

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“ANÁLISIS DEL SISTEMA KAIZEN COMO HERRAMIENTA PARA EL
MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA EMPRESA DISTRIBUCIONES
BOOKSHOP E.I.R.L. AREQUIPA – 2017”**

TESIS

PRESENTADA POR:

VALERIA MARIBEL TICONA ESCOBAR

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“ANÁLISIS DEL SISTEMA KAIZEN COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA EMPRESA DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L. AREQUIPA – 2017”

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. VALERIA MARIBEL TICONA ESCOBAR

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN



APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE:

M.Sc. GERMÁN JORGE MOLINA CABALA

PRIMER MIEMBRO:

Dr. NICOLÁS EDGAR ROQUE BARRIOS

SEGUNDO MIEMBRO:

M.Sc. LITZBEL CHARAJA FERNANDEZ

DIRECTOR / ASESOR:

Lic. Adm. BRAULIO SALOMÉ VILLA RUIZ

Área : ADMINISTRACIÓN GENERAL

Tema : KAIZEN

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 21 de diciembre del 2017

DEDICATORIA

A Dios, porque me da la vida y la salud para cumplir mis objetivos y por ser mi fuerza espiritual en todos los momentos de mi vida.

A mis padres, por ser quienes me brindan su apoyo incondicional para cumplir cada objetivo trazado y por darme todo el amor y la comprensión que necesito para hacerle frente a las adversidades de la vida.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios padre celestial con amor y gratitud por proteger y guiar cada paso en mi vida dándome constantemente fuerza y esperanza para seguir adelante y culminar mis metas.

A mis padres por su apoyo incondicional, por los valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida, sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir

A mis hermanos Ángel Y Marcos Daniel mis dos pilares de fortaleza y a mis amigos que siempre apostaron y confiaron en mí para que yo pueda lograr mis objetivos, en especial a Vanessa quien me ayudó y motivó a seguir adelante

A la participación de la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L. especialmente al Gerente General quien ha facilitado la información para que este trabajo de investigación sea aportador, productivo con un resultado positivo. Por ello, es para mí un verdadero placer utilizar este espacio para ser justo y consecuente con ellos, su apoyo y confianza han sido un aporte invaluable.

ÍNDICE GENERAL**DEDICATORIA****AGRADECIMIENTO****ÍNDICE GENERAL****ÍNDICE DE ILUSTRACIONES****ÍNDICE DE CUADROS****ÍNDICE DE TABLAS****RESUMEN****ABSTRACT****CAPITULO I****INTRODUCCION**

1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.4 IMPORTANCIA Y UTILIDAD DE ESTUDIO	21
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.6 CARACTERIZACION DEL AREA DE INVESTIGACION.....	22

CAPITULO II**REVISIÓN DE LITERATURA**

2.1.1 . ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES	25
2.1.2 . ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	25

2.1.3 . KAIZEN EN LA ADMINISTRACIÓN	27
2.1.4 . MEJORA CONTINUA.....	27
2.1.5 . CICLO DEMING	29
2.1.6 . KAIZEN.....	37
2.1.7 . CARACTERÍSTICAS.....	39
2.1.8 . PRINCIPIOS.....	39
2.1.9 . VENTAJAS.....	41
2.1.10 . DESVENTAJAS.....	43
2.1.11 . OBJETIVOS	43
2.1.12 . LAS 5 S	44
2.1.13 . RELACION LOGÍSTICA COMERCIAL.....	56
2.1.14 . LAYOUT	57
2.1.15 MUDA (DESPERDICIOS).....	61
2.1.16 . JUSTO A TIEMPO.....	63
2.1.17 . CREATIVIDAD	71
2.1.18 . INNOVACIÓN.....	72

CAPITULO III

MATERIALES Y METODOS

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	77
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN	78
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	79
3.5. PROCEZAMIENTO DE DATOS.....	81

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: KAIZEN E INNOVACIÓN.....	28
ILUSTRACIÓN 2: MEJORA DE LA CALIDAD	36
ILUSTRACIÓN 3: CICLO DE ALMACENAMIENTO	58
ILUSTRACIÓN 4: LOS SIETE RESIDUOS ES TIMWOOD	63
ILUSTRACIÓN 5: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA BOOKSHOP E.I.R.L.	142
ILUSTRACIÓN 6: CAMBIO DE METALIDAD A LA MEJORA CONTINUA	146

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: EXCELENCIA EN LAS OPERACIONES: LA MEJORA CONTINUA	29
CUADRO 2: CICLO PHVA Y 8 PASOS EN LA SOLUCIÓN DE UN PROBLEMA.....	36
CUADRO 3: KAIZEN ES - KAIZEN NO ES	44
CUADRO 4: RESUMEN DE LAS 5 S	56
CUADRO 5: ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPIOS LEAN	65
CUADRO 6: ELEMENTOS QUE COMPONEN UNA ORGANIZACIÓN CREATIVA	73
CUADRO 7: FASES PARA DISEÑAR UNA ORGANIZACIÓN CREATIVA	73
CUADRO 8: ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD.....	82
CUADRO N° 9: ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA BOOKSHOP E.I.R.L.....	141
CUADRO 10: ALINEACIÓN DE LA PROPUESTA	145
CUADRO N° 11: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	150

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: SELECCIÓN DE MERCANCÍA Y TOMA DE DECISIÓN	83
TABLA N° 2: UBICACIÓN DE ELEMENTOS DISPERSOS Y DETERIORADOS	84
TABLA N° 3: ORGANIZACIÓN DE PRODUCTOS	86
<i>TABLA N° 4: LÍNEAS DIVISORIAS EN ZONAS DE LA TIENDA.....</i>	<i>87</i>
TABLA N° 5: ELIMINACIÓN DE BASURA Y SUCIEDAD	88
TABLA N° 6: TAREAS DE LIMPIEZA EN ÁREAS Y ZONAS	89
TABLA N° 7: MERCANCIA ORDENADA Y LIMPIA.....	91
TABLA N° 8: MEJORA DE UBICACIÓN.....	92
TABLA N° 9: INTERNALIZACIÓN Y DISCIPLINA	93
TABLA N° 10: MANEJO DE MATERIAL Y EQUIPO.....	94
TABLA N° 11: ACTIVIDADES REALIZADAS	95
TABLA N° 12: ACTIVIDADES CON NIVELES DE PRODUCTIVIDAD	96
TABLA N° 13: SIMPLIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	98
TABLA N° 14: BENEFICIO DE UTILIDADES	99
TABLA N° 15: ROTACIÓN DE LOS COLABORADORES	100
TABLA N° 16: MEJORA DE ACTITUD Y APTITUD.....	101
TABLA N° 17: DIRECTIVOS CONSERVADORES	103
TABLA 18: MEJORAMIENTO DEL ÁREA E INDEPENDENCIA.....	104
TABLA N° 19: ÉXITO ORGANIZACIONAL.....	105
TABLA N° 20: MEJORA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE.....	106
TABLA N° 21: DESARROLLO DEL HÁBITO DE MEJORA EN EL LUGAR DE TRABAJO	108
TABLA N° 22: IMPORTANCIA Y CUIDADO DE EQUIPOS Y RECURSOS	109
TABLA N° 23: DESARROLLLO DE PLANES Y OBJETIVOS.....	110
TABLA 24: RESUMEN DE PARTICUALRIDADES DE LAS 5" S, PRINCIPIOS, VENTAJAS DESVENTAJAS Y OBJETIVOS	111

TABLA N° 25: CLASIFICACIÓN DE MERCANCIAS EN ALMACENES.....	113
TABLA N° 26: GESTIÓN DE INVENTARIOS	114
TABLA N° 27: UTILIZACIÓN DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	115
TABLA N° 28: TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PEDIDOS.....	117
TABLA 29: ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCIÓN DE RECLAMOS	118
TABLA N° 30: SATISFACCIÓN DE NECESIDADES Y EXIGENCIAS DEL CLIENTE.....	119
TABLA 31: CULTURA INNOVADORA	120
TABLA N° 32: INCORPORACIÓN DE TECNOLÓGICA	121
TABLA N° 33: IMAGEN INDIVIDUAL ADECUADA	122
TABLA N° 34: CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES	124
TABLA N° 35: REUTILIZACIÓN DE RESIDUOS.....	125
TABLA N° 36: RESUMEN DE LAS HERRAMIENTAS QUE PERMITEN LOGRAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO LAYOUT – JUSTO A TIEMPO	126
TABLA N° 37: SISTEMA KAIZEN.....	128
TABLA N° 38: LUGAR DE TRABAJO CONFORTABLE Y ACOGEDOR	129
TABLA N° 39: RESPONSABILIDAD, COMPROMISO EN EL TRABAJO	131
TABLA N° 40: APORTE POR LOS COLABORADORES	132
Tabla N° 41: CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES PLANEADAS.....	133
TABLA N° 42: MECANISMOS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN DE CLIENTES	134
TABLA N° 43: IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DE EXISTENCIAS	136
TABLA N° 44: RESUMEN KAIZEN – MEJORA CONTINUA – CICLO DEMING.....	137

RESUMEN

La presente investigación tiene como objeto de estudio a la empresa Distribuciones Bookshop Empresa Individual de Responsabilidad Limitada - Arequipa - 2017; los objetivos que se plantean: Analizar el sistema Kaizen como herramienta para lograr el mejoramiento continuo en la empresa; analizar los fundamentos de la filosofía Kaizen respecto a su aplicabilidad; identificar las herramientas que permiten lograr el mejoramiento continuo en la empresa y proponer lineamientos para la aplicación del sistema Kaizen en la empresa. Como hipótesis se plantean: La aplicación del sistema kaizen permitirá lograr un nivel de mejoramiento continuo en la empresa; existen aportes significativos de la filosofía Kaizen y existen herramientas que permiten lograr el mejoramiento continuo. Se realizó una investigación de campo y documental, con carácter descriptivo, con enfoque cuantitativo. La población y muestra está conformada por 16 colaboradores, 12 de ellos prestan servicios de atención al cliente y 4 están encargados de los diferentes almacenes que tiene la empresa, a los cuales se aplicó un cuestionario, la información obtenida fue procesada con el SPSS Statistic 21, obteniéndose resultados expuestos más adelante, para validar el cuestionario se utilizó el método de fiabilidad Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue de 0.826, lo que significa un grado bueno (coeficiente Alfa > 8); la investigación contribuirá en la mejora continua de las organizaciones, como conclusión se exige involucrar a todos por igual, la participación de éstos permite organizar los lugares de trabajo con el propósito de mantenerlos funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros, de acuerdo a los resultados existe un desconocimiento de los fundamentos teóricos que sostienen la filosofía del sistema Kaizen; sin embargo se observa que los colaboradores están de acuerdo con su lugar de trabajo, el mismo que es confortable y acogedor, manifiestan

también que existe responsabilidad, compromiso y orden en el trabajo realizado y son conscientes de que los aportes son necesarios para implementar algún cambio.

Palabras claves: **Kaizen, Mejora continua, Empresa**

ABSTRACT

The present investigation has like object of study to the company Distributions Bookshop Individual Company of Limited Responsibility - Arequipa - 2017; the objectives that are posed: Analyze the Kaizen system as a tool to achieve continuous improvement in the company; analyze the foundations of the Kaizen philosophy regarding its applicability; identify the tools that allow to achieve continuous improvement in the company and propose guidelines for the application of the Kaizen system in the company. As hypothesis, the following is stated: The application of the kaizen system will allow a level of continuous improvement in the company to be achieved; There are significant contributions of the Kaizen philosophy and there are tools that allow to achieve continuous improvement. A field and documentary investigation was carried out, with a descriptive character, with a quantitative approach. The population and sample consists of 16 employees, 12 of them provide customer service and 4 are responsible for the different warehouses that the company has, to which a questionnaire was applied, the information obtained was processed with the SPSS Statistic 21 , obtaining results exposed later, to validate the questionnaire, the Cronbach's Alpha reliability method was used, which resulted in 0.826, which means a good degree (Alpha coefficient > 8); the research will contribute to the continuous improvement of the organizations, as a conclusion it is required to involve everyone equally, the participation of these allows to organize the work places with the purpose of keeping them functional, clean, orderly, pleasant and safe, according to the results there is a lack of knowledge of the theoretical foundations that sustain the philosophy of the Kaizen system; however, it is observed that the collaborators agree with their place of work, the same one that is comfortable and welcoming, they also show that there is responsibility,

commitment and order in the work done and they are aware that the contributions are necessary to implement some change.

Keywords: Kaizen, Continuous Improvement, Company

CAPITULO I

INTRODUCCION

En el presente trabajo de investigación se analiza el sistema Kaizen como herramienta para el mejoramiento continuo de la empresa DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L. El Kaizen es un sistema desarrollado para la mejora continua, además se aborda las herramientas de la metodología 5´S y el ciclo Deming, las cuales están fuertemente relacionadas con actividades de calidad, productividad, innovación, competitividad, y satisfacción al cliente, aspectos que buscan desarrollar la empresa y posicionamiento en el mercado. (Bonilla, 2012). Por lo expuesto, se formula las siguientes interrogantes: ¿Es posible aplicar el sistema Kaizen como herramienta para lograr el mejoramiento continuo en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L. Arequipa - 2017?; ¿En que se fundamenta la filosofía Kaizen?; ¿Qué herramientas permiten el mejoramiento continuo en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L.? y ¿Existen lineamientos para la aplicación del sistema Kaizen en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L.?

El presente trabajo de investigación tiene como objetivos: Analizar el sistema Kaizen como herramienta para lograr el mejoramiento continuo en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L. Arequipa – 2017; Analizar los fundamentos de la filosofía Kaizen respecto a su aplicabilidad en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L.; Identificar las herramientas que permiten lograr el mejoramiento continuo en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L. y Proponer lineamientos para la aplicación del sistema Kaizen en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L.

Para lo cual se plantea las siguientes hipótesis: La aplicación del sistema kaizen permitirá lograr un nivel de mejoramiento continuo en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L.A requipa - 2017; Existen aportes significativos de la filosofía Kaizen en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L. y Existen herramientas que permiten lograr el mejoramiento continuo en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L. Se realizó una investigación de campo y documental, con carácter descriptivo, con enfoque cuantitativo. La población y muestra está conformada por 16 colaboradores, lo cual se aplicó un cuestionario, la información obtenida fue procesada en el SPSS Statistic 21, para validar el cuestionario se utilizó el método de fiabilidad Alfa de Cronbach, cuyo resultado es de 0.826, lo que significa un grado bueno (Coeficiente Alfa >8). Bajo estas consideraciones el presente trabajo está estructurado en capítulos, los mismos que detallan a continuación: En el primer capítulo, se plantea y realiza un análisis del sistema kaizen como herramienta para el mejoramiento continuo de la empresa, además de sus fundamentos y aportes.

En el segundo capítulo, se hace mención a la revisión de la literatura donde se muestra diferentes conceptualizaciones, componentes, herramientas, que sirven de sustento para contrastar las hipótesis planteadas.

En el tercer capítulo, se menciona la metodología aplicada en la investigación.

En el cuarto capítulo, se da lugar a la exposición y análisis de los datos obtenidos durante la investigación.

Finalmente, en el capítulo V, se hace referencia a las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación se analiza el sistema Kaizen como herramienta para el mejoramiento continuo de la empresa DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L. Siendo Kaizen un sistema desarrollado para la mejora continua, además se aborda las herramientas de la metodología 5'S y el ciclo Deming, las cuales están fuertemente relacionadas con actividades de calidad, productividad, innovación, competitividad, y satisfacción al cliente, aspectos que buscan desarrollar la empresa y posicionamiento en el mercado. (Bonilla, 2012).

El Kaizen es un sistema de mejora continua e integral que comprende todos los elementos, componentes, procesos, actividades, productos, beneficios e individuos de una organización ya sea en cualquier rubro, pública o privada con el objetivo de mejorar y ser eficiente en el uso de los recursos.

La mejora continua no sólo es necesaria, sino además una obligación permanente del ser humano para consigo mismo y su entorno. De acuerdo a la filosofía Kaizen la participación de los empleados y el trabajo en equipo son la clave para el mejoramiento continuo, eso no significa que las empresas que practican no tengan interés en el avance tecnológico y la automatización de los procesos, sino que en primer lugar tienden a fortalecer el trabajo y el crecimiento de los empleados. Además, representa La herramienta gerencial que busca y generara solidaridad organizacional hacia propósitos comunes, con método de trabajo efectivo y una nueva cultura de participación y el compromiso, todo esto representado en principios y valores de la organización.

En este particular aspecto donde el desarrollo y crecimiento empresarial cobra como técnica, disciplina y gran valor, permitiendo evaluar las características

propias de cada empresa. De acuerdo a lo observado en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L. se desconoce el sistema Kaizen de manera teórica, pero si se evidencia en la parte práctica mediante el desarrollo de sus actividades diarias, por el cual el análisis del sistema Kaizen para la mejora continua, pretende involucrar a todos, tanto como la gerencia, así como los colaboradores a través de lineamientos a fin de que trabajen en equipo en el desarrollo de metas y valores comunes que conlleven a mejorar la calidad del servicio y fidelizar al cliente.

Por tal motivo se hace necesario estudiar a profundidad dicho tema con el propósito de agrupar todas las temáticas que exponen al sistema Kaizen como mejoramiento continuo.

1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El sistema kaizen es una técnica utilizada en todo el mundo, su utilización busca optimizar el desempeño en todas las áreas, en ese sentido se alcanza la contribución de trabajos relacionados al tema propuesto:

Suárez y Dávila Miguel, (2011) En su artículo titulado: “Implementación del Kaizen en México: Un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano”, concluye que:

❖ De acuerdo a un estudio exploratorio, existe un vacío entre los esquemas teóricos del Kaizen y la realidad de su implementación en las empresas multinacionales de México, los principios del Kaizen quedan ausentes en el momento de implementar, en este sentido, las organizaciones de hoy están más esperanzadas de encontrar principios y guías de aproximaciones gerenciales desde una visión más integral y holística. y de acuerdo al orden de ideas los resultados de Brunet y New (2003), la implementación del Kaizen sigue

siendo un concepto poco uniforme en su comprensión, incluso para las organizaciones multinacionales, quizás porque sus principios básicos, descritos por Masaaki (1989, 1997) y formulados por Berger (1997) y Barraza (2007), son adaptados por los gerentes según las necesidades de cada organización.

Alvarado, Figueredo, Méndez, Goyo, Rivero E, (2010) En sus Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales en el artículo titulado “El Kaizen como un Sistema Actual de Gestión Personal para el Éxito Organizacional en la Empresa Ensambladora Toyota Cumaná – Venezuela”; concluye que:

❖ Es imprescindible efectuar una revisión de aquellos indicadores que se encuentran en el nivel que requieren atención, es decir, los valores alcanzados tienen la necesidad de crear la unidad de análisis dentro de la ensambladora Toyota en Cumaná, el cual funciona como una parte integral de Kaizen, orientado a los individuos, allí, se hace énfasis en los beneficios de elevar el estado de ánimo mediante la participación de los empleados.

Por otra parte los trabajadores de la ensambladora Toyota conocen el rol de Kaizen en su trabajo, pero algunos no lo ponen en práctica, esta situación pone en peligro la reducción del muda, el cual se fundamenta en el trabajo y desempeño técnico, esencialmente en el mantenimiento de equipos e instalaciones, la optimización de los procesos, y el desempeño de los trabajadores, es decir se deben realizar estudios de situaciones anormales, tomando en cuenta la planificación y preparación de la producción que determinan los parámetros de productividad y estándares a los que se trabaja, generando así la dinámica de acciones de mejoramiento continuo y, la motivación y el esfuerzo de sus trabajadores.

Atehortua T. (2010). En su Tesis titulado “**Estudio y Aplicación del Kaizen en la Empresa Artesanías Verde Hierba**” para optar el Título de Ingeniero Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, concluye que:

❖ No existía una participación conjunta por parte del gerente y de los trabajadores, el cual con la implementación del kaizen se logró el objetivo, la utilización del kaizen conduce a la mejora continua y a la mayor productividad con una constante capacitación e involucramiento de los trabajadores estimulado la habilidad de liderazgo, cambiando la mentalidad de las personas, logrando que ellos aceptaran la implementación del nuevo programa. La gerencia al principio se le dificultó aplicar una nueva metodología debido a que implicaba invertir recursos económicos y además el tiempo de duración en las capacitaciones a los trabajadores. Pensaban que no era productivo, ahora se considera como una inversión productiva. La metodología kaizen permitió identificar fácilmente los puntos críticos que tenía la empresa.

Cayo (2006), En su Tesis titulado “**Propuesta de Aplicación de un Modelo Kaizen y su Influencia en la Gestión Educativa del Colegio Adventista “TUPAC AMARU” de la Ciudad de Juliaca, Periodo 2006**”, para optar el Título de Licenciado en Administración en la UNA – Puno, concluye que:

❖ Dentro del parámetro TQM de gestión de calidad total y de acuerdo al modelo EFQM, la gestión educativa del colegio adventista “Túpac Amaru” es deficiente con tendencia a pasar el parámetro mejorable debido al descuido en los rubros personal, satisfacción del personal, y sobre todo satisfacción del cliente, uno de los aspectos más importantes del TQM, punto más débil de dicha institución con 61% de insatisfacción y 79% es deficiente. La aplicación del modelo Kaizen es necesaria y adecuada para mejorar las deficiencias del

servicio del colegio, como enfoque humanista contribuyendo a mejorar el lugar de trabajo con la participación de todos sus integrantes.

Flores M. (2004), En su trabajo de investigación titulado “Aplicación del sistema kaizen en la industria de empaques flexibles”, concluye que:

❖ Al aplicar el programa de mejoramiento Kaizen en el área de producción, se busca la satisfacción de las necesidades estimulando la total participación de los trabajadores con la aplicación y práctica de la metodología 5´S, Dentro de los beneficios visibles en la introducción del programa para la empresa, se mejoró la participación conjunta del personal. Se logró un ambiente de trabajo ordenado, limpio, seguro que facilitará el trabajo más eficiente. Y finalmente tomando en cuenta la verificación y la auditoría respectiva por medio de la observación y la participación directa del personal encargado, con la cual se obtuvieron los resultados para la auditoría con un 56%, inspección del comité con un 68%, en comparación con la pre-auditoría realizada antes de introducir el programa fue de 52%. El resultado fue aceptable en comparación al dato anterior, demostrando que aún existen oportunidades de mejora, y que la comunicación, el trabajo en equipo, la participación no obligada y la motivación por medio de incentivos podrán mejorar su impacto dentro de la planta.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

PROBLEMA GENERAL

SE FORMULA LAS SIGUIENTES INTERROGANTES:

¿Es posible aplicar el sistema Kaizen como herramienta para lograr el mejoramiento continuo en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L. Arequipa - 2017?

PROBLEMA ESPECÍFICO

Es propósito de la Investigación es absolver las siguientes interrogantes:

- ❖ ¿En que se fundamenta la filosofía Kaizen?
- ❖ ¿Qué herramientas permiten el mejoramiento continuo en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L.?
- ❖ ¿Existen lineamientos para la aplicación del sistema Kaizen en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L.?

1.4 IMPORTANCIA Y UTILIDAD DE ESTUDIO

La investigación permitirá aplicar metodologías que permiten optimizar de manera cuántica y sistemática los resultados obtenidos, para ello la empresa involucrada identificará y analizará los procesos desarrollados que necesitan de mejoras para alinearlas con la innovación en el sector.

Se alcanzará un producto final acorde a las exigencias del cliente, para ello se mejorarán indicadores como la reducción de costos, tiempo de respuesta, nivel de calidad.

Motivará el involucramiento y participación de los colaboradores, directivos y clientes en la solución de problemas referido a la empresa, como consecuencia se implementará nuevos modelos de mejora continua para mejorar los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, como de los colaboradores y directivos denotados en el mejoramiento de su rendimiento.

Se impulsará el desarrollo de una nueva cultura organizacional, la cual fomentará el compromiso con la calidad y competitividad, sustentada en la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, evitar los desperdicios, falta de higiene, la contaminación, entre otros, y que debe involucrar a todos los actores dentro de las empresas.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Analizar el sistema Kaizen como herramienta para lograr el mejoramiento continuo en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L. Arequipa – 2017.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

O.E.1. Analizar los fundamentos de la filosofía Kaizen respecto a su aplicabilidad en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L.

O.E.2. Identificar las herramientas que permiten lograr el mejoramiento continuo en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L.

O.E.3. Proponer lineamientos para la aplicación del sistema Kaizen en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L.

1.6 CARACTERIZACION DEL AREA DE INVERTIGACION

Ubicación:

La investigación se realizó en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L., ubicado en la ciudad de Arequipa en el distrito de Bustamante y Rivero.

Descripción de la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L.:

La empresa se inicia en el año 1997 en el rubro de útiles de escritorio como productos escolares, de oficina y papelería en general de las mejores marcas al mejor precio, en sus inicios se comenzó con las ventas de productos de mayor demanda con el paso de los años la empresa tuvo que ampliar la gama de productos, de esta manera hubo un incremento en la demanda, el reconocimiento de los clientes, y esto a su vez conllevó al incremento del personal, contando actualmente con 16 colaboradores: 04 en el área de abastecimiento (almacén) y 12 en el área de ventas.

“DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L” está conformado por un equipo familiar que direcciona el funcionamiento de la empresa.

MISIÓN

Somos una empresa que desde hace 20 años se dedica a la venta de productos escolares, oficina y papelería en general de las mejores marcas al mejor precio al por mayor y menor, brindando el mejor servicio hacia nuestros clientes.

VISIÓN

Para el año 2030 “DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L” busca ser una de las mejores empresas reconocidas a nivel nacional, especializada en el suministro de materiales de escritorio y oficina.

VALORES

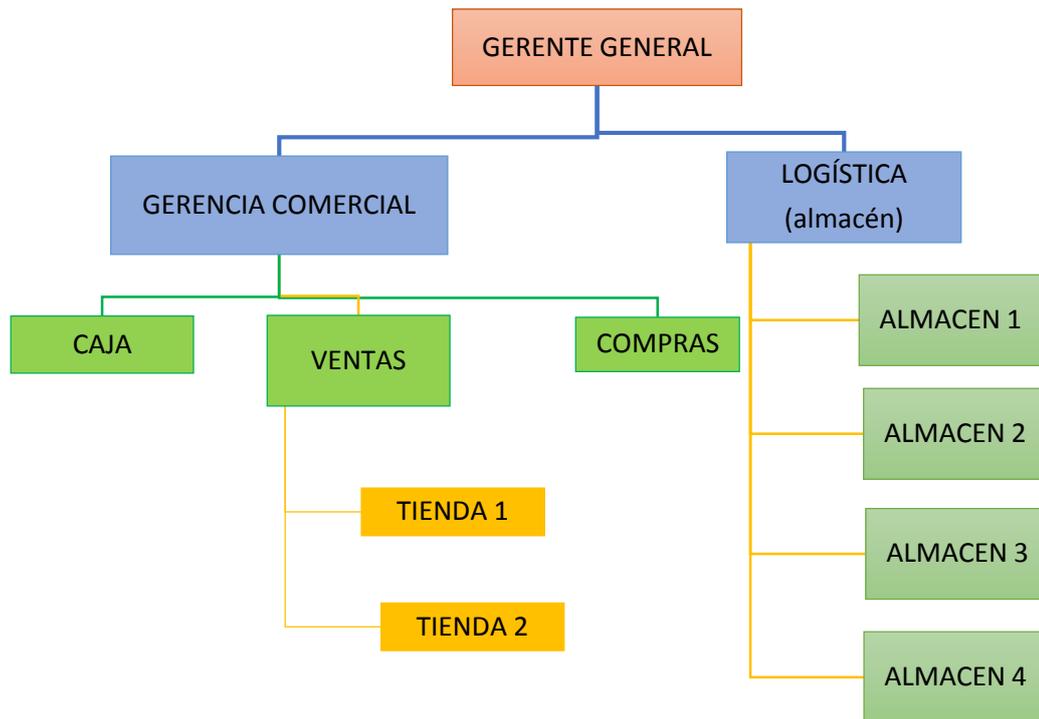
“DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L” promueve los siguientes valores:

- Respeto: Se reconoce el valor de las personas.
- Honestidad: Se busca actuar siempre con la verdad.
- Unión: Actuar como un todo en busca de un mismo objetivo.

CÓDIGO DE ÉTICA:

- ❖ Brindar productos de calidad
- ❖ Mantener relaciones cordiales y honestas con nuestros proveedores buscando construir relaciones duraderas equitativas y justas.
- ❖ Garantizar un ambiente agradable para nuestros colaboradores.
- ❖ Se prohíbe terminantemente a los proveedores y colaboradores ser participe o cómplice de sobornos y corrupción.

Organigrama de la Empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L.



CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

La ciencia de asegurar que los bienes y servicios se produzcan y entreguen con éxito a los clientes, la aplicación de los principios de la administración de operaciones reclama una comprensión sólida de las personas, procesos, tecnologías, así como la forma como se integran dentro de sistemas de negocio para crear valor, es difícil administrar en el ambiente de negocios global de la actualidad pues cambia de forma continua, la administración de operaciones proporciona tanto principios como herramientas para ayudar a los gerentes de hoy a enfrentar el reto. (Evans, 2009).

2.1.2. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

En el campo de la administración de recursos humanos (ARH) se ve reflejado claramente, cumpliendo así con su propósito que es el de utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos en todo organismo social. Durante el estudio de la ADR, se requiere de una carta descriptiva de todas aquellas actividades que realizan los gerentes del área de administración de recursos humanos y, la indicación de lo que deberían hacer, durante su ejercicio es al personal a quien se le exige su contribución para el mejoramiento del organismo social. La Administración de personal tiene diversas acepciones, lo que en muchas ocasiones suelen ser confusas, entre las más comunes se distinguen las siguientes:

- ✓ Administración de Recursos Humanos.
- ✓ Administración de Personal.

- ✓ Relaciones Humanas en el Trabajo.
- ✓ Relaciones Laborales.

Estas denominaciones, muchas veces son tomadas como sinónimos, analizándolas, se advertirá la diferencia que existe entre ellas. “No es lo mismo Relaciones Industriales que Relaciones Laborales. La primera denota, todas las relaciones que puedan surgir con motivo del empleo; la segunda sólo se circunscribe asuntos totalmente laborales, de orden jurídico. (Castellanos, 2012)

a) Supervisión de personal: Es todo aquel que tiene personal a su cargo: al de trabajo que supervisa, el de la dirección de que es representante inmediato y de supervisores que es compañero. Consiste en ayudar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

b) Administración de personal: Es el proceso de Admón. Aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización del país en general. Consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en sí mismo

c) Relaciones humanas: Cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes.

d) Relaciones laborales: Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de Recursos Humanos se emplea frecuentemente asociado a las relaciones obreras patronales.

2.1.3. KAIZEN EN LA ADMINISTRACIÓN

El Kaizen en administración es una metodología planeada, sistemática y organizada que tiene como objetivo lograr un cambio de las prácticas existentes que lleve a un aumento en el rendimiento empresarial. Esta práctica parte del principio de que el tiempo es el mejor indicador de competitividad, aparte de reconocer y eliminar los desperdicios existentes en la empresa, bien sea en procesos productivos, productos nuevos, manutención de máquinas o procesos administrativos. La mejora continua que forma parte del día a día de la operación y administración de una empresa en Japón. Masaaki propone una comparación entre las empresas americanas y japonesas resaltando un factor esencial, La Mejora Continua (Masaaki, 1985).

2.1.4. MEJORA CONTINUA

Es una estrategia de la gestión empresarial que consiste en desarrollar mecanismos sistemáticos para mejorar el desempeño de los procesos y como consecuencia, elevando el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos y de otras partes interesadas. (stakeholders).

La satisfacción de un cliente o parte interesada se puede expresar de la siguiente manera:

$$\text{SATISFACCION} = \frac{\text{CALIDAD PERCIBIDA}}{\text{EXPECTATIVA}}$$

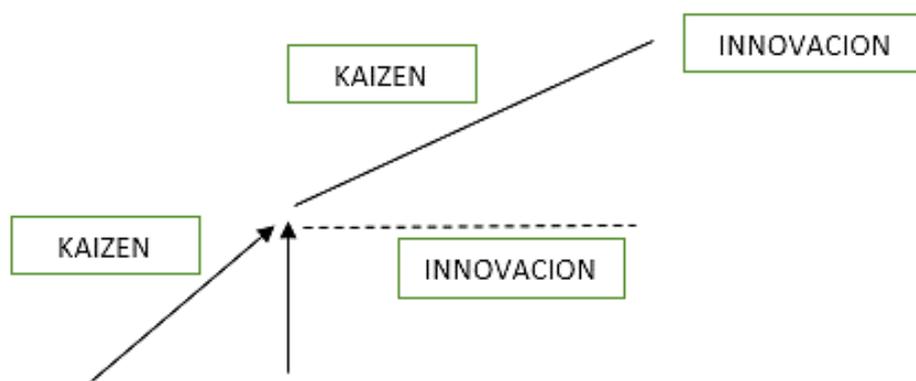
La satisfacción debe entenderse como la relación entre la calidad del servicio o producto, percibida por el cliente y las expectativas del cliente, así la mejora continua debe basarse en la medición de los procesos y de sus resultados de

esta manera estará cuidando la satisfacción continua de sus clientes y la optimización de los recursos utilizados para tal fin.

La mejora continua se fundamenta en una cultura organizacional sólida de profundos valores, donde el primordial de aquellos es el enfoque al cliente, es también vital contar con un liderazgo de alta dirección que apoye y reconozca las iniciativas del personal.

El mejoramiento se divide también en kaizen e innovación, kaizen significa mejoras pequeñas realizadas en el statu quo como resultado de los esfuerzos progresivos, sin embargo, la innovación implica una mejora drástica en el statu quo y por lo tanto requiere de una inversión más elevada en nuevas tecnologías y equipos. (Elsie Bonilla, 2012).

Ilustración 1: Kaizen e innovación



FUENTE: Imai Masaaki, Kaizen

CUADRO 1: Excelencia en las Operaciones: La Mejora Continua

EXCELENCIA EN LAS OPERACIONES: LA MEJORA CONTINUA
LOS 10 PUNTOS CLAVE DEL ESPIRITU KAIZEN
1. Abandonar las ideas fijas, rechazar el estado actual de las cosas.
2. En lugar de explicar los que no se puede hacer, reflexionar sobre cómo hacerlo.
3. Realizar inmediatamente las buenas propuestas de mejora.
4. No buscar la perfección, ganar el 60% desde ahora.
5. Corregir un error inmediatamente e in situ.
6. Encontrar las ideas en la dificultad.
7. Buscar la causa real, plantearse los 5 porqués y buscar la solución.
8. Conocer las ideas de diez personas en lugar de esperar la idea genial de una sola
9. Probar y después validar.
10. La mejora es infinita.

Fuente: Juan Carlos Hernández Matías – Antonio Vizán Idolpe

2.1.5. CICLO DEMING

El mejoramiento continuo muestra aspectos importantes cuando su aplicación es enfocada en el proceso, hace referencia a que la mejora continua del mismo se lleva a cabo mediante la aplicación del proceso del ciclo de Deming, basado en: PHRA (Planificar– Hacer – Revisar –Actuar).

Con este círculo Deming subrayaba la importancia de la constante interacción, también enfatiza que, con la adecuada aplicación de este proceso, la organización puede entonces, lograr la confianza y aceptación de los clientes y prosperar. Por lo general, las compañías japonesas están a favor del mejoramiento del enfoque gradual y las compañías occidentales optan por el enfoque del gran salto hacia delante (la innovación).

Deming recomendó un proceso parecido a DMAIC para guiar y motivar las actividades de mejora, el cual se llegó a conocer como ciclo Deming y que además se compone de cuatro etapas: planear, hacer, estudiar y actuar (PHEA).

Antes la tercera etapa se llamaba verificar y el ciclo Deming se conocía como ciclo PDVA.

- Plan (planear)
- Do (hacer)
- Check (verificar)
- Act (actuar)

a) La etapa de planear: consiste en estudiar la situación actual y describir el proceso, sus insumos, resultados, clientes, y proveedores, entender las expectativas del cliente, recabar los datos, identificar los problemas, probar la teoría de las causas y desarrollar soluciones y planes de acción.

- ✓ Definir el proceso: su inicio, terminación y lo que hace
- ✓ Describir el proceso: hace una lista de tareas clave realizadas y la secuencia de los pasos de las personas que participan, el equipo usado las condiciones ambientales, los métodos de trabajo y los materiales usados.
- ✓ Describir a los participantes: los clientes externos e internos y los proveedores y operadores del proceso.
- ✓ Definir las expectativas del cliente: que quiere el cliente, cuando y donde, tanto para los clientes internos y externos
- ✓ Determinar qué datos históricos están disponibles sobre el desempeño del proceso, o que datos se deben recabar para comprender mejor el proceso
- ✓ Describir los problemas percibidos que se asocian al proceso, por ejemplo, el cumplimiento de las expectativas del cliente, una variación excesiva, tiempo de ciclo largo.
- ✓ Identificar las principales causas de los problemas y el impacto que tienen en el desempeño del proceso.

- ✓ Desarrollar cambios o soluciones posibles para el proceso y evaluar como dichos cambios o soluciones atacan las causas principales.
 - ✓ Seleccionar la solución o soluciones más prometedoras.
- b) En la etapa de hacer**, el plan se implementa como prueba, por ejemplo, en un laboratorio como un proceso de producción piloto o con un grupo pequeño de clientes, con el fin de evaluar una solución propuesta y proporcionar datos objetivos, los datos del experimento se recolectan y documentan.
- ✓ Realizar un estudio o experimento piloto para probar el impacto de las posibles soluciones.
 - ✓ Identificar medidas para definir si un cambio o solución resuelve los problemas percibidos de manera satisfactoria.
- c) La etapa de estudiar** determina si el plan de prueba funciona de forma correcta al evaluar los resultados, registrar el aprendizaje y determinar si se debe hacer frente a otros problemas u oportunidades. Con frecuencia la primera solución se modifica o se descarta, cuando esto ocurre se proponen y evalúan soluciones nuevas para lo cual se regresa a la etapa de hacer.
- ✓ Examinar los resultados del estudio o experimento piloto
 - ✓ Determinar si el desempeño del proceso ha mejorado
 - ✓ Identificar si se requiere una experimentación posterior.
- d) En la última de etapa, actuar**, las mejoras se estandarizan y el plan final se implementa como una mejor “práctica actual” y se comunica a toda la organización, este proceso regresa entonces a la etapa de planear para identificar otras oportunidades de mejora. (Evans, 2009).
- ✓ Seleccionar el mejor cambio o solución

- ✓ Desarrollar un plan de implementación: que se necesita hacer, quien debe participar y cuando debe ejecutar el plan.
- ✓ Estandarizar la solución, escribir nuevos procedimientos de operación estándar.
- ✓ Establecer un proceso para monitorear y controlar el desempeño del proceso.

La teoría de “reacción en cadena” de Deming resume este punto de vista Deming recalco que la alta gerencia tiene la responsabilidad absoluta de la mejora de la calidad, en su trabajo en Estados Unidos preconizo 14 puntos, aunque las prácticas de administración actuales defieren mucho de aquellas cuando Deming comenzó por primera vez de predicar su filosofía, los 14 puntos siguen aportando una visión importante y a continuación se mostrara un breve resumen:

Punto 1: crear una visión y demostrar compromiso, el propósito básico de una organización es servir a sus clientes y empleados. Debe definir sus valores, misión y visión del futuro para proporcionar dirección a largo plazo a su administración y empleados y recae en la alta gerencia quien debe demostrar compromiso con la calidad y el éxito a largo plazo.

Punto 2: aprender la filosofía. Las empresas no pueden sobrevivir si los bienes y servicios de mala calidad dejan insatisfecho a los clientes, por consiguiente, debe adoptar un enfoque orientado al cliente con un ciclo de mejora interminable y comprometer a todos los empleados, desde la sala de juntas hasta el almacén, en el aprendizaje de los principios de calidad y excelencia en el desempeño.

Punto 3: Entender la inspección, por tradición, la inspección ha sido el principal medio para el control de calidad, Deming estimuló a las organizaciones para que usaran la inspección como una herramienta de recolección de información para

la mejora y delegaran esta responsabilidad a los colaboradores que hacían el trabajo.

Punto 4: Dejar de tomar decisiones que se basan solo en el costo, en 1931 Walter Shewhart observó que el precio no tiene significado sin la calidad, sin embargo, muchos gerentes sacrifican la calidad por el costo. Deming admitió que los costos directos asociados con los materiales inferiores que surgen del desperdicio y el re trabajo durante la producción o por las devoluciones del cliente, así como la pérdida de la buena voluntad del cliente, pueden rebasar en gran medida los ahorros en costos logrados al usarlo.

Punto 5: Mejorar constantemente y por siempre, cuando la calidad de mejora, la productividad aumenta y los costos disminuyen, según sugiere la reacción en la cadena de Deming. En la actualidad se le considera como un medio necesario para sobrevivir en un entorno de negocio global y muy competitivo. Las herramientas para la mejora evolucionan de forma constante y las organizaciones deben asegurarse de que sus empleados los comprendan y aplican de manera eficiente.

Punto 6: La capacitación. La capacitación efectiva da como resultado mejoras en la calidad y en la productividad, también fortalece la moral de los empleados, la capacitación debe trascender habilidades de trabajo básicas tales como operar una máquina, seguir un guion cuando se habla de los clientes.

Punto 7: Instituir el liderazgo. El liderazgo va más allá del centro de oficinas. Para los gerentes consiste en proporcionar orientación para ayudar a los colaboradores a hacer mejor su trabajo con menos esfuerzo, eliminar el miedo, fomentar la innovación y los riesgos y facilitar el trabajo en equipo, el liderazgo fue, es y seguirá siendo un tema desafiante para toda la organización, en

particular a medida que las nuevas generaciones de gerentes reemplazan a aquellas que han aprendido a dirigir.

Punto 8: Superar el miedo. Ningún sistema puede funcionar sin el respeto mutuo entre gerente y colaboradores. El miedo se manifiesta de muchas maneras: miedo a las represalias, al fracaso, a lo desconocido, a perder y el control y al cambio. La creación de una cultura sin miedo en un proceso lento que puede ser destruido en un instante con una transición de liderazgo y un cambio en las políticas corporativas.

Punto 9: Optimizar los esfuerzos de los equipos. El trabajo en equipo ayuda a derribar barreras entre departamentos e individuos y les ayuda a visualizar como se interrelacionan los elementos de la cadena de valor, la falta de cooperación con frecuencia conduce a una mala calidad debido a que otros departamentos no pueden entender que quieren sus clientes internos y no obtienen lo que necesitan de sus proveedores internos.

Punto10: Eliminar las exhortaciones, muchos de los primeros intentos por mejorar la calidad se centraban solo en un cambio de conductas y usaban posters, eslogan y programas motivacionales, Sin embargo, la principal fuente de muchos problemas es el sistema mismo. La mejora ocurre al entender la naturaleza de los procesos y tomar decisiones con base a los datos y la información.

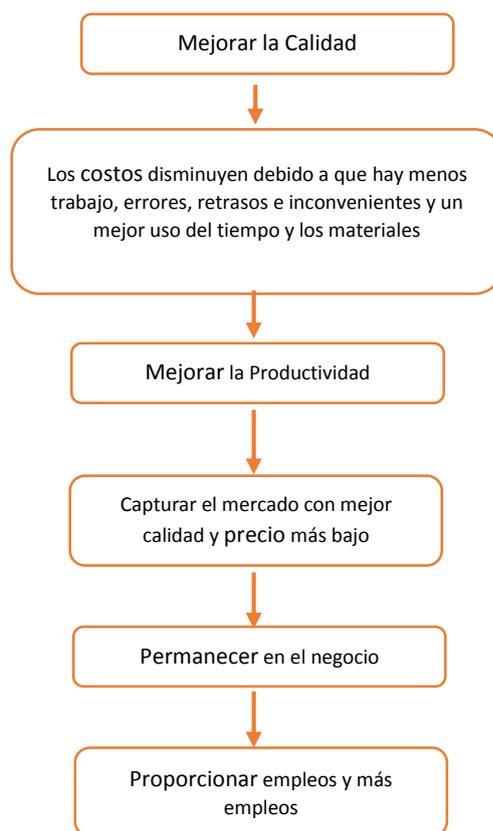
Punto 11: Eliminar cuotas numéricas. Muchas organizaciones manejan a sus colaboradores de primera línea por medio de números y con frecuencia compensan y premian a los empleados con base en la cantidad y no en la calidad.

Punto 12: Eliminar las barreras de orgullo en el trabajo., los empleados de primera línea con frecuencia son tratados como, en palabras de Deming “materia prima” se asignan tareas monótonas se le proporcionan máquinas, herramientas o materiales de mala calidad, se le pide que dejen de pasar artículos defectuosos para cumplir con las presiones de ventas y que reporten a sus supervisores que no tienen ni idea del trabajo, las organizaciones deben desarrollar un ambiente de trabajo que sea enriquecedor, motivante y agradable.

Punto 13: Fomentar la educación y la superación personal. La diferencia entre este punto y el punto 6 es sutil, el punto 6 se refiere a impartir capacitación sobre habilidades laborales específicas. Las organizaciones deben invertir en su personal en todos los niveles para asegurar el éxito a largo plazo, En la actualidad muchas empresas entiendan que mejorar la base del conocimiento general de su planta laboral, además de las habilidades de trabajo específicas, ofrecen muchos beneficios.

Punto 14: Tomar acción. Cualquier cambio cultural comienza en la alta gerencia e incluye a todos, el cambio cultural de una organización por lo general se enfrenta con escepticismo y resistencia que numerosas empresas encuentran difícil de tratar en particular cuando muchas de las prácticas de administración tradicionales que Deming considero debían eliminarse están muy arraigadas en la cultura de la organización. (Evans, 2009).

Ilustración 2: Mejora de la Calidad



Fuente: Evans, David A. Collier – James R.

CUADRO 2: Ciclo PHVA y 8 pasos en la solución de un problema.

Etapa del Ciclo	Paso Número	Nombre del Paso	Posibles técnicas a Usar
Planear	1	Definir y analizar la magnitud del problema	Pareto, h. de verificación, histograma, c. de control
	2	Buscar todas las posibles causas	Observar el problema, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa
	3	Investigar cuál es la causa más importante	Pareto, estratificación, d. de dispersión, d. de Ishikawa
	4	Considerar las medidas remedio	Por qué . . . necesidad Qué . . . objetivo Dónde . . . lugar Cuánto . . . tiempo y costo Cómo . . . plan
Hacer	5	Poner en práctica las medidas remedio	Seguir el plan elaborado en el paso anterior e involucrar a los afectados
Verificar	6	Revisar los resultados obtenidos	Histograma, Pareto, c. de control, h. de verificación
	7	Prevenir la recurrencia del problema	Estandarización, inspección, supervisión, h. de verificación, cartas de control
Actuar	8	Conclusión	Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro

Fuente: Humberto Gutiérrez Pulido

2.1.6. KAIZEN

Definición: A pesar de que el término Kaizen es definido por el profesor Masaaki Imai en sus dos libros (1989, 1997), esta palabra japonesa, que se podría entender como “mejoramiento”, todavía no tiene una explicación detallada que le permita brindar mayor claridad de su contenido teórico. Diferentes autores han intentado explicarlo desde diferentes perspectivas, el propio profesor Imai (1989, p. 23) lo define como “mejoramiento o mejoramiento continuo en la vida social, familiar, personal y de trabajo. En el lugar de trabajo, Kaizen significa mejoramiento continuo que involucra todos, gerentes y trabajadores por igual”. Para Newitt (1996), la definición de Imai (1989) se basa en que la palabra Kaizen es una derivación de dos ideogramas japoneses (Kanjis) que significan:

Kai = Cambio y Zen = Bueno (para mejorar); en definitiva, mejora continua o principio de mejora continua (Iillrank y Kano, 1989, p. 28).

Kaizen es lo opuesto a la complacencia. Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. El concepto de mejora continua definido por Deming fue adoptado por las organizaciones japonesas, lo que condujo a un enfoque conocido como Kaizen: Que se enfoca en las mejoras pequeñas, graduales, frecuentes a largo plazo con una inversión mínima financiera y con la participación de todos en la organización u empresa.

en la filosofía kaizen, la mejora en todas las áreas de negocio por ejemplo los costos, los programas del cumplimiento de entrega, el desarrollo de habilidades y la seguridad de los colaboradores, las relaciones con los proveedores y el desarrollo de productos nuevos o la productividad, permite mejorar la calidad de

la empresa. Por consiguiente, cualquier actividad dirigida a la mejora está contemplada dentro de kaizen. (Evans, 2009).

Tres cosas se requieren para que un programa kaizen tenga éxito:

- Prácticas de operación: Sacan a la luz nuevas oportunidades de mejora, las prácticas como justo a tiempo ponen al descubierto el desperdicio y la ineficiencia, así como la mala calidad.
- Participación total: En Kaizen, cada empleado lucha por la mejora. La alta gerencia, por ejemplo considera la mejora como un componente inherente de la estrategia corporativa y apoya a las actividades de mejora al asignar los recursos de manera eficiente y proporcionar estructuras de recompensas propicias para la mejora, la gerencia media puede implementar las metas de mejora de la alta gerencia al establecer , actualizar y mantener estándares de operación que reflejan dichas metas , al mejorar la cooperación entre departamentos y concienciar a los empleados de la responsabilidad que tienen por la mejora y el desarrollo de sus habilidades de solución de problemas mediante la capacitación , con el fin de que los supervisores pongan más atención en el lugar de la supervisión a la mejora en el lugar , por lo cual a su vez facilita la comunicación y ofrece una mejor guía para los colaboradores.
- Capacitación: los colaboradores pueden dedicarse a la mejora por medio de sistemas de sugerencia, actividades en grupos pequeños, programas de superación personal que enseñen técnicas, prácticas de solución de problemas y habilidades para un mejor desempeño laboral, todo esto mediante una capacitación tanto en la filosofía, en las herramientas y técnicas.

2.1.7. CARACTERÍSTICAS

Kaizen es como una sombrilla que cubre las prácticas administrativas japonesas por medio del mejoramiento continuo. Esas prácticas administrativas son por lo general aquellas que proporcionan mejor calidad, orientadas al cliente interno (trabajadores dentro de la organización), así como el externo (clientes finales), tratando siempre que se alcance una buena disciplina en el lugar de trabajo.

- a. Cuando se indica el término, involucrar a todos se refiere a cada uno dentro de la jerarquía administrativa, desde el gerente general, encargados de cada área y hasta el último empleado.
- b. Comienza con educación y finaliza con educación, en donde la capacitación y la motivación continuas deben estar presentes, para alcanzar el mejoramiento de cada uno de los participantes dentro del proyecto Kaizen.
- c. Aporta grandes beneficios, desarrolla credibilidad, creatividad en las personas, y los hace capaces de lograr los objetivos que se propongan, hasta sentirse recompensados.
- d. Se logra reducir la centralización, pues propicia la delegación de responsabilidad. Además, la aportación de ideas, e identificación de problemas favorece el oír y produce una buena retroalimentación.
- e. Integra una mayor disciplina en el lugar de trabajo, de manera que la práctica constante sea practicada dentro de la misma

2.1.8. PRINCIPIOS

Se basa en que el mejoramiento continuo debe lograr ser una forma de vida, y para poder alcanzarlo se establecen los siguientes principios básicos.

a) Satisfacción incesante del cliente

- Incluye a todos los clientes (interno y externo).

b) Trabajo en equipo

- Significa que cada trabajador tiene sus propias responsabilidades.
- Además de cumplir con sus responsabilidades, debe hacer su trabajo bien desde la primera vez.
- Entonces con el esfuerzo conjunto se alcanzan las metas y los objetivos propuestos.

c) Predicar con el ejemplo

- Es fundamental ser un ejemplo para las demás personas.
- Así los gerentes, jefes y empleados deben dar el ejemplo a todos.

d) Grandes problemas, pequeñas causas

- Con el esfuerzo conjunto de todos se alcanza un cambio progresivo.
- Siempre hay que pensar en soluciones simples.

e) Reconocer abiertamente los problemas

El tener presente que es importante mantener una comunicación abierta dentro de la organización en la cual se traten temas como por ejemplo los desaciertos o problemas que pueden ocurrir dentro de las misma, en donde queda claro que no hay culpables sino procesos por mejorar o problemas por solucionar, y en la cual no se buscan responsables sino las fallas en sí, permite que las personas admitan sus errores, sus debilidades y por qué no que soliciten apoyo.

f) Promover la apertura

Los rasgos característicos de una compañía Kaizen son básicamente el compartir, comunicarse ínter funcionalmente, y un liderazgo visible, por lo que la

territorialidad, la apropiación y las barreras funcionales no encajan dentro de la filosofía Kaizen.

g) Manejar proyectos a través de equipos ínter funcionales

Al trabajar en proyectos dentro de la organización, es necesario contar con la participación de todas las dependencias e incluso con recursos externos a la compañía como son los proveedores y el cliente, con el fin de obtener diferentes puntos de vista, colaboración y recursos que contribuyan al desarrollo de los mismos.

h) Desarrollar la autodisciplina

Este es un elemento muy importante para cada uno de los miembros de una organización Kaizen, puesto que la autodisciplina permite que el ser humano se adapte a las situaciones que se presentan en la vida diaria y halle bienestar y comodidad mediante la afirmación de su fuerza interna lo que le permite relacionarse de una manera armoniosa con los demás.

i) Fomentar el desarrollo de los empleados

En este punto el empowerment es la definición de este principio, pues el entrenar a los integrantes de una compañía para que adquieran habilidades, estimularlos y sobretodo otorgarles responsabilidad en la toma de decisiones permite que las personas se desarrollen y así sean más eficientes en su trabajo.

2.1.9. VENTAJAS

Su importancia radica en que los beneficios que aporta se transforman en una cadena de ventajas que traspasan los límites laborales, las cuales favorecen a cada persona dentro de su trabajo, como vida familiar, social ayudando a:

- ✓ A romper las barreras de comunicación entre los diferentes departamentos.
- ✓ La práctica de su aplicación se mantiene por largo plazo.

- ✓ Las personas están más involucradas en encontrar, analizar y solucionar.

Su pensamiento también está orientado hacia el logro de mejoras pequeñas pero significativas, por tanto, se esperan cambios pequeños pero continuos, si el programa se logra aplicar y se mantiene, su utilidad también puede ser proyectada así:

A. Para la empresa

- Orienta a los trabajadores a dar lo mejor de sí para alcanzar las metas de la empresa.
- Trabaja en mejorar la calidad del producto que se fabrica.
- Aumenta la productividad de las personas.
- Concientiza al personal en hacer un mejor uso de los recursos.

B. Para los clientes

- Mejora la calidad, tomando en cuenta las necesidades del cliente.
- Mejora el servicio al cliente.
- Diseños más innovadores, lo que le da mayor satisfacción al cliente.

C. Para los empleados

- Involucrarse más en su puesto de trabajo.
- Mejorar las relaciones de trabajo con sus compañeros.
- Obtener una mayor satisfacción en el trabajo.
- Trasladar lo que aprende, a otras áreas de su vida.

D. Para la familia

- Mejores relaciones familiares.
- Mayor calidad de vida.
- Mayor orden y limpieza en el hogar.
- Incrementa la motivación personal y familiar

E. Para los jefes

- Los colaboradores aprenden a trabajar en equipo.
- Los jefes aprenden a delegar funciones.
- Los jefes pueden dedicarse a nuevos proyectos y metas.

2.1.10. DESVENTAJAS

- Para la obtención de resultados tangibles es necesario que los cambios se realicen en toda la organización.
- Si no se observan las medidas adecuadas, con celeridad y oportunidad el proceso se puede tornar muy largo para la consecución de los resultados deseados.
- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

2.1.11. OBJETIVOS

- Permite lograr los niveles óptimos en materia de: calidad, costo, entrega.
- Evaluar la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de despilfarro producidos por el desorden, falta de aseo, pérdida de tiempo, contaminación, entre otras
- Identificar la manera de generar una reducción de pérdidas por la calidad, tiempo de repuesta y costos con la intervención del personal en el cuidado del sitio de trabajo.
- Establecer y aumentar la conciencia de cuidado y conservación de los equipos y demás recursos de la empresa.

CUADRO 3: Kaizen es - Kaizen no es

KAIZEN ES	KAIZEN NO ES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solo un programa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajar de manera más inteligente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo duro
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creatividad antes del capital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Algo que presupuestar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo seguro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productividad antes de la seguridad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfocado a toda la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfocado solo a la manufactura
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hecho a través de equipos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un trabajo individual
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovecha el capital intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eliminando trabajo y oportunidades

Fuente: kaizen institute

2.1.12. LAS 5 S

Una metodología que, con la participación de los involucrados, permite organizar los lugares de trabajo con el propósito de mantenerlos funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros. El enfoque primordial de esta metodología desarrollada en Japón es para que haya calidad se requiere antes que todo orden, limpieza y disciplina. Con esto se pretende atender problemáticas en oficinas, espacios de trabajo e incluso en la vida diaria, donde las mudas (desperdicio) son relativamente frecuentes y se generan por el desorden en el que están útiles y herramientas de trabajo, equipos, documentos, etc., debido a que se encuentran en los lugares incorrectos y entremezclados con basura y otras cosas innecesarias. (Pulido, 2010)

La herramienta 5S se corresponde con la aplicación sistemática de los principios de orden y limpieza en el puesto de trabajo que, de una manera menos formal y metodológica, ya existían dentro de los conceptos clásicos de organización de los medios de producción. El acrónimo corresponde a las iniciales en japonés de

las cinco palabras que definen las herramientas y cuya fonética empieza por “S”:
Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke, que significan, respectivamente:
eliminar lo innecesario, ordenar, limpiar e inspeccionar, estandarizar y crear
hábito.

El concepto 5S no debería resultar nada nuevo para ninguna empresa, pero,
desafortunadamente, si lo es. Es una técnica que se aplica en todo el mundo con
excelentes resultados por su sencillez y efectividad por lo que es la primera
herramienta a implantar en toda empresa. Produce resultados tangibles y
cuantificables para todos, con gran componente visual y de alto impacto en un
corto tiempo plazo de tiempo. Es una forma indirecta de que el personal perciba
la importancia de las cosas pequeñas, de que su entorno depende de él mismo,
que la calidad empieza por cosas muy inmediatas, de manera que se logra una
actitud positiva ante el puesto de trabajo. Los principios 5S son fáciles de
entender y su puesta en marcha no requiere ni un conocimiento particular ni
grandes inversiones financieras.

Objetivo primordial es:

Desarrollar un ambiente de trabajo agradable y eficiente, en un clima de
seguridad, orden, limpieza y constancia que permita el correcto desempeño de
las operaciones diarias logrando así los estándares de calidad de los servicios
requeridos por la ciudadanía.

Objetivo General de las 5´S:

Que los participantes uniformicen en el ámbito organizativo en el concepto de las
5´S y que adquieren lineamientos y estrategias generales para la implantación
de un sistema de calidad con dichas características.

Objetivo Específico de las 5´S:

Conocer la metodología para instrumentar un sistema de calidad de las 5´S en su organización que le permita a usted y a los colaboradores desempeñarse con altos niveles de productividad.

Beneficios de las 5`s

- Mayores niveles de seguridad.
- Reducción de pérdidas y merma de producción defectuosa.
- Mayor calidad.
- Tiempo de respuesta más corto.
- Aumenta la vida útil de los equipos.
- Genera cultura organizacional.
- Aumenta los niveles de crecimiento.
- Motivación

¿Por qué Implementar 5´S?

Para contar con un medio ambiente de trabajo que permita desarrollar las actividades de manera segura, sencilla, confortable, precisa y eficaz.

Porque es la base para cualquier sistema, ya que un lugar limpio y ordenado es un lugar agradable

PARTICULARIDADES DE LAS 5´S**A. SEIRI (ARREGLAR)**

Este principio implica que en los espacios de trabajo los empleados deben seleccionar lo que es realmente necesario e identificar lo que no sirve o tiene una dudosa utilidad para eliminarlo de los espacios laborales. Por lo tanto, el objetivo final es que los espacios estén libres de piezas, documentos, muebles, herramientas rotas, desechos, etc., que no se requieren para efectuar el trabajo

y que sólo obstruyen su flujo. Por lo general, hacer tal selección puede complicarse cuando existe la posibilidad de que en el futuro se necesite algo que ahora se decide eliminar, y la tendencia natural es conservarlo “por si acaso”.

(Pulido, 2010)

La primera "S" de esta estrategia aporta métodos y recomendaciones para evitar la presencia de elementos innecesarios. El Seiri consiste en:

- Separar en el sitio de trabajo las cosas que realmente sirven de las que no sirven.
- Clasificar lo necesario de lo innecesario para el trabajo rutinario.
- Mantener lo que necesitamos y eliminar lo excesivo
- Separar los elementos empleados de acuerdo a su naturaleza, uso, seguridad y frecuencia de utilización con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo.
- Organizar las herramientas en sitios donde los cambios se puedan realizar en el menor tiempo posible.
- Eliminar elementos que afectan el funcionamiento de los equipos y que pueden conducir a averías.
- Eliminar información innecesaria y que nos puede conducir a errores de interpretación o de actuación. (Piña, 2007).

La aplicación de las acciones Seiri preparan los lugares de trabajo para que estos sean más seguros y productivos. El primer y más directo impacto del Seiri está relacionado con la seguridad. Ante la presencia de elementos innecesarios, el ambiente de trabajo es tenso, impide la visión completa de las áreas de trabajo, dificulta observar el funcionamiento de los equipos y máquinas, las salidas de emergencia quedan obstaculizadas haciendo todo esto que el área de trabajo

sea más insegura. La práctica del Seiri además de los beneficios en seguridad permite:

- a. Liberar espacio útil en planta y oficinas.
- b. Reducir los tiempos de acceso al material, documentos, herramientas y otros elementos de trabajo.
- c. Mejorar el control visual de stocks de repuestos y elementos de producción, carpetas con información, planos, etc.
- d. Eliminar las pérdidas de productos o elementos que se deterioran por permanecer un largo tiempo expuestos en un ambiente no adecuado para ellos; por ejemplo, material de empaque, etiquetas, envases plásticos, cajas de cartón y otros.
- e. Facilitar el control visual de las materias primas que se van agotando y que requieren para un proceso en un turno, etc.
- f. Preparar las áreas de trabajo para el desarrollo de acciones de mantenimiento autónomo, ya que se puede apreciar con facilidad los escapes, fugas y contaminaciones existentes en los equipos y que frecuentemente quedan ocultas por los elementos innecesarios que se encuentran cerca de los equipos.

B. SEITON (ORDENAR)

Consiste en organizar los elementos clasificados como necesarios, de manera que se encuentren con facilidad, definir su lugar de ubicación identificándolo para facilitar su búsqueda y el retorno a su posición inicial. La implantación del seiton comporta:

- ♣ Marcar los límites de las áreas de trabajo, almacenaje y zonas de paso.

- ♣ Disponer de un lugar adecuado, evitando duplicidades; cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.

Beneficios:

- Disponer de un sitio adecuado para cada elemento utilizado en el trabajo de rutina para facilitar su acceso y retorno al lugar.
- Disponer de sitios identificados para ubicar elementos que se emplean con poca frecuencia.
- Disponer de lugares para ubicar el material o elementos que no se usarán en el futuro.
- En el caso de maquinaria, facilitar la identificación visual de los elementos de los equipos, sistemas de seguridad, alarmas, controles, sentidos de giro, etc.
- Identificar y marcar todos los sistemas auxiliares del proceso como tuberías, aire comprimido, combustibles.

Beneficios del Seiton para el trabajador:

- Facilita el acceso rápido a elementos que se requieren para el trabajo
- Se mejora la información en el sitio de trabajo para evitar errores y acciones de riesgo potencial.
- El aseo y limpieza se pueden realizar con mayor facilidad y seguridad.
- La presentación y estética de la tienda se mejora, comunica orden, responsabilidad y compromiso con el trabajo.
- Se libera espacio.
- El ambiente de trabajo es más agradable.
- La seguridad se incrementa debido a la demarcación de todos los sitios de la tienda y almacén.

Beneficios organizativos

- La empresa puede contar con sistemas simples de control visual de materiales en stock.
- Eliminación de pérdidas por errores.
- Mayor cumplimiento de las órdenes de trabajo.
- El estado de los equipos se mejora y se evitan averías.
- Se conserva y utiliza el conocimiento que posee la empresa.

C. SEISO (LIMPLIAR E INSPECCIÓN)

Significa limpiar, inspeccionar el entorno para identificar los defectos y eliminarlos, es decir anticiparse para prevenir defectos. Su aplicación comporta:

Para aplicar Seiso se debe:

- Integrar la limpieza como parte del trabajo diario.
- Asumirse la limpieza como una actividad de mantenimiento autónomo: "la limpieza es inspección"
- El trabajo de limpieza como inspección genera conocimiento sobre el equipo. No se trata de una actividad simple que se pueda delegar en personas de menor calificación.
- No se trata únicamente de eliminar la suciedad. Se debe elevar la acción de limpieza a la búsqueda de las fuentes de contaminación con el objeto de eliminar sus causas primarias.

Beneficios del SEISO

- Reduce el riesgo potencial de que se produzcan accidentes.
- Mejora el bienestar físico y mental del trabajador.
- Se incrementa en la vida útil del equipo al evitar su deterioro por contaminación y suciedad.

- Las averías se pueden identificar más fácilmente cuando el equipo se encuentra en estado óptimo de limpieza
- La limpieza conduce a un aumento significativo de la Efectividad Global del Equipo
- Se reducen los despilfarros de materiales y energía debido a la eliminación de fugas y escapes.
- La calidad del producto se mejora y se evitan las pérdidas por suciedad y contaminación del producto y empaque. (Piña, 2007)

Debe insistirse en el hecho de que, si durante el proceso de limpieza se detecta algún desorden, deben identificarse las causas principales para establecer las acciones correctoras que se estimen oportunas. Otro punto clave a la hora de limpiar es identificar los focos de suciedad existentes (como los lugares donde se producen con frecuencia, caídas de piezas, pérdidas, etc.) para poder así eliminarlos y no tener que hacerlo con tanta frecuencia, ya que se trata de mantener los equipos en buen estado, pero optimizando el tiempo dedicado a la limpieza.

D. SEIKETSU (MANTENER)

La fase de Seiketsu permite consolidar las metas una vez asumidas las tres primeras "S", porque sistematizar lo conseguido asegura unos efectos perdurables. Estandarizar supone seguir un método para ejecutar un determinado procedimiento de manera que la organización y el orden sean factores fundamentales. Un estándar es la mejor manera, la más práctica y fácil de trabajar para todos, ya sea con un documento, un papel, una fotografía o un dibujo. El principal enemigo del seiketsu es una conducta errática, cuando se

hace “hoy sí y mañana no”, lo más probable es que los días de incumplimiento se multipliquen. Su aplicación comporta las siguientes ventajas:

- a) Mantener los niveles conseguidos con las tres primeras “S”.
- b) Elaborar y cumplir estándares de limpieza y comprobar que éstos se aplican correctamente.
- c) Transmitir a todo el personal la idea de la importancia de aplicar los estándares.
- d) Crear los hábitos de la organización, el orden y la limpieza.
- e) Evitar errores en la limpieza que a veces pueden provocar accidentes.
- f) Para implantar una limpieza estandarizada, el procediendo puede basarse en tres pasos:
 - Asignar responsabilidades sobre las 3S primeras. Los operarios deben saber qué hacer, cuándo, dónde y cómo hacerlo.
 - Integrar las actividades de las 5S dentro de los trabajos regulares.
 - Chequear el nivel de mantenimiento de los tres pilares.

BENEFICIOS DEL SEIKETSU

- Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- Los operarios aprender a conocer en profundidad el equipo.
- Se evitan errores en la limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.
- La dirección se compromete más en el mantenimiento de las áreas de trabajo al intervenir en la aprobación y promoción de los estándares
- Se prepara el personal para asumir mayores responsabilidades en la gestión del puesto de trabajo.

- Los tiempos de intervención se mejoran y se incrementa la productividad de la planta.

E. SHITSUKE (DISCIPLINA)

Shitsuke o Disciplina significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para la limpieza en el lugar de trabajo. Podremos obtener los beneficios alcanzados con las primeras "S" por largo tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y estándares establecidos. (Piña, 2007)

Se puede traducir por disciplina y su objetivo es convertir en hábito la utilización de los métodos estandarizados y aceptar la aplicación normalizada. Su aplicación está ligado al desarrollo de una cultura de autodisciplina para hacer perdurable el proyecto de las 5S. Este objetivo la convierte en la fase más fácil y más difícil a la vez. La más fácil porque consiste en aplicar regularmente las normas establecidas y mantener el estado de las cosas. La más difícil porque su aplicación depende del grado de asunción del espíritu de las 5S a lo largo del proyecto de implantación. El líder de la implantación establecerá diversos sistemas o mecanismos que permitan el control visual, como, por ejemplo: flechas de dirección, rótulos de ubicación en los estantes y almacén, luces y control de inventario, codificar cada caja de mercancía para ver su interior, utillajes de colores según el producto, etc. (Susaki, 2010)

Shitsuke implica un desarrollo de la cultura del autocontrol dentro de la empresa. Si la dirección de la empresa estimula que cada uno de los integrantes aplique el Ciclo Deming en cada una de las actividades diarias, es muy seguro que la práctica del Shitsuke no tendría ninguna dificultad. Es el Shitsuke el puente entre las 5S y el concepto Kaizen o de mejora continua. Los hábitos desarrollados con

la práctica del ciclo PHVA (Ciclo Shewhart o Ciclo Deming) se constituyen en un buen modelo para lograr que la disciplina sea un valor fundamental en la forma de realizar un trabajo.

Shitsuke implica:

- El respeto de las normas y estándares establecidos para conservar el sitio de trabajo impecable.
- Realizar un control personal y el respeto por las normas que regulan el funcionamiento de una organización.
- Promover el hábito de auto controlar o reflexionar sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.
- Comprender la importancia del respeto por los demás y por las normas en las que el trabajador seguramente ha participado directa o indirectamente en su elaboración.
- Mejorar el respeto de su propio ser y de los demás.

BENEFICIOS DEL SHITSUKE

- Se crea una cultura de sensibilidad, respeto y cuidado de los recursos de la empresa.
- La disciplina es una forma de cambiar hábitos.
- Se siguen los estándares establecidos y existe una mayor sensibilización y respeto entre personas.
- La moral en el trabajo se incrementa.
- El cliente se sentirá más satisfecho ya que los niveles de calidad serán superiores debido a que se han respetado íntegramente los procedimientos y normas establecidas.

- El sitio de trabajo será un lugar donde realmente sea atractivo llegará cada día.

LAS OTRAS “S” AFINES CON RECURSOS HUMANOS

F. SHIKARI - CONSTANCIA Es la capacidad de una persona para mantenerse firmemente en una línea de acción. La voluntad de lograr una meta. Existe una palabra japonesa konyo que en castellano traduce algo similar a la entereza o el estado de espíritu necesario para continuar en una dirección hasta lograr las metas

G. SHITSUKOKU - COMPROMISO Es cumplir con lo pactado. Los procesos de conversación generan compromiso. Cuando se empeña la palabra se hace todo el esfuerzo por cumplir. Es una ética que se desarrolla en los lugares de trabajo a partir de una alta moral personal. Algunas personas logran ser disciplinadas y constantes (5ª S y 6ª S). Sin embargo, es posible que las personas no estén totalmente comprometidas con la tarea. Shitsukoku significa perseverancia para el logro de algo, pero esa perseverancia nace del convencimiento y entendimiento de que el fin buscado es necesario, útil y urgente para la persona y para toda la sociedad.

LAS OTRAS “S” AFINES CON LA ORGANIZACIÓN Y EMPRESA

H. SEISHOO – COORDINACIÓN: Esta S tiene que ver con la capacidad de realizar un trabajo con método y teniendo en cuenta a las demás personas que integran el equipo de trabajo. Busca aglutinar los esfuerzos para el logro de un objetivo establecido. Se trata de lograr que los músicos de una orquesta logren la mejor interpretación para el público, donde los instrumentos principales y secundarios actúan bajo una sincronización perfecta de acuerdo a un orden establecido en la partitura. Esto mismo debe ser el trabajo en una empresa. Los

equipos deben tener métodos de trabajo, de coordinación y un plan para que no queda en lo posible nada a la suerte o sorpresa. Los resultados finales serán los mejores para cada actor en el trabajo y para la empresa.

I. SEIDO - SINCRONIZACIÓN Para mantener el ritmo de la interpretación musical, debe existir una partitura. En el trabajo debe existir un plan de trabajo, normas específicas que indiquen lo que cada persona debe realizar. Los procedimientos y estándares ayudarán a armonizar el trabajo. (Piña, 2007).

CUADRO 4: Resumen de las 5 S

SEIRI Separar y eliminar	SEITON Arreglar e identificar	SEISO Proceso diario de limpieza	SEIKETSU Seguimiento de los primeros 3 pasos, asegurar un ambiente seguro	SHITSUKI Construir el hábito
Separar los artículos necesarios de los no necesarios	Identificar los artículos necesarios	Limpiar cuando se ensucia	Definir métodos de orden y limpieza	Hacer el orden y la limpieza con los trabajadores de cada puesto
Dejar solo los artículos necesarios en el lugar de trabajo	Marcar áreas en el suelo para elementos y actividades	Limpiar periódicamente	Aplicar el método general en todos los puestos de trabajo	Formar a los operarios de cada puesto para que hagan orden y limpieza
Eliminar los elementos no necesarios	Poner todos los artículos en su lugar definido	Limpiar sistemáticamente	Desarrollar un estándar específico por puesto de trabajo	Actualizar la formación de los operarios cuando hay cambios
Verificar periódicamente que no haya elementos no necesarios	Verificar que haya "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar"	Verificar sistemáticamente la limpieza de los puestos de trabajo	Verificar que exista un estándar actualizado en cada puesto de trabajo	Crear un sistema de auditoría permanente de planta visual y 5s

Fuente: kaizen institute

2.1.13. RELACION LOGÍSTICA COMERCIAL

La organización comercial busca poner los productos al alcance del usuario en las cantidades y momentos que considere pertinentes, utilizando para ello canales de distribución. El cómo lograr este objetivo comercial sin elevar los costos a niveles que signifiquen pérdidas para la empresa en tarea del área

logística debe trabajar en forma estrecha con el área comercial y conocer sus planes comerciales para que en base a ellos diseñar y operar el sistema de distribución mediante la medición y control de variables básicas como tiempo de respuesta y/o capacidad.

Al igual que la producción, el área comercial tiende a trasladar frecuentemente a logística pedidos “urgentes” que deben ser atendidos inmediatamente en nombre del buen servicio al cliente, este tipo de requerimiento generan nuevamente la sensación de un trabajo desordenado del área comercial, produciendo las fricciones y discordias clásicas entre el área logística y el área comercial. (Solís, 2011)

Elementos relevantes de la logística dentro de la empresa:

- Servicio al consumidor
- Integración de la cadena logística
- Localización de actividades y diseño de rutas.
- Gestión de inventario

2.1.14. LAYOUT

Layout corresponde a la distribución en planta de las distintas zonas del almacén lo cual debe planificarse para lograr la facilitación del flujo de materiales. Al definir el LAYOUT de un almacén es preciso tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Las características del producto: peso y volumen
- b) Las unidades logísticas de manipulación
- c) El tipo de almacén que mejor se adapte a las necesidades
- d) Estanterías de almacenamiento
- e) Previsiones futuras de crecimiento de la empresa

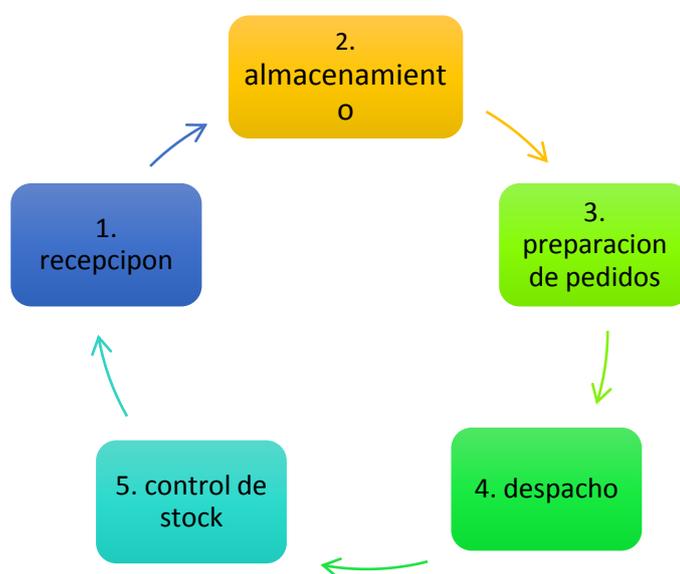
2.1.1. Distribución en forma de U

Es muy usada en los almacenes y el flujo de productos está vinculado al ciclo de almacenamiento.

2.1.2. Distribución en línea recta

Se utiliza cuando los picos en los procesos de recepción coinciden con el despacho por lo cual no habría ningún estímulo que empuje a buscar las flexibilidades que nos proporcionan la distribución.

Ilustración 3: Ciclo de almacenamiento



Fuente: Adolfo Carreño Solís

1) RECEPCIÓN Y CODIFICACIÓN DE LAS MERCANCÍAS

Cuando la mercancía llega al almacén, la primera tarea que se realiza es la recepción de la misma, inspección y codificación. Una vez realizadas todas estas tareas, se procede al almacenamiento de las mercancías que estén en perfecto estado y separación de aquéllas defectuosas, para su posterior devolución.

Cuando la mercancía llega al almacén, la primera tarea que se realiza es la recepción que consiste en acogerla, identificarla, verificarla e inspeccionarla, al

objeto de comprobar que se ajusta a nuestro pedido. Posteriormente, atendiendo a los criterios de clasificación establecidos por el almacén, se codifica y se almacena en el lugar que le corresponde. Para la recepción de mercancías se realizarán las acciones siguientes:

- Dar entrada a los vehículos cargados de mercancía y guiar al transportista hacia los muelles donde se realizará la descarga.
- Apertura de las puertas de acceso al almacén.
- Identificación del nombre del proveedor y número de pedido.
- Contar y comprobar cantidad recibida, tipo, formato, marca de la mercancía.
- Precio por unidades.
- Cotejar la información con el pedido realizado.
- Descarga y separación de la mercancía según el criterio establecido.
- Despedir al vehículo, entregándole el albarán firmado.

2) DISTRIBUCIÓN INTERNA DEL ALMACÉN

Sistema de almacenamiento ordenado: Es aquel tipo de almacenamiento que le otorga un único lugar para cada producto, por lo tanto, trata de establecer los espacios adecuados de tal forma que en las ubicaciones no pueden colocarse más mercancías y su ventaja es que la localización y manipulación de mercancías, así como el control y recuento se simplifica enormemente.

Almacenamiento desordenado o aleatorio: Consiste en depositar la mercancía en el primer espacio libre que se encuentre en el almacén. Esta modalidad permite, por una parte, ahorrar tiempo, mientras que, por la otra, presentará problemas en el momento de localizarla, si no se hace constar en los registros pertinentes el lugar donde está almacenada.

3) IDENTIFICACIÓN DE LA MERCANCÍA EN EL ALMACÉN

Atendiendo a la clasificación de artículos conviene dividir el almacén en zonas diferenciadas, de tal forma que cada uno corresponda óptimamente a las características de los productos allí ubicados:

- ZONAS DE PRODUCTO A: debido a que son los productos con un mayor volumen de salidas se intentaran colocar cerca de la zona de expedición hay que tener en cuenta que estos productos son los menos numerosos en el almacén, por lo que el espacio a dedicar en el almacén no es muy elevado.
- ZONAS DE PRODUCTOS B: son un grupo numeroso en cuanto al número de referencias que compone, pero con un nivel de salidas medio, hay que otorgarle ubicaciones con una buena accesibilidad.
- ZONAS DE PRODUCTO C: los artículos de esta clase tienen la peculiaridad de que sus pedidos son escasos siendo, sin embargo, los más numerosos dentro del almacén.

El criterio ABC en los almacenes se suelen emplear otras normas de colocación de mercancías tales como:

- Compatibilidad: trata de decir que productos pueden estar almacenados unos junto a otros y cuales no
- Complementariedad: en este caso se intentarán colocar cercanos los productos que suelen solicitar en un mismo pedido.
- Tamaño y peso: por ejemplo, se intentará que los recorridos con mercancías de gran tamaño y volumen sean los menos posibles. (Fernández, 2006).

4) SISTEMAS DE LOCALIZACIÓN DE PRODUCTO Y ESTANTE:

Para definir las ubicaciones se suele emplear un sistema de coordenadas, compuesta de números letras o combinación de ambas, para definir ubicaciones se desarrolla los siguientes pasos:

- ✓ Se define las zonas de almacén
- ✓ Se identificas el hueco o ubicación concreta mediante algunos de estos dos sistemas.

Numeración por estanterías: numerar las estanterías en los distintos niveles y alturas.

5) CONTROL DE STOCKS

Consiste en la verificación física de productos la cual debe realizarse durante todo el ciclo de almacenamiento, desde la recepción hasta el despacho. Es importante porque mantiene la exactitud de los registros del kardex, permite una eficiente renovación de los inventarios, facilita el picking o surtido de los pedidos y minimiza los costos de pérdidas del almacén. (Solís, 2011)

Los aspectos de verificar en el control de Stock son:

- i. Tipo de producto
- ii. La cantidad, unidad, peso, volumen
- iii. El estado de conservación.

El control de stock también se denomina toma de inventarios los cual puede ser de dos tipos: Toma masiva de inventarios y y toma cíclica de inventarios

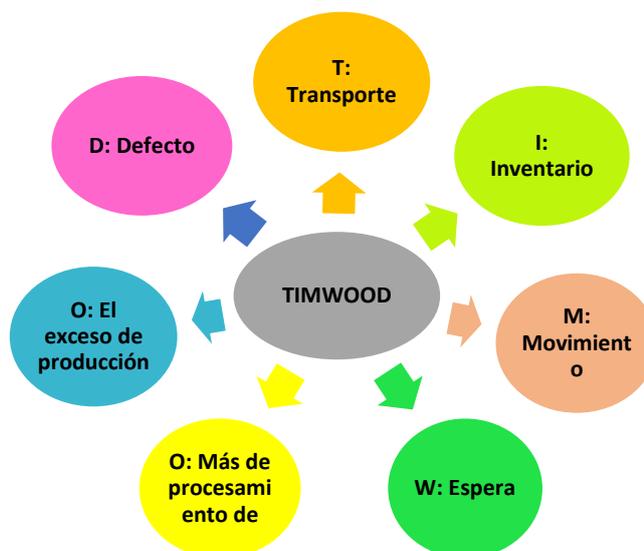
2.1.15. MUDA (DESPERDICIOS)

Un término japonés que indica los esfuerzos que no agregan valor (desperdicio). Algunas categorías de muda son los defectos, sobre el inventario de producción o en exceso, el tiempo de inactividad y el diseño pobre, o Japón para los

residuos, y cualquier actividad que consume recursos, pero no crea valor para el cliente. Actualmente se han clasificado 9 tipos de desperdicio o mudas de las cuales los primeros 7 fueron identificados por TAICHIOHNO, creador del Toyota Production System.

1. **Sobreproducción:** Es considerado el peor de las mudas ya que genera los demás, consiste en producir antes de que el cliente lo requiera.
2. **Esperas:** Los operarios esperan que las maquinas terminen el ciclo, esperas por material, información, etc.
3. **Movimientos innecesarios:** Movimientos que se pueden evitar como búsqueda de herramientas o materiales.
4. **Transporte:** Cuando se transporta el material a algún sitio para un almacenamiento temporal.
5. **Sobre procesamiento:** Procesos más allá del estándar requerido por el cliente calidad no que el cliente no requiere.
6. **No calidad:** Corresponde a los recursos utilizados (Materiales, tiempo, etc.) para cubrir una falla de calidad.
7. **Inventario:** Aumentan los costos por área, se puede volver obsoletos, demanda administración y cuidado que es costoso.
8. **Utilización de las personas:** No aprovechar la inventiva del personal para mejorar.
9. **Desperdicios al medio ambiente,** son emisiones o energía desperdiciada que puede ser útil en otro proceso.

Ilustración 4: los siete residuos es TIMWOOD



Fuente: *Elaboración propia*

2.1.16. JUSTO A TIEMPO

Tuvo su origen en la empresa automotriz Toyota y por tal razón es conocida mundialmente como Sistema de Producción Toyota. Dicho sistema se orienta a la eliminación de todo tipo de actividades que no agregan valor, y al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible que dé cabida a las fluctuaciones en los pedidos de los clientes.

Objetivos:

- ❖ Control cuantitativo, al permitir la adaptación, en cantidad y variedad a las fluctuaciones diarias y mensuales de la demanda.
- ❖ Calidad asegurada, al tenerse la certeza de que cada proceso únicamente proporciona al proceso siguiente unidades en buen estado.
- ❖ Respeto a la dimensión humana en cuanto al sistema utiliza recursos humanos para alcanzar sus objetivos al coste.

El sistema incluye otros dos conceptos clave:

Flexibilidad en los trabajos, que supone variación del número de trabajadores en función de las variaciones de la demanda y pensamiento creativo o ideas innovadoras, mediante el aprovechamiento de las sugerencias del personal.

Es un enfoque basado en un sistema en la demanda, en cada operación se produce tan solo lo necesario para satisfacerla según el producto de que se trate, por tanto, lleva inherente el concepto de arrastre o tirón (Pull) donde la demanda situada al final del canal logístico tira de los productos hacia el mercado y detrás de los productos, el flujo de componentes y materiales se determina por la misma demanda. Esta forma de proceder del JIT contrasta con el sistema tradicional de empujón (Push), donde los productos se fabrican y/o montan en lotes, siguiendo un programa fijo se adelantan a la demanda del mercado con los que los productos y componentes se van acumulando a modo de stock a lo largo de la cadena logística. (Carballosa, 2012).

Los fenómenos que suponen una desventaja en la vida cotidiana de las empresas y que impiden su funcionamiento eficaz y al mínimo coste son los que se enumeran a continuación:

- ✓ almacenes elevados
- ✓ plazos excesivos y retrasos
- ✓ falta de agilidad, de rapidez de reacción
- ✓ emplazamiento inadecuado de los equipos, recorridos demasiados largos
- ✓ tiempo excesivo en los cambios de herramientas
- ✓ proveedores no fiables (plazos, calidad)
- ✓ problemas de calidad; montones de desechos, desorden
- ✓ errores, faltas de piezas
- ✓ despilfarros (hombres, tiempo, materiales, equipos, locales).

Justo a tiempo impulsa el agrupamiento del suministro en pocos proveedores, fomentando el mantenimiento de relaciones estables a largo plazo con el objetivo de que dichos proveedores sitúen sus fábricas cerca de la empresa cliente, lo que deriva en reducción de costes y facilita la coordinación entre vendedor y comprador. (Carballosa, 2012).

Ahora bien, aplicar el Just in Time implica comprar o producir sólo lo que se necesita y cuando se necesita, pero para ello es menester se cumplan las siguientes condiciones:

- a) Producir lo que la clientela desea y cuando lo desea.
- b) Tener plazos muy cortos y gran flexibilidad para poder responder a los deseos de la clientela.
- c) No producir o comprar más que estrictamente las cantidades inmediatamente necesarias.
- d) Evitar las esperas y las pérdidas de tiempo, lo que impone, en particular, la renuncia a un almacén centralizado, así como a la utilización de medios de manutención comunes a varios puestos de trabajo.
- e) Gestionar la calidad en cuanto a las ventas que se realizan. (Susaki, 2010).

CUADRO 5: Origen y Evolución de los principios LEAN

JIT	JWO	LEAN
Reducción producto en curso	Trabajadores multidisciplinares	Jidoka
Flujo continuo	Calidad en el puesto	Calidad Total
Reducción tiempos de entrega	Mantenimiento en el puesto	Mejora continua
Reducción tiempos de fabricación	Mejoras del puesto de trabajo	Compromiso dirección y empleados

Fuente: Lean Manufacturig.

- El JWO consiste en idear y establecer una manera de organizar el trabajo orientado a la exhaustiva aplicación práctica de las habilidades de los trabajadores; esto es, a la plena utilización de las capacidades
- El origen del Lean Manufacturing se encuentra en el momento en que las empresas japonesas adoptaron una cultura, que se mantiene hasta nuestros días, consistente en buscar obsesivamente la forma de aplicar mejoras.

A. **Tiempo promedio para entregar los pedidos**

➤ órdenes de compra: es importantes tener un registro de las órdenes de compra y contratos gestionados por el área de compra, cuando la compra tiene entregas parciales, se deben conocer las cantidades recibidas y las cantidades por recibir, las fechas de entrega y el calendario de pagos al proveedor, pues todo ello representa información útil para la absolución de consultas sobre pedidos y pagos efectuados.

➤ desempeño de puntualidad: mide el cumplimiento del proveedor en cuanto a sus compromisos de entrega. Un proveedor puntual es reconocido como confiable, mientras que un proveedor que no cumple con sus entregas en los plazos estipulados será reconocido como no confiable. Mientras mayor grado de confiabilidad tenga la empresa con respecto al cumplimiento menor será la necesidad de mantener stock de seguridad, con los siguientes ahorros en costos de posesión de inventarios. (Solís, 2011)

B. **Estrategia de reclamos de los clientes**

Según Peter Gasca: Es importante que desarrollar estrategias para tratar con las quejas de los usuarios o como yo lo llamo: “Estrategia para consumidores enojados”. Ésta es diferente a la que usas para manejar una crisis, la cual se enfoca en los problemas importantes que pueden afectar el futuro de la empresa.

La guía para tratar con un cliente enojado es para solucionar los problemas rápida y efectivamente.

1. Entender la magnitud. Los iniciadores de negocios deben saber de qué se está quejando la gente. Si piensas en esto desde antes, podrás identificar la seriedad de la queja y el curso de acción necesario para corregirla.
2. Entender el motivo. ¿Qué quiere el cliente? ¿Está buscando la devolución de su dinero o un cambio? ¿Quiere una disculpa o simplemente ser escuchado? Comprender el resultado deseado ayudará a diseñar tu respuesta.
3. Entender el impacto. Debes atender todas las quejas con la misma atención, aunque claramente algunas sean más importantes que otras. Asegúrate de identificar las amenazas más importantes y prioriza los recursos apropiadamente. Después de que entendiste el problema, prepárate para arreglarlo.
4. No dejar a alguien esperando. A las redes sociales les encantan las noticias. El problema o queja puede divulgarse en unas cuantas horas, así que necesitas un mecanismo que te permita responder ciertas quejas a tiempo. Una respuesta automática a los emails es una forma, pero los comentarios en las redes y otras empresas necesitan ser monitoreados con regularidad.
5. Primero consolar y después remediar el problema. En muchos casos las quejas se lanzan en un momento de enojo. Algunos clientes sólo quieren que los escuches y con un poco de compasión y empatía pueden salir de ese estado de enojo.
6. Identificar al cliente. Algunas quejas son generadas por parte de consumidores que nunca están satisfechos, que buscan algún regalo de

promoción o que tienen un motivo oculto, como desprestigiar a tu empresa y productos. Si ese es el caso, es mejor no enredarse en un tono igual de fuerte, ya que sólo aumentará el enojo de ambos.

7. Buscar la cooperación. Cuando sea posible, involucra a las personas en el problema y dales el poder para actuar, esto puede provocar que se conviertan en aliadas y que te retroalimenten para resolver la situación.
8. Pedir una crítica positiva. Si has solucionado las preocupaciones de tus clientes, no tengas miedo de pedirles que cambien su crítica negativa o de pedirles una positiva. Ten en mente que lo peor que puede pasar es que se nieguen.

C. **Satisfacción al cliente**

Lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.

Según Larrea P. (1991), Que la satisfacción del cliente es una parte fundamental para la obtención de la calidad, ya que esto logra una ventaja competitiva, donde la única forma de prevalecer en el mercado es enfocándose en los intereses de sus clientes. La satisfacción del cliente no es algo temporal o un capricho por parte de algunos, sino que es una necesidad objetiva capaz de enfrentar los entornos turbulentos por los cuales atraviesan las empresas en nuestros días. Los clientes se han vuelto más exigentes en lo referente al servicio, la diferenciación y los tiempos de respuesta, por lo tanto, plegarse a los deseos

Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente:

- El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:

a. El Rendimiento Percibido:

Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- ✓ Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- ✓ Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- ✓ Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- ✓ Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.

- ✓ Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".
- b. Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:
 - Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
 - Experiencias de compras anteriores.
 - Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
 - Promesas que ofrecen los competidores.

Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- ✓ Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- ✓ Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- ✓ Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Rendimiento Percibido - Expectativas = Nivel de Satisfacción

2.1.17. CREATIVIDAD

Csikszentmihalyi, Mihaly (1998) investigador norteamericano de reconocido prestigio señala que el termino creatividad se refiere a muy diferentes realidades con lo cual provoca mucha confusión para clasificar las cuestiones, distingue al menos tres fenómenos diferentes.

- Primer uso, difundido en la conversación ordinaria se refiere a la persona que expresa pensamientos inusitados que son interesantes y estimulantes, se aplica a personas que son increíblemente brillantes.
- La segunda firma se aplica a personas que experimentan el mundo de manera novedosa y original, se trata de individuos cuyas ideas son nuevas, cuyos juicios son penetrantes, se pueden hacer descubrimientos importantes de lo que ellos saben, son personalmente creativas.
- Según (Blay, 1991). El ultimo uso del término designa a los individuos que como Leonardo Da Vinci, Edison, Picasso han cambiado nuestra cultura en algún aspecto importante.

Sabemos que cada trabajador existe cierto grado de creatividad latente que puede ser descubierta, activada y estimulada. Crear es hacer vivir lo que está en nuestro interior n teniendo en cuenta estas consideraciones definiendo la creatividad el siguiente modo: es la capacidad para captar la realidad de manera singular, y transformarla generando y expresando nuevas ideas, valores y significados.

- La capacidad para captar la realidad
- Transformación de la realidad
- Generar y expresar nuevas ideas, valores y significados.

2.1.18. INNOVACIÓN

Proceso de transformación paulatina que se desarrolla paso a paso, innovar significa cambiar y mirar al futuro, es una faceta de la creatividad que ha surgido en el mundo empresarial. Son nuevas ideas producto de un proceso consiente, de carácter colectivo, que genera conocimiento y aporta un valor añadido a lo ya existente. La innovación provoca algún tipo de cambio, es la mejor forma de mantener a una organización preparada para el cambio.

La innovación permite buscar nuevas formas de aprovechar el potencial creativo de una organización y conseguir que todos sus integrantes aporten lo mejor de sí mismo, es una mejora planificada que surge como consecuencia de necesidades detectadas en el sistema o en las personas involucradas, la necesidad impulsa el cambio que da lugar a un proceso innovador y se pueden reinventar nuevas formas de entender y mejorar el trabajo. (Bellon, 2009).

Goleman (2000) escribe para ser creativo de algún modo debe ser apropiado, útil, valioso, significativo.

Sidney y Parnes autor que estudio los rasgos del proceso creativo en términos de sensibilidad, sinergia, serenidad al cual lo denominó “Las tres S’ de la creatividad”.

- ❖ Sensibilidad: implica conocimiento y uso profundo de los sentidos y la percepción para descubrir incongruencias, deficiencias.
- ❖ Sinergia: ocurre cuando dos o más elementos son asociados en una nueva forma, cuyo resultado puede ser más que la suma de partes, el hombre generalmente carece de sinergia en sus procesos del pensamiento consiente.

- ❖ Serendipidad: es una palabra atribuida por HoraceWalpole quien escribió la historia de las princesas de Serendip un relato tradicional repleto de asombrosas casualidades teniendo la feliz facultad de hacer descubrimientos inesperados de cosas mientras buscaban otras.

CUADRO 6: Elementos que componen una organización creativa

C	❖ CALIDAD PERMANTE
E	❖ ENTUSIASMO COMPARTIDO
N	❖ NUEVAS TECNOLOGIAS
T	❖ TRABAJAR CON IMAGENES
R	❖ RENOVACION CONTINUA
O	❖ OBETIVOS AUDACES

FUENTE: Francisco MechénBellón

CUADRO 7: Fases para diseñar una organización creativa

Las fases para diseñar una organización creativa	
1. Buscar elemento discontinuo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escapar de la miopía de la comunidad ✓ Eliminar el concepto tradicional del servicio que se ofrece
2. Descubrir las nuevas competencias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificarse con las necesidades humanas ✓ Valorar el eclecticismo
3. Explorar la realidad virtual	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprender a utilizar la ingenuidad ✓ Aprender a tener una profunda e ilimitada curiosidad. ✓ Ser humilde para especular
4. Guiarse por impulsos creativos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar metáforas y analogías ✓ Llevar la contraria

Fuente: Francisco Mechén Bellón

2.2. MARCO CONCEPTUAL

a. Administración de operaciones

Es el área de la administración de empresas dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costes.

b. Cliente

Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

c. Ciclo Deming

Una de las principales herramientas para la mejora continua en las empresas es el ya conocido por todos y poco aplicado Ciclo Deming o también nombrado ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).

d. Establecimiento

Establecimiento comercial es el espacio físico donde se ofrecen bienes económicos (servicios o mercancías) para su venta al público. También se conoce como local comercial, punto de venta, tienda o comercio.

e. Entrega

Significa despachar a tiempo el volumen solicitado, de tal forma, cuando se cumplen las tres condiciones de calidad costo y entrega, los clientes o usuarios están plenamente satisfechos.

Satisfacción el mejoramiento continuo se logra a través de todas las acciones diarias, por pequeñas que estas sean, que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivas en la satisfacción del cliente.

f. Justo a tiempo

El "método Just-in-time" (justo a tiempo) es una estrategia de inventario donde los materiales sólo se piden y reciben cuando son necesarios en el proceso. El objetivo de este método es la reducción de costes al ahorrar dinero en los gastos generales de inventario. La empresa debe ser capaz de predecir con exactitud la demanda de bienes y servicios para que el método justo a tiempo sea eficaz.

g. Kaizen

Es un sistema de calidad que se enfoca en la mejora continua que se emplea de forma diaria para los individuos y la estructura social, debe de ser aplicada por el personal establecido en la cúspide de la pirámide de una organización empresarial para lograr un ambiente de trabajo equilibrado y lo más satisfactorio posible, atendiendo a la estabilidad financiera y emocional.

h. Layout

Es un concepto relacionado con el ámbito del marketing, y se vincula con la distribución de los elementos físicos en cierto espacio como parte de la estrategia empresarial, una optimización en el layout puede reducir considerablemente el impacto medioambiental de una empresa, así como reducir desperdicios, desechos y minimizar la posibilidad de que ocurran accidentes en el ámbito laboral.

i. Las 5S

Técnica utilizada para la mejora de las condiciones del trabajo de la empresa a través de una excelente organización, orden y limpieza en el puesto de trabajo,

Son acciones que nos ayudarán a realizar nuestras actividades de una manera eficiente y efectiva

j. Mejora continua

Es una herramienta de mejora para cualquier proceso o servicio, la cual permite un crecimiento y optimización de factores importantes de la empresa y ser adoptada por personas de todos los niveles de la empresa mediante metodologías como kaizen.

k. Muda o(desperdicio)

en todos los negocios hay una gran cantidad de puntos en los que se produce muda. En algunos casos es muy visible, en otros está oculto, pero en todos es una fuente y una oportunidad de mejora. ImaMasaaki (1998) dice: “Muda significa desperdicio”; sin embargo, las implicaciones de la palabra incluyen cualquier cosa o cualquier actividad que no agregue valor”.

2.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1 HIPOTESIS GENERAL.

- La aplicación del sistema kaizen permitirá lograr un nivel de mejoramiento continuo en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L. Arequipa - 2017.

2.3.2 HIPOTESIS ESPECIFICA

- **H.E.1.** Existen aportes significativos de la filosofía Kaizen en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L.
- **H.E.2.** Existen herramientas que permiten lograr el mejoramiento continuo en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L.

CAPITULO III

MATERIALES Y METODOS

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación para el presente trabajo es el diseño no experimental – deductivo

TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el enfoque cuantitativo

Se utilizó la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación, La recolección de los datos se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos contenidos en las hipótesis), se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos estadísticos. (Fernández, 2006). En el caso de los instrumentos cuantitativos se necesitó crear una matriz de tabulación por cada instrumento, en seguida se hizo en el programa SSPS ya que para los trabajos de investigación es indispensable los datos y cuadros estadísticos y de esa manera fundamentar con mayor exactitud y objetividad los planteamientos teóricos que se dispone.

Tipo de Estudio: Descriptivo

según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) El cual se pretende recoger información de manera independiente sobre los conceptos o variables en estudio , en el trabajo de investigación se busca especificar las propiedades, las características, beneficios que fundamenten al sistema Kaizen para luego ser sometidas al análisis.

Diseño De Estudio: No experimental

Son estudios que se realizan sin el manejo o la manipulación deliberada de variables es decir no se hace variar en forma intencional, por el contrario, es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para luego analizarlos, es decir una investigación sin la manipulación deliberada de las variables (no experimental) y el cual se ha realizado en un momento único (transversal) y luego ser analizada.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN**POBLACIÓN**

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.

Unidad de análisis: la investigación se realizó en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L. ubicado en la ciudad de Arequipa en el distrito de Bustamante y Rivero siendo una de las áreas geográficas donde se concentran muchas empresas cuyo objetivo es la transacción comercial y a su vez generar lucro. La empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L. dedicada a la venta de productos escolares, oficina, papelería, cuenta con un personal de 16 colaboradores las cuales 4 conforman el área de abastecimiento (almacén) y 12 en el área de ventas.

MUESTRA

De acuerdo a la definición (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), la muestra en esencia de un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese definido en sus características al que llamamos población.

Para el estudio realizado el muestreo es de tipo no probabilístico por conveniencia porque se tomo en cuenta la eleccion de los elementos, siendo no dependiente de la probabilidad sino de causas relacionadas con las características de la investigación, la ventaja de este tipo de muestra refleja en la utilidad para ser determinado el diseño de estudio, enfocándose en una cuidadosa y controlada selección de sujetos con ciertas características específicas y La empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L. tiene en su totalidad una cantidad 16 colaboradores, si bien es una cantidad pequeña, lo cual ha facilitado la obtención de datos, considerándose al 100% de los colaboradores de la empresa.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

TÉCNICAS

Encuesta, observación, entrevista.

La encuesta se utilizó con el fin de sustraer una buena información, sobre una muestra utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la empresa; para lo cual se aplicó la encuesta para analizar la variable del sistema Kaizen, así como la variable de mejora continua, este tipo de técnica es muy utilizada en las ciencias administrativas.

La entrevista: la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto.

Y en la investigación se aplicó con la finalidad de poder conocer a mayor profundidad las tareas específicas que realizan día a día, a su vez detectar

deficiencias en el desempeño de cada colaborador y conocer las opiniones y aportes para el mejoramiento de la empresa.

Observación: Es la técnica de investigación básica donde se establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad.

Lo cual en la investigación se aplicó para analizar la labor fundamental del funcionamiento de normas y tareas en todas las áreas, además permitió ver directamente las actividades realizadas que desarrollan los colaboradores que laboran en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Cuestionario

Según (Brace, 2008). El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos de interés, las variables del objeto de investigación que consiste en un conjunto de preguntas respecto a las variables siendo congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.

En la investigación se aplicó un solo cuestionario en donde se planteó de acuerdo a las variables sistema Kaizen y mejora continua atribuyendo los fundamentos, y herramientas. Siendo validado por un especialista en el tema, y que consta de 41 preguntas agrupadas 11 dimensiones y empleado la escala de Likert, que va de totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5), y la secuencia que se tomó es de la siguiente manera: se determinó con precisión qué tipo de información necesitamos, se ha seleccionado los aspectos más relevantes, se decidió la modalidad del cuestionario más adecuada, se efectuó una primera redacción en el cual el especialista como primera fase hizo

la revisión de las preguntas planteadas y sus respectivas correcciones pertinentes y su vez en el documento de juicio de expertos se calificó los criterios, la apreciación y observaciones y/o sugerencias, una vez corregida las preguntas se procedió a validar el instrumento mediante el documento de la carta de validación y finalmente aplicarlo en el campo de la investigación de interés.

3.5. PROCESAMIENTO DE DATOS

El tratamiento de datos fue procesado según los objetivos de la investigación, de esta manera obtener resultados mediante el planteo de cada pregunta realizada, consecuentemente se realizaron los siguientes procesos:

- ✓ Ordenamiento de datos
- ✓ Clasificación de datos
- ✓ Tabulación de datos
- ✓ Determinación de porcentajes
- ✓ Determinación de la fiabilidad del trabajo de investigación

Una vez recolectado los datos se codificaron llevándose a cabo por medio del ordenador, las respuestas obtenidas se deberán resumir y preparar para el análisis en el cual se utilizará para el procesamiento de datos el Microsoft Excel (matriz) seguidamente se guardarán en un archivo del programa de análisis y luego trasladamos al programa SPSS 21: es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias exactas, sociales y aplicadas, el nombre originario correspondía al acrónimo de Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), Archivos de salida (output, extensión. SPO): en estos se despliega toda la información de manipulación de los datos que realizan los usuarios mediante las ventanas de comandos. Y elegimos la opción de “teclear datos” y se comenzó a ejercer la función, una vez obtenida los datos se

analizarán y se elaborarán los gráficos para finalmente guardarlos y respaldar la investigación.

ALFA DE CRONBACH Y SU FIABILIDAD

El método que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. La medida de la fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor de alfa a 1 es mayor la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de Alfa de Cronbach: -Coeficiente alfa $>.9$ es excelente - Coeficiente alfa $>.8$ es bueno - Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable - Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable - Coeficiente alfa $>.5$ es pobre.

CUADRO 8: ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD

RESUMEN DEL PROCESAMIENTO DE LOS CASOS			
		N	%
Casos	Válidos	16	100.0
	Excluidos	0	0.0
	Total	16	100.0

ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD	
ALFA DE CRONBACH	Número de elementos
0.826	41

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presenta los resultados y el análisis de la información recopilada después de haber llevado a cabo la metodología descrita en el capítulo anterior. Para ello se utiliza tablas y gráficos, los mismos que son interpretados y analizados en concordancia con el marco teórico abordado.

5.1. ANALISIS DEL OBJETIVO ESPECIFICO N° 1

Analizar los fundamentos de la filosofía Kaizen respecto a su aplicabilidad en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L.

El análisis del objetivo N° 2 contó con los resultados a evaluar como siguen:

TABLA N° 1: SELECCIÓN DE MERCANCÍA Y TOMA DE DECISIÓN

<i>Selecciono la mercancía y tomo una decisión sobre qué hacer con ellas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1
	En desacuerdo	1
	De acuerdo	6
	Totalmente de acuerdo	8
Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACION: Propia.

ANALISIS:

En la tabla N° 1, se muestran resultados donde el **50%** mencionan estar totalmente de acuerdo con la toma de decisiones con respecto a la selección de mercancías, el **38%** están de acuerdo, el **6%** están en desacuerdo y el otro **6%** mencionan estar totalmente en desacuerdo con la toma de decisiones con respecto a la selección de mercancías.

DISCUSIÓN:

Según Freemont E. Kast (1979), la toma de decisiones es fundamental en la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas. Además, cuando la gente participa en la toma de la decisión, se siente más comprometida a lograr los resultados deseados, se convierte en un poderoso motivador porque se les toma en cuenta en el momento de decidir.

De acuerdo a los resultados, el 88% mencionan estar de acuerdo con la toma de decisiones con respecto a la selección de mercancías, la empresa tiene una buena cantidad de pedidos y como consecuencia de ello maneja una buena cantidad de artículos, se deduce que de una u otra manera no siempre se requiere de la presencia u orden de los directivos, esto conlleva a que los colaboradores deban tomar decisiones inmediatas dado que los pedidos se deben entregar en plazos establecidos, por ejemplo una lista de útiles, una gran cantidad de papelería, entre otros pedidos.

TABLA N° 2: UBICACIÓN DE ELEMENTOS DISPERSOS Y DETERIORADOS

<i>Ubico objetos o elementos dispersos y deteriorados en las estanterías y papelerías</i>		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	En desacuerdo	1	6
	Indiferente	1	6
	De acuerdo	5	32
	Totalmente de acuerdo	9	56
Total		16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES E.I.R.L." (2017)

BOOKSHOP

ELABORACIÓN: Propia.

ANALISIS:

En la tabla N° 2 se muestra resultados donde el **56%** mencionan estar totalmente de acuerdo con la ubicación de elementos que están dispersos y deteriorados, el **32%** están de acuerdo, el **6%** se mostraron indiferentes y el otro **6%** mencionaron estar en desacuerdo con la ubicación de elementos dispersos y deteriorados.

DISCUSIÓN:

Según (Pulido, 2010), en los espacios de trabajo los empleados deben seleccionar lo que es realmente necesario e identificar lo que no sirve o tiene una dudosa utilidad para eliminarlo de los espacios laborales. Por lo tanto, el objetivo final es que los espacios estén libres de piezas, documentos, muebles, herramientas rotas, desechos, etc., que no se requieren para efectuar el trabajo y que sólo obstruyen su flujo.

Los resultados obtenidos (88%) muestran que es necesario manejar la ubicación de los objetos dispersos y deteriorados, los colaboradores son conscientes de que su inobservancia acarrea desorden o la acumulación de suciedad, lo que es perjudicial en este tipo de negocio, sin embargo existen productos en estas condiciones, entonces bajo una pregunta simple, qué hacer con ello?, la respuesta también es simple acopiar todo ello y venderlos a un menor costo, lo que nos permitirá generar ingresos y recuperar parte del costo total o real de los artículos; asimismo existen productos deteriorados como consecuencia de haber quedado desfasados o han sido sobrantes de campañas anteriores y haciendo lo mismo pueden generar otros ingresos.

TABLA N° 3: ORGANIZACIÓN DE PRODUCTOS

<i>Organizo los productos para cogerlos fácilmente</i>	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	1	6
De acuerdo	6	38
Válidos Totalmente de acuerdo	9	56
Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 3 se muestran resultados donde el **56%** mencionan estar totalmente de acuerdo con la organización de los productos, el 36% están de acuerdo y **6%** se mostraron indiferentes.

DISCUSIÓN:

Según (Pulido, 2010), organizar los elementos clasificados como necesarios, permite ubicarlos con facilidad, definir su lugar, identificar y facilitar su búsqueda y el retorno a su posición inicial.

Los resultados (92% denotan que los colaboradores son conscientes de que la exhibición es importante pero la ubicación es más importante, esta debe ser llamativa, atrayente, sugerente, en ese sentido las góndolas o estantes en el negocio se dividen en tres niveles: el primer nivel se ubica cerca al ras del suelo; el segundo a la altura de las manos; y el tercero se ubica al nivel de los ojos; de acuerdo a esta distribución se ha podido notar que el segundo y tercer nivel son los que generan las mayores ventas, la ubicación de los productos en estos niveles permiten cogerlos fácilmente. Lo importante es sostener o cambiar de manera periódica la ubicación de los artículos teniendo en cuenta aspectos como la

comodidad, conservación, exhibición y colocación de productos en el mejor punto de venta, o en el mayor espacio posible, que permita estimular la compra y atraer a una gran cantidad de clientes.

TABLA N° 4: LÍNEAS DIVISORIAS EN ZONAS DE LA TIENDA

<i>identifico con papel y colores los estantes y líneas divisorias en algunas zonas de la tienda</i>		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	De acuerdo	4	25
	Totalmente de acuerdo	12	75
	Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACION: Propia.

ANALISIS:

En la tabla N° 4 se muestran resultados donde el **75%** mencionan estar totalmente de acuerdo y el **25%** están de acuerdo con establecer líneas divisorias en las estanterías y afines.

DISCUSIÓN:

Según Luciano Mauri (2016), la exhibición de productos fuera de su posición "normal" favorece considerablemente la venta, los espacios generalmente asignados a promociones o darles visibilidad a los productos, esto no significa que no puedan identificarse en lugares de alta visibilidad (entrada general, entrada a las secciones, pie y cabeza de las escaleras, debe buscarse homogeneidad en la presentación de las mercancías que se maneja.

Los resultados muestran que el 100% están de acuerdo con establecer líneas divisorias en las estanterías y afines; la empresa mueve un gran volumen de artículos y si estos no respetan las líneas divisorias crean caos y confusión en la

atención de los pedidos, en ese sentido es muy importante que la tienda y sobre todo los estantes tengan líneas divisorias que permitan facilitar la búsqueda de los artículos en el menor tiempo posible, no dejando de lado para ello la orientación a los colaboradores a través de indicaciones oportunas sobre el tema abordado.

TABLA N° 5: ELIMINACIÓN DE BASURA Y SUCIEDAD

<i>procedió a retirar y/o eliminar cualquier tipo de basura y suciedad acumulada (polvo, tintas, etc.)</i>		
	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	De acuerdo	6 37
	Totalmente de acuerdo	10 63
	Total	16 100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 5 se muestran resultados donde el **63%** mencionan estar totalmente de acuerdo y el **37%** están de acuerdo con la eliminación de basuras y suciedad que se origina en la tienda.

DISCUSIÓN:

Según Imai (2002), existen esfuerzos que no agregan valor (desperdicio); algunas categorías de muda son los defectos, el inventario de producción o en exceso, el tiempo de inactividad, el diseño pobre y cualquier actividad que consume recursos, pero no crea valor para el cliente.

Según Piña (2007), el trabajo de limpieza como inspección genera conocimiento sobre el equipo. No se trata de una actividad simple que se pueda delegar en personas de menor calificación, no se trata únicamente de eliminar la suciedad.

Se debe elevar la acción de limpieza a la búsqueda de las fuentes de contaminación con el objeto de eliminar sus causas primarias.

El resultado (100%) obtenido indica que el establecimiento aborda en su totalidad el tema de la higiene y limpieza; sin embargo lo importante como se señala líneas arriba es identificar las causas primarias para abordar realmente el tema de la limpieza en la tienda, imagínese si un cliente ingresa por primera vez al local y encuentra algo que le disgusta o incomode, es más que probable que este cliente no vuelva y lo peor que comunique a futuros clientes; en ese sentido causar buena impresión o tener el local con una adecuada ambientación permitirá que los clientes se encuentren a gusto mientras estén esperando la atención de sus pedidos; esta situación también tiene relación con los colaboradores en el entendido de que si ellos perciben un ambiente fresco y limpio, un local libre de polvo y una adecuada higiene en las instalaciones, denotaran amabilidad, rapidez, entre otros detalles, lo que repercutirá en el nivel productividad.

TABLA N° 6: TAREAS DE LIMPIEZA EN ÁREAS Y ZONAS

<i>las tareas de limpieza se asumen por áreas, zonas comunes o por turnos durante un tiempo determinado</i>		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	De acuerdo	7	44
	Totalmente de acuerdo	9	56
	Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOPE.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 6 se muestran resultados donde el **56%** mencionan estar totalmente de acuerdo y un **44%** está de acuerdo con las tareas de limpieza en áreas y zonas dispuestas.

DISCUSIÓN:

Según Piña (2007), la limpieza reduce el riesgo potencial de que se produzcan accidentes, mejora el bienestar físico y mental del trabajador, se incrementa en la vida útil del equipo al evitar su deterioro por contaminación y suciedad, las averías se pueden identificar más fácilmente cuando el equipo se encuentra en estado óptimo de limpieza y conduce a un aumento significativo de la efectividad global del equipo, se reducen los despilfarros de materiales y energía debido a la eliminación de fugas y escapes, la calidad del producto se mejora y se evitan las pérdidas por suciedad y contaminación del producto y empaque.

El resultado obtenido (100%) permite señalar que los colaboradores si están involucrados en el tema de la limpieza y que ésta se de en todas las áreas y zonas de la tienda después de una jornada laboral. En el establecimiento existen listas de control de limpieza normalmente incluyen estantes, anaqueles o espacios dentro del almacén, asimismo existen detalles sobre qué debe ser limpiado, cuándo y cómo debe realizarse la limpieza y sobre todo indicaciones sobre seguridad dependiendo de la naturaleza de las temporadas, los turnos y el nivel de rotación que involucra a todos los colaboradores.

TABLA N° 7: MERCANCIA ORDENADA Y LIMPIA

<i>Mantiene la mercancía siempre ordenada, limpia y organizada</i>	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	6	37
Válidos Totalmente de acuerdo	10	63
Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa “DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L.” (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 7, se muestran resultados donde el **63%** mencionan estar totalmente de acuerdo y el **37%** está de acuerdo con mantener la mercancía ordenada, limpia y organizada.

DISCUSIÓN:

Según Daniel Borrego (2009), el orden y limpieza elimina numerosos riesgos de accidente, mejora la productividad y crea hábitos de trabajo correctos. La limpieza implica no únicamente mantener los equipos dentro de una estética agradable permanente, puede jugar una parte importante para ayudar a la eficiencia y la seguridad en el trabajo. Está también ligada con la moral de los empleados y su actitud hacia las mejoras.

El resultado (100%) muestra que una mercancía ordenada y limpia llega al extremo de inducir una compra, sin embargo abordar este detalle de manera normal permite controlar los niveles stock de los productos en los estantes y almacenes con rapidez, en ese sentido, los artículos deben acomodarse según determinadas características, la ubicación debe respetar el criterio de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo, los productos difíciles de contar por sus

características deben adecuarse, de tal manera que las primeras entradas sean las primeras salidas, entre otros detalles.

TABLA N° 8: MEJORA DE UBICACIÓN

<i>Promuevo la seguridad, mejorando la ubicación de los artículos</i>	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	1	6
De acuerdo	9	56
Válidos Totalmente de acuerdo	6	38
Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa “DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L.” (2017)

ELABORACION: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 8 se muestran resultados donde el **56%** menciona estar de acuerdo con promover la seguridad mejorando la ubicación de los artículos, el **38%** está totalmente de acuerdo y el **6%** se mostraron indiferentes.

DISCUSIÓN:

Según Soto (2014), los empresarios deben garantizar la salud y seguridad de sus colaboradores, así como los empleados han de cumplir todas las obligaciones derivadas de las normas de higiene y seguridad empresarial existentes. Uno de los principales principios de ambos aspectos es la prevención, por lo que es necesario transmitir los procedimientos y normas a todos los implicados, convencerlos en la necesidad de anticipar, prevenir y corregir accidentes laborales relacionados con la seguridad e higiene en el trabajo.

El resultado obtenido (94%), nos permite analizar el tema de la seguridad en el negocio, se ha observado que la empresa mueve un gran volumen de artículos, en ese sentido el control se ve limitado por una serie de circunstancias de orden laboral, aun se manejan sistemas de control tradicional, por lo que las pérdidas

son latentes, los colaboradores están más pendientes a mantener los ojos bien abiertos para observar y actuar ante la visita de los ladrones, clientes sospechosos, productos escondidos para su posterior hurto, vitrinas que son abiertas en segundos, paquetes vacíos, entre otros detalles, dejando de lado la razón de ser de su trabajo, esto es, concentrarse en atender adecuadamente los pedidos solicitados.

TABLA N° 9: INTERNALIZACIÓN Y DISCIPLINA

<i>Sugiero a mis compañeros internalizar la disciplina, el orden y la limpieza</i>		Frecuencia	Porcentaje
	De acuerdo	8	50
Válidos	Totalmente de acuerdo	8	50
	Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACION: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 9 se muestran resultados donde el **50%** mencionan estar totalmente de acuerdo y un **50%** está de acuerdo con la internalización de la disciplina y el orden.

DISCUSION:

Según Shrader et al. (2000) y Westhead (2001), la experiencia previa del emprendedor es un factor que ejerce una influencia positiva sobre la posibilidad de exportar. Esta experiencia, a su vez, se adquiere con factores como la edad, la formación académica, la experiencia emprendedora que permite que el emprendedor sea capaz de enfrentar nuevos riesgos

Según Andersson (2004), en cuanto al nivel educativo se reconoce su aporte para desarrollar el ejercicio empresarial a escala nacional e internacional, incluso con el manejo de idiomas. De igual forma, la experiencia emprendedora que el fundador ha logrado adquirir en el pasado, le permite concretar y superar las limitaciones que se le puedan presentar dentro del proceso de internacionalización; dicha experiencia se relaciona con el conocimiento.

El resultado (100%) obtenido denota que la disciplina y el orden rigen el comportamiento de los colaboradores en el establecimiento, en ese sentido, se hace necesario sostener los lineamientos conductuales de estas acciones disciplinarias y de orden para asegurar que el comportamiento y desempeño de los colaboradores se enmarquen dentro de estos lineamientos, de manera que los colaboradores modelaran su comportamiento y los directivos identificaran las causas que mueven a sus colaboradores a atender contra las buenas relaciones humanas.

TABLA N° 10: MANEJO DE MATERIAL Y EQUIPO

<i>Mantengo la autodisciplina, haciendo uso adecuado de los materiales y equipo a mi cargo</i>		Frecuencia	Porcentaje
	De acuerdo	5	31
Válidos	Totalmente de acuerdo	11	69
	Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS: En la tabla N° 10 se muestran resultados donde el **69%** mencionan estará totalmente de acuerdo y el **31%** están de acuerdo con mantener la autodisciplina, haciendo uso adecuado de los materiales y equipo.

DISCUSIÓN:

Según Piña, (2007), a través del Shitsuke se crea una cultura de sensibilidad, respeto y cuidado de los recursos de una empresa, dentro de ello está el uso adecuado de materiales y equipos, la disciplina es una forma de cambiar hábitos, si se siguen los estándares establecidos y existe una mayor sensibilización y respeto entre personas, la moral en el trabajo se incrementa, el cliente se sentirá más satisfecho ya que los niveles de calidad serán superiores debido a que se han respetado íntegramente los procedimientos y normas establecidas.

El resultado (100%) obtenido nos permite relacionar la autodisciplina con el cumplimiento de sus funciones por parte de los colaboradores, pero no como un caso fortuito sino a como ellos internalizaron cada una sus funciones en el tiempo que están laborando, lo que provoca un manejo eficiente de los materiales y equipos a su disposición, todo ello ha provocado que la entrega de los pedidos sea entregada oportunamente.

TABLA N° 11: ACTIVIDADES REALIZADAS

<i>Busco agilizar las actividades para alcanzar las metas propuestas</i>	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	2	12
De acuerdo	3	19
Válidos Totalmente de acuerdo	11	69
Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 11 se muestran resultados donde el **69%** mencionan estar totalmente de acuerdo con agilizar las actividades para alcanzar las metas, el **19%** están de acuerdo y un **12%** se mostraron indiferentes.

DISCUSION:

Según Juan Sebastián Celis Maya (2010), ser laborioso significa trabajar más duro que los demás, estudiar más que los demás e incluso en ocasiones, sufrir más que los demás. Debes comprender la importancia que tiene la gratificación que se obtiene luego de lograr objetivos y metas propuestas, y luchar para conseguirla. La disciplina, la consistencia y la práctica de buenos hábitos, día a día te acercan a tus propósitos de manera más fácil.

El 88% de los colaboradores mencionan que agilizar el desarrollo de las actividades permitirá cumplir con las metas propuestas; agilizar supone no solo contar con colaboradores muy diestros en el desarrollo de sus actividades, sino el cómo sortear diferentes circunstancias que conllevan a desarrollar una actividad como desfases, brechas, tiempos y afines que de una u otra manera no permitirán cumplir a cabalidad una determinada actividad, lo que traerá como consecuencia el incumplimiento de la meta en los plazo previstos.

TABLA N° 12: ACTIVIDADES CON NIVELES DE PRODUCTIVIDAD

<i>Desarrollo actividades con mejores niveles de productividad</i>		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	En desacuerdo	1	6
	De acuerdo	5	31
	Totalmente de acuerdo	10	63
	Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES E.I.R.L." (2017)

BOOKSHOP

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 12 se muestran resultados donde el **63%** mencionan estar totalmente de acuerdo, el **31%** están de acuerdo y el **6%** están en desacuerdo en que las actividades desarrolladas muestran mejores niveles de productividad.

DISCUSIÓN:

Según Luis Jorge Garay (1997), un mecanismo para alcanzar una mayor competitividad se deriva de mejoras en los procesos productivos y en los indicadores de gestión de los colaboradores, planificar el tiempo es crear un listado de tareas con las que debes cumplir, las mismas deben ser realistas y posibles de alcanzar, asimismo según Luis Yáñez de la Universidad del Pacífico, el rendimiento en el trabajo no depende sólo del empleado, sino también de las condiciones laborales. Así, las decisiones que tome la directiva de una organización en función de mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, muchas veces con simples medidas, tendrá un impacto directo en la mejora de la productividad de la empresa.

De acuerdo a los resultados, el 94% mencionan estar de acuerdo que al desarrollar sus actividades se denota mejores niveles de productividad, en ese sentido no es nada fácil preparar y atender un pedido con la rapidez que exigen los clientes, esto depende en gran medida por contar con colaboradores preparados, a un nivel de preparación que deben exhibir los colaboradores se debe sumar la responsabilidad en lo que hacen.

TABLA N° 13: SIMPLIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

<i>Simplifico actividades en el proceso de atención al cliente</i>		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	6
	En desacuerdo	1	6
	De acuerdo	8	50
	Totalmente de acuerdo	6	38
	Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 13 se muestran resultados donde el **50%** mencionan estar de acuerdo con la simplificación de actividades, el **38%** están totalmente de acuerdo, el **6%** están en desacuerdo y un **6%** están totalmente en desacuerdo con la simplificación de actividades.

DISCUSIÓN:

Según Alfredo Acosta (2015), el proceso de innovación y mejoramiento continuo, está dado por una línea que llega hasta un punto de ruptura que exige una nueva ruta (un cambio radical en su dirección). Es un proceso entendido como una "caja negra", donde se recibe insumos para subsistir provenientes de un proveedor, desarrolla una serie de maneras bajo las cuales este *input* es transformado y llevado a una condición de producto, que deberá responder a las necesidades de un cliente, interno o externo, dependiendo del entorno.

La rapidez en la atención es una tendencia que debe ser asumida de manera más que urgente por cualquier organización, en ese sentido un 88% de los colaboradores son conscientes de que es necesario la simplificación de actividades, siendo esta la clave para perfilar procesos más efectivos, siempre pensando en la satisfacción de los clientes. Las acciones deben estar

encaminadas a identificar y eliminar las actividades que no agregan valor, para ello los colaboradores deben ser capaces de aportar e innovar nuevas formas de trabajo en sus ciclos o tiempos que éstas demanden, desarrollando sus habilidades y destrezas en su máxima expresión.

TABLA N° 14: BENEFICIO DE UTILIDADES

<i>Las utilidades se revierten en favor de los directivos y colaboradores</i>		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	6
	Indiferente	1	6
	De acuerdo	8	50
	Totalmente de acuerdo	6	38
	Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa “DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L.” (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 14 se muestran resultados donde el **50%** mencionan estar de acuerdo que las utilidades se reviertan en favor de los directivos y colaboradores, el **38%** está totalmente de acuerdo, el **6%** están totalmente en desacuerdo y el **6%** se muestran indiferentes.

DISCUSIÓN:

Según Paredes (2001), la participación en las utilidades y en otras formas de participación por parte de los trabajadores significa decidir sobre los objetos y compartir decisiones entre las personas con las que se propone alcanzar objetivos comunes. Se trataría de retribuir con justicia lo que cada trabajador contribuyó basándose en el despliegue de su esfuerzo para producir bienes, servicios y beneficios en favor de la empresa. Asimismo, Marcenaro señala que dicha participación “tiene efecto incentivador para que el trabajador contribuya a elevar la eficiencia y productividad en la empresa.

Los resultados nos muestran que el 88% de los colaboradores están de acuerdo con que las utilidades generadas se reinviertan en favor de los directivos y colaboradores, esto es positivo dado que la participación en las utilidades es producto de un mejor desempeño de la organización y si esto es así los beneficios deben ser redistribuidos entre sus actores principales. Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales. Estos sistemas de compensación en la empresa deben vincularse con el desempeño y la productividad en un primer momento, buscando mejorar el nivel de participación, desempeño e identificación del colaborador con la empresa.

TABLA N° 15: ROTACIÓN DE LOS COLABORADORES

<i>La menor rotación de los colaboradores repercute en el proceso de mejoramiento</i>	Frecuencia	Porcentaje	
Válidos	En desacuerdo	2	12
	De acuerdo	7	44
	Totalmente de acuerdo	7	44
	Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 15 se muestran resultados donde el **44%** mencionan estar totalmente de acuerdo que la rotación de los colaboradores repercute en todo proceso de mejoramiento, el **44%** están de acuerdo y el **12%** están en desacuerdo.

DISCUSIÓN:

Según Pérez (2010), la rotación de personal puede conllevar a sendas ventajas tanto para los empleados como para la empresa, permite que el personal que

labora en la empresa, descubra sus potencialidades, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces; que en cada equipo de trabajo pueda interactuar con nuevos miembros periódicamente, permite que cada persona nueva aporte novedades al grupo a través de sus habilidades, talento o ideas, los antiguos miembros de cada equipo de trabajo no solamente desarrollan sus conocimientos, sino además aprenden a transmitirlo tanto teórica como en la práctica a cada nuevo integrante del equipo.

De acuerdo a los resultados, el 88% mencionan estar de acuerdo en que la rotación de los colaboradores repercute en un proceso de mejoramiento, el análisis nos permite inferir que esto es positivo tanto para el colaborador como para la empresa, para los colaboradores porque les permitirá desarrollar otras habilidades y destrezas en los nuevos puestos o funciones asignados y para la empresa en el sentido de que descubrirá nuevos talentos dispuestos a asumir nuevos roles. La rotación además es positiva dado que se determinará quién necesita algún tipo de capacitación, que le permita su desarrollo personal y profesional, la misma que debe ser de manera progresiva y constante. En el peor escenario la rotación debe ser utilizada como una medida preventiva, para preservar la salud física y psicológica de los colaboradores.

TABLA N° 16: MEJORA DE ACTITUD Y APTITUD

<i>La mejora en la actitud y aptitud de los directivos y colaboradores ayuda en la implementación de los cambios</i>		Frecuencia	Porcentaje
	De acuerdo	5	31
Válidos	Totalmente de acuerdo	11	69
	Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES E.I.R.L." (2017)

BOOKSHOP

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 16 se muestran resultados donde el **69%** mencionan que están totalmente de acuerdo que la mejora en la actitud y aptitud de los directivos y colaboradores permitirán implementar los cambios que exige la organización y el **31%** no están de acuerdo.

DISCUSIÓN:

Según la página cultura empresarial (2011), la aptitud y la actitud se combinan para aplicarse a alguna acción específica en un tiempo determinado. Es importante destacar que individuos con un buen nivel de aptitud y con una actitud correcta, no realizan lo que desean alegando la falta de una oportunidad. Y aunque es verdad que las oportunidades en muchas ocasiones son limitadas, podemos considerar que la unidad de oportunidad básica es el tiempo, y éste es el mismo para todos; es decir todos tenemos las mismas 24 horas por día, sin embargo, no todos las usamos de la misma manera.

El resultado obtenido (69%) muestra que la actitud juega un papel importante en todo proceso de cambio, la actitud positiva de los colaboradores atraen a los que aún no creen en que los cambios favorecen en la evolución de la empresa, rompe esa inercia de realizar actividades solo por cumplir, hace que los colaboradores se involucren y comprometan en cualquier fase de un proceso de cambio, en este tipo de empresa por ejemplo se da la figura del empowerment, sin embargo su aplicación natural aun muestra debilidad, se necesita de colaboradores preparados en cada área para tomar decisiones de manera natural no forzada; con respecto a la aptitud para nuestro caso será como consecuencia de una actitud positiva, porque permitirá que un colaborador este predispuesto a desarrollar sus habilidades y destrezas de manera natural, en

favor de nuestros clientes los que percibirán que nuestras acciones satisfacen o exceden sus expectativas.

TABLA N° 17: DIRECTIVOS CONSERVADORES

<i>Los directivos son conservadores, lo que hace que el mejoramiento continuo sea un proceso muy largo</i>			
	Frecuencia	Porcentaje	
Válidos	En desacuerdo	1	6
	De acuerdo	9	56
	Totalmente de acuerdo	6	38
	Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 17 se muestran resultados donde el **56%** mencionan estar de acuerdo en que los directivos son muy conservadores, el **38%** están totalmente de acuerdo y el **6%** están en desacuerdo en que los directivos son muy conservadores.

DISCUSIÓN:

Según Storey (1994), las experiencias y habilidades del directivo constituyen factores que explican el comportamiento de la empresa, por lo tanto, las características personales del directivo pueden conducir a la empresa hacia un proceso de internacionalización acelerada, consideran que esta actitud de asumir los nuevos retos que impone la internacionalización refleja la disposición de enfrentarse al riesgo.

Según los resultados (94%) una gran mayoría mencionan que están de acuerdo en que los directivos son conservadores, resultado que guarda relación con el tamaño de la empresa, es cierto que un directivo conservador no es tan

arriesgado, sin embargo este entorno dinámico exige que cualquier estilo gerencial sea flexible y se ajuste a una realidad empresarial y sobre todo que sea capaz de desarrollar una cultura organizacional, en ese sentido revertir este estilo de conducción permitirá emprender mejoras inmediatas.

TABLA 18: MEJORAMIENTO DEL ÁREA E INDEPENDENCIA

<i>El mejoramiento de una área específica, proyecta la pérdida de independencia</i>		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	12
	En desacuerdo	4	25
	Indiferente	3	19
	De acuerdo	4	25
	Totalmente de acuerdo	3	19
	Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa “DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L.” (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 18 se muestran resultados donde el 19% mencionan estar totalmente de acuerdo en que el mejoramiento de un área específica proyecta una pérdida de independencia, el 25% están de acuerdo, el 19% mostraron su indiferencia, el 25% están en desacuerdo y el 12% están totalmente en desacuerdo en que el mejoramiento de un área específica proyecta una pérdida de independencia.

DISCUSIÓN:

Según “Administración y Dirección de Empresas” (2012), el análisis detallado de las interdependencias entre las partes facilita la comprensión del encaje organizativo en todos sus niveles y genera congruencia entre la estrategia, el

diseño de la organización y la dirección. La organización divide y coordina las funciones en todos los niveles de análisis: organización, grupo e individuo.

Los resultados obtenidos señalan que el 44% de los colaboradores están de acuerdo en que el mejoramiento de un área específica proyecta una pérdida de independencia, este resultado nos permite señalar que falta asumir acciones de cambio, en ese sentido toda mejora en cualquier área debe servir para estimular a las demás áreas en la manera de actuar, en involucrarse en temas que ellos dominen, en hacer llegar sus aportes y todo que conlleve a que las áreas sean más productivas y sean partícipes, que sientan que su contribución ha sido importante en los nuevos logros del área o de la empresa en general.

TABLA N° 19: ÉXITO ORGANIZACIONAL

<i>Para obtener el éxito organizacional es necesario la participación de los integrantes a todo nivel</i>		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Indiferente	1	6
	De acuerdo	3	19
	Totalmente de acuerdo	12	75
	Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 19 se muestran resultados donde el **75%** mencionan estar totalmente de acuerdo que para lograr el éxito organizacional se requiere la participación de los integrantes a todo nivel, el **19%** están de acuerdo y el **6%** se mostraron indiferentes.

DISCUSIÓN:

Según Navarrete (2002), un factor clave de éxito es el “atributo que una organización debe poseer o actividades que debe ejecutar muy bien para sobrevivir y prosperar. Como ejemplos: agilidad en el servicio, gerencia de procesos, desarrollo telemático, calidad humana en la atención, desarrollo humano de sus colaboradores e inteligencia de mercados.

De acuerdo a los resultados (94%) una gran mayoría está de acuerdo en que es necesario la participación de todos los integrantes para lograr el éxito organizacional, una organización moderna no puede ni debe aislar a ningún colaborador, éstos en su modo de convivencia laboral pueden denotar introversión o extroversión, dependiendo de su estilo expuesto podemos definir las formas o mecanismos que nos permitan rescatar sus aportes, los cuales bien analizados permitirán alcanzar el éxito organizacional, sin embargo esto no depende de preferencias, gustos, ni de modas gerenciales, se hace necesaria la intervención de los directivos, son estos los que deben fijar ese norte que permite alinear las diferentes posturas exhibidas por los colaboradores, no más egoísmo profesional, no más críticas destructivas, no más oportunistas, y todos los no que conllevan al fracaso de una organización.

TABLA N° 20: MEJORA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

<i>para alcanzar los objetivos es necesario mejorar los niveles de atención al cliente y los servicios de entrega</i>		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	De acuerdo	2	12
	Totalmente de acuerdo	14	88
	Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa “DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L.” (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 20 se muestran resultados donde el **88%** mencionan estar totalmente de acuerdo y el **12%** están de acuerdo que para alcanzar los objetivos necesarios es necesario mejorar los niveles de atención al cliente y los servicios de entrega.

DISCUSIÓN:

Según Serna (2006), el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. Asimismo para Pizzo (2013) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

Según el resultado (100%) obtenido los colaboradores son conscientes que mejorando la atención al cliente y los servicios de entrega se lograra los objetivos establecidos, esto es cierto dado que si los clientes perciben que sus expectativas han sido satisfechas o han excedido es seguro que estos volverán, para ello la empresa debe ser capaz de identificar el tipo de clientes, escucharlos, entenderlos, responder a sus necesidades y expectativas de manera personalizada, para ello necesitamos contar con colaboradores predispuestos a captar todo lo mencionado.

TABLA N° 21: DESARROLLO DEL HÁBITO DE MEJORA EN EL LUGAR DE TRABAJO

<i>Desarrollar el hábito de la mejora en el lugar de trabajo es benéfico para la organización</i>	Frecuencia	Porcentaje	
De acuerdo	5	31	
Válidos	Totalmente de acuerdo	11	69
Total		16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 21 se muestran resultados donde el **69%** mencionan estar totalmente de acuerdo y el **31%** está de acuerdo con el desarrollo del hábito de mejora en el lugar de trabajo.

DISCUSIÓN:

Según EUSKALIT (2006), la implantación de las 5S se basa en el trabajo en equipo, permite involucrar a los trabajadores en el proceso de mejora desde su conocimiento del puesto de trabajo, los trabajadores se comprometen, se valoran sus aportaciones y conocimiento, si la mejora continua se hace una tarea de todos.

El resultado (100%) nos permiten señalar que es importante desarrollar el hábito de la mejora en el lugar de trabajo, el hábito consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas, el compromiso de todos para mantener y mejorar las actividades realizadas, orden y limpieza en la actividad diaria; en ese sentido para desarrollar hábitos necesitamos de disciplina, entendida no como una obligación impuesta, sino entender que es actuar de acuerdo a lo establecido, por propia convicción; entonces tomado en cuenta estos aspectos los hábitos se desarrollaran de manera natural y repetida

siguiendo como es lógico las normas establecidas, en ese sentido es importante determinar quién llevara a cabo estos eventos de sensibilización y quienes se convertirán en modelos para desarrollar hábitos correctos, sabiendo que con ello se beneficiara los colaboradores y la empresa.

TABLA N° 22: IMPORTANCIA Y CUIDADO DE EQUIPOS Y RECURSOS

<i>Es importante establecer y mejorar la conciencia para el cuidado y conservación de los equipos y recursos de la empresa</i>		Frecuencia	Porcentaje
	De acuerdo	3	19
Válidos	Totalmente de acuerdo	13	81
	Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 22 se muestran resultados donde el **81%** mencionan estar totalmente de acuerdo y el **19%** está de acuerdo con el cuidado de los equipos y recursos.

DISCUSIÓN:

Según Castillo (2016), el mantenimiento y cuidado son todas las actividades necesarias para mantener el equipo e instalaciones en condiciones adecuadas para la función que fueron creadas; además de mejorar la producción buscando la máxima disponibilidad y confiabilidad de los equipos e instalaciones.

Según el resultado (100%) obtenido es importante sostener lo manifestado por los colaboradores, ellos son conscientes del cuidado y conservación de los equipos y recursos de la organizaron, si bien las personas son importantes en toda organización, cabe hacernos las siguientes interrogantes, que harían ellos si se cuenta con equipos y recursos desfasados?, de que serviría infraestructura

moderna o sofisticada?, en ese sentido para sostener este resultado los directivos de la empresa deben fijar reglamentos o políticas que deben ser asumidos de manera natural por cada uno de los colaboradores, en el entendido que sin los equipos o recursos no podrían ejecutar sus actividades.

TABLA N° 23: DESARROLLLO DE PLANES Y OBJETIVOS

<i>Desarrollo planes y objetivos para la mejora de calidad</i>		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	En desacuerdo	1	6
	Indiferente	1	6
	De acuerdo	7	44
	Totalmente de acuerdo	7	44
Total		16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 23 se muestran resultados donde el **44%** mencionan estar totalmente de acuerdo con desarrollar planes y objetivos para la mejora de la calidad, el **44%** están de acuerdo, el **6%** se mostraron indiferentes y el **6%** están en desacuerdo.

DISCUSIÓN:

Según Fayol (2005), siendo la administración la función principal de un gerente, este debe ejecutar cuatro funciones claves: Planeación, organización, dirección y control. En la planeación el gerente debe definir objetivos, establecer estrategias para lograrlos y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades. En la organización el gerente debe acordar y estructurar el trabajo para cumplir las metas de la empresa.

De acuerdo a los resultados (88%), los colaboradores están de acuerdo en desarrollar planes y objetivos para la mejora de la calidad; todo proceso encaminado a lograr la calidad ante todo necesita de tiempo y sobre todo de colaboradores comprometidos que nos lleve a conseguir este propósito, ello se resume en una adecuada planificación, no debe darse lugar a la improvisación, esta planificación no debe ser una tabla rasa, rígida, de acuerdo al contexto donde se mueve la empresa se necesita que ésta sea flexible, de manera que podamos adaptarnos a un contexto más sensible, más dinámico y sumamente complejo, de manera que si por circunstancias derivadas del entorno no se ejecuta todo lo planificado nos permita re-direccionar las acciones para lograr los objetivos previstos por la empresa.

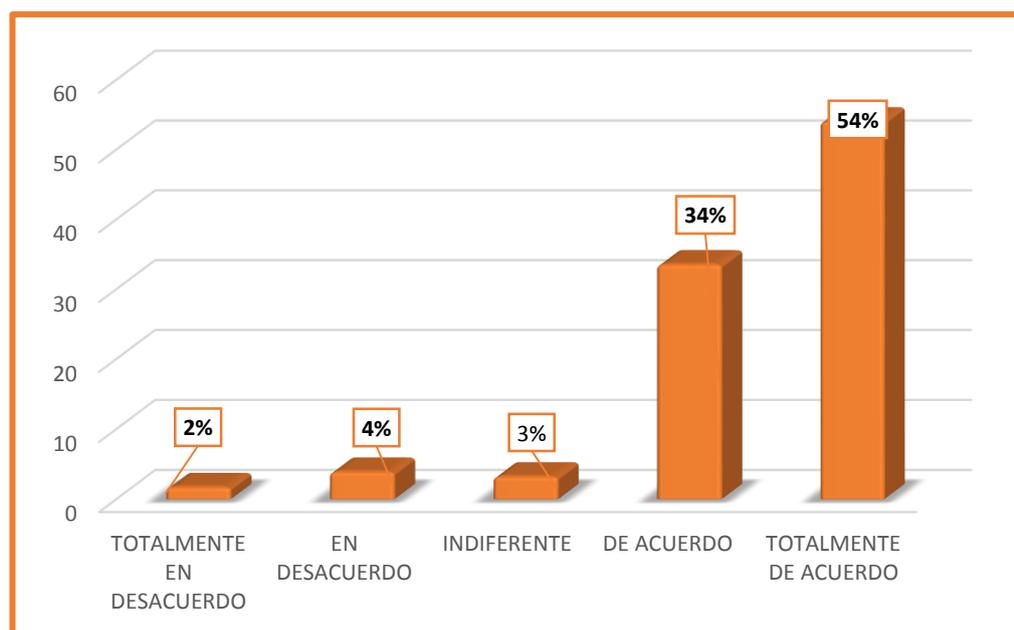
TABLA 24: RESUMEN DE PARTICULARIDADES DE LAS 5'S, PRINCIPIOS, VENTAJAS DESVENTAJAS Y OBJETIVOS

<i>FILOSOFIA KAIZEN</i>						
INDICADOR	ITEM	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
PARTICULARIDADES DE LAS 5 S	8	6	6	0	38	50
	9	0	6	6	32	56
	10	0	0	6	38	56
	11	0	0	0	25	75
	12	0	0	0	37	63
	13	0	0	0	44	56
	14	0	0	0	37	53
	15	0	0	6	56	38
	16	0	0	0	50	50
	17	0	0	0	31	69
PROMEDIO		1	1	2	39	57
PRINCIPIOS	18	0	0	12	19	69
	19	0	6	0	31	63
	20	6	6	0	50	38
PROMEDIO		2	4	4	33	57
VENTAJAS	21	6	0	6	50	38
	22	0	12	0	44	44

	23	0	0	0	31	69
PROMEDIO		2	4	2	42	50
DESVENTAJAS	24	0	6	0	56	38
	25	12	25	19	25	19
	26	0	0	6	19	75
PROMEDIO		4	10	8	33	44
OBJETIVOS	27	0	0	0	12	38
	28	0	0	0	31	69
	29	0	0	0	19	81
PROMEDIO		0	0	0	21	63
PROMEDIO PARCIAL		2	4	3	34	54

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa “DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L.” (2017)
ELABORACIÓN: Propia.

GRÁFICO N° 1: RESUMEN PARTICULARIDADES DE LAS 5’S, PRINCIPIOS, VENTAJAS, DESVENTAJAS Y OBJETIVOS



FUENTE: Tabla N° 24
 ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 01 hasta la tabla N° 23 muestran el resumen con respecto a las particularidades de las 5S, principios, ventajas, desventajas y objetivos.

DISCUSIÓN:

Los resultados mostrados en el cuadro resumen enmarcados en los fundamentos de la filosofía Kaizen y su aplicabilidad, ha permitido identificar que la participación e involucramiento de los colaboradores está latente, se ha determinado que los colaboradores orientan e impulsan sus acciones para lograr repercusiones significativas, en especial cuando se orienta a cambios impulsados por los directivos y más aún cuando se actúa bajo la óptica del Kaizen, los colaboradores son capaces de identificar vacíos e ineficiencias en todos los niveles en la organización, están propensos a sugerir mejoras fáciles de aplicar en sus áreas de trabajo.

5.2. ANALISIS DEL OBJETIVO ESPECIFICO N° 2

Identificar las herramientas que permiten lograr el mejoramiento continuo en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L

TABLA N° 25: CLASIFICACIÓN DE MERCANCIAS EN ALMACENES

<i>Identifico, marco y/o rotulo las mercancías en los almacenes</i>	Frecuencia	Porcentaje	
De acuerdo	3	19	
Válidos	Totalmente de acuerdo	13	81
Total		16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 25 se muestran resultados donde el **81%** mencionan estar totalmente de acuerdo y el **19%** están de acuerdo con la clasificación de mercancías en los almacenes.

DISCUSIÓN:

Según Fernández (2006), cuando la mercancía llega al almacén, la primera tarea que se realiza es la recepción que consiste en acogerla, identificarla, verificarla e inspeccionarla, al objeto de comprobar que se ajusta a nuestro pedido. Posteriormente, atendiendo a los criterios de clasificación establecidos por el almacén, se codifica y se almacena en el lugar que le corresponde.

El resultado (100%) obtenido refleja aspectos propios de la actividad, esto es que en el área de almacén es necesario identificar, marcar y/o rotular las mercancías, agrupando o codificándolas de acuerdo a su dimensión, forma, peso, tipo, características, de tal modo que cada mercancía ocupe un lugar específico que facilite su identificación y localización dentro del almacén; en ese sentido se hace necesario la presencia de colaboradores muy preparados dado que se necesita actualizar permanentemente los ingresos y salidas de mercancías.

TABLA N° 26: GESTIÓN DE INVENTARIOS

<i>La gestión de inventarios me permite reducir los desperdicios de los materiales</i>	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	1	6
De acuerdo	7	44
Válidos Totalmente de acuerdo	8	50
Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 26 se muestran resultados donde el **50%** mencionan estar totalmente de acuerdo con la gestión de inventarios, el **44%** están de acuerdo y el **6%** se mostraron indiferentes.

DISCUSIÓN:

Según Solís (2011), la verificación física de productos debe realizarse durante todo el ciclo de almacenamiento, desde la recepción hasta el despacho. Es importante porque mantiene la exactitud de los registros en el kardex, permite una eficiente renovación de los inventarios, facilita el picking o surtido de los pedidos y minimiza los costos de pérdidas en el almacén.

El resultado (94%) obtenido denota un manejo adecuado de los inventarios que permite reducir los desperdicios de los artículos en el almacén; en ese sentido la gestión de inventarios exige a la empresa desarrollar mecanismos que propicien un adecuado control de inventarios, de manera que se pueda manejar adecuadamente el nivel de stock necesario que permita atender los pedidos de manera oportuna, en esa dirección también la gestión de inventarios exige contar con colaboradores conocedores de esta actividad dado que se constituye en el corazón de la empresa.

TABLA N° 27: UTILIZACIÓN DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

<i>Utilizo eficaz y eficientemente los equipos y herramientas a mi disposición</i>	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	7	44
Válidos	Totalmente de acuerdo	9
	Total	16
		100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES E.I.R.L." (2017)

BOOKSHOP

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 27 se muestran resultados donde el **56%** mencionan estar totalmente de acuerdo y el **44%** están de acuerdo con la eficaz y eficiente utilización de los equipos y herramientas a su disposición.

DISCUSIÓN:

Según Jiménez (2011), la disponibilidad es la capacidad de un activo o componente para estar en un estado (arriba) para realizar una función requerida bajo condiciones dadas en un instante dado de tiempo o durante un determinado intervalo de tiempo, asumiendo que los recursos externos necesarios se han proporcionado.

De acuerdo al resultado (100%) obtenido es obvio que los colaboradores estén de acuerdo con la eficaz y eficiente utilización de las herramientas y equipos a su disposición, sin embargo lo que se debe incidir es en la utilización eficiente de los equipos y herramientas que tienen los colaboradores a su disposición, en ese sentido los directivos deben tratar este detalle con otra visión, por ejemplo desde un punto de vista ergonómico, por el cual los equipos y herramientas para desarrollar una actividad deben estar en función a las características de los colaboradores, se ha notado que la empresa todavía no toma en cuenta este detalle, por ejemplo las góndolas están dispuestas en medidas superiores a la talla promedio de los colaboradores que no superan el 1.60 cm.

TABLA N° 28: TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PEDIDOS

<i>Manejo tiempos promedio para entregar los pedidos de los clientes</i>	Frecuencia	Porcentaje	
Válidos	En desacuerdo	1	6
	Indiferente	2	13
	De acuerdo	2	13
	Totalmente de acuerdo	11	68
	Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 28 se muestran resultados donde el **68%** mencionan estar totalmente de acuerdo con el manejo de tiempos promedio para entregar los pedidos de los clientes, el **13%** están de acuerdo, el **6%** están en desacuerdo y el **13%** se mostraron indiferentes.

DISCUSIÓN:

Según Solís (2011), el desempeño de puntualidad mide el cumplimiento del proveedor en cuanto a sus compromisos de entrega. Un proveedor puntual es reconocido como confiable, mientras que el que no cumple será reconocido como no confiable. Mientras mayor grado de confiabilidad tenga la empresa con respecto al cumplimiento menor será la necesidad de mantener stock de seguridad, con los siguientes ahorros en costos de posesión de inventarios.

De acuerdo al resultado (81%) obtenido los colaboradores mencionan estar acuerdo con el manejo de tiempos promedio para entregar los pedidos a los clientes, este detalle exige conocer con antelación las actividades que deben ser desarrolladas, el personal disponible para cumplir con las actividades, los equipos necesarios para desarrollar tales actividades, entre otros aspectos; se

entiende que ante los vaivenes de la actividad lo que se debe buscar es manejar los tiempos principalmente en temporadas de alta demanda, de manera que se pueda cumplir con los pedidos de manera oportuna.

TABLA 29: ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCIÓN DE RECLAMOS

<i>Diseño estrategias para disminuir los reclamos de los clientes</i>	Frecuencia	Porcentaje	
Válidos	En desacuerdo	2	13
	Indiferente	2	13
	De acuerdo	4	24
	Totalmente de acuerdo	8	50
Total	16	100	

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa “DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L.” (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 29 se muestran resultados donde el **50%** mencionan estar totalmente de acuerdo con el diseño de estrategias para la reducción de reclamos por parte de los clientes, el **24%** están de acuerdo, el **13%** están en desacuerdo y el **13%** se mostraron indiferentes.

DISCUSIÓN:

Según Gasca (2015), es importante desarrollar estrategias para tratar las quejas de los usuarios o como yo lo llamo “estrategia para consumidores enojados”, la cual se enfoca en los problemas importantes que pueden afectar el futuro de la empresa. La guía para tratar con un cliente enojado es para solucionar los problemas rápida y efectivamente. Entender la magnitud, entender el motivo, entender el impacto, buscar la cooperación, pedir una crítica positiva.

De acuerdo al resultado (74%) obtenido los colaboradores están de acuerdo con diseñar estrategias para la reducción de reclamos por parte de los clientes, esto exige a los directivos orientar su actuación bajo un enfoque hacia el cliente

fundamentalmente en absolver los reclamos de manera efectiva, para ello es necesario contar con colaboradores capaces de manejar la accesibilidad y disponibilidad de la información al detalle para presentar un reclamo, poniendo énfasis en que la información brindada y solicitada debe ser en un lenguaje claro y de fácil comprensión por ambas partes.

TABLA N° 30: SATISFACCIÓN DE NECESIDADES Y EXIGENCIAS DEL CLIENTE

<i>Brindo servicios que satisfagan las necesidades y exigencias de los clientes</i>	Frecuencia	Porcentaje	
De acuerdo	6	38	
Válidos	Totalmente de acuerdo	10	62
	Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 30 se muestran resultados donde el **62%** mencionan estar totalmente de acuerdo y el **38%** están de acuerdo con brindar servicios de acuerdo a las necesidades y exigencias del cliente.

DISCUSIÓN:

Según Larrea (1991), la satisfacción del cliente es una parte fundamental para la obtención de la calidad, ya que esto logra una ventaja competitiva, donde la única forma de prevalecer en el mercado es enfocándose en los intereses de sus clientes. La satisfacción del cliente no es algo temporal o un capricho por parte de algunos, sino que es una necesidad objetiva capaz de enfrentar los entornos turbulentos por los cuales atraviesan las empresas en nuestros días. Los clientes

se han vuelto más exigentes en lo referente al servicio, la diferenciación y los tiempos de respuesta.

De acuerdo al resultado (100%) obtenido los colaboradores están dispuestos a brindar servicios de acuerdo a las necesidades y exigencias del cliente; esta predisposición denota que los colaboradores son conscientes del papel que juegan hoy en día los clientes, son ellos que a través de sus visitas y pedidos la tienda crezca o se retire del mercado, en ese sentido es un reto hacer que los clientes vuelvan al establecimiento, no porque se vean obligados sino por que recibieron una atención que supere sus expectativas, aquí entra a tallar la experiencia de los colaboradores, no es fácil atraer y satisfacer a los clientes, se necesita preparación adecuada para poder convencerlos.

TABLA 31: CULTURA INNOVADORA

<i>Practico una cultura innovadora</i>		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	En desacuerdo	1	6
	Indiferente	2	13
	De acuerdo	6	37
	Totalmente de acuerdo	7	44
	Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOPE.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 31 se muestran resultados donde el **44%** mencionan estar totalmente de acuerdo con practicar una cultura innovadora, el **37%** están de acuerdo, el **6%** están en desacuerdo y el **13%** se mostraron indiferentes.

DISCUSIÓN:

Según Bueno y Morcillo (2003), la cultura de innovación se ha entendido "como una forma de pensar y actuar que genera, desarrolla y establece valores y

actitudes en la empresa propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan un capital tecnológico de mayor calidad y, por tanto, mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la misma.

De acuerdo al resultado (81%) obtenido los colaboradores mencionan practicar una cultura innovadora; si bien el resultado es muy significativo, es importante analizar el resultado del 19%, que denota el desacuerdo y la indiferencia sobre la práctica de una cultura innovadora, este resultado refleja que los directivos no han llevado o sentado las bases para la práctica sostenida de una cultura que reflejase la ambición en términos empresariales por parte de los directivos en un inicio; el reto es como aglutinar todo lo bueno, de manera que esto se convierta en la base de una nueva cultura que debe ser practicada de manera sostenida por parte de los colaboradores.

TABLA N° 32: INCORPORACIÓN DE TECNOLÓGICA

<i>Es importante incorporar nuevas tecnologías</i>		Frecuencia	Porcentaje
	De acuerdo	5	31
Válidos	Totalmente de acuerdo	11	69
	Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES E.I.R.L." (2017)

BOOKSHOP

ELABORACION: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 32 se muestran resultados donde el **69%** mencionan estar totalmente de acuerdo y el **31%** están de acuerdo con incorporar nuevas tecnologías.

DISCUSIÓN:

Según Arancibia (2006), la ciencia permite la creación del conocimiento y esto sirve para generar tecnología del conocimiento. Según Schoemaker y Gunther (2001) las tecnologías toman un crecimiento galopante en los procesos de innovación y desarrollo de nuevas formas de producción, apreciándose la diferenciación de productos y esto a su vez permite incorporar mayor porcentaje de valor agregado.

De acuerdo al resultado (100%) obtenido los colaboradores están de acuerdo con la incorporación de nuevas tecnologías, y es necesario dado que al mover una gran cantidad de artículos se necesita de softwares especializados por ejemplo en el área de almacenes para manejar niveles de stock adecuados para cada uno de los artículos, el tema de seguridad externa e interna por estar propensos a hurtos permanentes a través de nuevas modalidades, la relación sincronizada con los proveedores, la relación fluida con los clientes, entre otros aspectos, que merecen y sustentan la aplicación de nuevas tecnologías.

TABLA N° 33: IMAGEN INDIVIDUAL ADECUADA

<i>Es importante denotar una imagen individual adecuada</i>		Frecuencia	Porcentaje
	De acuerdo	7	44
Válidos	Totalmente de acuerdo	9	56
	Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES E.I.R.L." (2017)

BOOKSHOP

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 33 se muestran resultados donde el **56%** mencionan estar totalmente de acuerdo y el **44%** están de acuerdo con la importancia de denotar una imagen individual adecuada.

DISCUSIÓN:

Según Scheinsohn (1997), la personalidad corporativa está compuesta de diversos elementos: la misión, objetivos y actitudes, bajo los que se actúa y diseña el comportamiento individual; constituye el centro psíquico o endo personalidad. Ballina y Santos (1998) conciben la personalidad como el “resultado del efecto conjunto de la filosofía, estrategia y cultura de la empresa, y se puede entender como el modo propio y original de desarrollar su actividad”. El resultado (100%) obtenido muestra que los colaboradores toman en cuenta la imagen individual como algo muy importante, en ese sentido abordar este pequeño detalle por parte de los directivos hace que los colaboradores cuiden su imagen, el reflejo de ello hará que los clientes vuelvan o no vuelvan nunca más, al referirnos a la imagen no solo es el hecho de tener un bello rostro o estar muy bien vestido, sino cómo manejar la inteligencia emocional en términos de trato, empatía, sensaciones, sentimientos, emociones y otros términos afines, la imagen individual es como una marca si esta es descuidada, pasara desapercibida, entonces el reto directivo será como equilibrar tanto el aspecto físico como el aspecto psicológico de los colaboradores.

TABLA N° 34: CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES

<i>Es recomendable preocuparse por clientes nuevos</i>	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	4	25
Válidos	Totalmente de acuerdo	75
	Total	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 34 se muestran resultados donde el **75%** menciona estar totalmente de acuerdo y el **25%** están de acuerdo con la importancia de preocuparse por los clientes nuevos.

DISCUSION:

Según los autores Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000), las empresas que intentan aumentar sus ventas y beneficios tienen que emplear tiempo y recursos considerables para lograr nuevos clientes, desarrollar tareas de prospección o exploración para encontrar clientes potenciales, la investigación para conocer sus intereses, actividades y hábitos de compra, la planificación de actividades para tratar de convertirlos en nuevos clientes, las actividades que se realizan de pre-acercamiento, la presentación del mensaje de ventas y los servicios posventa.

El resultado (100%) obtenido denota que los colaboradores se interesan o están pendientes de los clientes nuevos, sin embargo la forma de cómo atraerlos aun es incipiente, esta debe ser una tarea directiva en correspondencia con los colaboradores, no solo es el hecho de caer bien o ser muy simpático en la atención, abordar a un nuevo cliente exige utilizar técnicas persuasivas de

manera que estos puedan ser atraídos y convencidos para futuras compras, el hacerlos sentir muy importantes y especiales exige que la empresa pueda alcanzar de manera sostenida propuestas de nuevos productos, ofertas, promociones o regalos por fechas especiales (cumpleaños).

TABLA N° 35: REUTILIZACIÓN DE RESIDUOS

<i>Utilizo los desperdicios para darle un valor agregado y / o generar ingresos</i>	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	6
Indiferente	2	13
De acuerdo	6	37
Válidos		
Totalmente de acuerdo	7	44
Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)
ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 35 se muestran resultados donde el **44%** menciona estar totalmente de acuerdo con el manejo de residuos para darle un nuevo valor agregado, el **37%** están de acuerdo, el **6%** están en desacuerdo y el **13%** se mostraron indiferentes.

DISCUSIÓN:

Según Lecitra (2010), para la problemática ambiental, sanitaria y social, es necesaria una participación activa de todos los sectores de la sociedad y el Estado. La reutilización está íntimamente relacionada con la prevención en la producción de residuos. La adopción de medidas se centra principalmente en la reutilización de los envases, últimamente se ha popularizado la denominación de las tres "R" para caracterizar a esta gestión ambientalmente correcta mediante los siguientes conceptos clave: Reducción, Reutilización y Reciclaje.

Según los resultados obtenidos el 81% de los colaboradores están de acuerdo con la reutilización de los residuos generados por las actividades realizadas; como señalamos al inicio los colaboradores si bien no conocen aspectos técnicos de cómo desarrollar la filosofía kaizen, estos de manera implícita desarrollan actividades que exige la filosofía kaizen; en ese sentido lo que queda por desarrollar a partir de este momento es crear conciencia ambiental, para ello es necesario planificar las acciones que conlleven a este propósito y como es lógico evaluar resultados alcanzados en materia ambiental; los directivos y colaboradores de la empresa deben buscar como minimizar o reducir el impacto ambiental que genera este negocio, esto significa fomentar y sostener prácticas medioambientales, y si esto no es así estaremos en contra de la corriente y será una más de aquellas empresas que por exceso o defecto saldrá del mercado.

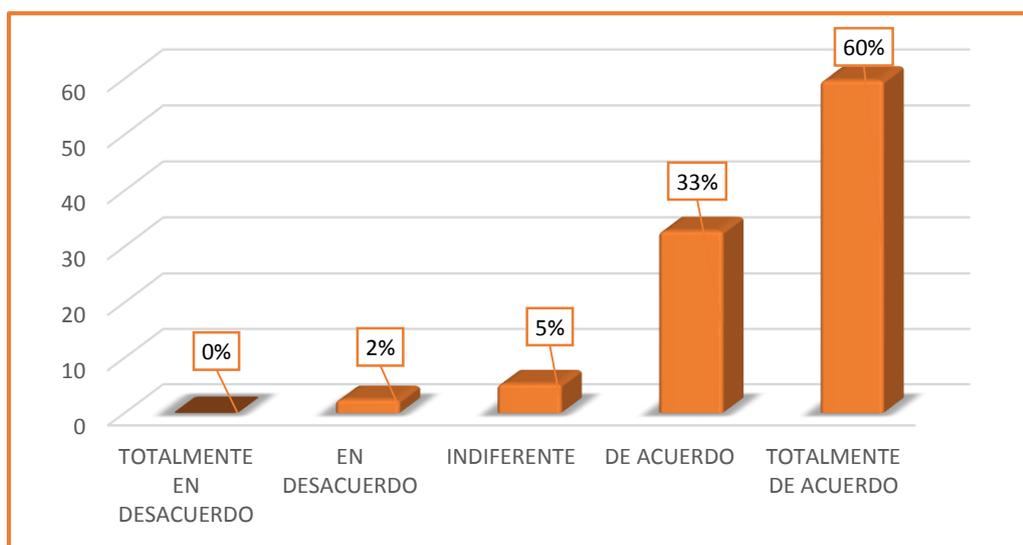
TABLA N° 36: RESUMEN DE LAS HERRAMIENTAS QUE PERMITEN LOGRAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO LAYOUT – JUSTO A TIEMPO

ESCALA	N° ORDEN	TOTALMENTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
JUSTO A TIEMPO	33	0	0	0	44	56
	34	0	6	13	13	68
	35	0	13	13	24	50
	36	0	0	0	38	62
PROMEDIO		0	4.75	6.5	29.75	59
INNOVACION Y CREATIVIDAD	37	0	6	13	37	44
	38	0	0	0	31	69
	39	0	0	0	44	56
	40	0	0	0	25	75

	41	0	6	13	37	44
PROMEDIO		0	2.4	5.2	34.8	57.6
PROMEDIO PARCIAL 3		0	2	5	33	60

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa “DISTRIBUCIONES BOOKSHOPE.I.R.L.”
ELABORACIÓN: Propia.

GRÁFICO N° 2: RESUMEN DE LAS HERRAMIENTAS QUE PERMITEN LOGRAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO LAYOUT – JUSTO A TIEMPO



FUENTE: Tabla 36
ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 25 hasta la tabla N° 35 muestran el resumen con respecto a las herramientas que permiten lograr el mejoramiento continuo Layout – Justo a Tiempo

DISCUSIÓN:

Las herramientas para lograr el mejoramiento continuo están enmarcadas en los fundamentos del sistema kaizen, esto es: tener un layout eficiente, permite un mejor aprovechamiento del espacio disponible, el flujo sostenido de materiales y el desplazamiento de las personas acorde al proceso. Proceso productivo más simple de seguir y controlar, reducción o eliminación de distancias y tiempos

dedicados al transporte y almacenamiento, por lo tanto, disminución o eliminación de tareas que no agregan valor y generan costos innecesarios. Y por otro lado tenemos justo a tiempo una de las herramientas fundamentales en cuanto a la atención y servicio al cliente, Justo a Tiempo cambia las perspectivas de la empresa frente al modelo tradicional en cuanto a su parte operativa como una medida de rendimiento y productividad alejándose de lineamientos como el análisis de eficiencia o de desviaciones.

5.3. ANALISIS DEL OBJETIVO GENERAL

Analizar el sistema Kaizen como herramienta para lograr el mejoramiento continuo en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L Arequipa - 2017.

Los indicadores detallan el análisis del objetivo N°01 a continuación:

TABLA N° 37: SISTEMA KAIZEN

<i>Conoce el sistema Kaizen</i>		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	12	75
	En desacuerdo	1	6
	De acuerdo	2	13
	Totalmente de acuerdo	1	6
	Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANALISIS:

En la tabla N° 37, se muestra resultados donde el **6%** mencionan estar de acuerdo (conoce muy bien la filosofía Kaizen), el **13%** están de acuerdo, el **6%** mencionan su desacuerdo y el **75%** mencionan estar en total desacuerdo (desconoce completamente la filosofía kaizen).

DISCUSIÓN:

Imai (1989), define al Kaizen como “mejoramiento o mejoramiento continuo en la vida social, familiar, personal y de trabajo. En el lugar de trabajo, Kaizen significa mejoramiento continuo que involucra todos, gerentes y trabajadores por igual; según (Pulido, 2010) la participación de los involucrados, permite organizar los lugares de trabajo con el propósito de mantenerlos funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros. Y según Deming recomendó un proceso parecido a DMAIC para guiar y motivar las actividades de mejora, el cual se conoce como ciclo Deming.

De acuerdo a los resultados obtenidos, existe un porcentaje considerable (81%) que denota desconocimiento de la filosofía del sistema Kaizen, sin embargo este desconocimiento no es pleno dado que los colaboradores realizan sus actividades en torno a la filosofía kaizen y sus componentes (las 5 S´ y el ciclo Deming), en ese sentido se exige que los directivos puedan asumir la responsabilidad de involucrar a éstos a través de eventos de sensibilización y capacitación que les permitan internalizar los fundamentos teóricos que sostienen esta filosofía o en su defecto convertir en efectos multiplicadores al 19% de colaboradores que tienen conocimiento de los fundamentos de esta filosofía.

TABLA N° 38: LUGAR DE TRABAJO CONFORTABLE Y ACOGEDOR

<i>El lugar de trabajo es confortable y acogedor</i>	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	56
Válidos Totalmente de acuerdo	7	44
Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa “DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L.” (2017)

ELABORACION: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 38 se muestra resultados donde el **56%** mencionan estar de acuerdo y un **44%** mencionan estar totalmente de acuerdo en que el lugar de trabajo es confortable y acogedor.

DISCUSIÓN:

Según (Evans, 2009), los rasgos característicos de una compañía Kaizen son básicamente el compartir, comunicarse funcionalmente y exhibir un liderazgo visible, puesto que la autodisciplina permite que el ser humano se adapte a las situaciones que se presentan en la vida diaria y halle bienestar y comodidad mediante la afirmación de su fuerza interna lo que le permite relacionarse de una manera armoniosa con los demás.

De acuerdo a los resultados obtenidos (100%) se observa que los colaboradores están de acuerdo con su lugar de trabajo, el mismo que es confortable y acogedor, estas condiciones tienen una repercusión favorable en el desempeño laboral de parte de los colaboradores, aunadas al compañerismo, la ambientación, entre otros aspectos que hacen que los colaboradores disfruten realizar sus actividades, en ese sentido es necesario saber administrar de manera conveniente el espacio físico dado que juega un papel muy importante, en el entendido de que las jornadas laborales en un entorno mal utilizado y a la presión por cumplir con las metas puede presentar diversos malestares, como la desmotivación o el estrés.

TABLA N° 39: RESPONSABILIDAD, COMPROMISO EN EL TRABAJO

<i>Existe responsabilidad, compromiso y orden en el trabajo realizado</i>	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	4	25
De acuerdo	7	44
Válidos		
Totalmente de acuerdo	5	31
Total	16	100.0

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa “DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L.” (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 39 se muestran resultados donde el **44%** mencionan estar de acuerdo con que existe responsabilidad, compromiso y orden al realizar su trabajo, el **31%** están totalmente de acuerdo, y el **25%** están en desacuerdo sobre que existe responsabilidad, compromiso y orden al realizar su trabajo.

DISCUSIÓN:

Según (Elsie Bonilla, 2012), la mejora continua se fundamenta en una cultura organizacional solida de profundos valores, donde el primordial de aquellos es el enfoque al cliente, es también vital contar con un liderazgo de la alta dirección que apoye y reconozca las iniciativas del personal. Esas prácticas administrativas son por lo general aquellas que proporcionan mejor calidad, orientadas al cliente interno (trabajadores dentro de la organización), así como el externo (clientes finales), tratando siempre que se alcance una buena disciplina en el lugar de trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos (75%), los colaboradores manifiestan que existe responsabilidad, compromiso y orden en el trabajo realizado; estos aspectos denotan implícitamente empoderamiento dado que los colaboradores

saben lo que hacen, no esperan una orden para cumplir con su trabajo, estas fortalezas en el ámbito laboral deben ser aprovechadas por los directivos de manera que les permita involucrar al 25% de los colaboradores no comprometidos, siendo necesario para ello identificar las causas del por qué aún no se encuentran comprometidos con su trabajo, en base a ello analizar cada una de esas causas para tomar las medidas correctivas necesarias que permitan reducir este porcentaje muy significativo.

TABLA N° 40: APORTE POR LOS COLABORADORES

<i>Los colaboradores aportan en los cambios realizados</i>		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	6
	De acuerdo	11	69
	Totalmente de acuerdo	4	25
	Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla N° 40, se muestran resultados donde el **69%** mencionan estar de acuerdo con el aporte por parte de los colaboradores en los cambios realizados, **25%** están totalmente de acuerdo y el **6%** están totalmente en desacuerdo que existe aportes de los colaboradores en los cambios realizados.

DISCUSIÓN:

Según (Evans, 2009), para fomentar la educación y la superación personal se debe impartir capacitación sobre habilidades laborales específicas. Las organizaciones deben invertir en su personal en todos los niveles para asegurar

el éxito a largo plazo, En la actualidad muchas empresas entiendan que mejorar la base del conocimiento general de su planta laboral, además de las habilidades de trabajo específicas, ofrecen muchos beneficios.

El 94% de los colaboradores mencionan estar de acuerdo en que los aportes son necesarios para implementar algún cambio, estos aportes de los colaboradores están sustentados en el conocimiento y la experiencia que tienen éstos, en ese sentido obliga a que los directivos puedan mostrar cuanto ha cambiado la organización con estos aportes, de manera que permita romper esa resistencia que muestran el 6% de los colaboradores, buscando que éstos sean los más beneficiados de los cambios implementados, esto es que si no tuvieron oportunidades de desarrollo profesional antes de los cambios, en esta oportunidad puedan lograrlo, para ello debe existir todo un programa de sensibilización de manera que podamos sumar de manera progresiva al total de colaboradores que aún se resisten a los cambios.

Tabla N° 41: CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES PLANEADAS

<i>Coordina con sus compañeros para cumplir las actividades planeadas</i>	Frecuencia	Porcentaje	
De acuerdo	7	44	
Válidos	Totalmente de acuerdo	9	56
Total	16	100	

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANALISIS:

En la tabla N° 41 se muestran resultados donde el **56%** mencionan estar totalmente de acuerdo y el **44%** están de acuerdo con la coordinación para el cumplimiento de actividades planeadas.

DISCUSION:

Según (Tristán Pérez, Administración Universitaria, 2001, pág. 27), el proceso administrativo se entiende como el conjunto de operaciones directivas básicas, que incluye la planificación, es decir, la determinación de objetivos y los medios y las tareas que son necesarias para lograrlos; la organización, que implica la adecuada combinación de los medios (humanos y materiales) y el tiempo para lograr la ejecución de las tareas planificadas; la regulación, dirección o mando, que está dada por la necesidad de dinamizar el sistema y; el control, o sea, la determinación del nivel de cumplimiento de lo planificado.

El resultado (100%) denota que el cumplimiento de las actividades planeadas sea el resultado de una coordinación efectiva por parte de los colaboradores, estos niveles de coordinación son más notorios en el área donde exige estar concentrado y compenetrado con atender un determinado pedido, esto es que habrá algún colaborador que domine el tema de características de un cuaderno, otro el tema de especificaciones en papel, y así sucesivamente, esto quiere decir que para facilitar el cumplimiento de una actividad se necesita de la participación y colaboración de otras áreas y compañeros, de manera que podamos cumplir con atender los pedidos en el plazo convenido.

TABLA N° 42: MECANISMOS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN DE CLIENTES

<i>Estableció mecanismos de comunicación e información sobre los clientes</i>	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	1	6
De acuerdo	7	44
Válidos Totalmente de acuerdo	8	50
Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES E.I.R.L." (2017)

BOOKSHOP

ELABORACIÓN: Propia.

ANALISIS:

En la tabla y gráfico N° 42 se muestran resultados donde el **50%** mencionan estar totalmente de acuerdo con establecer mecanismos de comunicación e información sobre los clientes, el **44%** están de acuerdo, y el **6%** se mostraron indiferentes.

DISCUSIÓN:

Según Cortés (2007), la información complementa la comunicación, lo que se comunica es información a través de mensajes, por lo que la comunicación es un paso más en las relaciones entre los empleados y clientes.

Según los resultados (94%), los colaboradores mencionan la importancia que tienen los mecanismos de comunicación e información sobre los clientes, desarrollar estos mecanismos, significa anticiparnos a que quieren nuestros actuales y potenciales clientes; en ese sentido si hablamos de los adelantos tecnológicos referidos al rubro, como empresa lamentablemente están desfasados, sin embargo este desfase crea la necesidad de identificar y establecer mejores niveles de comunicación con los actuales y futuros clientes, siendo necesario para ello alcanzar información relevante y actualizada de manera constante; uno de esos detalles que hemos notado que aún falta abordar con mucha profundidad en el rubro, es la utilización del internet, la intranet y las redes sociales, estos medios permitirán adaptarnos a las nuevas tendencias que exige el entorno, para ello necesitamos la participación de colaboradores capaces de diseñar una determinada página, que se diferencie de las demás, cuyo valor agregado sea la información siempre actualizada.

TABLA N° 43: IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DE EXISTENCIAS

<i>Identifico espacios para ubicar o almacenar las existencias utilizadas con mayor o poca frecuencia</i>	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	1	6
De acuerdo	6	38
Totalmente de acuerdo	9	56
Total	16	100

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L." (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

ANÁLISIS:

En la tabla y gráfico N° 43 se muestran resultados donde el **56%** mencionan estar totalmente de acuerdo con identificar espacios para ubicar y almacenar existencias, el **38%** están de acuerdo, el **6%** están en desacuerdo y el **6%** se mostraron indiferentes.

DISCUSIÓN:

Según Manene (2012), las existencias son aquellos materiales que una empresa tiene depositados en sus almacenes y que cumplen una serie de funciones específicas dentro de la gestión del aprovisionamiento. Cada empresa debe analizar sus existencias en relación a su variedad y cantidad, para clasificarlas de acuerdo a las características que cada artículo o grupo de artículos presentan, con el fin de facilitar el control.

Según los resultados (94%), los colaboradores son conscientes que la identificación de espacios para ubicar o almacenar las existencias utilizadas con mayor o poca frecuencia son fundamentales, pero manejar los espacios además implica también tomar en cuenta la distribución, este detalle a su vez permite reducir el tiempo de búsqueda, permite la correcta ubicación de los artículos,

permite transitar con facilidad, entre otros detalles; en ese sentido, el manejo de los espacios debe estar en función al tiempo y la frecuencia de los pedidos que se debe atender, esto quiere decir que no es igual manejar espacios en temporadas de mayor o menor rotación, es necesario estar pendiente para rediseñar la distribución de los espacios.

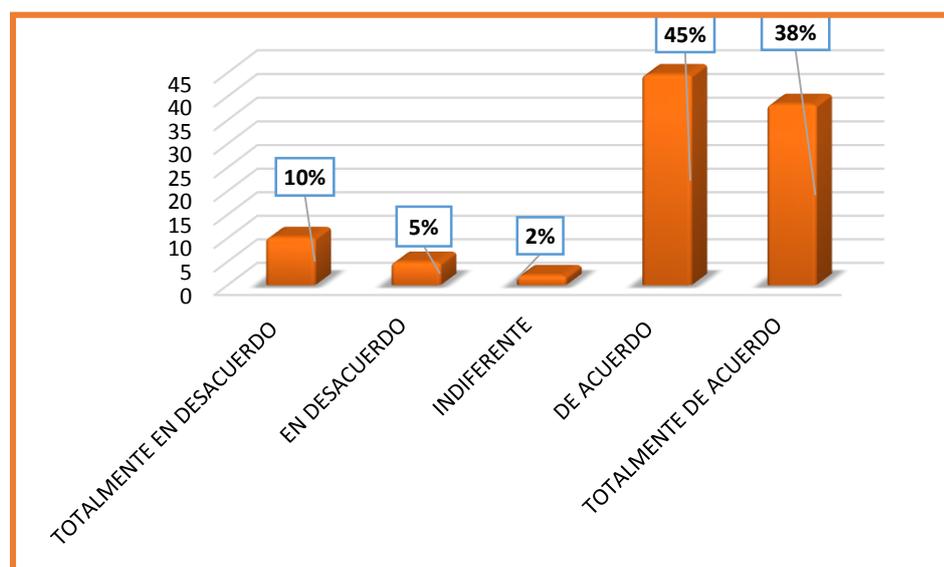
TABLA N° 44: RESUMEN KAIZEN – MEJORA CONTINUA – CICLO DEMING

INDICADOR	N°	TOTALMENTE	EN	INDIFERENTE	DE	TOTALMENTE
		EN	DESACUERDO		ACUERDO	DE ACUERDO
		DESACUERDO				
		%	%	%	%	%
SITEMA KAIZEN	1	75	6	0	13	6
	2	0	0	0	56	44
MEJORA CONTINUA	3	0	25	0	44	31
	4	6	0	0	69	25
PROMEDIO		0	0	0	44	56
CICLO DEMING	5	0	6	6	44	44
	6	0	0	0	44	56
	7	0	0	6	44	50
PROMEDIO		0	2	4	44	50
PROMEDIO PARCIAL 1		10	5	2	45	38

FUENTE: Encuesta a colaboradores de la empresa "DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L. (2017)

ELABORACIÓN: Propia.

GRÁFICO N° 3: RESUMEN KAIZEN – MEJORA CONTINUA – CICLO DEMING



FUENTE: TABLA N° 44
ELABORACIÓN: Propia

ANÁLISIS:

En la tabla N° 37 hasta la tabla N° 43 muestran el resumen con respecto al sistema kaizen, mejora continua y el ciclo Deming.

DISCUSIÓN:

Los resultados que se muestran en el cuadro resumen permiten determinar que el sistema Kaizen y la mejora continua son herramientas de vital importancia, el promedio obtenido muestra que los colaboradores en su mayoría están de acuerdo y totalmente de acuerdo en lograr mejoras sustentadas en los fundamentos de la filosofía Kaizen.

5.4. PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA KAIZEN EN LA EMPRESA DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L.

PROPUESTA KAIZEN

A. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Una empresa busca siempre estar a la par con las tendencias que se dan en el entorno empresarial; en ese sentido Distribuciones Bookshop E.I.R.L. busca a través del “Kaizen” la mejora continua en toda la empresa, en torno a los procesos y actividades, así como a las personas que la hacen realidad.

Distribuciones Bookshop E.I.R.L busca la mejora continua y sistemática en los tiempos de respuestas y en mayores niveles de satisfacción; para ello se pretende trabajar continuamente por mejorar algo de una manera sencilla, pero gradual, de forma tal que a largo plazo los resultados sean no solo satisfactorios sino muy significativos.

B. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Muchas herramientas empresariales han sido postergadas por la desidia de muchos empresarios, en ese sentido como empresa necesitamos utilizar técnicas como el Kaizen que nos permitan ser competitivos en una economía globalizada, para ello se necesita un cambio centrado en maximizar la calidad.

C. ALCANCE DE LA PROPUESTA

La implementación del plan de mejora continua en la empresa “DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L.”, es una estrategia que va a garantizar un cambio y aumento en la productividad de la misma, para la aplicación del programa, es muy importante iniciar con la preparación, la sensibilización de las personas, la capacitación adecuada y el seguimiento de las tareas que establece las 5´S.

D. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo General

Lograr la mejora continua en la empresa “DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L”, con la finalidad de alcanzar resultados bajo el sistema Kaizen.

Objetivos Específicos

Conocer los fundamentos del sistema kaizen.

Desarrollar una cultura de mejoramiento continuo a mediano plazo.

E. ELEMENTOS FILOSOFICOS DE LA PROPUESTA

MISIÓN

Somos una empresa que desde hace 20 años se dedica a la venta de productos escolares, oficina y papelería en general de las mejores marcas al mejor precio al por mayor y menor, brindando el mejor servicio hacia nuestros clientes.

VISIÓN

Para el año 2030 “DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L” busca ser una de las mejores empresas reconocidas a nivel nacional, especializada en el suministro de materiales de escritorio y oficina.

VALORES

“DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L” promueve los siguientes valores:

- Respeto: Se reconoce el valor de las personas.
- Honestidad: Se busca actuar siempre con la verdad.
- Unión: Actuar como un todo en busca de un mismo objetivo.

CÓDIGO DE ÉTICA:

- ❖ Brindar productos de calidad
- ❖ Mantener relaciones cordiales y honestas con nuestros proveedores buscando construir relaciones duraderas equitativas y justas.

- ❖ Garantizar un ambiente agradable para nuestros colaboradores.
- ❖ Se prohíbe terminantemente a los proveedores y colaboradores ser participe o cómplice de sobornos y corrupción.

F. DIAGNÓSTICO GENERAL

ANÁLISIS FODA

CUADRO N° 9: ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA BOOKSHOP E.I.R.L.

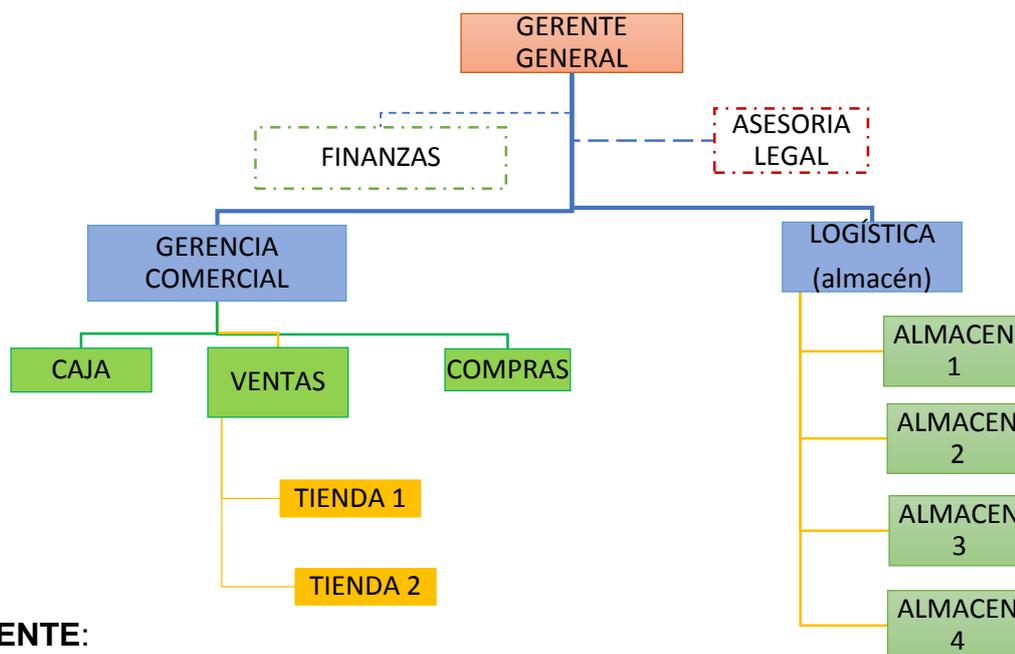
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Productos de calidad ● Precios diferenciados 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Carencia de un plan estratégico ● Sistema logístico deficiente ● Inadecuada base de datos ● Insuficiencia de personal
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Crecimiento económico de Arequipa ● Crecimiento del sector educativo ● Novedades y tendencias en artículos de librería 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Incremento de importaciones chinas ● Aumento del comercio ambulatorio e informal ● Clientes más exigentes

ANÁLISIS INTERNO AMOFHIT

a. (Administración y gerencia)

“DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L.” está conformado por un equipo familiar que direcciona el funcionamiento de la empresa.

Ilustración 5: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA BOOKSHOP E.I.R.L.



GERENTE:

- Gestión y planificación del negocio
- Gestión de las actividades de promoción
- Organización y gestión de la actividad comercial y equipo humano

RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN

- Apoyo en la gestión de los recursos humanos
- Control y análisis de costos
- Control de stock
- Contabilidad
- Asuntos legales

RESPONSABLE DE ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

- Planificación y gestión de calendario de actividades
- Servicio al cliente

Fortaleza:

- El futuro como empresa es crecer haciendo bien su trabajo.

Debilidad:

- Se carece de un plan estratégico que defina el norte estratégico.

b. GERENCIA COMERCIAL: Marketing y Ventas

Analizando las 4Ps del mercado tenemos:

PRODUCTO: Los productos no son manejados directamente por la empresa, los productos son adquiridos, si se trata de papelería hacemos algunos arreglos en los pliegos para cortarlos en un solo tamaño. Además, se puede elegir productos de las marcas de mejor calidad.

Se considera empaques de orden ecológico, el mejor servicio de atención, y las devoluciones en casos de equivocación.

PLAZA: Es importante abordar el tema de la distribución, cómo vamos a vender los productos, para ello debemos considerar que la librería cuenta con un local en el que los productos se distribuyen por marcas, siendo necesario hacer rotulados para un mejor acceso y redistribución al local, además se debe brindar a los clientes asientos cómodos que permitan sostener la espera de sus pedidos. El almacenamiento y distribución debe estar muy bien rotulado para tener acceso rápido y bajar en cuanto se necesite hacer reposición de productos.

PROMOCIÓN: La empresa debe ser reconocida por el mejor servicio y por la calidad de los productos, todo ello hará que los clientes vuelvan. Actualmente en un mundo globalizado es necesario tener herramientas virtuales como páginas web, facebook y otros que haga que los clientes estén más cómodos y vean siempre precios actualizados y productos accesibles vía online.

Con los sistemas utilizados será posible detectar a los clientes que más compran para hacerlos participes de posteriores descuentos en retribución a su fidelidad.

PRECIO: Es evaluable de acuerdo a los costos y la competencia pues al tener mucha competencia debemos ver a qué precio vendemos y evaluar el tema de

vender al por mayor a precios más bajos, casi siempre las personas esperan obtener buenos productos a cómodos precios.

Fortalezas:

- Contamos con productos de calidad a mejores precios
- El servicio brindado es de calidad, se trata de aminorar el tiempo al exhibir los productos y solicitar el comprobante de pago.

Debilidades:

- El local tiene una distribución inadecuada y desordenada, no existen rotulados que indiquen y sean visibles para el cliente.
- Falta de publicidad en la página web y facebook
- Base de datos que permita registrar e identificar a los clientes que compran más en la semana o el mes para ofrecerles ofertas adicionales.
- No contar con formas de pago alternativos (tarjetas de crédito)

c. ÁREA DE LOGISTICA (almacén)

Las compras que se hacen a los proveedores son el eje del negocio, es importante señalar que se tienen proveedores que ya conocen la empresa y dan a crédito hasta por 3 meses. Una debilidad encontrada es la falta de un sistema en almacén, se olvidan de hacer los pedidos a tiempo y esto genera pérdidas pues los clientes no se van satisfechos por no encontrar el producto.

Las condiciones del almacén no son las más óptimas, la mercadería supera su capacidad, el orden y diseño, son factores que producen retraso en la entrega de los pedidos, algunos clientes deben esperar.

Fortaleza:

- Tenemos proveedores como socios y parte de nuestro crecimiento

Debilidad:

- Insuficiente control de pedidos, hace falta un sistema que controle mercadería.

G. ALINEACIÓN DE LA PROPUESTA

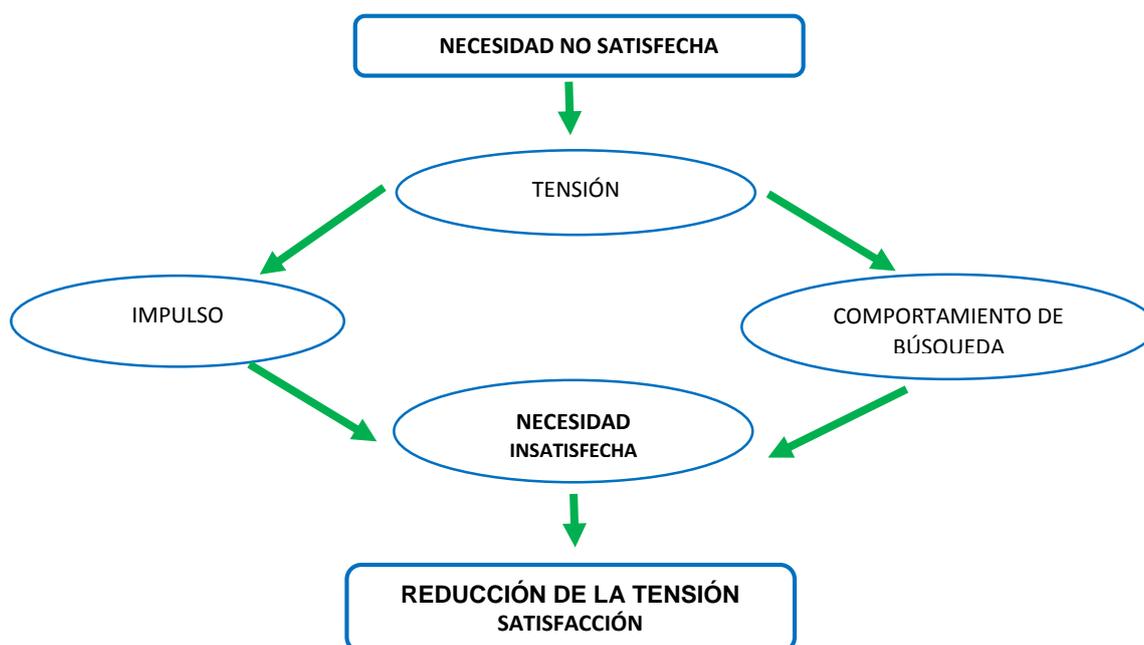
CUADRO 10: ALINEACIÓN DE LA PROPUESTA

OLP	OCP	ACTIVIDADES	RECURSOS
<p>OLP1: Para el año 2025 ser una empresa reconocida a nivel nacional como proveedora de artículos escolares y de oficina</p>	<p>>OCP1.1: Para el año 2018 ser una empresa reconocida como empresa confiable para lograr el posicionamiento deseado. Esto se logrará asociándonos a distribuidores como Olva Courier o empresas de transporte terrestre como Cruz del Sur.</p>	<p>> Establecer el sistema de información para agilizar el proceso de compra permitiendo a la empresa cumplir con los requerimientos del cliente. >Asociarnos con Olva Courier para tener una distribución de productos a tiempo y de manera segura</p>	<p>>Contratar a un Ing. en computación para que pueda implementar el software. > Mediante un trato directo y denotar una imagen individual adecuada y preocuparnos por los clientes nuevos.</p>
	<p>>OCP1.2: Cumplir con las órdenes requeridas por los clientes sin presentar fallas o equivocaciones</p>	<p>> Mediante un área de control de calidad para los productos que salen de la librería.</p>	<p>> Personal que verifique listas y productos en buenas condiciones, promoviendo el Justo a Tiempo.</p>
<p>OLP2: Lograr en el año 2025 a proveer a otras provincias y departamentos de forma automatizada con tecnología en el proceso de venta y envío sin demoras.</p>	<p>>OCP2.1: Desarrollar la eficacia en ventas desarrolladas por el área correspondiente de la empresa, teniendo como resultado la mejora proporcional de la participación en el mercado</p>	<p>>Mediante capacitaciones para los colaboradores encargados de las ventas.</p>	<p>> Mediante videos motivadores y una adecuada dirección de parte de la encargada de ventas para que siempre esté enterada de desenvolvimiento en ventas de los trabajadores.</p>
	<p>>OCP2.2 Ampliar las capacidades de sistema de información en la organización mediante la implementación de un nuevo software, para ello se buscará capacitar al personal para su correcto desenvolvimiento y satisfacción en el trabajo.</p>	<p>> Implementando un software para reducir los tiempos y colas en la atención.</p>	<p>>Contratar a un Ing. computación para que pueda implementar el software. y además se enfatizará la incorporación de la tecnología</p>
	<p>>OCP2.3 Facilitar al personal la obtención de un mejor conocimiento sobre ciertas áreas de la empresa y hacerlo participe en la toma de decisiones, reconocer sus esfuerzos, animarlos para un mejor actuar con incentivos no siempre económicos.</p>	<p>>Mediante la implementación del software se almacena toda la información sobre los inventarios de la empresa al cual los colaboradores tendrán acceso</p>	<p>>Contratar a un Ing. computación para que pueda diseñar un software.</p>

H. DESARROLLO DE OBJETIVOS

El propósito de esta estrategia es que no debe pasar un día sin que se haya hecho algún mejoramiento en algún lugar de la empresa, y que además estos cambios se conviertan en hábitos orientados en el beneficio de la empresa y colaboradores del área. Para poder cumplir con cada uno de los propósitos que kaizen ofrece, se necesita una herramienta auxiliar denominada metodología 5´S por estar fuertemente involucrada con las actividades de calidad, productividad y competitividad que busca la organización, y sujeta a la mejora continua con la herramienta ciclo DEMING. EL proceso de cambio de mentalidad orientada a la mejora continua se muestra de la siguiente manera:

Ilustración 6: CAMBIO DE METALIDAD A LA MEJORA CONTINUA



♣ TRABAJO ADMINISTRATIVO

Aquí debemos de hacer un mapeo de cada una de las actividades que hacemos para poder ver a detalle cada uno de los pasos que se realiza en cada actividad, analizar y buscar una forma de mejorarlo, ya sea quitando pasos o modificando

la estructura u otra nueva ruta, al hacer esto se pueden identificar algunas mudas, como:

- Excesivos niveles de estandarización o normativas internas
- Exceso de informes internos
- Exceso de reuniones internas y/o interrupciones externas
- Improductividad por exceso de especialización o división de trabajo
- Ineficiencia por exceso o por defecto de herramientas de trabajo

Lefcovich (2005) nos recomienda que el trabajo debe replantearse de modo que aporte tres cualidades a la empresa:

- Simplicidad
- Rapidez
- Equilibrio

Simplicidad. El flujo de trabajo y el diseño de las tareas, la corrección de los errores, deben estar todos destinados a reducir al mínimo la complejidad de las tareas. Un modo de lograr aumentos significativos de la productividad consiste en eliminar las actividades que no rinden. La simplicidad en el lugar de trabajo es una virtud.

Rapidez. Así como la búsqueda de trabajo eliminable es un método para reexaminar qué es lo que la empresa está haciendo, también se necesita una técnica para considerar cómo se hacen las cosas. Esta técnica requiere la revisión de los procesos utilizables para convertir la materia prima en productos. Un proceso es un conjunto de tareas interrelacionadas que realizan este tipo de transformación. El proceso tiene un ciclo, una secuencia de actividades necesarias para llevar a un objetivo desde el principio hasta el final del trabajo.

Equilibrio. Se produce naturalmente para hacer posible el funcionamiento eficaz. Desempeñan un papel clave en la regulación del equilibrio adecuado entre las diversas actividades de la empresa. Los problemas surgen cuando a ésta se le imponen gastos generales excesivos desde el exterior.

Se necesita que la administración logre:

- La coordinación del flujo de trabajo
- Asegurar la productividad y la calidad
- La mejora continua de la calidad
- El aumento continuo de la productividad
- La orientación, la formación y la mejora constante de las aptitudes
- El trabajo en equipo

Control Interno

El control interno es sumamente importante en esta área ya que de aquí se pueden identificar muchas áreas de oportunidad de todas las partes que integran el departamento administrativo. Por la falta de control interno, puede ocasionar problemas como:

- Posibles fraudes externos contra la empresa
- Posibles fraudes internos
- Información poco confiable o inexacta a los efectos de la toma de decisiones
- Falta de cumplimiento a normativas de organismos oficiales

También debemos tener varios métodos estadísticos para poder llevar un control más escrito y para poder ver los cambios que se están logrando.

El objetivo del control interno es lograr:

- Evitar olvidos y errores humanos y con ello las causas de los defectos.
- Detectar los defectos

La organización puede actuar frente al curso que tomen los hechos económicos

El sistema administrativo ideal, es aquel que permite un funcionamiento organizado sin intervenciones espectaculares y esporádicas de personas providenciales. Dentro del sistema administrativo nosotros debemos estar conscientes de la importancia del control interno, de la documentación como soporte de las transacciones o actividades realizadas, así como los procedimientos, manuales, políticas de cada uno de los puestos del área.

- Áreas de oportunidad de sistema Kaizen.
- Reducción de tiempos en cada actividad
- Incremento en eficiencia
- Eliminación de actividades innecesarias
- Personal más capacitado
- Reducción de costos
- Ambiente de trabajo adecuado
- Aumento de ahorros
- Disminución de tiempos muertos
- Equipo tecnológico e instalaciones adecuadas
- Mejora en el servicio al cliente
- Integración del personal administrativo
- Nueva cultura en los colaboradores

I. LINEAMIENTOS DEL SISTEMA KAIZEN Y SU APLICABILIDAD EN DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L.:

Como se realiza un evento Kaizen:

- ❖ Se define los objetivos específicos del evento que generalmente son eliminar desperdicios en el área de trabajo.
- ❖ Se integra un equipo multidisciplinario de operadores, supervisores, ingenieros y técnicos.
- ❖ Según el objetivo, se da un entrenamiento sobre el tema y explicaciones muy sencillas, para mejorar el cambio dentro de la empresa, eliminar desperdicios y demoras, mantener el orden y limpieza con 5'S.
- ❖ Se hace participar a la gente del evento Kaizen con sus ideas de mejora sobre el objetivo, se analizan las ideas de los participantes.
- ❖ Se analiza el área de mejora, se toman fotos y videos, se discuten y analizan las ideas de todos, se genera un plan de trabajo y se trabaja en las mejoras.

J. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

CUADRO N° 11: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

ETAPAS PROPUESTAS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA KAIZEN	
Etapas cero	Periodo en que los directivos y sus colaboradores discuten en conjunto los programas de negocios, oportunidades, fuerzas y debilidades de la empresa con respecto a la competencia, al mercado en sí y dónde se quiere estar en los próximos cinco años. Este proceso debe tomar de seis meses a un año, reuniéndose mensualmente.
Nombrar un director ejecutivo	Este debe ser el número dos o tres de la empresa, quien a su vez nombra a un administrador a tiempo completo para que instrumente el programa. Este administrador debe conocer a fondo la empresa y los objetivos que se persiguen, es «el hombre que hace que las cosas sucedan», para lo cual debe contar con la infraestructura y recursos suficientes.
Programa de capacitación	El gerente debe trabajar junto con consultores para impartir la capacitación necesaria y construir procedimientos adecuados. El sistema Kaizen al utilizar el término «educación transversal», habla de que no

	importa el nivel jerárquico del colaborador a capacitar, pues recibirá capacitación si la requiere para mejorar su trabajo.
Estado de avance	Los directivos revisan cada seis meses el avance y procesos alcanzados en los programas instalados.
Política de diseminación	Significa que todo puede mejorarse para así alcanzar todos los objetivos de la empresa empleando el sistema Kaizen como herramienta.

ACTIVIDAD	PERSONAL NECESARIO	MATERIAL NECESARIO	TEMAS
Exposición de la propuesta a los directivos	FACILITADOR PARTICIPANTES	Sala de reuniones	Dar a conocer aspectos generales de la propuesta
Introducción de la propuesta	FACILITADOR PARTICIPANTES	Mobiliario Equipo multimedia	Presentación de la propuesta Aspectos generales de la mejora continua
Desarrollo de la propuesta	FACILITADOR PARTICIPANTES	Mesas de trabajo Pizarra Plumones Equipo multimedia	Exposición de la propuesta Lineamientos Aplicación
Retroalimentación	FACILITADOR PARTICIPANTES	Guías observación Equipo multimedia	Repaso general de lo desarrollado

K. CRONOGRAMA

Preparación, Capacitación y Seguimiento

	TEMA SEMANA	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE 1	PREPARACION																
	Reunión preparatoria			X													
	CAPACITACIÓN																
	Sistema kaizen principios y disciplina 1				X												
	Sistema kaizen principios y disciplina 2				X												
	Metodología 5´S 1					X	X										
	Metodología 5´S 2					X	X										
FA	Selección de comité							X									

5.5. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

En función a los objetivos formulados en la presente investigación, se realiza la contratación de las hipótesis:

5.1.1. HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 01

“Existen aportes significativos de la filosofía Kaizen en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L.”

Objetivo específico N° 01: analizar los fundamentos de la filosofía Kaizen respecto a su aplicabilidad en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L.

Contrastación

En el punto 5.1. A través de tablas y gráficos se muestra la existencia de aportes significativos de la filosofía Kaizen, como son las particularidades de las 5'S: seiriarreglar), seiton(ordenar), seiso(limpiar), seiketsu(mantener) y shitsuke(disciplina), además de los principios, ventajas, desventajas y objetivos; los mismos que contribuyen a la mejora continua de le empresa, bajo estas consideraciones se **VALIDA** la hipótesis específica 1.

5.1.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 02

“Existen herramientas que permiten lograr el mejoramiento continuo en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L.”

Objetivo específico N° 02: Identificar las herramientas que permiten lograr el mejoramiento continuo en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L.

Contrastación:

En el punto 5.2. A través de las tablas y gráficos se muestra que existen herramientas que permiten lograr el mejoramiento continuo en la empresa tales como: el layout, el justo a tiempo y la innovación y creatividad, bajo estas consideraciones se **VALIDA** la hipótesis específica 2.

5.1.3. HIPÓTESIS GENERAL

“La aplicación del sistema kaizen permitirá lograr un nivel de mejoramiento continuo en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L. Arequipa - 2017.”

Objetivo General: Analizar el sistema Kaizen como herramienta para lograr el mejoramiento continuo en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L. Arequipa – 2017.

Contrastación:

De acuerdo a los resultados obtenidos y expuestos en el punto 5.3. a través de tablas y gráficos se puede apreciar que los colaboradores a pesar de no conocer teóricamente la filosofía del sistema kaizen, a través de sus acciones denotan la práctica de esta filosofía con estándares positivos, además validadas las hipótesis específicas 1 y 2, se **VALIDA** la hipótesis general.

CONCLUSIONES

- C1 La aplicación del sistema Kaizen como herramienta para lograr el mejoramiento continuo en Distribuciones Bookshop E.I.R.L., exige involucrar a todos por igual, la participación de éstos permite organizar los lugares de trabajo con el propósito de mantenerlos funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros, de acuerdo a los resultados existe un desconocimiento de los fundamentos teóricos que sostienen la filosofía del sistema Kaizen; sin embargo se observa que los colaboradores están de acuerdo con su lugar de trabajo, el mismo que es confortable y acogedor, manifiestan también que existe responsabilidad, compromiso y orden en el trabajo realizado y son conscientes de que los aportes son necesarios para implementar algún cambio; asimismo se denota que existe un nivel de cumplimiento de las actividades planeadas como resultado de una coordinación efectiva, aunado al manejo de mecanismos de comunicación e información de los clientes en tiempo real y sobre todo al manejo de los espacios al detalle.
- C2 La aplicabilidad de la filosofía Kaizen busca alcanzar aportes significativos a la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L., en ese sentido de acuerdo a los resultados los colaboradores están de acuerdo con la toma de decisiones a todo nivel, que las góndolas deben exhibir líneas divisorias claras y sencillas; están involucrados en el tema de la limpieza después de una jornada laboral, la disciplina y el orden rigen el comportamiento de los colaboradores, asimismo la rapidez en la atención debe ser asumida de manera urgente, para ello es necesario la simplificación de actividades, no dejando de lado que la rotación de los colaboradores repercuten en un proceso de mejoramiento, jugando un papel importante la actitud de los colaboradores, la empresa cuenta con directivos conservadores, sin embargo la participación de los colaboradores

hace que se logre el éxito organizacional, aunado a la mejora en la atención al cliente y los servicios de entrega y sustentado en la eficaz y eficiente utilización de los equipos y recursos de la empresa.

- C3 Las herramientas que permiten lograr el mejoramiento continuo en la empresa Distribuciones Bookshop E.I.R.L., es el layout, a través de ella se puede identificar, marcar y/o rotular las mercancías en el almacén, una adecuada gestión de inventarios permite mantener el stock de manera eficiente, ello permitirá manejar tiempos promedio para entregar los pedidos, sin embargo es necesario diseñar estrategias para tratar los reclamos de manera efectiva fomentando la práctica de una cultura innovadora; la incorporación de nuevas tecnologías se hace necesario para dinamizar las actividades realizadas, no dejando de lado la imagen individual equilibrada tanto en el aspecto físico como en el aspecto psicológico; abordar el tema de los clientes nuevos no es un juego se necesita utilizar técnicas persuasivas así como anticiparse al manejo de los residuos generados en el establecimiento; todas estas actividades realizadas por parte de los colaboradores tiene un sustento teórico que se enmarcan dentro de la filosofía Kaizen.

RECOMENDACIONES

- R1 Desarrollar eventos de sensibilización constante que permita involucrar a todos los integrantes de DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L. con el propósito de superar el desconocimiento de los fundamentos teóricos que sostienen la filosofía Kaizen y determinar las bondades que generan su aplicabilidad en el corto plazo.
- R2 Elaborar en un primer momento un manual de procedimientos donde se detalle y releve las actividades estándar realizadas por las diferentes áreas de la empresa, para continuar progresivamente con las demás actividades que pueden ser estandarizadas.
- R3 Desarrollar programas de capacitación de manera permanente que permitan atraer e involucrar a los colaboradores en el manejo constante de herramientas que permitan el mejoramiento continuo en DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L.

REFERENCIAS

- Alexander Servat, A. (2002). *Mejora continua y Acción correctiva*. Mexico: Mexico,D.F.:Pearson Educación.
- Imai Masaaki , V. A. (2002). *The Key To Japan´s Competitive Success (Kaizen la clave de la Estrategia competitiva Japonesa)*. Mexico, Mexico: Mexico,D.F.:Cecsa.
- Alvarado, F. E. (2010). El Kaizen como un Sistema Actual de Gestión Personal para el Éxito Organizacional en la Empresa Ensambladora Toyota Cumaná – Venezuela. *Revista Científica Electronica Ciencias Gerenciales*.
- Alvarez, G. A. (2005). *Proceso Administrativo*. Estados Unidos- Cambrigde.
- Bellon, F. M. (2009). *LA Creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas* . Argentina: Diaz de Santos.
- Cane Sheyla, V. M. (1997). *Como triunfar a traves de las Personas: Lo mejor de las estrategias Kaizen*. Bogotá, Santa Fé: Mc Graw Hill Interamericana.
- Carballosa, J. M.-J.-A. (2012). *La Logistica en la Empresa,un area estrategica para alcanzar ventajas competitivas*. Madrid,España: Piramide.
- Castellanos, M. d. (2012). *Administracion del Personal*. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf
- Chiavenato Idalberto. (2010). *Innovaciones de la Administración: Tendencias y Estrategias de Nuevas Paradigmas*. (M. Obón León, Trad.) Mexico: Mexico D.F.:Mc Graw Hill Interamericana.
- Elsie Bonilla, B. D. (2012). *Mejora Continua de los Procesos- Herramientas y Técnicas* (Vol. 1). Lima, Los granados,Lima 33, Peru: Fondo Editorial-Lima. Recuperado el agosto de 2016
- Evans, D. A.-J. (2009). *Administracion de Operaciones - Bienes ,Servicios y Cadenas de valor* (2da ed.). (J. R. Martinez, Ed.) Mexico: Cengage Learning.
- Fernández, R. L. (2006). *Operaciones de Almacenaje*. Madrid-España: Thomson Editores Spain.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodologia de la investigación* (5ta ed.). Mexico: Mexico D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Juan Carlos Hernandez Matias, A. V. (2013). *Lean Manufaturig,Conceptos,Tecnicas e Implementacion*. Madrid, España: Fundacion EOI.

- Laptegui, I. M. (1998). *Gemba Kaizen Acommansense Low Cent Ppoch To Management (Como implementar: Kaizen en el sitio de Trabajo)*. Bogotá, Santa Fe: Mc Graw Hill Interamericana.
- Mamani, N. D. (2006). *Propuesta de Aplicación de un Modelo Kaizen y su Influencia en la Gestión Educativa del Colegio Adventista "TUPAC AMARU" de la Ciudad de Juliaca, Periodo 2006*. Juliaca , San Roman, Puno - Peru .
- Masaaki, I. (1985). *KAIZEN*. Recuperado el 15 de 08 de 2017, de <https://www.significados.com/kaizen/>
- Michael A.Hitt, D. I. (2008). *Administracion Estrategica- Competitividad y Globalizacion* (7ma ed.). Texas , Arizona, Estados Unidos.
- Miguel, S. y. (2011). *Implementación del Kaizen en México: Un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano*.
- Mohanmand, N. N. (2010). *Metodología de la Investigación* (2da ed.). Mexico: Mexico D.F.: Limusa.
- MOTA, M. G. (08 de 2003). *Aplicación del sistema kaizen en la industria de empaques flexibles*. Recuperado el 23 de 04 de 2017
- Piña, T. E. (06 de 01 de 2007). *La Estrategia de las 5'S*. (R. C. Penso, Ed.) Recuperado el 2017 de 08 de 25, de http://www.gotasdeconocimiento.com/pdf/1_Sistemas/estrategia_5_S.pdf
- Pulido, H. G. (2010). *Calidad total Y productividad* (2da ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- S. B.-D. (2011). *Implementacion del kaizen en Mexico*. Mexico.
- Solís, A. C. (2011). *Logistica de A a la Z*. Lima, Perú, Perú: Fondo Editorial.
- Susaki, K. (2010). *The New Manufacturing Challege (Competitividad en fabricación: Tecnicas para la Mejora Continua*. Madrid-España: Madrid, Fundación Confemental.
- TAPIAS, Y. A. (21 de 05 de 2010). *Estudio y Aplicación del Kaizen en la Empresa Artesanías Verde Hierba*. Recuperado el 04 de 07 de 2017

ANEXOS

1. PRIMERAS FASE: APRECIACION DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
APRECIACION DEL INSTRUMENTO
JUICIO DE ESPERTOS

N°	CRITERIOS	APRECIACION		OBSERVACIONES
		(SI)	(NO)	
1	El instrumento responde al planteamiento de problemas	✓		
2	El instrumento responde a los objetivos a investigar	✓		
3	El instrumento responde a la operacionalización de las variables	✓		
4	La estructura que representa el instrumento es secuencial	✓		
5	Los términos utilizados son comprensibles	✓		
6	El lenguaje utilizado se adecua a la población de estudio	✓		
7	El número de ítem es adecuado		✓	
8	Se debe incrementar el número de ítem (que y cuanto)		✓	
9	Se debe eliminar el número de ítem (cuales)	✓		
10	Guarda correspondencia cada técnica con su respectivo instrumento	✓		

APORTE Y/ O SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL INSTRUMENTO:

Debe profundizar la operacionalización de variables

.....

.....

.....

EL INSTRUMENTO ES VÁLIDO PARA SU APLICACIÓN

ATENTAMENTE

Dr. PALACIOS SÁNCHEZ ALCIDES SALUSTIO

DNI. 01207582

2. SEGUNDA FASE: REVISION Y CARTA DE VALIDACION

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

AREA ADMINISTRACION GENERAL

PREGRADO

CARTA DE VALIDACION

Quien suscribe, **Dr. PALACIOS SÁNCHEZ ALCIDES SALUSTIO** identificado con **DNI N° 01207582 CON MAESTRIA EN MANAGEMENT**, por medio del presente hago constar que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de datos (cuestionario) que va ser empleado por la bachiller **TICONA ESCOBAR VALERIA MARIBEL** para la realización del trabajo de investigación titulado **ANÁLISIS DEL SISTEMA KAIZEN COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA EMPRESA DISTRIBUCIONES BOOKSHOP E.I.R.L. AREQUIPA – 2017.**

Por lo que reúnen los requisitos de redacción, contenido y la metodología tomando en consideración el cuadro técnico metodológico y por consiguiente puede ser aplicado.

ATENTAMENTE



Dr. PALACIOS SÁNCHEZ ALCIDES SALUSTIO

DNI. 01207582

3. INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**

ENCUESTA

La presente encuesta se realiza con fines estrictamente académicos, se agradece su gentil colaboración

INSTRUCCIONES

Marque con una “X” en el casillero que considere conveniente, teniendo en cuenta la siguiente escala de valoración:

Totalmente en desacuerdo	(1)
En desacuerdo	(2)
Indiferente	(3)
De acuerdo	(4)
Totalmente de acuerdo	(5)

PROPOSICIONES	1	2	3	4	5
1. ¿Conoce Usted el sistema o filosofía Kaizen?					
2. ¿El lugar de trabajo es confortable y acogedor?					
3. ¿Existe responsabilidad, compromiso y orden en el trabajo realizado?					
4. ¿Los colaboradores aportaron en los cambios realizados?					
5. ¿Desarrollo planes y objetivos para la mejora de calidad?					
6. ¿Coordina con sus compañeros para cumplir las actividades planeadas?					
7. ¿Estableció mecanismos de comunicación e información sobre los clientes?					
8. ¿Selecciono la mercancía y tomo una decisión sobre qué hacer con ellas?					
9. ¿Ubico objetos o elementos dispersos y deteriorados en las estanterías y papelerías?					
10. ¿Organizo los productos para cogerlos fácilmente?					
11. ¿Identifico con papel y colores los estantes y líneas divisorias en algunas zonas de la tienda?					

12. ¿Procedió a retirar y/o eliminar cualquier tipo de basura y suciedad acumulada (polvo, tintas, etc.)?					
13. ¿Las tareas de limpieza se asumen por áreas, zonas comunes y por turnos durante un tiempo determinado?					
14. ¿Mantiene la mercancía siempre ordenada, limpia y organizada?(4)					
15. ¿Promuevo la seguridad, mejorando la ubicación de los establecimientos?					
16. ¿Sugiero a mis compañeros internalizar la disciplina, el orden y la limpieza?					
17. ¿Mantengo la autodisciplina, haciendo uso adecuado de los materiales y equipo a mi cargo?					
PRINCIPIOS Restricciones Positivas -Restricciones Negativas - Enfoque - Facilitador					
18. ¿Busco agilizar las actividades para alcanzar las metas propuestas?					
19. ¿Desarrollo actividades con mejores niveles de productividad?					
20. ¿Simplifico actividades en el proceso de atención al cliente?					
21. ¿Cree Usted que el aumento de utilidades se revierten en favor de los directivos y colaboradores?					
22. ¿Cree usted que la menor rotación de los colaboradores repercute en el proceso de mejoramiento?					
23. ¿Cree Usted que la mejora en la actitud y aptitud de los directivos y colaboradores ayuda en la implementación de los cambios?					
24. ¿Cree Usted que los directivos son conservadores lo que hace que el mejoramiento continuo sea un proceso muy largo?					
25. ¿Cree Usted que el mejoramiento de un área específica, proyecta la pérdida de la interdependencia?					
26. ¿Cree Usted que para obtener el éxito organizacional es necesario la participación de los integrantes a todo nivel?					
27. ¿Cree Usted que para alcanzar los objetivos es necesario mejorar los niveles de atención al cliente y los servicios de entrega?					
28. ¿Cree Usted que desarrollar el hábito de la mejora en el lugar de trabajo es benéfico para la organización?					
29. ¿Cree Usted que es importante establecer y mejorar la conciencia para el cuidado y conservación de los equipos y recursos de la organización?					
30. ¿Identifico espacios para ubicar o almacenar las existencias utilizadas con mayor o poca frecuencia?					
31. ¿Identifico, marco y/o rotulo las mercancías en los almacenes?					
32. ¿Controlo el inventario que me permite mantener, mejorar y reducir los desperdicios de los materiales?					
33. ¿Utilizo los equipos y herramientas a mi disposición?					
34. ¿Manejo un tiempo promedio para entregar los pedidos de los clientes?					

35. ¿Diseño estrategias para disminuir los reclamos de los clientes?					
36. ¿Brindo servicios que satisfagan las necesidades y exigencias de los clientes?					
37. ¿Practico una cultura innovadora?					
38. ¿Es importante incorporar nuevas tecnologías?					
39. ¿Es importante denotar una imagen individual adecuada?					
40. ¿Es recomendable preocuparse por los clientes nuevos?					
41. ¿Utilizo los desperdicios para darle un valor agregado y/o generar ingresos?					

ADOPTADO SEGÚN EL LIBRO DE : Juan Carlos Hernandez Matias, A. V. (2013).

Lean Manufacturig, Conceptos, Tecnicas e Implementacion. Madrid, España:

Fundacion EOI.