

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE  
HUAMANGA**

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

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TESIS:**

**Prácticas de mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad  
Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho**

Para optar el título profesional de:  
**LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:  
**Bach. Edson Rolando HUAMANI MENESES**  
**Bach. Marleny HUAMANCULI ALCAHUAMAN**

ASESOR:  
**Dr. Manuel Jesús JAIME FLORES**

**AYACUCHO - PERÚ**

**2026**

**Dedicatoria**

A mis padres, Marcelino Huamani y Doris Meneses, por inculcarme los valores y principios que fueron claves para lograr mis objetivos. Gracias por su amor incondicional, por sus palabras de aliento y por ser mi fuerza en los momentos difíciles. Este logro es el reflejo de su esfuerzo y todo el apoyo que siempre me brindaron. Sin ustedes, nada de esto habría sido posible.

*Edson Rolando Huamani Meneses*

A mis padres, Aniano Huamanculi, Jacinta Alcahuaman por estar siempre ahí, por su apoyo en cada etapa y por acompañarme en este camino, a mi hermano Ruttman Huamanculi por ser más que un apoyo, por ser mi guía y mi ejemplo durante esta etapa. Gracias por estar ahí en cada curso, aclarar mis dudas.

*Marleny Huamanculi Alcahuaman*

## **Agradecimiento**

A nuestra alma mater, la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, expresamos nuestro profundo agradecimiento por habernos acogido y formado a lo largo de nuestra vida universitaria. Extendemos este reconocimiento a los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, y de manera especial a nuestros maestros de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, quienes con compromiso y vocación nos transmitieron sus conocimientos y valores profesionales, fundamentales para la realización de este trabajo de investigación.

Nuestro especial agradecimiento al Dr. Manuel Jesús Jaime Flores, asesor de la presente tesis, por su guía constante, sus valiosos aportes académicos y por confiar en nuestro trabajo desde el inicio. Su acompañamiento fue clave para concretar esta tesis.

Asimismo, agradecemos sinceramente a los directivos y trabajadores del Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por su colaboración y por facilitarnos con amabilidad la información necesaria para el desarrollo de nuestra investigación.

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general describir la mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, así como analizar sus principales subcategorías: enfoque en los procesos, liderazgo y compromiso, participación del personal, medición y análisis de datos, y satisfacción del cliente. Para ello, se empleó un enfoque cualitativo con entrevistas en profundidad a 10 trabajadores entre directivos y operarios del fundo, asimismo se realizó un cuestionario a 30 clientes que consumen los productos lácteos.

Los resultados evidencian que la mejora continua en el Fundo Allpachaca presenta limitaciones significativas, principalmente por la ausencia de una estrategia institucional clara y un sistema estructurado de gestión. En cuanto al enfoque en los procesos, se identificó que estos no están formalmente estandarizados ni documentados, lo que genera improvisación, deficiencias operativas y pérdidas económicas. Respecto al liderazgo y compromiso, se constató que los directivos no promueven espacios efectivos de diálogo ni acciones sostenidas de mejora, generando desmotivación y falta de dirección clara. En relación con la participación del personal, se evidenció que esta se sustenta más en el compromiso individual y en la ética laboral que en mecanismos institucionales. En cuanto a la medición y análisis de datos, no se identificaron sistemas de indicadores ni registros sistemáticos que permitan tomar decisiones informadas, lo que limita la planificación y la mejora continua. Finalmente, sobre la satisfacción del cliente, se concluyó que no existen mecanismos para recoger información sobre la percepción del consumidor ni estrategias claras de comercialización, lo cual ha derivado en acumulación de productos no vendidos y pérdida de mercado.

*Palabras clave:* mejora continua, gestión de procesos, liderazgo organizacional, participación del personal, satisfacción del cliente, producción lechera.

### **Abstract**

The general objective of this research was to describe continuous improvement at the Allpachaca Farm of the San Cristóbal de Huamanga National University and to analyze its main dimensions: focus on processes, leadership and commitment, staff participation, data measurement and analysis, and customer satisfaction. To this end, a qualitative approach was used with in-depth interviews with 10 farm managers and operators, and a questionnaire was administered to 30 customers who consume dairy products.

The results show that continuous improvement at the Allpachaca Farm presents significant limitations, primarily due to the absence of a clear institutional strategy and a structured management system. Regarding the focus on processes, it was identified that these are neither formally standardized nor documented, which generates improvisation, operational deficiencies, and financial losses. Regarding leadership and commitment, it was found that managers do not promote effective spaces for dialogue or sustained improvement actions, generating demotivation and a lack of clear direction. Regarding staff engagement, it was evident that it is based more on individual commitment and work ethic than on institutional mechanisms. Regarding data measurement and analysis, no indicator systems or systematic records were identified that allow for informed decision-making, which limits planning and continuous improvement. Finally, regarding customer satisfaction, it was concluded that there are no mechanisms to collect information on consumer perceptions or clear marketing strategies, which has led to an accumulation of unsold products and market loss.

**Keywords:** continuous improvement, process management, organizational leadership, staff engagement, customer satisfaction, dairy production.

## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Dedicatoria.....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>Agradecimiento .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Resumen.....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>Abstract.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>Índice.....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>Índice de tablas.....</b>                                       | <b>8</b>  |
| <b>Índice de figuras.....</b>                                      | <b>12</b> |
| <b>Introducción .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>I. Revisión de literatura .....</b>                             | <b>19</b> |
| 1.1. Marco histórico.....  | 19        |
| 1.1.1. Mejora Continua.....  | 19        |
| 1.2. Sistema teórico.....  | 20        |
| 1.2.1. Mejora continua.....  | 20        |
| 1.2.2. Modelos de desarrollo de mejora continua.....               | 26        |
| 1.2.3. Subcategorías de la mejora continua.....                    | 36        |
| 1.3. Marco conceptual.....   | 42        |
| 1.4. Marco de referencial.....                                     | 45        |
| 1.5. Categoría y subcategorías.....                                | 51        |
| <b>II. Materiales y métodos .....</b>                              | <b>53</b> |
| 2.1. Tipo y nivel de investigación.....                            | 53        |
| 2.2. Método.....   | 53        |
| 2.3. Participantes.....  | 54        |
| 2.4. Fuentes de información.....                                   | 55        |
| 2.5. Diseño de investigación.....                                  | 55        |
| 2.6. Técnicas e instrumentos.....                                  | 56        |
| 2.7. Análisis e interpretación de resultados.....                  | 57        |
| <b>III. Resultados.....</b>  | <b>59</b> |
| 3.1. Subcategoría: Enfoque en los procesos de mejora continua..... | 60        |
| 3.2. Subcategoría: Liderazgo y compromiso.....                     | 66        |

|  |            |
|--|------------|
| 3.3. Subcategoría: Participación del personal.....   | 72         |
| 3.4. Subcategoría: Medición y análisis de datos..... | 79         |
| 3.5. Subcategoría: Satisfacción del cliente.....     | 85         |
| <b>IV. Discusión .....</b>                           | <b>172</b> |
| <b>Conclusiones .....</b>                            | <b>175</b> |
| <b>Recomendaciones .....</b>                         | <b>177</b> |
| <b>Referencias.....</b>                              | <b>179</b> |
| <b>Anexos .....</b>                                  | <b>183</b> |

## Índice de tablas

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 1</b> Operacionalización de categorías y sub categorías.....  | 52  |
| <b>Tabla 2</b> Género de los encuestados .....   | 87  |
| <b>Tabla 3</b> Grado de consumo de los productos lácteos de la tienda (Leche) .....                                      | 87  |
| <b>Tabla 4</b> Grado de consumo de los productos lácteos de la tienda (Queso).....                                       | 88  |
| <b>Tabla 5</b> Grado de consumo de los productos lácteos de la tienda (Yogurt).....                                      | 89  |
| <b>Tabla 6</b> Grado de consumo de los productos lácteos de la tienda (Manjar) .....                                     | 90  |
| <b>Tabla 7</b> Grado de consumo de los productos lácteos de la tienda (Mantequilla).....                                 | 91  |
| <b>Tabla 8</b> Problemas o irregularidades del producto (leche) .....  | 102 |
| <b>Tabla 9</b> Problemas o irregularidades del producto (queso).....   | 103 |
| <b>Tabla 10</b> Problemas o irregularidades del producto (yogurt) .....  | 104 |
| <b>Tabla 11</b> Problemas o irregularidades del producto (manjar).....   | 105 |
| <b>Tabla 12</b> Problemas o irregularidades del producto (mantequilla) .....   | 106 |
| <b>Tabla 13</b> Percepción sobre la confiabilidad del cumplimiento de normas de seguridad e higiene en la leche.....     | 107 |
| <b>Tabla 14</b> Percepción sobre la confiabilidad del cumplimiento de normas de seguridad e higiene en el queso.....     | 108 |
| <b>Tabla 15</b> Percepción sobre la confiabilidad del cumplimiento de normas de seguridad e higiene en el yogurt.....    | 109 |
| <b>Tabla 16</b> Percepción sobre la confiabilidad del cumplimiento de normas de seguridad e higiene en el manjar .....   | 110 |
| <b>Tabla 17</b> Percepción sobre la confiabilidad del cumplimiento de normas de seguridad e higiene en mantequilla ..... | 111 |
| <b>Tabla 18</b> Percepción sobre la eficacia del envase en garantizar la frescura de la leche .....                      | 112 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 19</b> Percepción sobre la eficacia del envase en garantizar la frescura del queso .....            | 113 |
| <b>Tabla 20</b> Percepción sobre la eficacia del envase en garantizar la frescura del yogurt .....           | 114 |
| <b>Tabla 21</b> Percepción sobre la eficacia del envase en garantizar la frescura del manjar .....           | 115 |
| <b>Tabla 22</b> Percepción sobre la eficacia del envase en garantizar la frescura de la mantequilla<br>..... | 116 |
| <b>Tabla 23</b> Evaluación de la presentación y empaque de la leche .....                                    | 117 |
| <b>Tabla 23</b> Evaluación de la presentación y empaque del queso .....                                      | 117 |
| <b>Tabla 25</b> Evaluación de la presentación y empaque del yogurt.....                                      | 118 |
| <b>Tabla 26</b> Evaluación de la presentación y empaque del manjar .....                                     | 119 |
| <b>Tabla 23</b> Evaluación de la presentación y empaque de la mantequilla.....                               | 120 |
| <b>Tabla 28</b> Nivel de preferencia de la leche fresca del Fundo Allpachaca .....                           | 121 |
| <b>Tabla 29</b> Nivel de preferencia del queso del Fundo Allpachaca.....                                     | 122 |
| <b>Tabla 30</b> Nivel de preferencia del yogurt del Fundo Allpachaca .....                                   | 123 |
| <b>Tabla 30</b> Nivel de preferencia del manjar del Fundo Allpachaca.....                                    | 124 |
| <b>Tabla 32</b> Nivel de preferencia de la mantequilla del Fundo Allpachaca .....                            | 125 |
| <b>Tabla 33</b> Reacción ante un aumento moderado del precio de la leche del Fundo Allpachaca<br>.....       | 132 |
| <b>Tabla 34</b> Reacción ante un aumento moderado del precio del queso del Fundo Allpachaca<br>.....         | 133 |
| <b>Tabla 35</b> Reacción ante un aumento moderado del precio del yogurt del Fundo Allpachaca<br>.....        | 134 |
| <b>Tabla 36</b> Reacción ante un aumento moderado del precio del manjar del Fundo Allpachaca<br>.....        | 135 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 37</b> Reacción ante un aumento moderado del precio de la mantequilla del Fundo Allpachaca.....                      | 136 |
| <b>Tabla 38</b> Percepción del precio de la leche del Fundo Allpachaca en relacion con sus atributos o beneficios .....       | 138 |
| <b>Tabla 39</b> Percepción del precio del queso del Fundo Allpachaca en relacion con sus atributos o beneficios .....         | 139 |
| <b>Tabla 40</b> Percepción del precio del yogurt del Fundo Allpachaca en relacion con sus atributos o beneficios .....        | 140 |
| <b>Tabla 41</b> Percepción del precio del manjar del Fundo Allpachaca en relacion con sus atributos o beneficios .....        | 141 |
| <b>Tabla 42</b> Percepción del precio de la mantequilla del Fundo Allpachaca en relación con sus atributos o beneficios ..... | 142 |
| <b>Tabla 43</b> Opinión sobre los beneficios nutricionales de la leche en la alimentación.....                                | 143 |
| <b>Tabla 44</b> Opinión sobre los beneficios nutricionales del queso en la alimentación .....                                 | 144 |
| <b>Tabla 45</b> Opinión sobre los beneficios nutricionales del yogurt en la alimentación .....                                | 145 |
| <b>Tabla 46</b> Opinión sobre los beneficios nutricionales del manjar en la alimentación.....                                 | 146 |
| <b>Tabla 36</b> Opinión sobre los beneficios nutricionales de la mantequilla en la alimentación                               | 147 |
| <b>Tabla 48</b> Percepción de la opinión pública sobre los productos del Fundo Allpachaca.....                                | 148 |
| <b>Tabla 49</b> Evaluación de la relación costo-beneficio de los productos del Fundo Allpachaca .....                         | 149 |
| <b>Tabla 50</b> Preferencia por la leche del Fundo Allpachaca ante la disponibilidad de alternativas más económicas .....     | 149 |
| <b>Tabla 51</b> Preferencia por el queso del Fundo Allpachaca ante la disponibilidad de alternativas más económicas .....     | 150 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 52</b> Preferencia por el yogurt del Fundo Allpachaca ante la disponibilidad de alternativas más económicas .....     | 151 |
| <b>Tabla 53</b> Preferencia por el manjar del Fundo Allpachaca ante la disponibilidad de alternativas más económicas .....     | 152 |
| <b>Tabla 54</b> Preferencia por la mantequilla del Fundo Allpachaca ante la disponibilidad de alternativas más económicas..... | 153 |

## Índice de figuras

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> Proceso de análisis en los enfoques temáticos .....           | 57 |
| <b>Figura 2</b> Red de categorización .....                                   | 59 |
| <b>Figura 3</b> Sub categorización de enfoque en los procesos .....           | 60 |
| <b>Figura 4</b> Identificación y estandarización de procesos .....            | 61 |
| <b>Figura 5</b> Tasa de errores o defectos .....                              | 62 |
| <b>Figura 6</b> Flexibilidad y adaptabilidad .....                            | 64 |
| <b>Figura 7</b> Sub categorización: Liderazgo y compromiso .....              | 67 |
| <b>Figura 8</b> Compromiso de los líderes .....                               | 67 |
| <b>Figura 9</b> Claridad de visión y objetivos .....                          | 69 |
| <b>Figura 10</b> Gestión de cambio organizacional .....                       | 70 |
| <b>Figura 11</b> Sub categorización: Participación del personal .....         | 72 |
| <b>Figura 12</b> Sentido de responsabilidad .....                             | 73 |
| <b>Figura 13</b> Colaboración interdepartamental .....                        | 74 |
| <b>Figura 14</b> Reconocimiento y recompensa.....                             | 76 |
| <b>Figura 15</b> Sub categorización: Participación del personal.....          | 79 |
| <b>Figura 16</b> Evaluación de calidad de producto.....                       | 80 |
| <b>Figura 17</b> Retención de clientes.....                                   | 82 |
| <b>Figura 18</b> Innovación centrada en el cliente .....                      | 83 |
| <b>Figura 19</b> Sub categorización: Satisfacción del cliente .....           | 86 |
| <b>Figura 20</b> Edad de los encuestados .....                                | 86 |
| <b>Figura 21</b> Atributos sensoriales valorados en la compra de leche.....   | 92 |
| <b>Figura 22</b> Atributos sensoriales valorados en la compra de queso .....  | 93 |
| <b>Figura 23</b> Atributos sensoriales valorados en la compra de yogurt.....  | 94 |
| <b>Figura 24</b> Atributos sensoriales valorados en la compra de manjar ..... | 95 |

|                  |   |     |
|------------------|---|-----|
| <b>Figura 25</b> | Atributos sensoriales valorados en la compra de mantequilla .....               | 96  |
| <b>Figura 26</b> | Aspectos más valorados por los consumidores al comprar leche .....              | 97  |
| <b>Figura 27</b> | Aspectos más valorados por los consumidores al comprar queso.....               | 98  |
| <b>Figura 28</b> | Aspectos más valorados por los consumidores al comprar yogurt .....             | 99  |
| <b>Figura 29</b> | Aspectos más valorados por los consumidores al comprar manjar.....              | 100 |
| <b>Figura 30</b> | Aspectos más valorados por los consumidores al comprar mantequilla.....         | 101 |
| <b>Figura 31</b> | Preferencia por la leche del Fundo Allpachaca frente a otras marcas.....        | 125 |
| <b>Figura 32</b> | Preferencia por el queso del Fundo Allpachaca frente a otras marcas .....       | 127 |
| <b>Figura 33</b> | Preferencia por el yogurt del Fundo Allpachaca frente a otras marcas .....      | 128 |
| <b>Figura 34</b> | Preferencia por el manjar del Fundo Allpachaca frente a otras marcas .....      | 129 |
| <b>Figura 35</b> | Preferencia por la mantequilla del Fundo Allpachaca frente a otras marcas ..... | 130 |
| <b>Figura 36</b> | Recomendación de los productos del Fundo Allpachaca a familiares y amigos.      | 137 |

## Introducción

En el contexto mundial, en cuanto a la mejora continua empresarial, según el Índice Mundial Pulse of Change 2024 de Accenture, los líderes empresariales a nivel global ven el presente como una oportunidad para la reinversión, pero están enfocados en adoptar la tecnología de manera responsable y cautelosa. En España, el 90% de los directivos consultados considera que la IA generativa representa más una oportunidad que una amenaza, cifra que supera la media mundial (76%) y europea (74%), así como a países como Alemania (51%), Francia (76%), Reino Unido (82%) e Italia (84%). Asimismo, en España, el 71% de los encuestados opina que la IA generativa es más beneficiosa para impulsar el crecimiento de los ingresos que para reducir costos, aunque esta cifra es ligeramente inferior a la media global (76%) y europea (73%). No obstante, los españoles muestran una mayor convicción en esta utilidad en comparación con italianos (65%), alemanes (67%) y franceses (67%). A nivel global, el 72% de los participantes en la encuesta están adoptando un enfoque más cauteloso en sus inversiones debido a las preocupaciones sociales sobre el uso ético de la IA (Sánchez, 2024).

En el contexto latinoamericano, también se constatan de manera periódica los retos relacionados con la mejora continua, así en un estudio realizado México por Zayas (2022) descubrió que, de las 93 encuestas realizadas, aproximadamente dos tercios (64.1%) de las empresas están familiarizadas con el concepto de mejora continua. Asimismo, alrededor del 63% de las empresas involucran a su personal en iniciativas de mejora interna, y cerca del 38% de los trabajadores son incentivados con bonos de producción cuando proponen mejoras. Sorprendentemente, casi el 59% de las empresas encuestadas nunca han recibido asesoramiento externo sobre la implementación de la mejora continua. Además, una abrumadora mayoría del 76.1% expresó su disposición a implementar mejoras continuas que requieran reestructurar sus procesos internos. A estos problemas se agrega que, según Salazar (2024), el Banco Mundial

ha proyectado a la baja sus previsiones de crecimiento económico para América Latina y el Caribe, anticipando ahora una expansión del PIB regional de solo un 1.6% en 2024, por debajo del 2.3% pronosticado previamente en enero y octubre. Este nivel resultará insuficiente para fomentar la prosperidad y refleja un retroceso a niveles similares a los de la década de 2010.

En el contexto de la realidad nacional, según lo indicado por Cahuana (2019) La actividad empresarial en Perú se extiende por diversos sectores económicos, cada uno confrontando desafíos particulares en términos de mejora continua. En el ámbito manufacturero, que representa el 16.9% de la actividad empresarial, los desafíos actuales en mejora continua abarcan la necesidad de optimizar procesos para reducir costos y mejorar la eficiencia, así como la adopción de tecnologías avanzadas como la automatización y la inteligencia artificial. El sector comercial, que comprende el 44.9% de la actividad empresarial, enfrenta desafíos en la optimización de la cadena de suministro y logística para asegurar entregas rápidas y eficientes. En el sector de servicios, que representa el 17.1%, los desafíos en mejora continua incluyen la actualización constante de habilidades y conocimientos para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. Por último, los servicios técnicos y de apoyo profesional, con un 11.7% de participación, enfrentan desafíos en la actualización tecnológica y la especialización en servicios de alto valor añadido.

En el contexto específico de la empresa Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (UNSCH), se han identificado deficiencias significativas relacionadas con el mejoramiento continuo. Conversaciones con directivos y empleados han revelado importantes problemas en la atención y satisfacción del cliente, con un 30% de insatisfacción reportada, atribuible a limitaciones en la capacitación en gestión empresarial y en metodologías de mejora continua.

En términos de toma de decisiones basadas en evidencia, la empresa enfrenta restricciones tecnológicas y de automatización que afectan negativamente la eficiencia y

competitividad. La ausencia de un enfoque institucional para transformarse en un centro de producción competitivo es evidente, con un 40% de los procesos careciendo de indicadores de eficiencia y eficacia, lo que limita la capacidad para tomar decisiones informadas y efectivas.

Las deficiencias en el proceso de mejora continua impactan en un 35% de ineficiencia en áreas cruciales como finanzas, recursos humanos y calidad de productos. La falta de compromiso a largo plazo para promover la productividad y la innovación subraya la necesidad urgente de esta investigación.

A pesar de la creciente importancia de la mejora continua en la gestión de organizaciones educativas y productivas, el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga enfrenta desafíos en la implementación efectiva de prácticas del mejoramiento continuo. Esto se refleja en la falta de documentación sistemática sobre los métodos aplicados, la resistencia al cambio por parte de algunos trabajadores y la necesidad de una capacitación adecuada que fomente la participación activa de todos los actores involucrados. Este estudio busca comprender cómo se están implementando las prácticas de mejora continua en el Fundo Allpachaca, identificando tanto las estrategias efectivas como las barreras que limitan su desarrollo. Por lo tanto, resulta esencial llevar a cabo esta investigación para desarrollar y proponer soluciones efectivas. Esta necesidad impulsa la presentación de este trabajo de investigación, con el objetivo de abordar las deficiencias y fomentar un entorno de mejora continua que beneficie a todos los actores involucrados.

En este sentido, surge el problema general que guía esta investigación: ¿Cómo se realiza la mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho? En base a la interrogante planteada los problemas específicos son:

- ¿Cómo se realiza el enfoque en los procesos de mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga?

- ¿Cómo se realiza el liderazgo y compromiso en mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga?
- ¿Cómo se realiza la participación del personal en mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga?
- ¿Cómo se realiza la medición y análisis de datos de mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga?
- ¿Cómo se realiza la satisfacción del cliente en mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga?

En base al planteamiento del problema, se estableció el siguiente objetivo general: Describir la mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho. En función al objetivo general, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Describir el enfoque en los procesos de mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.
- Describir el liderazgo y el compromiso en mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.
- Describir la participación del personal en mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.
- Describir la medición y el análisis de datos de mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.
- Describir la satisfacción del cliente en mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

La investigación se desarrollará en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, ubicado en el distrito de Chiara, Provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho. El análisis de datos e informaciones que nos permitirá demostrar

nuestros objetivos corresponderán al año 2024. En el desarrollo de la investigación, analizaremos tanto el contexto aplicativo como teórico relacionado con la mejora continua en el Fundo Allpachaca. Nos centraremos en explorar las subcategorías y unidades de análisis pertinentes con el fin de comprenderlos y utilizarlos como herramientas efectivas para la mejora continua.

La razón fundamental de esta investigación es identificar y describir las practicas actuales de mejora continua en el Fundo Allpachaca, específicamente se analizará los actuales procesos de mejora continua, la forma de liderazgo impuesto por los directivos, el nivel de participación del personal en la toma de decisiones, la existencia de políticas de medición y el análisis de datos de mejora continua y finalmente la satisfacción del cliente con los productos lácteos. La información obtenida de esta investigación, servirá a los directivos en la toma de decisión que optimicen la gestión interna, permitiendo implementar planes de acción específicas, además el estudio identificará áreas de mejora en procesos, ofreciendo recomendaciones para optimizar recursos.

El desarrollo de la tesis se enfocó en describir las prácticas de mejora continua en el Fundo Allpachaca, utilizando un enfoque cualitativo. Se aplicó un nivel descriptivo para entender e identificar las prácticas de mejora continua. El estudio empleó el método fenomenológico. Se utilizó un diseño no experimental, observando las prácticas sin intervención directa y la técnica de entrevista semiestructurada para recolectar datos detallados.

## I. Revisión de literatura

### 1.1. Marco histórico

#### 1.1.1. Mejora continua

Según Sydle (2022), la evolución de la mejora continua ha sido un proceso significativo en la historia de la gestión de la calidad. En la década de 1950, W. Edwards Deming introdujo el concepto de calidad como un enfoque integral, enfatizando la necesidad de la estadística en el control de procesos. Su filosofía se basaba en el ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA), que proporciona un marco para la mejora continua Deming (1986). Juran, contemporáneo de Deming, contribuyó al desarrollo de la gestión de la calidad al proponer la "trilogía de la calidad", que abarca la planificación, el control y la mejora de la calidad (Juran, 1982). Ambos autores establecieron las bases para un enfoque más sistemático en la gestión de la calidad en las organizaciones.

En las décadas siguientes, la metodología Lean Manufacturing surgió como un enfoque para optimizar procesos eliminando desperdicios y mejorando la eficiencia. Este enfoque, popularizado por Toyota, se centró en maximizar el valor para el cliente mientras se minimizan los recursos (Womack & Jones, 1996). A finales de los años 80 y principios de los 90, el concepto de Total Quality Management (TQM) se consolidó, integrando la calidad en todos los aspectos de la organización, promoviendo la participación de todos los empleados en el proceso de mejora (Oakland J. , 1993). Philip Crosby también hizo hincapié en la prevención de errores y en la idea de que "la calidad se define como conformidad a los requisitos", impulsando una cultura organizativa centrada en la calidad (Crosby, *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, 1979).

La llegada de Six Sigma en los años 90, impulsada por Motorola, introdujo un enfoque basado en datos para mejorar procesos mediante la reducción de la variabilidad

y el control de calidad (Harry & Schroeder, 2000). Esta metodología se basa en el uso de herramientas estadísticas para identificar y eliminar defectos en los procesos. A medida que el siglo XXI avanzó, las metodologías ágiles comenzaron a ganar relevancia, especialmente en el desarrollo de software. Estas metodologías se centran en la flexibilidad, la colaboración y la rápida adaptación al cambio, lo que se traduce en ciclos de mejora continua en los procesos de trabajo (Beck, et al., 2001).

En la actualidad, la mejora continua se ha convertido en un componente fundamental de la gestión empresarial. La analítica avanzada y la inteligencia artificial han permitido a las organizaciones recopilar y analizar grandes volúmenes de datos, facilitando decisiones informadas y rápidas. Esta transformación digital ha reforzado la importancia de los enfoques basados en datos para la mejora continua, haciendo que las empresas sean más ágiles y receptivas a las necesidades del mercado (Company, 2020). En este contexto, la mejora continua no solo se centra en la calidad, sino también en la innovación y la adaptación a un entorno empresarial en constante cambio.

## **1.2. Sistema teórico**

### **1.2.1. Mejora continua**

#### **Definición**

Según Membrano (2022) indica que la mejora continua es un principio empresarial que se enfoca en la evolución constante y refinamiento de los procesos, productos y servicios de una empresa. Consiste en identificar oportunidades para mejorar, eliminando desperdicios, errores y obstáculos para aumentar la eficiencia y calidad. Este enfoque promueve una cultura de aprendizaje y adaptación continua, donde se implementan cambios de manera gradual y sistemática basados en la retroalimentación y el análisis de datos. La mejora continua busca alcanzar estándares

más altos de rendimiento y satisfacción del cliente de forma progresiva y sostenida en el tiempo.

Asimismo, para Guerra (2007) la mejora implica el desarrollo de una cultura orientada al aprendizaje, la adaptación al cambio y la participación activa del personal, donde las mejoras se implementan de forma gradual y estructurada, apoyándose en la retroalimentación permanente y el análisis de datos para la toma de decisiones.

Igualmente, para Godínez y Hernández (2018), señalan que la mejora continua constituye un proceso metódico y planificado que busca optimizar el desempeño organizacional mediante la aplicación constante de ajustes y evaluaciones, permitiendo alcanzar mayores niveles de eficiencia operativa y competitividad. En este sentido, la mejora continua no debe entenderse como acciones aisladas, sino como una práctica permanente integrada a la gestión institucional.

### **Importancia de la mejora continua**

Según Aldavert et al. (2018), la relevancia de la mejora continua reside en su capacidad para impulsar la competitividad y el éxito empresarial. Permite adaptarse a los cambios constantes en el entorno y las demandas del mercado, optimizando continuamente procesos, productos y servicios. Facilita la detección y corrección de errores, lo que resulta en la reducción de costos y el aumento de la eficiencia operativa. Además, promueve una cultura de innovación y aprendizaje organizacional, mejorando la satisfacción del cliente y fortaleciendo la posición en el mercado.

En el mismo sentido, para Domingo (2012) La mejora continua es fundamental para asegurar la competitividad y el crecimiento sostenido de las organizaciones. Proporciona métodos para optimizar de forma constante los procesos, productos y servicios, lo cual resulta en una mayor eficiencia operativa, reducción de costos y una

mejor satisfacción del cliente. Además, fomenta una cultura de innovación y adaptación continua ante los cambios en el entorno empresarial.

### **Características de la mejora continua**

Chang y Neidzwiecki (1999) destacan varias características clave de la mejora continua en entornos organizacionales son destacadas por diferentes autores. Este enfoque se basa en un proceso sistemático y proactivo de optimización constante que busca mejorar la eficiencia y calidad en todos los niveles de una empresa. Algunas características esenciales según este enfoque incluyen:

**Enfoque en la calidad:** Pone énfasis en la mejora continua de la calidad de procesos, productos y servicios para cumplir con las expectativas del cliente.

**Participación activa:** Requiere la participación comprometida de todos los empleados en la identificación de oportunidades de mejora y en la implementación de cambios.

**Cambio incremental:** Favorece mejoras graduales y continuas en lugar de cambios drásticos, lo que facilita una adaptación más fluida.

**Uso de datos y métricas:** Se respalda en el análisis de datos y métricas para tomar decisiones fundamentadas y medir el progreso de las mejoras implementadas.

**Cultura de aprendizaje:** Fomenta una cultura organizacional que valora la innovación, el aprendizaje continuo y la capacidad de adaptación frente a nuevos desafíos.

### **Tipos de mejora continua**

Según Alvert et al. García (2018), la mejora continua representa un elemento fundamental en la gestión empresarial, orientado a optimizar de manera constante procesos, productos y servicios. Dentro de este marco, se pueden identificar distintos tipos de mejora continua:

**Mejora incremental:** Se refiere a realizar ajustes y modificaciones graduales en los procesos existentes con el fin de lograr mejoras continuas en la eficiencia y la calidad.

**Mejora radical o disruptiva:** Implica realizar cambios significativos y transformadores en los procesos o en la ejecución de las actividades empresariales, con el propósito de obtener avances notables en el desempeño.

**Mejora basada en datos:** Emplea análisis de datos y métricas para identificar áreas de oportunidad y tomar decisiones informadas sobre dónde y cómo implementar mejoras.

**Mejora centrada en el cliente:** Se concentra en ajustar procesos y productos para satisfacer de manera óptima las necesidades y expectativas de los clientes, lo que puede incluir la incorporación de retroalimentación directa del cliente.

**Mejora de procesos:** Enfocada en optimizar procesos específicos dentro de la organización, como la cadena de suministro, la producción o la gestión de proyectos, con el objetivo de mejorar la eficiencia y los resultados.

Por otro lado, Membrano (2022) considera un proceso fundamental en la gestión empresarial que busca optimizar constantemente los procesos, productos y servicios. Dentro de este marco, se pueden identificar varios tipos de mejora continua:

**Mejora incremental:** Implica realizar ajustes pequeños y graduales en los procesos existentes para lograr mejoras continuas en la eficiencia y la calidad, sin realizar cambios drásticos.

**Mejora radical:** Consiste en implementar cambios significativos y transformadores en los procesos o en la forma en que se llevan a cabo las actividades empresariales, con el objetivo de obtener avances importantes en el desempeño.

**Mejora centrada en la calidad:** Se enfoca en identificar y eliminar defectos o problemas en los procesos para mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos.

**Mejora basada en la innovación:** Busca implementar nuevas ideas, tecnologías o prácticas para mejorar la eficiencia y la competitividad de la organización.

**Mejora de procesos específicos:** Se concentra en optimizar procesos clave dentro de la organización, como la producción, la logística o la atención al cliente, para obtener resultados específicos.

### **Estrategias de la mejora continua**

Godínez y Hernández (2018) mencionan que la mejora continua es esencial para el éxito y la competitividad de las organizaciones. Para implementar eficazmente este proceso, se pueden considerar las siguientes estrategias:

**Establecimiento de metas claras:** Definir objetivos específicos y alcanzables que orienten los esfuerzos de mejora.

**Desarrollo y capacitación del personal:** Proporcionar formación adecuada para empoderar a los empleados y mejorar sus habilidades en la identificación y solución de problemas.

**Utilización de herramientas de gestión de la calidad:** Aplicar técnicas como el control estadístico de procesos (SPC), el diagrama de Ishikawa (causa-efecto) y otras herramientas de calidad para analizar y mejorar los procesos.

**Implementación de sistemas de retroalimentación:** Establecer mecanismos para recopilar y analizar retroalimentación de clientes, empleados y otras partes interesadas con el fin de identificar áreas de mejora.

**Enfoque en la innovación:** Promover una cultura de innovación que fomente nuevas ideas y enfoques para mejorar productos, servicios y procesos.

**Integración de tecnología:** Adoptar tecnologías avanzadas que automatizan procesos, mejoran la eficiencia y facilitan la toma de decisiones basadas en datos.

**Fomento del trabajo en equipo y la colaboración:** Promover la colaboración entre diferentes departamentos y equipos para abordar problemas de manera integral y encontrar soluciones efectivas.

## **Ventajas y desventajas de la mejora continua**

Chang Of Neidzwiecki (1999) mencionan que la mejora continua representa un proceso esencial en la gestión empresarial que busca optimizar de manera constante los procesos, productos y servicios. Las ventajas y desventajas comunes asociadas con este enfoque:

### **Ventajas**

**Aumento de la eficiencia:** La mejora continua facilita la identificación y eliminación de desperdicios, redundancias y procesos innecesarios, lo que conduce a una mayor eficiencia operativa.

**Mejora de la calidad:** Ayuda a elevar la calidad de los productos y servicios al enfocarse en la identificación y corrección de problemas.

**Reducción de costos:** La optimización de procesos puede llevar a una significativa reducción de los costos operativos.

**Mayor satisfacción del cliente:** Al ofrecer productos y servicios de mayor calidad y eficiencia, se mejora la satisfacción y fidelidad del cliente.

**Cultura organizacional sólida:** Promueve una cultura de mejora continua, aprendizaje y adaptación en toda la organización.

### **Desventajas**

**Requiere tiempo y recursos:** La implementación de la mejora continua puede ser un proceso prolongado que demanda inversión de tiempo, recursos y capacitación del personal.

**Resistencia al cambio:** Algunos empleados pueden mostrar resistencia a los cambios en los procesos establecidos, lo que puede dificultar la implementación efectiva de la mejora continua.

**Necesidad de compromiso organizacional:** La mejora continua exige un compromiso constante de la alta dirección y de todos los niveles de la organización para ser efectiva.

**Posible saturación de cambios:** Implementar demasiados cambios continuos puede generar fatiga o confusión en el personal, lo que afecta la productividad.

**Dificultad en la medición del impacto:** Puede ser complicado medir el impacto concreto de las mejoras continuas en términos de retorno de la inversión o beneficios tangibles.

## 1.2.2. Modelos de desarrollo de mejora continua

### a. Modelo de Deming

El Modelo de Mejora Continua de Deming (1986) es uno de los pilares fundamentales de la gestión de calidad moderna. Desarrollado por Deming, un pionero en la teoría de la calidad, este modelo busca mejorar continuamente los procesos organizacionales a través de un enfoque iterativo y sistemático. Conocido también como el Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), su propósito es garantizar que las organizaciones puedan adaptarse y mejorar continuamente mediante un ciclo repetitivo de planificación, ejecución, verificación y ajuste. Este enfoque ha sido ampliamente adoptado en diversas industrias por su efectividad para promover la eficiencia y la mejora de la calidad.

#### **Fases del Ciclo PDCA.**

- **Plan (Planificar):** La primera fase del ciclo implica identificar problemas y oportunidades de mejora en los procesos de la organización. Se realiza un análisis exhaustivo de la situación actual y se establecen metas y objetivos claros para abordar los problemas detectados. Durante esta etapa, también se diseñan estrategias y acciones que permitan lograr los objetivos propuestos. Es esencial definir indicadores clave de rendimiento para poder medir el éxito de las acciones.

- **Do (Hacer):** En esta fase, se implementan las acciones planificadas a pequeña escala o en un entorno controlado, para minimizar riesgos y evaluar su efectividad. El objetivo es ejecutar las soluciones propuestas mientras se recopilan datos sobre su desempeño. Este enfoque permite realizar pruebas antes de la implementación a gran escala, lo que reduce la probabilidad de errores o fallos.
- **Check (Verificar):** En esta fase, los resultados obtenidos se comparan con los objetivos planteados en la fase de planificación. Se revisan los indicadores clave de rendimiento y se evalúa si las soluciones implementadas han resuelto los problemas identificados. Si los resultados no son los esperados, se analizan las causas de las discrepancias y se identifican áreas que requieren ajustes.
- **Act (Actuar):** En función de los resultados obtenidos, la organización toma decisiones para estandarizar las mejoras exitosas y aplicarlas a gran escala. Si las soluciones no alcanzaron los objetivos propuestos, se revisa el plan y se hacen los ajustes necesarios antes de iniciar nuevamente el ciclo PDCA. Esta fase asegura que las mejoras se integren en los procesos regulares de la organización y se continúe con el ciclo de mejora continua. El Ciclo PDCA es un proceso iterativo que nunca termina, ya que siempre existen nuevas áreas que pueden ser optimizadas. Además, fomenta la cultura organizacional de aprendizaje constante y adaptación, asegurando que los procesos se ajusten continuamente a las necesidades cambiantes del mercado y del entorno organizacional (Deming, 1986).

### **Importancia del modelo PDCA.**

El modelo de Deming es fundamental para el desarrollo de una cultura de mejora continua dentro de las organizaciones. Al enfocarse en un ciclo sin fin de

perfeccionamiento, ayuda a las empresas a ser más eficientes, reducir costos, aumentar la calidad de sus productos o servicios y, finalmente, mejorar su competitividad. Este modelo permite que las decisiones se tomen en base a datos concretos, minimizando errores y maximizando el valor que se entrega al cliente.

#### **b. Modelo de Shigeo Shingo**

El Modelo de Mejora Continua de Shingo (1986) es uno de los enfoques más influyentes en la gestión de calidad y eficiencia dentro de las industrias, especialmente en el contexto del sistema de producción Toyota. Shingo, un ingeniero industrial japonés, es reconocido por sus contribuciones al desarrollo del just-in-time y del poka-yoke, conceptos que buscan reducir errores y aumentar la eficiencia. Su enfoque de mejora continua se basa en la eliminación de desperdicios, la prevención de errores y la optimización de los procesos productivos, lo que lo convierte en un modelo clave en el ámbito de la calidad.

#### **Fases del modelo de mejora continua de Shigeo Shingo**

- Eliminación de Desperdicios: Para Shingo, uno de los pilares de la mejora continua es la eliminación de los siete desperdicios (muda) identificados en el sistema de producción Toyota: sobreproducción, tiempos de espera, transporte innecesario, exceso de procesamiento, inventarios innecesarios, movimientos innecesarios y defectos. La eliminación de estos desperdicios tiene un impacto directo en la eficiencia operativa y en la reducción de costos. Shingo enfatizó que la clave para mejorar la eficiencia no solo radica en mejorar las operaciones, sino en identificar y eliminar las actividades que no agregan valor al producto o servicio.
- Poka-Yoke (Prevención de Errores): Otro aspecto esencial del modelo de Shingo es el concepto de poka-yoke, que significa "a prueba de errores". Este

sistema consiste en diseñar mecanismos que eviten que los errores ocurran o que, si ocurren, sean detectados de inmediato. La filosofía detrás de este concepto es que los errores humanos son inevitables, pero se pueden evitar las consecuencias negativas si se implementan sistemas que impidan que esos errores lleguen al cliente. Los dispositivos poka-yoke ayudan a minimizar la variabilidad y a garantizar la calidad del producto desde su origen.

- Reducción de Tiempos de Cambio (SMED): Shingo también desarrolló el método de cambio de herramienta en un solo minuto (Single Minute Exchange of Die - SMED), que busca reducir drásticamente los tiempos de preparación y cambio en los procesos productivos. Esto permite que las líneas de producción sean más flexibles y eficientes, reduciendo el tiempo muerto entre la fabricación de distintos productos. SMED permite cambios rápidos de configuración sin comprometer la calidad, lo que contribuye a la mejora continua y a la eficiencia operativa.
- Enfoque en el Gemba (Lugar de Trabajo Real): Shingo defendía que las mejoras deben enfocarse directamente en el gemba, que es el lugar donde realmente ocurre el trabajo, es decir, la planta de producción o el lugar donde se brinda el servicio. Las soluciones más efectivas surgen del análisis y la observación directa de los procesos, en lugar de depender de teorías o supuestos. Al involucrarse directamente en el gemba, los gerentes y empleados pueden identificar problemas y oportunidades de mejora de manera más efectiva.

### **c. Modelo de John S. Oakland**

El Modelo de Mejora Continua de Oakland (2014) es uno de los enfoques más completos y sistemáticos en la gestión de calidad, que enfatiza la importancia de integrar a toda la organización en el proceso de mejora continua. Oakland, un

destacado experto en calidad y gestión empresarial, desarrolló su modelo con el propósito de garantizar que la calidad se convierta en una responsabilidad de todos los niveles de la organización, promoviendo una cultura organizacional orientada a la excelencia. Este modelo no solo se enfoca en la mejora de procesos, sino también en la implicación activa del liderazgo y el compromiso de los empleados para asegurar el éxito sostenible de la organización.

### **Componentes del modelo de mejora continua de John S. Oakland**

- **Enfoque en los Procesos:** Oakland subraya que la mejora continua debe centrarse en los procesos clave de la organización. Esto implica que todos los esfuerzos de mejora deben enfocarse en identificar, mapear y optimizar los procesos para garantizar que se añada valor en cada paso. Oakland destaca que todos los procesos dentro de una organización están interconectados, y cualquier mejora en un proceso individual tendrá un impacto positivo en el rendimiento global. A través de la mejora de los procesos, se puede lograr una mayor eficiencia, menor desperdicio y una mejor calidad del producto o servicio.
- **Liderazgo y Compromiso:** Un aspecto clave del modelo de Oakland es el liderazgo activo y el compromiso de la alta dirección. Oakland sostiene que para lograr una mejora continua efectiva, es esencial que los líderes de la organización adopten un papel proactivo, proporcionando visión, recursos y apoyo a los empleados en todos los niveles. El liderazgo no solo establece la dirección estratégica, sino que también fomenta una cultura donde la calidad y la mejora son valores centrales.
- **Participación del Personal:** Oakland enfatiza que la mejora continua no puede lograrse sin la participación activa de todo el personal de la organización. Su modelo promueve la implicación de todos los empleados, desde la alta dirección

hasta el personal operativo, en el proceso de identificación y resolución de problemas. Al crear equipos de trabajo multifuncionales y fomentar la participación en iniciativas de mejora, se potencia la creatividad y la innovación, lo que resulta en soluciones más efectivas y sostenibles.

- **Medición y Análisis de Datos:** La toma de decisiones basada en datos es otro componente esencial del modelo de Oakland. El uso de herramientas y técnicas estadísticas permite a las organizaciones medir el desempeño de sus procesos, identificar áreas problemáticas y evaluar el impacto de las mejoras implementadas. Oakland destaca la importancia de la medición continua para garantizar que las mejoras sean sostenibles y que se logre un progreso constante hacia la excelencia operativa.
- **Satisfacción del Cliente:** En el centro del modelo de Oakland se encuentra la satisfacción del cliente. Para él, la calidad no solo significa cumplir con los requisitos internos, sino también satisfacer y superar las expectativas de los clientes. Esto implica que todas las mejoras deben orientarse a agregar valor desde la perspectiva del cliente, garantizando productos o servicios de alta calidad que respondan a sus necesidades y expectativas.

### **Ciclo de mejora continua**

El modelo de Oakland también se apoya en un ciclo similar al PDCA de Deming, pero con un enfoque más integral. El ciclo incluye:

- **Planificación de la Calidad:** Definir claramente los objetivos de calidad basados en los requisitos del cliente y los procesos internos.
- **Control de Calidad:** Monitorear los procesos para asegurar que los productos o servicios cumplen con los estándares establecidos.

- Mejora de la Calidad: Implementar cambios basados en el análisis de datos para corregir problemas y optimizar los procesos.

### **Importancia del modelo de Oakland**

El enfoque de Oakland no solo mejora los procesos individuales, sino que también fortalece la estructura organizacional, promoviendo la integración y el trabajo en equipo. Su énfasis en el liderazgo y la participación del personal garantiza que la mejora continua no se limite a la implementación de herramientas, sino que se convierta en parte de la cultura organizacional. Esto lleva a una mayor competitividad, reducción de costos y mayor satisfacción del cliente, consolidando a la organización como un referente en su sector.

### **d. Modelo de Genichi Taguchi**

El Modelo de Mejora Continua según Taguchi (1986) se centra en la optimización de la calidad desde el diseño, integrando la robustez de los procesos para minimizar variaciones y defectos. Taguchi, un ingeniero japonés reconocido por sus contribuciones a la ingeniería de calidad, desarrolló un enfoque que resalta la importancia de controlar y reducir las variaciones en la producción para mejorar la calidad de los productos. A través de su método, conocido como Diseño Taguchi, las empresas pueden minimizar los costos relacionados con la calidad, centrándose en la prevención de errores en lugar de corregirlos una vez que se han producido.

### **Componentes del modelo de mejora continua de Genichi Taguchi**

- Función de Pérdida de Taguchi: Uno de los aspectos clave del enfoque de Taguchi es la función de pérdida, que mide el costo de la calidad en función de la desviación del valor óptimo o deseado de un producto o proceso. Según

Taguchi, cualquier desviación de un objetivo ideal genera una pérdida para la sociedad, incluso si el producto aún se encuentra dentro de los límites especificados. Esto difiere de los enfoques tradicionales, donde la calidad se mide únicamente por si el producto cumple o no con las especificaciones. Para Taguchi, la mejora continua debe enfocarse en reducir esas variaciones y acercarse lo más posible al valor óptimo, lo que contribuye a una mayor satisfacción del cliente y menores costos operativos.

- **Diseño Robusto:** Taguchi defendía el concepto de diseño robusto, que consiste en diseñar productos y procesos que sean resistentes a las variaciones externas (como cambios en el entorno o las condiciones de producción). Su enfoque se basa en la idea de que es más eficaz prevenir los problemas desde la fase de diseño, en lugar de corregirlos después de que ocurren. Al reducir la sensibilidad del producto a las fuentes de variación, las organizaciones pueden garantizar un desempeño constante y de alta calidad.
- **Diseño de Experimentos (DOE):** Otro pilar del modelo de mejora continua de Taguchi es el Diseño de Experimentos (DOE). Esta metodología permite a las empresas identificar y analizar los factores que afectan la variabilidad de los procesos de manera sistemática y eficiente. Taguchi introdujo el uso de "matrices ortogonales" para optimizar el número de experimentos necesarios, permitiendo que las organizaciones puedan mejorar la calidad del producto con un costo y tiempo reducido. El DOE es una herramienta clave para lograr mejoras significativas en los procesos y productos, ya que permite optimizar las condiciones sin necesidad de pruebas exhaustivas.
- **Reducción de la Variabilidad:** El enfoque de Taguchi para la mejora continua tiene como objetivo principal la reducción de la variabilidad en los procesos. La

variabilidad, según Taguchi, es una fuente principal de problemas de calidad y costos adicionales en la producción. Para lograr una calidad superior, las organizaciones deben concentrarse en identificar y minimizar las fuentes de variación, lo que permitirá que los procesos sean más estables y predecibles.

- Control de Calidad en el Proceso: Taguchi también promovió la idea de que la calidad debe controlarse en el proceso de producción en lugar de depender de las inspecciones finales. Si bien la inspección puede ser útil para detectar defectos, el enfoque preventivo de Taguchi busca eliminar la causa raíz de los problemas antes de que estos se manifiesten. Esto garantiza que los productos sean fabricados con alta calidad desde el principio, reduciendo así los costos de retrabajo y mejora la satisfacción del cliente.

### **Importancia del modelo de Taguchi**

El modelo de mejora continua de Genichi Taguchi ha sido fundamental en el ámbito de la gestión de calidad, al ofrecer una perspectiva innovadora sobre cómo las organizaciones pueden mejorar sus procesos y productos a largo plazo. Su énfasis en el diseño robusto y la prevención de variaciones en lugar de la corrección reactiva ha permitido a muchas empresas reducir costos, mejorar la eficiencia y entregar productos de mayor calidad. Este enfoque ha influido significativamente en el desarrollo de metodologías como Lean Manufacturing y Six Sigma, que también promueven la reducción de la variabilidad y la mejora continua.

### **e. Modelo de Philip Crosby**

El Modelo de Mejora Continua según Crosby (1979) se centra en la filosofía de la "calidad total" y es conocido por su enfoque en la prevención de errores en lugar de la detección de los mismos. Crosby, un reconocido autor y consultor en

calidad, es famoso por su afirmación de que "la calidad se define como conformidad con los requisitos", lo que resalta la importancia de establecer estándares claros y alcanzables para la calidad. Su enfoque integral busca integrar la calidad en todos los aspectos de la organización, promoviendo una cultura que valore la excelencia y la mejora continua.

### **Componentes del modelo de mejora continua de Philip Crosby**

- **El Coste de la No Calidad:** Uno de los conceptos clave en el modelo de Crosby es la identificación y cuantificación del "coste de la no calidad". Este coste incluye todos los gastos asociados con los errores, defectos y retrabajos. Según Crosby, las organizaciones deben entender que invertir en calidad no solo es beneficioso, sino que también es una manera efectiva de reducir los costos totales. Al prevenir errores y defectos, las empresas pueden ahorrar dinero y recursos a largo plazo, lo que hace que la calidad sea una inversión necesaria.
- **Los 14 Puntos de Crosby:** Philip Crosby formuló un conjunto de 14 puntos que sirven como guía para la mejora continua en las organizaciones. Estos puntos abarcan desde la gestión del compromiso superior hasta la capacitación de los empleados y el establecimiento de un enfoque en la calidad desde el diseño. Algunos de los puntos más destacados incluyen la importancia de la calidad en el liderazgo, la necesidad de prevenir los defectos en lugar de detectarlos y el establecimiento de una cultura de calidad dentro de la organización. Estos principios ayudan a construir una base sólida para la mejora continua y la excelencia organizacional.
- **El Proceso de Aseguramiento de la Calidad:** Crosby propuso un enfoque sistemático para asegurar la calidad que se basa en la planificación, la evaluación y la mejora continua. Este proceso implica establecer estándares claros, medir el

rendimiento en relación con esos estándares y realizar ajustes según sea necesario.

A través de este enfoque, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora y aplicar soluciones efectivas para optimizar la calidad y los procesos.

- La Filosofía "Zero Defects": Uno de los conceptos más influyentes de Crosby es la filosofía de "Zero Defects", que enfatiza la importancia de alcanzar la perfección en la calidad. Esta filosofía sostiene que todos los errores son evitables y que las organizaciones deben esforzarse por no cometer defectos en la producción. Promover esta mentalidad dentro de la cultura organizacional motiva a los empleados a asumir la responsabilidad de su trabajo y a buscar la mejora continua en todos los aspectos de sus tareas.
- Capacitación y Concientización: Crosby también subrayó la importancia de la capacitación en la mejora continua. La educación y el entrenamiento de los empleados son esenciales para que comprendan los estándares de calidad y cómo alcanzarlos. Una fuerza laboral bien capacitada es más propensa a comprometerse con los objetivos de calidad de la organización y a participar activamente en iniciativas de mejora.

### **Importancia del modelo de Crosby**

El modelo de mejora continua de Philip Crosby ha tenido un impacto duradero en la gestión de calidad, especialmente en su enfoque proactivo hacia la calidad y la prevención de errores. Su énfasis en la educación, la cultura organizacional y la medición de costos ha permitido a muchas empresas adoptar un enfoque más holístico hacia la calidad. Al integrar la calidad en cada nivel de la organización, las empresas pueden no solo mejorar sus procesos y productos, sino también fomentar una cultura de innovación y excelencia.

### **1.2.3. Subcategorías de la mejora continua**

Para Oakland (2003) las dimensiones de mejora continua corresponden a siguientes aspectos:

**Enfoque en procesos.** El enfoque en procesos, como parte de la mejora continua, tiene como objetivo optimizar y mejorar los procesos operativos centrales de una organización para lograr eficiencia, calidad y satisfacción del cliente. Esto incluye identificar, analizar y mejorar continuamente los procesos existentes para eliminar desperdicios, reducir errores y maximizar el valor agregado. A continuación, se muestran algunos posibles factores de la dirección del proceso de mejora continua:

- **Tiempo de ciclo:** Mida el tiempo total requerido para completar un proceso de principio a fin, identificando oportunidades para reducir el tiempo de ciclo.
- **Tasa de errores o defectos:** Cuenta el número de errores o defectos encontrados en un proceso, con el objetivo de reducir la tasa a través de mejoras.
- **Uso de recursos:** Evaluar la eficiencia del uso de recursos (materiales, mano de obra, equipos) relacionados con la producción o provisión de productos/servicios.
- **Valor agregado versus desperdicio:** Analizar qué porcentaje de tiempo y recursos se gastan en actividades que crean valor desde la perspectiva del cliente versus actividades que no crean valor (desperdicio).
- **Eficiencia y eficacia de los procesos:** Mida la eficiencia y eficacia de los procesos para alcanzar los objetivos de producción, calidad y eficiencia.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** Evaluar la capacidad del proceso para adaptarse a cambios en las necesidades, requisitos del cliente o condiciones del mercado.
- **Eficiencia de costos:** Analizar los costos de los procesos en términos de productividad y calidad, con el objetivo de reducir costos sin sacrificar la calidad.
- **Estandarización y mejora continua:** considere si los procesos están documentados y estandarizados para que sea más fácil identificar oportunidades de mejora continua.

**Liderazgo y compromiso.** El liderazgo dentro del contexto de la mejora continua se enfoca en cómo los líderes dirigen y promueven cambios positivos dentro de una organización. Este tipo de liderazgo es esencial para establecer una cultura de mejora continua donde todos los empleados participen activamente en identificar y abordar oportunidades de mejora en los procesos y resultados de la organización. Algunos posibles factores de liderazgo como parte de la mejora continua podrían ser:

- **Compromiso de los líderes:** Medir el nivel de compromiso y apoyo mostrado por los líderes hacia la mejora continua, incluyendo su participación activa en iniciativas de mejora.
- **Claridad de visión y objetivos:** Evaluar si los líderes comunican una visión clara y objetivos específicos relacionados con la mejora continua.
- **Capacidad para inspirar y motivar:** Observar la habilidad de los líderes para inspirar a los empleados, motivándolos a participar en actividades de mejora.
- **Empoderamiento y delegación:** Analizar si los líderes fomentan un ambiente donde los empleados se sientan empoderados para tomar decisiones y contribuir a la mejora continua.
- **Desarrollo de equipos y colaboración:** Medir cómo los líderes fomentan el trabajo en equipo y la colaboración entre diferentes áreas o departamentos para lograr mejoras.
- **Promoción de la innovación:** Observar si los líderes promueven y respaldan iniciativas innovadoras que impulsen la mejora continua.
- **Retroalimentación y reconocimiento:** Evaluar si los líderes proporcionan retroalimentación constructiva y reconocen el esfuerzo y los logros relacionados con la mejora continua.
- **Gestión del cambio organizacional:** Analizar la capacidad de los líderes para liderar y gestionar eficazmente el cambio organizacional necesario para la mejora continua.

**Participación del personal.** La participación del personal en la mejora continua implica el compromiso activo de los empleados en identificar problemas, proponer soluciones y colaborar en la implementación de mejoras en los procesos y actividades de la organización. Es un factor fundamental para promover una cultura de mejora continua en la que todos los niveles de la organización se sientan motivados y capacitados para contribuir al éxito general. A continuación, se presentan algunos posibles factores de participación del personal como parte de la mejora continua:

- **Tasa de participación en iniciativas de mejora:** Medir el número de empleados que participan activamente en grupos de mejora, equipos de proyectos o actividades relacionadas con la mejora continua.
- **Generación de ideas por empleados:** Contabilizar las ideas o sugerencias presentadas por los empleados para mejorar procesos, reducir costos o aumentar la eficiencia.
- **Percepción del Feedback de empleados:** Evaluar la percepción de los empleados sobre su capacidad para influir en los cambios y mejoras dentro de la organización.
- **Participación en capacitación y desarrollo:** Medir la participación de los empleados en programas de capacitación relacionados con la mejora continua y la resolución de problemas.
- **Sentido de responsabilidad compartida:** Observar si los empleados se sienten responsables y comprometidos con los resultados de las iniciativas de mejora en las que participan.
- **Comunicación y transparencia:** Evaluar si existe una comunicación abierta y transparente que fomente la participación activa y el intercambio de ideas entre los empleados.
- **Reconocimiento y recompensa:** Analizar si se reconocen y premian públicamente las contribuciones de los empleados a la mejora continua.

- **Colaboración interdepartamental:** Medir el nivel de colaboración entre diferentes áreas o departamentos de la organización en proyectos de mejora conjunta.

**Medición y el análisis de datos.** En el contexto de la subcategoría medición y análisis de datos, y como parte de la mejora continua enfocada en el cliente dentro del marco de Lean Management, se hace hincapié en la recolección y análisis sistemático de información para optimizar la satisfacción del cliente. Esta subcategoría implica la aplicación de diversas métricas que permiten a la organización entender y satisfacer de manera más eficiente las necesidades y expectativas de sus clientes. A continuación, se detallan algunos de los factores clave que reflejan este enfoque:

- **Medición de la satisfacción del cliente:** Se basa en la recopilación y análisis de datos obtenidos a través de encuestas, comentarios y retroalimentación directa. Estos datos permiten evaluar el nivel de satisfacción y detectar oportunidades de mejora en productos o servicios.
- **Evaluación de la calidad del producto o servicio:** Consiste en analizar métricas relacionadas con la calidad percibida por el cliente, como las tasas de defectos, devoluciones o reclamaciones. Estos datos ofrecen una visión clara de las percepciones del cliente y facilitan la identificación de áreas problemáticas.
- **Análisis del tiempo de entrega:** Se centra en estudiar el intervalo entre el momento en que el cliente realiza un pedido y la entrega del producto o servicio. Esta métrica ayuda a evaluar la eficiencia del proceso logístico y su impacto en la experiencia del cliente.
- **Gestión de costos relacionados con la calidad:** Implica el análisis de los costos derivados de defectos, retrabajos o reclamaciones que afectan la satisfacción del cliente. A través de la medición de estos costos, se puede identificar el impacto financiero que tienen en la calidad y tomar medidas para minimizarlos.

- **Flexibilidad y adaptabilidad:** Evalúa la capacidad de la organización para ajustarse rápidamente a las necesidades cambiantes del cliente. La recopilación de datos relacionados con la flexibilidad permite medir qué tan bien la organización responde a nuevas demandas o situaciones imprevistas.
- **Medición de comunicación y transparencia:** Se refiere a la evaluación de la efectividad de las interacciones con el cliente y la claridad en la transmisión de información. Los datos sobre la comunicación y la transparencia permiten mejorar la confianza del cliente y gestionar de manera efectiva sus expectativas.
- **Retención de clientes:** Este indicador analiza la tasa de retención de clientes y la fidelidad hacia la marca o servicio. A través del análisis de estos datos, se puede evaluar el éxito de las estrategias de satisfacción y fidelización de clientes a largo plazo.
- **Innovación centrada en el cliente:** Se refiere a la capacidad de la organización para desarrollar soluciones innovadoras que respondan a las necesidades no satisfechas del cliente. Medir esta capacidad permite a la organización ajustar sus procesos de innovación para alinearse mejor con las expectativas del mercado.

**Satisfacción del cliente.** La orientación en el cliente como parte integral de la mejora continua dentro de Lean (también conocido como Lean Management) se concentra en la eficiente satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. A continuación, se presentan algunos factores clave que reflejan este enfoque:

- **Calidad percibida del producto o servicio:** La percepción del cliente sobre la calidad del producto o servicio, en relación con su capacidad de cumplir con los requisitos especificados.
- **Cumplimiento de las expectativas del cliente:** Medida en la que los productos o servicios cumplen las expectativas previas del cliente.

- **Tiempo de respuesta y atención al cliente:** La rapidez y eficiencia con la que la organización atiende solicitudes, dudas, quejas o reclamos de los clientes.
- **Lealtad del cliente:** Grado en el que los clientes están dispuestos a repetir sus compras y recomendar la organización a otros.
- **Valor percibido:** La percepción de los clientes sobre el valor recibido en relación con el costo del producto o servicio.
- **Experiencia global del cliente:** La evaluación general de la experiencia que el cliente ha tenido en todos los puntos de contacto con la organización.

### 1.3. Marco conceptual

Para fundamentar el estudio sobre mejora continua, nos apoyaremos en el marco conceptual propuesto por Oakland (2003), quien ofrece una perspectiva actualizada y una sistematización precisa de los conceptos asociadas a esta categoría. A partir de esta elección teórica, los temas a explorar en este estudio se derivarán de estos marcos conceptuales:

- **Enfoque en los procesos**

El modelo de Oakland subraya que un enfoque basado en los procesos es esencial para la gestión de la calidad y la mejora continua. Un proceso puede entenderse como una serie de actividades interrelacionadas que convierten entradas en salidas. Para garantizar la calidad, las organizaciones deben optimizar estos procesos mediante la identificación de las etapas clave, la estandarización de procedimientos y la mejora continua. Este enfoque permite reducir la variabilidad, minimizar errores y optimizar los recursos disponibles. Los procesos no deben ser gestionados de manera aislada, sino como parte de un sistema interrelacionado que apoya los objetivos organizacionales y la satisfacción del cliente.

El enfoque en los procesos también requiere la implementación de indicadores de desempeño clave (KPIs) que permiten monitorear y ajustar los procesos para alinearlos con las expectativas tanto internas como externas. Estos indicadores ayudan a identificar puntos de mejora y asegurar que cada proceso añada valor, no solo en términos de eficiencia operativa, sino también en la creación de resultados que satisfagan las necesidades del cliente.

- **Liderazgo y compromiso**

Oakland resalta que el éxito de cualquier iniciativa de mejora continua depende en gran medida del liderazgo y el compromiso de la alta dirección. Los líderes deben ser los impulsores principales de los esfuerzos de calidad, proporcionando dirección estratégica, recursos adecuados y un entorno propicio para la mejora. Un liderazgo efectivo no solo establece la visión y los objetivos, sino que también inspira al personal a comprometerse con la mejora continua.

El compromiso de los líderes debe reflejarse en todos los niveles de la organización, fomentando una cultura de calidad en la que todos los empleados se sientan responsables del éxito de los proyectos de mejora. Además, el liderazgo debe promover un enfoque basado en la toma de decisiones fundamentada en datos, apoyando la capacitación y la comunicación clara para alinear a toda la organización con las metas establecidas.

- **Participación del personal.**

La participación del personal es un pilar esencial en el modelo de Oakland, ya que reconoce que los empleados son una fuente valiosa de conocimiento y experiencia. Para lograr mejoras sostenibles, es fundamental que los trabajadores de todos los niveles estén involucrados activamente en los esfuerzos de mejora continua. Esto

implica capacitar al personal, dotarlo de las herramientas necesarias y fomentar un ambiente de colaboración y confianza.

Los equipos multidisciplinarios son una de las estrategias clave para promover la participación, ya que permiten que los empleados de diferentes áreas aporten sus perspectivas para resolver problemas y mejorar procesos. Además, la participación activa del personal mejora la moral, reduce la resistencia al cambio y aumenta la aceptación de nuevas prácticas y procedimientos.

- **Medición y análisis de datos**

La medición y análisis de datos es otro componente crucial del modelo de Oakland. Para que la mejora continua sea efectiva, las organizaciones deben recopilar, analizar y utilizar datos precisos que reflejen el desempeño de los procesos y la satisfacción del cliente. Las decisiones basadas en datos son fundamentales para identificar problemas, analizar las causas raíz y evaluar la efectividad de las soluciones implementadas.

Este análisis debe ser sistemático y abarcar tanto indicadores financieros como no financieros, para tener una visión completa de los resultados organizacionales. Al medir aspectos como la eficiencia operativa, la calidad del producto o servicio, y la satisfacción del cliente, las organizaciones pueden ajustar sus estrategias y procesos para mejorar continuamente.

- **Satisfacción del cliente.**

En el centro del modelo de Oakland se encuentra la satisfacción del cliente, que es el objetivo final de cualquier iniciativa de mejora continua. La satisfacción del cliente no solo se refiere a cumplir con las expectativas, sino a superarlas mediante la entrega constante de productos o servicios de alta calidad. Para medir esta

satisfacción, es esencial recopilar retroalimentación directa del cliente mediante encuestas, comentarios, quejas y devoluciones.

Oakland resalta que no basta con reaccionar a las quejas o solicitudes del cliente, sino que las organizaciones deben ser proactivas en la identificación de las necesidades cambiantes y adaptar sus procesos para satisfacerlas de manera anticipada. La retención de clientes y la lealtad son factores clave de la efectividad de este enfoque, y su mejora está directamente relacionada con la calidad percibida y la experiencia del cliente.

Por tanto. El modelo de Oakland (2003) establece una estructura integral para la gestión de la calidad basada en la mejora continua, que involucra tanto aspectos estratégicos como operativos. Cada una de las dimensiones descritas el enfoque en los procesos, el liderazgo y compromiso, la participación del personal, la medición y análisis de datos, y la satisfacción del cliente forman parte de un ciclo interrelacionado que permite a las organizaciones mejorar continuamente su desempeño y adaptarse a las necesidades del mercado. La clave de este enfoque es la creación de una cultura organizacional que valore la calidad y utilice datos objetivos para guiar todas las decisiones, con el fin último de satisfacer y retener a los clientes.

#### **1.4. Marco referencial**

Se consideraron investigaciones similares a las categorías de estudio ya que no se encontraron trabajos idénticos; esta estrategia nos permitió contextualizar el estudio dentro del conocimiento existente. Aunque no haya investigaciones exactamente iguales, los estudios similares proporcionarán perspectivas valiosas, métodos aplicables y hallazgos relevantes que informarán nuestro diseño de investigación. Esta

aproximación nos ayudará a identificar vacíos en el conocimiento y a establecer comparaciones significativas para fortalecer nuestra contribución al campo, promoviendo así la mejora continua y la competitividad empresarial.

### **Investigaciones internacionales**

Barreras (2022) realizó la tesis “La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial” con el objetivo de “determinar si las empresas del municipio de Angostura, Sinaloa; conocen y aplican la mejora continua, como un elemento de crecimiento y competitividad en el mercado” La metodología aplicada fue cualitativa, encuestando a 93 empresas a través de la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple, plantea como conclusión, Analizando los resultados de este estudio, concluimos que las Pymes de Angostura, estado de Sinaloa no suelen implementar la mejora continua debido al miedo a lo desconocido y la falta de conocimientos específicos sobre el tema. Por eso se centran en el problema y buscan formas de buscar asesoramiento externo para sacarle el máximo partido de la forma más eficiente posible. Un factor clave para apostar por la mejora continua es que por falta de financiación las empresas no pueden buscar apoyo o asesoramiento para seguir capacitándose en temas de mejora continua. Esto deja a las empresas vulnerables a los déficits financieros existentes. Las empresas buscan constantemente mejoras porque creen que les ayudarán a lograr un mayor crecimiento, mejorar la competitividad de sus empresas y abrir más mercados.

Montensinos et al (2020) presentaron un artículo titulado “Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming”, cuyo propósito fue “examinar los resultados de la implementación del Ciclo Deming de Mejora Continua en la gestión de inventarios de una planta de almacenamiento y distribución de gas L.P.”. A través

de un análisis que incluyó diversas herramientas básicas de mejora continua, como lluvia de ideas, diagramas causa-efecto, hojas de verificación, Pareto y gráficos de barras, se logró una mejora en el rendimiento del área de almacenamiento e inventarios. El desempeño aumentó de un 2.64% en 2016, a un 3.09% en 2017, y alcanzó un 4.04% en 2018. Esto permitió concluir que la aplicación del Ciclo Deming de Mejora Continua en el área de inventarios incrementó notablemente su eficacia, sugiriendo que este enfoque podría ser implementado en otras plantas y almacenes de la misma empresa, así como en otros tipos de negocios.

Rujano et al. (2020) publicaron un artículo científico titulado “Mejora continua e innovación en una agroempresa mexicana: Modelo Self Lead Team”, cuyo objetivo fue “identificar las estrategias empleadas en la implementación del Modelo Self Lead Team, basado en equipos autodirigidos, para la mejora continua e innovación”. A través de un enfoque participativo, se diseñaron y ejecutaron tres estrategias principales: 1) definición de los procesos clave del modelo, 2) documentación de dichos procesos, y 3) implementación del modelo de forma gradual. Los resultados mostraron el desarrollo de liderazgo transformacional entre los participantes, un incremento en la productividad, una mejora en la calidad de los productos y una mayor satisfacción entre los asociados. Se concluyó que es fundamental desarrollar un liderazgo adecuado, establecer indicadores para medir continuamente los avances, y asegurar el compromiso de los directivos para motivar a los empleados. Las estrategias aplicadas facilitaron la implementación del modelo, proporcionando además valiosa información y experiencia que pueden ser útiles para su aplicación en otras áreas.

Asitimbay (2024) desarrolló una tesis titulada “Proyecto de Mejora Continua aplicado en la Gestión Logística en la Empresa Fibroacero S.A.”, cuyo objetivo fue “diseñar un proyecto de mejora continua para optimizar la gestión logística”. A través

del uso de dashboards, se identificó que el producto de electrodomésticos menores presenta problemas de obsolescencia, mientras que los muebles tienen el mayor índice de ocupación. En cuanto a los indicadores de productividad, se registraron valores del 96% en Fill Rate, 95% en Order Fill Rate y 96% en OTIF, lo que resalta los altos niveles de eficiencia en los procesos de la bodega. Estos resultados proporcionan información clave para mejorar la toma de decisiones y optimizar los procesos de gestión logística.

### **Investigaciones nacionales**

Molina y Carrasco (2021) realizó la tesis “Mejora continua de los procesos para mejorar la competitividad en el área de reparación de compresores” con el objetivo de “elaborar una propuesta de mejora continua de procesos para incrementar la competitividad en el área de reparación de compresores” la investigación tiene un enfoque cuantitativo con un diseño cuasi experimental, es aplicada y descriptiva explicativa, plantea como conclusión, Se determinó los problemas identificados mediante el uso de diagramas de Pareto para diagnosticar el statu quo, el 78 % fueron fallas en las pruebas funcionales, piezas faltantes, costos no presupuestados, piezas mal codificadas y falta de capacitación. Demasiados técnicos provocan retrasos en la entrega de equipos y no hay mucha competencia en el mantenimiento de compresores. Se determinó el costo de implementar mejoras continuas en el mantenimiento de los compresores y se derivó el costo de implementación de S/ Improvement. Existe una correlación entre los retrasos en la entrega de equipos, la reducción de las horas extras y la reducción de las ganancias perdidas, lo que indica un aumento en la competitividad de la industria de reparación de compresores.

Mamani y Ramírez (2022) realizó la tesis “Comportamiento del cliente y la mejora continua de una entidad financiera, en Juliaca - Puno, 2021” con el objetivo de

“Determinar la relación entre el comportamiento del cliente y la mejora continua de una entidad financiera, en Juliaca – Puno, 2021” Establecido como metodología un estudio de tipo aplicado, de nivel correlacional, cuantitativo y con un diseño no experimental. Se estableció como muestra a 97 clientes, plantea como conclusión, Debido al vínculo crítico entre el comportamiento del cliente y la alineación de la mejora continua con las metas generales, se alienta a los gerentes de las instituciones financieras a desarrollar programas de comportamiento del cliente que incluyan incentivos, mejora de la actitud y capacitación. Mejorar. Ya sea que la mejora se deba a mejores resultados, ahorros de costos o una mejor inversión de tiempo del personal. Un gerente de una organización financiera en Juliaca debe procesar y analizar información sobre las preferencias de cada cliente para implementar planes de intervención que mejoren cognitiva o efectivamente las relaciones con los empleados.

Requejo (2019) elaboró la tesis titulada “Mejora continua del proceso productivo para incrementar la productividad en el área de pilado del Molino Chiclayo S.A.C.”, cuyo objetivo fue “proponer mejoras continuas en el proceso productivo para aumentar la productividad en el área de pilado”. La investigación se llevó a cabo con un enfoque descriptivo y un diseño no experimental de tipo transversal. Durante el estudio, que abarcó un periodo de siete meses, desde octubre de 2018 hasta abril de 2019, se evaluó la productividad del área de pilado de arroz, la cual fue de solo 1.11%. Este bajo rendimiento se atribuyó a paradas no programadas, cambios de lotes y atascos en el proceso. Además, se identificaron otras posibles causas como la falta de limpieza y orden, escasez de capacitación, desmotivación del personal, ausencia de un stock de seguridad, falta de mantenimiento preventivo y alta rotación de empleados. Estos factores contribuyeron a una baja productividad en el proceso. Para abordar estas deficiencias, se propusieron soluciones basadas en la metodología 5S, una herramienta

de gestión que puede servir como punto de partida para implementar la metodología de Prevención de Riesgos Laborales (PVHA). Esta metodología se fundamenta en cuatro pasos esenciales para su aplicación, con el fin de lograr una mejora continua en la calidad. Como resultado, se busca disminuir la tasa de fallos, aumentar la productividad, reducir el tiempo de inactividad, resolver problemas y mitigar riesgos potenciales.

León (2022) desarrollo la tesis “Propuesta e implementación de mejora continua en una línea de producción de cajas de cartón corrugado para alimentos de agroexportación empleando metodología PDCA”, cuyo objetivo fue “incrementar la productividad y la eficiencia de la planta de cartón corrugado a través de la aplicación de la metodología PDCA utilizando para tal fin herramientas de mejora continua”. Aplicando herramientas de mejoras tales como análisis de 5 porqués, diagrama de Ishikawa, Brainstorming de ideas, diagrama SIPOC, diagrama analítico de proceso (DAP), entre otros. como conclusión sostiene que, la investigación realizada en Corrugados S.A. permitió identificar e implementar diversas herramientas de mejora, como el análisis de “Los Cinco ¿Por qué?” y el Diagrama de Ishikawa, que incrementaron la productividad de sus máquinas. Tras la aplicación de KPI's, la Corrugadora United y la Imprenta 20 mostraron crecimientos del 38.6% y 40%, respectivamente. Además, se estandarizaron procesos a través de 18 documentos internos, promoviendo un ciclo de mejora continua. La evaluación económica arrojó un Valor Actual Neto (VAN) de \$2,114,064, evidenciando la rentabilidad del proyecto con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 152%

## **1.5. Categoría y subcategorías**

Categoría: Mejora continua

Sub categorías:

- Enfoque en los procesos
- Liderazgo y compromiso
- Participación del personal
- Medición y análisis de datos
- Satisfacción del cliente

**Tabla 1***Operacionalización de categorías y sub categorías*

| CATEGORÍA       | SUB CATEGORÍA                | DEFINICIÓN OPERACIONAL   | CÓDIGO   | ÍTEMS        |
|-----------------|------------------------------|--|--|--------------|
| MEJORA CONTINUA | Enfoque en los procesos      | Se refiere a la estrategia de gestionar y optimizar las actividades dentro de una organización para alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia. Los factores asociados a este enfoque incluyen la identificación y estandarización de procesos, la tasa de errores o defectos, y la flexibilidad y adaptabilidad (Oakland, 2003). | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación y estandarización de procesos</li> <li>• Tasa de errores o defectos</li> <li>• Flexibilidad y adaptabilidad</li> </ul> | 1,2,3        |
|                 | Liderazgo y compromiso       | Implica la capacidad de los líderes para motivar e inspirar a sus equipos, creando un entorno de trabajo positivo y colaborativo. Los factores relevantes son compromiso, claridad de visión y objetivos y la gestión de cambio organizacional (Oakland, 2003).  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de los líderes</li> <li>• Claridad de visión y objetivos</li> <li>• Gestión del cambio organizacional</li> </ul>           | 4,5,6        |
|                 | Participación del personal   | Refleja el grado en que los empleados están involucrados en el proceso de toma de decisiones. Los factores incluyen sentido de responsabilidad, colaboración entre áreas y los reconocimientos y recompensas a los trabajadores (Oakland, 2003).   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de responsabilidad</li> <li>• Colaboración interdepartamental</li> <li>• Reconocimiento y recompensa</li> </ul>               | 7,8,9        |
|                 | Medición y análisis de datos | Consiste en recolectar y evaluar información pertinente para la mejora continua. Los factores son la evaluación de calidad de producto, la retención de clientes e innovación centrada en clientes incidentes (Oakland, 2003).   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de calidad de producto</li> <li>• Retención de clientes</li> <li>• Innovación centrada en el cliente</li> </ul>            | 10,11,12     |
|                 | Satisfacción del cliente     | Evalúa cómo se cumplen las expectativas de los consumidores respecto a productos o servicios. Los factores abarcan la calidad percibida del producto, lealtad al cliente y valor percibido (Oakland, 2003).  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad percibida del producto</li> <li>• Lealtad al cliente</li> <li>• Valor percibido</li> </ul>                                    | Cuestionario |

## **II. Materiales y métodos**

### **2.1. Tipo y nivel de investigación**

#### **Tipo de investigación**

La investigación es de tipo básica porque pretendemos comprender e identificar las prácticas de mejora continua. Para ello nos apoyamos en teorías pertinentes a los temas de estudio y sus indicadores correspondiente, con la expectativa de aportar información valiosa sobre cómo se implementan las prácticas de mejoramiento continuo. Creswell (2014) afirma que la investigación es básica, porque busca desarrollar y probar teorías, analizar fenómenos y establecer un marco conceptual, sin centrarse en aplicaciones prácticas inmediatas. Su propósito es enriquecer el conocimiento acumulado en un área particular.

La investigación es de enfoque cualitativo porque busca comprender, interpretar, describir y comprender las percepciones y experiencias tanto de los trabajadores del fundo y de sus clientes, en lugar de medirlos con números (Creswell, 2015).

#### **Nivel de investigación**

La investigación es de nivel descriptivo, ya que se analizó cómo se realizan las prácticas de mejoramiento continuo en el Fundo Allpachaca, perteneciente a la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. En este contexto, para Supo (2023) el nivel descriptivo de la investigación implica recopilar, organizar y presentar datos para describir fenómenos sin cambiar las categorías para comprender las características y el comportamiento.

### **2.2. Método**

La metodología principal es el método fenomenológico, porque exploraremos las experiencia y vivencias de los entrevistados respecto a cómo se viene desarrollando

las prácticas de la mejora continua, criterio adoptado en concordancia con Castillo (2021) para quien este método se centra en una comprensión profunda de la naturaleza y el significado de las experiencias de los participantes, analizando sus percepciones subjetivas para identificar patrones y estructuras importantes de experiencia.

### **2.3. Participantes**

#### **Primer grupo de participantes**

La investigación analizó a dos tipos de participantes que estuvieron conformados por los trabajadores del fundo y los clientes, quienes tienen características e intereses diferentes.

Con respecto al primer grupo de participantes en el estudio, estuvo conformado por 10 trabajadores, quienes integraron 2 directivos y 8 trabajadores operativos del Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. En este sentido, se invitó a los 2 directivos del Fundo, a participar en la investigación, asegurando así la representación completa del liderazgo institucional. Con respecto a los trabajadores operativos fueron elegidos bajo los criterios de inclusión y exclusión:

*Procedimiento de inclusión:* Se incluyeron solo a los trabajadores que tengan al menos seis meses de antigüedad en la empresa, lo que permitirá asegurar que sus opiniones estén fundamentadas en experiencias relevantes.

*Procedimiento de exclusión:* Se excluyeron a los trabajadores que se encuentren en periodo de prueba o que no estén activamente trabajando en el fundo, ya que podrían carecer de la experiencia necesaria para ofrecer opiniones informadas.

#### **Segundo grupo de participantes**

El segundo grupo de participantes fueron los clientes o consumidores frecuentes de los productos lácteos elaborados por el Fundo Allpachaca, quienes compraron algún producto en los últimos seis meses y residen en la ciudad de Ayacucho. Debido a que

no se tiene un marco muestral o base de datos de los clientes para identificar a la población, la investigación, se optó por elegir el tamaño de muestra en base al tipo de muestreo no probabilístico-por conveniencia.

Kerlinger & Lee (2002), sostienen que en estudios exploratorios o descriptivos iniciales, es posible trabajar con muestras relativamente pequeñas, una muestra de entre 10 y 30 casos es aceptable para identificar tendencias y obtener información relevante para la toma de decisiones. En este sentido, se consideró un total de 30 clientes quienes compraron en los últimos seis meses productos lácteos del Fundo Allpachaca; dando importancia a su disponibilidad y disposición para compartir sus experiencias.

#### **2.4. Fuentes de información**

En la ejecución de esta tesis empleamos fuentes primarias y secundarias para desarrollar un análisis exhaustivo. Las fuentes primarias incluyeron entrevistas con trabajadores operativos y directivos del Fundo Allpachaca, encuestas a los clientes finales, observación directa de procesos operativos y revisión de documentos internos para evaluar la mejora continua. Las fuentes secundarias incluyeron literatura académica, artículos de revistas especializadas, así como el análisis de los documentos e informes que reflejan las acciones de mejora continua.

#### **2.5. Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es no experimental, debido a que no pretendemos manipular la categoría ni a los sujetos informantes. Nos enfocamos en observar cómo se desarrolla la categoría en su contexto natural. Conforme a Muguira (2023), los diseños de investigación no experimentales implican observación y recopilación de datos sin manipulación de las categorías ni asignación aleatoria, con énfasis en la observación de fenómenos naturales.

## **2.6. Técnicas e instrumentos**

### **Técnicas**

Para la recolección de datos, se utilizaron entrevistas semiestructuradas, encuestas y observación directa. Las entrevistas se realizaron para obtener detalles sobre el procedimiento de implementación de la mejora continua en la competitividad del Fundo Allpachaca, lo que permitió explorar a fondo las experiencias y percepciones de los entrevistados. Por otro lado, las encuestas recopilaron datos cuantitativos acerca de la percepción de los clientes sobre la adopción de prácticas de mejora continua; y finalmente la guía de observación permitirá identificar, documentar y analizar procesos, comportamientos y resultados en un entorno específico, facilitando la detección de los procesos en general del fundo. Según Acevedo y López (2004), la entrevista busca recolectar información valiosa sobre las vivencias y significados relacionados con el tema, logrando así una comprensión profunda y contextual del fenómeno. Y, la encuesta es una técnica de recolección de datos basada en preguntas formuladas a personas seleccionadas.

### **Instrumentos**

Los instrumentos de recolección de datos incluyeron una guía de entrevista semiestructurada, un cuestionario y una guía de observación. La guía semiestructurada permitió realizar entrevistas organizadas, facilitando el análisis profundo de las experiencias de los participantes a través de preguntas abiertas. El cuestionario se utilizó para obtener datos cuantitativos, asegurando una recolección sistemática y coherente de la información necesaria para la investigación. La guía de observación se utilizó para identificar, documentar y describir los procesos. Acevedo y López (2004), describen la guía de entrevista semiestructurada como un conjunto flexible de preguntas que permiten profundizar en temas específicos, mientras que el cuestionario se define como una herramienta para recopilar datos cuantitativos de manera sistemática.

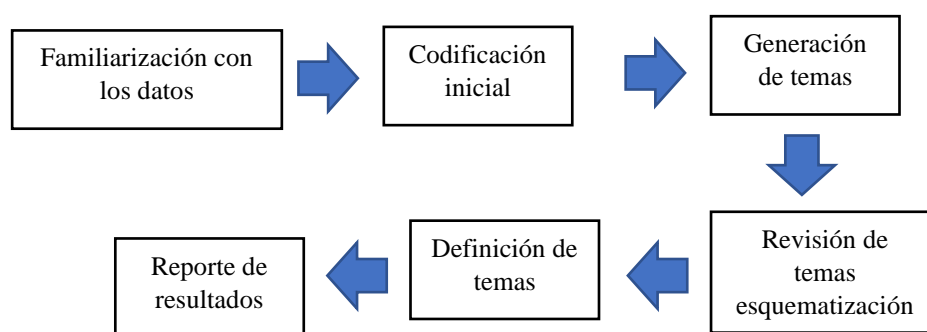
Además, en el proceso de recopilación de datos, empleamos grabadora para garantizar una mayor y mejor captación y retención de las respuestas de parte de los entrevistado.

## 2.7. Análisis e interpretación de resultados

En la presente investigación, el análisis de datos se desarrolló siguiendo el enfoque de análisis temático, el cual comprende varias fases interrelacionadas (Braun & Clarke, 2006).

### Figura 1

*Proceso de análisis en los enfoques temáticos*



*Nota.* Elaborado en base a Braun & Clarke (2006).

En primer lugar, se llevó a cabo la familiarización con los datos, revisando minuciosamente las transcripciones de entrevistas y demás información recopilada sobre las prácticas de mejora continua en el Fundo Allpachaca, lo que permitió obtener una comprensión global del contenido.

Posteriormente, se procedió a la codificación inicial mediante el método deductivo ya que se parte de teorías preexistentes, identificando y marcando fragmentos relevantes vinculados a aspectos como enfoque en los procesos, el liderazgo, la participación del personal, la medición de indicadores, y la satisfacción del cliente. Con base en estos códigos, se realizó la generación de temas (categorías o subcategorías),

agrupando las ideas afines para formar categorías más amplias, tales como “fortalezas en los procesos de mejora continua” o “debilidades en la gestión interna”.

A continuación, se llevó a cabo la revisión, esquematización y definición de los temas, esta fase permite presentar los códigos y categorías en un conjunto organizado. Ello permitirá conocer de manera global y sistemática las características y relación de las informaciones, además se busca la concisión en los nombres de los códigos y categorías. En este sentido, la investigación presentará mediante la construcción de mapas semánticos, relaciones de diferentes características entre códigos.

Finalmente, se elaboró el reporte de resultados, presentando los hallazgos de forma estructurada y respaldándolos con citas textuales que evidencian las percepciones y experiencias de los participantes, ofreciendo así una interpretación fundamentada sobre las prácticas de mejora continua en el contexto estudiado.

Todo este proceso se llevó a cabo con el apoyo del software ATLAS.ti, lo que permitió organizar, codificar y vincular de manera sistemática la información, facilitando la construcción de categorías y subcategorías de análisis. Este procedimiento garantiza un abordaje riguroso y transparente de la información cualitativa

En cuanto al cuestionario, se realizará la tabulación y el análisis estadístico utilizando Excel o SPSS, facilitando la obtención de resultados numéricos y descriptivos que reflejen las percepciones sobre la satisfacción del cliente. Según Delso (2023), el análisis de resultados representa la etapa culminante y decisiva del estudio. En este proceso, se procesa y presenta de forma clara y comprensible toda la información recopilada durante la investigación, derivando así conclusiones fundamentadas.

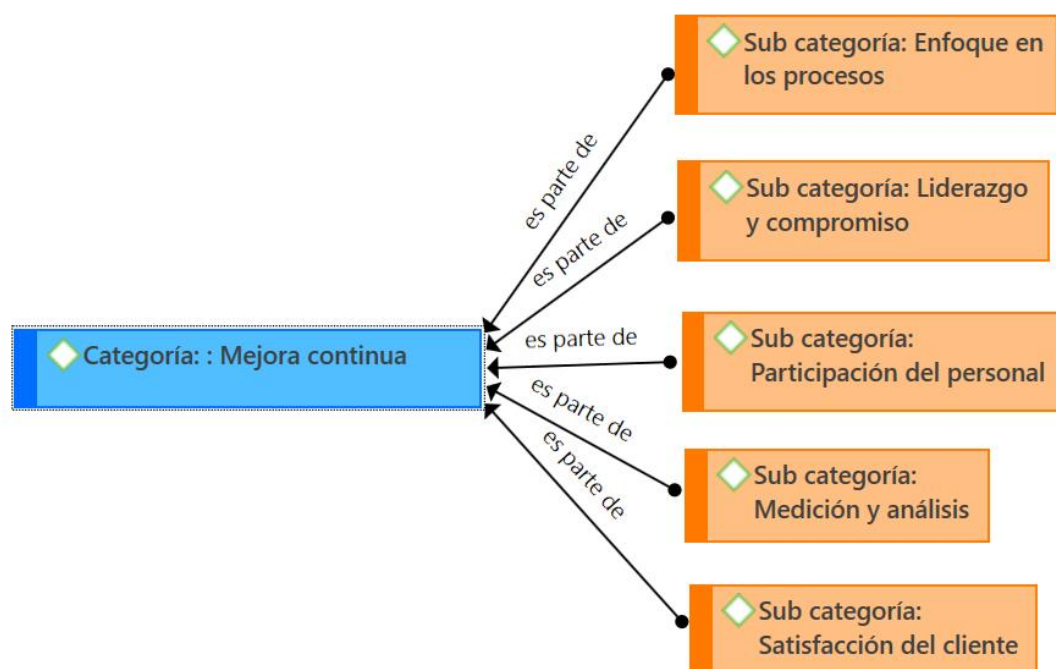
### III. Resultados

En el presente capítulo se presenta los resultados del análisis cualitativo de los datos recogidos a través de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a 10 trabajadores del Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, quienes estuvieron integrados por 2 directivos y 8 trabajadores operativos. *Describir la mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho* También se presentará los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a 30 clientes quienes compraron y consumieron los productos lácteos del fundo.

Para lograr el objetivo de la presente investigación: *Describir la mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho*; la categoría principal, se dividió en cinco subcategorías, tal como se observa en la siguiente figura:

**Figura 2**

*Red de categorización*



*Nota.* Extraído de los resultados del software de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti

La red de categorización representa la visión sistemática de la categoría “mejora continua”. Esta categoría articula 5 componentes: Enfoque en los procesos, liderazgo y compromiso, participación del personal, medición y análisis y satisfacción del cliente. A continuación se detalla cada subcategoría que responde a los objetivos específicos establecidos en el presente estudio:

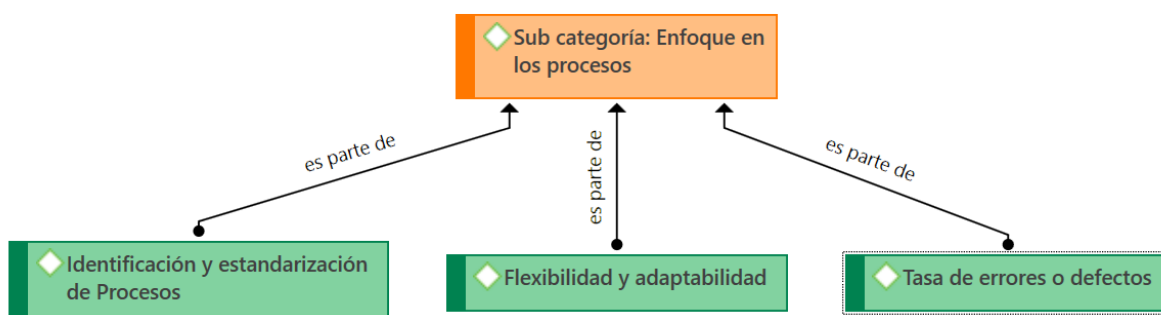
### 3.1. Subcategoría: Enfoque en los procesos de mejora continua

El análisis de esta categoría resolverá el objetivo específico 01: Describir el enfoque en los procesos de mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

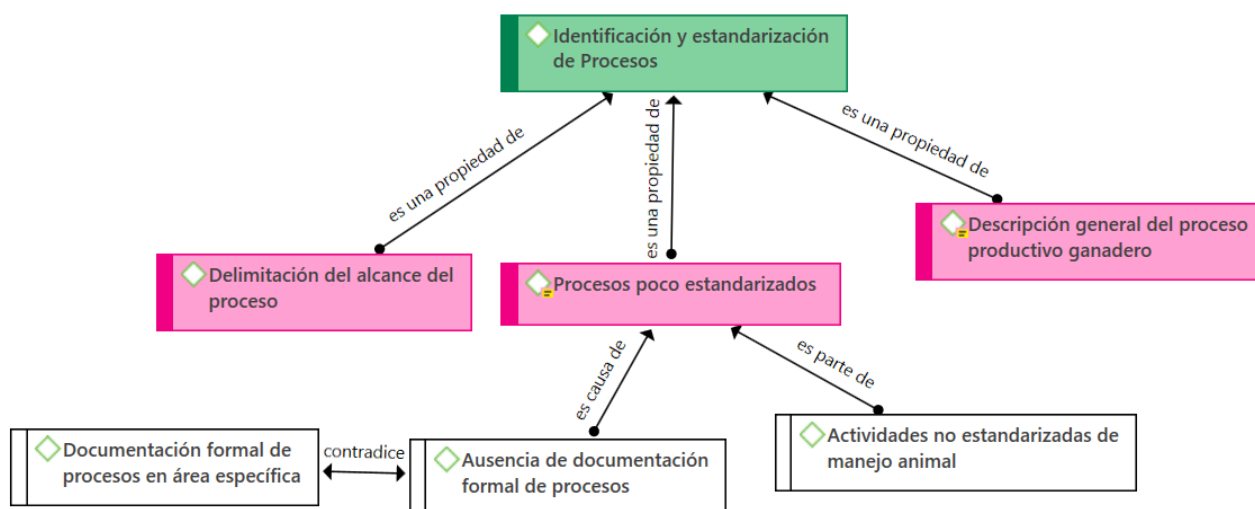
La subcategoría enfoque en los procesos se refiere al conjunto de estrategias que tienen como finalidad la gestión y optimización de las actividades en el Fundo Allpachaca. En este sentido, se deberá identificar si existe la estandarización de los procesos y a qué nivel, así como las tasas de errores o defectos encontrados en el periodo de análisis. Además, se debe identificar el nivel de flexibilidad y adaptabilidad que la organización posee.

**Figura 3**

*Sub categorización de enfoque en los procesos*



*Nota.* Extraído de los resultados del software de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti

**Figura 4***Identificación y estandarización de procesos*

*Nota.* Extraído de los resultados del software de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti

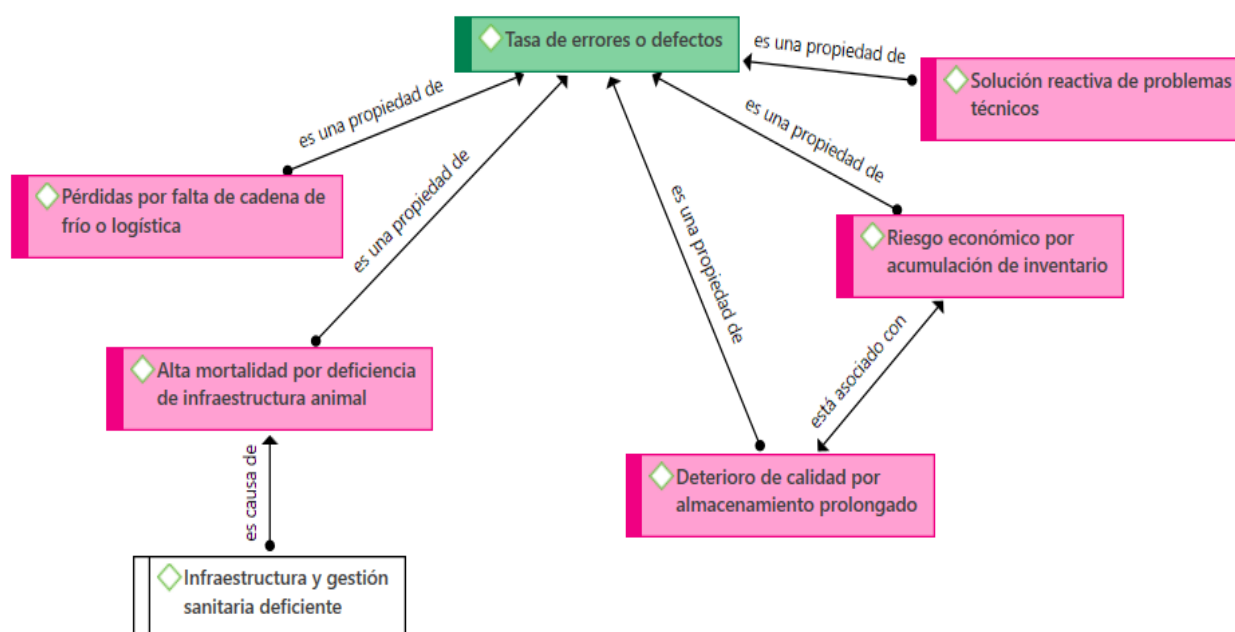
La figura anterior muestra que los procesos poco estandarizados emergen como una característica estructural tanto de la ausencia de documentación formal de los procesos, actividades no estandarizadas de manejo animal, así como de la ambigüedad en la descripción operativa del sistema ganadero. Esto se corrobora cuando un trabajador menciona: “Las funciones mencionadas no están plasmadas en un documento, solo es una programación mensual” (Informante 1, comunicación personal, 20 de febrero, 2025).

Igualmente, uno de los directivos reconoce: “Por ahora no tenemos todos esos documentos, simplemente se le asigna al personal qué actividades va a cumplir” (Informante 2, comunicación personal, 21 de febrero, 2025). Toda esta situación genera una ejecución empírica de las funciones, basada más en la experiencia que en lineamientos técnicos estandarizados. Una situación crítica que podemos mencionar, es que el manejo de animales carece de guías técnicas, lo que compromete la sanidad y la productividad.

No obstante, se reconoce una contradicción interna, ya que algunas áreas específicas sí cuentan con documentos técnicos. Por ejemplo, en el área de transformación de productos lácteos, un trabajador menciona que: “las actividades para producción de derivados lácteos tienen sus procesos a seguir... ellos tienen un documento que es manual HAS” (Informante 2, comunicación personal, 21 de febrero, 2025) evidenciándose una falta de uniformidad en la gestión de procesos entre áreas, Asimismo, se identificó una falta de claridad en la delimitación funcional y en la visión estratégica del fundo. Un trabajador menciona: “Ahora cada quien maneja sus visiones [...] no hay una dirección, un eje principal que nos diga a dónde vamos a ir” (Informante 2, comunicación personal, 21 de febrero, 2025). Esta situación genera acciones desconectadas entre áreas y una gestión sin rumbo definido. En conclusión, los datos revelan que la estandarización de procesos no ha sido una prioridad para la gestión del fundo, lo que ha limitado su capacidad de adaptarse, mejorar y sostenerse económicamente.

### Figura 5

#### Tasa de errores o defectos



Nota. Extraído de los resultados del software de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti

De la figura anterior, observamos la red de relaciones conceptuales que permite comprender la tasa de errores o defectos como un indicador de la sub categoría: Enfoque en los procesos. En primer lugar, se observa que la tasa de errores o defectos es alimentada por diversas propiedades, tales como las pérdidas por falta de cadena de frío o logística, el riesgo económico por acumulación de inventario, el deterioro de calidad por almacenamiento prolongado, y la alta mortalidad por deficiencia de infraestructura animal. Estas condiciones son manifestaciones materiales de deficiencias más profundas, como lo es la infraestructura y gestión sanitaria deficiente, identificada en la red como causa directa de la alta mortalidad.

En palabras de un trabajador: “En producción problemas tenemos con los terneros, mucha mortalidad [...] porque duermen en piso de tierra [...] eso la enferma y les da diarrea” (Informante 2, comunicación personal, 21 de febrero, 2025). Este testimonio revela cómo las deficiencias de infraestructura no solo afectan la eficiencia operativa, sino que tienen un impacto directo en los estándares sanitarios y la calidad del producto. Así, se establece una cadena causal que conecta los problemas físicos con la generación de errores sistemáticos. Asimismo, el análisis de la red pone en evidencia que los errores también se explican por una gestión inadecuada del inventario, que produce acumulación de productos y deterioro en su calidad. Tal como se expresó en una de las entrevistas: “Tenemos más de 400 quesos almacenados [...] si fuera fresco se malogra [...] el comprador ya no va a aceptar” (Informante 2, comunicación personal, 21 de febrero, 2025).

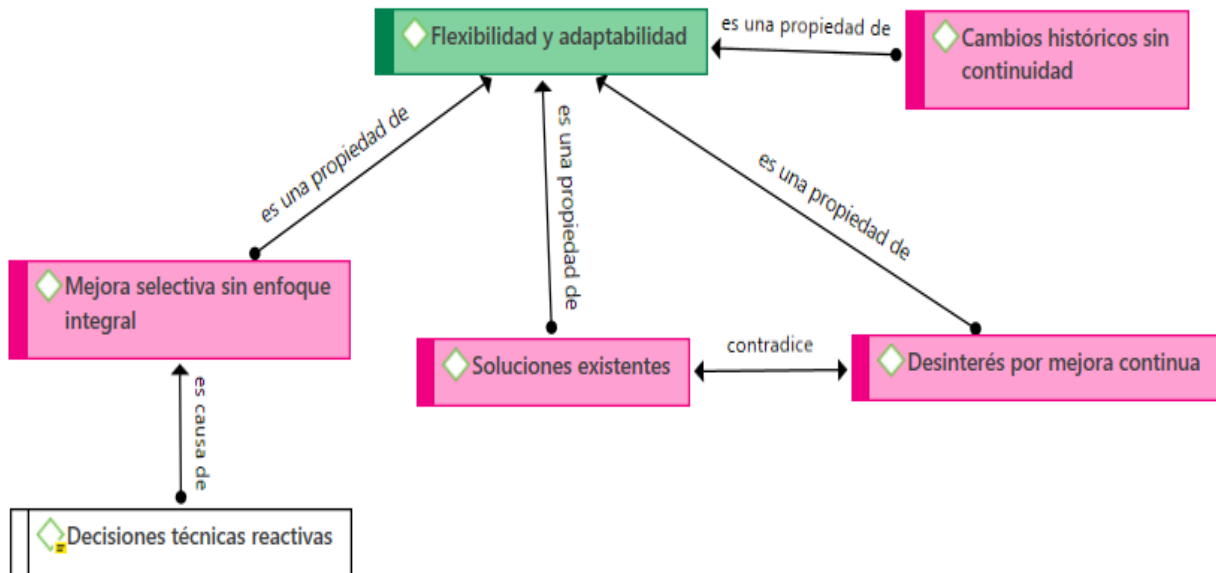
La ausencia de estrategias técnicas sostenidas, lo cual se refleja en la relación conceptual de la red donde la solución reactiva de problemas técnicos aparece como una propiedad más del error estructural: “No hay ninguna estrategia para minimizar productos defectuosos [...] el local fue tomado por el rectorado”

(Informante 3, comunicación personal, 20 de febrero, 2025). Este tipo de respuestas muestra que muchas de las acciones técnicas que se toman son reactivas, puntuales y no planificadas, lo cual limita la posibilidad de generar ciclos de mejora continua y de aprendizaje organizacional.

En conclusión, la evidencia de altos errores o defectos es un síntoma de un sistema organizacional que falla en múltiples niveles: desde la infraestructura, pasando por la gestión logística, hasta llegar a la ausencia de liderazgo técnico y visión estratégica. En este sentido, los errores no son hechos aislados, sino expresiones visibles de un funcionamiento deteriorado, en el que la mejora continua se ve comprometida por fallas sistémicas no atendidas.

**Figura 6**

*Flexibilidad y adaptabilidad*



*Nota.* Extraído de los resultados del software de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti

En la figura se observa la flexibilidad y adaptabilidad aparece como un indicador de condiciones disfuncionales, como los cambios históricos sin continuidad, la mejora selectiva sin enfoque integral, y las soluciones existentes que no logran consolidarse en

el tiempo. Esto indica que la organización se adapta, pero sin dirección clara. Tal como lo señaló uno de los directivos entrevistados: “No hay una dirección, un eje principal que nos dirige a dónde vamos a ir. Estamos cada quien, están caminando a la deriva, ciegas.” (Informante 2, comunicación personal, 21 de febrero, 2025). También muestra que esta mejora parcial y desarticulada responde a decisiones técnicas reactivas, es decir, decisiones tomadas bajo presión, sin análisis integral ni continuidad.

Además, la figura evidencia una tensión interna entre la existencia de propuestas técnicas viables como la tecnificación del riego o el manejo genético del ganado y el desinterés institucional por la mejora continua. Esta contradicción, también presente en los testimonios, refleja una constante frustración entre los actores operativos. En palabras del administrador: “Claro, hay algunos propuestos que se le alcanzan, pero si no hay apoyo, no hay nada que hacer.” (Informante 2, comunicación personal, 21 de febrero, 2025). Otro aspecto crítico es la falta de continuidad en las iniciativas.

El indicador “Cambios históricos sin continuidad”, asociada a la flexibilidad, pone de relieve que las mejoras introducidas en el pasado no han sido sostenidas por los sucesivos equipos de gestión. Los entrevistados mencionan que los avances logrados durante gestiones anteriores, como la del actual directivo no han tenido seguimiento, generando una sensación de estancamiento o incluso retroceso en varios aspectos del funcionamiento del fundo.

En síntesis, se concluye que, aunque la organización tiene cierta capacidad para adaptarse a las circunstancias, esta adaptabilidad no está asociada a procesos reflexivos ni sostenibles. Por el contrario, está condicionada por una estructura administrativa fragmentada, decisiones improvisadas y una cultura institucional que no promueve ni valora el cambio. Como consecuencia, el fundo permanece en un estado de

vulnerabilidad permanente, con un personal comprometido pero limitado por una gestión que no canaliza ni potencia sus esfuerzos.

**Respondiendo al primer objetivo específico, finalmente se concluye:** El enfoque en los procesos del Fundo Allpachaca evidencia limitaciones significativas, dado que la falta de identificación y estandarización de procedimientos restringe la posibilidad de establecer mejoras sostenibles. A esta debilidad se suma la elevada tasa de errores y defectos, los cuales no constituyen hechos aislados, sino manifestaciones de fallas estructurales que abarcan desde las deficiencias en infraestructura y logística hasta la ausencia de liderazgo técnico y visión estratégica. Si bien la organización presenta cierta capacidad de flexibilidad y adaptabilidad frente a las circunstancias, esta responde mayormente a decisiones improvisadas y no a procesos planificados, lo que dificulta consolidar una cultura organizacional orientada al cambio y la innovación. En consecuencia, la gestión se mantiene en un estado de vulnerabilidad permanente, en el que el compromiso del personal resulta limitado por una administración fragmentada que no logra canalizar ni potenciar sus esfuerzos hacia un proceso de mejora continua sólido y sostenible.

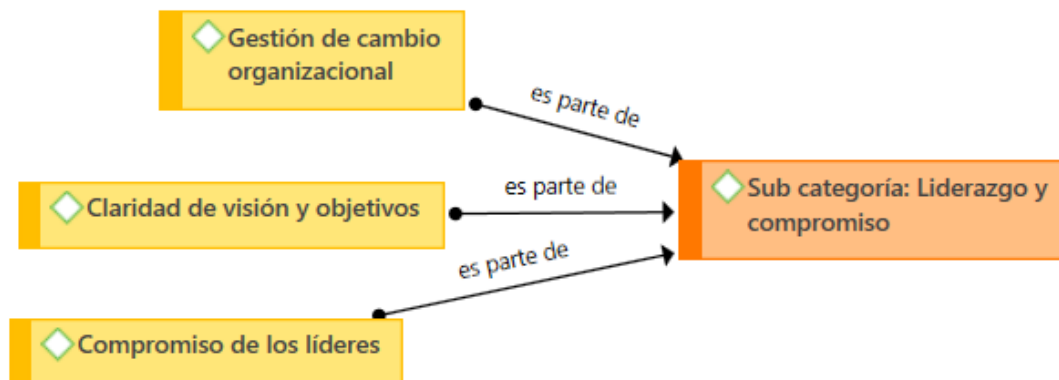
### **3.2. Subcategoría: Liderazgo y compromiso**

El análisis de esta categoría resolverá el objetivo específico 02: Describir el liderazgo y el compromiso en mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

La subcategoría liderazgo y compromiso se refiere a la capacidad de los directivos para ejercer una gestión eficaz, así como a su influencia en el nivel de compromiso que los trabajadores desarrollan con la organización.

**Figura 7**

*Sub categorización: Liderazgo y compromiso*

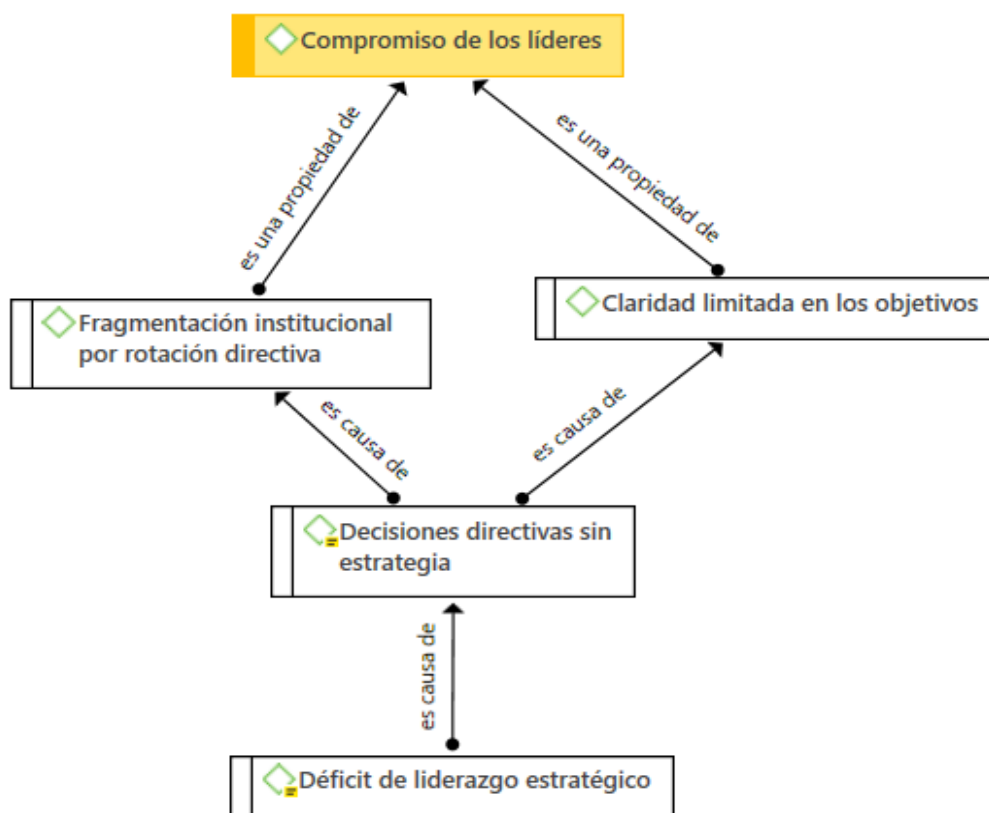


*Nota.* Extraído de los resultados del software de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti

En este sentido, el análisis se dividió en tres subcategorías: Gestión de cambio organizacional, claridad de visión y objetivos y finalmente compromiso de los líderes.

**Figura 8**

*Compromiso de los líderes*



*Nota.* Extraído de los resultados del software de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti

Analizamos que la claridad limitada en los objetivos y la fragmentación institucional por rotación directiva son propiedades directamente vinculadas a la falta de compromiso por parte de los líderes. Esta falta de visión compartida y sostenida se traduce en una organización sin rumbo estratégico. Como lo expresó uno de los administradores del fundo: “Ahora cada quien manejamos nuestras visiones [...] no hay una dirección, un eje principal que nos dirige a dónde vamos a ir. Estamos caminando a la deriva” (Informante 2, comunicación personal, 21 de febrero, 2025).

Asimismo, se evidenció que la rotación constante de los responsables impide consolidar procesos o políticas organizacionales. Los trabajadores refieren que cada nuevo directivo ingresa con un plan distinto, sin continuidad ni conexión con el contexto real del fundo, lo que genera fragmentación institucional. Uno de los testimonios lo describe de la siguiente forma: “Cada quien viene con su propio plan, pero no se ejecuta [...] está con su propia gente incluso” (Informante 2, comunicación personal, 21 de febrero, 2025). Estas condiciones, al combinarse, derivan en decisiones directivas sin estrategia, situación reiteradamente señalada por los trabajadores como una práctica frecuente, donde las decisiones se toman de manera improvisada, sin planificación técnica ni evaluación de impacto. En palabras de un trabajador:

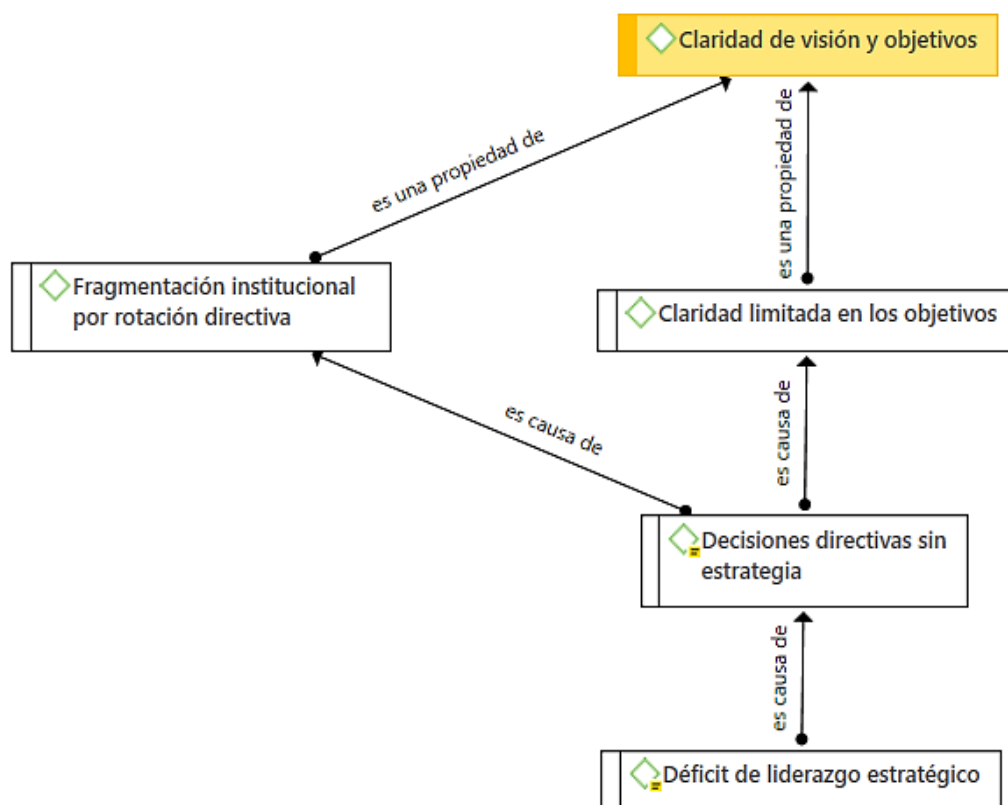
“Los directivos vienen, miran de lejos los campos, corretean en los cercos y luego se van. Nunca nos ha consultado cómo está el estado de los animales ni del fundo” (Informante 4, comunicación personal, 20 de febrero, 2025).

Como resultado de esta falta de estructura y dirección estratégica, el fundo enfrenta un deterioro sistemático que se resume en lo que los entrevistados denominaron como una crisis institucional. La desmotivación del personal, la falta de inversión y la pérdida de identidad institucional son manifestaciones concretas del déficit de liderazgo estratégico. Esto se refleja también en la inexistencia de objetivos compartidos: “La verdad ni nosotros

mismos les entendemos cuál es su visión y misión... y mucho menos nos explican si cumplimos o no nuestros objetivos” (Informante 5, comunicación personal, 20 de febrero, 2025).

Se concluye que los problemas estructurales del fondo no solo se deben a factores operativos, sino principalmente a la ausencia de un liderazgo institucional comprometido, visionario y articulador. La necesidad urgente de instaurar una dirección estratégica sostenida, con visión compartida, planificación participativa y continuidad en la gestión, se plantea como una prioridad si se pretende revertir la situación crítica en la que se encuentra la organización.

**Figura 9**  
*Claridad de visión y objetivos*



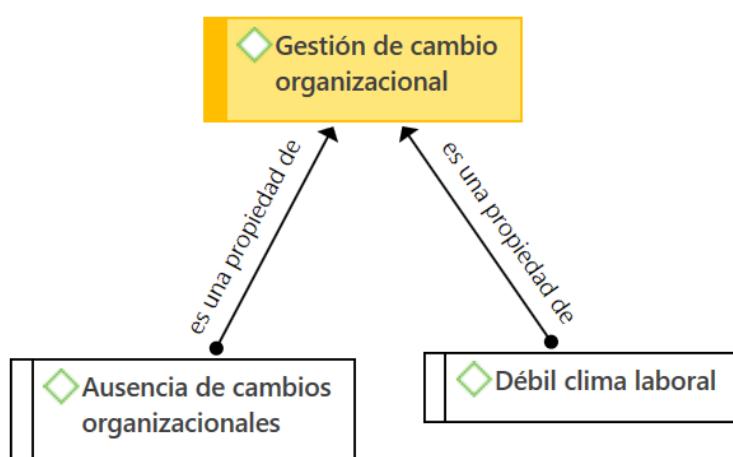
*Nota.* Extraído de los resultados del software de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti

La red anterior evidencia que una claridad limitada en los objetivos es una propiedad intrínseca de la falta de visión institucional. Esta situación se traduce en una profunda confusión operativa, pues el personal no logra identificar las metas comunes de la organización. Como señala uno de los trabajadores: “No sé nada, tampoco los directivos hablan de ello” (Informante 5, comunicación personal, 20 de febrero, 2025). Asimismo, desde la administración se reconoce esta desconexión: “Los directivos no comparten una visión clara del fundo y sus objetivos no son específicos [...] no se logran cumplir al 100%” (Informante 3, comunicación personal, 20 de febrero, 2025).

Esta falta de orientación también se vincula directamente con la fragmentación institucional causada por la rotación directiva, en donde cada nueva gestión impone lineamientos distintos, sin continuidad ni aprendizaje organizacional. En palabras de una trabajadora con más de dos décadas de experiencia: “Cada vez que cambia el responsable se olvidan de lo que ya se venía haciendo. No hay continuidad” (Informante 6, comunicación personal, 20 de febrero, 2025).

### Figura 10

#### *Gestión de cambio organizacional*



*Nota.* Extraído de los resultados del software de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti

La red conceptual indica que la gestión de cambio organizacional es prácticamente inexistente o muy limitada, lo cual se corrobora con testimonios directos de los entrevistados. Por ejemplo, uno de los directivos afirma que: “No hay cambios, el clima laboral es negativo, todos los personales” (Informante 2, comunicación personal, 21 de febrero, 2025). Esto evidencia que la cultura organizacional no está orientada al cambio ni a la mejora continua, lo cual impacta negativamente en la capacidad de adaptación de la organización.

A lo largo de las entrevistas se menciona que los cambios implementados han sido mínimos o mal ejecutados, como en el caso de la sala de ordeño: “Sala de ordeño instalado por otra gestión, pero mal, muy mal, no es adecuada, las vacas tienen que subir a una pendiente... más tiene problemas, hay lesiones en sus patitas” (Informante 2, comunicación personal, 21 de febrero, 2025). En conclusión, la organización se encuentra estancada debido a una cultura de inmovilismo institucional, deficiente liderazgo y un clima laboral deteriorado, lo cual impide que se produzcan mejoras significativas en los procesos operativos.

**Respondiendo al segundo objetivo específico**, se concluye: que el liderazgo y el compromiso en la mejora continua del Fundo Allpachaca presentan debilidades profundas, las cuales se reflejan en la gestión del cambio organizacional, la claridad de visión y objetivos, así como en el compromiso de los líderes. Los problemas estructurales que atraviesa la organización no responden únicamente a factores operativos, sino principalmente a la ausencia de un liderazgo institucional comprometido, visionario y articulador, lo que ha generado un estancamiento caracterizado por inmovilismo, deficiente conducción y un clima laboral deteriorado. Asimismo, la limitada claridad en los objetivos constituye una manifestación directa de la falta de visión estratégica, lo que

se traduce en confusión operativa y en la dificultad del personal para identificar metas comunes y orientar sus esfuerzos hacia la mejora continua.

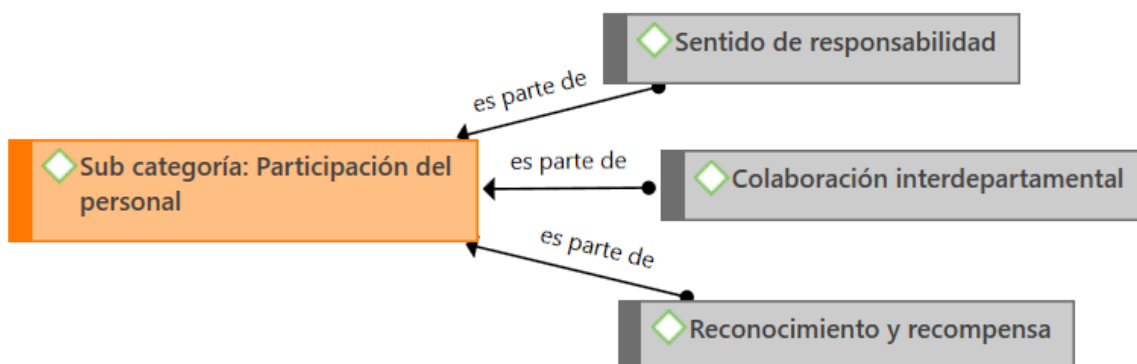
### 3.3. Subcategoría: Participación del personal

El análisis de esta categoría resolverá el objetivo específico 03: Describir la participación del personal en mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

La subcategoría participación del personal se refiere a la capacidad de los trabajadores de involucrarse en la toma de decisiones de la organización con la finalidad de mejorar los procesos. Para un mayor análisis de esta subcategoría dividimos en tres indicadores, tal como se observa en la siguiente figura:

**Figura 11**

*Sub categorización: Participación del personal*



*Nota.* Extraído de los resultados del software de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti

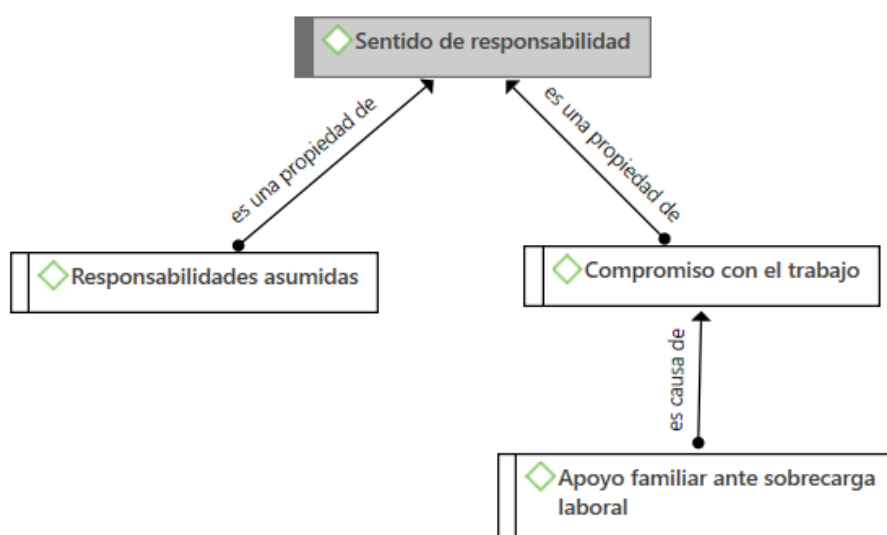
La figura muestra que la participación del personal puede estar compuesto por tres elementos claves: Sentido de responsabilidad, colaboración interdepartamental y reconocimiento y recompensa.

En la siguiente figura, se observa que el sentido de responsabilidad es una categoría fundamental en el funcionamiento del fundo ganadero, compuesta por dos propiedades

clave: responsabilidades asumidas y compromiso con el trabajo. A su vez, se identifica que el apoyo familiar ante la sobrecarga laboral actúa como una causa que sostiene dicho compromiso. Esta configuración revela que, a pesar de la precariedad estructural e institucional, los trabajadores asumen un papel activo para mantener la operatividad diaria del fundo, evidenciando una fuerte ética laboral que no depende de incentivos externos, sino de convicciones personales y del sentido de pertenencia.

**Figura 12**

*Sentido de responsabilidad*



*Nota.* Extraído de los resultados del software de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti

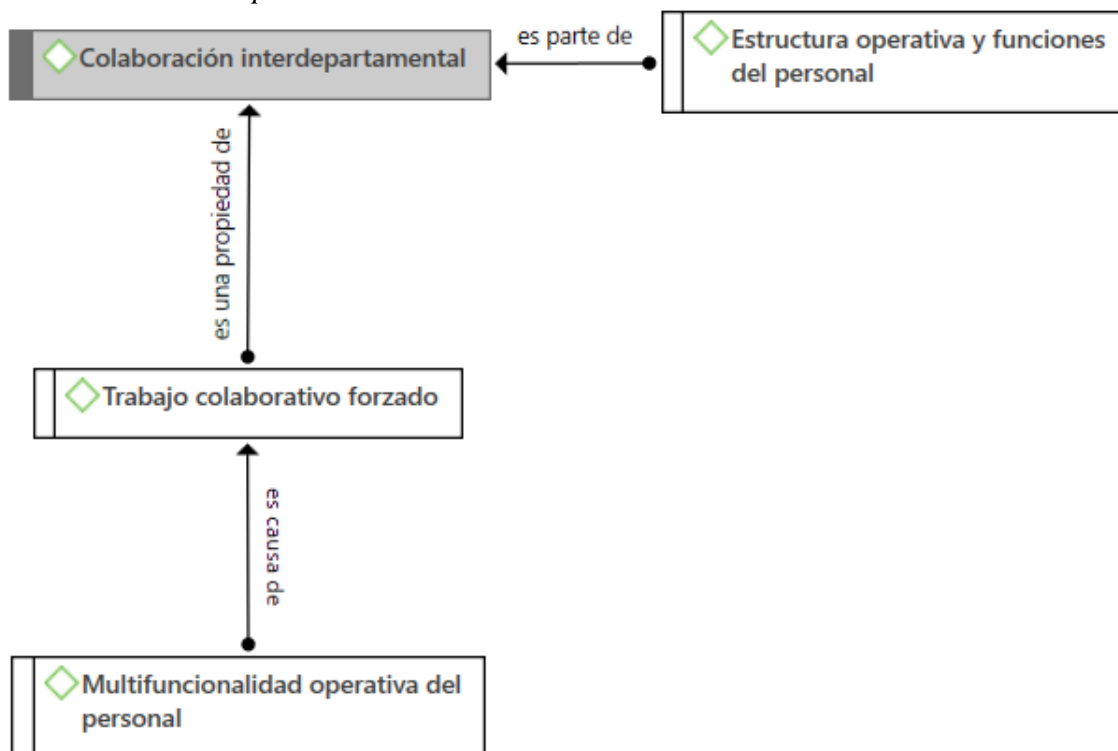
El compromiso de los trabajadores se manifiesta en la disposición a asumir tareas y solucionar problemas por cuenta propia, incluso cuando no cuentan con herramientas suficientes, ni con un liderazgo que los respalde. Como lo expresa una trabajadora: “Nosotros trabajamos a nuestro modo propio, porque no hay quienes nos pregunte cómo estamos haciendo nuestro trabajo” (Informante 6, comunicación personal, 20 de febrero, 2025), lo que da cuenta de una autogestión que suple la ausencia de coordinación institucional. Asimismo, este compromiso sostenido muchas veces es reforzado por el entorno cercano del trabajador, particularmente su familia, que brinda respaldo emocional y logístico frente a la sobrecarga laboral. Si bien no todos los testimonios mencionan

explícitamente el papel de la familia, se identifican indicios claros de jornadas extendidas y carga física asumida con naturalidad, como en el caso de quien afirma: “Yo vengo de otro sitio... mi trabajo es prácticamente las 24 horas del día, siempre que necesitan apoyo estoy ahí” (Informante 5, comunicación personal, 20 de febrero, 2025).

Por lo expuesto, se concluye que el sentido de responsabilidad no solo constituye un valor individual entre los trabajadores del fundo, sino que se convierte en el principal pilar de sostenibilidad organizacional ante una gestión debilitada. En ausencia de liderazgo participativo, planificación estratégica y sistemas de reconocimiento, los trabajadores mantienen viva la operación diaria del fundo mediante su compromiso, su experiencia acumulada y su capacidad para organizarse entre pares. Esta situación, aunque refleja una admirable ética laboral, también evidencia una dependencia excesiva en la voluntad individual, lo cual representa un riesgo si no se transforma en un sistema más justo, sostenible y respaldado institucionalmente.

**Figura 13**

*Colaboración interdepartamental*



*Nota.* Extraído de los resultados del software de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti

La anterior figura muestra que la colaboración interdepartamental es una parte estructural del sistema organizativo del fundo Allpachaca. Sin embargo, su carácter no es voluntario ni planeado, sino que se desarrolla de forma forzada, y está directamente relacionada con la multifuncionalidad operativa del personal, también impuesta por carencias estructurales y de gestión.

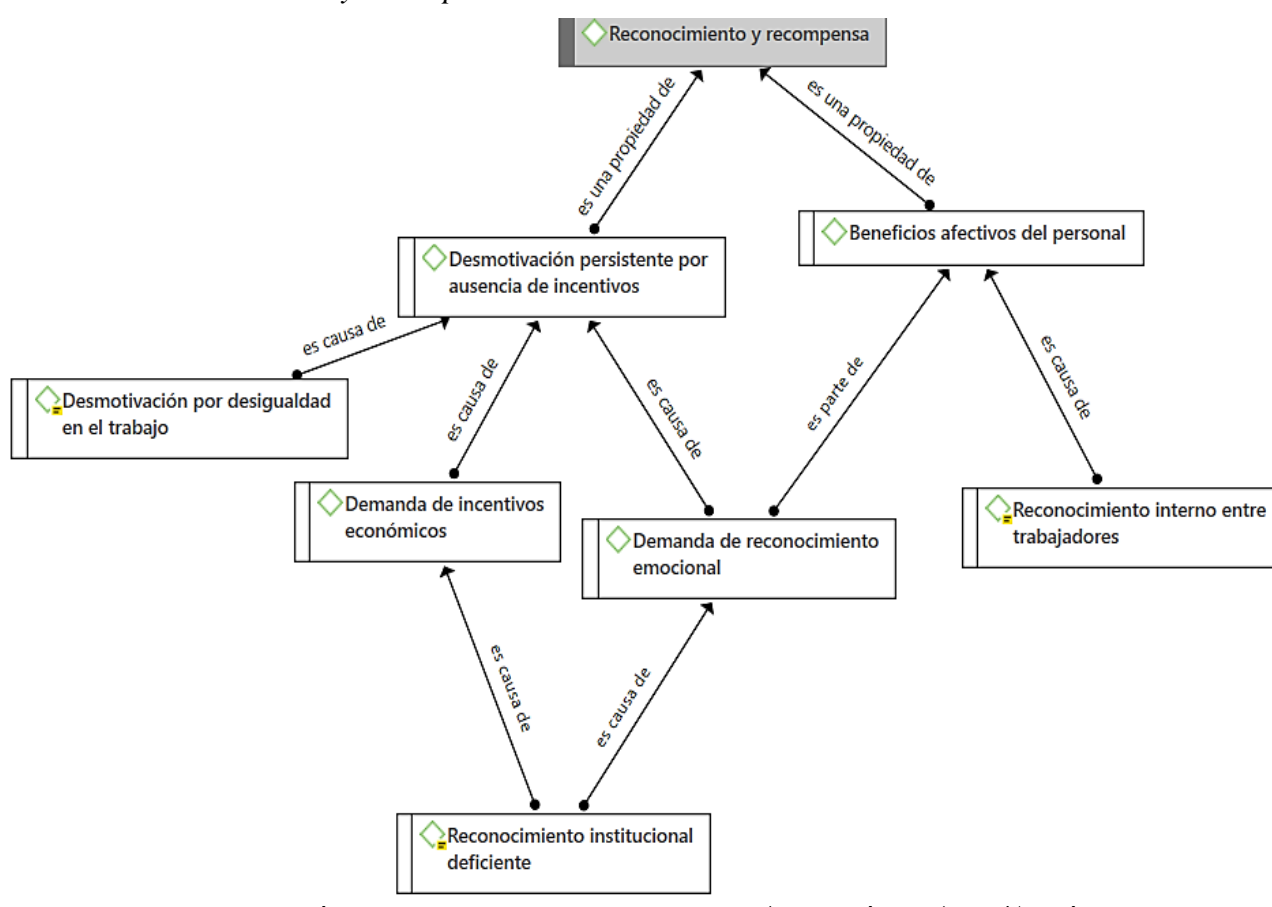
La colaboración entre áreas podría fortalecer la eficiencia operativa. No obstante, los testimonios recabados muestran que dicha colaboración no es resultado de un diseño institucional, sino una respuesta improvisada ante la falta de personal, planificación y liderazgo. Por ejemplo, una trabajadora, encargada del área de pastoreo, señaló que “nosotros trabajamos a nuestro modo propio, porque no hay quienes nos pregunte cómo estamos haciendo nuestro trabajo” (Informante 7, comunicación personal, 20 de febrero, 2025). Esta autogestión refleja una colaboración espontánea, no dirigida ni canalizada formalmente. Esta colaboración forzada se convierte en una propiedad emergente del sistema disfuncional, donde las responsabilidades se comparten por necesidad, no por diseño. Como expresó una trabajadora de producción: “Si hay que arrear las vacas, nos ayudamos. Si hay timpanismo, nos llamamos entre nosotros. Siempre hay apoyo, no puedo decir que no, ya que siempre nos ayudamos” (Informante 8, comunicación personal, 20 de febrero, 2025).

Como consecuencia directa de este trabajo forzado y desorganizado, emerge la multifuncionalidad operativa del personal. Los trabajadores deben asumir múltiples roles, muchas veces sin contar con la formación, los recursos ni la remuneración adecuada. Esta multifuncionalidad fue destacada por un trabajador, quien mencionó: “A falta de personal, apoyo en lo que se necesita, a veces en campo, otras veces supervisando productos. Si no lo hago, todo se pierde” (Informante 9, comunicación personal, 20 de febrero, 2025).

En síntesis, la estructura operativa del fundo Allpachaca fomenta una colaboración interdepartamental forzada, que lejos de fortalecer la eficiencia, refleja la ausencia de liderazgo, planificación y reconocimiento organizacional. Esta dinámica genera una multifuncionalidad operativa del personal impuesta, la cual no está respaldada por capacitación ni incentivos, y contribuye a un deterioro continuo del clima organizacional y del rendimiento operativo.

### Figura 14

#### Reconocimiento y recompensa



que este indicador lejos de ser una política institucional consolidada, se ha convertido en un factor crítico que genera desmotivación persistente, principalmente por la ausencia de incentivos. Esta situación tiene repercusiones directas en la moral del personal, su percepción de justicia organizacional y su disposición a sostener el esfuerzo colectivo en el fundo Allpachaca.

Uno de los principales factores que desatan esta cadena de consecuencias es el reconocimiento institucional deficiente. Una trabajadora del área de pastoreo, fue clara al expresar: “No hay recompensa por nuestro trabajo. Incluso hemos llegado al SUNAFIL, porque anteriormente hemos trabajado sin vacaciones, sin escolaridad, sin feriados” (Informante 7, comunicación personal, 20 de febrero, 2025). Esta falta de reconocimiento institucional ha generado una percepción generalizada de desigualdad en el trabajo, lo cual alimenta una fuerte desmotivación, especialmente entre quienes llevan décadas desempeñando funciones sin retribución adicional ni incentivo moral. En esta misma línea, el encargado del ordeño, indicó que “no tiene políticas de recompensa y reconocimiento. Si hubiera reconocimiento nos esforzaríamos más” (Informante 10, comunicación personal, 20 de febrero, 2025). Esta afirmación pone de manifiesto el vínculo entre el bajo compromiso y la falta de estímulos tangibles o simbólicos desde la administración.

La desmotivación no se traduce únicamente en reclamos materiales. Existen claras expresiones de una demanda de reconocimiento emocional. Una trabajadora, con 14 años en el área de pastoreo, lo expresa así: “Sería bueno que nos dé palabras de aliento, que nos haga reconocer lo que hacemos, que nos visite los directivos y vea nuestra realidad” (Informante 4, comunicación personal, 20 de febrero, 2025). El reconocimiento emocional, cuando no viene de los niveles jerárquicos, es sustituido por una forma espontánea de afectividad entre compañeros, como se indica: “El único beneficio que recibo es el agradecimiento de mis compañeros” (Informante 5, comunicación personal, 20 de febrero, 2025).

El bajo de reconocimiento económico o simbólico deriva en una demanda de incentivos económicos explícita. El responsable de terneros, explicó: “Nosotros hacemos todo por el amor al trabajo porque trabajamos con seres vivos. Pero no hay ningún reconocimiento” (Informante 1, comunicación personal, 20 de febrero, 2025). Esta

afirmación refuerza el hecho de que la motivación existente es intrínseca y no estimulada por la organización. Incluso el administrador, denuncia esta situación cuando afirma: “A mí me contrataron para sanidad e inseminación, pero ahora soy también administrador del fundo, y no hay ningún sueldo extra” (Informante 2, comunicación personal, 20 de febrero, 2025). Esto evidencia que la ausencia de incentivos afecta a todos los niveles, desde operarios hasta mandos medios.

El análisis de red evidencia que el eje de “Reconocimiento y recompensa” no funciona como un sistema motivacional dentro del fundo Allpachaca, sino como un factor de desgaste organizacional. Las demandas económicas y emocionales son crecientes debido a una gestión que no considera políticas estructuradas de valorización del esfuerzo. Esta situación genera desmotivación persistente, sentimientos de desigualdad y, paradójicamente, refuerza únicamente el reconocimiento entre pares, como última fuente de validación para los trabajadores.

**Respondiendo al tercer objetivo específico, se concluye:** que la participación del personal en los procesos de mejora continua del Fundo Allpachaca se sostiene fundamentalmente en el sentido de responsabilidad individual de los trabajadores, el cual se ha convertido en el principal pilar de sostenibilidad operativa ante la ausencia de liderazgo participativo, planificación estratégica y sistemas formales de reconocimiento. Sin embargo, esta fortaleza se acompaña de limitaciones estructurales que condicionan la participación del personal: por un lado, la colaboración interdepartamental se desarrolla de manera forzada y bajo una lógica de multifuncionalidad impuesta, sin respaldo en capacitación ni incentivos, lo que deteriora tanto el clima laboral como el rendimiento operativo; y, por otro lado, el eje de reconocimiento y recompensa no cumple un rol motivador, sino que se transforma en un factor de desgaste organizacional, generando

desmotivación persistente, percepciones de desigualdad y dependencia exclusiva del reconocimiento entre pares.

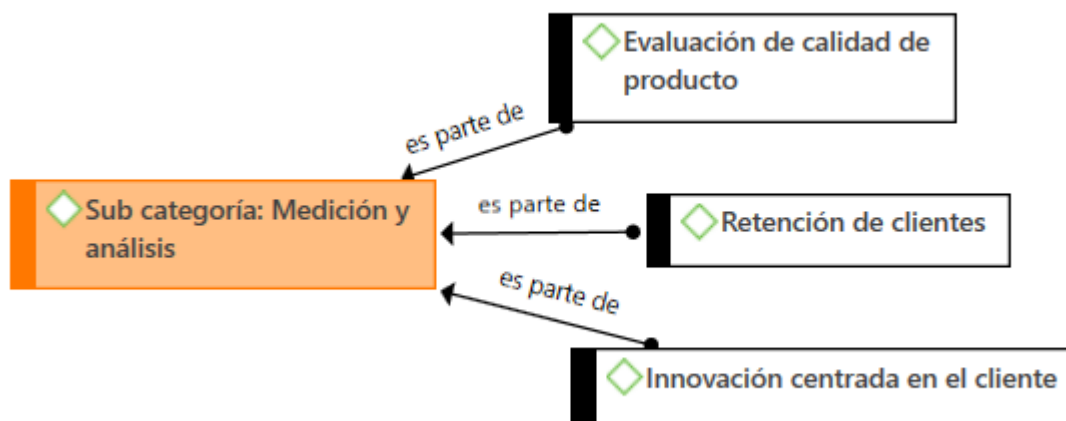
### 3.4. Subcategoría: Medición y análisis de datos

El análisis de esta categoría resolverá el objetivo específico 04: Describir la medición y el análisis de datos de mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

En la siguiente red se muestra la subcategoría "medición y análisis", el cual comprende tres elementos clave: Evaluación de calidad de producto, retención de clientes e innovación centrada en el cliente.

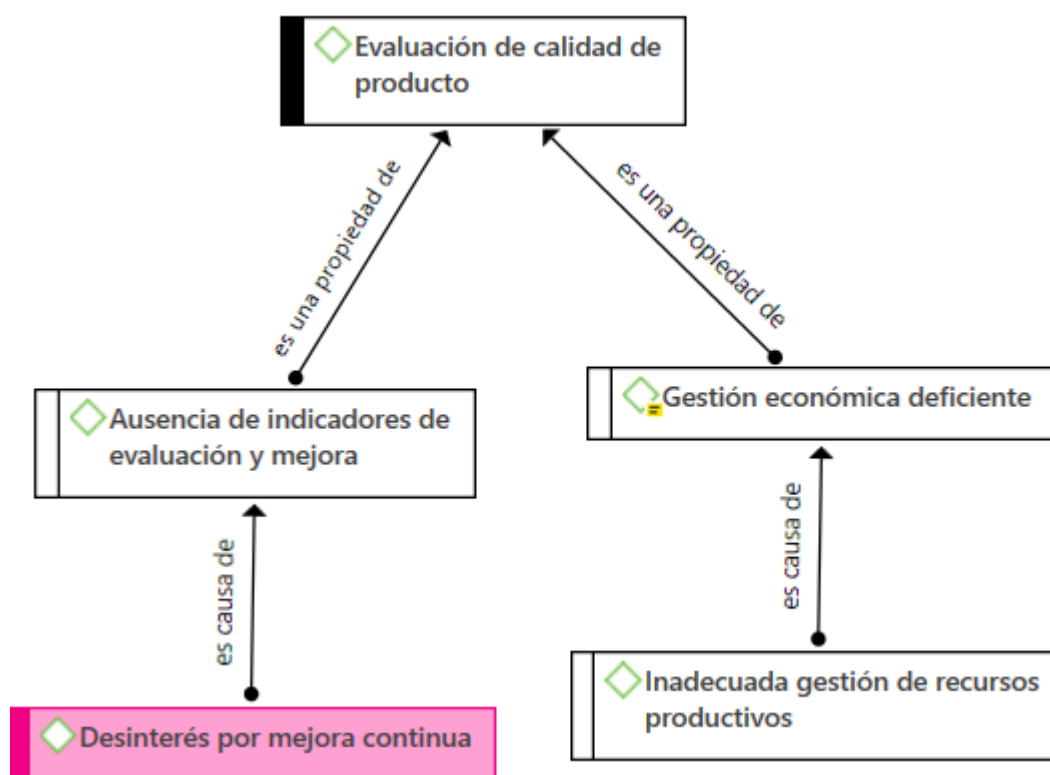
**Figura 15**

*Sub categorización: Medición y análisis de datos*



*Nota.* Extraído de los resultados del software de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti

El primer elemento a analizar es la evaluación de calidad del producto. La siguiente figura presenta un modelo causal donde la evaluación de calidad del producto está expresada en la ausencia de indicadores de evaluación y mejora, lo cual genera, desinterés por la mejora continua. Además, la evaluación de calidad está expresada en una gestión económica deficiente, que a su vez se origina en por una inadecuada gestión de recursos productivos.

**Figura 16***Evaluación de calidad de producto*

*Nota.* Extraído de los resultados del software de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti

Una constante en los testimonios es la ausencia de indicadores de evaluación y mejora. Desde los cargos administrativos hasta el personal operativo se reconoce que no existen herramientas ni procedimientos sistemáticos para evaluar la calidad de los productos elaborados. Como expresó un trabajador con experiencia en ordeño: “Yo estoy encargado de la parte de producción de ganado, pero lo que es transformación de lácteos maneja directamente el control los dos personales de lácteos y con el almacenero... ahora no sé cómo está manejando los productos que salen al mercado” (Informante 10, comunicación personal, 2025).

Esta falta de control impacta directamente en la motivación del personal y su participación en la mejora continua. Al no existir mecanismos de retroalimentación ni

reconocimiento, los trabajadores perciben un ambiente donde sus sugerencias no son escuchadas y sus esfuerzos no son valorados: “...prácticamente eso que desconocen ellos. Nunca, ni siquiera capacitación para él seguridad personal” (Informante 1, comunicación personal, 2025).

Este tipo de percepciones son recurrentes y refuerzan el hallazgo de un clima organizacional pasivo y desmotivado. Asimismo, las entrevistas indican que estas deficiencias en la evaluación de calidad están vinculadas con una gestión económica deficiente. La acumulación de productos no vendidos, especialmente quesos, es una evidencia directa del mal manejo financiero y logístico. Un trabajador menciona: “...el ambiente de la planta está en desuso más de 4 meses... los pisos se han roto, hay grietas, se acumulan grasa de la leche, el suero y eso empieza a fermentarse emitiendo un olor desagradable... Nos ha cerrado ese ambiente, porque no está adecuado para la elaboración del queso...” (Informante 2, comunicación personal, 2025).

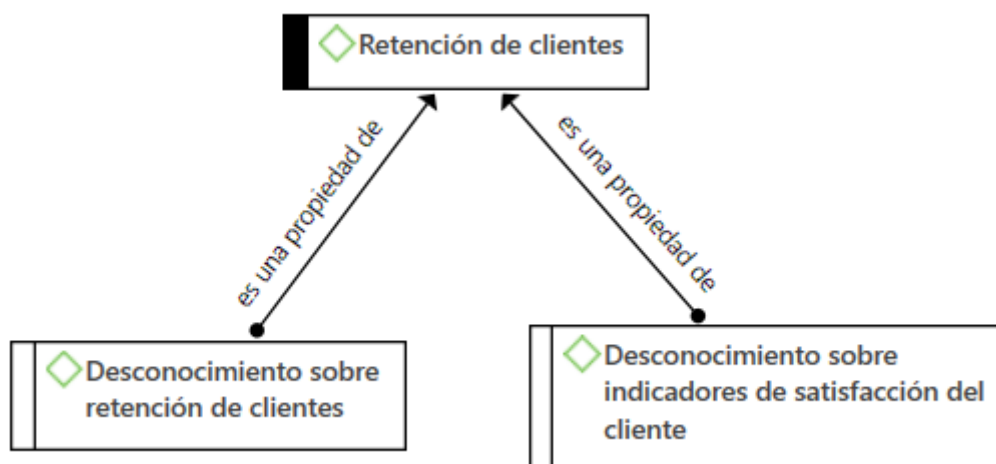
Esta situación está estrechamente relacionada con la inadecuada gestión de los recursos productivos, mencionada por numerosos trabajadores. El deterioro de la infraestructura, la carencia de insumos básicos y la ausencia de condiciones adecuadas de trabajo fueron ampliamente descritos. Una trabajadora indicó: “...en el área sufrimos mucho en temporadas de lluvia. No nos brindan ponchos, botas e indumentarios que necesitamos siempre... hemos solicitado a la central, pero no tenemos respuesta alguna” (Informante 6, comunicación personal, 2025).

En conclusión, la evaluación de la calidad del producto no solo es débil o inexistente, sino que ha generado un efecto dominó de consecuencias organizacionales. La falta de indicadores técnicos, la desmotivación del personal, la pérdida económica por productos malogrados y la gestión deficiente de recursos evidencian un sistema que requiere una transformación estructural. Como sintetizó un trabajador: “...nosotros nos

esforzamos para tener producción de leche; sin embargo, los de la central vienen y dicen que estamos en rojo. El rojo significa que no hay dinero o no hay ganancia” (Informante 5, comunicación personal, 2025).

### Figura 17

#### *Retención de clientes*



*Nota.* Extraído de los resultados del software de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti

La retención de clientes en el fundo Allpachaca se encuentra debilitada por un desconocimiento generalizado sobre los procesos necesarios para mantener y fidelizar a los consumidores. Según la red semántica, este problema tiene dos propiedades clave: el desconocimiento sobre la retención de clientes y el desconocimiento sobre indicadores de satisfacción.

A lo largo de las entrevistas, se evidencia que no existen mecanismos formales para conocer o responder a las necesidades de los clientes. Varios trabajadores reconocen que no tienen información sobre lo que sucede con los productos una vez que salen del fundo, ni sobre las preferencias o devoluciones del consumidor. Uno de los testimonios indica: “Desconocemos cómo están vendiendo... se acumula queso... eso ya es pérdida” (Informante 5, comunicación personal, 2025).

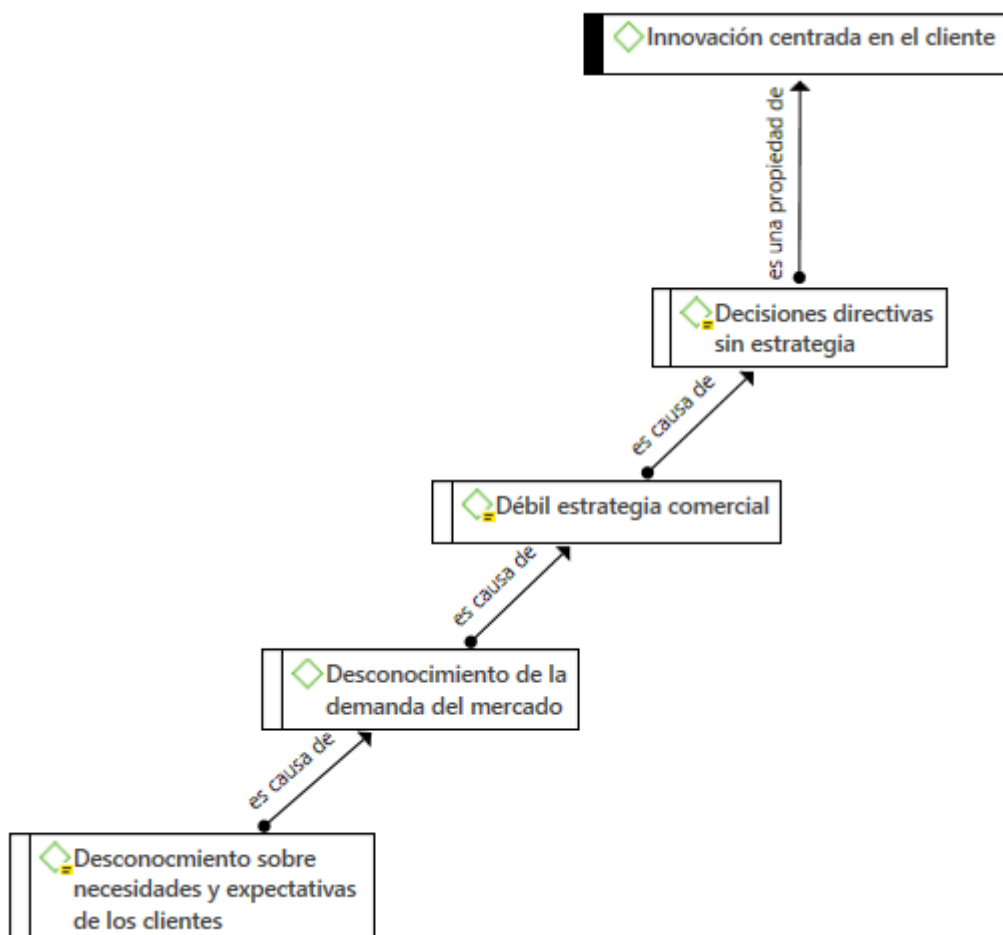
Este aislamiento entre la producción y el cliente final impide establecer vínculos comerciales sostenibles. Como expresó otro entrevistado: “A veces dicen que van a recoger el queso el lunes, no vienen, y ya se vence... tenemos queso que se ha tenido que botar” (Informante 1, comunicación personal, 2025).

Tampoco se reporta el uso de encuestas, indicadores de satisfacción o seguimiento posventa, lo cual confirma lo que en la red se ha categorizado como desconocimiento sobre indicadores de satisfacción del cliente. Según el administrador: “Solo sabemos que lo llevan a vender, pero no hay una retroalimentación. Nunca nos dicen cómo les fue” (Informante 2, comunicación personal, 2025).

En conclusión, la falta de conexión con los clientes limita la capacidad de adaptación comercial del fundo y pone en riesgo su sostenibilidad, ya que no se generan estrategias para fidelizar ni garantizar ventas constantes.

### Figura 18

#### *Innovación centrada en el cliente*



*Nota.* Extraído de los resultados del software de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti

La figura anterior muestra que la innovación centrada en el cliente es un factor que está afectada negativamente por decisiones directivas sin estrategia, lo cual se origina en una débil estrategia comercial. Esta, a su vez, tiene como causas el desconocimiento de la demanda del mercado y el desconocimiento sobre necesidades y expectativas de los clientes.

Durante las entrevistas, se evidenció una constante: las decisiones directivas no están basadas en información del mercado ni en diálogo con el cliente. Por ejemplo, un trabajador afirma: “No hay coordinación con los que venden [...] ellos solo nos dicen produzcan más, pero no sabemos si se está vendiendo, si les gusta o no” (Informante 8, comunicación personal, 2025).

El administrador también expresó la falta de planificación estratégica comercial: “Hemos seguido con el mismo tipo de queso por años. No se ha hecho un análisis para innovar o lanzar algo nuevo... simplemente se sigue produciendo” (Informante 2, comunicación personal, 2025). Esta ausencia de estrategia y análisis genera lo que en la red se denomina débil estrategia comercial. La producción se mantiene por costumbre, sin tener claridad sobre la demanda real. Una entrevistada resume esta situación: “Nadie nos ha preguntado qué opina la gente del queso... si tiene buena textura, si necesita mejorar. No sabemos” (Informante 6, comunicación personal, 2025).

Finalmente, todo ello se origina en un desconocimiento profundo del cliente y del mercado. Los entrevistados coinciden en que no existen procesos para captar ni registrar información sobre las preferencias del consumidor, lo que limita la capacidad de innovación. Como señaló un arreador: “Nosotros no sabemos si lo que hacemos está bien o mal, solo cumplimos” (Informante 5, comunicación personal, 2025).

Este enfoque revela una gestión productiva desconectada del usuario final, lo cual restringe la posibilidad de mejorar, diversificar productos o adaptarse al mercado.

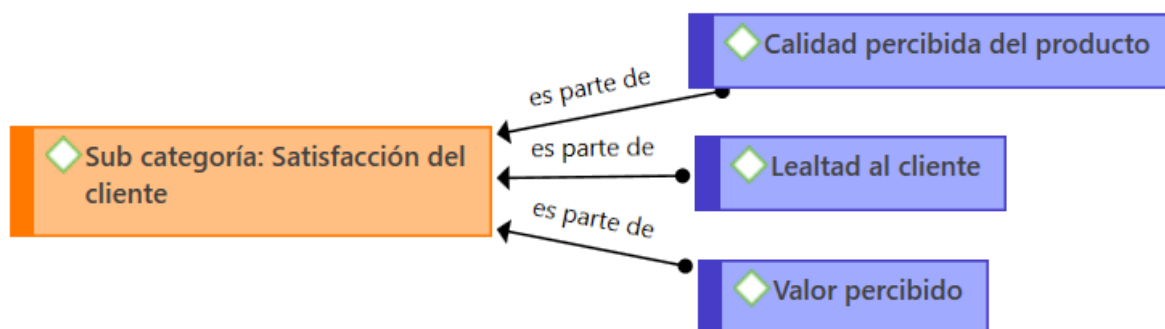
**Respondiendo al cuarto objetivo específico, se concluye:** que la medición y el análisis de datos de mejora continua en el Fundo Allpachaca presentan deficiencias críticas, pues la evaluación de la calidad del producto es débil o inexistente, lo que ha generado un efecto dominó de consecuencias negativas en lo organizacional, reflejadas en la ausencia de indicadores técnicos, la pérdida económica por productos malogrados, la desmotivación del personal y la deficiente gestión de recursos. A ello se suma la falta de estrategias para la retención de clientes, situación que evidencia una desconexión con el mercado y limita la sostenibilidad comercial de la organización al no contar con mecanismos de fidelización ni de aseguramiento de ventas constantes. Del mismo modo, la innovación centrada en el cliente se encuentra afectada por decisiones directivas sin respaldo estratégico, originadas en un profundo desconocimiento de la demanda, de las necesidades y expectativas de los consumidores, así como en la carencia de procesos para recopilar y analizar información del cliente. En síntesis, la gestión productiva del fundo se encuentra desvinculada del usuario final, lo que restringe la posibilidad de mejorar, diversificar productos y adaptarse de manera competitiva a las exigencias del mercado.

### **3.5. Subcategoría: Satisfacción del cliente**

El análisis de esta categoría resolverá el objetivo específico 05: Describir la satisfacción del cliente en mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. En la siguiente red se muestra la subcategoría " Satisfacción del cliente ", el cual comprende tres elementos clave: Calidad percibida del producto, lealtad al cliente y valor percibido.

**Figura 19**

*Sub categorización: Satisfacción del cliente*

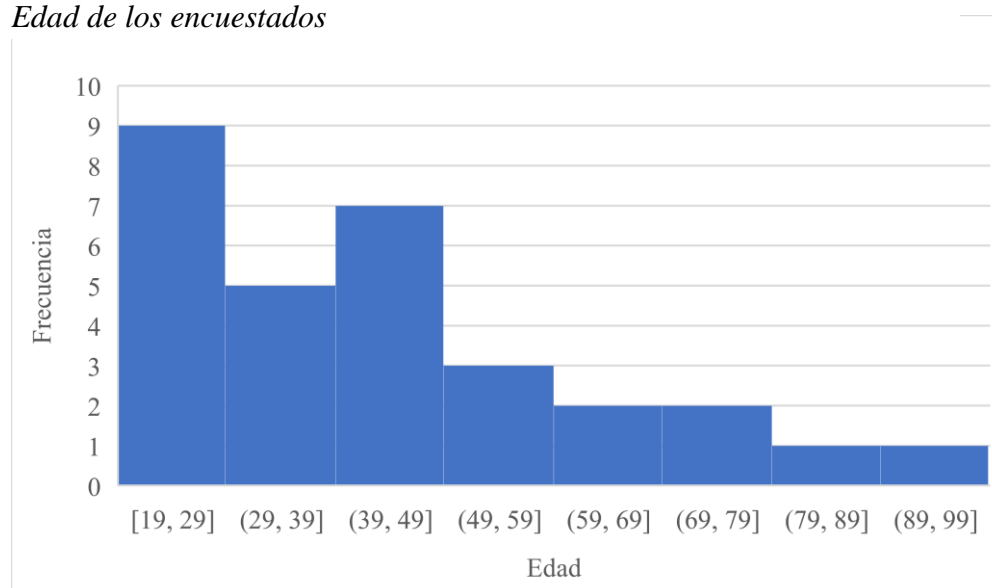


*Nota.* Extraído de los resultados del software de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti

Para la recolección de datos se utilizó una encuesta dirigida a 30 clientes que compran y consumen los productos del fondo, obteniendo los siguientes resultados:

**Figura 20**

*Edad de los encuestados*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta

La mayor parte de la población encuestada se concentra entre los 19 y 49 años de edad. A partir de los 50 años, la frecuencia disminuye de forma considerable. Esta situación indica que la población encuestada fue predominantemente joven o en edad

económicamente activa. De la figura podemos observar que el comportamiento de consumo de derivados lácteos puede variar significativamente según la edad. Por ejemplo, es probable que los adultos jóvenes tengan un mayor acceso a productos procesados o estén más expuestos a campañas de alimentación saludable, mientras que los adultos mayores podrían tener restricciones en el consumo por razones de salud, intolerancia a la lactosa u otros factores.

**Tabla 2**

*Género de los encuestados*

| <b>Género</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Femenino      | 21                | 70                |
| Masculino     | 9                 | 30                |
| Total         | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

El 70% de los encuestados son de género femenino, mientras que el 30% son de género masculino, esto indica que la mayor parte de la población encuestada es género femenino. En ese sentido, las decisiones de compra de productos lácteos del fundo fueron las mujeres, quienes consideran relevantes para su alimentación o la de sus familias.

**Tabla 3**

*Grado de consumo de los productos lácteos de la tienda (Leche)*

| ¿Indica el grado de consumo de los productos lácteos de la tienda? (Leche) |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|
|  | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
| Siempre  | 11                | 36.67             |
| Algunas veces  | 13                | 43.33             |
| Casi siempre   | 6                 | 20.00             |

|       |    |        |
|-------|----|--------|
| Total | 30 | 100.00 |
|-------|----|--------|

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

En la anterior tabla se presenta el grado de consumo de leche fresca proveniente del Fundo Allpachaca entre las personas encuestadas. Se observa que el 43% de los participantes consumen leche solo algunas veces, mientras que un 37% declara consumirla siempre y el 20% restante casi siempre.

Estos indicadores sugieren que, si bien existe un grupo considerable con un consumo frecuente (56,7% entre "casi siempre" y "siempre"), todavía hay una proporción importante de consumidores eventuales u ocasionales, lo cual podría estar influenciado por factores como la preferencia por otros derivados lácteos, disponibilidad del producto en la tienda, hábitos de consumo alternativo, entre otros.

#### **Tabla 4**

*Grado de consumo de los productos lácteos de la tienda (Queso)*

| ¿Indica el grado de consumo de los      |            |            |
|---|------------|------------|
| productos lácteos de la tienda? (Queso) | Frecuencia | Porcentaje |
| Algunas veces                           | 10         | 33.33      |
| Casi siempre                            | 11         | 36.67      |
| Siempre                                 | 8          | 26.67      |
| Nunca                                   | 1          | 3.33       |
| Total                                   | 30         | 100        |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla nos muestra que el 36,67% consume “casi siempre, seguido de “algunas veces 33.33% y “siempre” 26,67% y solo el 3.33% reporta “nunca “consumirlo. Esto

indica que el queso es un producto lácteo que tiene alta aceptación por los consumidores, la preferencia por “casi siempre y “algunas veces” sugiere que los consumidores lo incluyen en su dieta de manera frecuente pero no diaria esto implica que el producto ampliamente es aceptado.

**Tabla 5**

*Grado de consumo de los productos lácteos de la tienda (Yogurt)*

| ¿Indica el grado de consumo de los productos lácteos de la tienda? (Yogurt) | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Casi nunca  | 1          | 3.33       |
| Algunas veces   | 16         | 53.33      |
| Siempre   | 5          | 16.67      |
| Casi siempre  | 6          | 20         |
| Nunca   | 2          | 6.67       |
| Total   | 30         | 100        |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra el grado de consumo del yogurt provenientes del Fundo Allpachaca, se observa que el 53.33% consume yogurt “algunas veces”, el 20% “casi siempre% y 16.67% “siempre”, un 3.33% casi nunca, y el 6.67% reporta nunca consumirlo.

Esto indica que el yogurt tiene un consumo esporádico. La mayoría lo consume ocasionalmente, lo que podría deberse a su percepción como un producto complementario o la disponibilidad de alternativas, también se muestra que hay un segmento minoritario que no incluye en su dieta. Su consumo podría estar influenciado por factores tanto individuales, culturales, donde el gusto personal, la rutina alimentaria y disponibilidad del producto en la tienda juegan un papel importante.

**Tabla 6***Grado de consumo de los productos lácteos de la tienda (Manjar)*

| ¿Indica el grado de consumo de los productos lácteos de la tienda? (Manjar) | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Nunca   | 14         | 46.67      |
| Casi nunca  | 5          | 16.67      |
| Algunas veces   | 8          | 26.67      |
| Siempre   | 2          | 6.67       |
| Casi siempre  | 1          | 3.33       |
| Total   | 30         | 100        |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra el 46.67 reporta “nunca” consumir manjar, seguido de “algunas veces” 26.67% y “casi nunca”, 16.67% y solo el 6.67” lo consume siempre.

El 26,67% que consume manjar “algunas veces” sugiere una relación moderada con el producto, no se rechaza por completo, pero tampoco se incorpora de forma regular al consumo, esto podría deberse a la diversidad de este producto en mercado, también el consumo eventual vinculado a antojos, celebraciones o la preparación de platos específicos, también a hábitos alimenticios de los consumidores.

**Tabla 7**

*Grado de consumo de los productos lácteos de la tienda (Mantequilla)*

| ¿Indica el grado de consumo de los productos lácteos de la tienda? (Mantequilla) | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| Nunca  | 14                | 46.67             |
| Casi nunca   | 6                 | 20                |
| Algunas veces  | 7                 | 23.33             |
| Siempre  | 2                 | 6.67              |
| Casi siempre   | 1                 | 3.33              |
| Total  | 30                | 100               |

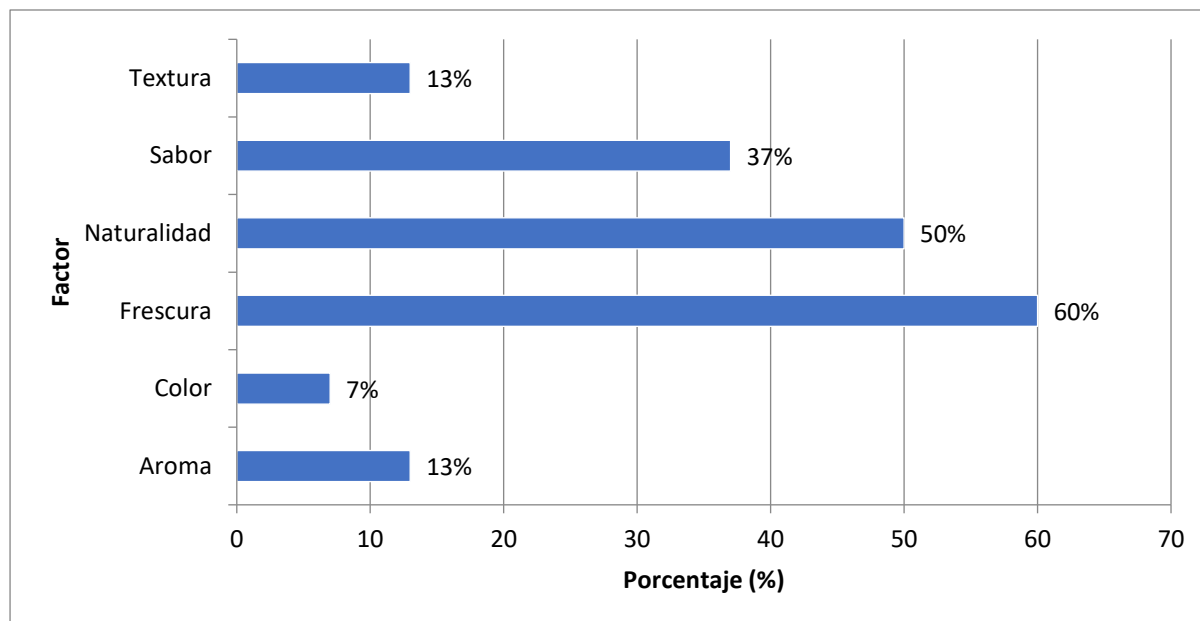
*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra el 46,67% reporta “nunca” consumir mantequilla, seguido de “casi nunca” 20% y “algunas veces” 23.33% y solo el 6,67% la consume “siempre”.

La mantequilla proveniente del fundo Allpachaca también tiene un bajo consumo frecuente, a pesar de tratarse de un producto natural, sin preservantes, no aditivos químicos, si bien presenta una ventaja en términos de calidad, pero esto incide directamente en el precio final el cual es más elevado en comparación con las mantequillas convencionales otros de los factores para su poco consumo se pueden reflejar a una tendencia hacia alternativas más saludables o menos grasa.

**Figura 21**

*Atributos sensoriales valorados en la compra de leche*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

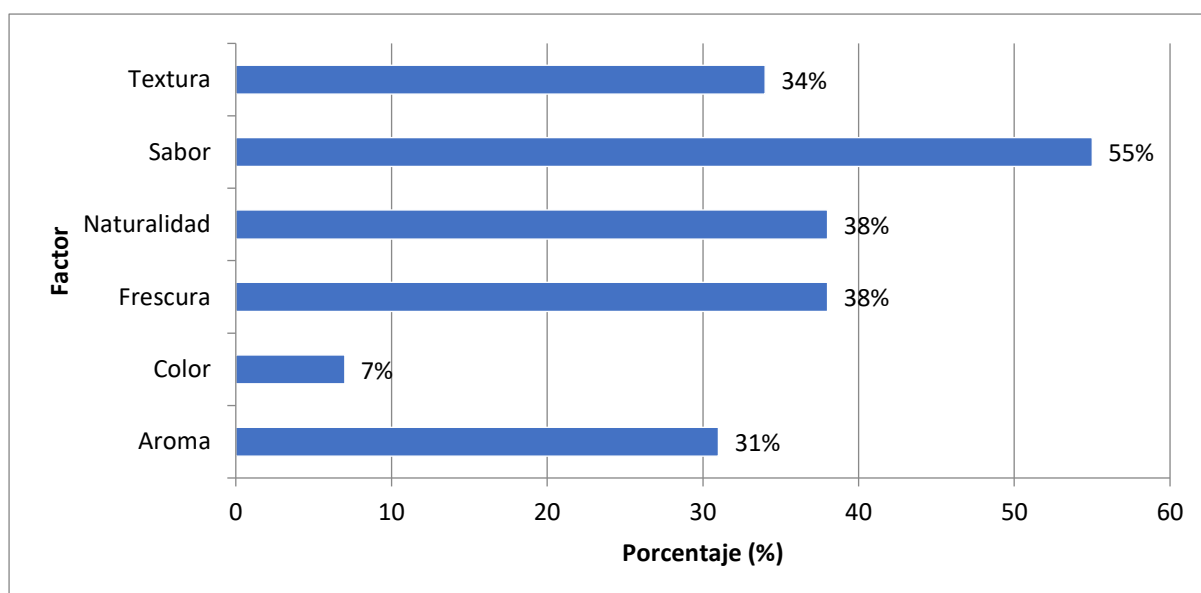
La frescura es el atributo sensorial más valorado, siendo considerado por el 60% de los encuestados, un 50% prefiere la naturalidad, lo que indica una fuerte preferencia por productos que se perciben como "naturales" o poco procesados. Sabor ocupa el tercer lugar con un 37%, lo cual muestra que, aunque es importante, está por debajo de factores más relacionados con lo saludable o lo fresco. Por otro lado, la textura y aroma tienen la misma importancia relativa, cada uno con 13%, lo que sugiere que son atributos secundarios para la mayoría. Finalmente, color es el atributo menos considerado, con apenas un 7%, lo que indica que no es un factor determinante al momento de la compra.

Los resultados sugieren una clara preferencia del consumidor por productos lácteos que transmitan frescura y naturalidad. Esto puede reflejar una tendencia creciente hacia hábitos de consumo más saludables, donde las personas buscan productos menos procesados, más orgánicos y que se asocien con bienestar. Aunque el sabor sigue siendo importante, se percibe que no es el criterio primordial. Esto podría deberse a que el consumidor actual da por sentado que el sabor de la leche es estándar, y prioriza otros

factores sensoriales relacionados con la calidad y la percepción de salud. Por otro lado, la textura y el aroma parecen tener un rol más marginal en el proceso de decisión, lo que podría estar relacionado con el hecho de que la leche, al ser un producto líquido y bastante homogéneo, no varía tanto en estos aspectos entre marcas. El color se confirma como el menos relevante, probablemente porque los consumidores no esperan grandes variaciones visuales en la leche.

### Figura 22

*Atributos sensoriales valorados en la compra de queso*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

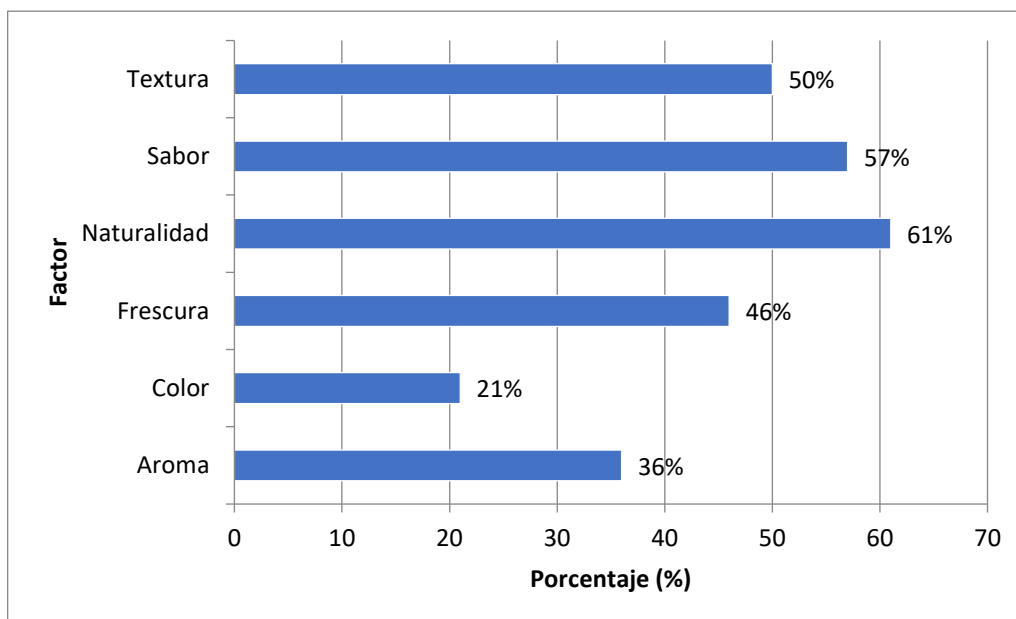
La figura nos muestra que los atributos más valorados para el queso provenientes del fundo Allpachaca es “sabor” es el atributo más mencionado con el 55%, seguido de la “frescura y naturalidad” con 38%, respectivamente.

Los resultados muestran que entre los atributos más mencionados destaca el sabor esto confirma que el gusto sigue siendo el principal factor determinante en la elección del queso, indica que el producto está íntimamente ligado con la experiencia sensorial, en los atributos importantes, por otro lado, la frescura está ligada a la percepción de un producto reciente, la naturalidad también es uno de los atributos que toman en cuenta a la hora de la

lección en la compra ya que desean productos poco procesados y más saludables esto se alinea con las tendencias actuales a una alimentación sana con menos productos procesados.

### Figura 23

*Atributos sensoriales valorados en la compra de yogurt*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

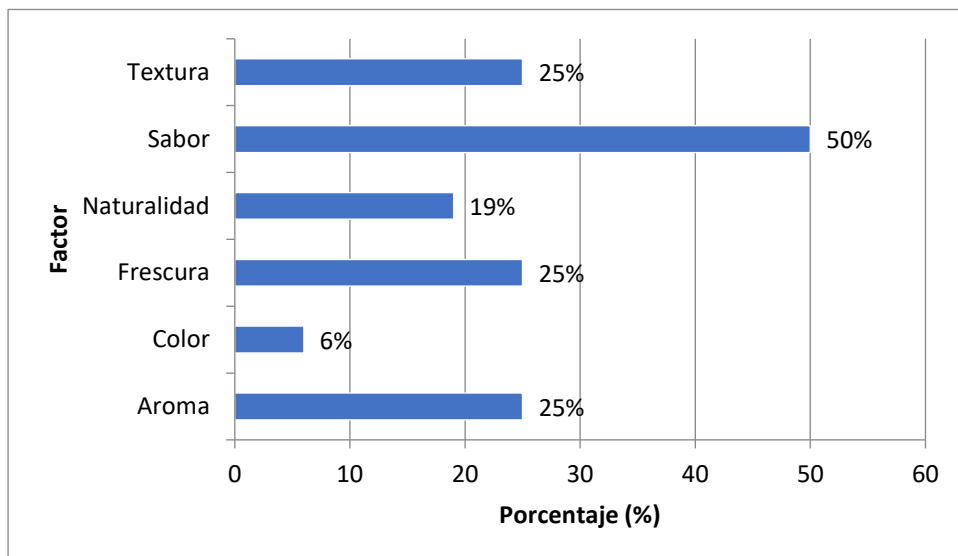
La figura nos muestra que no hay un único atributo dominante para este producto, pero “naturalidad” es el atributo más valorado siendo considerado por el 61% de los encuestados, ya que es considerado un alimento sano, sin aditivos.

Por otro lado, el sabor sigue siendo uno de los atributos más constante en las respuestas, estando presente en la mayoría de las combinaciones, lo que indica que los consumidores priorizan el disfrute y la aceptación gustativa, la textura también es otro de los atributos que se repite con alta frecuencia lo que significa que la sensación en la boca ya sea cremosa o espesa tiene importancia en la experiencia del consumidos.

Los consumidores no solo buscan un yogurt que sea agradable al paladar sino también que transmita una sensación de frescura y naturalidad.

**Figura 24**

*Atributos sensoriales valorados en la compra de manjar*

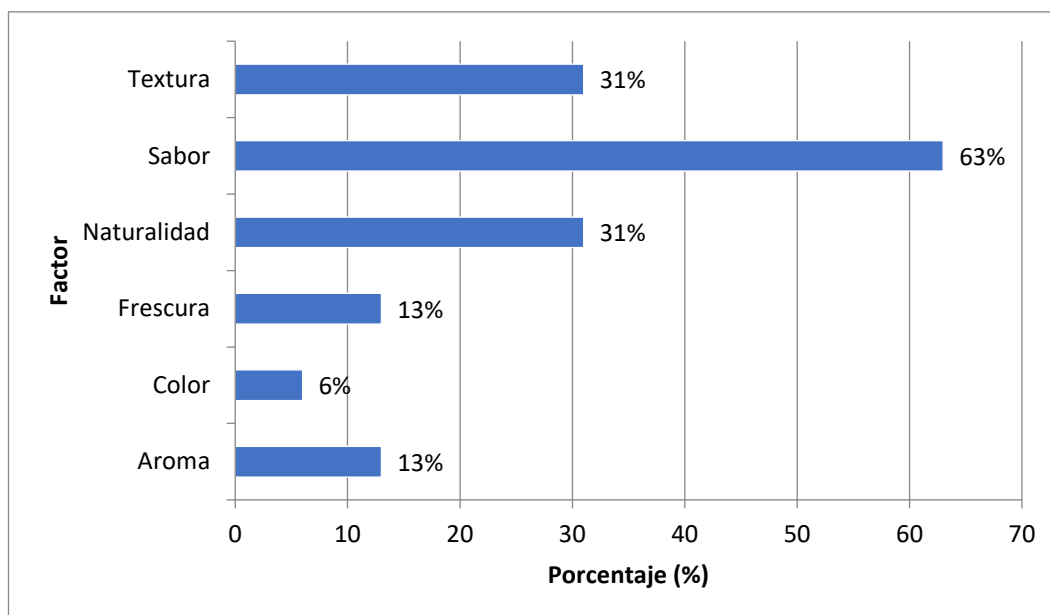


*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La figura nos muestra que los atributos más relevantes para adquisición del manjar son el “sabor” 50%, seguido por el aroma, textura y fresca con un 25% respectivamente.

El sabor es el atributo más citado de forma individual como en combinación eso indica que para quienes consumen manjar, el placer gustativo sigue siendo el principal factor de elección asimismo la textura y la fresca aparecen también como atributos relevantes, aunque con menor frecuencia. Esto indica que los consumidores de manjar no solo buscan un sabor agradable, sino también una consistencia adecuada y una sensación de fresca y el estado de producto.

Si bien existe un segmento considerable que no consume manjar, entre quienes si lo hacen se valoran principalmente atributos que están vinculados con la experiencia sensorial directa de los productos.

**Figura 25***Atributos sensoriales valorados en la compra de mantequilla*

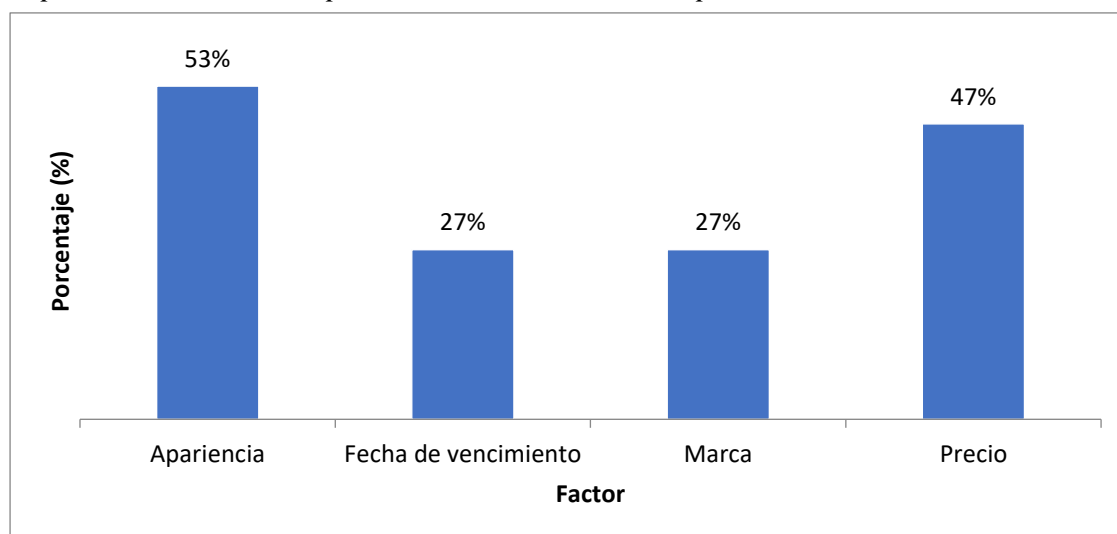
*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La figura nos muestra los resultados de los encuestados que consumen el producto. Nuevamente, el atributo más resaltante por el que adquieren este producto es el “sabor” con un 63%, seguido de la naturalidad y textura” con un 31% respectivamente.

Cabe resaltar, que 14 encuestados mencionaron no consumir este producto, lo cual indica una baja preferencia o inclusión de este producto en su dieta habitual, esto puede deberse a diversas razones relacionadas con la salud, preferencias por otros productos, hábitos alimenticios, y entre quienes lo consumen los atributos sensoriales más valorados son el sabor esto resalta la importancia central al momento de la elección de este producto, también la textura tiene una presencia relevante especialmente combinada con otros atributos, seguidamente por la naturalidad que sean menos procesados.

**Figura 26**

*Aspectos más valorados por los consumidores al comprar leche*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La figura muestra que “apariencia” es el atributo más valorado (53%), seguido por el precio” con un 47%, fecha de vencimiento y “marca” ocupan el tercer lugar con 27% respectivamente. Estos aspectos son los más resaltantes en cuanto en la decisión de compra de este producto. Los otros aspectos son de poca relevancia.

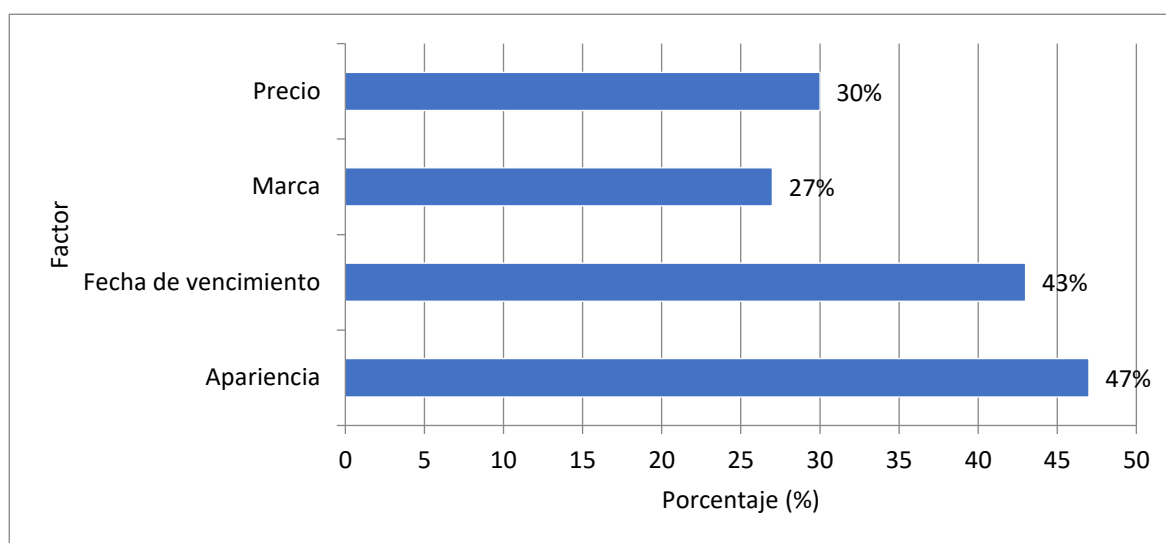
En la elección de leche, los consumidores priorizan la apariencia del producto lo cual puede referirse como una necesidad de verificación visual de su calidad, color y limpieza del envase, dado que no hay envase industrial no hay etiqueta que garantice su estado, en cuanto al precio también tiene un peso importante en la decisión de compra, el precio de venta del litro es de 2,50, un precio inferior a otras ofertantes que lo venden a 3 soles lo cual representa una ventaja competitiva especialmente para familias que consumen leche diaria o en grandes cantidades.

La fecha de vencimiento es una de los aspectos que también toma en cuenta al momento de la compra, esta fecha de vencimiento no es lo tradicional ya que en este aspecto los consumidores valoran la frescura. Saben que la leche ha sido ordeñada a las 5am y está disponible a 10am, lo que genera confianza en su calidad y seguridad para el

consumo. Finalmente, un aspecto distintivo de este estudio es que los consumidores identifican a la universidad como la marca del producto, aunque no se trata de una marca comercial formal el hecho de que la leche provenga del fundo universitario y se venda en su tienda institucional otorga un alto nivel de confianza, transparencia y prestigio.

### Figura 27

*Aspectos más valorados por los consumidores al comprar queso*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La apariencia es un atributo más valorado siendo considerado por el 47% de los encuestados, seguido de la fecha de vencimiento con un 43%, seguido de precio y marca con un 30% y 27% respectivamente.

El queso comercializado por la universidad, elaborado en su fundo, se presenta como un producto artesanal, confiable y con respaldo institucional, ofrece tres variedades mozzarella, con orégano y la convencional. En este sentido, la apariencia del queso es importante ya que, observan el color, la textura superficial para evaluar el estado del producto.

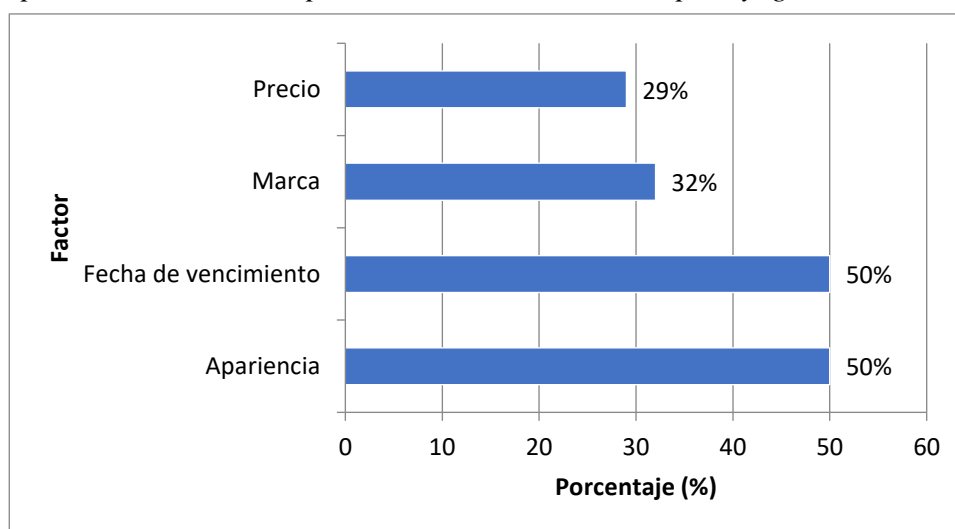
Por otro lado, la fecha de vencimiento, representa el aspecto más importante en la hora de la compra ya que el queso tiene una duración de 3 semanas lo cual permite al

consumidor planificar su consumo sin preocuparse por el deterioro inmediato y el deseo de evitar desperdicios.

Finalmente, el precio también es un aspecto importante para los clientes al momento de la toma de decisión de compra, donde se compara constantemente con la competencia. Un segmento de los encuestados menciona que la marca es uno de los aspectos que toman en cuenta al momento de comprar ya que el queso es elaborado en un fundo universitario se percibe como más confiable, natural y con control técnico.

### Figura 28

*Aspectos más valorados por los consumidores al comprar yogurt*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

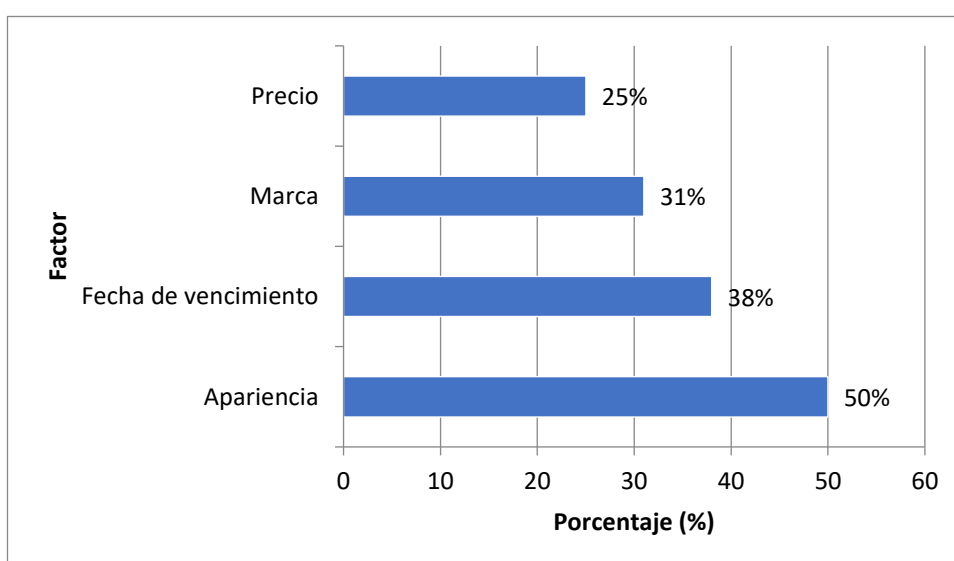
La figura nos muestra que la “apariciencia” y la fecha de vencimiento son los aspectos más valorados considerado por el 50% de los encuestados, lo que también refleja un fuerte aspecto que consideran al momento de adquirir el producto y la marca ocupa el tercer lugar con 32% mostrando un aspecto que se toma en cuenta, también el precio es un aspecto que tiene menor relevancia en cuanto a los tres primeros mencionados.

La apariencia sigue siendo uno de los aspectos más resaltantes en cuanto a la decisión de compra, los consumidores resaltan que el yogurt proveniente del Fundo Allpachaca es más espeso y cremoso lo cual genera una percepción de mayor calidad y

sabor y valor nutricional. Con respecto a la fecha de vencimiento, el yogurt tiene una duración aproximada de 2 semanas, esto garantiza que se trata de un producto fresco y saludable como último es aspecto relevante también la marca consideran que si el producto proviene del fondo universitario deben ser de buena calidad, buenas prácticas y elaborado con técnicas confiables

### Figura 29

*Aspectos más valorados por los consumidores al comprar manjar*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

Según la figura muestra que el 50% consideran la apariencia como el atributo importante para decidir la compra, seguido de la fecha de vencimiento, la marca y el precio.

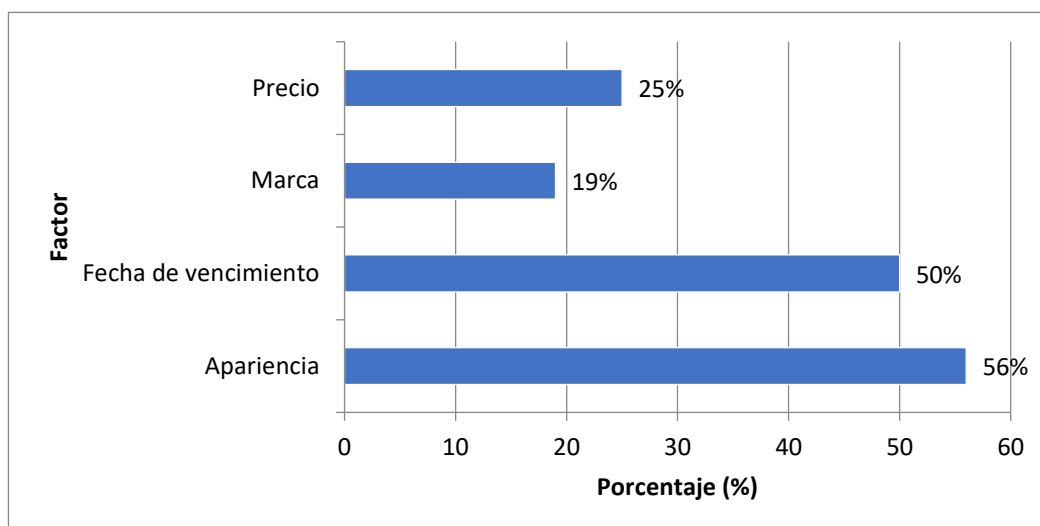
Existieron 14 encuestados que mencionaron no consumir manjar, lo cual puede estar relacionado con varios factores las cuales pueden ser por hábitos alimenticios, preferencia por otros productos.

En cuanto a los aspectos que toman en cuenta al momento de hacer la compra esta como primer lugar la apariencia, esto indica que es aspecto visual del producto tiene un peso importante en la decisión de compra, posiblemente porque los consumidores relaciona la apariencia con la frescura del manjar como segundo lugar esta fecha de

vencimiento, esto indica, como el manjar tiene una vida útil corta los consumidores están particularmente atentos a su frescura también podría estar asociada al deseo de evitar pérdidas económicas o problemas de salud.

### Figura 30

Aspectos más valorados por los consumidores al comprar mantequilla



*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La figura muestra que el 56% consumen mantequilla debido a su apariencia, que proviene del Fundo Allpachaca, mientras existe un 50% que también valora la fecha de vencimiento. En menor proporción se valora los aspectos precio y marca.

Al igual que el manjar, existieron encuestados que mencionaron no consumir mantequilla, dado que este producto es natural y sin conservantes, podría ser percibidos como más saludable, pero también puede generar dudas sobre su durabilidad, almacenamiento o el costo en comparación como alternativas como la margarina.

La apariencia es uno de los aspectos más importante, esto indica que el aspecto visual es vital, visualizar la textura, color, esto puede influir en la percepción de la calidad, como segundo aspecto consideran relevante la fecha de vencimiento, ya que el producto es natural por tanto la fecha de vencimiento es un factor que importa al momento de compra con ello priorizan la frescura.

**Tabla 8***Problemas o irregularidades del producto (leche)*

| ¿Ha notado algún problema o irregularidad en los siguientes aspectos de los productos lácteos del Fundo Allpachaca?<br>[Leche] | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Sin irregularidades  | 22         | 73.33      |
| Textura  | 2          | 6.67       |
| Sabor  | 1          | 3.33       |
| Color  | 1          | 3.33       |
| Naturalidad  | 2          | 6.67       |
| Aroma  | 2          | 6.67       |
| Total  | 30         | 100        |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra que el 73.33% no reporta problemas mientras el 6.67% menciona que notaran irregularidades en textura y el 6.67% en el aroma.

La mayoría de los encuestados no perciben problemas con la leche esto refleja una perfección mayoritaria favorable del producto, destacando la aceptación del consumidor, a pesar de tener una alta aceptación, se ha reportado algunas observaciones vinculadas a atributos sensoriales como la textura 6.67%, el aroma 6.67%, la naturalidad 6.67%, el sabor 3.33% y el color 3,33% esto se podría deber a las diferencias percepción del consumidor.

**Tabla 9***Problemas o irregularidades del producto (queso)*

| ¿Ha notado algún problema o irregularidad en los siguientes aspectos de los productos lácteos del Fundo Allpachaca? [Queso] | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| No consume  | 1          | 3.33       |
| Aroma   | 2          | 6.67       |
| Sin irregularidades   | 20         | 66.67      |
| Textura   | 3          | 10         |
| Sabor   | 2          | 6.67       |
| Frescura  | 2          | 6.67       |
| Total   | 30         | 100        |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra sin irregularidades el 66.67% de los encuestados, mientras los que notaron irregularidades en la textura es un 10%, aroma ocupa el segundo lugar con un 6.67% y frescura con 6.67% son los más mencionados.

Los resultados de la encuesta aplicada a consumidores sobre posibles irregularidades en el queso indican el 66.67% no haber percibido ningún tipo de problemas en el producto esto indica que cumple con las expectativas de los consumidores en su mayoría, sin embargo, es importante prestar atención a los aspectos donde si reportaron problemas, aunque minoritario pueden constituir oportunidades de mejora. Entre los aspectos señalados destaca la textura con 10% lo cual podría estar vinculado a inconsistencias en el tiempo de maduración, también reportan irregularidades en el aroma 6.67%, sabor 6.67% y frescura 6.67% aspectos que están relacionados con la percepción sensorial del consumidor lo cual podrían ser variaciones naturales propias de un producto natural.

**Tabla 10***Problemas o irregularidades del producto (yogurt)*

| ¿Ha notado algún problema o irregularidad en los siguientes aspectos de los productos lácteos del Fundo Allpachaca? [Yogurt] |            |            |
|--|------------|------------|
|  | Frecuencia | Porcentaje |
| No consume   | 2          | 6.67       |
| Color  | 2          | 6.67       |
| Sin irregularidades  | 18         | 60         |
| Textura  | 2          | 6.67       |
| Aroma  | 2          | 6.67       |
| Naturalidad  | 1          | 3.33       |
| Sabor, Textura, Color, Frescura, Naturalidad   | 1          | 3.33       |
| Sabor  | 1          | 3.33       |
| Frescura   | 1          | 3.33       |
| Total  | 30         | 100        |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra que el 60% de los encuestados no ha identificado irregularidades en el yogurt producido en el fundo Allpachaca, sin embargo, un segmento de los encuestados sin observaron irregularidades, las principales irregularidades percibidas son en el color 6.67%, textura 6.67%, aroma 6.67% y menor proporción sabor, frescura y naturalidad 3.33% cada uno. Además, el 3.33% menciono múltiples irregularidades simultáneamente.

El 60% de los encuestados no ha identificado irregularidades en el yogurt producido por el fundo Allpachaca, lo cual indica una percepción predominante positiva del producto, sin embargo también se identifica diversas irregularidades y los más frecuentes se relacionan con el color, textura, aroma, lo cual indica posibles variaciones marcadas en ciertos lotes de producción, posible mal manejo de almacenamiento.

**Tabla 11***Problemas o irregularidades del producto (manjar)*

| ¿Ha notado algún problema o irregularidad en los siguientes aspectos de los productos lácteos del Fundo Allpachaca? [Manjar] | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| No consume   | 14         | 46.67      |
| Sin irregularidades  | 8          | 26.67      |
| Aroma  | 4          | 13.33      |
| Color  | 1          | 3.33       |
| Sabor  | 2          | 6.67       |
| Naturalidad  | 1          | 3.33       |
| Total  | 30         | 100        |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra que el 46,67% no consume y el 26.67% no reporta problemas. Mientras los sí reportaron problemas en cuanto al aroma con 13.33%, sabor con 6,67%, naturalidad y color con 3.33% cada uno.

Los resultados muestran que una parte importante de los encuestados 46.67% no consume manjar, lo cual debe ser considerado para evaluar la demanda real producto. Entre los encuestados que si consumen manjar la mayoría indico no haber percibido irregularidades 26.67%, lo que refleja una aceptación en el producto, no obstante algunos consumidores reportaron irregularidades en atributos sensoriales principalmente relacionado con la aroma 13.33% siendo el aspecto con mayor número de observaciones, podría estar vinculado a factores como el tiempo de cocción, el tiempo de envase o la temperatura de almacenamiento, en cuanto al sabor 6.67% y naturalidad con 3.33% esto podría estar relacionado con la falta de dulzura o textura distinta frente a versiones comerciales más procesados del producto.

**Tabla 12***Problemas o irregularidades del producto (mantequilla)*

| ¿Ha notado algún problema o irregularidad en los siguientes aspectos de los productos lácteos del Fundo Allpachaca? |            |            |
|---|------------|------------|
| [Mantequilla]   | Frecuencia | Porcentaje |
| No consume  | 14         | 46.67      |
| Sin irregularidades   | 8          | 26.67      |
| Textura   | 2          | 6.67       |
| Sabor   | 1          | 3.33       |
| Color   | 1          | 3.33       |
| Sabor, Aroma, Color, Frescura   | 1          | 3.33       |
| Aroma   | 1          | 3.33       |
| Frescura  | 1          | 3.33       |
| Naturalidad   | 1          | 3.33       |
| Total   | 30         | 100        |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra que el 46.67% de los consumidores no consumen mantequilla, entre quienes si consumen el producto 26.67% no ha notado irregularidades, lo cual indica una percepción generalmente positiva sobre la calidad de la mantequilla elaborada. No obstante, el segmento restante observo irregularidades centra en textura 6.6.7%, sabor 3.33% aroma 3,33%. Color 3.33% frescura 3.33% y naturalidad 3.33%.

Las irregularidades observadas podrían deberse a variaciones propias del proceso artesanal, donde el producto, al no contener aditivos, pueden mostrar cambios en su aspecto, también podría deberse a las condiciones de almacenamiento o el tiempo desde su elaboración, también es posible que algunos consumidores asocien las características naturales con defecto, debido a su costumbre con producto más estandarizados de la industria.

**Tabla 13**

*Percepción sobre la confiabilidad del cumplimiento de normas de seguridad e higiene en la leche*

| ¿Qué tan confiable considera que es el cumplimiento de normas de seguridad e higiene alimentaria en los productos lácteos del Fundo Allpachaca? [Leche] | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Confiable   | 21         | 70         |
| No estoy seguro   | 4          | 13.33      |
| Muy confiable   | 5          | 16.67      |
| Total   | 30         | 100        |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla nos muestra que 70% de los encuestados considera que el producto es confiable, mientras el 16.67% lo califica como muy confiable, por otro lado, un 13.33% de los encuestados manifestó no estar seguro sobre el cumplimiento de las normas de seguridad.

Los resultados favorables de la encuesta sumando dan 86.67% que consideran confiable y muy confiable el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene alimentaria de la leche producida en fundo Allpachaca, este dado refleja una percepción positiva generalizada entre los consumidores posiblemente porque este manejo por universidad nacional san Cristóbal de Huamanga. El 13.33% de los encuestados que manifestó no estar seguir sobre la inocuidad del producto puede estar respondiendo a percepciones más informadas o experiencias personales.

**Tabla 14**

*Percepción sobre la confiabilidad del cumplimiento de normas de seguridad e higiene en el queso*

| ¿Qué tan confiable considera que es el cumplimiento de normas de seguridad e higiene alimentaria en los productos lácteos del Fundo Allpachaca? [Queso] | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| No consume  | 1          | 3.33       |
| Confiable   | 17         | 56.67      |
| Muy confiable   | 7          | 23.33      |
| No estoy seguro   | 5          | 16.67      |
| Total   | 30         | 100        |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla refleja que el 56.67% lo califica confiable y el 23,33% como muy confiable y solo el 16,67% manifiesta no estar seguro en las normas de seguridad e higiene alimentaria del queso del fundo Allpachaca.

La tabla muestra que una mayoría significativamente de los encuestados sumados son 80% consideran confiable y muy confiable el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene alimentaria en la elaboración del queso del fundo Allpachaca esta percepción positiva se da porque fundo pertenece la universidad nacional san Cristóbal de huamanga lo que genera un respaldo institucional y confianza en la calidad.

La presencia de un 16.67% de encuestados que no está seguro del cumplimiento de las normas puede estar relacionado con experiencias personales pasadas en la que notaron alguna irregularidad en el producto como cambios en el sabor, textura, olor u otros aspectos.

**Tabla 15**

*Percepción sobre la confiabilidad del cumplimiento de normas de seguridad e higiene en el yogurt*

| ¿Qué tan confiable considera que es el cumplimiento de normas de seguridad e higiene alimentaria en los productos lácteos del Fundo Allpachaca? [Yogurt] |            |            |
|--|------------|------------|
|  | Frecuencia | Porcentaje |
| No consume   | 2          | 6.67       |
| No estoy seguro  | 7          | 23.33      |
| Muy confiable  | 5          | 16.67      |
| Confiable  | 16         | 53.33      |
| Total  | 30         | 100        |

*Nota. Elaborado en base a los resultados de la encuesta.*

De acuerdo a la tabla el 53.33% lo califica como confiable, mientras que el que 16.67% lo considera muy confiable. Sin embargo, también se observa que un 23.33% de los encuestados no están seguro sobre la aplicación de normas de seguridad e higiene alimentaria en el yogurt del fundo Allpachaca.

De acuerdo con los resultados, el 70% de los encuestados considera confiable o muy confiable el cumplimiento de normas de seguridad e higiene en el yogurt del fundo Allpachaca, lo cual denota una buena percepción favorable hacia el producto.

El segmento de encuestados que es el 23.33% no está seguro del cumplimiento de las normas de seguridad e higiene puede estar relacionado con las experiencias previas de consumo en las que algunos usuarios reportaron irregularidades en la textura, aroma, color, frescura o naturalidad del producto estas características, particularmente sensibles en productos fermentados como el yogurt, pueden influir directamente en la percepción de seguridad alimentaria, especialmente si se detectan variaciones en el aspecto o el sabor que generan desconfianza.

**Tabla 16**

*Percepción sobre la confiabilidad del cumplimiento de normas de seguridad e higiene en el manjar*

| ¿Qué tan confiable considera que es el cumplimiento de normas de seguridad e higiene alimentaria en los productos lácteos del Fundo Allpachaca? [Manjar] |            |            |
|--|------------|------------|
|  | Frecuencia | Porcentaje |
| No consume   | 14         | 46.67      |
| Muy confiable  | 3          | 10         |
| Confiable  | 9          | 30         |
| No estoy seguro  | 4          | 13.33      |
| Total  | 30         | 100        |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La muestra que el 30% considera confiable, 10% muy confiable mientras lo es que no están seguro suma el 13.33%.

La percepción sobre la seguridad alimentaria del manjar del fundo Allpachaca es menos favorable en comparación con otros productos. El porcentaje que no está seguras sobre la inocuidad del producto puede estar relacionado con la experiencia previa negativa o percepciones de inconsistencia en el producto, como lo sugieren respuestas anteriores donde reportaron problemas en aroma, sabor y naturalidad, lo cual exige condiciones de higiene y conservación estrictas para garantizar su calidad e inocuidad.

**Tabla 17**

*Percepción sobre la confiabilidad del cumplimiento de normas de seguridad e higiene en mantequilla*

| <b>¿Qué tan confiable considera que es el cumplimiento de normas de seguridad e higiene alimentaria en los productos lácteos del Fundo Allpachaca? [Mantequilla]</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| No consume   | 14                | 46.67             |
| Muy confiable  | 3                 | 10                |
| Confiable  | 9                 | 30                |
| No estoy seguro  | 4                 | 13.33             |
| Total  | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra que el 30% considera confiable y el 10% muy mientras el 13.33% no está seguro del cumplimiento de las normas de seguridad e higiene.

Los resultados reflejan una confianza moderada por parte de los consumidores. Solo el 40% de los encuestados consideran que cumple con normas de seguridad e higiene alimentaria (30% confiable y 10% muy confiable). Mientras el 13.33% manifiesta no estar seguro esto se debe a las experiencias pasadas que tuvieron con problemas o irregularidades que observaron del producto.

**Tabla 18**

*Percepción sobre la eficacia del envase en garantizar la frescura de la leche*

| <b>¿El envase o empaque de los productos del Fondo Allpachaca garantizan su frescura? [Leche]</b> |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|
|   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
| Casi nunca  | 10                | 33.33             |
| Siempre   | 6                 | 20                |
| Casi siempre  | 4                 | 13.33             |
| Algunas veces   | 9                 | 30                |
| Nunca   | 1                 | 3.33              |
| Total   | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra que la percepción del consumidor sobre si el empaque de la leche garantiza su frescura el 20% considera que siempre se garantiza la frescura, mientras el 33% opina que casi nunca lo hace y un 30% indica que algunas veces y nunca 3.33% lo que sugiere una notable falta de confianza en el envase como mecanismo de conservación.

El nivel de desconfianza o duda (sumando “casi nunca”, “algunas veces” y “nunca”) alcanza más del 66% este resultado se entiende fácilmente al considerar que la leche del fundo Allpachaca no se vende en envases estandarizados o herméticos, sino que se entrega directamente desde la lechera y se despacha al cliente en bolsa plásticas, este tipo de presentación, aunque puede parecer practica o tradicional, no cumple con los estándares mínimos de seguridad, ni conservación. Además, el uso de bolsas simples no permite una correcta manipulación refrigeración ni protección contra factores externos, como la temperatura ambiente o la exposición a la luz y al aire comprometiendo significativamente a calidad el producto.

**Tabla 19**

*Percepción sobre la eficacia del envase en garantizar la frescura del queso*

| <b>¿El envase o empaque de los productos del Fondo Allpachaca garantizan su frescura? [Queso]</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| No consume  | 1                 | 3.33              |
| Algunas veces   | 6                 | 20                |
| Siempre   | 9                 | 30                |
| Casi siempre  | 13                | 43.33             |
| Nunca   | 1                 | 3.33              |
| Total   | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta

La tabla muestra que la percepción del consumidor sobre si el empaque del queso garantiza su frescura el 30% considera que siempre se garantiza la frescura, mientras el 43.33% opina que casi siempre lo hace y un 20% indica que algunas veces y nunca 3.33%.

De acuerdo con la tabla el resultado obtenido, el 73.33% de los encuestados considera que el envase o empaque del queso del fondo Allpachaca garantiza su frescura entre “siempre” y casi siempre”, esta percepción positiva se refuerza al observar el tipo de empaque se utiliza en comercialización de este queso se trata de empaque al vacío que preservan adecuadamente las características sensoriales del producto, como aroma, textura y sabor.

Sin embargo, es importante destacar que un 3.33% menciona que “nunca” garantiza frescura, y otro 20% indica que “algunas veces” lo hace estas respuestas podrían estar relacionados con experiencias puntuales de pérdida de cadena de frío o almacenamiento inadecuado en el punto de venta.

**Tabla 20**

*Percepción sobre la eficacia del envase en garantizar la frescura del yogurt*

| <b>¿El envase o empaque de los productos del Fondo Alpachaca garantizan su frescura? [Yogurt]</b> |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|
|   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
| No consume  | 2                 | 6.67              |
| Casi siempre  | 10                | 33.33             |
| Siempre   | 12                | 40                |
| Algunas veces   | 5                 | 16.67             |
| Nunca   | 1                 | 3.33              |
| Total   | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra que la percepción del consumidor sobre si el envase del yogurt garantiza su frescura el 40% indica que “siempre” garantiza la frescura, seguido del 33.33% “casi siempre, posteriormente 16.67% indica “algunas veces” y por último 3.33% “nunca”.

Según los datos obtenidos, el 73.33% de los encuestados considera que el envase del yogurt garantiza su frescura entre las categorías de “siempre” y “casi siempre “ya que el yogurt es envasado en botellas de plásticos selladas con tapa rosca, lo cual permite una conservación adecuada durante su distribución y venta.

Sin embargo, se identifican algunos aspectos que podrían generar dudas en un segmento de consumidores ya que el 16,67 indía “algunas veces” el empaque garantiza frescura y 3.33% considera que “nunca” lo hace, esta percepción puede estar relacionado con la limitada información que se observa en la etiqueta de producto: si bien contiene la marca y el logotipo institucional, no se visualizan con claridad la fecha de elaboración ni la de vencimiento. Asimismo, es necesario considerar que, aunque el envase plástico

protege contra contaminaciones externas, no siempre permite verificar fácilmente el estado interno del producto como lo haría un envase transparente.

**Tabla 21**

*Percepción sobre la eficacia del envase en garantizar la frescura del manjar*

| <b>¿El envase o empaque de los productos del Fondo Allpachaca garantizan su frescura? [Manjar]</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| No consume   | 14                | 46.67             |
| Siempre  | 6                 | 20                |
| Casi siempre   | 6                 | 20                |
| Algunas veces  | 4                 | 13.33             |
| Total  | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra que la percepción del consumidor sobre si el envase del manjar garantiza su frescura el 20% considera que el envase “siempre” garantiza la frescura, mientras 20% indica que esto sucede “casi siempre”, en tanto un 13.33% señala que el envase solo algunas veces cumple dicha función.

Este resultado sugiere que el actual empaque, aunque cumple con la función básica de contener el producto y presenta el logotipo, no brinda una seguridad completa en términos de conservación. El uso de táper de plástico transparente permite observar el contenido, la cual puede ser visto como ventaja visual, sin embargo, la ausencia de información clave como la fecha de vencimiento limita la confianza del consumidor respecto a la frescura e inocuidad del manjar. Además, no cuenta con elementos que aseguren un cierre hermético o condiciones óptimas de almacenamiento.

**Tabla 22**

*Percepción sobre la eficacia del envase en garantizar la frescura de la mantequilla*

| <b>¿El envase o empaque de los productos del Fondo Allpachaca garantizan su frescura? [Mantequilla]</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| No consume  | 14                | 46.67             |
| Siempre   | 4                 | 13.33             |
| Casi siempre  | 8                 | 26.67             |
| Algunas veces   | 4                 | 13.33             |
| Total   | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra que la percepción del consumidor sobre si el envase de la mantequilla garantiza su frescura el 13.33% afirma que el envase siempre garantiza la frescura, mientras que un 26.67% considera que esto ocurra casi siempre, y otro 13.33% señala algunas veces.

La mantequilla de envasa en envase de plásticos transparentes sin mecanismo de sellado hermético, factores que son cruciales para asegurar la estabilidad y seguridad del producto.

**Tabla 23**

Evaluación de la presentación y empaque de la leche

| <b>Evalúa la presentación y empaque. Selecciona una casilla si la respuesta es Sí. [Leche]</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| No presenta  | 30                | 100               |
| Total  | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

Según los resultados obtenidos, el 100% de los encuestados indico que la leche del fundo Allpachaca “no presenta” empaque. El producto si se entrega en bolsas de plástico, lo cual los consumidores no consideran esta forma de entrega como empaque formal o adecuado.

**Tabla 24**

Evaluación de la presentación y empaque del queso

| <b>Evalúa la presentación y empaque. Selecciona una casilla si la respuesta es Sí. [Queso]</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| No consume   | 1                 | 3.33              |
| Buen estado y sellado correctamente  | 18                | 60                |
| Contiene fecha de vencimiento clara y visible, Buen estado y sellado correctamente             | 9                 | 30                |
| Buen estado y sellado correctamente, Atractivo y funcional                                     | 2                 | 6.67              |
| Total  | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra que el 60% menciona “buen estado y sellado correctamente” y el 30% incluye también “fecha de vencimiento clara”. Esta situación sugiere que el queso del

fundo Allpachaca ha avanzado hacia una presentación más formal y fecha de vencimiento, los cuales fortalecen la percepción de frescura, inocuidad y confianza

**Tabla 25**

*Evaluación de la presentación y empaque del yogurt*

| <b>Evalúa la presentación y empaque. Selecciona una casilla si la respuesta es Sí. [Yogurt]</b>   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| No consume  | 2                 | 6.67              |
| Contiene fecha de vencimiento clara y visible, Buen estado y sellado correctamente, Etiquetado claro y fácil de leer                        | 10                | 33.33             |
| Buen estado y sellado correctamente   | 8                 | 26.67             |
| Contiene fecha de vencimiento clara y visible, Buen estado y sellado correctamente, Atractivo y funcional, Etiquetado claro y fácil de leer | 10                | 33.33             |
| Total   | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra el 33.33% de los encuestados considera que el producto presenta un empaque completo, que incluye fecha de vencimiento clara y visible, buen estado, sellado correcto y etiquetado fácil de leer. Un porcentaje similar 33.33% destaca además que el empaque es atractivo y funcional, además de cumplir con los aspectos anteriores, lo que indica una valoración muy positiva no solo en términos de seguridad e información, sino también de presentación visual.

Adicionalmente, un 26.67% considera que el yogurt está en buen estado y correctamente sellado, aunque sin destacar otros aspectos como el diseño o etiquetado, lo que puede sugerir que, si bien el producto está bien conservado, no todos los envases presentan información completa o un diseño atractivo de forma uniforme.

**Tabla 26***Evaluación de la presentación y empaque del manjar*

| <b>Evalúa la presentación y empaque del Manjar.</b>  | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| No consumen  | 14                | 46.67             |
| Buen estado y sellado correctamente, Atractivo y funcional, Etiquetado claro y fácil de leer | 10                | 33.33             |
| Buen estado y sellado correctamente  | 2                 | 6.67              |
| Buen estado y sellado correctamente, Etiquetado claro y fácil de leer                        | 4                 | 13.33             |
| Total  | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

Buen estado y sellado correctamente, Atractivo y funcional, Etiquetado claro y fácil de leer es la opción más preferente con un 33.33%; Buen estado y sellado correctamente, Etiquetado claro y fácil de leer ocupa el segundo lugar con un 13.33%, mostrando una importancia relevante pero menor respecto al primero. Por otro lado, Buen estado y sellado correctamente (6.67%) tienen una menor relevancia en la percepción de los consumidores.

Estos resultados reflejan que los consumidores del producto manjar perciben que el empaque y presentación lo más resaltante es su buen estado y sellado correctamente, seguido de que la etiqueta es clara y fácil de leer. Esta tendencia muestra que los productos de manjar están en condiciones más saludables y frescos. Aunque demuestra que aún faltan implementar más características al empaque y presentación; como la fecha de vencimiento, contenido nutricional y un empaque más funcional y atractivo.

**Tabla 27***Evaluación de la presentación y empaque de la mantequilla*

| <b>Evalúa la presentación y empaque de la Mantequilla</b>                                    | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| No consumen  | 14                | 46.67             |
| Buen estado y sellado correctamente, Atractivo y funcional, Etiquetado claro y fácil de leer | 10                | 33.33             |
| Buen estado y sellado correctamente  | 6                 | 20                |
| Total  | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La opción de buen estado y sellado correctamente, Atractivo y funcional, Etiquetado claro y fácil de leer es el más resaltante con un 33.33%; por otro lado, el Buen estado y sellado correctamente ocupa el segundo lugar con un 20%, mostrando una importancia relevante pero menor respecto al primero.

Estos indicadores muestran que todos los productos ofrecidos, a excepción de la leche, están en buen estado y sellado correctamente, por lo que son muy aceptables dentro de su nicho de mercado. Aun así necesitan mejorar características muy resaltantes como el etiquetado; dentro de ello la fecha de vencimiento, contenido nutricional, presentación atractiva, entre otros.

En síntesis, la **calidad percibida** como parte de la satisfacción del cliente, se concluye: que los consumidores del Fundo Allpachaca valoran principalmente atributos sensoriales asociados a la frescura, naturalidad y sabor, aunque la relevancia de cada uno varía según el tipo de producto: en la leche predomina la frescura y naturalidad, en el queso y manjar el sabor es determinante, mientras que en el yogurt y la mantequilla destacan tanto la naturalidad como la textura.

Asimismo, los aspectos más influyentes en la decisión de compra son la apariencia, la fecha de vencimiento y el precio, lo que refleja una preferencia por productos confiables,

accesibles y percibidos como artesanales y saludables. Sin embargo, también se identificaron limitaciones, como baja frecuencia de consumo en productos como mantequilla y manjar, irregularidades sensoriales reportadas en menor proporción, y desconfianza en el envase de la leche, que no garantiza su conservación frente a estándares de seguridad e higiene. Pese a ello, la mayoría de clientes considera los productos del fundo confiables en cuanto a inocuidad alimentaria, especialmente leche y queso, lo que evidencia que el respaldo institucional de la universidad constituye un factor clave en la percepción positiva de calidad.

**Tabla 28**

*Nivel de preferencia de la leche fresca del Fundo Allpachaca*

| <b>Indique el nivel de preferencia que tiene de la leche fresca de Fundo Allpachaca</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| Primera opción  | 19                | 63.33             |
| Segunda opción  | 9                 | 30                |
| Ultima opción   | 1                 | 3.33              |
| Primera opción, Segunda opción  | 1                 | 3.33              |
| Total   | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La leche fresca del Fundo Allpachaca como Primera opción de preferencia fue la más valorada por los encuestados, obteniendo el 63.33%. En segundo lugar, se ubicó la preferencia como Segunda opción con un 30%, lo que también refleja una significativa aceptación. Por su parte, preferencia como la Ultima opción registro un 3.33%, lo que indica una menor relevancia en comparación con las dos anteriores, aunque no deja de representar una opción considerable.

De acuerdo a los datos obtenidos, se evidencia una marcada preferencia de la leche fresca ofrecida por el Fundo, respaldada como primera opción de 63.33% de los encuestados. Esta elección refleja un alto nivel de confianza en los procesos de obtención del producto, especialmente en lo relacionado con las prácticas de higiene y salubridad. Asimismo, los consumidores asocian con atributos valorados como la frescura y naturalidad, factores que influyen de manera decisiva en su decisión de compra.

**Tabla 29**

*Nivel de preferencia del queso del Fundo Allpachaca*

| <b>Indique el nivel de preferencia que tiene del queso del Fundo Allpachaca</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| No consumen   | 1                 | 3.33              |
| Segunda opción  | 7                 | 23.33             |
| Primera opción  | 18                | 60                |
| Ultima opción   | 3                 | 10                |
| Primera opción, Segunda opción  | 1                 | 3.33              |
| Total   | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra el nivel de preferencia del queso del Fundo Allpachaca; donde el 60% de los encuestados consideran como Primera opción de preferencia, seguido de 23.33% como Segunda opción y 10% como Ultima opción, no exenta de relevancia.

Los resultados del nivel de preferencia del queso del Fundo Allpachaca, sugieren una clara interpretación de la elección de los consumidores hacia este producto, a pesar del costo moderadamente alto en comparación de la competencia. Sostenemos este hecho

debido a las características percibidas relacionadas a la calidad, naturalidad, sabor, entre otros; que son valoradas por el consumidor.

**Tabla 30**

*Nivel de preferencia del yogurt del Fundo Allpachaca*

| <b>Indique el nivel de preferencia que tiene del yogurt del Fundo Allpachaca</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| No consumen  | 2                 | 6.67              |
| Ultima opción  | 4                 | 13.33             |
| Segunda opción   | 12                | 40                |
| Primera opción   | 11                | 36.67             |
| Primera opción, Segunda opción   | 1                 | 3.33              |
| Total  | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

De acuerdo con los datos presentados en la tabla, se observa que 40% de los encuestados consideran el yogurt del Fundo Allpachaca como su Segunda opción de preferencia, mientras que un 36.67% lo ubica como Primera opción, reflejando una alta aceptación del producto dentro del grupo de consumidores. En contraste, 13.33% indica que lo considera como su Ultima opción.

Estos resultados revelan una alta aceptación del yogurt del Fundo Allpachaca, lo cual puede atribuirse a factores percibidos positivamente como el sabor natural, fresca y origen local del producto. Los consumidores inclinan su preferencia por la procedencia del producto generando confianza por ser de una institución de trayectoria y de formación profesional.

**Tabla 31***Nivel de preferencia del manjar del Fundo Allpachaca*

| <b>Indique el nivel de preferencia que tiene del manjar del Fundo Allpachaca</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| No consumen  | 14                | 46.67             |
| Ultima opción  | 7                 | 23.33             |
| Primera opción   | 4                 | 13.33             |
| Segunda opción   | 4                 | 13.33             |
| Primera opción, Segunda opción   | 1                 | 3.33              |
| Total  | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra que el 23.33% de los consumidores de manjar prefieren como una Ultima opción, mientras que tanto la Primera como la Segunda opción fueron seleccionadas por el 13,33% respectivamente. Un pequeño porcentaje 3,33% lo ubico simultáneamente como primer y segunda opción. Estos datos evidencian una preferencia comparativamente baja por este producto frente a otros derivados lácteos del Fundo.

Estos resultados infieren la baja preferencia del manjar del Fundo Allpachaca puede responder a diversos factores socioculturales, económicos y alimentarios específicas de nuestra región. El manjar no es parte esencial de la alimentación de las familias huamanguinas, donde prevalece el consumo de productos más funcionales como la leche y el queso que son percibidos como más nutritivos en nuestras mesas. A pesar de ello, el producto es percibido como un producto de consumo ocasional o prescindible, consumido por vínculos de celebraciones, ferias o actividades turísticos. Finalmente, la elección de este producto está limitado por la brevedad de permanencia para su consumo, como son productos naturales y frescos tiene un periodo de dos semanas de consumo.

**Tabla 32***Nivel de preferencia de la mantequilla del Fundo Allpachaca*

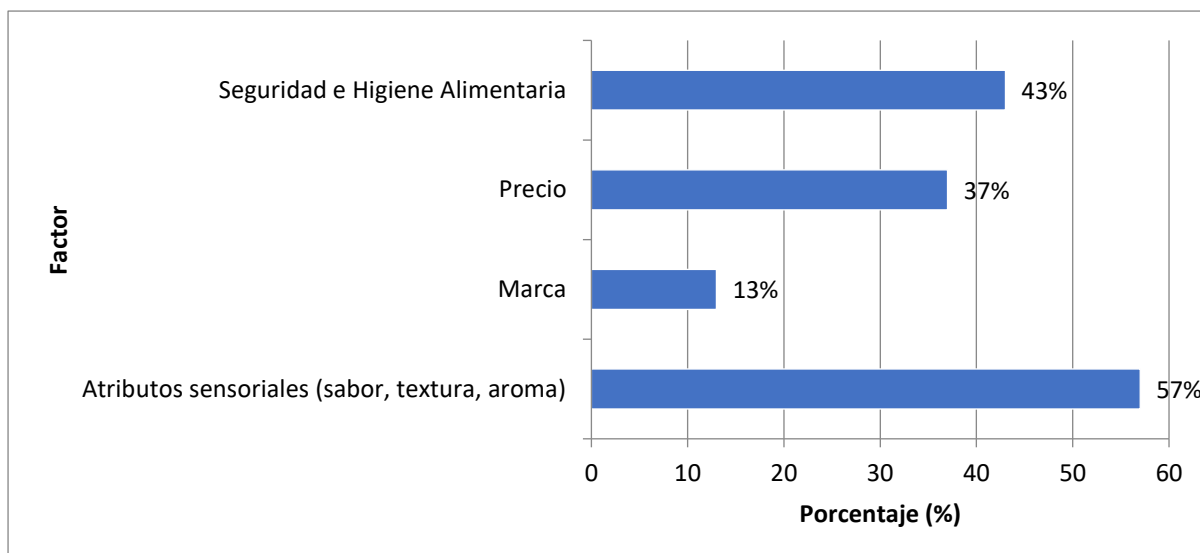
| <b>Indique el nivel de preferencia que tiene de la mantequilla del Fundo Allpachaca</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| Ninguno   | 14                | 46.67             |
| Ultima opción   | 8                 | 26.67             |
| Segunda opción  | 5                 | 16.67             |
| Primera opción  | 2                 | 6.67              |
| Primera opción, Segunda opción  | 1                 | 3.33              |
| Total   | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

Los resultados muestran que un 26.67% señala a la mantequilla como su Ultima opción, mientras que un 16.67% la ubico como Segunda opción y solo un 6.67% la eligió como Primera opción. Además, un 3.33% indico tanto primera y segunda opción. En conjunto, los indicadores revelan una preferencia limitada hacia este producto, con un bajo nivel de consumo y valoración por parte de los encuestados.

Estos resultados muestran la limitada preferencia por la mantequilla del Fundo Allpachaca, esto se puede explicarse de la misma manera como la interpretación de la tabla 41. Otro de los factores que se puede añadir es la falta de habito de consumo de mantequilla artesanal en la región, esto debido a que muchos hogares aun utilizan aceites vegetales o grasas animales más accesible para cocinar. Sin embargo, existe un porcentaje significativo que consumen y valoran el producto, esto señala por la valorización de los productos artesanales y naturales.

**Figura 31***Preferencia por la leche del Fundo Allpachaca frente a otras marcas*



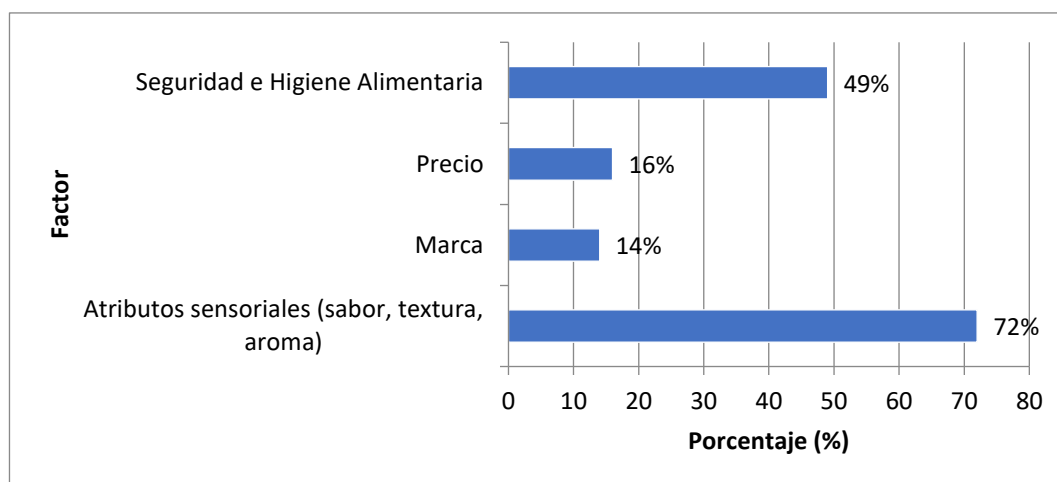
*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

Los datos muestran que el principal motivo por el cual los consumidores prefieren la leche del Fondo Allpachaca son los Atributos sensoriales (sabor, textura, aroma) con un 57% de los encuestados, seguido por la Seguridad e higiene alimentaria 43%, el precio 37% y la marca 13%.

Los resultados reflejan que el consumidor prioriza el sabor y la confianza sanitaria sobre la marca o incluso el precio, esto debido a la confianza en el proceso de obtención con las normas sanitarias y cero irregularidades o anomalías en el producto. Por otro lado, el precio sigue siendo un elemento relevante para un sector considerable, por la competencia existente de negocios informales y vendedores ambulantes que venden al mismo precio.

**Figura 32**

*Preferencia por el queso del Fundo Allpachaca frente a otras marcas*



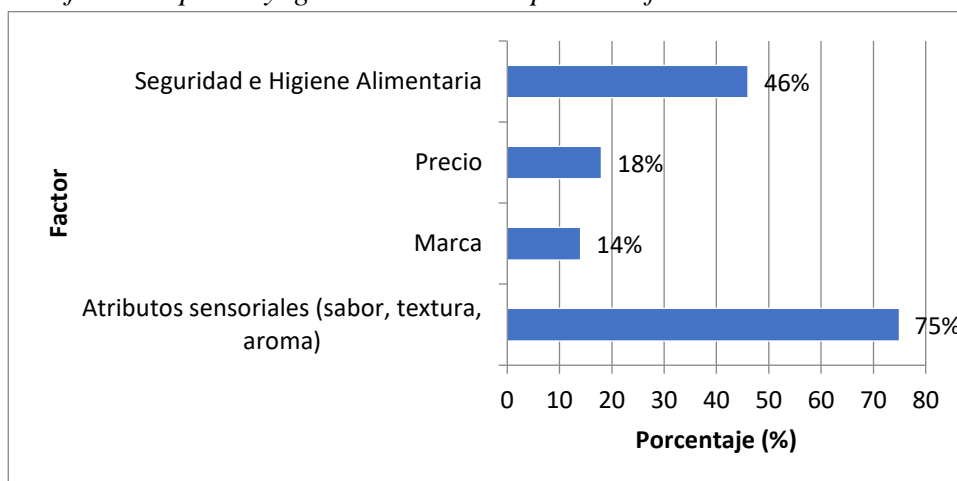
*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

El atributo más valorado por los encuestados al preferir el queso del Fundo Allpachaca es el conjunto de Atributos sensoriales (sabor, textura, aroma), mencionado de manera exclusiva por el 72% y en combinación con Seguridad e higiene alimentaria por otro 49%.

De los encuestados se puede inferir que la mayoría valora directamente las características organolépticas del queso, lo que refleja su fuerte impacto en la decisión de compra. En la región el queso es un producto tradicionalmente valorado por su frescura, sabor natural, versatilidad y facilidad de incorporación en la dieta diaria. Los consumidores del queso del Fundo están dispuestos a pagar más porque les transmiten seguridad y satisfacción sensorial. Estas preferencias alimentarias del consumidor actual que tiende a escoger productos locales, saludables y auténticos.

**Figura 33**

*Preferencia por el yogurt del Fundo Allpachaca frente a otras marcas*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

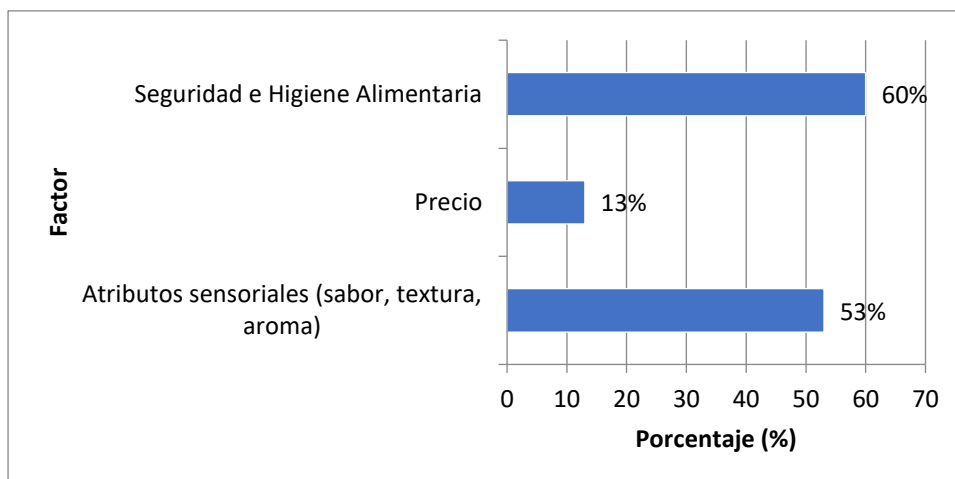
De los encuestados que consumen el producto, el 75% mencionaron que prefieren el yogurt del Fundo Allpachaca principalmente por sus Atributos sensoriales (sabor, textura, aroma). Si a este grupo se le suman quienes también valoran esos atributos junto a factores como Seguridad alimentaria y Marca, otorga gran importancia a la organoléptica del producto. Por otro lado, la Seguridad e higiene alimentaria también aparece como un factor relevante, mencionado como motivo exclusivo por el 46% y el precio es valorado por algunos en 18%. Finalmente, solo un 14% menciona la marca como factor de preferencia.

El patrón de resultados refleja el yogurt del Fundo Allpachaca es valorado principalmente por su calidad sensorial, lo que implica que el consumidor reconoce una diferencia significativa respecto a otras marcas, lo más posible por la confianza de higiene y menos preservantes conservando el origen más natural y fresco. Asimismo, la percepción de seguridad e higiene alimentaria aparece con mucha fuerza, lo que puede estar directamente relacionado con el conocimiento o confianza en los procesos de producción, en ese sentido, el prestigio de la universidad actúa como garantía simbólica de calidad

sanitaria. En cuanto el precio es asequible en comparación con el mercado, no es tan alta ni muy baja.

### Figura 34

*Preferencia por el manjar del Fundo Allpachaca frente a otras marcas*



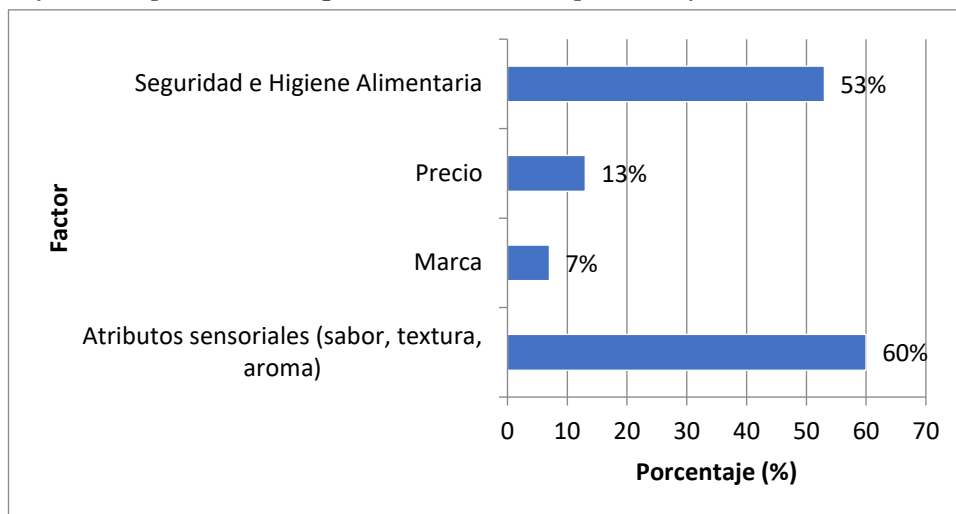
*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

De los encuestados que consumen el producto, el motivo más citado fue la Seguridad e higiene alimentaria (60%), seguido por los atributos sensoriales con 53%. Además, un 13% valora el precio. Es importante destacar, que se identificó que 14 encuestados no consumen el producto, esto demuestra que la mayoría de los consumidores del manjar no tienen hábito de consumo o no lo prefieren activamente.

Los resultados sugieren que la mayoría de sus consumidores optan elegir el manjar por la confianza sanitaria; esto es claramente que el manjar no es un producto esencial en la alimentación por ser producto azucarado, y esto vinculado con la salud de las personas. La mayoría de los consumidores optan el manjar como un aperitivo decorativo o festivo. En cuanto a la presentación y percepción inicial del producto no es muy llamativo ni atractivo, incluso el olor es no tan agradable.

**Figura 35**

*Preferencia por la mantequilla del Fundo Allpachaca frente a otras marcas*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

Se evidenció que 14 encuestados no consume mantequilla, lo cual representa una proporción significativa y similar a la registrada en el caso del manjar. Del total que, si consume, el atributo más valorado son los Atributos sensoriales (sabor, textura, aroma) con un 60% de preferencia directa. Le sigue la seguridad e higiene alimentaria con un 53% como motivo exclusivo, y también aparece en otras combinaciones. El precio es mencionado por un porcentaje muy reducido (13%), seguido de la marca con un 7%.

El alto porcentaje de personas que no consumen mantequilla puede explicarse a partir del cambio en patrones alimenticios hacia productos con menor contenido graso y seguido por la sustitución con aceites vegetales y productos más comerciales. Entre los que consumen el producto, destaca los atributos sensoriales como factores que motivan la preferencia, debido que el consumidor tiene una percepción de un producto natural y menos procesado. Además, el consumidor valora el origen y la supervisión técnica del proceso de producción que refuerza su prestigio simbólico.

En síntesis, la **lealtad del cliente** como parte de la satisfacción del cliente, se concluye: Los consumidores no solo los adquieren por necesidad alimentaria, sino también porque reconocen en ellos atributos de confianza, higiene y respaldo institucional que refuerzan su decisión de compra continua. La lealtad en estos productos responde, por tanto, a una combinación entre tradición cultural, percepción de calidad y garantía de inocuidad, lo que los convierte en pilares de sostenibilidad comercial para el Fondo.

En el caso del yogurt, la lealtad del cliente es más moderada, pero se percibe en crecimiento. Este producto es valorado por su frescura y sabor natural, lo que lo posiciona como una opción atractiva frente a la competencia. Sin embargo, al no ser considerado un alimento esencial en la mesa cotidiana, la recompra y la recomendación dependen en gran medida de la capacidad del Fondo para mantener su diferenciación en atributos de calidad sensorial y naturalidad. Su fidelización está vinculada al prestigio de la universidad como garante de procesos higiénicos, pero carece aún de una estrategia clara de consolidación en el mercado local.

El manjar refleja una lealtad débil y fragmentada. Los consumidores lo perciben más como un producto ocasional que como un alimento de consumo cotidiano, lo que reduce las posibilidades de fidelización estable. Su consumo está vinculado a celebraciones, ferias o actividades turísticas, más que a la dieta diaria. Además, las percepciones en torno a la salud y el alto contenido de azúcar limitan su inserción en el consumo frecuente. En este sentido, la lealtad hacia el manjar es circunstancial y depende de factores emocionales o festivos, más que de un reconocimiento sostenido de valor alimenticio o funcional.

La mantequilla presenta un escenario similar al del manjar, con bajos niveles de lealtad debido a que en la cultura alimentaria local prevalece el uso de aceites vegetales o grasas más accesibles para la preparación de alimentos. Los consumidores que sí eligen

este producto lo hacen por su carácter artesanal y natural, valorando la autenticidad frente a marcas industriales. Sin embargo, la ausencia de hábitos de consumo y la limitada diferenciación estratégica dificultan que se genere un vínculo de fidelidad sólido y sostenido en el tiempo.

En conjunto, los resultados evidencian que la lealtad de los consumidores hacia los productos del Fundo Allpachaca está marcada por una clara jerarquía de valor: mientras la leche y el queso concentran la fidelización gracias a su funcionalidad, tradición y confianza sanitaria, el yogurt muestra un potencial de consolidación, y productos como el manjar y la mantequilla permanecen en un plano secundario con lealtades débiles y ocasionales. Este panorama demuestra que la fidelización no solo depende de atributos sensoriales o de higiene, sino también de factores culturales, hábitos de consumo y estrategias de posicionamiento que, en el caso de algunos productos, todavía no han sido plenamente desarrolladas.

### **Tabla 33**

*Reacción ante un aumento moderado del precio de la leche del Fundo Allpachaca*

| <b>¿Qué haría si el precio de la leche del Fundo Allpachaca aumenta moderadamente?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| Seguiría comprándolo   | 16                | 53.33             |
| Compraría, con menos frecuencia  | 14                | 46.67             |
| Total  | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

Del total de encuestados el 53.33% afirma que Seguiría comprando la leche del Fundo Allpachaca aun con un aumento moderado en el precio, mientras que el 46.67% señala que lo seguiría comprando, pero con menor frecuencia. No se registraron respuestas

que dejarían de comprarlo o abandonar el consumo, lo cual refleja una fidelidad sólida del consumidor hacia este producto.

El producto más preferible de los consumidores es la leche como muestra en las anteriores tablas. Esto se muestra en la tabla que más de la mitad de los consumidores mantendría su consumo incluso ante un aumento de precio moderado indica una fuerte lealtad hacia el producto, los atributos por lo que esto sucede es la confianza sanitaria, identificación institucional con la universidad y las características saludables del producto. Asimismo, observamos que un porcentaje significativo reduciría su frecuencia de compra frente el aumento del precio, indica que los clientes leales valoran tanto el consumo responsable como el presupuesto familiar.

**Tabla 34**

*Reacción ante un aumento moderado del precio del queso del Fundo Allpachaca*

| <b>¿Qué haría si el precio de los productos del Fundo Allpachaca aumenta moderadamente? [Queso]</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| No consumen   | 1                 | 3.33              |
| Compraría, con menos frecuencia   | 16                | 53.33             |
| Dejaría de comprarlo  | 4                 | 13.33             |
| Seguiría comprándolo  | 9                 | 30                |
| Total   | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

El 53.33% de los encuestados, indica que Seguiría comprando el queso, pero con menor frecuencia, lo que representa a más de la mitad del total, 30% afirmo que lo seguiría comprando normalmente, incluso con el aumento. Por otro lado, el 13.33% dejaría de consumirlo por completo, lo que evidencia cierta sensibilidad al precio.

A diferencia de la leche, el queso se muestra como un producto menos esencial y más sustituible, por lo que una variación del precio cambia las preferencias del consumidor. Esto debe a que el precio actual del queso es poco elevado en comparación del mercado, aun así un porcentaje significativo mencionan que seguirían comprando, porque es valorado por su sabor y calidad percibida, como así por confianza sanitaria.

**Tabla 35**

*Reacción ante un aumento moderado del precio del yogurt del Fundo Allpachaca*

| <b>¿Qué haría si el precio del yogurt del Fundo Allpachaca aumenta moderadamente?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| No consumen   | 2                 | 6.67              |
| Dejaría de comprarlo  | 3                 | 10                |
| Compraría, con menos frecuencia   | 16                | 53.33             |
| Seguiría comprándolo  | 9                 | 30                |
| Total   | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra la reacción de los consumidores ante un posible aumento moderado en el precio del yogurt del Fundo Allpachaca. El 53.33% señalaron que Compraría con menos frecuencia, mostrando una sensibilidad moderada frente al precio. Seguido de 30% indica que Seguiría comprándolo con un lo que también refleja una fuerte preferencia, y el 10% indica que Dejaría de comprarlo sensibilidad alta frente al precio.

Según estos resultados más del 50% reduciría su consumo, lo que muestra que los consumidores ajustan su preferencia hacia ciertos cambios del precio. El 30% de los consumidores son leales incondicionales, esta fidelidad puede estar asociado a la imagen institucional universitaria. El mercado de yogurt natural y artesanal es amplio en la región,

por lo que hay un notorio cambio en la sensibilidad de abandono del 10% de encuestados, habiendo opciones más baratas en el mercado.

**Tabla 36**

*Reacción ante un aumento moderado del precio del manjar del Fundo Allpachaca*

| <b>¿Qué haría si el precio del manjar del Fundo Allpachaca aumenta moderadamente?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| No consumen   | 14                | 46.67             |
| Compraría, con menos frecuencia   | 10                | 33.33             |
| Seguiría comprándolo  | 3                 | 10                |
| Dejaría de comprarlo  | 3                 | 10                |
| Total   | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

El aumento moderado de los precios en el manjar, la reacción del consumidor se detalla; el 33.33% Comprarían con menos frecuencia, mostrando una sensibilidad moderada al precio. El 10% indica que Seguirían comprándolo, baja sensibilidad al precio, y finalmente el 10% menciona que Dejaría de comprarlo, una alta sensibilidad a cambios en el precio.

Estos resultados sugieren un gran porcentaje que no consumen el manjar del Fundo, lo que indica un problema de penetración en el mercado o desconocimiento del producto. Frente los consumidores del manjar, solo un pequeño porcentaje compran el producto como clientes leales por su confianza sanitaria; pero la mayoría dejaría de consumirlo, debido que el producto no es esencial o primordial en el consumo cotidiano. La mayoría que consume este producto es por la confianza sanitaria e imagen institucional simbólica. El producto señala que es poco conocida y menos valorada.

**Tabla 37**

*Reacción ante un aumento moderado del precio de la mantequilla del Fundo Allpachaca*

| <b>¿Qué haría si el precio de la mantequilla del Fundo Allpachaca aumenta moderadamente?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| No consumen  | 14                | 46.67             |
| Compraría, con menos frecuencia  | 8                 | 26.67             |
| Seguiría comprándolo   | 3                 | 10                |
| Dejaría de comprarlo   | 5                 | 16.67             |
| Total  | 30                | 100               |

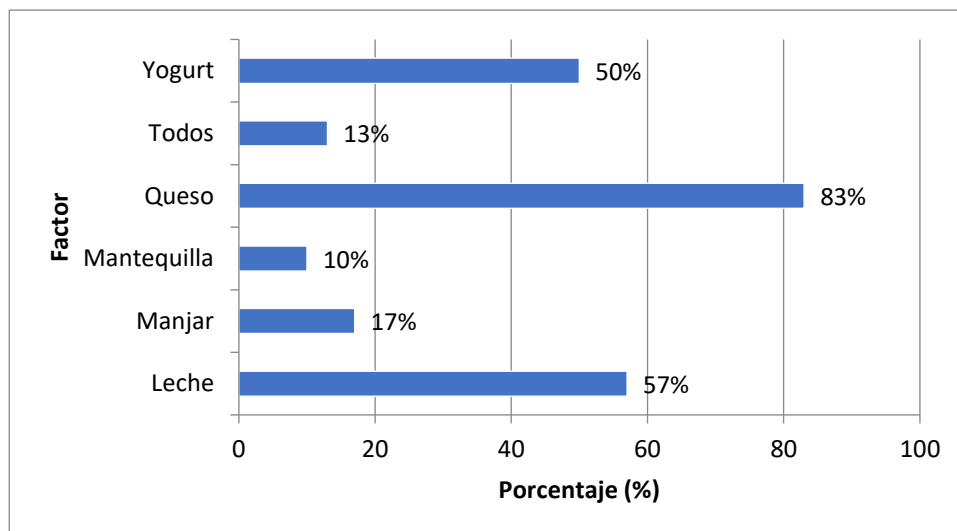
*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra que, ante un aumento moderado en el precio de la mantequilla del Fundo Allpachaca, casi la mitad de los encuestados el 46.67% no consume actualmente el producto, baja acogida del producto en el mercado. Entre quienes, si lo compran, solo el 10% seguiría adquiriéndola al mismo ritmo, revelando una base muy reducida de clientes leales. El 26.67% reduciría su frecuencia de compra, indica que los consumidores valoran los productos del Fundo, pero son sensibles a cambios de precio. Mas preocupante es el 16.67% que dejaría de comprarlo por completo, esto muestra que la mantequilla tiene una demanda más frágil y una percepción del valor menos consolidada.

Estos resultados señalan un bajo reconocimiento del producto, esto debido a ser poco conocida y menos valorada. También sugiere que en el mercado existe sustitutos como productos más comerciales, con mayor duración y menor costo. En conclusión, la mantequilla sigue siendo percibido como un producto no esencial y sustituible.

**Figura 36**

*Recomendación de los productos del Fundo Allpachaca a familiares y amigos*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La figura revela la recomendación de los productos del Fundo Allpachaca entre los consumidores, mostrando: que el queso es el producto más recomendado, apareciendo en el 83% de las combinaciones mencionadas. Seguido de la leche que tiene buena aceptación presente en el 57% de respuestas, frecuentemente recomendada. El yogurt tiene presencia moderada, recomendado por el 50% con menor fuerza que los dos primeros. Los productos menos visibles el manjar y la mantequilla aparecen en solo el 17% y 10% de casos respectivamente. Solo el 13% recomienda todos los productos, indicando que poco consumidores perciben una misma calidad homogénea en toda la línea.

Según los resultados el producto que más recomiendan, o podemos decirle productos bandera es el queso y la leche; por ser productos percibidos como artesanal, natural, fresco, y con confianza sanitaria. Asimismo, son productos con consumo habitual y con valoración de origen institucional de la universidad. El yogurt tiene aceptación dentro del mercado, pero se muestra que tiene una competencia con más presencia. Finalmente, la mantequilla y el manjar tienen un problema de diferenciación debido a la falta de atributos distintivos y el desconocimiento por el público.

**Tabla 38**

*Percepción del precio de la leche del Fundo Allpachaca en relación con sus atributos o beneficios*

| <b>¿Qué opina sobre el precio de la leche del Fundo Allpachaca en relación con sus atributos o beneficios?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| Es totalmente justo y adecuado   | 24                | 80                |
| No estoy seguro/a.   | 3                 | 10                |
| Es algo elevado para lo que ofrece   | 3                 | 10                |
| Total  | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La percepción de los consumidores sobre el precio de la leche del Fundo Allpachaca en relación con sus atributos son lo siguiente: el 80% considera que el precio Es totalmente justo y adecuado, el 10% manifiestan inseguridad (No estoy seguro/a) y el 10% perciben que el precio es algo elevado para lo que ofrece. Pero se muestra alta satisfacción con la relación precio y beneficios, validan la política de precios actual.

Estos datos nos indican que los consumidores perciben un valor benéfico de la leche del fundo por encima del precio, aunque el precio es un poco marginal alto al mercado. Lo que más atrae al consumidor es la confianza institucional como diferencial, el sabor, textura y frescura.

**Tabla 39**

*Percepción del precio del queso del Fundo Allpachaca en relación con sus atributos o beneficios*

| <b>¿Qué opina sobre el precio del queso del Fundo Allpachaca en relación con sus atributos o beneficios?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| No consumen  | 1                 | 3.33              |
| Es totalmente justo y adecuado   | 11                | 36.67             |
| Es algo elevado para lo que ofrece   | 15                | 50                |
| No estoy seguro/a.   | 3                 | 10                |
| Total  | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla revela una percepción dividida sobre el precio del queso en relación de sus atributos. El 50% de los encuestados considera el precio algo elevado para lo que ofrece, indicando una clara inconformidad. Solo el 36.67% lo califica como totalmente justo y un 10% manifiesta inseguridad en su valoración.

La política de precios del queso enfrenta desafíos que es considerado muy caro y sugiere problema en la comunicación de sus atributos, como también el cambio de precio en el tiempo sin una justificación alguna de valor agregado.

**Tabla 40**

*Percepción del precio del yogurt del Fundo Allpachaca en relación con sus atributos o beneficios*

| <b>¿Qué opina sobre el precio del yogurt del Fundo Allpachaca en relación con sus atributos o beneficios?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| No consumen   | 2                 | 6.67              |
| Es algo elevado para lo que ofrece  | 9                 | 30                |
| Es totalmente justo y adecuado  | 15                | 50                |
| No estoy seguro/a.  | 4                 | 13.33             |
| Total   | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La percepción sobre el precio del yogurt del Fundo Allpachaca en relación de sus atributos muestra que el 50% de los encuestados consideran que el precio es totalmente justo y adecuado, indicando una valoración positiva de la relación precio – beneficios. El 30% percibe el precio como algo elevado, mostrando un porcentaje mínima que están insatisfechos. Y el 13.33% manifiesta inseguridad (No estoy seguro/a).

Los resultados nos indican que el yogurt tiene una aceptación más alta que el queso dentro del mercado en relación de su precio; y un porcentaje significativo cuestiona el precio, señalando una percepción dividida. Esto puede ser que el precio del yogurt es mínimamente alto en comparación de la competencia.

**Tabla 41**

*Percepción del precio del manjar del Fundo Allpachaca en relación con sus atributos o beneficios*

| <b>¿Qué opina sobre el precio del manjar del Fundo Allpachaca en relación con sus atributos o beneficios?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| No consumen   | 14                | 46.67             |
| Es totalmente justo y adecuado  | 6                 | 20                |
| Es algo elevado para lo que ofrece  | 5                 | 16.67             |
| No estoy seguro/a.  | 4                 | 13.33             |
| Es demasiado caro en comparación con sus beneficios   | 1                 | 3.33              |
| Total   | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla nos muestra la limitada aceptación del precio del manjar, con un 20% que considera el precio totalmente justo y adecuado. Asimismo, un 20% muestra significativa resistencia al precio siendo demasiado caro o algo elevado; y el 13.33% no puede evaluar la relación, mostrando un alto grado de incertidumbre.

Según los datos y las demás tablas el producto tiene un problema estructural de consumo, porque es poco conocido y valorado y otros factores. También muestra una alerta comercial urgente, ya que un gran porcentaje de consumidores tiene respuesta negativa sobre el precio, esto puede deber a comparación desfavorable con marcas comerciales establecidas; como posible deficiencia en presentación o empaque. Aun así existe un nicho pequeño que valora el producto.

**Tabla 42**

*Percepción del precio de la mantequilla del Fundo Allpachaca en relación con sus atributos o beneficios*

| <b>¿Qué opina sobre el precio de la mantequilla del Fundo Allpachaca en relación con sus atributos o beneficios?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| No consumen  | 14                | 46.67             |
| Es totalmente justo y adecuado   | 6                 | 20                |
| No estoy seguro/a.   | 5                 | 16.67             |
| Es algo elevado para lo que ofrece   | 4                 | 13.33             |
| Es demasiado caro en comparación con sus beneficios  | 1                 | 3.33              |
| Total  | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

El 20% de los consumidores perciben que el precio de la mantequilla del Fundo Allpachaca es totalmente justo y adecuado. Mientras que el 16.67% manifiesta duda y 13.33% lo considera elevado; esto demuestra un porcentaje significativo que se resisten al precio. Para el 3.33% es demasiado caro, siendo un rechazo extremo.

Al igual que el manjar la mantequilla tiene un problema de acceso al mercado, asimismo hay un abaja valoración del precio en relación a sus beneficios, y muestra una alerta comercial por respuestas de rechazo o duda sobre el precio del producto. En general el producto es poco conocido y menos valorado.

**Tabla 43***Opinión sobre los beneficios nutricionales de la leche en la alimentación*

| <b>¿Qué opinas sobre los beneficios nutricionales de la leche para su alimentación?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| Beneficios Importante   | 24                | 80                |
| No estoy seguro/a.  | 1                 | 3.33              |
| Algunos beneficios  | 5                 | 16.67             |
| Total   | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

Los datos muestran una percepción altamente favorable sobre los beneficios nutricionales de la leche del Fundo Allpachaca. El 80% reconoce beneficios importantes en su alimentación, el 16.67% identifica algunos beneficios y solo el 3.33% manifiesta incertidumbre. La leche se consolida como el producto con mejor percepción global de los consumidores, de igual manera valoran significativamente sus propiedades alimenticias.

Estos resultados muestran que la leche mantiene su imagen como alimento básico y nutritivo en la región, a su vez el respaldo de la institución añade calidad en sabor, textura y frescura; esto da ventaja competitiva a las demás marcas.

**Tabla 44***Opinión sobre los beneficios nutricionales del queso en la alimentación*

| <b>¿Qué opinas sobre los beneficios nutricionales del queso para su alimentación?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| No consumen   | 1                 | 3.33              |
| Beneficios Importante   | 19                | 63.33             |
| Algunos beneficios  | 9                 | 30                |
| No estoy seguro/a.  | 1                 | 3.33              |
| Total   | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

Los resultados evidencian una percepción mayoritariamente positiva sobre el valor nutricional del queso del Fundo. El 63.33% de los encuestados valora sus beneficios como importantes, mientras el 30% reconoce algunos beneficios nutricionales y solo el 3.33% expresa duda.

Existe una base sólida de consumidores que valoran las propiedades alimenticias del queso. Al igual que la leche, el queso tiene reconocimiento como alimento proteico en la dieta de la zona. Se puede inferir esta aceptación con los procesos de elaboración más sanitarios y adecuados, preservando producto más sano y saludable.

**Tabla 45***Opinión sobre los beneficios nutricionales del yogurt en la alimentación*

| <b>¿Qué opinas sobre los beneficios nutricionales del yogurt para su alimentación?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| No consumen  | 2                 | 6.67              |
| Algunos beneficios   | 9                 | 30                |
| Beneficios Importante  | 18                | 60                |
| No estoy seguro/a.   | 1                 | 3.33              |
| Total  | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La percepción sobre los beneficios nutricionales del yogurt del Fundo Allpachaca muestra una valoración positiva. El 60 % de los encuestados considera que tiene Beneficios Importante para la alimentación, seguido del 30% que señala que tiene Algunos beneficios y un 3.33% manifiesta dudas sobre los beneficios nutricionales.

Estos resultados muestran que los consumidores perciben que el yogurt tiene alto reconocimiento nutricional incluso superior a los otros derivados lácteos. El yogurt en la actualidad es muy reconocido, en especial cuando es artesanal, por sus propiedades probióticas que son asociadas con digestión saludable y sistema inmunológico.

**Tabla 46***Opinión sobre los beneficios nutricionales del manjar en la alimentación*

| <b>¿Qué opinas sobre los beneficios nutricionales del manjar para su alimentación?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| No consumen  | 14                | 46.67             |
| No aporta beneficios   | 1                 | 3.33              |
| Beneficios Importante  | 7                 | 23.33             |
| No estoy seguro/a.   | 4                 | 13.33             |
| Algunos beneficios   | 4                 | 13.33             |
| Total  | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra los resultados revelan una percepción crítica sobre el valor nutricional del manjar del Fundo Allpachaca. El 23.33% de los encuestados considera que aporta beneficios importantes, el 16% cuestiona su valor nutricional (entre no aporta y algunos beneficios) y un 13.33% tiene dudas sobre sus propiedades, indica alto desconocimiento.

Estos resultados sugieren dos problemáticas baja penetración de mercado y limitada valoración nutricional. También sugiere una valoración mínima en contraste con los otros productos lácteos (leche, queso y yogurt); debido que los derivados dulces de la leche solo son asociados a ocasiones especiales, no al consumo diario.

**Tabla 47**

*Opinión sobre los beneficios nutricionales de la mantequilla en la alimentación*

| <b>¿Qué opinas sobre los beneficios nutricionales de la mantequilla para su alimentación?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| No consumen   | 14                | 46.67             |
| No aporta beneficios  | 1                 | 3.33              |
| Beneficios Importante   | 9                 | 30                |
| No estoy seguro/a.  | 3                 | 10                |
| Algunos beneficios  | 3                 | 10                |
| Total   | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

Los datos de la tabla revelan una percepción dividida sobre el valor nutricional de la mantequilla del Fundo Allpachaca. El 30% de los encuestados valoran sus aportes nutricionales como importantes, el 10% y 3.33% cuestionan su valor alimenticio, un escepticismo nutricional. Finalmente, el 10% tienen un desconocimiento significativo del valor nutricional de la mantequilla.

Alta abstención de consumo y tiene una percepción nutricional débil. En la región según la tradición alimentaria la mantequilla no es alimento directo ni ingrediente de platos típicos. En la actualidad crece la percepción negativa sobre grasas saturadas, como también el desconocimiento sobre diferencias entre grasa láctea natural y procesados industriales.

**Tabla 48***Percepción de la opinión pública sobre los productos del Fundo Allpachaca*

| <b>¿Cómo percibe la opinión de otras personas sobre los productos del Fundo Allpachaca?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| Es reconocido, pero con opiniones mixtas.   | 9                 | 30                |
| Es poco conocido, pero quienes lo usan tienen buena opinión.                                | 8                 | 26.67             |
| Es muy reconocido y valorado positivamente.   | 13                | 43.33             |
| Total   | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

Hay una percepción dividida sobre el reconocimiento público sobre los productos del Fundo Allpachaca. Según la tabla, el 43.44% de los encuestados señalan que son muy reconocidos y valorado positivamente, el 30% señala que es reconocida, pero con opiniones mixtas y el 26.67% indicó es poco conocido, pero bien valorado por usuarios.

Estos resultados reflejan un sólido prestigio en quienes conocen el origen de los productos y los efectos de redes comunitarias de influencia universitaria. Las opiniones mixtas, tienden a reflejar la variabilidad de experiencia con distintos productos de la línea, contraste de productos entre zonas urbanas y rurales y diferencias generacionales en percepción de calidad.

**Tabla 49**

*Evaluación de la relación costo-beneficio de los productos del Fundo Allpachaca*

| <b>¿Cómo calificaría la relación costo-beneficio de los productos del Fundo Allpachaca?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| Sí, pero podría ser un poco más barato.   | 12                | 40                |
| Más o menos, hay otros mejores por el mismo precio.   | 2                 | 6.67              |
| Sí, vale totalmente la pena.  | 16                | 53.33             |
| Total   | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

Los resultados muestran una evaluación generalmente favorable de la relación costo-beneficio de los productos del Fundo Allpachaca. El 53.33% de los encuestados considera que los productos valen totalmente la pena, el 40% reconocen su valor, pero sugieren mejoras y solo el 6.67% perciben alternativas superiores en el mercado.

Existe un consenso favorable de los consumidores que reconocen el valor a los productos lácteos del fundo, debido a la garantía sanitaria asociada a la universidad. La minoría crítica se debe a experiencias inconsistentes con algunos productos, comparación con otras marcas nacionales o regionales.

**Tabla 50**

*Preferencia por la leche del Fundo Allpachaca ante la disponibilidad de alternativas más económicas*

| <b>Si hubiera productos similares más baratos, ¿seguirías eligiendo la leche del Fundo Allpachaca?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| Sí, lo prefiero  | 22                | 73.33             |
| Sí, pero la diferencia de precio no es mucha   | 8                 | 26.67             |
| Total  | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

Los resultados demuestran una notable lealtad hacia la leche del fundo incluso ante posibles alternativas económicas. El 73.33% de los encuestados mantendría su preferencia

sin condiciones, una lealtad marcada. Siguiendo del 26.67% indican que continuaría eligiéndola si la diferencia de precio es moderada.

La explicación de la lealtad predominante de la leche es por la confianza institucional internalizada y la calidad sensorial validada. El segmento sensible al precio, debido a marcas nacionales en promoción y precio bajos.

**Tabla 51**

*Preferencia por el queso del Fundo Allpachaca ante la disponibilidad de alternativas más económicas*

| <b>Si hubiera productos similares más baratos, ¿seguirías eligiendo el queso del Fundo Allpachaca?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| No consumen  | 1                 | 3.33              |
| Sí, lo prefiero  | 15                | 50                |
| Sí, pero la diferencia de precio no es mucha   | 13                | 43.33             |
| No, elegiría el más barato   | 1                 | 3.33              |
| Total  | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

Los resultados muestran una sólida pero menos unánime preferencia por el queso del Fundo Allpachaca frente a alternativas económicas. El 50% mantendría su elección incondicional, el 43.33% continuaría comprándola si la diferencia de precio es moderada y solo el 3.33% optaría por opciones más baratas.

La sensibilidad de precio requiere que sea razonable y justificable frente a los atributos. Los consumidores tienen una resistencia competitiva; es decir, mantendrían su compra bajo condiciones favorables. La explicación de la preferencia consolidada es la valoración por atributos sensoriales (textura, sabores) y la garantía sanitaria simbólica de la universidad.

**Tabla 52**

*Preferencia por el yogurt del Fundo Allpachaca ante la disponibilidad de alternativas más económicas*

| <b>Si hubiera productos similares más baratos, ¿seguirías eligiendo el yogurt del Fundo Allpachaca?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| No consumen   | 2                 | 6.67              |
| No, elegiría el más barato  | 3                 | 10                |
| Sí, lo prefiero   | 16                | 53.33             |
| Sí, pero la diferencia de precio no es mucha  | 9                 | 30                |
| Total   | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra una preferencia favorable pero matizada hacia el yogurt del Fundo Allpachaca. El 53.33% de los encuestados, mantendría su preferencia incondicional; mientras que el 30% lo elegiría si la diferencia de precio es moderada; y el 10% de los encuestados optaría abandonar y escoger alternativas más económicas.

Estos resultados sugieren que más de la mitad son consumidores leales y tiene un posicionamiento intermedio entre la leche y el queso. Factores de la lealtad predominante la diferenciación sensorial efectiva y la confianza sanitaria.

**Tabla 53**

*Preferencia por el manjar del Fundo Allpachaca ante la disponibilidad de alternativas más económicas*

| <b>Si hubiera productos similares más baratos, ¿seguirías eligiendo el manjar del Fundo Allpachaca?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| No consumen   | 14                | 46.67             |
| Sí, lo prefiero   | 5                 | 16.67             |
| Sí, pero la diferencia de precio no es mucha  | 7                 | 23.33             |
| No, elegiría el más barato  | 4                 | 13.33             |
| Total   | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

La tabla muestra resultados con serios desafíos en la lealtad hacia el manjar del Fundo Allpachaca. Solo el 16.67% muestra preferencia incondicional, el 23.33% lo elegiría solo con diferencias de precio mínimas y el 13.33% optaría por alternativas más baratas.

Se halla que hay una doble problemática, alta abstención de consumo y baja retención de clientes. Dentro los clientes hay mucha vulnerabilidad de abandono frente a otros similares.

**Tabla 54**

*Preferencia por la mantequilla del Fundo Allpachaca ante la disponibilidad de alternativas más económicas*

| <b>Si hubiera productos similares más baratos, ¿seguirías eligiendo la mantequilla del Fundo Allpachaca?</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| No consumen  | 14                | 46.67             |
| Sí, lo prefiero  | 5                 | 16.67             |
| Sí, pero la diferencia de precio no es mucha   | 7                 | 23.33             |
| No, elegiría el más barato   | 4                 | 13.33             |
| Total  | 30                | 100               |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta.

Los resultados evidencian serios desafíos en la lealtad hacia la mantequilla del Fundo Allpachaca. El 16.67% mencionan que mantendría como preferencia incondicional, el 23.33% lo elegiría solo con diferencias de precio mínimas y el 13.33% optaría por alternativas más baratas. Como se observa la baja lealtad frente al producto se debe a factores como la falta de diferenciación frente la competencia y desconocimiento del producto. Hay un porcentaje mínimo que valoran atributos, pero tienen una sensibilidad al precio.

Finalmente, con respecto al **valor percibido** como parte de la satisfacción del cliente, se concluye:

El valor percibido de la leche se configura como el más sólido dentro de la línea de productos del Fundo Allpachaca. Los consumidores la consideran un alimento esencial que, además de aportar beneficios nutricionales importantes, ofrece confianza sanitaria y respaldo institucional. Esta percepción genera una relación costo-beneficio altamente positiva, ya que el precio es entendido como justo en comparación con los atributos y

beneficios recibidos. La leche, por tanto, se percibe como un producto indispensable en la dieta diaria, lo que refuerza su posición como el producto estrella del Fondo y el que concentra la mayor fidelización de clientes.

En el caso del queso, el valor percibido es más ambiguo. Si bien se reconoce su sabor, frescura y aporte nutricional, existe también una percepción de que el precio resulta elevado frente a sus beneficios. Esto revela que el queso es visto como un producto valioso, pero no indispensable, lo que lo convierte en más vulnerable a comparaciones con marcas externas. A pesar de estas tensiones, quienes lo consumen de forma regular lo asocian con calidad artesanal y confianza sanitaria, lo que compensa parcialmente la sensibilidad al precio.

El yogurt ocupa una posición intermedia: los consumidores lo valoran por su frescura, naturalidad y beneficios probióticos, lo que genera una aceptación positiva del precio en relación a sus atributos. Sin embargo, al ser un producto con mayor competencia en el mercado, su valor percibido es más vulnerable a comparaciones. El consumidor reconoce que el yogurt del Fondo ofrece diferenciación sensorial y respaldo institucional, pero también percibe que su precio es ligeramente más alto que otras alternativas, lo que genera dudas en ciertos segmentos.

El manjar, en cambio, refleja un valor percibido débil. Su consumo es ocasional y su aporte nutricional no es claramente reconocido, lo que limita la disposición de los consumidores a pagar un precio que consideran elevado frente a los beneficios obtenidos. El manjar se asocia más con un gusto esporádico o simbólico ligado a la universidad que con un alimento de necesidad diaria. Esto lo coloca en una situación de fragilidad en el mercado, ya que su valor percibido no logra diferenciarse ni justificar plenamente su precio frente a productos sustitutos más conocidos o accesibles.

La mantequilla comparte un escenario similar al del manjar. Los consumidores muestran un conocimiento limitado del producto y no identifican claramente beneficios nutricionales relevantes. Aunque algunos valoran su carácter artesanal, prevalece la percepción de que se trata de un producto prescindible y sustituible por alternativas industriales más económicas. Esto reduce de manera considerable su valor percibido, ya que la relación entre precio y beneficios no logra consolidarse en la mente del consumidor, generando dudas e incluso rechazo.

En conjunto, el análisis revela que el valor percibido de los productos del Fundo Allpachaca se estructura en una jerarquía clara: la leche y el queso concentran mayor reconocimiento y valoración, siendo percibidos como alimentos confiables, nutritivos y culturalmente indispensables; el yogurt muestra una aceptación positiva pero enfrenta una competencia intensa; mientras que el manjar y la mantequilla evidencian un bajo nivel de valoración, debido a la falta de diferenciación, desconocimiento y escasa integración en los hábitos alimenticios cotidianos.

Respondiendo al **quinto objetivo específico**, se concluye: la satisfacción del cliente respecto a los productos del Fundo Allpachaca se configura a partir de tres dimensiones interrelacionadas: la calidad percibida, la lealtad y el valor percibido. La calidad se reconoce principalmente en atributos sensoriales como frescura, sabor, naturalidad y textura, los cuales fortalecen la confianza del consumidor en productos esenciales como la leche y el queso; sin embargo, también se identifican limitaciones en la presentación, la conservación y la baja frecuencia de consumo de productos secundarios como el manjar y la mantequilla. La lealtad, por su parte, se evidencia con mayor solidez en la leche y el queso, donde la tradición cultural y la confianza sanitaria sostienen una fidelidad estable, mientras que el yogurt se presenta como un producto con potencial de consolidación, y el manjar y la mantequilla permanecen en un plano marginal con adhesión

ocasional. Finalmente, el valor percibido refleja una jerarquía clara: la leche concentra el mayor reconocimiento por su carácter indispensable, seguida por el queso y el yogurt, aunque en estos últimos influyen factores de precio y competencia; en contraste, el manjar y la mantequilla exhiben debilidad al no ser considerados productos necesarios ni diferenciados.

### 3.6. Triangulación de los resultados

| Objetivos específicos   | Resultados   |   |   |
|---|--|---|---|
|   | Entrevistas /Encuesta  | Observación   | Teoría  |
| <p><b>OE1:</b> Describir el enfoque en los procesos de mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.</p> | <p>El enfoque en los procesos del Fundo Allpachaca evidencia limitaciones significativas, dado que la falta de identificación y estandarización de procedimientos restringe la posibilidad de establecer mejoras sostenibles. A esta debilidad se suma la elevada tasa de errores y defectos, los cuales no constituyen hechos aislados, sino manifestaciones de fallas estructurales que abarcan desde las deficiencias en infraestructura y logística hasta la ausencia de liderazgo técnico y</p> | <p><b>La observación directa no solo corrobora, sino que evidencia físicamente cada una de las limitaciones señaladas.</b></p> <p>• <b>Falta de Estandarización y Documentación:</b> En el área de <b>Pastoreo (Guía Obs. 5)</b> se anotó textualmente: "<i>Falta de documentación de procesos, actividades</i>" y "<i>Los registros no existen, solo es empírico</i>". En la <b>Visión General (Guía Obs. 1)</b> se confirmó que los</p> | <p><b>Oakland (2003) sostiene que la mejora continua debe centrarse en los procesos clave de la organización.</b> Esto implica identificar, mapear y optimizar cada proceso para asegurar que todas las actividades añadan valor desde la perspectiva del cliente. La estandarización y documentación de procedimientos (POE) son fundamentales para reducir la variabilidad, minimizar errores y</p> |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  | <p>visión estratégica. Si bien la organización presenta cierta capacidad de flexibilidad y adaptabilidad frente a las circunstancias, esta responde mayormente a decisiones improvisadas y no a procesos planificados, lo que dificulta consolidar una cultura organizacional orientada al cambio y la innovación. En consecuencia, la gestión se mantiene en un estado de vulnerabilidad permanente, en el que el compromiso del personal resulta limitado por una administración fragmentada que no logra canalizar ni potenciar sus esfuerzos hacia un proceso de mejora continua sólido y sostenible.</p> | <p>pocos documentos existentes están "<i>desfasados</i>". No se encontraron Procedimientos Operativos Estándar (POE) visibles en ninguna de las áreas observadas (Producción de Leche, Derivados Lácteos, Crianza).</p> <p>• <b>Tasa de Errores y Defectos (Evidencia Física):</b></p> <p>- <i>Alta Mortalidad:</i> En <b>Crianza de Terneros (Guía Obs. 4)</b> se registró: "<i>Mucha mortalidad de 30% a más</i>" y se observó que la causa principal es la "<i>Infraestructura no adecuada</i>", específicamente el "<b>Dormitorio de terneros</b>" con piso de tierra y condiciones</p> | <p>garantizar resultados predecibles. Asimismo, el autor enfatiza que los procesos no deben gestionarse de forma aislada, sino como parte de un sistema interrelacionado que apoye los objetivos organizacionales.</p> |
|--|---|---|--|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <p>insalubres (<b>Fotografía 15</b>).</p> <p>- <i>Pérdidas por Sobreproducción</i>: Se constató la "acumulación de quesos" en el almacén (<b>Fotografía 16</b>) y el "desperdicio de leche" en el área de crianza (Guía Obs. 4), evidenciando una mala planificación y falta de cadena de frío.</p> <p>- <i>Infraestructura Obsoleta /Inoperativa</i>: La "ex sala de procesamiento de derivados lácteos" se encuentra completamente en desuso (<b>Fotografía 10</b>), y la actual "sala de producción de derivados" opera en condiciones precarias, sin infraestructura propia (Guía Obs. 3). El "camino de desplazamiento de ganado" está en mal</p> |  |
|--|--|--|--|

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
|   |   | <p>estado, alargando los tiempos de traslado</p> <p><b>(Fotografía 9).</b></p> <p><b>• Flexibilidad Reactiva (No Planificada):</b> La "<i>multifuncionalidad impuesta</i>" se observó claramente en Pastoreo (Guía Obs. 5), donde los trabajadores, ante la falta de personal y recursos, realizan labores de mantenimiento de cercos y canales sin ser su función principal.</p> |  |
| <p><b>OE2:</b> Describir el liderazgo y el compromiso en mejora continua en el Fundo Allpachaca de la</p> | <p>El liderazgo y el compromiso en la mejora continua del Fundo Allpachaca presentan debilidades profundas, las cuales se reflejan en la gestión del cambio organizacional, la claridad de visión y objetivos, así como en el</p> | <p><b>La observación revela las huellas físicas y organizacionales de un liderazgo ausente.</b></p> <p><b>• Falta de Compromiso Visible:</b> En la <b>Visión General (Guía Obs. 1)</b> se anotó</p>   | <p><b>Oakland (2003) es enfático: el liderazgo y el compromiso de la alta dirección son el motor de cualquier iniciativa de mejora continua.</b> Los líderes deben</p> |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <p>Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.</p> | <p>compromiso de los líderes. Los problemas estructurales que atraviesa la organización no responden únicamente a factores operativos, sino principalmente a la ausencia de un liderazgo institucional comprometido, visionario y articulador, lo que ha generado un estancamiento caracterizado por inmovilismo, deficiente conducción y un clima laboral deteriorado. Asimismo, la limitada claridad en los objetivos constituye una manifestación directa de la falta de visión estratégica, lo que se traduce en confusión operativa y en la dificultad del personal para identificar metas comunes y orientar sus esfuerzos hacia la mejora continua.</p> | <p>de manera concluyente: <i>"No hay compromiso por el tipo de organización y su estructura"</i> y <i>"la mejora continua no está implementada"</i>. No se observó ningún panel, mural o comunicación interna que transmitiera la visión, misión u objetivos estratégicos del fundo a los trabajadores.</p> <p>• <b>Consecuencias del Inmovilismo (Falta de Gestión de Cambio):</b></p> <p>- <i>Infraestructura Deteriorada:</i> En <b>Producción de Leche (Guía Obs. 2)</b> se observó que los equipos tienen <i>"años de uso pasado"</i> y en <b>Pastoreo (Guía Obs. 5)</b> se registró <i>"equipo antiguo y sin mantenimiento"</i>. La falta de decisiones</p> | <p>proporcionar dirección estratégica, recursos adecuados y un entorno propicio para la mejora. No solo establecen la visión y los objetivos, sino que inspiran al personal, fomentan una cultura de calidad y toman decisiones basadas en datos. El liderazgo efectivo debe ser visible, participativo y estar comprometido con la gestión del cambio organizacional.</p> |
|--|--|---|--|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <p>de inversión y mantenimiento es evidente.</p> <p>- <i>Instalaciones Inadecuadas</i>: La "<b>sala de ordeño</b>", a pesar de tener equipos modernos (<b>Fotografía 13</b>), fue instalada deficientemente, creando una pendiente que, como mencionaron los trabajadores en entrevistas, "<i>genera lesiones en las patitas de las vacas</i>". Esto ejemplifica una decisión directiva sin el debido análisis técnico ni seguimiento.</p> <p>- <i>Desorganización Comercial</i>: La "<b>nula intención en la comercialización</b>" (Guía Obs. 3 - Derivados Lácteos) es un reflejo directo de la falta de liderazgo para establecer una estrategia de ventas, lo que lleva a la acumulación de productos.</p> |  |
|--|--|--|--|

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <p><b>OE3:</b> Describir la participación del personal en mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.</p> | <p>La participación del personal en los procesos de mejora continua del Fundo Allpachaca se sostiene fundamentalmente en el sentido de responsabilidad individual de los trabajadores, el cual se ha convertido en el principal pilar de sostenibilidad operativa ante la ausencia de liderazgo participativo, planificación estratégica y sistemas formales de reconocimiento. Sin embargo, esta fortaleza se acompaña de limitaciones estructurales que condicionan la participación del personal: por un lado, la colaboración interdepartamental se desarrolla de manera forzada y bajo una lógica de multifuncionalidad impuesta, sin respaldo en capacitación ni incentivos, lo que</p> | <p><b>La observación confirma la paradoja: alto compromiso individual en un entorno que no lo reconoce ni lo canaliza.</b></p> <p>• <b>Sentido de Responsabilidad y Colaboración (Fortaleza Individual):</b> En <b>Visión General (Guía Obs. 1)</b> se observó que <i>"los trabajadores tienen comunicación informal"</i> para coordinar y resolver problemas cotidianos. A pesar de las carencias, en <b>Pastoreo (Guía Obs. 5)</b> se anotó que la <i>"motivación y compromiso del personal"</i> se mantiene <i>"a pesar de no tener incentivos"</i>. Esto se visualiza en las <b>pastoras del Fundo (Fotografía 5)</b>, quienes realizan su labor en</p> | <p><b>Oakland (2003) considera la participación del personal como un pilar esencial de la mejora continua.</b> Los empleados son una fuente valiosa de conocimiento y experiencia, por lo que deben estar involucrados activamente en la identificación y resolución de problemas. Para lograrlo, la organización debe implementar equipos multifuncionales, sistemas de reconocimiento y recompensa, programas de capacitación y canales de comunicación abiertos. La participación no puede ser</p> |
|--|---|---|---|

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | <p>deteriora tanto el clima laboral como el rendimiento operativo; y, por otro lado, el eje de reconocimiento y recompensa no cumple un rol motivador, sino que se transforma en un factor de desgaste organizacional, generando desmotivación persistente, percepciones de desigualdad y dependencia exclusiva del reconocimiento entre pares.</p> | <p>condiciones climáticas adversas sin la vestimenta adecuada, como ellas mismas reportaron.</p> <p>• <b>Falta de Reconocimiento Institucional (Debilidad Estructural):</b></p> <p>- <i>Ausencia de Sistemas de Sugerencias:</i> Se corroboró que "no existe un sistema formal para recopilar sugerencias de los empleados" (Guía Obs. 1). La participación no es buscada ni valorada por la institución.</p> <p>- <i>Nula Capacitación:</i> La "<b>capacitación del personal</b>" fue calificada como "<i>baja</i>" en Derivados Lácteos (Guía Obs. 3) y "<i>nula</i>" en Pastoreo (Guía Obs. 5), lo que demuestra que la organización no invierte en el desarrollo de su personal.</p> | <p>esporádica o voluntarista; debe estar institucionalizada.</p> |
|--|---|--|--|

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | <p>- <i>Multifuncionalidad Forzada y No Reconocida</i>: Se observó que en <b>Crianza de Terneros (Guía Obs. 4)</b> y Pastoreo, los trabajadores asumen múltiples roles (ej. un arreador que también apoya en el ordeño o en la reparación de cercos), una carga laboral que no es formalmente reconocida ni remunerada.</p> |  |
|--|--|---|--|

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <p><b>OE4:</b> Describir la medición y el análisis de datos de mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.</p> | <p>La medición y el análisis de datos de mejora continua en el Fundo Allpachaca presentan deficiencias críticas, pues la evaluación de la calidad del producto es débil o inexistente, lo que ha generado un efecto dominó de consecuencias negativas en lo organizacional, reflejadas en la ausencia de indicadores técnicos, la pérdida económica por productos malogrados, la desmotivación del personal y la deficiente gestión de recursos. A ello se suma la falta de estrategias para la retención de clientes, situación que evidencia una desconexión con el mercado y limita la sostenibilidad comercial de la organización al no contar con mecanismos de fidelización ni de</p> | <p><b>La observación es la prueba irrefutable de que la toma de decisiones no se basa en datos, sino en la inercia y la improvisación.</b></p> <p>• <b>Ausencia de Sistemas de Medición:</b></p> <p>- <i>Sin Herramientas Estadísticas:</i> En la <b>Visión General (Guía Obs. 1)</b> se registró que "<i>no se utilizan herramientas estadísticas</i>" y que "<i>no existen herramientas y estrategias para verificar la calidad de los productos</i>".</p> <p>- <i>Control de Calidad Inexistente:</i> El "<i>control de calidad de los productos</i>" fue calificado como "<i>nulo</i>" en Producción de Leche (Guía Obs. 2) y</p> | <p><b>Oakland (2003) sostiene que la medición y el análisis de datos son componentes cruciales para la mejora continua.</b> Las organizaciones deben recopilar, analizar y utilizar datos precisos que reflejen el desempeño de los procesos y la satisfacción del cliente. La toma de decisiones basada en evidencia es fundamental para identificar problemas, analizar causas raíz y evaluar la efectividad de las soluciones. Esto incluye indicadores financieros y no financieros (calidad, eficiencia,</p> |
|---|---|---|---|

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  | <p>aseguramiento de ventas constantes. Del mismo modo, la innovación centrada en el cliente se encuentra afectada por decisiones directivas sin respaldo estratégico, originadas en un profundo desconocimiento de la demanda, de las necesidades y expectativas de los consumidores, así como en la carencia de procesos para recopilar y analizar información del cliente. En síntesis, la gestión productiva del fundo se encuentra desvinculada del usuario final, lo que restringe la posibilidad de mejorar, diversificar productos y adaptarse de manera competitiva a las exigencias del mercado.</p> | <p>Derivados Lácteos (Guía Obs. 3). La "<b>venta de leche</b>" se realiza directamente desde el recipiente a bolsas plásticas (<b>Fotografía 17</b>), sin ningún tipo de control de temperatura, medición de calidad microbiológica o registro de lote.</p> <p>• <b>Desconexión con el Mercado (Falta de Datos del Cliente):</b></p> <p>- <i>Nula Inteligencia Comercial:</i> Se evidenció una "<i>nula intención en la comercialización</i>" y falta de "<i>trazabilidad de los productos</i>" (Guía Obs. 3). No se observó que se registrara la procedencia de la leche, el destino de los quesos, o las quejas o sugerencias de los clientes en el</p> | <p>satisfacción del cliente). Sin datos, no hay mejora posible.</p> |
|--|---|---|---|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <p>punto de venta (<b>Fotografía 6</b>).</p> <p>- <i>Pérdidas por Falta de</i></p> <p><i>Análisis:</i> La "acumulación de</p> <p><i>quesos" (Fotografía 16)</i> es la consecuencia más visible de producir sin conocer la demanda real del mercado, un claro ejemplo de mala planificación por falta de análisis de datos de ventas.</p> |  |
|--|--|--|--|

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <p><b>OE5:</b> Describir la satisfacción del cliente en mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.</p> | <p>La satisfacción del cliente respecto a los productos del Fundo Allpachaca se configura a partir de tres dimensiones interrelacionadas: la calidad percibida, la lealtad y el valor percibido. La calidad se reconoce principalmente en atributos sensoriales como frescura, sabor, naturalidad y textura, los cuales fortalecen la confianza del consumidor en productos esenciales como la leche y el queso; sin embargo, también se identifican limitaciones en la presentación, la conservación y la baja frecuencia de consumo de productos secundarios como el manjar y la mantequilla. La lealtad, por su parte, se evidencia con mayor solidez en la leche y el queso, donde</p> | <p><b>La observación en el punto de venta y en la cadena de producción explica las discrepancias entre la alta valoración de ciertos atributos y las limitaciones en la experiencia de compra.</b></p> <p><b>• Calidad del Producto vs. Deficiencias en el Punto de Venta:</b></p> <p>- <i>Envase Inadecuado:</i> La "venta de leche" en bolsas plásticas simples (<b>Fotografía 17</b>) contradice la búsqueda de "frescura" y "seguridad" que los clientes valoran, ya que no garantiza condiciones óptimas de conservación ni higiene.</p> <p>- <i>Presentación y Exposición:</i> La "<b>Tienda UNSCH</b>" (<b>Fotografía 6</b>) es un espacio</p> | <p><b>Oakland (2003) coloca la satisfacción del cliente en el centro de la mejora continua.</b> La calidad no solo significa cumplir requisitos internos, sino superar las expectativas del cliente. Las organizaciones deben ser proactivas en identificar las necesidades cambiantes del mercado y adaptar sus procesos para satisfacerlas de manera anticipada. La medición de la satisfacción del cliente (encuestas, quejas, devoluciones) es obligatoria, y sus resultados deben retroalimentar todos los procesos</p> |
|--|--|---|--|

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  | <p>la tradición cultural y la confianza sanitaria sostienen una fidelidad estable, mientras que el yogurt se presenta como un producto con potencial de consolidación, y el manjar y la mantequilla permanecen en un plano marginal con adhesión ocasional. Finalmente, el valor percibido refleja una jerarquía clara: la leche concentra el mayor reconocimiento por su carácter indispensable, seguida por el queso y el yogurt, aunque en estos últimos influyen factores de precio y competencia; en contraste, el manjar y la mantequilla exhiben debilidad al no ser considerados productos necesarios ni diferenciados.</p> | <p>reducido donde los productos se exhiben sin mayor atractivo visual. El "<b>queso del Fundo</b>" (<b>Fotografía 18</b>) tiene un empaque al vacío funcional, pero su presentación es muy básica. Los productos como el "<b>yogurt</b>" (<b>Fotografía 19</b>) y la "<b>mantequilla y manjar</b>" (<b>Fotografía 20</b>) carecen de un etiquetado atractivo que comunique sus beneficios o su origen artesanal, lo que explicaría su menor preferencia.</p> <p>• <b>Conservación y Logística:</b><br/>- <i>Incongruencia con el Precio:</i> La observación de la "<b>ex sala de procesamiento</b>" abandonada (<b>Fotografía</b></p> | <p>de la organización. La lealtad y la retención de clientes son los indicadores últimos de la efectividad de este enfoque.</p> |
|--|---|---|---|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <p><b>10)</b> y el deterioro general de la infraestructura contrastan fuertemente con el precio percibido como "elevado" para productos como el queso. El cliente paga una prima por un producto "artesanal y de la universidad", pero la realidad operativa que sustenta esa prima (instalaciones adecuadas, controles de calidad) no es visible y, en muchos casos, es deficiente.</p> |  |
|--|--|--|--|

#### IV. Discusión

Los hallazgos de la presente investigación respecto a la implementación de la mejora continua en organizaciones coinciden en múltiples aspectos con estudios nacionales e internacionales recientes, aunque también presentan algunas discrepancias relevantes que deben ser analizadas.

En primer lugar, se observa una **coincidencia significativa** con los resultados obtenidos por Barreras (2022), quien encontró que muchas pequeñas y medianas empresas (Pymes) no aplican estrategias de mejora continua debido al temor a lo desconocido y la falta de conocimientos técnicos. De forma similar, en el presente estudio se identificó que, si bien las organizaciones reconocen la importancia de la mejora continua, su implementación es parcial o incipiente, siendo limitada por factores como la resistencia al cambio, la escasa capacitación del personal y la ausencia de liderazgo comprometido. Esta relación también es consistente con lo planteado por Requejo (2019), quien evidenció que la falta de orden y la desmotivación del personal constituyen barreras importantes para la mejora del proceso productivo.

Asimismo, los resultados coinciden con los hallazgos de Rujano et al. (2020), quienes subrayan la importancia del liderazgo transformacional y el compromiso directivo como factores clave en el éxito de las estrategias de mejora continua. En esta investigación se reafirma esta idea, ya que se constató que aquellas organizaciones donde la alta dirección lidera activamente los procesos de mejora tienden a mostrar mayores avances en términos de eficiencia y calidad. Del mismo modo, el enfoque en el cliente resaltado por Mamani y Ramírez (2022) guarda correspondencia con los resultados obtenidos, dado que se identificó que las empresas que priorizan la retroalimentación del cliente logran detectar oportunidades de mejora más efectivas y sostenibles.

Por otra parte, los hallazgos del estudio también se alinean con la propuesta de Montesinos et al. (2020), quienes demostraron que el uso de herramientas como el ciclo PHVA (Deming) permite una mejora cuantificable en los niveles de eficiencia operativa. En este trabajo se encontró que las organizaciones que emplean herramientas sistemáticas para la medición de procesos tienden a desarrollar mejoras más estructuradas y con impactos más duraderos.

Sin embargo, **existen algunas contradicciones** relevantes con investigaciones anteriores. Por ejemplo, a diferencia del estudio de Asitimbay (2024), donde se reporta un alto nivel de desempeño logístico y un uso eficiente de dashboards e indicadores (Fill Rate del 96% y OTIF del 96%), en el presente estudio se evidenció una carencia generalizada de sistemas de monitoreo en tiempo real y un uso limitado de indicadores clave de desempeño (KPIs). Este contraste sugiere que aún persiste una brecha significativa en el uso de herramientas tecnológicas para la mejora continua en muchas organizaciones, especialmente en aquellas con recursos limitados.

Otra discrepancia se encuentra respecto al estudio de León (2022), quien reporta un notable incremento de la productividad (hasta 40%) tras la implementación de herramientas como los 5 porqués, el diagrama de Ishikawa y el mapeo de procesos SIPOC. En contraste, en esta investigación se observó que, aunque algunas organizaciones conocen estas herramientas, su aplicación no es sistemática ni generalizada, lo que limita los impactos positivos sobre la productividad.

Finalmente, se difiere parcialmente del estudio de Molina y Carrasco (2021), que hallaron una relación directa entre la entrega oportuna y la competitividad organizacional. En el caso del presente estudio, si bien se identificó una relación entre el tiempo de respuesta y la satisfacción del cliente, otros factores como la comunicación interna, la

capacitación continua y el reconocimiento al personal parecen tener un peso igual o mayor en la percepción de competitividad.

En conjunto, estos hallazgos reflejan que, aunque existe un consenso general sobre los beneficios de la mejora continua en la literatura reciente, su nivel de implementación efectiva aún varía ampliamente entre organizaciones, dependiendo de factores internos como el liderazgo, la cultura organizacional y la capacidad técnica

## Conclusiones

Se describió la mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, concluyendo que presenta limitaciones significativas en sus diferentes dimensiones. Si bien se identifican esfuerzos aislados por parte del personal operativo para mantener la funcionalidad del fundo, no existe una estrategia institucional clara, ni un sistema formal que permita implementar, evaluar o sostener procesos de mejora. La cultura organizacional carece de una visión compartida, liderazgo proactivo y mecanismos de evaluación, lo cual repercute negativamente en el rendimiento general del fundo y en su sostenibilidad a largo plazo.

Se describió los procesos operativos del fundo, evidenciándose que no están estandarizados ni documentados formalmente. Predomina la transmisión oral de funciones y la ejecución empírica del trabajo, sustentada en la experiencia de los trabajadores. Se observan deficiencias estructurales como infraestructura obsoleta, falta de tecnificación y escasa articulación entre producción, transformación y comercialización. Como resultado, existen pérdidas frecuentes por sobreproducción o baja calidad del producto final.

Se describió el liderazgo institucional, evidenciándose que es débil y poco participativo. Los directivos no promueven espacios efectivos de diálogo ni ejecutan acciones sostenibles de mejora. Aunque algunos líderes, como el gerente del fundo, muestran interés por revertir la situación, se enfrentan a la falta de apoyo desde la administración central.

Se describió la participación del personal, evidenciándose que se basa en la responsabilidad individual, más que en una estructura formal de mejora continua. Los trabajadores muestran un compromiso genuino con sus funciones, muchas veces asumiendo tareas más allá de su rol, sin reconocimiento ni retribución. La colaboración

entre áreas ocurre de forma informal mediante faenas o acuerdos internos, lo que refleja una organización sostenida en la ética del trabajo, más que en una gestión efectiva.

Describir la medición y el análisis de datos de mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. No se identifican mecanismos institucionales formales para la medición, análisis o uso de datos orientados a la mejora continua. Las decisiones operativas se toman de manera reactiva, sin indicadores ni registros sistematizados. La falta de datos impide evaluar el desempeño real del fundo, así como establecer objetivos medibles o estrategias correctivas.

Se describió que la satisfacción del cliente con los productos ofrecidos por el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Los consumidores asocian la calidad principalmente con atributos sensoriales como frescura, naturalidad, sabor y apariencia, los cuales constituyen factores decisivos en la elección de compra. Asimismo, la lealtad se configura como un proceso diferenciado según los productos: mientras la leche y el queso concentran una fidelización sólida basada en la confianza, la tradición y la seguridad alimentaria, el yogurt muestra un potencial de crecimiento, y el manjar y la mantequilla mantienen lealtades débiles y ocasionales, condicionadas por hábitos culturales y percepciones de consumo. En cuanto al valor percibido, se observa una jerarquía clara en la que la leche y el queso son considerados productos indispensables y de alta confiabilidad, el yogurt ocupa una posición intermedia vulnerable a la competencia, y el manjar y la mantequilla se perciben como bienes prescindibles con bajo reconocimiento de beneficios.

## Recomendaciones

Diseñar e implementar un plan integral de mejora continua que articule todas las áreas del fundo, estableciendo objetivos, responsables y cronogramas. Este plan debe incluir lineamientos estratégicos para guiar el cambio institucional, promover una cultura de calidad y consolidar una estructura operativa sostenible en el tiempo.

Elaborar e institucionalizar manuales de procesos para cada área del fundo (producción, transformación, comercialización), acompañados de diagramas de flujo y procedimientos operativos estándar. Esta estandarización permitirá reducir errores, capacitar al personal de manera uniforme y garantizar la continuidad operativa.

Fortalecer las competencias de liderazgo mediante capacitaciones en gestión participativa, liderazgo transformacional y toma de decisiones estratégicas para los directivos. Asimismo, establecer canales formales de comunicación interna, como reuniones periódicas con los trabajadores, para fomentar un liderazgo cercano y comprometido.

Implementar un sistema de reconocimiento e incentivos laborales, que valore el esfuerzo y compromiso del personal. Además, formalizar mecanismos de participación activa, como comités de mejora o equipos de trabajo colaborativo, que promuevan la corresponsabilidad en los resultados organizacionales.

Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita monitorear la eficiencia, calidad y productividad de los procesos. Este sistema debe incluir formatos de registro, responsables de seguimiento y análisis periódicos para la toma de decisiones basada en evidencia.

Desarrollar una estrategia de gestión de la relación con el cliente, que contemple encuestas de satisfacción, estudios de mercado y canales de retroalimentación. Asimismo, redefinir la estrategia de comercialización en función de la demanda real y mejorar la

coordinación entre el fundo y los puntos de venta. Así mismo, desarrollar un plan de marketing integral que articule la identidad institucional con la tradición y la calidad artesanal, apoyado en actividades prácticas como degustaciones, ferias y educación alimentaria.

## Referencias

- Acevedo, A., & López, A. (2004). *Proceso de la entrevista*. Limusa. Obtenido de [https://www.google.com.pe/books/edition/El\\_proceso\\_de\\_la\\_entrevista/V-Wi4\\_aHmKAC?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.pe/books/edition/El_proceso_de_la_entrevista/V-Wi4_aHmKAC?hl=es&gbpv=1)
- Aldavert, J. (2018). *5S para la mejora continua*. Alda Talent Empresa. Obtenido de [https://www.google.com.pe/books/edition/5S\\_para\\_la\\_mejora\\_continua/KEzcDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.pe/books/edition/5S_para_la_mejora_continua/KEzcDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=0)
- Aldavert, J. (2018). *5S para la mejora continua*. Alda Talent Empresa. Obtenido de [https://www.google.com.pe/books/edition/5S\\_para\\_la\\_mejora\\_continua/KEzcDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.pe/books/edition/5S_para_la_mejora_continua/KEzcDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=0)
- Asitimbay, K. (2024). *Proyecto de Mejora Continua aplicado en la Gestión Logística en la Empresa Fibroacero S.A. [Tesis de pregrado, Universidad del Azuay]*. dspace. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/14708/1/20226.pdf>
- Barreras, I. (2022). *La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial [Tesis de Pregrado, Universidad Politécnica del Valle del Évora, México]*. Repositorio. Obtenido de <https://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253/488>
- Beck, K. (et al., 2001). *Manifiesto for Agile Software Development*. gile Alliance.
- Braun, v., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative . Research in Psychology*, 77-101.
- Cahuana, R. (2019). *El rol del capital humano capacitado para lograr ventaja competitiva en la MYPE de Lima Metropolitana [Tesis de pregrado, Universidad Rciardo Palma]*. Repositorio. Obtenido de [https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/2291/NEG\\_T030\\_46435560\\_T%20%20%20CAHUANA%20ARAUJO%20RENATO%20ESTEBAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/2291/NEG_T030_46435560_T%20%20%20CAHUANA%20ARAUJO%20RENATO%20ESTEBAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castillo, N. (2021). Fenomenología como método de investigación cualitativa: preguntas desde la práctica investigativa. (20). Obtenido de [http://www.relmis.com.ar/ojs/index.php/relmis/article/view/fenomenologia\\_como\\_metodo/167](http://www.relmis.com.ar/ojs/index.php/relmis/article/view/fenomenologia_como_metodo/167)
- Chang, R., & Neidzwiecki. (1999). *Herramientas para la mejora continua de la calidad II*. Granica. Obtenido de [https://www.google.com.pe/books/edition/Herramientas\\_para\\_la\\_mejora\\_continua\\_de/W5BWNTj82OcC?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.pe/books/edition/Herramientas_para_la_mejora_continua_de/W5BWNTj82OcC?hl=es&gbpv=1)
- Company, M. y. (2020). *The state of AI in 2020*. McKinsey Analytics.
- Creswell, J. W. (2015). *Diseño de investigación: enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos (4.ª ed.)*. Publicaciones SAGE.
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
- Deming, W. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.

- Deming, W. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Educational Services. Instituto Tecnológico de Massachusetts.
- Domingo, A. J. (2012). *Calidad y Mejora Continua. Actividades I*. Editorial Donostiarra, S. A. Obtenido de [https://www.google.com.pe/books/edition/Calidad\\_y\\_Mejora\\_Continua\\_Actividades\\_I/hoFiov05vhIC?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.pe/books/edition/Calidad_y_Mejora_Continua_Actividades_I/hoFiov05vhIC?hl=es&gbpv=1)
- Godínez, A., & Hernández, G. (2018). *Poder KAIZEN: El método preferido de MEJORA CONTINUA para maximizar los RESULTADOS de toda organización GARANTIZADO*. (G. H. Moreno, Ed.) Obtenido de [https://www.google.com.pe/books/edition/Poder\\_KAIZEN\\_El\\_m%C3%A9todo\\_preferido\\_de\\_MEJ/WPxcDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.pe/books/edition/Poder_KAIZEN_El_m%C3%A9todo_preferido_de_MEJ/WPxcDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=0)
- Guerra, I. (2007). *Conceptos y Herramientas Para La Medicion y Mejora del Desempeno*. AuthoHouse. Obtenido de [https://www.google.com.pe/books/edition/Evaluacion\\_y\\_Mejora\\_Continua/tQiAlcui5dsC?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.pe/books/edition/Evaluacion_y_Mejora_Continua/tQiAlcui5dsC?hl=es&gbpv=1)
- Harry, M., & Schroeder, R. (2000). *Six Sigma: la innovadora estrategia de gestión que revoluciona las principales corporaciones del mundo*. Moneda. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=j-DWaa2iKTsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=j-DWaa2iKTsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Juran, J. (1982). Simon y Schuster,. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=KPUXbZ2Hw1EC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=KPUXbZ2Hw1EC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Lee, H., & Kerlinger, F. N. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4 ed.). McGraw-Hill.
- León, F. (2022). *Propuesta e implementación de mejora continua en una línea de producción de cajas de cartón corrugado para alimentos de agroexportación empleando metodología PDCA [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]*. Tesis.puc. Obtenido de [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/24327/LEON\\_ZEGARRA\\_FRANCO\\_PROPUUESTA\\_IMPLEMENTACION\\_MEJORA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/24327/LEON_ZEGARRA_FRANCO_PROPUUESTA_IMPLEMENTACION_MEJORA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lozada, J. (2014). *Investigación Aplicada*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20aplicada%20busca%20la,la%20teor%C3%ADa%20y%20el%20producto.>
- Mamani , L., & Ramírez , D. (2022). *Comportamiento del cliente y la mejora continua de una entidad financiera, en Juliaca - Puno, 2021 [Tesis de Pregrado, Universidad Cesar Vallejo]*. Repositorio. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/98192/Mamani\\_CL-Ram%c3%adrez\\_LYD-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/98192/Mamani_CL-Ram%c3%adrez_LYD-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Membrano, J. (2022). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de Excelencia*. Díaz de Santos. Obtenido de [https://www.google.com.pe/books/edition/Innovaci%C3%B3n\\_y\\_mejora\\_continua\\_seg%C3%BA\\_n\\_el/Y40klEWbNwEC?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.pe/books/edition/Innovaci%C3%B3n_y_mejora_continua_seg%C3%BA_n_el/Y40klEWbNwEC?hl=es&gbpv=1)

- Molina, C., & Carrasco, M. (2021). *Mejora continua de los procesos para mejorar la competitividad en el área de reparación de compresores [Tesis de Pregrado, Universidad Cesar Vallejo]*. Repositorio. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/89436/Molina\\_NCE-Vilchez\\_CDM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/89436/Molina_NCE-Vilchez_CDM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Montensinos, S. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92). Obtenido de <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2020/Vol.%2025/No.%2092/39.pdf>
- Muguira, A. (2023). *Diseño de investigación. Elementos y características*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/disenio-de-investigacion/>
- Oakland, J. (1993). *Total Quality Management: The Route to Improving Performance*. Nichols Pub Co.
- Oakland, J. (2003). *Total Quality Management: Text with cases*. Routledge. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=eo2y8mgEFHAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=eo2y8mgEFHAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Oakland, J. (2014). *Gestión de la Calidad Total y Excelencia Operativa: Texto con Casos*. Routledge. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=zxdxAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=zxdxAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Requejo, L. (2019). *“Mejora continua del proceso productivo, para incrementar la productividad en el área de pilado del Molino Chiclayo S.A.C.” [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]*. Repositorio. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40334/Requejo\\_BLG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40334/Requejo_BLG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rujano, M. (2020). Mejora continua e innovación en agroempresa mexicana: Modelo Self Lead Team. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91). Obtenido de <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2020/Vol.%2025/No.%2091/6.pdf>
- Salazar, D. (10 de 4 de 2024). *Economía de Latinoamérica crecería menos este 2024; la violencia está entre las razones que frenan el desarrollo*. Obtenido de <https://www.bloomberglinea.com/summit-2024-mexico/>
- Sánchez, J. (2024). *Las empresas esperan un ritmo de cambio sin precedentes en 2024, según el ‘Índice Mundial Pulse of Change 2024’ de Accenture*. Obtenido de <https://newsroom.accenture.es/>: <https://newsroom.accenture.es/es/news/2024/las-empresas-esperan-un-ritmo-de-cambio-sin-precedentes-en-2024-segun-el-indice-mundial-pulse-of-change-2024>
- sdelsol. (2023). *Cómo hacer un análisis de resultados*. Obtenido de <https://www.sdelsol.com/blog/tendencias/como-hacer-un-analisis-de-resultados/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20resultados%20es,conclusiones%20que%20estos%20datos%20originan.>
- Shingo, S. (1986). *A Study of the Toyota Production System: From an Industrial Engineering Viewpoint*. Productivity Press. Prensa CRC. Obtenido de

[https://books.google.com.pe/books?id=RKWU7WEIJ7oC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=RKWU7WEIJ7oC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- Supo, J. (2023). *Niveles de Investigación*. Obtenido de <https://bioestadistico.com/niveles-de-investigacion>
- Sydle. (16 de junio de 2022). *Mejora continua: descubre sus beneficios y cómo aplicarla*. Obtenido de <https://www.sydle.com/es/blog/mejora-continua-6101a388b2503757979faf52#:~:text=La%20mejora%20continua%20de%20los,los%20productos%20y%20los%20servicios.>
- Taguchi, G. (1986). *Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes*. Asian Productivity Organization.
- Tecana American University. (2023). *Los niveles de investigación*. Obtenido de <https://tauniversity.org/los-niveles-de-investigacion>
- Tesis y master. (2023). *¿Qué es Atlas ti?* . Obtenido de <https://tesisymasters.cl/atlas-ti/>
- Velázquez, A. (2023). *¿Cuál es la diferencia entre población y muestra?* Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/diferencia-entre-poblacion-y-muestra/#:~:text=Los%20datos%20de%20poblaci%C3%B3n%20son,esto%20no%20siempre%20es%20posible.>
- Womack, J., & Jones, D. (1996). *Lean Thinking: Destierra el desperdicio y crea riqueza en tu empresa*. Simon y Schuster. Obtenido de [https://books.google.co.cr/books?id=QZrZAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=QZrZAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Zayas, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista electrónica sobre Cueros Académicos y Grupos de Investigación*, 9(17). Obtenido de <https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253/488>

**ANEXOS**

## Anexo A: Matriz de consistencia

| PROBLEMAS   | OBJETIVOS  | CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS  | METODOLOGÍA   | POBLACIÓN Y MUESTRA   |
|---|--|---|---|---|
| <p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cómo se realizan la mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho?</p>   | <p><b>Objetivo general</b></p> <p>Describir la mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho.</p>  | <p><b>Categorías</b></p> <p>X: mejora continua</p> <p><b>Sub categorías</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque en los procesos</li> <li>• Liderazgo y compromiso</li> <li>• Participación del personal</li> <li>• Medición y análisis de datos</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> </ul> | <p><b>Tipo de investigación</b></p> <p>Básica</p> <p><b>Nivel de investigación</b></p> <p>Descriptivo</p> <p><b>Diseño de investigación</b></p> <p>No experimental</p> <p><b>Método de investigación</b></p> <p>Fenomenológico</p> <p><b>Técnica</b></p> <p>Entrevista<br/>semiestructurada, encuesta<br/>y observación</p> <p><b>Instrumento</b></p> <p>Guía de entrevista,<br/>cuestionario y guía de<br/>observación</p> | <p><b>Población</b></p> <p>-10 trabajadores<br/>-Clientes del fundo</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>30 clientes</p> <p><b>Muestreo</b></p> <p>No probabilístico<br/>Por conveniencia</p> |
| <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>a) ¿Cómo se realiza el enfoque en los procesos de mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga?</p> <p>b) ¿Cómo se realiza el liderazgo y compromiso en mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga?</p> <p>c) ¿Cómo se realiza la participación del personal en mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga?</p> <p>d) ¿Cómo se realiza la medición y análisis de datos de mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga?</p> <p>e) ¿Cómo se realiza la satisfacción del cliente en mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga?</p> | <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>a) Describir el enfoque en los procesos de mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.</p> <p>b) Describir el liderazgo y el compromiso en mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.</p> <p>c) Describir la participación del personal en mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.</p> <p>d) Describir la medición y el análisis de datos de mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.</p> <p>e) Describir la satisfacción del cliente en mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.</p> |   |   |   |

## Anexo B: Guía de entrevista semiestructurada para directivos

**Objetivo de la entrevista:** Evaluar la implementación y percepción de la mejora continua en la organización.

### I. Datos Generales

1. Género: .....

2. Grado de instrucción: .....

### II. Preguntas estructurales

#### Subcategoría 1: Enfoque en los procesos

##### 1. Identificación y estandarización de Procesos

¿Describa los procesos generales de la organización, según su conocimiento? ¿Utilizan algún método o herramienta para mapear o diagramar los procesos? Si es así, ¿cuál?

.....  
 .....

¿Los procesos están documentados formalmente? Si es no ¿Cómo se asegura que se sigan los procedimientos adecuados?

.....  
 .....

¿Cómo se identifican los procesos más importantes dentro de la organización?

.....  
 .....

##### 2. Tasa de errores o defectos

¿Cuál son los errores, ineficiencias o desperdicios más comunes que ha observado en los procesos operativos de la organización?

.....  
 .....

¿Qué estrategias emplea la organización para minimizar errores, ineficiencias o desperdicios en sus procesos?

.....  
 .....

¿Cuáles son los defectos recurrentes en los productos ofrecidos?

.....  
 .....  
 ¿Qué estrategias emplea la organización para minimizar los productos defectuosos?

.....  
 .....

### **3. Flexibilidad y adaptabilidad**

¿Cómo percibe la organización los cambios en el mercado o en las demandas del cliente?

.....  
 .....

¿Qué procesos existen para implementar nuevas ideas y adaptarse a nuevas condiciones o requerimientos del mercado o clientes?

.....  
 .....

## **Subcategoría 2: Liderazgo y compromiso**

### **4. Compromiso de los líderes**

¿Cómo participa los directivos (responsables) en las iniciativas de la mejora de procesos operativos de la organización?

.....  
 .....

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en su rol como líder en relación con la implementación de las iniciativas de mejora continua en la organización?

.....  
 .....

### **5. Claridad de visión y objetivos**

¿Cómo está relacionado la visión, misión y objetivos de la organización con la mejora continua?

.....  
 .....

¿Qué estrategias implementan los líderes para alinear a los equipos (trabajadores) con los objetivos definidos para la mejora continua?

.....  
 .....

## 6. Gestión de cambio organizacional

¿Cómo determina la organización las áreas prioritarias para implementar cambios?

.....  
 .....

¿Puede compartir un caso donde se realizó los cambios para mejoramiento de procesos operativos?

.....  
 .....

### Subcategoría 3: Participación del personal

## 7. Sentido de Responsabilidad

¿Cómo fomenta un sentido de responsabilidad compartida entre los empleados en relación con la mejora continua?

.....  
 .....

¿Qué iniciativas ha implementado para asegurar que todos los niveles del personal se sientan responsables de la mejora continua?

.....  
 .....

## 8. Colaboración interdepartamental

¿Qué medidas, canales y métodos se utilizan para facilitar la colaboración entre áreas en mejoras de los procesos?

.....  
 .....

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la organización al fomentar la colaboración entre áreas, y cómo los aborda?

.....  
 .....

## 9. Reconocimiento y recompensa

¿Qué prácticas maneja la organización para reconocer y recompensar a los empleados que contribuyen al mejoramiento de los procesos?

.....  
 .....

¿Cómo evalúa el impacto del reconocimiento en la motivación de los empleados para participar en iniciativas de mejora?

.....  
 .....

#### **Subcategoría 4: Medición y análisis de datos**

##### **10. Evaluación de la calidad del producto**

¿Qué tipo de datos recopilan para evaluar la calidad de los productos?

.....  
 .....

¿Cómo se interpretan y utilizan esos datos para tomar decisiones estratégicas de mejora continua?

.....  
 .....

##### **11. Retención de clientes**

¿Cuáles son las estrategias implementadas actuales para la retención de clientes?

.....  
 .....

¿Qué indicadores utiliza para medir la satisfacción del cliente y su relación con la retención?

.....  
 .....

##### **12. Innovación centrada en el cliente**

¿Cómo recopila y analiza la información sobre las necesidades y expectativas de los clientes?

.....  
 .....

¿Qué criterios utiliza para evaluar nuevas ideas o iniciativas centradas en el cliente?

.....  
 .....

**Finalmente:**

¿Hay algún otro aspecto relacionado con la mejora continua organizacional que te gustaría comentar?

.....  
.....

¿Tienes alguna sugerencia sobre cómo podríamos mejorar el proceso de recolección de información en este contexto?

.....  
.....

## Anexo C: Guía de entrevista semiestructurada para trabajadores

### **I. Datos Generales**

1. Nombre: .....
2. Género: .....
3. Grado de instrucción: .....
4. Área de trabajo: .....
5. Tiempo que labora: .....

### **II. Preguntas estructurales**

#### **Subcategoría 1: Enfoque en los procesos**

##### **1. Identificación y estandarización de Procesos**

¿Cuáles son las funciones principales que realiza en tu área de trabajo, desde inicio a fin?  
¿estas funciones que menciono están plasmados en un documento? Si es así, ¿cuál?

.....

¿Cree usted que las funciones descritas son fáciles o difíciles de realizarlos? ¿en qué tiempo lo realiza cada actividad clave?

.....

##### **2. Tasa de errores o defectos**

¿Cuál son las dificultades más frecuentes que afrontas en tu área de trabajo?

.....

¿De qué manera solucionas estas dificultades existentes?

.....

#### **Subcategoría 2: Liderazgo y compromiso**

##### **4. Compromiso de los líderes**

¿Recibes la visita o citas a reuniones con los directivos (gerente, socios, etc) para hacer una evaluación de la situación del fundo? ¿Cada cuánto tiempo recibes estas visitas o reuniones?

.....

¿Describa cómo los directivos solucionan la existencia de deficiencias y dificultades presentados en tu área? ¿tiempo de respuesta?

.....

##### **5. Claridad de visión y objetivos**

¿Menciona la visión y objetivos del fundo? ¿estos objetivos se cumplen? ¿Cómo comunicas los directivos sobre los objetivos definidos de la organización?

.....

## 6. Gestión de cambio organizacional

¿Durante el tiempo que trabaja en el fundo, usted ha notado cambios significativos? menciona cuales fueron.

.....

### Subcategoría 3: Participación del personal

## 7. Sentido de Responsabilidad

¿Qué acciones realiza usted para mejorar las actividades en tu trabajo?

.....

¿Con qué frecuencia se solicita tu opinión o sugerencias para mejorar las actividades y resultados del fundo?

.....

¿Sientes que tu participación es valorada y tomada en cuenta? ¿Cuántas veces han sido tomado en cuenta?

.....

¿Tienes autonomía en las actividades de tu área de trabajo? ¿en qué medida puedes hacer cambios?

.....

¿Influyes en los resultados de la organización? ¿de qué manera?

.....

## 8. Colaboración interdepartamental

¿Cómo te comunicas y colaboras con otras áreas para resolver problemas o mejorar procesos? ¿Comparta una experiencia?

.....

¿Qué beneficios obtienes al colaborar con otras áreas de trabajo? ¿Y qué desafíos enfrentas?

.....

## 9. Reconocimiento y recompensa

¿La empresa tiene políticas de recompensas y reconocimientos? ¿de qué manera? ¿Cómo le hizo sentir eso?

.....

¿Cómo afecta el reconocimiento o falta de él a tu motivación o desempeño en el trabajo?

.....  
¿Qué reconocimientos cree que se debería implementar?  
.....

**Finalmente:**

¿Tienes alguna sugerencia para la mejora de la organización?  
.....

## Anexo D: Cuestionario para clientes del Fundo Allpachaca

El siguiente cuestionario tiene como objetivo describir la satisfacción del cliente en mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Responda a las siguientes preguntas según su percepción.

### I. Información General

- Sexo: \_\_\_\_\_
- Edad: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación, encontrará una serie de preguntas organizadas en formato **tipo matriz** y **Simples**. Por favor, seleccione la respuesta que mejor refleje su percepción sobre los productos lácteos que consume.

### II. Calidad Percibida del Producto

1. ¿Con qué frecuencia consume los siguientes productos lácteos de nuestra tienda?

| Productos   | Siempre                  | Casi siempre             | Algunas veces            | Casi nunca               | Nunca                    |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Leche       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Queso       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yogurt      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Manjar      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mantequilla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Cuáles de los siguientes atributos sensoriales considera al adquirir productos lácteos?

| Productos   | Sabor                    | Textura                  | Aroma                    | Color                    | Frescura                 | Naturalidad              |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Leche       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Queso       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yogurt      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Manjar      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mantequilla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Qué aspectos considera más importantes al comprar productos lácteos?

| Productos   | Fecha de vencimiento     | Apariencia               | Precio                   | Marca                    |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Leche       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Queso       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yogurt      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Manjar      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mantequilla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Ha notado algún problema o irregularidad en los siguientes aspectos de los productos lácteos del Fundo Allpachaca?

| Productos   | Sabor                    | Textura                  | Aroma                    | Color                    | Frescura                 | Naturalidad              |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Leche       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Queso       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yogurt      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Manjar      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mantequilla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Qué tan confiable considera que es el cumplimiento de normas de seguridad e higiene alimentaria en los productos lácteos del Fundo Allpachaca?

| Productos   | Muy confiable            | Confiable                | No estoy seguro          | Poco confiable           | Nada confiable           |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Leche       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Queso       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yogurt      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Manjar      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mantequilla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. ¿El envase o empaque de los productos del Fundo Allpachaca garantizan su frescura?

| Productos   | Siempre                  | Casi siempre             | Algunas veces            | Casi nunca               | Nunca                    |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Leche       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Queso       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yogurt      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Manjar      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mantequilla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. Evalúa la presentación del envase o empaque de los productos lácteos del Fundo Allpachaca

| Aspectos                                      | Leche                    | Queso                    | Yogurt                   | Manjar                   | Mantequilla              |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Contiene información nutricional              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Contiene fecha de vencimiento clara y visible | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Buen estado y sellado correctamente           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Atractivo y funcional                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Etiquetado claro y fácil de leer              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### III. Lealtad del Cliente

1. Indique el nivel de preferencia que tiene para cada producto lácteo del Fundo Allpachaca

| Productos   | Primera opción           | Segunda opción           | Última opción            |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Leche       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Queso       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yogurt      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Manjar      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mantequilla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Comparado con otras marcas ¿por qué prefieres este producto del Fundo Allpachaca?

| Productos   | Precio                   | Atributos sensoriales<br>(sabor, textura, aroma) | Seguridad e Higiene<br>Alimentaria | Marca                    |
|-------------|--------------------------|--|------------------------------------|--------------------------|
| Leche       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> |
| Queso       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> |
| Yogurt      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> |
| Manjar      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> |
| Mantequilla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Qué haría si el precio de los productos del Fundo Allpachaca aumenta moderadamente?

| Productos   | Seguiría<br>comprándolo  | Compraría, con<br>menos frecuencia | Dejaría de<br>comprarlo  |
|-------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| Leche       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> |
| Queso       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> |
| Yogurt      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> |
| Manjar      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> |
| Mantequilla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Qué productos del Fundo Allpachaca recomendarías a familiares o amigos?

- Leche  
 Queso

- Yogurt
- Manjar
- Mantequilla
- Todos

#### IV. Valor Percibido

1. ¿Qué opina sobre el precio de los productos del Fundo Allpachaca en relación con sus atributos o beneficios?

| Productos   | Es totalmente justo y adecuado | Es algo elevado para lo que ofrece | Es demasiado caro en comparación con sus beneficios | No estoy seguro/a.       |
|-------------|--------------------------------|------------------------------------|---|--------------------------|
| Leche       | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>                            | <input type="checkbox"/> |
| Queso       | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>                            | <input type="checkbox"/> |
| Yogurt      | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>                            | <input type="checkbox"/> |
| Manjar      | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>                            | <input type="checkbox"/> |
| Mantequilla | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>                            | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Qué opinas sobre los beneficios nutricionales de los productos lácteos para su alimentación?

| Productos   | Beneficios Importante    | Algunos beneficios       | No aporta beneficios     | No estoy seguro/a.       |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Leche       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Queso       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yogurt      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Manjar      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mantequilla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Cómo percibe la opinión de otras personas sobre los productos del Fundo Allpachaca?

- Es muy reconocido y valorado positivamente.
- Es reconocido, pero con opiniones mixtas.
- Es poco conocido, pero quienes lo usan tienen buena opinión.
- No es muy reconocido ni tiene una imagen clara.

4. ¿Cómo calificaría la relación costo-beneficio de los productos del Fundo Allpachaca?

- Sí, vale totalmente la pena.
- Sí, pero podría ser un poco más barato.
- Más o menos, hay otros mejores por el mismo precio.
- No, es caro para lo que ofrece.

5. Si hubiera productos similares más baratos, ¿seguirías eligiendo los productos del Fondo Allpachaca?

| Productos   | Sí, lo prefiero          | Sí, pero la diferencia de precio no es mucha | No, elegiría el más barato |
|-------------|--------------------------|--|----------------------------|
| Leche       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                     | <input type="checkbox"/>   |
| Queso       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                     | <input type="checkbox"/>   |
| Yogurt      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                     | <input type="checkbox"/>   |
| Manjar      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                     | <input type="checkbox"/>   |
| Mantequilla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                     | <input type="checkbox"/>   |

**¡Gracias por tu tiempo y agradecido por su colaboración!**

## Anexo E: Guía de observación

## INSTRUMENTOS N° 4

## Guía de Observación

**Objetivo:** Evaluar y describir el estado actual de las prácticas de mejora continua en el fundo Allpachaca.

| Aspectos a Observar |  | Existencia | Frecuencia | Efectividad | Observaciones   |
|---------------------|--|------------|------------|-------------|---|
| <b>1</b>            | <b>Enfoque en los Procesos</b>   |            |            |             |   |
|                     | ¿Existen diagramas de flujo actualizados para los procesos clave?  |            |            |             |   |
|                     | ¿Se han definido y documentado los procedimientos estándar de operación (POE)?                               |            |            |             |   |
|                     | ¿Se realizan análisis para identificar actividades que no agregan valor?                                     | No         | Nunca      | Nula        | no realizan análisis a profundidad                            |
| <b>2</b>            | <b>Liderazgo y Compromiso</b>  |            |            |             |   |
|                     | ¿Los líderes de la empresa demuestran un compromiso visible con la mejora continua?                          | No         | baja       | Nula        | No hay compromiso por el tipo de organización y su estructura |
|                     | ¿Se comunica de manera efectiva la importancia de la mejora continua a todos los niveles de la organización? | No         | Nunca      | Nula        | no existe comunicación de mejora continua                     |
|                     | ¿Existe un proceso formal para gestionar los cambios en los procesos?  | No         | Nunca      | Nula        | la mejora continua no está implementado.                      |
| <b>3</b>            | <b>Participación del Personal</b>  |            |            |             |   |
|                     | ¿Existe un sistema formal para recopilar y evaluar las sugerencias de los empleados?                         | No         | nunca      | nula        | solo las sugerencias de manera directa informal.              |
|                     | ¿Se empodera al personal para tomar decisiones y proponer mejoras?   | No         | nunca      | nula        | muy limitada  |
|                     | ¿Existe una comunicación adecuada entre los trabajadores?  | Si         | media      | media       | los trabajadores tienen comunicación informal.                |
|                     | ¿El personal se encuentra motivado con su actividad diaria?  | No         | baja       | baja        | solo amor al trabajo.   |
| <b>4</b>            | <b>Medición y Análisis de Datos</b>  |            |            |             |   |
|                     | ¿Se utilizan herramientas estadísticas para analizar los datos y tomar decisiones basadas en evidencia?      | No         | Nunca      | —           | no vimos herramientas   |

|          |   |    |       |      |                        |
|----------|---|----|-------|------|------------------------|
|          | ¿Existen herramientas y estrategias para verificar la calidad de los productos?             | Si | media | baja | No todos los productos |
|          | ¿Recopilan y analizan la información sobre las necesidades y expectativas de los clientes?  | -  | -     | -    | -                      |
| <b>5</b> | <b>Satisfacción del Cliente</b>   |    |       |      |                        |
|          | ¿Se realizan encuestas de satisfacción al cliente de forma regular?                         | No | nunca | nulo | no existe.             |
|          | ¿Se analizan las quejas de los clientes para identificar oportunidades de mejora?           | No | nunca | nulo | -                      |
|          | ¿Se implementan acciones correctivas basadas en los resultados de las encuestas y análisis? | No | nunca | nulo | -                      |

**Guía de observación 1:** Observación general del fundo

## INSTRUMENTOS N° 4

### Guía de Observación

**Objetivo:** Identificar las prácticas de mejora continua en las principales áreas de oportunidad de los procesos productivo, con el fin de evaluar su efectividad y potencial de mejora.

**Área o proceso a observar:** ORDEÑO - PRODUCCIÓN DE LECHE

|          | Aspectos a Observar                                       | Cumplimiento | Frecuencia                            | Grado de error | Observaciones                       |
|----------|---|--------------|---------------------------------------|----------------|-------------------------------------|
| <b>1</b> | <b>Condiciones del entorno de trabajo</b>                 |              |                                       |                |                                     |
|          | Limpieza y orden de las áreas de trabajo.                 | Si           | Siempre                               | Bajo           | paredes sucias y techo              |
|          | Estado de las maquinarias y equipos.                      | Si           | Siempre                               | medio          | año de utilidad pasada.             |
|          | Disponibilidad de herramientas y materiales.              | Si           | Siempre                               | Bajo           | —                                   |
|          | Iluminación y ventilación adecuadas.                      | Si           | Siempre                               | nulo           | —                                   |
| <b>2</b> | <b>Cumplimiento de las normas de higiene y seguridad:</b> |              |                                       |                |                                     |
|          | Uso correcto de equipos de protección personal (EPP).     | Si           | Siempre                               | nulo           | —                                   |
|          | Aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)   | Si           | Siempre                               | nulo           | —                                   |
|          | Limpieza y desinfección de superficies y equipos.         | Si           | Siempre                               | nulo           | —                                   |
|          | Gestión de residuos.                                      | Si           | Siempre                               | Bajo           | Guarda <del>BSRS</del> de las vacas |
| <b>3</b> | <b>Procesos productivos</b>                               |              |                                       |                |                                     |
|          | Secuencia de las operaciones.                             | Si           | Siempre                               | nulo           | —                                   |
|          | Tiempos de ciclo de cada operación.                       | Si           | Siempre                               | nulo           | —                                   |
|          | Cuellos de botella en el proceso.                         | NO           | Nunca                                 | nulo           | —                                   |
|          | Desperdicios generados (materia prima, energía, agua).    | Si           | <del>Siempre</del> <sup>Siempre</sup> | Bajo           | orgena                              |
|          | Calibración y mantenimiento de equipos.                   | Si           | Siempre                               | nulo           | —                                   |
|          | Control de calidad de los productos.                      | —            | —                                     | —              | —                                   |
| <b>4</b> | <b>Gestión de personal</b>                                |              |                                       |                |                                     |
|          | Capacitación del personal.                                | Si           | Siempre                               | nulo           | —                                   |
|          | Comunicación entre los trabajadores.                      | Si           | Siempre                               | nulo           | —                                   |
|          | Motivación y compromiso del personal.                     | Si           | Siempre                               | nulo           | —                                   |

|          |   |    |         |       |                            |
|----------|---|----|---------|-------|----------------------------|
|          | Cumplimiento de los procedimientos establecidos.            | Si | Siempre | nunca | —                          |
| <b>5</b> | <b>Documentación</b>  |    |         |       |                            |
|          | Disponibilidad de procedimientos operativos estándar (POE). | NO | nunca   | acto  | no existe ningún documento |
|          | Actualización de los registros.                             | Si | siempre | nunca |                            |
|          | Cumplimiento de la trazabilidad de los productos.           | Si | Siempre | nunca | —                          |

**Guía de observación 2:** Observación del área de producción de leche

## INSTRUMENTOS N° 4

### Guía de Observación

**Objetivo:** Identificar las prácticas de mejora continua en las principales áreas de oportunidad de los procesos productivo, con el fin de evaluar su efectividad y potencial de mejora.

**Área o proceso a observar:** PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS

| Aspectos a Observar |   | Cumplimiento | Frecuencia | Grado de error | Observaciones                                    |
|---------------------|---|--------------|------------|----------------|--|
| <b>1</b>            | <b>Condiciones del entorno de trabajo</b>                 |              |            |                | no tienen infraestructura propia                 |
|                     | Limpieza y orden de las áreas de trabajo.                 | Si           | Siempre    | Nulo           |  |
|                     | Estado de las maquinarias y equipos.                      | Si           | Siempre    | Nulo           |  |
|                     | Disponibilidad de herramientas y materiales.              | Si           | Siempre    | Nulo           |  |
|                     | Iluminación y ventilación adecuadas.                      | Si           | Siempre    | Nulo           |  |
| <b>2</b>            | <b>Cumplimiento de las normas de higiene y seguridad:</b> |              |            |                |  |
|                     | Uso correcto de equipos de protección personal (EPP).     | Si           | Siempre    | Nulo           |  |
|                     | Aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)   | Si           | Siempre    | Nulo           |  |
|                     | Limpieza y desinfección de superficies y equipos.         | Si           | Siempre    | Nulo           |  |
|                     | Gestión de residuos.                                      | Si           | Siempre    | Nulo           |  |
| <b>3</b>            | <b>Procesos productivos</b>                               |              |            |                |  |
|                     | Secuencia de las operaciones.                             | Si           | Siempre    | Nulo           |  |
|                     | Tiempos de ciclo de cada operación.                       | Si           | Siempre    | Nulo           |  |
|                     | Cuellos de botella en el proceso.                         | Si           | Siempre    | Alto           | ubicación de la moto (punto fallado)             |
|                     | Desperdicios generados (materia prima, energía, agua).    | Si           | Siempre    | Bajo           | en poca cantidad (leche, agua, etc) de plásticos |
|                     | Calibración y mantenimiento de equipos.                   | Si           | Siempre    | Nulo           |  |
|                     | Control de calidad de los productos.                      | Si           | Siempre    | Nulo           |  |
| <b>4</b>            | <b>Gestión de personal</b>                                |              |            |                |  |
|                     | Capacitación del personal.                                | Si           | Siempre    | Bajo           | se requiere constante capacitación               |
|                     | Comunicación entre los trabajadores.                      | No           | poca       | Nulo           | solo un trabajador en planta                     |
|                     | Motivación y compromiso del personal.                     | Si           | Siempre    | Alto           | no tienen incentivos adecuados.                  |

|          |   |    |         |      |                                      |
|----------|---|----|---------|------|--------------------------------------|
|          | Cumplimiento de los procedimientos establecidos.            | Si | Siempre | Nulo |                                      |
| <b>5</b> | <b>Documentación</b>  |    |         |      |                                      |
|          | Disponibilidad de procedimientos operativos estándar (POE). | Si | Siempre | Nulo |                                      |
|          | Actualización de los registros.                             | Si | Siempre | Nulo |                                      |
|          | Cumplimiento de la trazabilidad de los productos.           | NO | Nunca   | Alto | NO interviene en la comercialización |

**Guía de observación 3:** Observación del área de producción de derivados lácteos

## INSTRUMENTOS N° 4

### Guía de Observación

**Objetivo:** Identificar las prácticas de mejora continua en las principales áreas de oportunidad de los procesos productivo, con el fin de evaluar su efectividad y potencial de mejora.

**Área o proceso a observar:** CRIDNZA DE TERNEROS

|          | Aspectos a Observar                                       | Cumplimiento | Frecuencia   | Grado de error | Observaciones                           |
|----------|---|--------------|--------------|----------------|---|
| <b>1</b> | <b>Condiciones del entorno de trabajo</b>                 | Si           | Siempre      | Alto           | Infraestructura no adecuada             |
|          | Limpieza y orden de las áreas de trabajo.                 |              |              |                |   |
|          | Estado de las maquinarias y equipos.                      | Si           | casi siempre | Alto           | equipos antiguos                        |
|          | Disponibilidad de herramientas y materiales.              | Si           | casi siempre | Medio          | Falta de medicamentos para enfermedades |
|          | Iluminación y ventilación adecuadas.                      | No           | casi nunca   | Alto           | carencia de lugar adecuado de crianza   |
| <b>2</b> | <b>Cumplimiento de las normas de higiene y seguridad:</b> |              |              |                |   |
|          | Uso correcto de equipos de protección personal (EPP).     | Si           | Siempre      | Alto           | no tiene herramientas adecuadas         |
|          | Aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)   | Si           | siempre      | nunca          |   |
|          | Limpieza y desinfección de superficies y equipos.         |              |              |                |   |
|          | Gestión de residuos.                                      | Si           | siempre      | Medio          | av veces la leche se vota               |
| <b>3</b> | <b>Procesos productivos</b>                               |              |              |                |   |
|          | Secuencia de las operaciones.                             | Si           | Siempre      | Baja           | trastado de leche leys                  |
|          | Tiempos de ciclo de cada operación.                       | Si           | siempre      | nunca          |   |
|          | Cuellos de botella en el proceso.                         | Si           | casi siempre | Alto           | Madera los tanaderos                    |
|          | Desperdicios generados (materia prima, energía, agua).    | Si           | casi siempre | Medio          | desperdicio de leche                    |
|          | Calibración y mantenimiento de equipos.                   | No           | Nunca        | Alto           | No cuenta con equipos solo es manual    |
|          | Control de calidad de los productos.                      | —            | —            | —              | —                                       |
| <b>4</b> | <b>Gestión de personal</b>                                |              |              |                |   |
|          | Capacitación del personal.                                | Si           | Siempre      | Baja           | se necesita un profesional veterinario  |
|          | Comunicación entre los trabajadores.                      | No           | casi nunca   | Nulo           | solo existe un trabajador.              |
|          | Motivación y compromiso del personal.                     | Si           | siempre      | Baja           | no tiene incentivos                     |

|   |   |    |         |      |  |
|---|---|----|---------|------|--|
|   | Cumplimiento de los procedimientos establecidos.            | Si | siempre | Nulo |  |
| 5 | <b>Documentación</b>  |    |         |      |  |
|   | Disponibilidad de procedimientos operativos estándar (POE). | NO | Nunca   | Alto | no existe documentos de procedimientos |
|   | Actualización de los registros.                             | Si | siempre | Nulo |  |
|   | Cumplimiento de la trazabilidad de los productos.           | —  | —       | —    | —                                      |

Obs: ✓ Terneros machos se tienen en crianza por 1 año; esto demanda mas costo de crianza  
 ✓ Vaquillas infértiles estan en posesión del fondo por mas años.  
 ✓ No existe Medicamentos para ~~bebas~~ afrontar las enfermedades de terneros.  
 ✓ Mucha mortalidad de 20% a mas.

**Guía de observacion 4:** Observacion del área de crianza de terneros

## INSTRUMENTOS N° 4

### Guía de Observación

**Objetivo:** Identificar las prácticas de mejora continua en las principales áreas de oportunidad de los procesos productivo, con el fin de evaluar su efectividad y potencial de mejora.

**Área o proceso a observar:** PASTOREO


|          | Aspectos a Observar                                       | Cumplimiento | Frecuencia   | Grado de error | Observaciones   |
|----------|---|--------------|--------------|----------------|---|
| <b>1</b> | <b>Condiciones del entorno de trabajo</b>                 |              |              |                |   |
|          | Limpieza y orden de las áreas de trabajo.                 | NO           | Casi nunca   | Alto           | caminos y canales sin mantenimiento                       |
|          | Estado de las maquinarias y equipos.                      | SI           | Siempre      | Medio          | equipos antiguos y sin mantenimiento                      |
|          | Disponibilidad de herramientas y materiales.              | SI           | A veces      | Medio          | herramientas con desuso                                   |
|          | Iluminación y ventilación adecuadas.                      | —            | —            | —              | —   |
| <b>2</b> | <b>Cumplimiento de las normas de higiene y seguridad:</b> |              |              |                |   |
|          | Uso correcto de equipos de protección personal (EPP).     | SI           | Casi Nunca   | Alto           | No disponen de <del>equipos</del> vestuario de protección |
|          | Aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)   | SI           | siempre      | Bajo Nulo      | saben el uso correcto de cercos porim.                    |
|          | Limpieza y desinfección de superficies y equipos.         | —            | —            | —              | —   |
|          | Gestión de residuos.                                      | —            | —            | —              | —   |
| <b>3</b> | <b>Procesos productivos</b>                               |              |              |                |   |
|          | Secuencia de las operaciones.                             | SI           | siempre      | Nulo           | —   |
|          | Tiempos de ciclo de cada operación.                       | SI           | siempre      | Nulo           | —   |
|          | Cuellos de botella en el proceso.                         | SI           | Casi siempre | Alto           | traslado de ganado, tiempo de camino                      |
|          | Desperdicios generados (materia prima, energía, agua).    | —            | —            | —              | —   |
|          | Calibración y mantenimiento de equipos.                   | SI           | Casi Nunca   | Alto           | demora reparar equipos                                    |
|          | Control de calidad de los productos.                      | —            | —            | —              | —   |
| <b>4</b> | <b>Gestión de personal</b>                                |              |              |                |   |
|          | Capacitación del personal.                                | No           | Nunca        | Alto           | No tienen capacitación                                    |
|          | Comunicación entre los trabajadores.                      | SI           | Siempre      | Nulo           |   |
|          | Motivación y compromiso del personal.                     | SI           | Siempre      | Nulo           |   |

|          |   |               |         |      |   |
|----------|---|---------------|---------|------|---|
|          | Cumplimiento de los procedimientos establecidos.            | SI            | Siempre | Nulo |   |
| <b>5</b> | <b>Documentación</b>  |               |         |      |   |
|          | Disponibilidad de procedimientos operativos estándar (POE). | NO            | Nunca   | Alto | falta de documentación de procesos, actividades |
|          | Actualización de los registros.                             | NO            | Nunca   | Alto | los registros no existen, solo es empírico      |
|          | Cumplimiento de la trazabilidad de los productos.           | <del>SI</del> | Siempre | Alto |   |

SUGERENCIAS: trabajadores irresponsables, por obtener puestos de allegados de los directivos.

Guía de observación 5: Observación del área de pastoreo

## Anexo F: validación del instrumento por expertos

|  |   |
|--|---|
|  <b>UNSCH</b><br><small>Univ. Nacional de San Cristóbal de Huamanga</small> | Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga<br>Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contable<br>Escuela Profesional de Administración de Empresas |
|--|---|

## JUICIO SOBRE EL INSTRUMENTO N° 1

**INSTRUCCIONES:**

Coloque en cada casilla una X correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada pregunta, según la calificación que a continuación se detallan.

**Calificación:** B = Bueno (4), M= Mejorar (3), C = Cambiar (2), E = Eliminar (1)

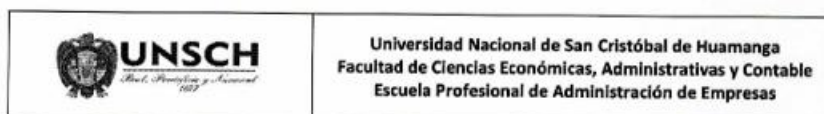
**Los criterios a evaluar son:** Suficiencia, Relevancia, Coherencia, Claridad y Redacción. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio que corresponda.

| Ítems | B | M | C | E | OBSERVACIONES |
|-------|---|---|---|---|---------------|
| 1.    | X |   |   |   |               |
| 2.    | X |   |   |   |               |
| 3.    | X |   |   |   |               |
| 4.    | X |   |   |   |               |
| 5.    |   | X |   |   |               |
| 6.    | X |   |   |   |               |
| 7.    | X |   |   |   |               |
| 8.    | X |   |   |   |               |
| 9.    | X |   |   |   |               |
| 10.   | X |   |   |   |               |
| 11.   |   | X |   |   |               |
| 12.   | X |   |   |   |               |

Evaluado por:

Nombres y Apellidos: María Luz Barbarán Sulca  
 Grado Académico: Magister  
 Profesión: Licenciada en Administración  
 Institución donde labora: Gerencia Regional de Control Ayacucho  
 Cargo que desempeña: Auditor Analista 2  
 Fecha: 09/01/2025

  
 FIRMA



### JUICIO SOBRE EL INSTRUMENTO N° 2

#### INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla una X correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada pregunta, según la calificación que a continuación se detallan.

**Calificación:** B = Bueno (4), M= Mejorar (3), C = Cambiar (2), E = Eliminar (1)

**Los criterios a evaluar son:** Suficiencia, Relevancia, Coherencia, Claridad y Redacción. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio que corresponda.

| Ítems | B | M | C | E | OBSERVACIONES |
|-------|---|---|---|---|---------------|
| 1.    | X |   |   |   |               |
| 2.    | X |   |   |   |               |
| 3.    | X |   |   |   |               |
| 4.    | X |   |   |   |               |
| 5.    | X |   |   |   |               |
| 6.    | X |   |   |   |               |
| 7.    | X |   |   |   |               |
| 8.    |   | X |   |   |               |

Evaluado por:

Nombres y Apellidos: María Luz Barbarán Sulca  
 Grado Académico: Magister  
 Profesión: Licenciada en Administración  
 Institución donde labora: Gerencia Regional de Control Ayacucho  
 Cargo que desempeña: Auditor Analista 2  
 Fecha: 09/01/2025

  
 FIRMA

### JUICIO SOBRE EL INSTRUMENTO N° 3

#### INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla una X correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada pregunta, según la calificación que a continuación se detallan.

**Calificación:** B = Bueno (4), M= Mejorar (3), C = Cambiar (2), E = Eliminar (1)

**Los criterios a evaluar son:** Suficiencia, Relevancia, Coherencia, Claridad y Redacción. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio que corresponda.

| Ítems | B | M | C | E | OBSERVACIONES |
|-------|---|---|---|---|---------------|
| 1.    | X |   |   |   |               |
| 2.    | X |   |   |   |               |
| 3.    | X |   |   |   |               |
| 4.    | X |   |   |   |               |
| 5.    | X |   |   |   |               |
| 6.    | X |   |   |   |               |
| 7.    | X |   |   |   |               |
| 8.    | X |   |   |   |               |
| 9.    | X |   |   |   |               |
| 10.   |   | X |   |   |               |
| 11.   | X |   |   |   |               |
| 12.   | X |   |   |   |               |
| 13.   | X |   |   |   |               |
| 14.   |   | X |   |   |               |
| 15.   | X |   |   |   |               |
| 16.   | X |   |   |   |               |

Evaluado por:

Nombres y Apellidos: María Luz Barbarán Sulca  
 Grado Académico: Magister  
 Profesión: Licenciada en Administración  
 Institución donde labora: Gerencia Regional de Control Ayacucho  
 Cargo que desempeña: Auditor Analista 2  
 Fecha: 09/01/2025



FIRMA



Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga  
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contable  
Escuela Profesional de Administración de Empresas

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR EXPERTO

El que suscribe, María Luz Barbarán Sulca, identificado con DNI N° 70752614, grado académico Magister, de profesión Administrativa, Institución donde labora Gerencia Regional de Control Ayacucho desempeñando el cargo de Auditor Analista 2; hago constar que he revisado y dado el juicio de experto al Instrumento N° 3: Cuestionario de Satisfacción del clientes, diseñado por los bachilleres: **Huamani Meneses, Edson Rolando** y **Huamanculi Alcahuaman, Marleny**; para su validación a fin de ser aplicado en la investigación titulada:

**"Prácticas de mejora continua en el fundo Alpachaca de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2024"**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puede evaluar según los criterios establecidos y formular algunas apreciaciones.

| Criterios               | Descripción  | D | M | B | MB | Observaciones |
|-------------------------|--|---|---|---|----|---------------|
| 1. Suficiencia          | Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta |   |   |   | X  |               |
| 2. Relevancia           | El ítem es esencial o importante, es decir debe ser considerado.                       |   |   | X |    |               |
| 3. Coherencia           | El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo           |   |   | X |    |               |
| 4. Claridad y precisión | El ítem se comprende fácilmente, es claro para obtener la información requerida.       |   |   |   | X  |               |
| 5. Redacción            | Si la ortografía es correcta y hace buen uso de la semántica y la sintaxis.            |   |   |   | X  |               |

Nota. D=Deficiente / M=Mejorar / B=Bueno / MB=Muy Bueno

Opinión de aplicabilidad: Aplicable       Aplicable después de corregir  No aplicable

En Ayacucho, a los 9 días del mes de enero del 2025

  
Nombres y Apellidos: María Luz Barbarán Sulca  
experto



Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga  
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contable  
Escuela Profesional de Administración de Empresas

### JUICIO SOBRE EL INSTRUMENTO N° 1

#### INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla una X correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada pregunta, según la calificación que a continuación se detallan.

Calificación: **B** = Bueno (4), **M** = Mejorar (3), **C** = Cambiar (2), **E** = Eliminar (1)

Los criterios a evaluar son: Suficiencia, Relevancia, Coherencia, Claridad y Redacción. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio que corresponda.

| Ítems | B | M | C | E | OBSERVACIONES |
|-------|---|---|---|---|---------------|
| 1.    | X |   |   |   |               |
| 2.    | X |   |   |   |               |
| 3.    | X |   |   |   |               |
| 4.    |   | X |   |   |               |
| 5.    | X |   |   |   |               |
| 6.    | X |   |   |   |               |
| 7.    | X |   |   |   |               |
| 8.    | X |   |   |   |               |
| 9.    |   | X |   |   |               |
| 10.   | X |   |   |   |               |
| 11.   | X |   |   |   |               |
| 12.   | X |   |   |   |               |

Evaluado por:

Nombres y Apellidos: SPUC TUCUO POCOTAYPE  
 Grado Académico: Universitario  
 Profesión: Contador  
 Institución donde labora: Muntefino  
 Cargo que desempeña: Gerente Comercial  
 Fecha: 09/01/19

  
FIRMA



Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga  
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contable  
Escuela Profesional de Administración de Empresas

### JUICIO SOBRE EL INSTRUMENTO N° 2

#### INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla una X correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada pregunta, según la calificación que a continuación se detallan.

Calificación: **B** = Bueno (4), **M** = Mejorar (3), **C** = Cambiar (2), **E** = Eliminar (1)

Los criterios a evaluar son: Suficiencia, Relevancia, Coherencia, Claridad y Redacción. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio que corresponda.

| Ítems | B | M | C | E | OBSERVACIONES |
|-------|---|---|---|---|---------------|
| 1.    | X |   |   |   |               |
| 2.    | X |   |   |   |               |
| 3.    | X |   |   |   |               |
| 4.    | X |   |   |   |               |
| 5.    | X |   |   |   |               |
| 6.    | X |   |   |   |               |
| 7.    | X |   |   |   |               |
| 8.    |   | X |   |   |               |

Evaluado por:

Nombres y Apellidos: SPAC TUCO RAYPE  
 Grado Académico: Universitario  
 Profesión: Contador  
 Institución donde labora: Montefino  
 Cargo que desempeña: Gerente Comercial  
 Fecha: 09/01/25

  
FIRMA



Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga  
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contable  
Escuela Profesional de Administración de Empresas

### JUICIO SOBRE EL INSTRUMENTO N° 3

#### INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla una X correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada pregunta, según la calificación que a continuación se detallan.

Calificación: B = Bueno (4), M = Mejorar (3), C = Cambiar (2), E = Eliminar (1)

Los criterios a evaluar son: Suficiencia, Relevancia, Coherencia, Claridad y Redacción. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio que corresponda.

| Ítems | B | M | C | E | OBSERVACIONES |
|-------|---|---|---|---|---------------|
| 1.    | X |   |   |   |               |
| 2.    | X |   |   |   |               |
| 3.    | X |   |   |   |               |
| 4.    | X |   |   |   |               |
| 5.    | X |   |   |   |               |
| 6.    | X |   |   |   |               |
| 7.    | X |   |   |   |               |
| 8.    | X |   |   |   |               |
| 9.    | X |   |   |   |               |
| 10.   |   | X |   |   |               |
| 11.   | X |   |   |   |               |
| 12.   | X |   |   |   |               |
| 13.   | X |   |   |   |               |
| 14.   | X |   |   |   |               |
| 15.   | X |   |   |   |               |
| 16.   | X |   |   |   |               |

Evaluado por:

Nombres y Apellidos: SANC TUCAS ROVATAYPE

Grado Académico: UNIVERSITARIO

Profesión: CONTADOR

Institución donde labora: MUNTEFINO

Cargo que desempeña: GERENTE COMERCIAL

Fecha: 09/01/25

  
FIRMA



Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga  
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contable  
Escuela Profesional de Administración de Empresas

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR EXPERTO

El que suscribe, SAUL TORO ROSTAYNE, identificado con DNI N° 4728350, grado académico Superior, de profesión Contabilidad, Institución donde labora Montefino, desempeñando el cargo de Gerente Comercial; hago constar que he revisado y dado el juicio de experto al Instrumento N° 3: Cuestionario de Satisfacción del clientes, diseñado por los bachilleres: **Huamani Meneses, Edson Rolando y Huamanculi Alcahuaman, Marleny**; para su validación a fin de ser aplicado en la investigación titulada:

**“Prácticas de mejora continua en el fundo Alpachaca de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2024”**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puede evaluar según los criterios establecidos y formular algunas apreciaciones.

| Criterios               | Descripción  | D | M | B | MB | Observaciones |
|-------------------------|--|---|---|---|----|---------------|
| 1. Suficiencia          | Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta |   |   |   | X  |               |
| 2. Relevancia           | El ítem es esencial o importante, es decir debe ser considerado.                       |   |   |   | X  |               |
| 3. Coherencia           | El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo           |   |   |   | X  |               |
| 4. Claridad y precisión | El ítem se comprende fácilmente, es claro para obtener la información requerida.       |   |   |   | X  |               |
| 5. Redacción            | Si la ortografía es correcta y hace buen uso de la semántica y la sintaxis.            |   |   | X |    |               |

Nota. D=Deficiente / M=Mejorar / B=Bueno / MB=Muy Bueno

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X]      Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

En Ayacucho, a los 09 días del mes de enero del 2025

[Firma]  
Nombres y Apellidos:  
experto



Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga  
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contable  
Escuela Profesional de Administración de Empresas

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR EXPERTO

El que suscribe, Jhonatan Francisco Bañico Huamán, identificado con DNI N° 48046854, grado académico Titulado, de profesión Ingeniero Agrónomo, Institución donde labora IESTP "Perú Corta del Sur" - Huancapi, desempeñando el cargo de Jefe de Investigación e Innovación; hago constar que he revisado y dado el juicio de experto al Instrumento N° 3: Cuestionario de Satisfacción del clientes, diseñado por los bachilleres: **Huamani Meneses, Edson Rolando y Huamanculi Alcahuaman, Marleny**; para su validación a fin de ser aplicado en la investigación titulada:

*"Prácticas de mejora continua en el fundo Alpachaca de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2025"*

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puede evaluar según los criterios establecidos y formular algunas apreciaciones.

| Criterios               | Descripción  | D | M | B | MB | Observaciones |
|-------------------------|--|---|---|---|----|---------------|
| 1. Suficiencia          | Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta |   |   |   | X  |               |
| 2. Relevancia           | El ítem es esencial o importante, es decir debe ser considerado.                       |   |   | X |    |               |
| 3. Coherencia           | El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo           |   |   | X |    |               |
| 4. Claridad y precisión | El ítem se comprende fácilmente, es claro para obtener la información requerida.       |   |   | X |    |               |
| 5. Redacción            | Si la ortografía es correcta y hace buen uso de la semántica y la sintaxis.            |   |   | X |    |               |

Nota. D=Deficiente / M=Mejorar / B=Bueno / MB=Muy Bueno

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  / No aplicable  / Aplicable después de corregir

En Ayacucho, a los 10 días del mes de enero del 2025

JHONATAN FRANCISCO BAÑICO HUAMÁN  
INGENIERO AGRÓNOMO  
CIP. 276861

Nombres y Apellidos:  
experto



Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga  
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contable  
Escuela Profesional de Administración de Empresas

### JUICIO SOBRE EL INSTRUMENTO N° 1

#### INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla una X correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada pregunta, según la calificación que a continuación se detallan.

**Calificación:** B = Bueno (4), M = Mejorar (3), C = Cambiar (2), E = Eliminar (1)

**Los criterios a evaluar son:** Suficiencia, Relevancia, Coherencia, Claridad y Redacción. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio que corresponda.

| Ítems | B | M | C | E | OBSERVACIONES                                |
|-------|---|---|---|---|--|
| 1.    | X |   |   |   |  |
| 2.    | X |   |   |   |  |
| 3.    | X |   |   |   |  |
| 4.    | X |   |   |   |  |
| 5.    | X |   |   |   |  |
| 6.    |   | X |   |   | encuentran mayor coherencia en las preguntas |
| 7.    |   | X |   |   | claridad con las categorías o términos       |
| 8.    | X |   |   |   |  |
| 9.    | X |   |   |   |  |
| 10.   | X |   |   |   |  |
| 11.   | X |   |   |   |  |
| 12.   | X |   |   |   |  |

Evaluado por:

Nombres y Apellidos: Jhonatan Francisco Bañico Huamán  
 Grado Académico: Titulado  
 Profesión: Ingeniero Agrónomo  
 Institución donde labora: IESTP "Perú Corea del Sur" - Huancapi  
 Cargo que desempeña: Jefe de Investigación e Innovación  
 Fecha: 10/01/2025

  
 JHONATAN FRANCISCO BAÑICO HUAMÁN  
 INGENIERO AGRÓNOMO  
 CIP. 276861

FIRMA



Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga  
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contable  
Escuela Profesional de Administración de Empresas

### JUICIO SOBRE EL INSTRUMENTO N° 2

#### INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla una X correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada pregunta, según la calificación que a continuación se detallan.

Calificación: **B** = Bueno (4), **M** = Mejorar (3), **C** = Cambiar (2), **E** = Eliminar (1)

Los criterios a evaluar son: Suficiencia, Relevancia, Coherencia, Claridad y Redacción. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio que corresponda.

| Ítems | B | M | C | E | OBSERVACIONES        |
|-------|---|---|---|---|----------------------|
| 1.    | X |   |   |   |                      |
| 2.    | X |   |   |   |                      |
| 3.    | X |   |   |   |                      |
| 4.    | X |   |   |   |                      |
| 5.    | X |   |   |   |                      |
| 6.    | X |   |   |   |                      |
| 7.    | X |   |   |   |                      |
| 8.    |   | X |   |   | mejorar la redacción |

Evaluated por:

Nombres y Apellidos: Jhonatan Francisco Bañico Huamán  
 Grado Académico: Titulado  
 Profesión: Ingeniero Agrónomo  
 Institución donde labora: IESTP "Perú Corea del Sur" - Huancapi  
 Cargo que desempeña: Jefe de Investigación e Innovación  
 Fecha: 10/07/2025

  
 JHONATAN FRANCISCO BAÑICO HUAMÁN  
 INGENIERO AGRÓNOMO  
 CIP. 270000

FIRMA



Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga  
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contable  
Escuela Profesional de Administración de Empresas

### JUICIO SOBRE EL INSTRUMENTO N° 3

#### INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla una X correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada pregunta, según la calificación que a continuación se detallan.

Calificación: B = Bueno (4), M = Mejorar (3), C = Cambiar (2), E = Eliminar (1)

Los criterios a evaluar son: Suficiencia, Relevancia, Coherencia, Claridad y Redacción. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio que corresponda.

| Ítems | B | M | C | E | OBSERVACIONES                     |
|-------|---|---|---|---|-----------------------------------|
| 1.    | X |   |   |   |                                   |
| 2.    | X |   |   |   |                                   |
| 3.    | X |   |   |   |                                   |
| 4.    | X |   |   |   |                                   |
| 5.    | X |   |   |   |                                   |
| 6.    | X |   |   |   |                                   |
| 7.    | X |   |   |   |                                   |
| 8.    | X |   |   |   |                                   |
| 9.    | X |   |   |   |                                   |
| 10.   |   | X |   |   | ser más precisos en cada pregunta |
| 11.   | X |   |   |   |                                   |
| 12.   | X |   |   |   |                                   |
| 13.   | X |   |   |   |                                   |
| 14.   | X |   |   |   |                                   |
| 15.   | X |   |   |   |                                   |
| 16.   | X |   |   |   |                                   |

Evaluado por:

Nombres y Apellidos: Jhonatan Francisco Bañico Huamán  
Grado Académico: Titulado  
Profesión: Ingeniero Agrónomo  
Institución donde labora: IESTP Perú Corea del sur<sup>2</sup> - Huancapi  
Cargo que desempeña: Jefe de Investigación e Innovación  
Fecha: 10/01/2025

  
JHONATAN FRANCISCO BANIICO HUAMÁN  
INGENIERO AGRÓNOMO  
CIP. 276861

FIRMA



Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga  
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contable  
Escuela Profesional de Administración de Empresas

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR EXPERTO

El que suscribe, Ivan Máximo Torres Ullora, identificado con DNI N° 19527210, grado académico economista, de profesión economía, Institución donde labora Gobierno regional - Ayacucho, desempeñando el cargo de coordinador - procompite; hago constar que he revisado y dado el juicio de experto al Instrumento N° 3: Cuestionario de Satisfacción del clientes, diseñado por los bachilleres: **Huamani Meneses, Edson Rolando y Huamanculi Alcahuaman, Marleny**; para su validación a fin de ser aplicado en la investigación titulada:

*“Prácticas de mejora continua en el fundo Alpachaca de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho 2025”*

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puede evaluar según los criterios establecidos y formular algunas apreciaciones.

| Criterios               | Descripción  | D | M | B | MB | Observaciones |
|-------------------------|--|---|---|---|----|---------------|
| 1. Suficiencia          | Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta |   |   |   | ✓  |               |
| 2. Relevancia           | El ítem es esencial o importante, es decir debe ser considerado.                       |   |   | ✓ |    |               |
| 3. Coherencia           | El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo           |   |   | ✓ |    |               |
| 4. Claridad y precisión | El ítem se comprende fácilmente, es claro para obtener la información requerida.       |   |   | ✓ |    |               |
| 5. Redacción            | Si la ortografía es correcta y hace buen uso de la semántica y la sintaxis.            |   |   | ✓ |    |               |

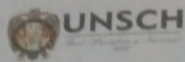
Nota. D=Deficiente / M=Mejorar / B=Bueno / MB=Muy Bueno

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓]      Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

En Ayacucho, a los 10 días del mes de enero del 2025



Nombres y Apellidos:  
experto



Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga  
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contable  
Escuela Profesional de Administración de Empresas

### JUICIO SOBRE EL INSTRUMENTO N° 2

#### INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla una X correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada pregunta, según la calificación que a continuación se detallan.

Calificación: B = Bueno (4), M = Mejorar (3), C = Cambiar (2), E = Eliminar (1)

**Los criterios a evaluar son:** Suficiencia, Relevancia, Coherencia, Claridad y Redacción. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio que corresponda.

| Ítems | B | M | C | E | OBSERVACIONES |
|-------|---|---|---|---|---------------|
| 1.    | X |   |   |   |               |
| 2.    | X |   |   |   |               |
| 3.    | X |   |   |   |               |
| 4.    | X |   |   |   |               |
| 5.    | X |   |   |   |               |
| 6.    | X |   |   |   |               |
| 7.    | X |   |   |   |               |
| 8.    | X |   |   |   |               |

Evaluado por:

Nombres y Apellidos: Ivan Maximo Torres Ulloa

Grado Académico: Economista

Profesión: Economista

Institución donde labora: Gobierno Regional - Ayacucho

Cargo que desempeña: coordinador - procompite

Fecha: 10/01/2025



FIRMA



Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga  
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contable  
Escuela Profesional de Administración de Empresas

### JUICIO SOBRE EL INSTRUMENTO N° 1

#### INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla una X correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada pregunta, según la calificación que a continuación se detallan.

Calificación: **B** = Bueno (4), **M** = Mejorar (3), **C** = Cambiar (2), **E** = Eliminar (1)

Los criterios a evaluar son: Suficiencia, Relevancia, Coherencia, Claridad y Redacción. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio que corresponda.

| Ítems | B | M | C | E | OBSERVACIONES        |
|-------|---|---|---|---|----------------------|
| 1.    | X |   |   |   |                      |
| 2.    | X |   |   |   |                      |
| 3.    | X |   |   |   |                      |
| 4.    | X |   |   |   |                      |
| 5.    | X |   |   |   |                      |
| 6.    | X |   |   |   |                      |
| 7.    | X |   |   |   |                      |
| 8.    | X |   |   |   |                      |
| 9.    | X |   |   |   |                      |
| 10.   | X |   |   |   |                      |
| 11.   |   | X |   |   | mejorar la redaccion |
| 12.   | X |   |   |   |                      |

Evaluado por:

Nombres y Apellidos: Ivan Maximo Torres Ulloa

Grado Académico: Economista.

Profesión: Economista

Institución donde labora: Gobierno regional - Ayacucho

Cargo que desempeña: coordinador procompite

Fecha: 10/01/2025

GOBIERNO REGIONAL - AYACUCHO  
SECRETARÍA REGIONAL DE DESARROLLO ECONÓMICO  
  
Dn. Ivan M. Torres Ulloa  
COORDINADOR PROCOMPITE  
FIRMA


**UNSCH**

 Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga  
 Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contable  
 Escuela Profesional de Administración de Empresas

**JUICIO SOBRE EL INSTRUMENTO N° 3**
**INSTRUCCIONES:**

Coloque en cada casilla una X correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada pregunta, según la calificación que a continuación se detallan.

**Calificación:** B = Bueno (4), M = Mejorar (3), C = Cambiar (2), E = Eliminar (1)

**Los criterios a evaluar son:** Suficiencia, Relevancia, Coherencia, Claridad y Redacción. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio que corresponda.

| Ítems | B | M | C | E | OBSERVACIONES                            |
|-------|---|---|---|---|--|
| 1.    | X |   |   |   |  |
| 2.    | X |   |   |   |  |
| 3.    | X |   |   |   |  |
| 4.    | X |   |   |   |  |
| 5.    | X |   |   |   |  |
| 6.    | X |   |   |   |  |
| 7.    |   | X |   |   | mejorar en la precisión de las preguntas |
| 8.    | X |   |   |   |  |
| 9.    | X |   |   |   |  |
| 10.   | X |   |   |   |  |
| 11.   | X |   |   |   |  |
| 12.   | X |   |   |   |  |
| 13.   | X |   |   |   |  |
| 14.   |   | X |   |   | mejorar en la claridad                   |
| 15.   | X |   |   |   |  |
| 16.   | X |   |   |   |  |

Evaluado por:

 Nombres y Apellidos: Ivan Maximo Torres Villosi

 Grado Académico: Economista

 Profesión: Economista

 Institución donde labora: Gobierno Regional - Ayacucho

 Cargo que desempeña: coordinador - procompite

 Fecha: 10/01/2025


FIRMA

## Anexo G: Ejemplo de resultados de la entrevista

### ENTREVISTA TRABAJADOR N° 08

#### I. Datos Generales

1. Nombre: Informante 8
2. Género: **Masculino**
3. Grado de instrucción: **Primaria incompleta**
4. Área de trabajo: **Arreador**
5. Tiempo que labora: **27 años**

#### II. Preguntas estructurales

##### Subcategoría 1: Enfoque en los procesos

##### 1. Identificación y estandarización de Procesos

¿Cuáles son las funciones principales que realiza en tu área de trabajo, desde inicio a fin? ¿estas funciones que menciono estan plasmados en un documento? Si es así, ¿cuál?

Anteriormente trabaje de día como ordeñador y en la tarde realizaba pastoreo de ganado. Ahora me dedico de Arreador de Vacas, inicio a las 3.00 am traigo a los hatos de vacas a la sala de ordeño, luego arreo al campo de pastoreo, de ese modo lo realizo en la noche cerca de las 8.00 pm.

También me dedico a regar los pastos en temporada de sequía, en temporada de lluvia me dedico a refaccionar los cercos, canal de riego, limpieza del campo, etc.

No menciona la existencia de documentos sobre las actividades que debe realizar.

¿Cree usted que las funciones descritas son fácil o difícil de realizarlos? ¿en qué tiempo lo realiza cada actividad clave?

Es facil de realizar, pero desplazarme para mi edad es muy dificultoso, porque camino aproximadamente 4 a 5 kilómetros.

El tiempo que demoro en traer los hatos de vaca varia de la distancia, maximo 3 horas y minimo de 1 hora.

##### 2. Tasa de errores o defectos

¿Cuál son las dificultades más frecuentes que afrontas en tu área de trabajo?

La edad es uno de las dificultades que afronto, porque realizados trabajos en la noche y vivo muy lejos. Esto afecta en temporada de lluvia, no tengo donde cambiar mi ropa si me mojo. La empresa tampoco nos proporciona vestuario para el frio.

En el fundo las dificultades que observo; son los cercos que estan en estado antiguos; construidos en la época del Ing. Carlos Alvarado. Y que no han sido refaccionados hasta el momento, osea su vida útil ya termino.

¿De qué manera solucionas estas dificultades existentes?

Cada uno colaboramos en faenas, plantando postes de madera, sembrando pastos, entre otros.

## Subcategoría 2: Liderazgo y compromiso

### 4. Compromiso de los líderes

¿Recibes la visita o citas a reuniones con los directivos (gerente, socios, etc) para hacer una evaluación de la situación del fundo? ¿Cada que tiempo recibes estas visitas o reuniones?

Los directivos vienen, miran de lejos los campos, corretean en los cercos y luego se va. Nunca nos ha consultado como esta el estado de los animales ni del fundo.

El ingeniero Magno viene cada 15 dias, el también camina por los campos a observar; nos habla sobre la venta de leche, la carencia de pastos, etc. El en estos dos años que trabaja creo solo una vez hemos tenido una reunion. Al inicio dijo que haría mas seguido reuniones, pero a lo que veo no hay apoyo desde la central y eso le desmotiva.

¿Describa como los directivos solucionan la existencia de deficiencias y dificultades presentados en tu área? ¿tiempo de respuesta?

No hay nada de solución, ni ningún informe de la situación del fundo. Han prometido construir invernadero y sembrar fresas, pero no se hace realidad hasta hoy en día.

### 5. Claridad de visión y objetivos

¿Menciona la visión y objetivos del fundo? ¿estos objetivos se cumplen? ¿Cómo comunica los directivos sobre los objetivos definidos de la organización?

No se nada. Tampoco los directivos hablan de ello.

### 6. Gestión de cambio organizacional

¿Durante el tiempo que trabaja en el fundo, usted ha notado cambios significativos? menciona cuales fueron.

Ningún cambio hey presenciado. Solo escuche que, en el año 1997 con el Ing. Salazar Salcedo, gestiono han sembrado estos pastos, como también las plantillas de eucaliptos; despues de el no hubo ninguna mejora.

## Subcategoría 3: Participación del personal

### 7. Sentido de Responsabilidad

¿Qué acciones realiza usted para mejoras las actividades en tu trabajo?

Nosotros trabajamos con mucha responsabilidad con los animalitos.

¿Con qué frecuencia se solicita tu opinión o sugerencias para mejorar las actividades y resultados del fundo?

Ninguna.

¿Sientes que tu participación es valorada y tomada en cuenta? ¿Cuántas veces han sido tomado en cuenta?

Entre nosotros si es valorado, pero de las autoridades de la central no.

¿Tienes autonomía en las actividades de tu área de trabajo? ¿en qué medida puedes hacer cambios?

Yo se que trabajos realizar por mi mismo. Observo que, si hay trabajadores que no se escuchan a las órdenes del administrador, y eso desmotiva porque algunos trabajamos conscientemente.

¿Influyes en los resultados de la organización? ¿de qué manera?

Miro el fundo y no estamos yendo bien para adelante. Nosotros nos esforzamos para tener producción de leche; sin embargo, los de la central vienen y dicen que estamos en rojo. El rojo significa que no hay dinero o no hay ganancia.

## 8. Colaboración interdepartamental

¿Cómo te comunicas y colaboras con otras áreas para resolver problemas o mejorar procesos?  
¿Comparta una experiencia?

Nosotros nos sentimos impotentes, conversamos entre nosotros y decimos cuando desapareceremos como fundo. Pero tomamos animos entre nosotros y decimos hay que levantar el fundo; eso hace que hagamos faenas, colaboraciones en trabajo entre todos.

Por ejemplo, vengo y apoyo en cargar leche, llevar abonos, ayudar en refaccionar los cercos, apoyo en dar biberón a los terneros.

¿Qué beneficios obtienes al colaborar con otras áreas de trabajo? ¿Y qué desafíos enfrentas?

Me siento bien cuando colaboramos entre nosotros por el bien del fundo.

## 9. Reconocimiento y recompensa

¿La empresa tiene políticas de recompensas y reconocimientos? ¿de qué manera? ¿Cómo le hizo sentir eso?

No hay ningún reconocimiento; lo unico que recibimos es pago de movilidad, nose como habrá logrado el ingeneiro Magno. Anteriormente nos regalaban ropitas.

¿Cómo afecta el reconocimiento o falta de él a tu motivación o desempeño en el trabajo?

Nunca me había percatado de eso, recien reflexiono por lo que me dice usted.

¿Qué reconocimientos cree que se debería implementar?

De acuerdo a nuestro trabajo deberíamos recibir un incentivo económico.

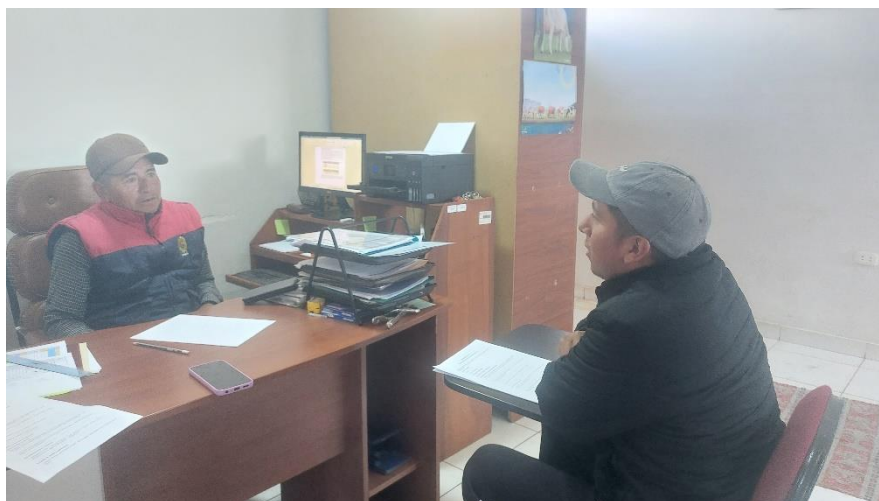
### Finalmente:

¿Tienes alguna sugerencia para la mejora de la organización?

Yo califico al fundo que esta en crisis o perdida, parece que desaparecerá en unos años. Por ejemplo, los motores o maquinas de ordeño ya estan años de uso, aveces se apaga y tenemos que ordeñar a mano por meses.

Cambios urgente que debe haber; mejoramiento de los cercos, nuevos motores para sala de ordeño, nuevas infraestructuras.

### Anexo H: Panel fotográfico



**Fotografía 1:** Entrevista al Administrador del Fundo Allpachaca.



**Fotografía 2:** Técnico del Fundo Allpachaca



**Fotografía 3:** Sala de producción de Derivados Lácteos



**Fotografía 4:** Sala de ordeño



**Fotografía 5:** Pastoras del Fundo Allpachaca



**Fotografía 6:** Tiendas UNSCH



**Fotografía 7:** Encuesta a los clientes



**Fotografía 8:** Sala de espera



**Fotografía 9:** Camino de desplazamiento de ganado



**Fotografía 10:** Ex sala de procesamiento de derivados lácteos



**Fotografía 11:** Almacén de leche



**Fotografía 12:** Entrada a la sala de ordeño



**Fotografía 13:** Maquina de ordeño



**Fotografía 14:** Sala de producción



**Fotografía 15:** Dormitorio de terneros



**Fotografía 16:** Almacén de quesos



Fotografía 17: Venta de leche



Fotografía 18: Queso del Fundo



Fotografía 19: Yogurt del Fundo



Fotografía 20: Mantequilla y manjar



## TRANSCRIPCIÓN DE ACTA DE SUSTENTACIÓN

En la ciudad de Ayacucho, el día 29 de diciembre de 2025, a las 05:00 pm. horas, en el Auditorium de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, se reunieron los miembros de la Comisión del Jurado Evaluador, conformado por los profesores Lic. Judith Berrocal Chillce, Lic. Edith Paucar Ruiz, Lic. Elvis Raúl Huaihua Flores y Lic. Manuel Jesús Jaime Flores (Asesor) bajo la presidencia del Dr. Pelayo Hilario Valenzuela, como Decano y actuando como secretario el Lic. Paolo Eric Vivanco Ramos;

La secretaria da lectura de la Resolución Decanal N° 563-2025-UNSCH-FCEAC-D de fecha 22 de diciembre de 2025 el cual declara expedito a los bachilleres EDSON ROLANDO HUAMANI MENESES y MARLENY HUAMANCULI ALCAHUAMAN, para la sustentación de la tesis: **Prácticas de mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho**; para optar el título profesional de Licenciado(a) en Administración.

Acto seguido el presidente de los jurados invita a los sustentantes a dar inicio a la exposición de la mencionada tesis en un tiempo aproximado de cuarenta y cinco (45) minutos. Concluida la sustentación el presidente solicita a los miembros del jurado evaluador formular las preguntas y repreguntas necesarias para lo cual disponen de cuarenta y cinco (45) minutos, las mismas que fueron absueltas satisfactoriamente.

Concluida la sustentación, el presidente de los jurados invita a los sustentantes y público asistente abandonar el Auditorium con la finalidad de deliberar y emitir la calificación correspondiente, con el siguiente resultado:

|          |    |
|----------|----|
| Jurado 1 | 14 |
| Jurado 2 | 14 |
| Jurado 3 | 14 |

Resultando aprobados por unanimidad con el calificativo de CATORCE (14)

Siendo las 07:15 pm. horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico y en fe de lo actuado firman al pie del presente los profesores: Dr. Pelayo Hilario Valenzuela, Lic. Judith Berrocal Chillce, Lic. Edith Paucar Ruiz, Lic. Manuel Jesús Jaime Flores (Asesor) y secretario Lic. Paolo Eric Vivanco Ramos.

Libro N° 04, con folio N° 006

Ayacucho, 06 de mayo del 2026



Prof. Sisto Susano Pretel Eslava  
Secretario Docente

**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD CON DEPÓSITO****No 003-2026-EPAE/FCEAC/UNSCH**

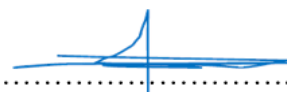
1. Apellidos y nombres de investigadores: **Bach. Edson Rolando HUAMANI MENESES**  
**Bach. Marleny HUAMANCULIALCAHUAMAN**
2. Escuela Profesional/Unidad de investigación: Administración de Empresas
3. Facultad: Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
4. Tipo de trabajo académico evaluado: Tesis
5. Título del trabajo académico: **Prácticas de mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho.**
6. Software de similitud: TURNITIN
7. Fecha de recepción 22 de abril 2026
8. Fecha de evaluación: 29 de abril 2026
9. Evaluación de originalidad.

| Porcentaje de similitud | Resultado         |
|-------------------------|-------------------|
| 7%                      | <b>**APROBADO</b> |

\*Consignar el porcentaje de similitud

\*\*Consignar **APROBADO** si se encuentra dentro del rango de porcentaje establecido, Subsanan las observaciones o **DESAPROBADO** si excede el porcentaje permisible de similitud.

Ayacucho, 29 de abril de 2026



.....  
Eusterio Oré Gutiérrez  
Docente Asesor

# Prácticas de mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho

*por* Edson Rolando HUAMANI MENESES -Marleny HUAMANCULI  
ALCAHUAMAN

---

**Fecha de entrega:** 29-abr-2026 07:33a. m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2947654067

**Nombre del archivo:** PARA\_TURNITIN-EDSON\_Y\_MARLENY.pdf (7.88M)

**Total de palabras:** 42587

**Total de caracteres:** 256816

# Prácticas de mejora continua en el Fundo Allpachaca de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho

## INFORME DE ORIGINALIDAD

7%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 1 | <a href="https://repositorio.upsjb.edu.pe">repositorio.upsjb.edu.pe</a><br>Fuente de Internet  | 1%  |
| 2 | <a href="https://revistas.unne.edu.ar">revistas.unne.edu.ar</a><br>Fuente de Internet  | 1%  |
| 3 | <a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a><br>Fuente de Internet  | <1% |
| 4 | <a href="https://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a><br>Fuente de Internet  | <1% |
| 5 | Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga<br>Trabajo del estudiante   | <1% |
| 6 | Moreno Arévalo, María Jimena. "Propuesta de mejora de una empresa consultora de eficiencia energética aplicando la Metodología PHVA", Pontificia Universidad Católica del Perú (Peru)<br>Publicación | <1% |

|    |  |      |
|----|--|------|
| 7  | <a href="http://www.remineo.org">www.remineo.org</a><br>Fuente de Internet                 | <1 % |
| 8  | Submitted to Universidad de San Martín de Porres<br>Trabajo del estudiante                 | <1 % |
| 9  | <a href="http://www.computing.es">www.computing.es</a><br>Fuente de Internet               | <1 % |
| 10 | <a href="http://www.uib.es">www.uib.es</a><br>Fuente de Internet                           | <1 % |
| 11 | Submitted to Universidad Cesar Vallejo<br>Trabajo del estudiante                           | <1 % |
| 12 | <a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a><br>Fuente de Internet                     | <1 % |
| 13 | <a href="http://repositorio.ucsm.edu.pe">repositorio.ucsm.edu.pe</a><br>Fuente de Internet | <1 % |
| 14 | <a href="http://repositorio.uiix.edu.mx">repositorio.uiix.edu.mx</a><br>Fuente de Internet | <1 % |
| 15 | <a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a><br>Fuente de Internet       | <1 % |
| 16 | <a href="http://moam.info">moam.info</a><br>Fuente de Internet                             | <1 % |
| 17 | <a href="http://inafe.es">inafe.es</a><br>Fuente de Internet                               | <1 % |

Submitted to Universidad TecMilenio

18

Trabajo del estudiante

<1 %

19

[calidadasistencial.es](http://calidadasistencial.es)

Fuente de Internet

<1 %

20

[repositorio.unc.edu.pe](http://repositorio.unc.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

21

[www.bloomberglinea.com](http://www.bloomberglinea.com)

Fuente de Internet

<1 %

22

[cagi.org.mx](http://cagi.org.mx)

Fuente de Internet

<1 %

23

[centrodeinvestigacionescic.com.co](http://centrodeinvestigacionescic.com.co)

Fuente de Internet

<1 %

24

[repositorio.unprg.edu.pe](http://repositorio.unprg.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

25

[repositorio.upse.edu.ec](http://repositorio.upse.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

26

[repositorio.usmp.edu.pe](http://repositorio.usmp.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

27

[repository.uamerica.edu.co](http://repository.uamerica.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

28

Submitted to Universidad Andina del Cusco

Trabajo del estudiante

<1 %

29

[issuu.com](http://issuu.com)

Fuente de Internet

<1 %

30

[www.eie.fceia.unr.edu.ar](http://www.eie.fceia.unr.edu.ar)

Fuente de Internet

<1 %

31

[www.scielo.br](http://www.scielo.br)

Fuente de Internet

<1 %

32

Arévalo Cervantes, Luis Daniel. "Método estructurado para el ajuste de las variables críticas en la línea de laminación continua en poliéster reforzado con fibra de vidrio.", Universidad de La Sabana (Colombia)

Publicación

<1 %

33

[www.procomer.com](http://www.procomer.com)

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo