento de los objetivos asignados. No obstante, esta tarea puede resultar harto difícil: Por más energía que en ello se invierta, siempre habrá empleados que se comporten a su aire.

Toda empresa, sin importar su tamaño, tiene su propio “sistema social” o mecanismo según el cual los distintos empleados se unen para realizar un trabajo. Cuando las personas se reúnen para algo así, se influyen unas a otras para bien o para mal. Desarrollan relaciones y sentimientos entre sí, comparten información, decisiones y

acuerdos. Su modo de trabajar en equipo supondrá para la empresa bien un gasto, bien un ahorro de energía, además de determinar si se cumplirán o no los compromisos.

La gestión del “sistema social” de una empresa presenta dos vertientes.

La primera consiste en determinar las principales decisiones y acuerdos que deben tomarse y por quién, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa. A partir de ese punto, se planifican las reuniones regulares en las que participará el personal indicado y se toman las decisiones pertinentes teniendo como base una información correcta.

El segundo aspecto de la gestión del “sistema social” es influir activamente en los comportamientos que se manifiestan a la hora de tomar dichas decisiones. En el transcurso de las reuniones, el personal puede no centrarse en la cuestión principal, puede intentar promover sus intereses personales y no llegar a conclusiones definitivas. Por estas razones es imprescindible que el directivo que preside las reuniones ejerza su influencia sobre el contenido, vigile el comportamiento de los convocados y garantice que las conclusiones lleven a los resultados. En resumen, debe planificar y liderar activamente el “sistema social” de un negocio, el cual comprende todos sus mecanismos operativos, las relaciones entre estos y su contenido.

Un “sistema social” interno con un buen funcionamiento permite ejecutar ambiciosas estrategias para entrar en nuevos mercados y aumentar la cuota y los beneficios en ellos. Aunque el balance de un negocio llega a ser negativo por múltiples razones (posicionamiento obsoleto, objetivos irreales, crisis en el mercado), un líder con un buen “saber hacer” siempre indagará en el “sistema social” de su empresa para cerciorarse de si es ahí o no donde reside la raíz del problema, y atajarlo si es posible. Los directivos que saben diagnosticar, planificar y liderar el “sistema social” de una empresa tienen la capacidad de transformar oxidados aparatos burocráticos en máquinas bien engrasadas (tal y como hizo Jack Welch con General Electric) o crear una cultura de acción coordinada sin sacrificar la flexibilidad (como Bob Nardelli, director general de Home Depot). Demasiado a menudo, antes de emprender los cambios que desean en la empresa, los directivos tratan de reformar su estructura organizativa, reemplazar al personal clave y modificar los criterios de evaluación y retribución. Aunque necesarias, estas medidas pueden ser prematuras o incompletas si no van acompañadas de una transformación de la interacción entre el personal, el flujo de información y la anatomía de la toma de decisiones. Un líder empresarial eficiente debe ser capaz de trazar los mecanismos operativos de su organización, asegurarse de que cada uno de ellos produce resultados y diagnosticar el verdadero funcionamiento de los mismos. Si la empresa precisa nuevos mecanismos o eliminar los que han quedado obsoletos, la tarea del líder es crear aquellos o deshacerse de estos últimos. Si el comportamiento del personal no cumple con los estándares exigibles, el líder debe saber utilizar la persuasión, el poder y la recompensa (en forma de dinero, reconocimiento o promoción), según dicte cada situación.

El “sistema social” de una empresa evoluciona gracias a las acciones conscientes de sus directivos: el diseño y rediseño de los mecanismos operativos y el establecimiento

de un diálogo que mejore el comportamiento del personal. La repetición disciplinada de estas acciones transforma la calidad y la sustancia de las decisiones tomadas en la empresa. Una estructura renovada de los mecanismos operativos influye en el trabajo diario del personal, mejora la manera de trabajar en común y la sostiene. Esta es la manera en que se renueva la cultura corporativa y se desarrolla la capacidad de cumplir con los cometidos y obtener resultados.

HABILIDAD N° 4: Seleccionar y formar líderes

La prueba inequívoca de que el máximo responsable de una empresa sabe seleccionar y formar a sus líderes es dejarla en un estadio más competitivo de lo que la encontró. Buscar de manera infatigable a personas con potencial de liderazgo, crear oportunidades para el ejercicio del talento, ponerlas a prueba y permitirles desarrollarse es la marca de los líderes con un buen “saber hacer”.

Jack Welch dio prueba de ello al promover al joven Jim Mc Nerney, el actual director general de Boeing, desde el puesto de vicepresidente de marketing en la segunda unidad de negocio más pequeña de General Electric a responsable de contabilidad en una industria diferente. Un año después, y tras un destacado paso por el puesto, Welch le promocionó de nuevo hasta el puesto de vicepresidente ejecutivo de la división financiera de General Electric. Richard Carrión, director general del Banco Popular de Puerto Rico, es un caso similar de directivo: El que va trasladando de un puesto inferior a otro superior y, así sucesivamente, a todos los empleados que van demostrando su valía y buen hacer allí por donde pasan. La manera habitual de seleccionar talentos en las empresas es publicar sus vacantes y comprobar si los candidatos se adecuan a alguna de ellas.

Sin embargo, el verdadero “saber hacer” en la selección y el desarrollo del potencial de los líderes consiste en fijarse antes en las personas que en los puestos. Esto supone buscar los talentos dentro de la organización, crear oportunidades profesionales para los candidatos capaces de asumir más responsabilidad o adquirir nuevos conocimientos y establecer procesos para hacer todo esto de una manera estable y regular. Los juicios sobre las personas son siempre subjetivos. Han de basarse en hechos, que se llegan a conocer mediante la observación meticulosa de las personas en su trabajo cotidiano en la empresa. Hay que buscar un denominador común para las acciones, decisiones y comportamientos de la gente. Sólo cuando aparece este denominador, y cuando incluso la persona en cuestión se reconoce y puede decir “*Sí, ese soy yo*”, llega entonces el momento de decidir si vale la pena o no apostar por él o ella. Para mejorar su intuición y juicio sobre candidatos a directivos, los líderes empresariales cuentan con el auxilio de la reflexión sobre sus propios errores y bloqueos psicológicos. También Jack Welch, bien conocido por su instinto para seleccionar líderes, solía equivocarse. Según confiesa él mismo, hubo una época en la cual se dejaba seducir por la apariencia de los candidatos, su capacidad de comunicación o su historial académico. Solo con el tiempo aprendió a contrastar sus pareceres con las opiniones de, primero, su buen amigo y vicepresidente; Larry Bossidy y, más tarde, con las de Bill Conaty, su vicepresidente

ejecutivo de recursos humanos. Welch dedicaba mucho tiempo a hablar con sus directivos y a aprender de ellos. Solía debatir durante horas sólo para conseguir conocerles en profundidad. A medida que la búsqueda de la verdad sobre una persona se convertía para él en un hábito, el juicio de Welch mejoraba hasta convertirse en un instinto infalible.

Ayudar a que las personas desarrollen su potencial como líderes significa tanto permitirles crecer, como saber qué necesitan para desempeñar su trabajo correctamente. El diálogo cara a cara con la persona para descubrir lo que va bien o mal en cada caso particular es la mejor técnica. Así sucedió en un caso que el autor describe en el libro: El de un director general de una multinacional de producción y servicios estadounidense que “salvó” a una de sus empleadas con un gran potencial para ejercer como directora general de finanzas.

Esta mujer tenía dificultades para adaptarse a la cultura corporativa de la compañía. Había sido contratada por su gran talento para las finanzas y había dado muestras de su valía en la resolución de algunos graves problemas durante el primer año en su puesto. No obstante, las quejas de los miembros de su equipo y de sus subordinados a propósito de su exigencia (que rayaba incluso en la intimidación), eran constantes. En un diálogo franco y abierto al que el director general la llamó, ella misma reconoció que debía moderar su comportamiento.

En las presentaciones de sus subordinados debería resaltar no sólo los aspectos negativos, como hasta ese momento, sino también subrayar los aciertos; en lugar de recriminaciones en público, debería previamente hacer las sugerencias precisas para un mejor enfoque de lo que considerase prioritario. Dos semanas más tarde, los empleados empezaron a percibir un cambio. De esta manera, la compañía consiguió retener a una directiva muy cualificada y ella, por su parte, mejoró en su trato con colegas y subordinados.

El “saber hacer” en la selección y desarrollo de los líderes no se mide por el número de personas que un ejecutivo llega a despedir. La excelencia en esta habilidad significa tratar de descubrir en qué destaca un candidato, cuáles son sus potenciales y qué aspectos de su talento son mejorables, y saber comparar el propio juicio con el de los colaboradores. A práctica constante en la evaluación de personas, y la reflexión sobre los errores cosechados, son el primer paso hacia el dominio de este “saber hacer” que, además, tendrá que completarse con el “saber hacer” en la formación de un buen equipo.

HABILIDAD N° 5: Formar equipos

Una vez realizado el esfuerzo de seleccionar, contratar y formar a personas de talento, es preciso incorporarlas a un equipo, donde su trabajo esté sincronizado con el de otros para garantizar el progreso de la empresa.

Por lo general, los miembros de un equipo tienden a centrarse en sus especialidades funcionales y tienen sus propias ambiciones personales. Estas diferencias provocan que, a menudo, su trabajo se aleje de la línea común y salte la tensión entre ellos. Un líder eficiente no permite que el trabajo se vea perjudicado por la importancia que sus subordinados directos conceden a su propio ego, por sus intereses personales o por su agresividad. El líder se sirve de su “saber hacer” para mediar en las disputas que surgen, para que cada interacción discurra por los cauces adecuados y para lograr que la información fluya libremente entre todos los miembros del equipo.

La piedra angular de este “saber hacer” es lograr que el equipo comprenda el negocio en su totalidad, se centre en él y se comprometa con él. Para ello, el líder debe proporcionar una visión global del negocio en su contexto externo y conseguir que esa visión coincida con la del equipo. De esa manera, sus integrantes estarán en condiciones de ver cómo sus respectivas áreas encajan unas con otras y tendrán la motivación y la información necesarias para mantener sus esfuerzos coordinados. De lo contrario, algunos miembros pueden acaparar los recursos y la información y provocar que la comunicación llegue a hacerse esporádica y formalista. En definitiva, depende del líder tolerar o desafiar los intereses particulares y los fallos en la comunicación.

Para muchos líderes, la formación de equipos es una tarea ingrata. Sin embargo, abandonándola a su suerte desperdician una gran oportunidad para diferenciarse y mejorar el negocio. Cuanto más capaces sean los miembros de un equipo de ver la anatomía total de un negocio, las intersecciones de todas sus partes y el contexto general en el que dicho negocio se desarrolla, mejor labor realizarán. Cuando los integrantes de un equipo coinciden en ver unos mismos hechos, intercambian sus observaciones y comprenden la interrelación de sus funciones, están en condiciones de fijarse unos objetivos más ambiciosos y alcanzarlos más rápidamente. Un equipo eficiente no sólo supone una gran ventaja competitiva, sino que resulta un mecanismo muy eficaz para retener a los mejores talentos.

Mark Fields, actual presidente para América de la Ford Motor Company, utilizó su “saber hacer” en la formación de equipos para vigorizar a la Mazda Motor corporation de Japón. Tras aumentar la inversión en la expansión de la compañía a principios de los noventa- para competir con Toyota, Honda y Nissan, Mazda fracasó en su intento. Su deuda alcanzó los 7.000 millones de dólares, sus productos resultaban indiferenciados y la marca estaba descentrada. Al equipo que heredó Fields le faltaba unidad y capacidad de planificación. Su principal desafío al llegar a la compañía consistió en posicionarla para lograr su supervivencia en el mercado.

Dado que la cultura corporativa japonesa se basa en el consenso, Fields se propuso conseguir que su equipo directivo se hiciera cargo de la situación de la empresa y desarrollara conjuntamente un plan que le permitiera sobrevivir y prosperar. Una de las primeras cosas que descubrió en su cargo fue que las compañías japonesas de cualquier sector compiten entre sí de acuerdo con la eficiencia operativa. Las líneas de productos son a menudo similares y la ventaja competitiva se la lleva la empresa cuyos productos tienen mejor calidad y rentabilidad.

Sin embargo, Fields decidió que Mazda debía posicionarse como una empresa “diferente”: aun siendo fiables y rentables, sus productos tenían que ser, ante todo, distintos a los de Toyota y Honda, tanto por su diseño como por su funcionamiento. Era de suma importancia que los directores de todas las divisiones de Mazda comprendieran el nuevo posicionamiento. En el pasado, si bajo el mando del director de producción se fabricaba el número estipulado de unidades, se daba por hecho que la compañía iba a tener beneficios; si el director de compras alcanzaba sus objetivos, se suponía que la compañía en su conjunto habría de tener buenos resultados, y así sucesivamente. Los directores de las divisiones carecían de una visión de conjunto.

Por otro lado, estaba la dimensión cultural del problema: los japoneses se mostraban reacios a participar en las reuniones o a expresar sus preocupaciones. Para superar este escollo, Fields optó por dividir a su equipo de directivos en grupos más pequeños, de entre tres a cuatro personas, que dedicarían unas horas a tratar un problema sobre el que tendrían que proponer soluciones concretas.

Todo el proceso llevó unos seis meses, durante los cuales el equipo mantuvo las reuniones en pequeños grupos además de las reuniones generales con todos los miembros. Finalmente, se consolidó un equipo directivo “con unidad y sin uniformidad”, que se hacía cargo de la situación y de las acciones que debían emprenderse, además de sentirse capaz de transmitirlo a sus subordinados.

En el plano práctico, se diseñó un plan de negocios para cinco años que fijaba trimestralmente los objetivos de la compañía. Para subrayar la urgencia del plan, Fields decidió dar a conocer los resultados financieros y de mercado cada seis meses en lugar de hacerlo anualmente, como es habitual en otras compañías. Todo este conjunto de medidas consiguió acabar con la inercia de Mazda y convertirla en una compañía notablemente más dinámica que en los inicios del mandato de Fields. La formación de un equipo directivo eficiente y coordinado supuso el principio de la recuperación para Mazda.

HABILIDAD N° 6: Fijar objetivos

Los objetivos son el destino hacia el cual se lleva un negocio. Una vez que se determinan sólidamente y se transmiten con claridad al conjunto de la organización, los objetivos movilizan la energía del personal y, si van unidos a la remuneración, tienen un gran efecto sobre su comportamiento. Los objetivos marcan el tono de las decisiones y acciones e influyen en gran medida en los resultados que se obtienen.

A algunos líderes empresariales, fijar objetivos les parece una tarea sencilla y directa. Pero lo cierto es que conseguir establecer los objetivos acertados puede llegar a ser un verdadero ejercicio de malabarismo. Los objetivos deben ser de un tipo y una magnitud adecuados para que puedan llevarse a la realidad y motivar al personal. Deben ser aceptables también para los inversores, la mayoría de los cuales sólo se preocupa de los resultados a corto plazo, y a la vez garantizar beneficios a largo plazo.

Dado que la realización de un objetivo afecta necesariamente a los demás (aumentar la cuota de mercado a corto plazo mediante grandes descuentos, por ejemplo, puede perjudicar el margen operativo o el flujo de efectivo), los objetivos particulares deben estar equilibrados entre ellos. Por encima de todo, los objetivos deben reflejar las oportunidades en el mundo exterior a la vez que la capacidad real y potencial de la organización para cumplirlos.

Existe un “saber hacer” a la hora de fijar objetivos: combinarlos armónicamente, en un plazo prudencial y al nivel adecuado. No es posible fijar objetivos con la mirada puesta atrás, en lo conseguido el año pasado y tratar de hacer los ajustes correspondientes o apoyándose en las proyecciones para el sector o la economía en general. Los objetivos deben reflejar las oportunidades y las posibilidades del negocio en la medida en que este se desarrolle. Hay que fijar más de un objetivo para mantener el equilibrio en la organización y no todos los objetivos deben ser financieros o cuantitativos. Siempre habrá altibajos en la economía que aceleren o retarden la consecución de algunos de ellos, pero en todo caso, siempre deben estar claramente concebidos y con un plazo concreto desde el principio. Sólo entonces será lícito ajustarlos, en la medida en que las condiciones se alteren y las oportunidades o las posibilidades de la organización se expandan o contraigan.

Cuando Rick Wagoner llegó al puesto de director general de General Motors, en el año 2000, se encontró a sí mismo ante un desafío límite. La cuota de mercado de la compañía en los EEUU venía disminuyendo desde hacía años como consecuencia de la entrada en el mercado de Toyota y Honda. Si no conseguía invertir la tendencia, Wagoner pasaría a la historia como el director general bajo cuyo mandato General Motors dejó de ser el mayor fabricante de automóviles del mundo.

Dada la importancia que la cuota de mercado tiene como medida del éxito en la industria automovilística, Wagoner fijó para su compañía el audaz objetivo de subir desde un 27,8% a un 30%. Acogido inicialmente con entusiasmo, este objetivo no tardó en chocar con la realidad: La cuota seguía disminuyendo, en 2005 la compañía perdió 5.000 millones de dólares y ya se oían voces que recomendaban declarar la bancarrota como única manera digna de evitar las pesadas obligaciones de los contratos y las pensiones.

El objetivo resultó ser demasiado optimista para las varias ventajas que Toyota y Honda sacaban a General Motors. Las dos compañías japonesas dominan los ciclos de producción cortos y pueden fabricar con gran rapidez nuevos modelos de última tecnología. En consecuencia, sus ofertas son muy novedosas. Además, ambas empresas tienen en el mercado muchos menos modelos que General Motors y reducen el coste de rediseñar un modelo montando más unidades por modelo. Dada la calidad que ofrecen y su adaptación al gusto de los consumidores, las dos compañías tienen capacidad para obtener unos márgenes de beneficio mayores que los de General Motors, y no se ven entorpecidas por la carga de las pensiones y gastos de salud de sus trabajadores.

General Motors, por su parte, tiene más de setenta modelos de vehículos tan sólo en el mercado estadounidense. Son modelos menos sofisticados que los de sus rivales

japoneses y los continuos descuentos reducen el margen de beneficio y perjudican además la imagen de marca de la compañía. Lo realista, en su caso, hubiera sido fijar el objetivo de la supervivencia para generar efectivo y aumentar los márgenes de beneficio: Eliminar algunas líneas de producto que ya no eran sostenibles, centrarse en los modelos más atractivos con el empleo de los mejores talentos del sector y aceptar que, como consecuencia de ello, la cuota de mercado se reduciría aún más. La falta de claridad de Wagoner en la fijación de objetivos costó a General Motors una continua disminución de su cuota de mercado. Al sentar un objetivo erróneo, Wagoner autorizó la destrucción sistemática del negocio de su empresa.

HABILIDAD N° 7: Establecer prioridades

El establecimiento de prioridades es el instrumento para alcanzar los objetivos de una empresa. Es una guía que organiza y dirige un negocio hacia sus objetivos. Cuando las prioridades son claras y específicas, el personal de una empresa sabe en qué debe centrarse y a qué dedicar los recursos y el seguimiento. Las prioridades adecuadas, combinadas con un seguimiento apropiado, impiden que los objetivos realmente importantes se confundan con otros que lo son menos en el torbellino del trabajo diario, donde todo parece importante. Unas prioridades bien marcadas ayudan a un líder a elevarse por encima de unas exigencias constantes, generadoras de estrés y confusión, y le proporcionan a él y a sus subordinados la nitidez necesaria para cometer las acciones.

Los objetivos son la cima de la pirámide y las prioridades son su base.

En la base se necesita contar con la suficiente tenacidad y determinación para explorar cada detalle y definir las acciones principales, junto a sus consecuencias de segundo y tercer orden. Las prioridades determinan la asignación de recursos y en ello reside su capacidad para provocar enfrentamientos entre los individuos. No es suficiente con que las prioridades sean claras, específicas y realistas: Es preciso recordarlas constantemente al personal y efectuar un seguimiento que asegure que se han entendido y se están poniendo en práctica.

Cuando el director general de General Electric, Jeff Immelt, se propuso como uno de sus objetivos principales conseguir un 8% de crecimiento, también tuvo que establecer las prioridades que le permitieran alcanzarlo. Parecía claro que las economías emergentes de países como China e India iban a crecer a un ritmo significativamente mayor que las economías del mundo desarrollado, así que Immelt fijó como una de las prioridades para su compañía derivar el 60% de su crecimiento de los mercados emergentes.

Puesto que tanto India como China necesitarían infraestructura en forma de turbinas, instalaciones para potabilizar el agua, ferrocarriles y aerolíneas, otra prioridad era la reorganización de estas áreas de negocio para cubrir mejor sus mercados respectivos. Las inversiones en tecnología, la renovación de los laboratorios de investigación ya existentes y la apertura de otros nuevos en ambos países se convirtieron en otra

prioridad, junto con la redefinición del famoso proceso de planificación de talentos para incluir nuevos criterios de selección de líderes.

Por último, Immelt introdujo diversos cambios en el “sistema social” de la compañía con la creación de un nuevo mecanismo operativo llamado “Consejo Comercial” (Commercial Council), y modificó las revisiones de los proyectos de crecimiento. En la actualidad, la compañía tiene en marcha 80 proyectos por un valor de 100 millones de dólares cada uno e Immelt supervisa personalmente unos 10 al mes. Al fijar prioridades, un líder empresarial debe elegir entre cuatro criterios: Lo importante, lo urgente, el largo plazo frente al corto y lo realista frente a lo visionario. No decidirse claramente por querer aplicarlos todos puede perjudicar el buen resultado final. Hay que actuar con una gran convicción mental para elegir un adecuado equilibrio entre ellos, a sabiendas de que algunos puedan ser impopulares, provocar rechazo o cambiar el equilibrio de poder entre las personas. No obstante, con la certeza de que su juicio es el correcto y que resulta imposible que sea compartido por todos, un auténtico líder puede tomar la decisión idónea.

HABILIDAD N° 8: Tratar con las fuerzas sociales exteriores al mercado

Cualquier empresa opera en un ámbito social y político complejo que requiere de ella algo más que generar beneficios. Los líderes empresariales han de saber tratar con las fuerzas del mercado y aprender a convivir con ellas, pero en el nuevo siglo tendrán además que tratar con fuerzas que van más allá del mercado.

Los grupos de interés siempre han existido, pero hoy su número es mayor que nunca, sus áreas de preocupación son muy amplias y su poder de acción inmenso. Hay una larga lista de temas que generan controversia y que amenazan el núcleo de varios negocios de hoy en día: La investigación con células madre, el medio ambiente, el posible auge de la energía nuclear frente a la subida de los precios del petróleo, el aumento de los precios de los medicamentos, el alto coste de los sistemas de salud, la inmigración ilegal, etc.

Las empresas que se encuentren en el lado equivocado de alguna de estas cuestiones corren el riesgo de sufrir un daño irreparable cuando éste empiece a cobrar importancia, como resultado de las acciones de los grupos de interés respectivos. Estos grupos saben organizarse, saben cómo valerse de los medios de comunicación, forman coaliciones con grupos que defienden causas afines y ejercen gran influencia en los consumidores y en los gobiernos. Además, gracias a Internet tienen un acceso sin precedentes a la información y pueden difundir sus puntos de vista a un coste muy bajo. Si deciden atacar a una empresa o industria, resulta extremadamente difícil zafarse de ellos. Los abogados de primera fila sirven de poco en la época de la “responsabilidad moral”, que impone a las empresas la nueva obligación de comportarse no sólo de una manera legal, sino también ética.

El trato con todas estas fuerzas puede que no lleve a la creación de valor para el accionista, pero no hacerlo puede llegar a destruirlo. Los líderes que no las tienen en cuenta a menudo perjudican a la empresa que dirigen y su propio puesto en ella.

El “saber hacer” en el trato con fuerzas sociales, como los grupos de Interés, consiste en identificar entre ellas a las que están en alza, aumentan su influencia y luchan por causas legítimas. Hay que intentar tender puentes hacia ellas y entender sus motivaciones y las actitudes de sus líderes. También se deben buscar vías de comunicación a sabiendas de que un contacto establecido a tiempo otorga el poder de intervenir en los temas de conflicto y en sus resultados. Si se trata de asuntos legítimos, tal vez lo más conveniente sea responder con la formación de una alianza entre las empresas de una misma industria para impedir los ataques.

Aunque siempre haya que estar preparados para recurrir a la justicia o a acuerdos negociados, no hay que depender de ellos, ya que muchas batallas, donde de verdad se libran, es en el tribunal de la opinión pública y, en este foro, se gana más por el componente emocional que a base de argumentos legales. Cada nuevo paso en el trato con las fuerzas sociales requiere un nuevo análisis: En ello se asemeja a una partida de ajedrez, en la cual hay que prever varios movimientos de antemano, explorar lo que busca el adversario, su base de poder y su pasión. Si durante la partida falla la voluntad, las posibilidades de perderla se multiplican.

Es imposible dominar el “saber hacer” en el trato con las fuerzas sociales sin la determinación psicológica de enfrentarse a las ambigüedades que le son inherentes y la falta de control que entraña. Hablar con un activista social que ignora las realidades de un negocio y que exige determinadas acciones a la empresa, puede resultar desconcertante o desolador para las personas del ámbito corporativo. Sin embargo, los líderes que optan por evitar estas situaciones deberían preguntarse seriamente si su empresa puede permitirse algo así en los tiempos que corren.

El líder de empresa más eficiente es aquel que está mentalmente preparado y dispuesto a la negociación; es consciente de que las razones de su oponente tienen sentido para él, por más irracionales que le parezcan. La capacidad de escuchar sin prejuicios, y entender qué busca de verdad un grupo de presión o su líder, es indispensable, puesto que da la clave de qué significa para ellos “ganar” o “perder”.

2.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA TERMINOLOGÍA EMPLEADA.

- **SABER HACER**

Según Beillerot, J; (2006). *Tras las huellas del saber pedagógico*. Bogotá-Colombia: Universidad Pedagógica Nacional.

Reconoce que esta es una noción problemática, generalmente aparece asociada a la relación entre los conocimientos adquiridos y a la implementación de los mismos, al proceso que permite producir y transformar algo. Aunque esta es, sin lugar a dudas, una visión reducida del saber hacer, por lo menos tiene el mérito de colocarla en la transformación de lo real. Por ello cuestiona esta otra definición, supuestamente más científica: “El saber hacer es una habilidad para poder lograr con éxito lo que se emprende, y para resolver problemas prácticos, competencia, experiencia en el ejercicio de una actividad artística o intelectual”.

HABILIDADES

Paniagua, E & López, B (2007) la habilidad, es una capacidad y disposición para una cosa. Cosas que se ejecutan con una cierta destreza. La habilidad de gestión son aquellas relativas a la capacidad de realizar diligencias conducentes al logro del negocio o de un deseo cualquiera. Capacidad de administrar.

PRÁCTICA DE CONTROL

En el campo gerencial, el control se encuentra dividido en dos escenarios, el control operativo establece como ejecutar las tareas específicas establecidas por los niveles administrativos y los criterios para realizar la asignación de recursos. En cambio el control administrativo solo supervisa el desempeño de los recursos de la empresa.

En la práctica de control de calidad, se encuentra subordinado en gran medida a la aptitud y actitud de sus colaboradores. Por eso los métodos que utilizan son la identificación, jerarquización y solución del problema.

DISEÑAR

Frascara, J. (2006)

Diseñar es coordinar una larga lista de factores humanos y técnicos, trasladar lo invisible en visible, y comunicar. Diseñar implica evaluar, implementar

conocimientos, generar nuevos conocimientos, y usar la experiencia para guiar la toma de decisiones. Diseño es referido al proceso de concebir, programar proyectar, coordinar, seleccionar y organizar una serie de factopres y elementos, normalmente textuales y visuales, con miras a la realización de productos destinados a producir comunicaciones visuales. Relacionada con los objetivos creador por esa actividad.

SATISFACCIÓN

La satisfacción es conceptualizada como una actitud, similar a una valoración siguiendo a un acto de compra o basada en esta misma dirección, adoptando el paradigma de la conformidad/disconformidad de las expectativas, aunque también existen otras teorías sobre la satisfacción.

Según Padron, M. (1995), Una perspectiva personal: La satisfacción viene determinada por el propio trabajo que realiza el individuo cuando este se proyecta directamente de forma gratificante hacia las necesidades del propio sujeto, a la vez que se hace extensivo a las distintas facetas de la persona.

CAPITULO III

METODO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN (DESCRIPTIVO EXPLICATIVO)

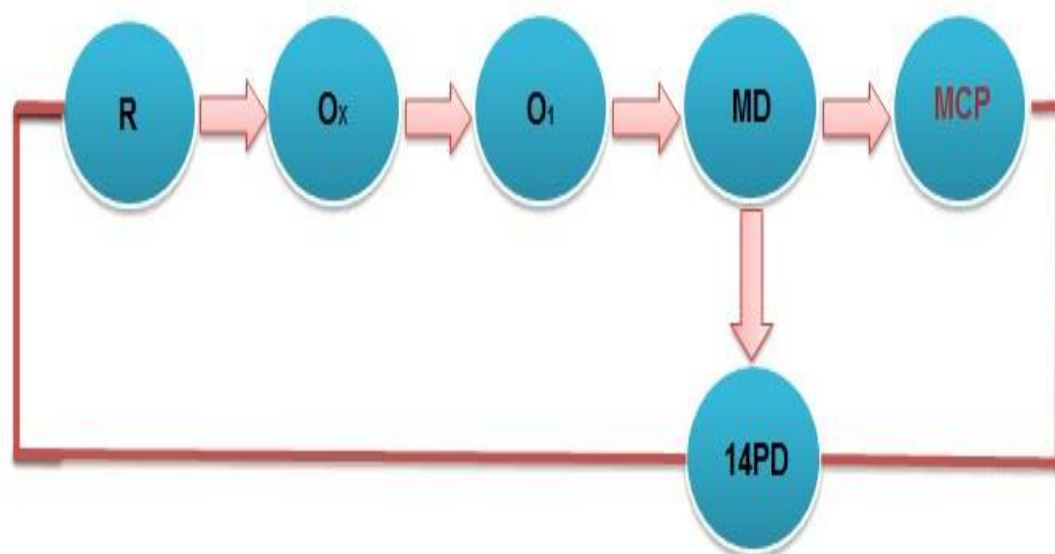
Arias, F (2012). Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Explicativa porque se encarga de buscar el porqué, de los hechos mediante el establecimiento de relación causa- efecto de la investigación para que el plan de Know-How mejorara la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A del distrito de Chilca.

3.1.2 DISEÑO DE ESTUDIO

Diseño no – experimental (No experimental)

Método transversal: este tipo de investigación consiste en recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único. El propósito de este método es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

FIGURA N° 04 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN



FUENTE: Elaboración propia

Dónde:

R = Realidad de la empresa.

O_x= Observación del problema.

O1 = Pre - Prueba

MD= Modelo de DEMING.

PD= 14 PUNTOS DEMING.

MCP= Mejora en la calidad de procesos.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA:

3.2.1 POBLACIÓN

Según Malhotra, N. (2004), “La población es el total de todos los elementos que comparten un conjunto de características comunes y comprenden el universo del propósito de problema de investigación de mercado.

La Población de estudio son los todos los trabajadores y clientes de la panadería SUR SABOR S.A ubicado en el distrito de Chilca 2012.

3.2.2 MUESTRA

Como cita Jiménez Fernández (1983), “la muestra es una parte o sub conjunto de una población normalmente seleccionada”.

La muestra de estudio 20 trabajadores de la panadería SUR SABOR S.A del distrito de chilca 2012.

Asimismo la muestra para probar calidad será a través de la encuesta aplicada a 150 clientes.

3.3 CONSISTENCIA INTERNA DE LA HIPÓTESIS

Prueba “T”

Sealy, W. (1908)

Una prueba T de Student, prueba T-Student, o Test-T es cualquier prueba en la que el estadístico utilizado tiene una distribución t de Student si la hipótesis nula es cierta. Se aplica cuando la población estudiada sigue una distribución normal pero el tamaño de la muestra es demasiado pequeño como para que el estadístico en el que está basada la inferencia esté normalmente distribuido, utilizándose una estimación de la desviación típica en lugar del valor real.

Prueba “Chi”

Levin Jack

"La prueba de significancia no paramétrica más popular en la investigación social se conoce como Chi cuadrada (X^2). Como veremos, la prueba se usa para hacer comparaciones entre dos o más muestras".

3.4 HIPÓTESIS

3.4.1 HIPÓTESIS NULA:

H0: Si se aplica el plan de knowHow entonces no permitirá obtener la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca, no mejorara.

3.4.2 HIPÓTESIS ALTERNA:

H1: Si se aplica el plan de Know How entonces permitirá obtener la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca.

3.4.3 HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- Al mejorar la calidad total mejorara los procesos de producción en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca.
- Si se analiza la herramienta causa y efecto, se conseguirá la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca.

- Al desarrollar estrategias teniendo en cuenta los 14 puntos de Deming, se obtendrá la satisfacción del cliente en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca.

3.4.4 PRUEBA DE HIPÓTESIS

TABLA N° 02 PRUEBA DE MUESTRA RELACIONADAS

PRUEBA DE MUESTRAS									
		Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	VAR_KNOW HOW VAR_CALIDAD	12.50000	2.06474	.46169	11.53367	13.46633	27.074	19	.001

NIVEL DE SIGNIFICANCIA:

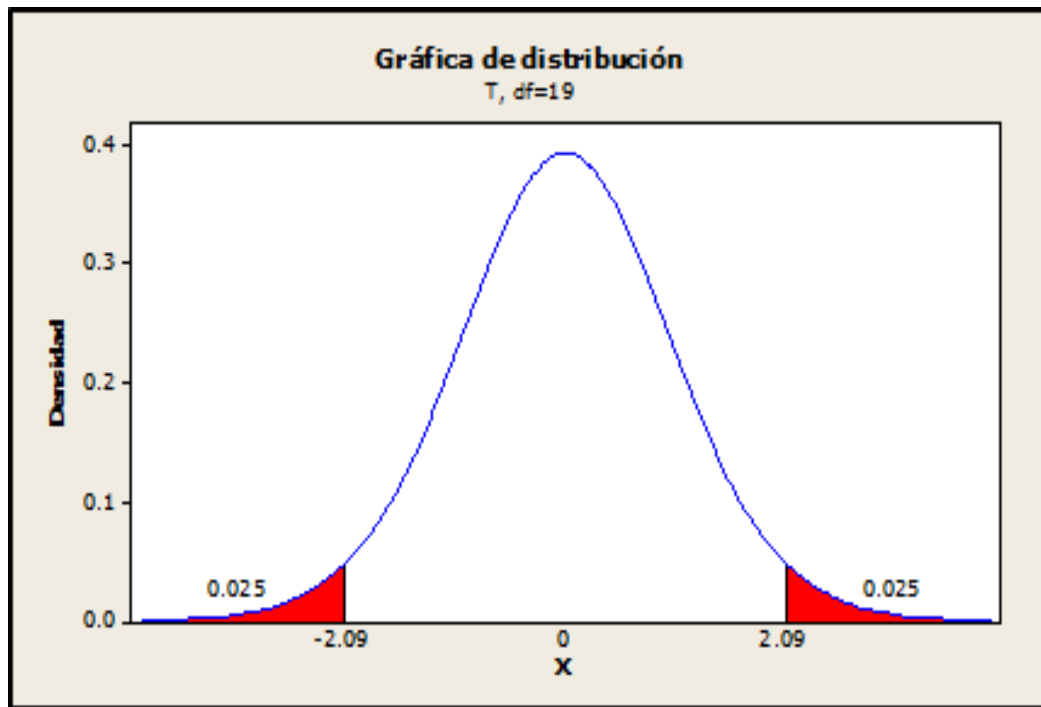
$\alpha = 0.05\%$ Entonces: $p = 0.001$

REGLA PARA CONTRASTAR HIPÓTESIS

Si el Valor $p \geq 0.05$, se acepta la hipótesis nula (H_0)

Si el Valor $p < 0.05$, se acepta la hipótesis alternativa (H_a)

FIGURA N° 5 DE DECISIÓN



Fuente: Elaboración propia

DECISIÓN:

Como podemos apreciar, el valor calculado $p = 0.001$, el cual pertenece a la zona de rechazo de la hipótesis nula (H_0), de tal manera, no existe evidencia alguna para aceptar H_0 : Si se aplica el plan de know How entonces no permitirá obtener la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca, no mejorara.

Por lo tanto, aceptamos la hipótesis alterna H_a , y podemos afirmar con un 95% que: Si se aplica el plan de Know How entonces permitirá obtener la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca.

CONCLUSIÓN:

El plan de Know How mejorara la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca

TABLA N° 3 ALFA DE CRONBACH

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100.0
	Excluidos ^a	0	0.0
	Total	20	100.0
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 4 PRUEBA DE FIABILIDAD

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.820	16

Fuente: Elaboración propia

PRUEBA DE HIPÓTESIS

PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS:

H₀: μ = ENCUESTA

Si se aplica el plan de Know How entonces no permitirá obtener la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca 2012, no mejorara.

H₁: μ = ENCUESTA

Si se aplica el Plan de “de Know How” en las dimensiones de saber hacer, habilidades y gestión de talento entonces aumentaran los niveles de saber hacer, diseño, habilidad, gestión de talento, práctica de control, y satisfacción del cliente, lo cual influirá significativamente en la mejora continua de la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca 2012.

TABLA N° 5 CHI - CUADRADO

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,836 ^a	4	.000
Razón de verosimilitudes	25.893	4	.000
Asociación lineal por lineal	23.073	1	.000
N de casos válidos	150		

a. 1 casillas (11,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,64.

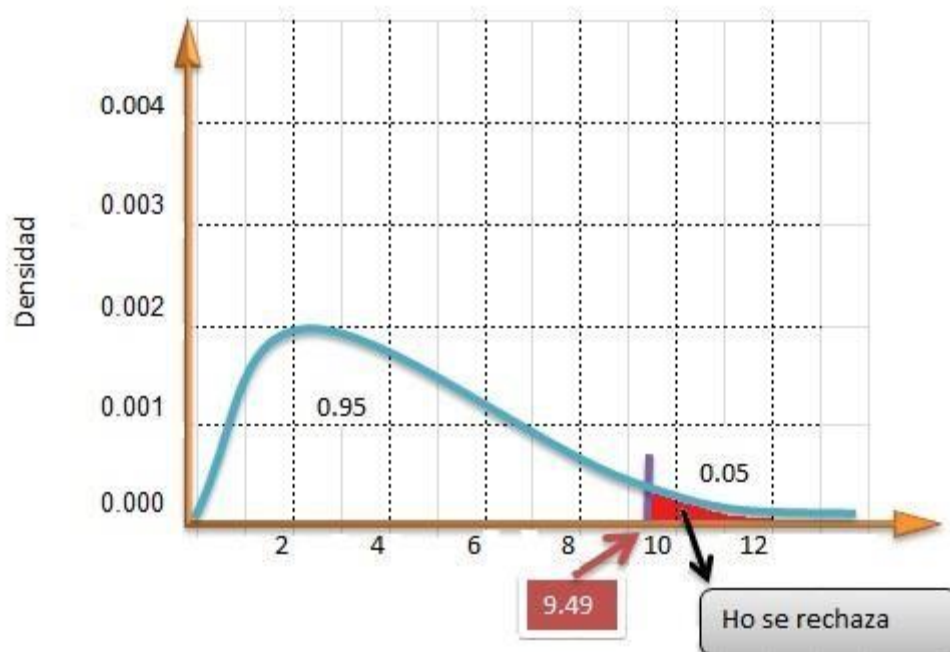
Fuente: Elaboración propia

REGLA PARA CONTRASTAR HIPÓTESIS

Si el Valor $p \geq 0.05$, se acepta la hipótesis nula (H_0)

Si el Valor $p < 0.05$, se acepta la hipótesis alternativa (H_a)

FIGURA N° 6 PRUEBA DE HIPOTESIS



DECISIÓN:

La conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta a hipótesis alterna planteada para esta investigación; es decir, el plan de Know How para mejorar la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A del distrito de Chilca.

CONCLUSIÓN:

El plan de “Know How” logra la mejora de la competitividad en la panadería Sur Sabor

TABLA N° 6 ALFA DE CROMBACH

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.813	30

Fuente: Elaboración propio

TABLA N° 07 PRUEBA DE CONFIABILIDAD

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	150	100.0
	Excluidos ^a	0	0.0
	Total	150	100.0
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			

Fuente: Elaboración propia

3.5 VARIABLES – OPERACIONALIZACIÓN

Variable Independiente (X)

Definición conceptual

Charan, R. (2007) Know How:

- El Saber Hacer los negocios, necesario para cualquier directivo actual que comprende 8 habilidades esenciales, que son precisamente las que diferencian a aquellos que obtienen resultados de los que no logran alcanzarlos: Gestionar el talento, formar equipos, fijar objetivos, establecer prioridades, tratar con las fuerzas sociales exteriores al mercado.

Definición operacional

Existen dos tipos de habilidades, las técnicas y las personales.

- Las habilidades técnicas son aquellas necesarias para realizar ciertas tareas, estas incluyen su capacidad de trabajar con herramientas como computadoras, máquinas, números, cuentas, idiomas, procesos legales, administrativos o económicos. Las habilidades técnicas también incluyen especializaciones como programación de computadoras, uso eficaz de sistemas de cuentas, conocimiento general de la industria en la que se maneja.
- Las habilidades personales, también llamadas blandas, se reflejan en la personalidad. Aquí se incluyen la eficiencia para realizar con precisión el trabajo que le fue asignado, la dependencia o independencia con la que realiza sus tareas, el profesionalismo, la camaradería, la discreción y hasta el trato con sus colegas.

Variable dependiente (Y)

Definición conceptual

- **Cuatrecasas, L (2010), tomado de Ishikawa, K. Calidad es:** “comprometerse con la control de calidad”, dice que practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil, y siempre satisfactorio para el consumidor.

- Mediante la calidad total y con la parcelación de todos los empleados, incluido el presidente, cualquier compañía puede crear mejores productos o servicio a menor coste, aumentar las ventas, mejorar beneficios, convirtiéndose así en una organización mejor. Calidad total, persigue la satisfacción total de todos los clientes tanto internos como externos.

Definición operacional

- El control de la calidad es una estrategia para asegurar el cuidado y mejora continua en la calidad ofrecida.
- Implantación de programas, mecanismo, herramientas y/o técnicas en una empresa para la mejora de la calidad de sus productos, servicios y productividad

CUADRO N° 03: VARIABLES – OPERACIONALIZACIÓN

PROBLEMA	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS
¿Cómo el plan de know-how, mejora la calidad total en la elaboración del pan, en la panadería SUR SABOR S.A del Distrito de Chilca en el 2012?	<p><u>Variable Independiente (X)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Know-How 	<p>RAM CHARAN (2007)</p> <p>Es el Saber Hacer los negocios, necesario para cualquier directivo actual que comprende 8 habilidades esenciales, que son precisamente las que diferencian a aquellos que obtienen resultados de los que no logran alcanzarlos: Gestionar el talento, formar equipos, fijar objetivos, establecer prioridades, tratar con las fuerzas sociales exteriores al mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Saber Hacer Habilidades Gestionar talento 	<p>Experiencia Conocimiento Cualidades</p> <p>Competitivo Solucionar problemas Comunicación</p> <p>Desempeño Disciplina Responsabilidades</p>	CUESTIONARIO

	<p><u>Variable Dependiente (Y)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad 	<p>KAORU ISHIKAWA (1915 - 1989): “comprometerse con la control de calidad”, dice que Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil, y siempre satisfactorio para el consumidor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica control de • Diseñar • Satisfacción 	<p>sistema Producción Cumplimiento</p> <p>Transformación Innovación impacto</p> <p>Desempeño de producto. Servicio. Tendencias del mercado.</p>	
--	---	--	--	---	--

3.6 MÉTODO E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos a emplear son:

- Método descriptivo, para numerar las características de la realidad.
- Método analítico, para analizar y sistematizar los datos de la realidad y de la base teórica científica.
- Método inductivo, para establecer generalidad de los resultados.
- Método deductivo, para establecer la síntesis de los antecedentes, teorías de los antecedentes, teoría y elaboración de la propuesta.

Método Inductivo – Deductivo, para obtener las conclusiones

Según Vargas (2000), indica: "El método, es el camino, la vía, la estructura del proceso de investigación científica; es el sistema de procedimientos, la forma de estructuración de la actividad para transformar el objeto, para resolver el problema, para lograr el objetivo". Los métodos a abordar en el estudio, se han convertido en una actividad mediadora entre el objeto que se investiga y el sujeto de la investigación.

En ésta presente investigación, se emplearán métodos teóricos y métodos empíricos de la vertiente científica, mediante las cuales se obtendrá el panorama que se presenta dentro de la empresa, que permitirán brindar un diagnóstico adecuado.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se utilizaran las siguientes técnicas de recolección de datos:

Encuesta: Es un cuestionario de preguntas basadas en las variables e indicadores de las hipótesis propuestas. Permitirá obtener información directa de la muestra consultada.

Las técnicas que se utilizan es la recaudación de información de este estudio, teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo y recursos, se sustenta en entrevistas personales a los trabajadores de la panadería

Se ha procurado obtener información objetiva e indicadores cuantitativos; cuando esto no ha sido posible, o cuando sí ha sido, pero se quiere tener una visión más completa de un asunto, se ha recabado también información subjetiva y se han construido indicadores cualitativos. El instrumento denominado encuesta consta de 30 ítem los permitirán conocer el grado de calidad en la que se encuentra

Se procederá a aplicar un cuestionario previamente elaborado en función a los objetivos de la investigación y que nos permitirá obtener información directa de los datos confiables a fin de mejorar la calidad total.

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LOS DATOS

1. Construcción de una matriz de datos: Se va a elaborar teniendo en cuenta la necesidad de seleccionar y almacenar, en forma primaria, la información obtenida.

2. Utilización de los instrumentos de la tecnología informática: La información almacenada en la matriz de datos, se llevara a una computadora para que puedan realizarse los tratamientos textuales y estadísticos necesarios, utilizando los programas más adecuados para cumplir tal propósito. Además, se hará uso de otras herramientas informáticas si el caso así lo requiere.

3. Aplicación de las pruebas estadísticas: Se aplicaron las pruebas estadísticas requeridas, de tal forma que se adaptaran y que fueran las más apropiadas para el trabajo, en función de los datos obtenidos y el propósito plasmado en el diseño de la investigación.

4. El procesamiento de los datos se inició aplicando la encuesta, luego en gabinete lleva a cabo la tabulación de las respuestas dadas luego con el programa estadístico Spss, se procedió a calcular el alfa de crombach que para que sea válido el instrumento tienen que estar en el rango de 0.8 Y 1 Asimismo se procedió a hacer las tablas y los gráficos para luego hacer la descripción de los mismos. Se procedió a hacer el Chi cuadrado para poder hallar la P y la prueba T.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS

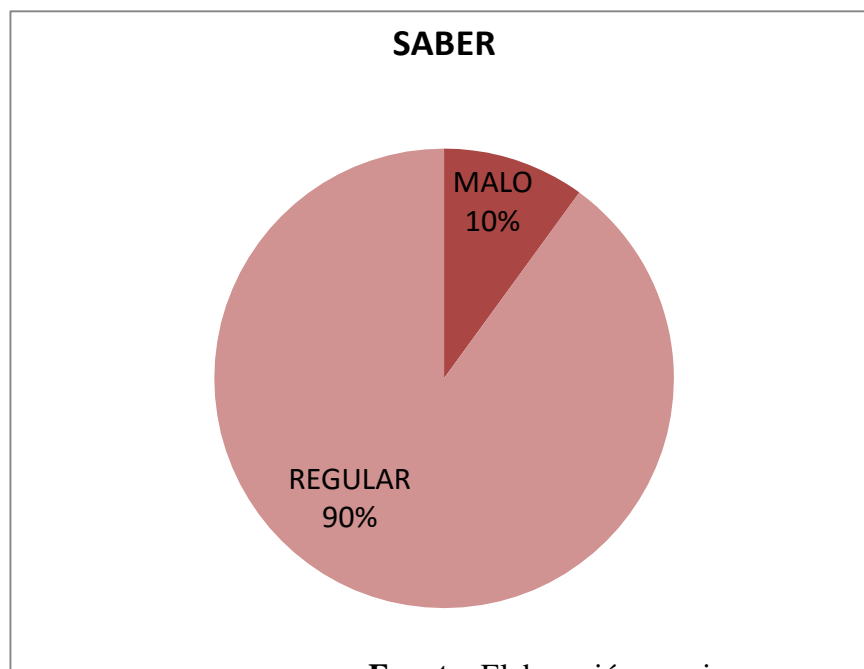
ENCUESTA DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE SUR SABOR S.A

TABLA N° 08 Resultado de la dimensión de "Saber hacer" en la panadería

DIM_SABER (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	2	10	10%	10%
	REGULAR	18	90	90%	100%
	Total	20	100	100%	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N° 07 Porcentajes la dimensión agrupada de "Saber hacer"



Fuente: Elaboración propia

Descripción

- Se siente integrado en la empresa
- Cree q al aplicar el know-How se obtendrá más experiencia
- Recibir capacitación sobre calidad total es importante para aumentar conocimientos
- La empresa se preocupa por desarrollar tus cualidades para un mejor desempeño laboral

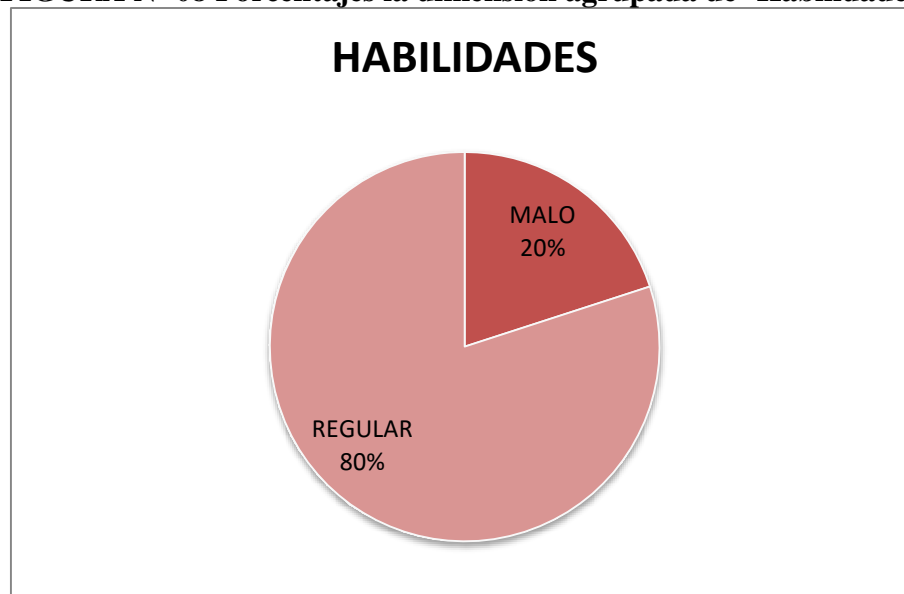
En el siguiente gráfico se observa que el 90% de los trabajadores están de acuerdo con aplicar plan Know-How orientada a la calidad total de la empresa, mientras el 10% aún creen que no es necesario tal aplicación.

TABLA N° 09 Dimensión de "Habilidades" en la panadería

DIM_HABILIDADES (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	4	20.0	20.0	20.0
	REGULAR	16	80.0	80.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N° 08 Porcentajes la dimensión agrupada de "Habilidades"



Fuente: Elaboración propia

Descripción

- La empresa da oportunidades para demostrar tus habilidades
- Existe buena comunicación dentro de la organización

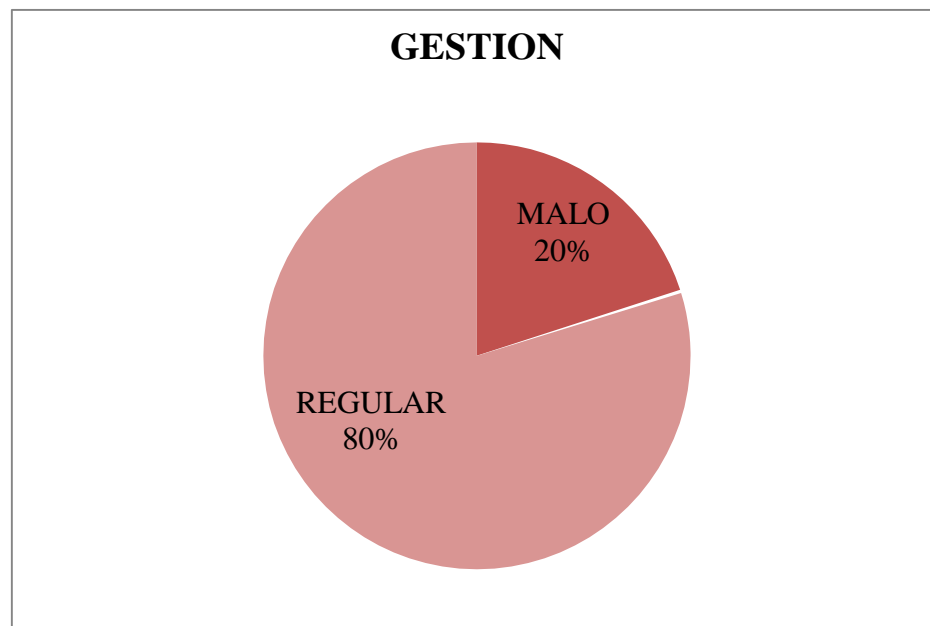
En el siguiente gráfico se observa que el 80% de los colaboradores aceptan que la empresa si da oportunidades para su desarrollo y afirman que si existe una buena comunicación dentro de la organización mientras el 20% afirma lo contrario.

TABLA N° 10 Dimensión de "Gestar talento" en la panadería

DIM_GESTION (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	4	20.0	20.0	20.0
	REGULAR	16	80.0	80.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N° 09 Porcentajes la dimensión agrupada de "Gestionar Talento"



Fuente: Elaboración propia

Descripción

- El jefe da buenos ejemplos a seguir para mejorar tu desempeño en el trabajo
- Se demuestra disciplina para perseguir la satisfacción de objetivos organizacionales.
- En la organización se presta primordial atención al personal, (talento humano).

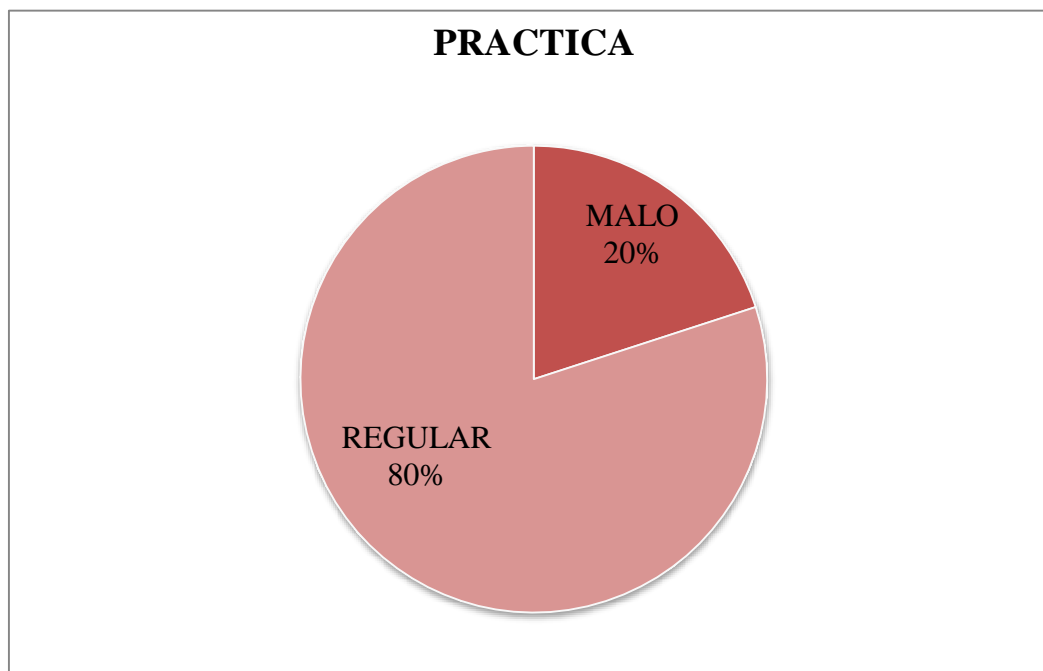
En el siguiente gráfico se observa que el 80% de los colaboradores afirman que se desarrolla una regular gestión de talento humano mientras que el 20% opinan lo contrario.

TABLA N° 11 Dimensión de "Practica de control" en la panadería

DIM_PRACTICA (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	4	20.0	20.0	20.0
	REGULAR	16	80.0	80.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N° 10 Porcentajes la dimensión agrupada de "Practicas de control"



Fuente: Elaboración propia

Descripción

- Estas satisfecho con tu rendimiento laboral en la empresa.
- La empresa cumple con brindar un ambiente favorable que proporcione motivación, compromiso y productividad.
- Existe un control de calidad en el proceso de producción, para evitar errores.
- Estás de acuerdo con imponer un castigo al no cumplir las responsabilidades que les asignan.

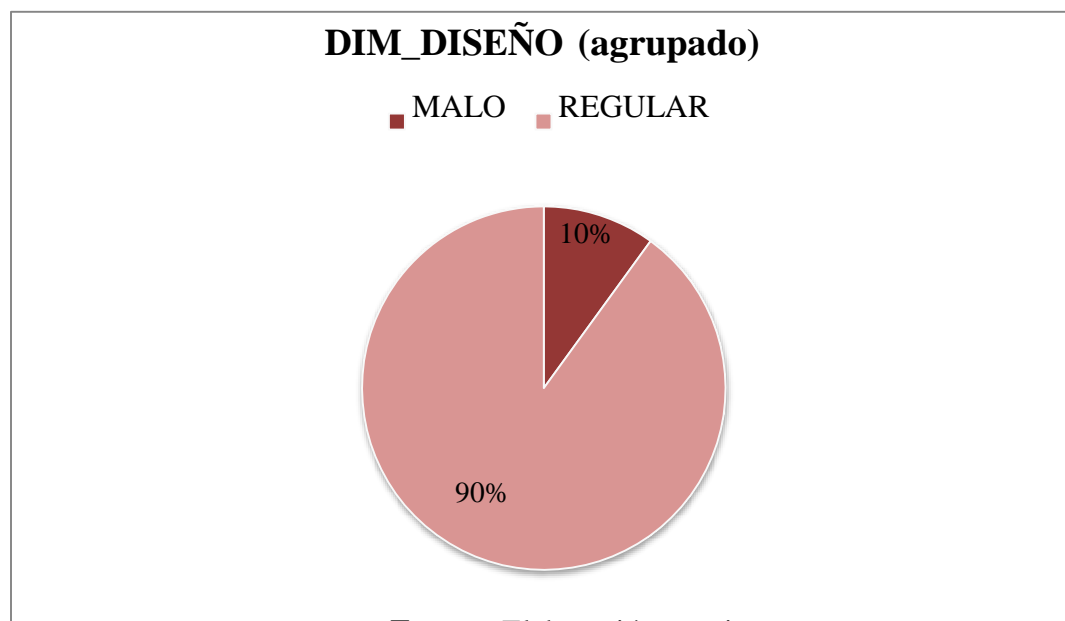
En el siguiente grafico se observa que el 80% de los colaboradores afirman que existe un nivel regular de prácticas de control y el 20% de los colaboradores afirman que existe un nivel malo de prácticas de control.

TABLA N° 12 Dimensión de " Diseño" en la panadería

DIM_DISEÑO (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	2	10.0	10.0	10.0
	REGULAR	18	90.0	90.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N° 11 Porcentajes la dimensión agrupada de "Diseño"



Fuente: Elaboración propia

Descripción

- Es necesario realizar una transformación en infraestructura para mejorar la imagen de la empresa

En el siguiente grafico se observa que el 90% de los colaboradores opinan que se debe realizar un nuevo diseño de infraestructura de la empresa, mientras el 10% opinan que no es necesario.

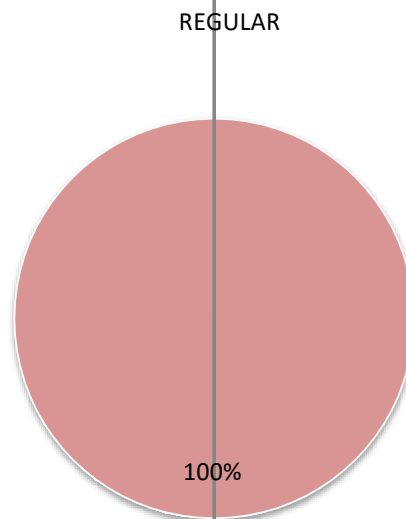
TABLA N° 13 Dimensión de "Satisfacción" en la panadería

DIM_SATISFACCION (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	REGULAR	20	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N° 12 Porcentajes la dimensión agrupada de "Satisfacción "

DIM_SATISFACCION (agrupado)



Fuente: Elaboración propia

Descripción

- ¿Ud. considera que el desempeño de los productos de SUR SABOR S.A. Han evolucionado positivamente?

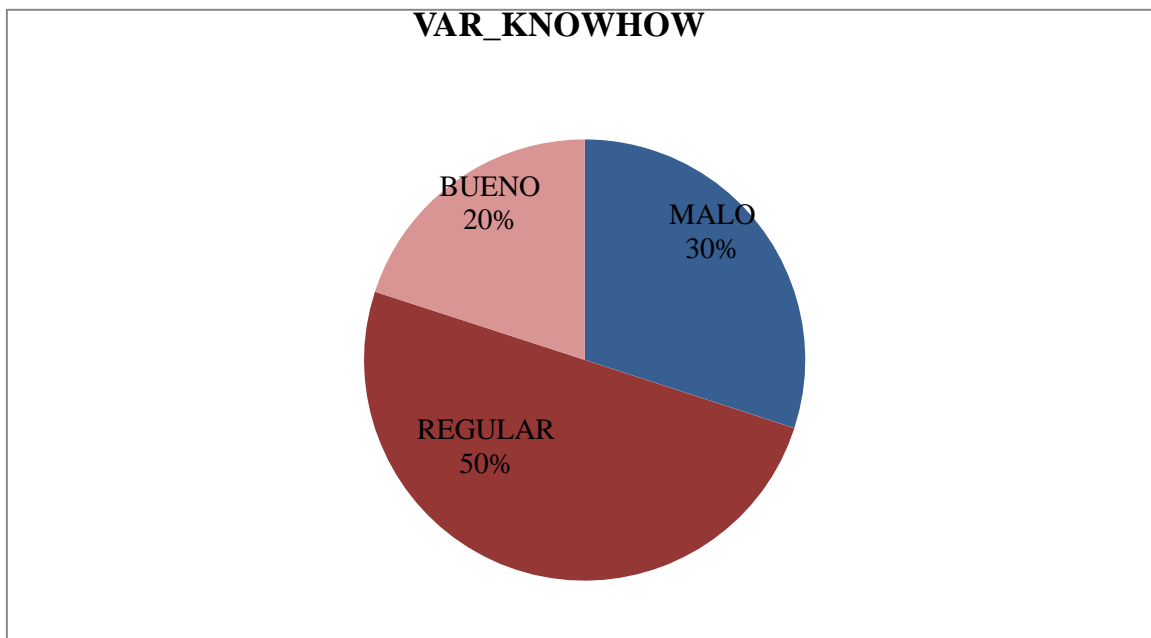
En el siguiente gráfico se observa que el casi el 100% de los colaboradores opinan que los productos de SUR SABOR S.A. tiene un gran desempeño en el mercado y por lo tanto tenemos clientes satisfechos.

TABLA N° 14 Resultados de la variable Know - How

VAR_KNOWHOW (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	6	30	30%	30%
	REGULAR	10	50	50%	80%
	BUENO	4	20	20%	1
	Total	20	100	1	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N° 13 Porcentaje de la variable Know - How



Fuente: Elaboración propia

Descripción

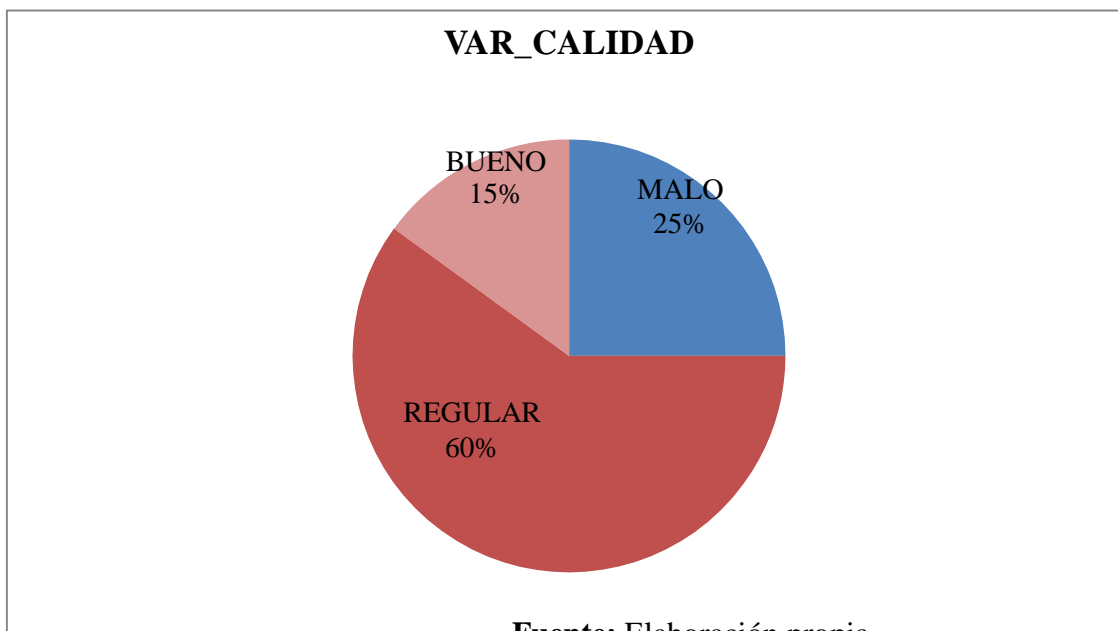
En el siguiente grafico se observa que el 20% de los colaboradores opinan que el know how es Bueno, en la empresa para, el 30% opinan que es malo y el 50% opinan que es regular el desarrollo de dicha variable.

TABLA N° 15 Resultados de la variable calidad

VAR_CALIDAD (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	5	25	25%	25%
	REGULAR	12	60	60%	85%
	BUENO	3	15	15%	1
	Total	20	100	1	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N° 14 Porcentaje de la Variable Know - How



Fuente: Elaboración propia

Descripción

Como se observa en la tabla, la cual corresponde a la variable: de calidad, que el 25% se encuentra en el nivel malo, el 15% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 60% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que la calidad aún debe mejorar si se aplica plan de Know - how para mejorar la calidad total de la panadería SUR SABOR S.A del distrito de Chilca- 2012.

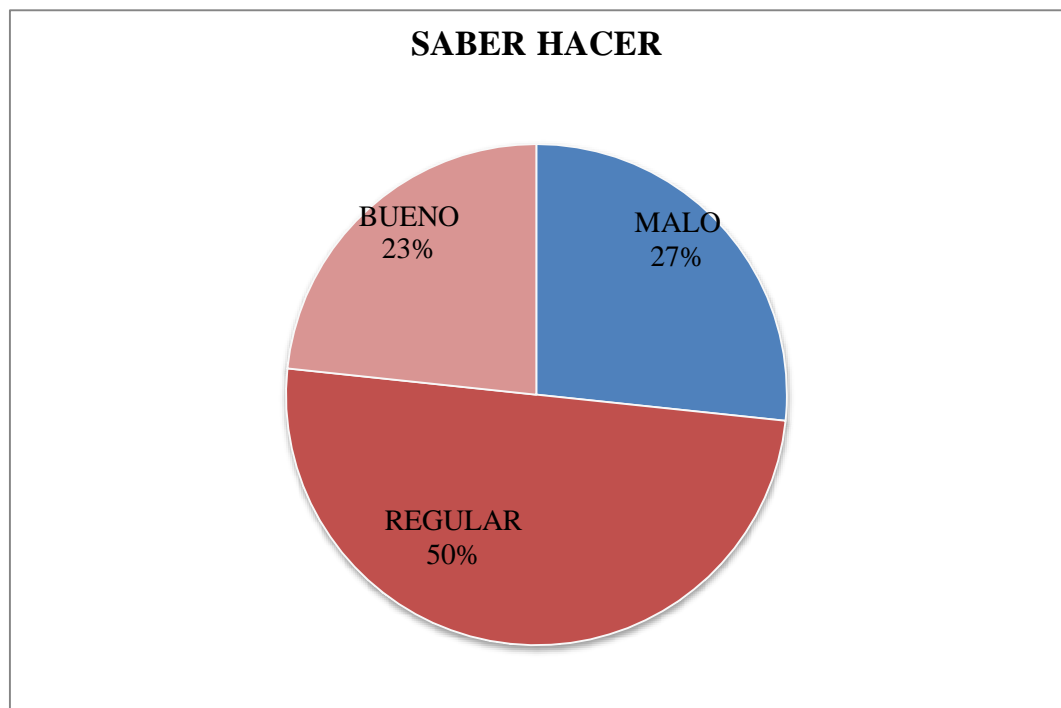
ENCUESTA DIRIGIDO PARA LOS CLIENTES

TABLA N° 16 Opinión de los clientes de la dimensión de "Saber hacer"

DIM_SABER (agrupado)		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	40	27	27%	27%
	REGULAR	75	50	50%	77%
	BUENO	35	23	23%	100%
	Total	150	100	100%	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N° 15 Porcentajes de la dimensión agrupada de "Saber Hacer"



Fuente: Elaboración propia

Descripción

- Te consideras cliente de la empresa SUR SABOR.
- Cree que al aplicar el know-How la calidad del producto y servicio de Sur Sabor S.A
- ¿Crees que el vendedor de SUR SABOR S.A está capacitado para darle una buena atención? Sur Sabor
- La empresa se preocupa por satisfacer la necesidad de los clientes
- Cree equipo humano de SUR SABOR S.A , tiene alto nivel de conocimientos en el rubro de panificación

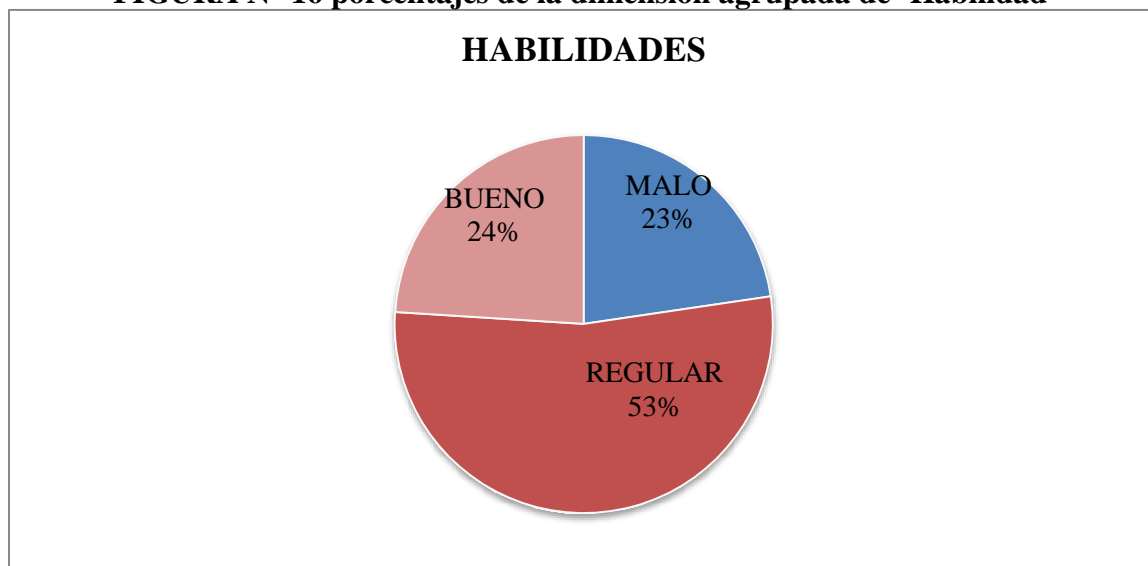
En el siguiente grafico se observa los niveles de conocimiento que empresa maneja sobre saber hacer las cosas bien con un 27% malo, 50% regular y 27% bueno.

TABLA N° 17 Opinión de los clientes de la dimensión de "Habilidad "

DIM_HABILIDADES (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	34	23	23%	23%
	REGULAR	80	53	53%	76%
	BUENO	36	24	24%	100%
	Total	150	100	100%	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N° 16 porcentajes de la dimensión agrupada de "Habilidad"



Fuente: Elaboración propia

Descripción

- Consideras que los productos de SUR SABOR S.A. Tiene alto nivel competitivo
- Consideras que el vendedor de SUR SABOR S.A. Es competitivo
- El vendedor de SUR SABOR S.A. soluciona los problemas que se presenta en el proceso de venta
- Ud. cree que los vendedores de SUR SABOR S.A. Tienen el perfil adecuado para su puesto
- Existe buena comunicación entre usted y el vendedor

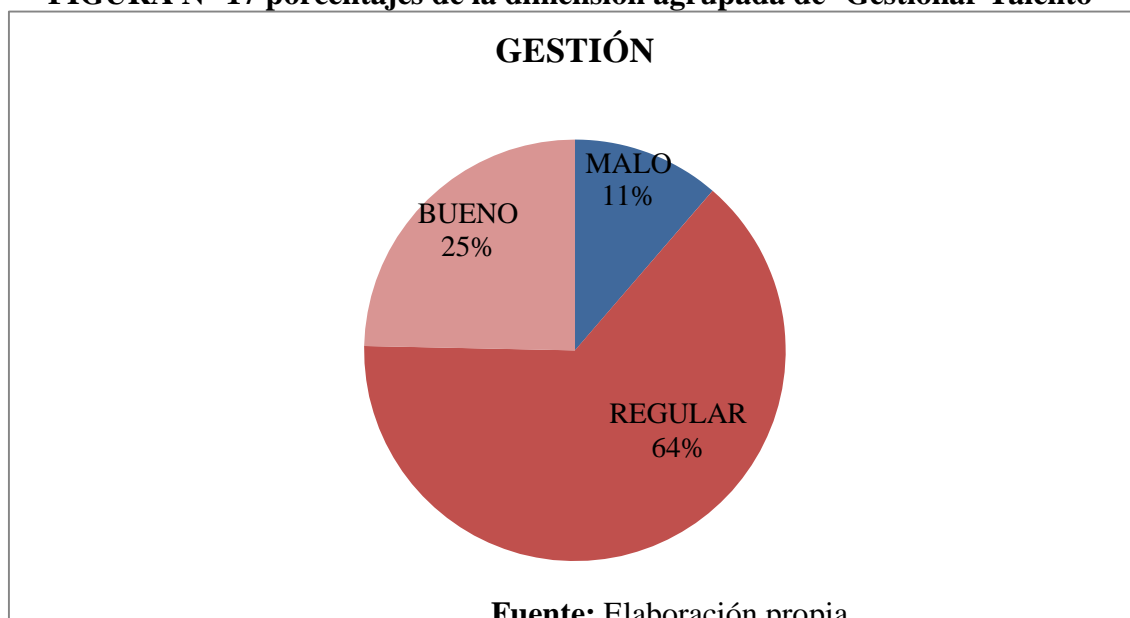
Según el grafico describe en qué nivel están desarrolladas las habilidades de los colaboradores frente a los clientes con un porcentaje de 23% malo, 53% regular y con el 24% bueno.

TABLA N° 18 Opinión de los clientes de la dimensión de "Gestar talento"

DIM_GESTIÓN (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	17	11	11%	11%
	REGULAR	96	64	64%	75%
	BUENO	37	25	25%	100%
	Total	150	100	100%	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N° 17 porcentajes de la dimensión agrupada de "Gestionar Talento"



Descripción

- Cree que el sabor y el precio del producto SUR SABOR S.A. Motiva a comprar más.
- Cree usted que la empresa motiva a sus clientes para aumentar el compromiso de compra
- Se demuestra disciplina para conseguir la satisfacción del cliente
- El vendedor cumple con la responsabilidad de prestar atención preferencial a los clientes
- El personal de la empresa demuestra interés en brindar buena atención

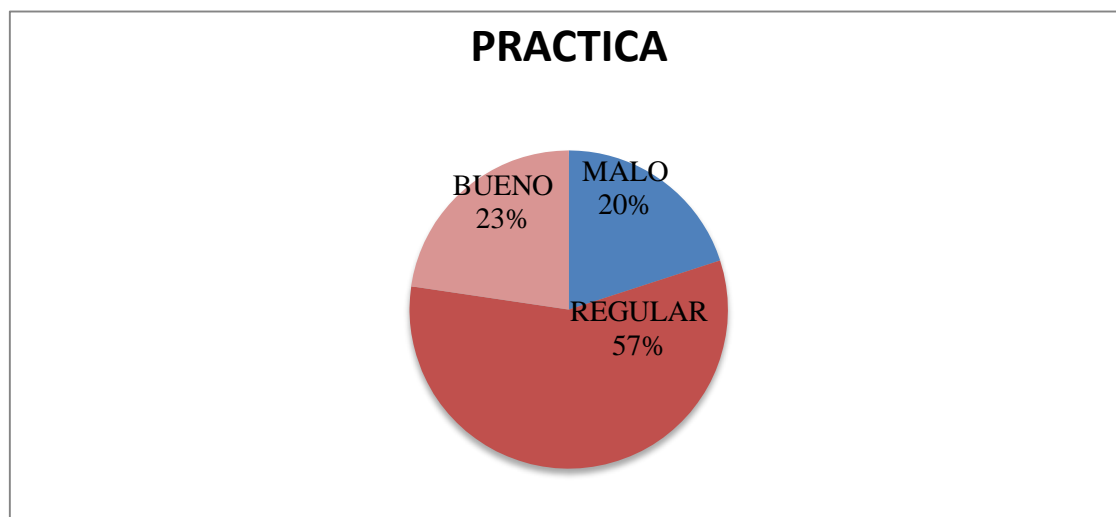
En el siguiente grafico muestra cómo se desempeña la gestión del talento humano de nuestros colaboradores, estructurada de la siguiente manera: con el 11% malo, 64% regular y 25% bueno.

TABLA N° 19 Opinión de los clientes de la dimensión de "Practica de control"

DIM_PRACTICA (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	30	20	20%	20%
	REGULAR	86	57	57%	77%
	BUENO	34	23	23%	100%
	Total	150	100	100%	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N° 18 porcentajes de la dimensión agrupada de "Practicas de control"



Fuente: Elaboración propia

Descripción

- Cree que la empresa necesita mejorar la calidad de los productos
- Le favorecería si se implementa un nuevo sistema de calidad para que Sur Sabor aumente sus ventas
- Estas satisfecho con la calidad del producto y la atención que se le brinda
- Si aumentara la producción de la empresa crees que abra algún beneficio para el cliente
- El vendedor cumple con brindar un ambiente favorable que comprometa al cliente

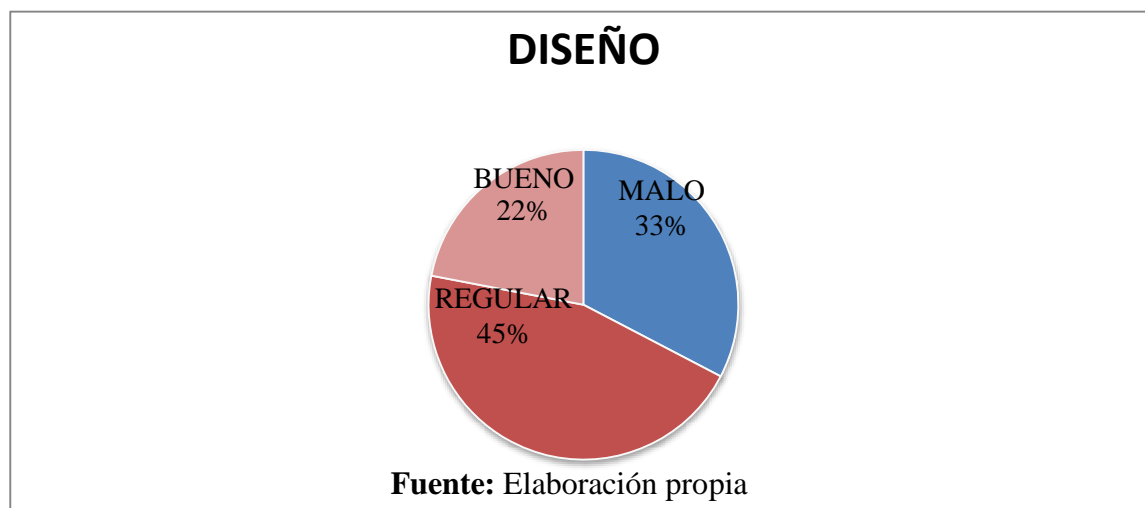
En el siguiente grafico muestra como el nivel de práctica de control evaluada por los clientes, con el 19.33% bajo, 59.33 medio y 21.33% normal.

TABLA N° 20 Opinión de los clientes de la dimensión de "Diseñar"

DIM_DISEÑO (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	49	33	33%	33%
	REGULAR	68	45	45%	78%
	BUENO	33	22	22%	100%
	Total	150	100	100%	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N° 19 porcentajes de la dimensión agrupada de "Diseñar"



Descripción

- Es necesario realizar una transformación en infraestructura para mejorar la imagen de la empresa
- Existe innovación en la presentación de los productos que se les ofrece
- Crees que la innovación en los productos es importante para aumentar tus ventas
- En la actualidad los productos de SUR SABOR S.A causan impacto en el mercado
- Crees que rediseñando la imagen del producto se pueda lograr un impacto satisfactorio en los clientes.

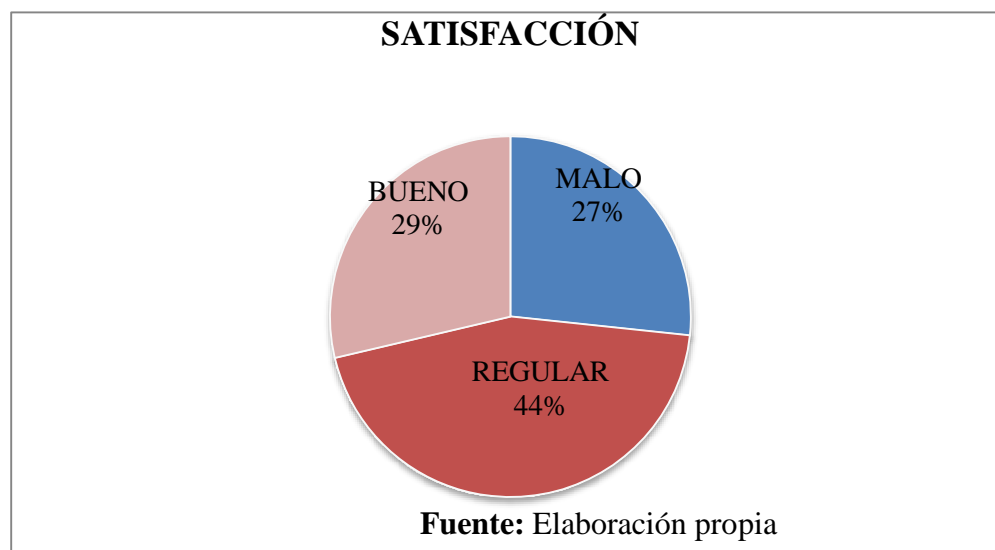
En el siguiente grafico muestra cómo está el nivel de diseño de producto en la actualidad, según la valuación de los clientes; con 22% malo, 45% regular y 22% bueno.

TABLA N° 21 Opinión de los clientes de la dimensión de "Satisfacción"

DIM_SATISFACCIÓN (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	40	27	27%	27%
	REGULAR	67	45	45%	71%
	BUENO	43	29	29%	100%
	Total	150	100	100%	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N° 20 porcentajes de la dimensión agrupada de "Satisfacción"



Descripción

- Ud. considera que los productos de SUR SABOR S.A han evolucionado positivamente
- Ud. Considera que el servicio ofrecido en la panadería SUR SABOR S.A ha mejorado satisfactoriamente
- Crees que implementar un nuevo servicio online sería más beneficioso para usted
- La empresa demuestra preocupación por satisfacer la necesidad del mercado
- La empresa está pendiente de la nueva tendencia del mercado en el rubro de panificación.

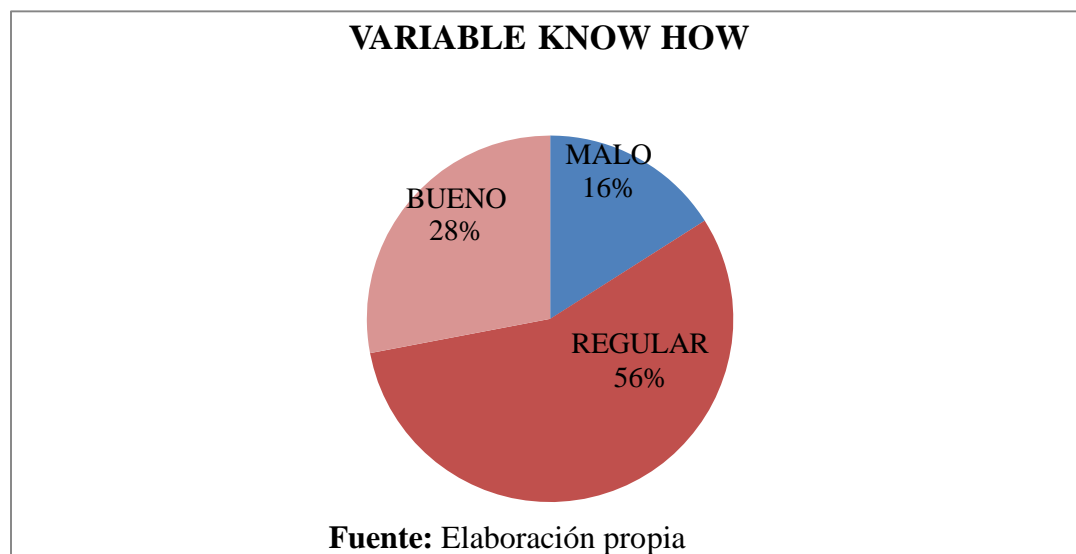
En el siguiente grafico muestra cómo está el nivel de satisfacción del cliente, con los siguientes porcentajes; 27% malo, 44% regular 29% bueno, lo cual quiere decir que hay mucho para mejorar.

TABLA N° 22 Resultados de la variable Know - How

VAR_KNOWHOW (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	24	16	16%	16%
	REGULAR	84	56	56%	72%
	BUENO	42	28	28%	100%
	Total	150	100	100%	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N° 21 porcentajes de la variable Know - How



Descripción

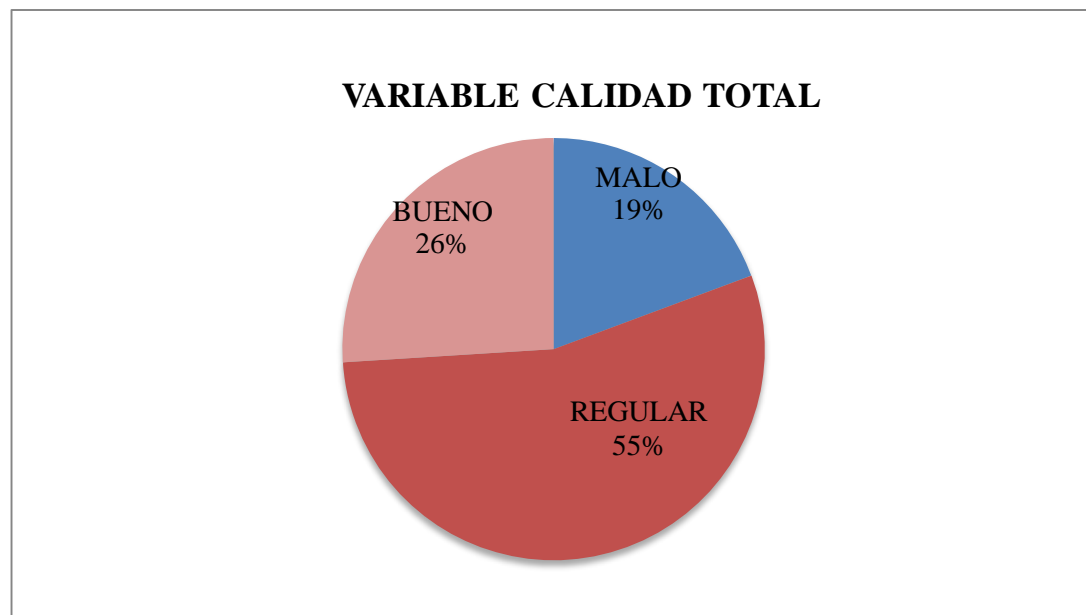
Como se observa en la tabla, la cual corresponde a la variable: de know how, que el 16% se encuentra en el nivel malo, el 56% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 28% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que la gestión aún debe mejorar si se aplica plan de know- how para mejorar la calidad total de la panadería SUR SABOR S.A del distrito de Chilca- 2012.

TABLA N° 23 Resultados de la variable calidad

VAR_CALIDAD (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	29	19	19%	19%
	REGULAR	82	55	55%	74%
	BUENO	39	26	26%	100%
	Total	150	100	100%	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N° 22 porcentajes de la variable calidad



Fuente: Elaboración propia

Descripción

Como se observa en la tabla, la cual corresponde a la variable: calidad de los productos, el 19% se encuentra en el nivel malo, el 55% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 26% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que la calidad debe mejorar si se aplica laplan de know- how para mejorar la calidad total de la panadería SUR SABOR S.A del distrito de Chilca- 2012.

4.2 Discusión de los resultados

Se valora que el plan de Know How para mejorar la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A del distrito de chilca, cumple con el objetivo general propuesto, al haber sido confirmada la hipótesis general de la investigación.

De la misma manera, se lograron los objetivos específicos en las siguientes dimensiones: Saber hacer, habilidad, gestionar talento, practica de control, diseñar y satisfacción.

- Con respecto a la dimensión de saber hacer, los resultados obtenidos nos indican que el 10% está en un nivel malo, mientras que el 90% está en un nivel regular. Estos datos reflejados a la realidad nos hacen ver que si se aplica el plan de Know How se podrá mejorar la calidad total en la panadería, con respecto a saber hacer las cosas bien.

Como menciona Charan, R (2007), la competencia puede surgir de cualquier parte, dada la movilidad del talento, el capital y el conocimiento. En medio de un panorama como este, un líder empresarial sólo resultará auténtico si sabe cómo mantener el rumbo de su empresa, tomar las decisiones adecuadas, conseguir resultados y encumbrarla hasta un nivel más alto de donde la encontró. El saber hacer es necesario para cualquier directivo actual.

En este sentido, el plan de Know-How para mejorar la calidad total en dicha empresa, logrará saber hacer las cosas bien a nivel de producción y servicio, obteniendo como resultado, la capacidad para encaminarla en la dirección correcta, hacer lo que hay que hacer, tomar las decisiones apropiadas, producir resultados y dejar a las personas y a la organización mucho mejor de lo que estaban antes.

- En la siguiente dimensión de habilidad, en los resultados se observa que el 20% es un nivel malo, mientras que el 80% está en un nivel regular. lo cual indica la realidad situacional de la empresa, entonces si se aplica el plan de Know How se podrá mejorar la calidad total en la panadería, con respecto al desarrollo de habilidades de los colaboradores.

Como menciona Charan, R (2007), comprende **8 habilidades esenciales**, que son precisamente las que diferencian a aquellos que obtienen resultados de los que no logran alcanzarlos:

- Posicionarse (y reposicionarse) en el mercado.
- Anticiparse a los cambios externos.
- Gestionar el personal.
- Gestionar el talento.
- Formar equipos.
- Fijar objetivos.
- Establecer prioridades.
- Tratar con las fuerzas sociales

Con estas habilidades, un directivo está equipado para evaluar la situación de su empresa y emprender acciones que le proporcionen una ventaja competitiva duradera.

Comprendido nuestra situación actual y el teórico de dicho autor, se entiende que al aplicar el Plan de Know How para mejorar la calidad total en la panadería, lograra como resultado tener colaboradores que se expongan a diversas situaciones, cada vez más complejas, haciendo que la necesidad de enfrentar nuevos retos sea esencial en su cotidianidad. De ésta manera continuar creciendo y a la vez desarrollándose y mejorando competitivamente sin repetir los errores antes cometidos.

- En la siguiente dimensión de gestionar talento, se observa que el 20% es un nivel malo, mientras que el 80% está en un nivel regular. estos datos reflejados a la realidad indica que aún falta poner énfasis en el desarrollo del talento humano dentro de la empresa, por lo tanto, si se aplica el plan de Know How se podrá mejorar la calidad total en la panadería, con respecto a gestionar talento de los colaboradores.

Como menciona Charan, R (2007), Habilidad 4, en la selección y desarrollo de los líderes no se mide por el número de personas que un ejecutivo llega a despedir. La excelencia en esta habilidad significa tratar de descubrir en qué destaca un candidato, cuáles son sus potenciales y qué aspectos de su talento son mejorables, y saber comparar el propio juicio con el de los colaboradores. A práctica constante en la evaluación de personas, y la reflexión sobre los errores cosechados, es el primer paso hacia el dominio de este saber hacer que, además, tendrá que completarse con el saber hacer en la formación de un buen equipo.

Analizando la situación actual y la teoría del autor se estima que es muy importante poseer la habilidad de selección de personal y descubrir que habilidades hay por desarrollar de los colaboradores y lograr el potencial humano. Por lo tanto, el plan de Know-How para mejorar la calidad total en la panadería obtendrá buenos resultados, ya que habrá una buena comunicación y trabajo en equipo.

- En la siguiente dimensión de práctica de control, se observa que el 20% es un nivel malo, mientras que el 80% está en un nivel regular. Estos datos indican que aún falta conocer la forma de implementar y proporcionar métodos de control de procesos en la producción, por lo tanto, si se aplica el plan de Know How se podrá mejorar la calidad total en la panadería, con respecto a las prácticas de control.

Como menciona Deming (1986), Las empresas anticuadas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, desechando o re elaborando los productos defectuosos. Una y otra práctica resulta innecesariamente costosa. En realidad, la empresa les está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad no proviene de la inspección, sino de la mejora del proceso.

Este principio fue mal comprendido. Hemos visto que una empresa, aplicando el principio al pie de la letra, redujo de 20 a 4 sus inspectores de calidad con el consiguiente problema en el deterioro de la calidad de sus productos, ya que no modificaba el proceso. La inspección nunca se elimina, simplemente se hace innecesaria, lo cual se logra por el crecimiento de su personal, y por el control de sus procesos.

Comprendido nuestra situación actual y el teórico de Deming se entiende que al aplicar el Plan de Know How para mejorar la calidad total en la panadería, lograra mejorar el procedimiento de control de calidad del proceso de fabricación de los productos, basada en la reducción de la variabilidad y la eliminación de defectos, hasta que cada unidad sea idéntica y sin defectos.

- En la siguiente dimensión de Diseño, se observa que el 10% es un nivel malo, mientras que el 90% está en un nivel regular. Estos datos reflejan que hay mucho por hacer y crear procesos de desarrollo de nuevos productos de panificación, entonces si se aplica el plan de Know-How se podrá mejorar la calidad total en la panadería, con respecto al diseño.

Como menciona Deming (1986), en el 14 punto; Actuar para lograr la transformación, se necesitará un grupo especial de la alta dirección con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. Para lograr la transformación debe suceder algo más que llamar al consultor, y nombrar al "representante de la gerencia", significa comprometerse y ser ejemplo, capacitándose primero, y cumpliendo su tarea después. En la mayoría de los casos la calidad y la confiabilidad del producto dependen del diseño.

Analizando la situación actual y el teórico de Deming se entiende que al aplicar el Plan de Know-How para mejorar la calidad total en la panadería, lograra mejorar y crear nuevos diseños de producto pero antes se tienes que lograr la transformación de la mentalidad del administrador tanto como de los colaboradores para que en conjunto desarrollen nuevos proyectos.

- En la siguiente dimensión de satisfacción, se observa que casi el 100% es un nivel regular, pero no bueno en este caso significa, que hay por hacer cambio y mejoras para la satisfacción de los clientes de dicha empresa, entonces si se aplica el plan de

Know-How se podrá mejorar la calidad total en la panadería, con respecto a la satisfacción.

Como menciona Grant (2009), La calidad del producto fabricado está determinada por sus características de calidad, es decir, por sus propiedades físicas, químicas, mecánicas, estéticas, durabilidad, funcionamiento, etc. que en conjunto determinan el aspecto y el comportamiento del mismo. El cliente quedará satisfecho con el producto si esas características se ajustan a lo que esperaba, es decir, a sus expectativas previas.

En este sentido, el plan de Know How para mejorar la calidad total en la empresa, logrará el objetivo de dejar satisfecho a los clientes, por la buena atención y buenos productos ofrecidos, siempre y cuando se adecue las características que menciona el autor.

Se estima que el plan de Know-How para mejorar calidad total en la panadería, cumpla con el objetivo general propuesto; De desarrollar un plan de Know-How para mejorar la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A del distrito de Chilca en el 2012. Al ser confirmado con la hipótesis; Si se aplica el plan de Know-How entonces se obtendrá la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A del distrito de Chilca en el 2012.

Mientras tanto como podemos apreciar, el valor calculado t_0 para la hipótesis nula, pertenece a la zona de rechazo de la hipótesis nula (H_0), por lo tanto, no existe suficiente evidencia para aceptar H_0 : el plan de know-How entonces no permitirá obtenerla calidad total en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca 2012.

4.3 DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO

MISIÓN / VISIÓN

Misión.

Promovemos el desarrollo integral de nuestro talento humano y nos esforzamos por mantener nuestro compromiso total con el cliente a través de la calidad permanente de nuestros productos.

Visión.

Ser reconocidos por nuestros colaboradores y clientes como la mejor una panadería del Sur, con personal orientado al compromiso, la creatividad y el servicio.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Crear constancia de mejorar el producto y servicio, con el objetivo de ser competitivos, permanecer en el negocio proporcionando puestos de trabajo.

- Acabar con la práctica de hacer negocios teniendo como base únicamente al precio
- Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio.
- Adoptar e implantar el liderazgo
- Actuar para lograr la transformación
- Crear nuevos productos de acuerdo a las necesidades de nuestro cliente.
- Diseñar Técnicas de resolución de problemas.

✓ **Organización de la panadería SUR SABOR S.A**

La empresa posee en la actualidad una estructura orgánica de tipo lineal funcional, el organigrama nos permite observar los distintos grados de jerarquía y la responsabilidad en las personas que crean estrategias y ejecutan planes.

A la cabeza de la pirámide organizacional se encuentra gerente general que es la que define el curso de la empresa, tomando parte de las decisiones y planes que la empresa desea emprender, en la cual es participe toda la cúpula gerencial de la empresa.

El gerente general también es miembro al que reportan las cuatro direcciones que conforman las áreas funcionales de la empresa, las cuales son: Área de personal, área de producción, área de ventas y área de distribución.

A continuación se describen las principales actividades:

- **Gerente general**

Encargada de organizar, coordinar, ejecutar y controlar las actividades que hacen el funcionamiento general de la empresa.

- **Contador**

Se encarga como del presupuesto para cada gestión, dentro también está la contabilidad y tesorería de la empresa.

- **Jefe de producción**

Encargada de dirigir y controlar el proceso productivo elaborar cálculos sobre costos de producción y coordinar los procesos de elaboración de los diferentes productos.

- **Jefe de personal**

Es la persona responsable de las actividades de administración del personal, incluyendo contrataciones, despidos, vacaciones, permisos y otras rutinas propias de la función.

Tiene como responsabilidad prepara reportes estadísticos del personal y control de activos.
Relaciones de mando

- **Jefe de Venta y Distribución**

Tiene a su cargo la distribución de los productos y el manejo del marketing. La distribución de los productos SUR SABOR S.A se realiza desde sus plantas principales ubicadas en Chilca, Los productos son transportados a través de vehículos propios, actualmente con 3 movilidades las cuales se encargan de la distribución a las respectivas tiendas, puestos de ventas y actualmente a colegios.

I. VARIABLES AMBIENTALES

A. VACI (Variables Ambientales Críticas Internas)

Filosofía de dirección de mercadeo.

La panadería SUR SABOR S.A durante estos 6 años se ha destacado por tener un excelente servicio al cliente, ofrecer productos de la mejor calidad, sabor, variedad y un excelente servicio. Hoy en día cuenta con un amplio portafolio de productos como lo es la variedad en panadería. También cuentan con un excelente servicio a domicilio brindado comodidad a sus clientes ya que para SUR SABOR S.A. El cliente es punto importante en el éxito de su negocio.

Marketing y ventas

SUR SABOR S.A es una empresa que cuenta con 5 años de experiencia en el mercado y que ha generado lealtad en un porcentaje de los clientes. Algunos productos son líderes en sus respectivos segmentos de mercado.

Debido a la variedad de productos y a la incursión de nuevos competidores es necesario que la empresa defina políticas y estrategias de diferenciación y posicionamiento de sus productos para no perder participación de mercado.

La publicidad que generan así como los canales por los cuales los difunden son pasivos, debido a la confianza de la empresa en sus productos de calidad y tradicionalismo. La misma se intensifica en los últimos meses del año para impulsar las ventas.

Estructura del área comercial

El área comercial de SUR SABOR S.A, tiene a su cargo a las gerencias de ventas y Distribución y recientemente a la dirección de exportaciones respectivamente.

La empresa cuenta con una sola fuerza de ventas experimentada que tiene la responsabilidad de visitar y generar interés por las distintas líneas de productos que se comercializan.

La distribución esta subdividida de la siguiente manera:

- Distribuidores móviles: independientes con las cuales la empresa tiene exclusividad, están encargadas de la distribución a minimarket y bodegas, colegios, a mayoristas y al consumidor final. Representantes mayoristas: no son parte de la empresa, pueden vender otras marcas de productos, generalmente distribuyen a mini - market y bodegas.
- Distribuidores Independientes: son distribuidores que corren con todo los gastos de la distribución y reparten a instituciones y colegios y a algunos mayoristas.

Abastecimiento

SUR SABOR S.A se abastece tanto de materia prima nacional como importada de países como Argentina

Nacionales

La materia prima nacional se detalla a continuación:

- Harina: trigo, maíz, quinua, soya, fortificada, etc.

Azúcar

Otros: maicena, glucosa en polvo, queso, huevos, manteca animal y vegetal, aceite comestible, leche en polvo, leche entera, leche condensada, fruta fresca, jugo de frutas, frutas en conserva, mantequilla, margarina, chocolate, cocoa, etc.

Los materiales de envase y embalaje para los productos son:

- Bolsas de polietileno, bolsas de polipropileno, cintas plásticas y cajas de cartón.

Fortalezas

SUR SABOR S.A cuenta con años de experiencia en elaboración de productos alimenticios, siempre a la vanguardia en cuanto a desarrollo de productos y calidad de procesos, reconocida por la comunidad.

- Utilización en la mayoría de sus productos de insumos naturales y nutritivos.
- Alianza con proveedores nacionales e internacionales de insumos de calidad.
- Tiene clientes fidelizados.

Debilidades

Falta de políticas de marketing y desarrollo, estrategias publicitarias y promocionales, que son necesarias para impulsar y hacer conocer sus productos en el mercado nacional e internacional.

- No tiene un posicionamiento definido para su cartera de productos.
- Elevados costos de almacenamiento y baja rotación de inventarios.
- Existe problemas en la distribución de productos y un sobre stock, por la gran producción de los mismos.

B. VACE

SECTOR MACROECONÓMICO

Perú será el único país en Sudamérica que crecerá a ritmo asiático en los próximos tres años. ¿El motivo? Un sólido manejo de su economía y el impulso de las inversiones privadas y públicas. Situación privilegiada y perspectiva halagüeña que nos abre un espacio para seguir creciendo e invirtiendo, que es correlato del hecho de que en los últimos 20 años hemos logrado acumular un crecimiento económico jamás alcanzado en otras décadas republicanas, teniendo en nuestro inmediato horizonte no sólo cerrar el año 2010 con 8.5 por ciento de incremento del PBI sino, según cifras del Fondo Monetario Internacional, tener asegurada una tasa mayor del 6 por ciento para el aumento productivo de los próximos tres años, tasa que inclusive podría incrementarse.

Es ese contexto de estabilidad y sólidas proyecciones que el ministro de economía ha anunciado que el índice inflacionario se encuentra bajo control entre 2.2 y el 2.3 por ciento; que se avanza en el mismo camino de seguir reduciendo con eficiencia la pobreza; y que además el Perú cuenta con el respaldo del grado de inversión otorgado con perspectiva positiva, por dos de las más importantes clasificadoras de riesgo mundial. Para mayores señas y renovado optimismo para seguir perseverando tenemos una moneda fuerte y estable que, lógicamente, afirma nuestro sostenido crecimiento. El titular del MEF apuntala aún más la situación, ya que clarifica las buenas perspectivas señalando que el país es reconocido por los mercados financieros internacionales por su fuerte y consistente desempeño macroeconómico, ya que cuenta con el segundo perfil de riesgo más atractivo de la región, con un mercado de bonos con retornos interesantes y muy atractivos para los inversionistas reflejado, entre otras cosas, en que la bolsa de valores de Lima (BVL) ha tenido el mejor desempeño de la región en el 2010. El jefe del MEF completa su anuncio señalando que el Perú mantiene un déficit fiscal considerablemente bajo, y que, además, está orientado a lograr un superávit a partir del 2012.

Comprobar esta situación y contar con este horizonte en víspera de un proceso electoral debe llamar a la más seria reflexión de los candidatos presidenciales, para que tanto el fragor de la contienda política como los resultados de las elecciones de abril y junio nos aparten del exitoso camino trazado de progreso en libertad y democracia, con el agregado de reducción de la pobreza. Tengamos clara conciencia de que podemos discrepar y plantear soluciones diferentes a los mismos problemas nacionales, pero ello debe hacerse en el marco del desarrollo con sostenibilidad que, con perseverancia y sacrificio hemos logrado y consolidado con el reconocimiento mundial

Según los resultados de la encuesta nacional de hogares, el gasto nominal en alimentos consumidos dentro del hogar se incrementó en 9,7% en el segundo trimestre de 2011,

respecto a similar periodo del año anterior, explicado principalmente por el mayor gasto en aceites y grasas (18,7%), pescado (18,1%) y pan y cereales (13,8%).

Social.

Entre los factores sociales que pueden afectar a la panadería notablemente son las tendencias de los últimos años que se basan en llevar una alimentación muy saludable debido a la cantidad de enfermedades que aparecen cada día, y es por eso que la gente evita a toda costa grasas, harina y dulces, todo eso ha hecho que los hábitos de alimentación

Cambien hoy en día lo que más se recomienda es el consumo de productos light que contengan más fibra, más bajos en grasas y en azúcar. Otro aspecto que es consecuente de lo anterior es la obesidad debilidad que tiene este sector, la gente cuida mucho su apariencia personal y esto hace que cada vez los productos de panadería tengan menos frecuencia de compra.

Variable cultural

El Perú se divide en cuatro regiones naturales que conforman el país: costa, sierra, selva y mar Peruano. Lima donde se concentra una población aproximada de 8,8 millones de habitantes, la cual incluye las poblaciones de los 43 distritos de la provincia de Lima y los 6 distritos de la provincia constitucional del Callao, representando el 29% del total nacional.

De acuerdo a la clasificación de apoyo se pueden identificar con claridad “Seis Limas” en la megalópolis que se ha convertido la capital peruana: Lima Norte, Lima Este, Lima Centro, Lima Moderna, Lima Sur y Callao. Se aprecia en la siguiente tabla la población y la distribución porcentual por clase social.

Ato	Valor
Población total	14.559
Hombres	7.371
Mujeres	7.188
% hombres	50,63
% mujeres	49,37
ranking provincial	55 / 171
ranking nacional	338 / 1.833

Fuente: INEI (2010)

Demográficas

Chilca tiene una población de 14.559 habitantes según datos del INEI (Instituto Nacional de estadística e Informática).

De los 14.559 habitantes de Chilca, 7.188 son mujeres y 7.371 son hombres. Por lo tanto, el 50,63 por ciento de la población son hombres y las 49,37 mujeres.

Si comparamos los datos de Chilca con los del departamento de Lima concluimos que ocupa el puesto 55 de los 171 distritos que hay en el departamento y representa un 0,1724% de la población total de ésta.

A nivel nacional, Chilca ocupa el puesto 338 de los 1.833 distritos que hay en Perú y representa un 0,0531 % de la población total del país.

El crecimiento explosivo de la población tiene implicaciones importantes para los diversos negocios, una población creciente implica mayores necesidades humanas que satisfacer. En cuanto el poder de compra también podría implicar un crecimiento en las oportunidades de mercado, por ejemplo entre más crezca la población y más personas tengan empleo más posibilidad tiene SUR SABOR SA, de vender sus productos.

Natural.

En el caso de SUR SABOR S.A, el clima influye de una manera no tan agresiva ya que es un negocio del cual necesitamos consumir todos los días de nuestras vidas, pero si se nota que las ventas aumentan cuando el clima es frío ya que la gente quema más calorías por ende da más hambre.

Variable Tecnológico

Es una de las partes más importantes que se está manejando actualmente para cualquier tipo de empresas ya que se busca cada vez más la optimización de procesos. SUR SABOR S.A, actualmente maneja una tecnología muy básica, pero actualmente ven la necesidad de empezar a invertir en este punto para ser más eficientes en el despacho de los clientes a la hora de la venta.

El pan se hace con masas ácidas que son cultivos mixtos de bacterias ácido láctico y levaduras que crecen de manera espontánea en los cereales, los cuales proporcionan el sabor, mientras que los azúcares fermentables y la fracción de bacterias lácticas y levaduras son responsables de la porosidad y ligereza de la masa.

Estructura del mercado

Nuestros productos se encuentran en el sur de Lima, por su presencia en casi todas las bodegas y kioscos presentando un gran surtido. Estos productos están considerados según

informes de apoyo entre los de mayor consumo personal. Llamados también productos de conveniencia, por el mismo esfuerzo que requiere el consumidor al momento de compra.

Alrededor de US\$ 6.000 millones genera el negocio de producir y vender pan en todo Perú, sostuvo el presidente del Comité de Molinos de Trigo de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Alejandro Daly.

El representante gremial también graficó la importancia del sector sosteniendo que éste genera unos 200 mil empleos en las 20 mil panificadoras que existen en todo Perú, de las cuales la mitad se concentra en Lima y el Callao.

Pese al positivo escenario y la mayor facturación que ha alcanzado el sector, éste enfrenta un proceso de concentración, ya que por cada supermercado que se abre, desaparecen entre 20 y 30 panificadoras, según el presidente de la asociación peruana de empresarios de la panadería y pastelería (Aspan), Pío Pantoja.

La empresa peruana de productos de consumo masivo Alicorp estimó que el consumo anual per cápita de pan en Perú tendrá un crecimiento de diez por ciento este año y se ubicará en algo más de 30 kilos.

El vicepresidente del negocio de productos industriales de Alicorp, Álvaro Campos, explicó que el actual consumo por persona es de 27 kilos por año, lo cual se ubica entre los últimos lugares de América Latina y muy por debajo de países desarrollados.

“Países vecinos tienen un consumo de pan que está por encima de lo que es el consumo en Perú, en Ecuador el consumo es de 37 kilos y Chile tiene 96 kilos, ese es un reto donde tenemos que trabajar”

Grado de rivalidad con las competencias.

Existe una gran competencia entre empresas por conseguir o quitar participación de mercado importante, que les permita recuperar la inversión que gastan en investigación y desarrollo de nuevos productos, diseñando empaques novedosos e introduciendo nuevas variedades. No existen mayores variaciones porcentuales de participación. La cartera que manejan las industrias es amplia y por lo menos tienen dos o más marcas de productos por segmento.

Compiten a través de promociones, para impulsar productos nuevos o recordar productos tradicionales con nuevas características o presentaciones. También compiten por distribuidores, mayoristas y puntos de venta, para ganar exclusividad de su marca para la venta.

Políticas de descuento, mayormente en los empaques que traen varias unidades, ofertando premios o mayor cantidad de producto a menor precio.

La distribución que utilizan las empresas es masiva, su penetración sobrepasa el 80% encontrándose en casi todas las bodegas, kioscos, grifos, mercados, hasta son blancos de los comerciantes informales que vende en la calle.

Poder de negociación de los proveedores

La mayoría de las empresas fabrican sus productos con insumos nacionales y parte importados.

Las industrias productoras de alimentos, especialmente las que utilizan en su materia prima harina de trigo y soya en el Perú sufren sobre tasas y costos que involucran la importación de insumos como el trigo, leche, azúcar y otros, lo cual resta competitividad a la industria local.

El trigo insumo principal del pan y la galleta en el Perú es mayormente importado. La mayor parte del trigo que produce el país no tiene características industriales, sino que se destina al consumo humano. El total del trigo consumido anualmente en Perú asciende a 1.73 millones de TM y, de este total, al menos 1.5 millones de TM se importan, mientras que 230 TM corresponden a la producción local.

Amenaza:

- Presión de los competidores en bodegas y supermercados para la exhibición de sus productos.
- Ingreso de competencias informales.
- Un incremento en los costos de las materias primas, pues la mayoría del trigo que llega a Perú es importado.
- Las nuevas tendencias sobre alimentación, y todo lo relacionado a las líneas light

Oportunidad:

- Tratados y alianza con grandes empresas de panificación. El consumidor está abierto a probar nuevos productos y no tiene fidelidad establecida sobre una marca.
- Facilidades para el establecimiento de nuevos centros de comercialización en Lima y crecimiento comercial en los conos.
- Consumidores como amas de casa y personas con problemas de sobrepeso buscan productos que no engorden tipo light y bajos en colesterol, preocupándose por su salud y la de sus familiares

II. DIAGNOSTICO

SUR SABOR S.A, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de líneas saludables como lo son el pan y algunos pasteles. La empresa pretende mejorar la calidad de vida de la gente que consume pan, pues quienes trabajan en el sector solo necesitan acercarse al punto de venta a cualquier hora y encontrar una solución para sus necesidades alimenticias, obteniendo un producto de calidad y buen precio.

En este momento SUR SABOR S.A. produce panes como:

- Pan francés
- Pan ciabata
- Chancay
- Biscocho
- Pan Colisa
- Pan Caracol
- Pan manjar
- Pan integral
- Pan serrano
- Pan chileno
- Pan chalaco
- Pan de molde
- Tostada
- Galleta de agua

La panadería SUR SABOR S.A, cubre la necesidad de los clientes de alimentarse con productos de calidad con una atención con estilo saludable.

III. ESCENARIOS

El mercado actual de para panadería SUR SABOR S.A, va dirigido a hombres, mujeres y niños con un nivel de compra alto, ubicados en la zona sur de la ciudad. El gran usuario de SUR SABOR SA, son personas que viven en Mala, Chilca, Pucusana, San Bartolo y Lurín.

- **Cliente**

La mayoría de los clientes de SUR SABOR S.A, son tiendas, mini- Marquet, bodegas y personas que residen en los barrios, San José, y los nómadas, es decir todos los transeúntes que van en su carro o a pie y se detienen a comprar, también la gente cercana proveniente de las empresas que se encuentran ubicadas alrededor como son las termo-eléctricas así como las amas de casa y sus hijos que han crecido con los años al lado de SUR SABOR S.A

Se prevé, el lanzamiento de nuevos productos ya consolidados en nuevas presentaciones, ya que existirá una inversión importante en tecnología y formato de empaques, así también como lanzamiento de nuevos tipos de panes.

Nuevas tendencias de las personas a consumir productos sanos y naturales, y mantener una buena alimentación hace que el mercado de productos de panificación potencialmente atractivos a mediano plazo.

Tendencias actuales en el consumo del pan. Los consumidores quieren recuperar sabores originales, tradicionales y naturales. Para satisfacer su búsqueda de una manera ventajosa de

vivir más agradable. También, quieren regresar a productos de panificaciones de mejor calidad. Mejor sabor, más saludables. Con valor nutritivo agregado. Esas nuevas tendencias ahora se encuentran al nivel mundial. Como sabemos, las tendencias del hemisferio norte tarde o temprano llegan a América Latina, esos productos en general son definidos con la apelación de “Panes artesanales”.

- **Evolución de la empresa**

Desarrollo de mercado.

SUR SABOR S.A, actualmente conforma una red empresarial conformada por algunas panaderías de la ciudad que manejan formatos muy similares, con el fin de vender sus productos e incursionar con el mercado, y más adelante el pan y otros productos pasteleros.

Desarrollo de producto.

Uno de los fuertes de SUR SABOR S.A, es que es un negocio que se da al cambio, y mantiene en constante innovación, es por ello que tiene como objetivo, lanzar nuevos productos de panes dulces y salados en nuevas presentaciones, más llamativas, con más color y diferentes sabores.

- **Competidor**

Panadería Milimax; Empresa de origen familiar que se encuentra en Lima. Es una panadería que maneja un formato muy similar a la de SUR SABOR S.A, y se encuentra en Villa el Salvador.

Cuatro Ps de La panadería Milimax aquí se define el producto, precio, promoción y plaza.

- **Producto.**

La panadería la Milimax, vende productos similares a la nuestra, es una panadería con trayectoria y distinguida por el delicioso sabor de sus productos y las diferentes alternativas que ofrecen en decoración de pastelería.

- **Precio.**

No se desfasan en totalidad con los de SUR SABOR S.A, ya que son panaderías que manejan los mismos segmentos de clientes y los formatos de negocio muy similares

- **Publicidad.**

La empresa en la actualidad no pauta en ningún medio de comunicación.

- **Fuerza de ventas.**

La empresa cuenta con vehículos propios que se encargan de distribuir sus productos, sus horarios son rotados de acuerdo a un horario establecido al inicio de cada semana.

- **Plaza.**

El canal manejado por la panadería Milimax, es un canal directo ya que los productos de materias primas y demás vienen del proveedor al fabricante que es la panadería siendo un detallista, ya que se maneja el paso directo con el consumidor final.

Es fundamental saber qué hace la competencia para realizar la propuesta única de venta (PUV) para diferenciarnos de ellos. Creando nuevas propuestas a nuestro público objetivo diferente a las competencias para así motivarlos a comprar nuestro producto.

LIMITACIONES:

En el momento el sector de industria panificadora cuenta con barreras de entrada en Perú se presentan inconvenientes, lo que es la importación de una de las materias primas principales que es el trigo. De alguna manera para el sector panadería es importante saber los reglamentos que exigen para el manejo y entrada de productos al país, ya que de este factor depende la producción.

IV. ESTRATEGÍA

Desarrollar un sistema de calidad para, promocionar e incrementar las ventas y el volumen de producción.

- **Directrices Estratégicas:**

El triángulo de la calidad

Deming aborda el tema de la calidad preguntándose qué es, quién la define, quién decide comprar o no. Aclara distintas situaciones. De una parte, reconoce que el cliente no siempre se encuentra en condiciones de expresar su interés por un producto (esto es particularmente claro en el caso de artículos nuevos: ¿quién hubiera pedido una computadora personal hace cincuenta años?). Ello permite reconocer también que la calidad de un producto no es estática, que cambia con el tiempo. A su vez, el operario mira la calidad a partir de sentirse satisfecho y orgulloso de su trabajo. Para el gerente, la calidad está en el cumplimiento de las

especificaciones. Otras preguntas tienen que ver con la identificación del cliente. ¿Es el que compra el producto? ¿El que lo usa? ¿Quién es en el caso de productos intermedios en una línea de producción?

Finalmente, Deming propone un triángulo de interacción.

- Según esto, intervienen tres componentes:

1. El producto

- **Producto básico.**

Los productos que se venden en la panadería SUR SABOR S.A, busca satisfacer la necesidad de alimentarse y llevar una tentación con un estilo saludable donde encontremos productos de muy buena calidad, frescos y con un exquisito sabor que los hace diferentes.

1. Producto real.

Los productos que vende SUR SABOR S.A, se caracterizan por su exquisito sabor y su calidad con los que son fabricados, por tener productos frescos e innovadores para el paladar como lo es todo lo referido a variedad de panes tenemos el pan dulce y salado, de diferentes sabores. En cuanto al surtido de la panadería encontramos gran variedad y disponibilidad de los productos.

- **Producto aumentado.**

Los productos que se ofrecen en la panadería SUR SABOR S.A, son productos del día allí no se manejan productos del día anterior. Es una de las panaderías que maneja un horario de 24 horas y de domicilios hasta las 9 de la noche.

- **El cliente y su forma de usar el producto**

Son los consumidores quienes tienen en sus manos la capacidad para influir en la industria. Una manera para empezar a ejercer dicha capacidad es a través del consumo consciente o consumo responsable, en el que se cree que el pan con fibra es más saludable y eso ha implicado que los fabricantes tomen decisiones informadas respecto a qué productos compran y cuáles son las repercusiones sociales, nutricionales y ecológicas de dichas compras.

En términos generales podemos decir que el cliente consumidores es alto debido a la cantidad de opciones que existen entre las diferentes opciones, como ubicación, precio, calidad, mobiliario, exclusividad, servicios adicionales (como entrega a domicilio) productos adicionales (como repostería o comida) , tradición, etc.

La formación del cliente.

El cliente de SUR SABOR S.A, es un cliente que está muy atento al sabor de sus productos, pues lo que distingue a esta panadería es la calidad y la exquisitez en todo lo venden. Son personas que han visto crecer a paso pan, y dicen que no cambian a su panadería por el sabor, comentaban en un Focus Group realizado. Hoy en día las personas buscan obtener buenos productos, y que este a su vez le ofrezca un valor agregado como la comodidad del sitio para sentarse a deleitar su pedido, rapidez, y servicio.

Los clientes más grandes que tiene SUR SABOR S.A, son los habitantes del barrio que llevan mucho tiempo allí y que han crecido con ella, pero este a su vez se han encargado de que se amplié más los usuarios con sus voz a voz llevando los comentarios, de que tienen una excelente calidad que ha manejado la panadería a través de los años.

Directrices operativas:

- Una mayor conciencia del trabajo en equipo.
- En aumento en la participación de los individuos.
- Mejoras en el modo de realizar tareas y, por lo tanto, el aumento de la calidad.
- Preparar el clima.
- Seguimiento de los círculos, asesorarles y optimizar los resultados.
- Obtener consejos y sugerencias de otras áreas.
- Seleccionar los miembros.

OBJETIVOS

A. ELECCION DE LOS OBJETIVOS BÁSICOS

Objetivo general

Analizar el proceso de elaboración en la panadería SUR SABOR S.A, con el fin de determinar las posibles fallas ocurridas en el proceso de producción para posteriormente ser corregidas y mejorar la calidad y productividad.

Objetivos de específicos

Objetivos de corto plazo:

Incrementar el volumen anual de producción, terminando este año de operación.

- Elaborar los diagramas generales actuales del proceso de elaboración del pan

Objetivos de mediano plazo:

- Implementar estrategias (marketing de distribuidores y mayoristas, que cree vínculos de mutuo beneficio).
- Hacer un seguimiento al proceso de elaboración del pan, para identificar las fallas existentes

Objetivos de largo plazo:

- Ingresar al mercado con mayor fuerza de venta y lograr la participación en todo el cono sur.
- Abrir nuevas sucursales en otros distritos.

A. LA ELECCION DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Es producir pan de calidad y de buen precio para poder satisfacer las necesidades del cliente al tiempo que se generan utilidades y la empresa pueda ir creciendo cada vez más.

Objetivo a corto plazo:

- Desarrollar estrategias que le permita ganar participación constante a través de estrategias de crecimiento intensivo, y ofreciendo productos de calidad a un mejor precio al de la competencia.

Objetivos de mediano plazo:

- Seleccionar a personal calificado para la preparación de los productos SUR SABOR S.A.

Objetivos de largo plazo:

- Implementación de estrategias para atraer nuevos clientes y ser reconocidos como una panadería que vende productos de calidad.

TALLER I

1. Datos Generales:

Título de la Investigación

“PLAN DE KNOW HOW PARA MEJORAR LA CALIDAD TOTAL EN LA PANADERÍA SUR SABOR S.A DEL DISTRITO DE CHILCA 2012”

Título del taller de aprendizaje

Dando a conocer el know-How mejoramos en la organización.

2. Fundamentación

Identificado la necesidad de la empresa SUR SABOR S.A, se desarrollara un plan de Know-How para mejora calidad en la empresa SUR SABOR S.A, sacando provecho el conocimiento y la experiencia que ya se posee por parte de los trabajadores. Este taller está enfocado para dar a conocer los conceptos básicos y el desarrollo del tema, ya que el Know-How se ha convertido en valioso activo intangible, el cual incluye la forma de mezclar componentes, los equipos utilizados, el personal que sabe hacer la receta, etc. Lo que venden los que ofrecen, es precisamente el "know-How", esto es cómo hacer las cosas en una empresa para que esta sea altamente productiva.

3. Objetivo

Objetivo general

Crear un equipo competente, emocionalmente estables, realistas, y leales, que trabajen en conjunto enfocados a conseguir la calidad total de la organización.

Objetivo específico

Agrupar al personal de la empresa SUR SABOR S.A, para dar a conocer la información correcta, para tomar mejores decisiones, más rápidamente y conseguir buenos resultados.

4. Estructura temática y cronograma de actividades

Estructura temática

¿Qué es el Know-How?

Se define como: "**saber cómo hacer algo fácil y eficientemente: experiencia**". Tratemos tema porque nos preguntan qué significado tiene este término en nuestro idioma, en relación con la comercialización. De verdad tiene demasiados profundos significados y aplicaciones en el comercio e industria.

Concepto de Know-How

- según Ram Charan.

Tipos de know-How

- Spin off
- Otris
- Startup o star-up

Identificación el tipo de Know-how que se aplicara en la Empresa.

- Startup o star-up:

Asociado a sus prácticas con la innovación, desarrollo de tecnologías, empleados de calidad, mejor distribución de los productos.

Aplicando el Know-how para mejorar la calidad total.

- Desarrollo, transmisible (hacer saber)

Cronograma de Actividades

- Día: sábados.
- Hora inicio: 9.00 a. m
- Refrigerio: 10 min
- Hora final: 10.00a.m

Evaluación

Disciplina y puntualidad.- Este factor es muy importante ya que la información del alumno es integral y tiene que ver con la actitud frente a sus compañeros y el expositor.

Participación Activa en clase.- Puede ser preguntando o aportando una idea nueva.

5. Metodología

Se usara una metodología de convergente donde los capacitadores comunicaran a los participantes el objetivo general y específico del taller; fortaleciendo el conocimiento sobre el Know-How para procesos y métodos de trabajo, producción y relación de los equipos laborales.

6. Recursos

Equipos:

Equipo humano: trabajadores de la empresa SUR SABOR S.A

Infraestructura: El local de la empresa

Materiales:

- Retroproyector.
- Prezi.
- Equipo multimedia.

Compartir:

- bocaditos

7. Presupuesto

Expositor	1 Persona	S/. 100.00
Material	Imprenta, lapicero	S/. 30.00
Movilidad	Lima – Chilca	S/. 20.00
Compartir	Bocaditos y gaseosa	S/. 40.00
TOTAL	-	S/. 190.00

TALLER II

1. Datos generales:

Título del taller de aprendizaje

Dando a conocer la calidad total aplicando a la rueda de Deming

2. Fundamentación

Identificado la necesidad de la empresa SUR SABOR S.A, se desarrollara un plan de mejora continua utilizando como herramienta la Rueda de Deming. Este taller está enfocado para dar a conocer los conceptos básicos de “calidad total”, orientada a la mejora continua del personal, procesos, productos y servicios en toda la organización, para crear valor al cliente y a la sociedad de esa forma desarrollamos la competitividad y mejora continua de la organización para garantizar la permanencia en el mercado.

3. Objetivo

Objetivo genera

Alimentar de conocimiento sobre calidad total para obtener buenos resultados en el proceso que se llevara a cabo.

Objetivo específico

Explicar en qué consiste el ciclo de Deming para la mejora continua del personal, procesos, productos y servicios en toda la organización.

4. Estructura temática y cronograma de actividades

Estructura temática

¿POR QUÉ NOS INTERESA LA CALIDAD?

- Porque sin calidad no hay clientes y sin clientes no hay empresa.
- Para ser proveedor preferido de nuestros clientes.
- Para competir con nuestros productos en cualquier mercado.
- La calidad aumenta las ventas y las ventas proporcionan trabajo.

CONCEPTOS DE CALIDAD

- Según Deming
- Según Juran
- Según análisis

LAS CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD

Propiedades y funciones que el cliente busca en el producto que compra.

- Para que un producto tenga calidad debe además poseer:
 - Factores negativos de la calidad
 - Factores positivos de la calidad

¿CÓMO OBTENEMOS LA CALIDAD?

Dar operativamente el método conocido por los japoneses como la rueda DEMING o el ciclo DEMING de mejora continua de calidad total, esto es:

- I. PLANNING – Planificar
- II. DOING – Hacer
- III. CHECKING - Verificar
- IV. ACTING – Actuar

Cronograma de actividades

- Día: sábados.
- Hora inicio: 9.00 a. m
- Refrigerio: 10 minutos
- Hora final: 10.00 a.m.

Evaluación

Identificar y definirá los problemas que enfrenta la empresa, así mismo se evaluara la capacidad de análisis; con la participación activa en la capacitación.

5. Metodología

Se usará una metodología de convergente donde los capacitadores comunicarán a los participantes el objetivo general y específico del taller; fortaleciendo el conocimiento de calidad total, procesos y métodos de trabajo, producción y relación de los equipos laborales

Recursos

Equipo humano: trabajadores de la empresa SUR SABOR S.A

Infraestructura: El local de la empresa

Materiales:

- Retroproyector.
- Prezi
- Equipo multimedia.

Compartir: bocaditos

6. Presupuesto

Expositor	1 Persona	S/. 100.00
Material	Copias y lapicero	S/. 20.00
Movilidad	Lima - Chilca	S/. 20.00
Compartir	Bocaditos	S/. 40.00
TOTAL	-	S/. 180.00

TALLER III

1. Datos generales:

Título del taller de aprendizaje

Calidad total aplicando a la Rueda de Deming: Fase I Y II

2. Fundamentación

Con el ciclo de calidad de Deming, se crea conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de la empresa, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un proceso, proponiendo nuevas ideas y alternativas de nuevos enfoques de mejora continua.

En este taller se desarrollara la Fase I y II de la rueda de Deming. Enfocado para dar a conocer los el proceso de mejora continua de la “Calidad total”, de la empresa. La fase I, consiste en planificar, para mejorar las operaciones, encontrando que cosas se están haciendo incorrectamente y determinando ideas para solventar esos problemas y la fase II, consiste en realizar los procesos planificados.

- **Objetivo**

Objetivo General

Fortalecer los factores que apoyen la mejora continua, competitividad y calidad. Permanencia de la SUR SABOR S.A.

Objetivo específico

Explicar en qué consiste el ciclo de Deming para la mejora continua del personal, procesos, productos y servicios en toda la organización.

- **Estructura temática y cronograma de actividades**

Estructura temática

Definiendo operativamente el método conocido por los japoneses como la rueda DEMING o el ciclo DEMING de mejora continua de calidad Total Fase I y II

DESARROLLAR LA RUEDA DE DEMING

I. PLANNING – Planificar

Planificación de estrategias aplicado a la piedra angular de la calidad: Clientes satisfechos, productos idóneos y trabajadores satisfechos.

- A través de esta fase se busca realizar un análisis que permita identificar el rumbo de cada una de las actividades, así como los problemas a los que se enfrentan la panadería SUR SABOR S.A, y determinar la importancia de éstos.

II. DOING – Hacer

Implementaremos los procesos que se planifico en la fase I.

- La siguiente fase consiste en ejecutar las acciones programadas en el plan de trabajo, incluyendo aquellas acciones y estrategias para la solución de los problemas a los que se enfrentan.

Cronograma de actividades

- Día: sábados.
- Hora inicio: 9.00 a. m
- Refrigerio: 10 min
- Hora final: 10.00 a.m.

Evaluación

- Disciplina y puntualidad.- Este factor es muy importante ya que la información del alumno es integral y tiene que ver con la actitud frente a sus compañeros y el expositor.
- Identificará y definirá los problemas que enfrena la empresa, así mismo se evaluará la capacidad de análisis; con la participación activa en la capacitación.

Metodología

Se usará una metodología de convergente donde los capacitadores comunicarán a los participantes el plan de estrategias que se desarrollará, aplicando nuevos enfoques para el proceso de mejora de calidad total en la organización

Recursos

Equipo Humano: trabajadores de la Empresa SUR SABOR S.A

Infraestructura: El local de la empresa

- Materiales:
- Retroproyector.
- video.
- Equipo multimedia.
- Compartir:
- bocaditos

Presupuesto

Expositor	1 Persona	S/. 100.00
Material	Hojas y lapicero	S/. 10.00
Movilidad	Lima – Chilca	S/. 20.00
Compartir	Bocaditos y Gaseosa	S/. 40.00
TOTAL	-	S/. 170.00

TALLER IV

1. Datos generales:

Título del taller de aprendizaje

Calidad total aplicando a la rueda de Deming: Fase III y IV

2. Fundamentación

Con el ciclo de calidad de Deming, se crea conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de la empresa, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un proceso, proponiendo nuevas ideas y alternativas de nuevos enfoques de mejora continua.

La fase III y IV de mejora continua de la calidad, juega un papel esencial en las etapas de verificación y actuación, ya que verificaremos que los pequeños o grandes cambios que se están consiguiendo y en la Fase IV, se actuará para implementar el cambio a gran escala si el experimento es exitoso. Involucrando a toda la organización.

3. Objetivo

Objetivo general

Evaluar y actuar en el desarrollo de los procesos involucrados para lograr la calidad total en la empresa SUR SABOR S.A.

Objetivo específico

Ayudando a definir los objetivos y las métricas de cumplimiento para la mejora continua del personal, procesos, productos y servicios en toda la organización

4. Estructura temática - Cronograma de actividades

Definiendo operativamente el método conocido por los japoneses como la rueda DEMING o el ciclo DEMING de mejora continua de calidad Total Fase III y IV

Estructura temática: círculo de Deming –Fase III y IV

Sedará a conocer los 14 puntos de Deming para la verificación (fase III),

III. CHECKING – Verificar

- Verificar los resultados de la cultura organizacional aplicando los 14ptos de Deming, verificando los resultados.
- Resulta estratégico que constantemente se compare el resultado de las acciones y estrategias implementadas con los resultados esperados en el plan originalmente establecido.

IV. ACTING – Actuar

Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

- Actuar en base al análisis identificadas o, en su caso, las desviaciones ocurridas entre lo programado y lo realizado; la organización y los dueños decidirán si los procesos deben plantear las acciones correctivas
- Si el experimento no es exitoso, se salta el paso de Actuar y se regresa al paso de planificar para definir nuevas ideas que permitan resolver el problema.

Cronograma de actividades

- Día: sábados.
- Hora inicio: 9.00 a. m
- Refrigerio: 10 min
- Hora final: 10.00a.m

Evaluación

- Disciplina y puntualidad; Este factor es muy importante ya que la información del alumno es integral y tiene que ver con la actitud frente a sus compañeros y el expositor.
- Poner en práctica los procesos de mejora continua mencionadas en la capacitación por

5. Metodología

Se usara una metodología de convergente donde los capacitadores comunicaran a los participantes el objetivo general y específico del taller; poniendo en práctica el conocimiento absorbido durante la capacitación.

6. Recursos

Equipo Humano: trabajadores de la empresa SUR SABOR S.A

Infraestructura: El local de la empresa

Materiales:

- Retroproyector.
- Video.
- Equipo multimedia.

Compartir: Bocaditos y gaseosa

7. Presupuesto

Expositor	1 Persona	S/. 100.00
Material	Hojas y lapicero	S/. 10.00
Movilidad	Lima – Chilca	S/. 20.00
Compartir	Bocaditos y Gaseosa	S/. 40.00
TOTAL	-	S/. 170.00

CAPITULO V

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN

5.1 Conclusiones

La aplicación del plan de Know-How para mejorar la calidad total nos ha permitido conocer la situación actual de la misma y plantearnos aquellas cuestiones en las que es preciso incidir para conseguir una mejor calidad en procesos, producción, personal y servicio.

Como habíamos mencionado previamente el objetivo del Plan de Know-How, es precisamente mejorar la calidad total, por lo tanto tenemos las siguientes conclusiones:

- Se analizó que al aplicar el diseño del plan de Know-How se lograra mejorar la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca en el 2012. Tiene como finalidad que los clientes estén muy satisfechos con el producto, por la calidad de la misma, porque se va cumplir el tiempo y porque se va vender a precio justo.
- Se identificó los aspectos por mejorar de la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A. del distrito de Chilca en el 2012. al realizar un diagnóstico, que nos permitió conocer las causas de los problemas internos y externos que afectaban la productividad y por ende la rentabilidad. Concluyendo que una mejora continua de calidad, aumentara la producción y satisfacción de los clientes.
- Se analizó la herramienta causa y efecto, para mejorarla calidad total en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca en el 2012. implementando teorías de autores especialistas en el tema para conseguir una mejor calidad en procesos, producción, personal y servicio con la finalidad de lograr la calidad total, mejorando la eficiencia operativa y flexibilidad en la empresa.
- Se determinó estrategias a desarrollar en el plan de know-how teniendo en cuenta los 14 puntos calidad total de Deming, en la panadería SUR SABOR S.A. del distrito de Chilca en el 2012, mejorara los nuevos talentos de la empresa y se sientan parte de la misma y puedan desarrollarse al máximo, para el bien de la misma.

5.2 Recomendaciones

Finalmente podemos concluir:

Que poner en práctica los principios para mantener un mejoramiento continuo en la organización, no solo ayuda a que la misma sea más rentable y organizada, sino que también influye directamente en la motivación del personal, puesto que a medida que se van poniendo en práctica las diferentes actividades, el personal aprende a ser más organizado, más responsable y sobre todo se siente más involucrado con la empresa, por lo tanto tendrán mejor actitud hacia el trabajo que traerá como consecuencia mejores resultados de la organización a nivel global.

- Al entregar productos de alta calidad y a tiempo, la imagen de la organización mejorará indudablemente, puesto que en el negocio de la producción de panes, cualquier falla en la elaboración es reconocida por el resto de la competencia y es lo que se trata de evitar al máximo.

- Fijar visión, misión y objetivos a corto y largo plazo como una iniciativa de un camino a seguir comprometiendo al dueño como también a los colaboradores.
- Llevar un control de registro de todos los avances que se realiza para Implicar la participación continua de todos los trabajadores de la panadería SUR SABOR S.A buscando la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios para conseguir la plena satisfacción del cliente.
- Se debe crear un diagrama de procesos de producción para cada producto Implementando un sistema de calidad que le brinde garantías a los clientes.
- Implementar un manual de procedimientos para evitar errores en el proceso de producción de esa manera minimizar los desperdicios y los gastos innecesarios

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a la empresa SUR SABOR S.A, tenemos las siguientes recomendaciones:

- Convencer a ese 10% que no están de acuerdo de que se realice la herramienta de calidad total en dicha empresa, explicándoles que es una gran oportunidad que ellos ganaran una nueva experiencia laboral en su vida y que beneficiara a la empresa.
- La empresa deberá acoger y considerar a estos 20% que no le brindan oportunidad de participar en las sugerencias e ideas que ellos cuentan para hacer crecer a la organización.
- Los gerentes de la empresa deberán decidir cambiar y poner en practica la siguiente opinión: “De regular a una excelente gestión de talento humano”, con la finalidad que el 100% de los colaboradores opinen de la misma manera.
- Mejorar el control de calidad de la empresa, debido a que los resultados muestra que se encuentra en un 80% de regular y un 20% de malo la gestión de control en el interior de la empresa.
- La empresa deberá buscar recursos financieros necesarios para que puedan reestructurar la empresa de manera física y organizacional.
- La empresa deberá mejorar en hacer las cosas dentro de la empresa, empezando en fidelizar a sus clientes, aplicando estrategias de calidad total, como en satisfacer a las necesidades de los clientes y mejorando su producto.
- La empresa deberá incrementar las habilidades de sus colaboradores, debido a que alcanza un nivel bajo y regular, el cual capacitar de manera competitiva a sus colaboradores.

5.3 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

LIBROS

- Choque, R. (2010). *“Planeamiento Estratégico y Cuadro de Mando Integral”*. Edición.: Emt Cocyttec - Perú.
- Arango, M; Adarme, W.&Zapata, J. (2010). *“Gestión Cadena De Abastecimiento - Logística Con Indicadores Bajo Incertidumbre, Caso Aplicado Sector Panificador Palmira”*. - Perú.
- Cardozo, Y. (2010). *“Análisis del proceso de evaluación de desempeño en la PANADERÍA PANOTTIS de Chiclayo”*. Edición.: Málaga– Perú
- Deming, W. (1986). *“Out of the Crisis MITPress”*.
- Duncan, A. (2005). *“Control de Calidad y Estadística Industrial”*. Edición.: Interamericana.
- Grant, E. & Leavenworth, R. (2009). *“Control Estadístico de Calidad”*. Edición.: CECSA.
- Montgomery, D. (2005). *“Introducción al Control Estadístico de la Calidad”*. Edición.: Iberoamérica.
- Charan, R. (2007). *“KNOW HOW - Saber Hacer”*

TESIS

- Baigorria, W. (2011). *“Análisis De La Calidad De Servicio Del Restaurante Pícalos y La Deficiencia En Los Otros Restaurantes Del Distrito De San Vicente”*– Cañete.
- Sanz, J. (2012). *“Nuevas Estrategias para incrementar la Calidad Nutricional de Productos de Panadería. Efecto sobre el contenido de Fitatos y la Biodisponibilidad de Hierro en cacao2”*.- Instituto de Agroquímica y Tecnología de Alimentos.
- Hallo, P. (2011). *“Sistema de Gestión de la calidad y su incidencia en la competitividad de la empresa Franko’s Sport de la Ciudad de Ambato”*. - Universidad Técnica de Ambato facultad de Ciencias Administrativas. – Ecuador.
- Arango, A. & Rentería, G (2008). *“Diseño de un Programa de Capacitación en Calidad para Los Tenderos de la Ciudad de Armenia”*. - Universidad tecnológica de Pereira. – Colombia.
- Alva, O. (2009). *Propuesta Gerencial Basada en el Modelo Americano de Calidad, para Mejorar el Transporte Público de SOL Y MAR S.R.L*”. – Perú.
- Yep, T. (2011). *“Propuesta y Aplicación de Herramientas para la Mejora de la Calidad en el Proceso Productivo en una Planta Manufacturera de Pulpa y Papel Tisú”*. - Universidad Católica del Perú. – Perú.

LINKCOGRAFIA

- <http://www.youblisher.com/p/149662-Revista-Panera-No-11/>
- http://www.lafarmbakery.com/files/panera_winter06_lafarm.pdf
- <http://www.franciscotejero.com/tecnica/sistemas%20de%20produccion/Manual.htm>

ANEXOS

ANEXO N° 1

Matriz de Consistencia

Titulo	Formulación del problema	Variables	Hipótesis general como específicas	OBJETIVOS	Diseño de la investigación	Instrumento
<p>“Plan de Know-How para mejorar la calidad Total en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca 2012”</p>	<p>¿Cómo el plan de know-how mejora la calidad total en la elaboración del pan, en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca en el 2012?</p>	<p>Variable Independiente: <u>Know-how</u> (Saber Hacer)</p>	<p>H. General: El plan de know-How permite obtener la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca</p>	<p>Objetivo General: Desarrollar un plan de Know-How para mejorar la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca en el 2012.</p>	<p>Tipo de estudio: Descriptivo</p>	<p>ENCUESTA</p>
		<p>Variable Dependiente: <u>Calidad total</u></p>	<p>H. Específicas: Si se aplica el plan de know-how no permite obtener la calidad total en la panadería</p>	<p>Objetivos Específicos: Analizar la herramienta para mejorar la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca en el 2012. Evaluar los resultados de la aplicación de la</p>	<p>Diseño del Estudio Diseño pre – experimental</p>	

				<p>herramienta para mejorar la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A, del Distrito de Chilca en el 2012</p> <p>Aplicar el plan de know-how teniendo en cuenta los 14 puntos calidad total de Deming, en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca en el 2012</p>		
--	--	--	--	---	--	--

ANEXO N° 2

CUESTIONARIO PARA LOS COLABORADORES DE SUR SABOR S.A

Objetivo: Desarrollar un plan de Know-How para mejorar la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca en el 2012.

Instrucciones: Marque con un aspa (x) en la casilla numerada según tu criterio.

Escala: (1) Nunca; (2) Casi nunca; (3) Algunas veces; (4) La mayoría de veces; (5) Siempre.

Dimensiones	N°	Aspectos a considerar en el rendimiento académico	1	2	3	4	5
SABER HACER	1	Se siente integrado en la empresa					
	2	Cree q al aplicar el know-How se obtendrá más experiencia					
	3	Recibir capacitación sobre calidad total es importante para aumentar conocimientos					
	4	La empresa se preocupa por desarrollar tus cualidades para un mejor desempeño laboral					
HABILIDADES	5	La empresa da oportunidades para demostrar tus habilidades					
	6	Existe buena comunicación dentro de la organización					
GESTIÓN DE TALENTO	7	El jefe da buenos ejemplos a seguir para mejorar tu desempeño en el trabajo?					
	8	La empresa motiva a sus trabajadores según el desempeño?					
	9	Se demuestra disciplina para perseguir la satisfacción de objetivos organizacionales.					
	10	En la organización se presta primordial atención al personal.					
PRACTICA DE CONTROL	11	Estas satisfecho con tu rendimiento laboral en la empresa.					
	12	La empresa cumple con brindar un ambiente favorable que proporcione motivación, compromiso y productividad					
	13	Existe un control de calidad en el proceso de producción, para evitar errores					
	14	Estás de acuerdo con imponer un castigo al no cumplir las responsabilidades que les asignan					
DISEÑO	15	Es necesario realizar una transformación en infraestructura para mejorar la imagen de la empresa					
SATISFACCION	16	¿Ud. considera que el desempeño de los productos de SUR SABOR S.A, han evolucionado positivamente?					

ANEXO N° 3 TABULACION DE LA ENCUESTA

5,00	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00
5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	2,00	5,00	4,00	5,00	5,00	3,00
5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	3,00
3,00	4,00	5,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00
5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	3,00	4,00	5,00	2,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00
4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00
5,00	5,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	4,00	3,00	5,00	3,00	5,00	5,00	4,00
3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	5,00	3,00	3,00
3,00	5,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	5,00	3,00
5,00	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00
5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00
5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	5,00	3,00
3,00	4,00	5,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00
5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	2,00	4,00	5,00	2,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00
4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	4,00	5,00	3,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	5,00
5,00	5,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	4,00	3,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00
3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	3,00
3,00	5,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	4,00	5,00	3,00
5,00	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	4,00

ANEXO N° 4 ENCUESTA PARA LOS CLIENTES

CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES DE SUR SABOR S.A.

Objetivo: Desarrollar un plan de Know-How para mejorar la calidad total en la panadería SUR SABOR S.A, del distrito de Chilca en el 2012.

Instrucciones: Marque con un aspa (x) en la casilla numerada según tu criterio.

Escala: (1) Nunca; (2) Casi nunca; (3) Algunas veces; (4) La mayoría de veces; (5) Siempre.

Dimensiones	N°	Aspectos a considerar en el rendimiento académico	1	2	3	4	5
SABER HACER	1	Te consideras cliente de la empresa SUR SABOR S.A,					
	2	Cree que al aplicar el know-How mejorara la calidad del producto y servicio de SUR SABOR S.A					
	3	¿Crees que el vendedor de SUR SABOR S.A, está capacitado para darle una buena atención?					
	4	La empresa se preocupa por satisfacer la necesidad de los clientes					
	5	Cree equipo humano de SUR SABOR S.A, tiene alto nivel de conocimientos en el rubro de panificación					
HABILIDADES	6	Consideras que los productos de SUR SABOR S.A, tiene alto nivel competitivo					
	7	Consideras que el vendedor de SUR SABOR S.A, son competitivos					
	8	El vendedor de SUR SABOR S.A, soluciona los problemas que se presenta en el proceso de venta					
	9	Ud. cree que los vendedores de SUR SABOR S.A, Tienen el perfil adecuado para su puesto					
	10	Existe buena comunicación entre usted y el vendedor					
GESTIÓN DE TALENTO	11	Cree que el sabor y el precio del producto SUR SABOR S.A, motivan a comprar más.					
	12	Cree usted que la empresa motiva a sus clientes para aumentar el compromiso de compra.					
	13	Se demuestra disciplina para conseguir la satisfacción del cliente.					
	14	El vendedor cumple con la responsabilidad de prestar atención preferencial a los clientes					
	15	El personal de la empresa demuestra interés en brindar buena atención					
	16	Cree que la empresa necesita mejorar la calidad de los productos					

PRÁCTICA DE CONTROL	17	Le favorecería si se implementa un nuevo sistema de calidad para que SUR SABOR S.A, aumente sus ventas					
	18	Estas satisfecho con la calidad del producto y la atención que se le brinda					
	19	Si aumentara la producción de la empresa crees que abra algún beneficio para el cliente					
	20	El vendedor cumple con brindar un ambiente favorable que comprometa al cliente					
DISEÑO	21	Es necesario realizar una transformación en infraestructura para mejorar la imagen de la empresa					
	22	Existe innovación en la presentación de los productos que se les ofrece					
	23	Crees que la innovación en los productos es importante para aumentar tus ventas					
	24	En la actualidad los productos de SUR SABOR S.A, causa impacto en el mercado					
	25	Crees que rediseñando la imagen del producto se pueda lograr un impacto satisfactorio en los clientes.					
SATISFACCIÓN	26	Ud. considera que los productos de SUR SABOR S.A, han evolucionado positivamente					
	27	Ud. Considera que el servicio ofrecido en la panadería SUR SABOR S.A, ha mejorado satisfactoriamente					
	28	Crees que implementar un nuevo servicio online sería más beneficioso para usted					
	29	La empresa demuestra preocupación por satisfacer la necesidad del mercado					
	30	La empresa está pendiente de la nueva tendencia del mercado en el rubro de panificación					

Valoración	Puntaje
Bueno	131 – 156
Regular	106 – 130
Malo	86 - 105

ANEXO N° 05 WIKI



ANEXO N° 06 IMAGENES

LOGO DE LA EMPRESA



