



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

TESIS

**“PLAN DE MEJORA CONTINUA EN LA PLANIFICACIÓN DEL
SERVICIO DE ABASTECIMIENTO EN LA EMPRESA TGESTIONA
LOGÍSTICA SAC, LIMA-2016”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

RAMÓN MARTÍN, HERNÁNDEZ CORNEJO

ASESOR

PEDRO, ESPINO VARGAS

LIMA, PERÚ, FEBRERO DE 2017

DEDICATORIA

A mis padres, hermanas, esposa e hijos por su apoyo y confianza para lograr mis objetivos trazados como persona, estudiante y profesional.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios porque me llenó de salud y voluntad para lograr alcanzar esta meta. Gracias a mi madre porque siempre me apoyó, no solo emocionalmente si no con su esfuerzo, con su tiempo, con su comprensión, con su amor. Porque siempre creyó en mí y nunca dudó que lo lograría. Asimismo, siempre me motivo a luchar y a seguir adelante. Lo poco que pueda llegar a ser o lograr se lo debo todo a mi madre. Gracias a mi padre. Porque sin tu apoyo no lo hubiera logrado. Por guiarme sobre el camino de la educación. Gracias a mis hermanas porque siempre estuvieron ahí para ayudarme en lo que me hiciera falta. A mi esposa e hijos por comprender la importancia de este esfuerzo en mi vida.

A mis compañeros del trabajo por el gran apoyo en el presente plan. Asimismo, mis compañeros de clase quienes me acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje, conocimientos y momentos agradables que quedaran en cada uno de nuestros corazones.

Muchas gracias a todos ellos.

Ramón Martín Hernández Cornejo

RESUMEN

Dentro de la cadena de suministro existen muchos aspectos que permiten mejorar el desempeño de la misma, existen procesos que permiten implementar estrategias y atacar diferentes mercados. Las diferentes estrategias de distribución permiten implementar procedimientos que ayuden a minimizar el tiempo de abastecimiento de producto y el costo de mantenimiento de inventarios, por lo que en un mercado en que los ingresos se reducen, es muy importante considerar la óptima ejecución de la distribución de materias para el funcionamiento de la empresa. Nuestra organización en el actual mundo globalizado en el cual se encuentran sumergida y cuyo entorno de competitividad conlleva a una permanente revisión de los conceptos y estrategias metodológicas hace que los líderes de dichas organizaciones mantengan una posición expectante de lo que a diario ocurra en el mundo las nuevas tendencias de la administración, las nuevas herramientas tecnológicas, los softwares más avanzados, las revistas especializadas, etc.

En el contexto de la investigación, el diseño es experimental-longitudinal, por cuanto este tipo de estudio está enfocado en la determinación del grado de relación existente entre dos variables. Se va a recolectar los datos a través de las técnicas adecuadas para luego procesar la información y llegar a conclusiones que permitirán aceptar o rechazar la hipótesis.

La población está conformada por 60 trabajadores, donde la muestra es el total de la población en los cuales se aplican los cuestionarios. En la prueba de hipótesis el grado de significación de las variables es 0.000, concluyendo que: Si se aplicara el plan de mejora continua, entonces, influirá en el servicio de planificación de abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC.

Palabras claves: Mejora Continua, Planificación del Abastecimiento

ABSTRACT

Within the supply chain there are many aspects that improve the performance of it, there are processes that allow implement strategies and target different markets. The different distribution strategies allow you to implement procedures that help minimize time product supply and the cost of maintaining inventories, so in a market where revenues are reduced, it is very important to consider the optimal execution of the distribution materials for the operation of the enterprise. Our organization in today's globalized world in which they are immersed and whose competitive environment leads to a permanent revision of the concepts and methodological strategies makes the leaders of these organizations maintain an expectant position what daily happens in the world, new management trends, new technological tools, the most advanced software, specialized magazines, etc.

In the context of research, experimental-design is longitudinal, because this type of study is focused on determining the degree of relationship between two variables. It will collect data through appropriate techniques to then process the information and draw conclusions that will accept or reject the hypothesis.

The population is made up of 60 workers, where the sample is the total population in which the questionnaires are applied. In the hypothesis test the degree of significance of the variables is 0,000, concluding that: If the continuous improvement plan, then, was applied influence the planning service supply company Tgestiona Logistics SAC.

KEY WORDS: Continuous Improvement, Supply Planning

ÍNDICE

RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I	13
REALIDAD PROBLEMÁTICA	13
1.1. Realidad Problemática	14
1.1.1. Formulación del Problema	15
1.1.1.1. Problema General	15
1.1.1.2. Problemas Específicos	15
1.2. Objetivos de la investigación: general y específicos	16
1.2.1. Objetivo General	16
1.2.2. Objetivos Específicos.....	16
1.3. Justificación e Importancia de la Investigación.....	16
1.3.1. Justificación de la Investigación	16
1.3.2. Importancia de la Investigación	17
1.4. Limitaciones de la Investigación.....	17
CAPÍTULO II	19
MARCO TEÓRICO	19
2.1. Antecedentes de estudios.....	20
2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	30
2.2.1. Base Teórica y Científicas Relacionadas a la Mejora Continua	30
2.2.2. Bases Teóricas y Científicas Relacionado a la Planificación del	41
Abastecimiento	41
2.3. Definición conceptual de la terminología empleada	46
CAPÍTULO III	48
MARCO METODOLÓGICO	48
3.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	49
3.1.1. El tipo de investigación	49
3.1.2. Nivel de Investigación	49
3.2. Población y muestra.....	50
3.2.1. Población.....	50

3.2.2. Muestra	50
3.3. Hipótesis.....	51
3.3.1. Hipótesis general.....	51
3.3.2. Hipótesis específica	51
3.4. Variables – Operacionalización	51
3.4.1. La variable independiente.....	51
3.4.2. La variable dependiente.....	52
3.4.3. Cuadro de operacionalización de las variables	52
3.5. Métodos y técnicas de investigación	53
3.5.1.- Diseño experimental	53
3.6. Descripción de los instrumentos utilizados.....	54
3.6.1. Métodos	54
3.6.2. Instrumento.....	54
3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos.....	54
3.7.1. Encuesta	55
3.8. Métodos de análisis de Datos	55
CAPÍTULO IV	56
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	56
4.1. Pre test fiabilidad del instrumento (consistencia interna).....	57
4.2. Análisis descriptivo de frecuencias por dimensiones y variables	57
4.2.1. Variable Independiente: Mejora continua.....	57
4.2.2. Variable Dependiente: Planificación del abastecimiento	58
4.3. Comparación de correlaciones por ítems respecto a cada subtotal de cada variable y respecto al total de ambas.....	59
4.4. Prueba de la normalidad para la variable de estudio	61
4.5. Contraste o comprobación de las hipótesis conforme al cuadro de operacionalización de variables	63
4.6. Descriptivos generales de ambas variables generales con análisis descriptivo de frecuencia por dimensiones y variables.....	64
4.6.1. Variable Independiente: Mejora continua.....	64
4.6.2. Variable Dependiente: Planificación del abastecimiento.	69
4.7. POST TEST Análisis descriptivo de frecuencias	73
4.7.1. Variable dependiente: Planificación del abastecimiento.....	73
4.8. Prueba de la normalidad para la variable de estudio	74

4.9. Descriptivos generales de la variable dependiente: planificación del servicio de abastecimiento con análisis descriptivo de frecuencia por dimensiones y variables.....	76
4.10. Grafico comparativo relacionando el post test con pre test de la variable planificación del servicio de abastecimiento	78
CAPÍTULO V	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
5.1. Discusión	82
5.2. Conclusiones y recomendaciones	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
DOCUMENTOS EN LÍNEA	89
ANEXOS	90

INDICES DE TABLAS

Tabla 1.	Las cinco S y el proceso de mejora continua	33
Tabla 2.	Población y muestra	50
Tabla 3.	Estadísticas de fiabilidad	57
Tabla 4.	Resumen de procesamiento de casos	57
Tabla 5.	Variable 1: Mejora continua.....	57
Tabla 6.	Variable 2: Planificación del abastecimiento	58
Tabla 7.	Correlaciones entre ambas variables	59
Tabla 8.	Pruebas de normalidad	61
Tabla 9.	Correlaciones.....	62
Tabla 10.	Contraste o comprobación de hipótesis	63
Tabla 11.	Descriptiva general de la V.I. Mejora continua (agrupado)	64
Tabla 12.	Dimensión Proceso de V.I. Mejora continua (agrupado).....	65
Tabla 13.	Dimensión Calidad de V.I. Mejora Continua (agrupado)	67
Tabla 14.	Dimensión efectividad (agrupado).....	68
Tabla 15.	Descriptiva General de la V. D. Planificación del Abastecimiento (agrupado) ..	69
Tabla 16.	Dimensión Comunicación de la V.D. Planificación del Abastecimiento (agrupado).....	70
Tabla 17.	Dimensión Satisfacción de la V.D. Planificación del Abastecimiento (agrupado).....	71
Tabla 18.	Dimensión Eficiencia de la V.D. Planificación del Abastecimiento (agrupado)	72
Tabla 19.	Variable 2: Planificación del abastecimiento	73
Tabla 20.	Pruebas de normalidad	74
Tabla 21.	Prueba no paramétrica de la variable dependiente: Planificación del abastecimiento	74
Tabla 22.	Estadísticos de prueba ^a	75
Tabla 23.	Descriptiva general de la V.D. Planificación del abastecimiento (agrupado) ..	76
Tabla 24.	Calificación Post Planificación del Abastecimiento	77
Tabla 25.	Dimensiones de la Planificación del Servicio de Abastecimiento*Realidades Antes y Después de Aplicar el Plan de Mejora Continua tabulación cruzada	78

INDICES DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Gráfica correlacional.....	62
Gráfico 2. Gráfica de correlación 2.....	63
Gráfico 3. Análisis Descriptivo de V. I. Mejora Continua (En barra).....	65
Gráfico 4. Dimensión Proceso de V.I. Mejora Continua (En barra).....	66
Gráfico 5. Dimensión Calidad de V.I. Mejora continua (En barra).....	67
Gráfico 6. Dimensión Efectividad de V.I. Mejora Continua (En barra).....	68
Gráfico 7. Análisis Descriptivo de V. D. Planificación del Abastecimiento (En barra).....	69
Gráfico 8. Dimensión Comunicación de V.D. Planificación del Abastecimiento(En barra)	70
Gráfico 9. Dimensión Satisfacción de V.D. Planificación del Abastecimiento (En barra) ..	71
Gráfico 10. Dimensión Satisfacción de V.D. Planificación del Abastecimiento (En barra) .	72
Gráfico 11. Gráficos Pre Test – Pos Test de Histograma.....	75
Gráfico 12. Análisis Descriptivo de V. D. Planificación del Abastecimiento (En barra).....	76
Gráfico 13. Calificación Pos planificación del abastecimiento	77
Gráfico 14. Comparativo con recuentos	78
Gráfico 15. Comparativo Tendencia Porcentual.....	79
Gráfico 16. Comparativo Tendencia antes de aplicar el plan.....	79
Gráfico 17. Comparativo Tendencia después de aplicar el plan	80
Gráfico 18. Comparativa mucho más específico por dimensiones de antes y después....	80

INDICES DE GRÁFICOS

Figura 1. Mejora continua de procesos.....	32
Figura 2. Mejora continua Kaizen	34
Figura 3. Modelo de mejora continua.....	37
Figura 4. El ciclo de abastecimiento.....	46
Figura 5. Diseño de investigación.....	53

INTRODUCCIÓN

El tema de la presente tesis se titula “Plan de mejora continua en la planificación del servicio de abastecimiento en la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016”. La situación problemática del estudio es la deficiencia que presenta el área de Logística ya que no considera la planificación como una alternativa de soporte para mejorar el servicio de abastecimiento de los productos e insumos de la empresa telefónica a nivel nacional.

De qué manera el plan de mejora continua incide en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016

Determinar de qué manera el plan de mejora continua incide en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016

El plan de método continuo incidiría significativamente en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016

El desarrollo integral de la investigación consta en cinco capítulos, los cuales se escriben a continuación:

En capítulo I, se presenta el planteamiento del problema que comprende: situación problemática, formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones.

El capítulo II, corresponde al marco teórico que abarca: antecedentes y bases teóricas, científicas.

El capítulo III, se describe el método que corresponde al análisis de la hipótesis del trabajo.

El capítulo IV, se dará a conocer los resultados y discusión.

El capítulo V, comprende a las conclusiones y recomendaciones.

Y, por último, las referencias bibliográficas empleadas que complementan la investigación y que han facilitado el desarrollo de mi tesis, como también la recolección de datos y los anexos.

CAPÍTULO I
REALIDAD PROBLEMÁTICA

1.1. Realidad Problemática

Se ha podido apreciar que a inicios de la década de los 80 las empresas en el mundo reconocen el papel estratégico que juega la calidad de sus productos y servicios en un mercado cada vez más competitivo ya que para conseguir este objetivo, sin incrementar los costos, es necesario efectuar una gestión de calidad (eficiente y eficaz) encaminada a la mejora continua en sus servicios, productos y técnicas de la organización. En base a estas soluciones llegaron los japoneses mucho antes, lo que les facilitó la hegemonía en el mercado durante los años 70 y los 80. Igualmente, la preocupación por el medio ambiente la seguridad comienza a generalizarse. Se produce un notorio aumento del interés público por los problemas vinculados a estas actividades; y esta inquietud se refleja en la aparición de un número creciente de estrictas leyes y normativas, en la creación de organizaciones no gubernamentales y en la búsqueda de productos y servicios, materiales y procesos relacionadas con la preservación de los recursos naturales renovables y cada vez más seguros.

Sin embargo finalizando el siglo XX, las innovaciones en los sistemas de gestión están condicionadas por las exigencias de los clientes, consumidores y partes interesadas por normativas cada vez más estrictas en el mercado internacional.

Las empresas, ante estas nuevas exigencias, precisan de sistemas de gestión que ofrezcan mayor confianza a los clientes actuales y a los potenciales y que los servicios y productos que suministran cumplan requisitos mínimos. Asimismo, la utilización de estos le provee a la organización mayores niveles de eficiencia y eficacia, lo cual provoca en una mejor posición competitiva.

Como menciona: Relayze y Casamen en el libro "Exitograma" (2009) "Ante estos cambios la humanidad se ha dividido en dos grupos importantes, los "vanguardistas" quienes han podido percibir y reaccionar ante estas mutaciones y han sabido aprovecharla para su beneficio. Y por otro lado están los "rezagados", quienes no han podido digerir, adquirir o aprovechar estos cambios". (pp. 8-19)

La razón de mantener, superar e innovar mejora continua en la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC, para que sean traducidos en un mejor servicio al cliente, ya que en la actualidad, en cual se encuentran sumergidas las organizaciones y cuyo entorno de competencia nos lleva a una permanente revisión de las estrategias y conceptos metodológicas, hace que nuestros líderes mantengan una posición observadora de lo que a diario ocurre en el mundo las nuevas directrices de la administración, los software más avanzados, las revistas especializadas, las nuevas herramientas tecnológicas, etc.

Precisamente debido al alto nivel de competitividad en los mercados internacionales y de nuestro país, las empresas han llegado a la conclusión que para perdurar y tener éxito, ya no basta mejorar sus procesos ni integrar sus funciones internas, sino que se hace necesario ir más allá de las límites de la

empresa e iniciar relaciones de intercambio de información, recursos y materiales con los proveedores y clientes en una forma mucho más estrecha, unida, en entornos más agresivos, utilizando métodos innovadores que beneficien conjuntamente a todos los que interactúan dentro de la cadena de suministros.

Es por eso que la excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua en todos y cada uno de los procesos de su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan.

Sin embargo existen muchos aspectos dentro de la cadena de suministro que permiten mejorar el desempeño de la misma, existen procesos que permiten implementar estrategias y atacar diferentes mercados

Por otra parte, es muy importante considerar las alianzas estratégicas que se pueden formar entre las distintas empresas para lograr una ventaja competitiva a largo plazo, ya que con éste tipo de alianzas se pueden reducir costos en la empresa.

La empresa Tgestiona Logística SAC, se encuentra ubicado en Car. Antigua Panamericana Sur Km. 39.5 (Urb Santa Genoveva) en el distrito de Lurín, donde encontraremos el área de almacenamiento y administración. Cabe indicar que, la empresa ha denotado dificultades en sus políticas de planificación del servicio de abastecimiento inadecuados y deficientes criterios que se tuvieron en cuenta para la toma de decisiones. Asimismo, es comprensible que esto afecte directamente a la rentabilidad de la empresa disminuyendo la utilización eficiente de los recursos y cumplimiento de los objetivos trazados por la organización, podemos apreciar que la empresa no cuenta con un planteamiento de mejora continua, lo cual incide en el resultado de los estados financieros de la empresa.

1.1.1. Formulación del Problema

1.1.1.1. Problema General

¿De qué manera el plan de mejora continua incide en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016?

1.1.1.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera el nivel de aceptabilidad de la mejora continua incide en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la Empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016?
- ¿De qué manera las estrategias e infraestructura de la mejora continua incide en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016?

1.2. Objetivos de la investigación: general y específicos

1.2.1. Objetivo General

Determinar de qué manera el plan de mejora continua incide en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016

1.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar de qué manera el nivel de aceptabilidad en la mejora continua incide en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016.
- Determinar de qué manera la aplicación de las estrategias e infraestructura de la mejora continua incide en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016.

1.3. Justificación e Importancia de la Investigación

1.3.1. Justificación de la Investigación

En la actualidad como toda obra humana todo tema que se refiera a los procesos productivos o servicios son siempre imperfectos, por ende, es importante trabajar permanentemente en su mejora.

La intención del presente trabajo gravita en hacer un análisis teórico y comparativo que permita conocer los mecanismos de mejoramiento sostenido comunes en los procesos de la planificación del servicio de abastecimiento de la organización, con el fin de determinar si en las guías teóricas estos mecanismos de mejoramiento son necesarios para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica.

La experiencia indica que la mejora de un proceso es una actividad que ha de implementarse de forma continua mientras exista tal proceso. Esto es así puesto que nunca es posible alcanzar el proceso perfecto, es decir, totalmente libre de defectos y con un coste cero, y a su vez observando a la competencia, que también está trabajando en la mejora de sus procesos respectivamente.

En consecuencia, la mejora continua de procesos, en manos del tecnólogo del proceso, se ha ido convirtiendo en un complejo campo de la actividad dentro de la empresa en el que intervienen no solo aspectos tecnológicos, sino económicos, de mercado, de estrategia de negocio, del talento humano, de naturaleza psicológica, de nuestra sociedad, etc.

Esta dificultad en la actividad de los procesos ha hecho que las empresas hayan tenido que adoptar una serie de herramientas específicas para abordar el tema de la mejora continua de procesos. Se

observa que, a lo largo de la historia, estas herramientas y metodologías han ido pasando paulatinamente del empirismo inicial hasta el método científico actual.

El motivo del presente plan es mejorar el servicio y el incremento de la rentabilidad de la Empresa Tgestionona Logística SAC, con un plan de mejora continua que ayude a elevar su servicio y a reducir los costos y además que permita a la empresa aprovechar al máximo sus recursos y buscar los defectos para trabajar sobre ellos. Asimismo, creemos que es un tema de importancia, ya que puede brindar a su estructura de negocio que le permita competir en un mercado exigente y contando con teorías basadas en la constante perfección de su proceso.

Es por ello que creemos conveniente la realización de esta tesis, puesto que brindará en el aspecto práctico la utilización eficiente de las herramientas que permitan tener conocimiento de lo que es la mejora continua y con ello potenciar el servicio y aprovechamiento de sus recursos de manera eficiente. Mediante el uso de técnicas metodológicas como: kaizen, six sigma, Deming, ishikawa, causa efecto entre otras técnicas que se pueden aplicar en diversos niveles de la empresa. Es por ello que es un tema factible, ya que hoy en día se ven muchos casos de empresas que han llegado a tener solides en el mercado con la implementación de programa de mejora continua, llegando así competir con empresas de talla internacional.

1.3.2. Importancia de la Investigación

Esta investigación es importante porque permitirá desarrollar estrategias de mejora continua en los procesos de abastecimiento logístico que impacten de manera positiva en los procesos de planificación logística dentro de la empresa Tgestionona Logística SAC. Así mismo, como trabajo final se propondrán modelos de gestión, como propuestas de mejora, en la planificación, acorde con la investigación planteada para mejorar los procesos de planificación logística.

1.4. Limitaciones de la Investigación

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la presente investigación fueron las siguientes:

- **Limitaciones Bibliográficas:**

La bibliografía es moderada, no se han encontrado muchos trabajos de investigaciones que analicen simultáneamente las dos variables: mejora continua y planificación del abastecimiento, en las investigaciones encontradas son tratadas cada variable aisladamente y algunas otras resultan siendo obsoletas.

- **Limitación teórica:**

Ausencia moderada de antecedentes de investigación relacionada con la temática presentada y diseño de estudio de las escuelas de pregrado y postgrado de las principales universidades del país.

- **Limitación institucional:**
Ingreso restringido a centros de estudios especializados, por lo que se da un acceso limitado a las tesis de sus egresados.
- **Limitación temporal:**
Escaso tiempo para realizar las investigaciones ya que las universidades cuentan con un horario de atención diferente al horario del investigador, pero gracias al esfuerzo se superaron las dificultades y se realizó con éxito, pero con mucha dedicación la investigación.
- **Limitación económica:**
El limitado financiamiento económico para adquisición de material bibliográfico actualizado.

Asimismo, la presente investigación está limitada exclusivamente a la mejora en la planificación del servicio de abastecimiento, no considerando otras áreas con la que cuenta la empresa Tgestiona Logística SAC.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

García, J (2009). En su tesis titulada “Barrera y facilitadores para la implementación, evolución y sostenibilidad de la mejora continua en proveedores del sector del automóvil”. Desarrollado en la universidad politécnica de Valencia, España. Para optar el grado de Doctor. Tipo de investigación cualitativa se ha mostrado válida para realizar análisis cualitativos en diferentes sectores. De ello concluye:

Una de los principales retos de las empresas occidentales en las últimas décadas ha sido mejorar la competitividad a través de constantes mejoras incrementales en la calidad de los productos y la eficiencia de los procesos. En este ámbito, la mejora continua, basada en la participación activa de todos los trabajadores de la empresa, se ha establecido como una poderosa herramienta para conseguir ventajas competitivas. Esto es así gracias al factor humano que, debido a sus características intangibles (conocimiento, actitudes y habilidades), es difícil de copiar. A pesar de esto, todavía existe la necesidad de extender la mejora continua en España, sobre todo en entornos de medianas y pequeñas empresas. Incluso del automóvil, donde tradicionalmente está muy extendida la mejora continua, se encuentra en etapas muy básicas y, en muchos casos, poco orientado estratégicamente.

Cerón, Hernández y Valencia (2008). En su tesis titulada “Diseño de un programa de mejora continua que contribuya a la eficiencia de la cadena de suministro de materia prima en las empresas industriales de maquila de ropa, ubicadas en el municipio de santa tecla”. Desarrollado en la universidad Francisco Gavidia, El Salvador, Centroamérica. Para optar el grado de Licenciatura en Administración de Empresas. El presente trabajo consiste en el diseño de un programa de mejora continua que contribuya a la eficiencia de la cadena de suministros, el cual servirá de herramienta para la implementación en la empresa. De ello se refiere lo siguiente:

La conclusión más importante es que se presenta una propuesta que contiene los lineamientos necesarios para que en la medida en que las empresas de maquila de ropa lo implementen alcancen la eficiencia de la Cadena de Suministros lo que contribuirá al logro de los objetivos establecidos de la empresa.

Una vez determinadas las ideas principales y tener la evidencia de las falencias del sistema de gestión con las herramientas antes mencionadas, se conforma un equipo de trabajo con una representación de todas las áreas implicadas, al cual se encarga apoyar todas las actividades a desarrollarse en torno a la investigación y constituye el soporte para la organización y coordinación de las tareas necesarias para llevar adelante el estudio.

Valdiviezo, S. (2011). Tesis de “La Planeación Estratégica y el Mejoramiento Sostenido de la Organización”, Pontificia Universidad Javeriana, de Bogotá, Colombia. Para optar el título de Administrador de Empresas. La presente investigación contó con una serie de pasos y procedimientos

concretos para cumplir tanto con los objetivos específicos como con el objetivo general. Algunos fueron inclusive modificados sobre la marcha con el propósito de lograr mayor claridad en cuanto al alcance de la investigación. En primer lugar, se revisaron cuidadosamente los conceptos de planeación estratégica y mejoramiento sostenido planteados por varios autores. Se tuvo que procesar una gran cantidad de bibliografía para poder establecer si existían metodologías distintas para ambas prácticas. Tras esta búsqueda, se seleccionaron los autores pertinentes para continuar con la investigación.

En segunda instancia, tras una lectura completa de los autores seleccionados, se realizó una síntesis de las características principales tanto de la planeación estratégica como del mejoramiento sostenido. Posteriormente, estas características fueron contrastadas para semejanzas entre ambas.

En tercer lugar, se verificó la existencia de autores que contradecían la teoría tradicional de planeación estratégica para poder contar con un marco más amplio de su alcance. En este paso se contrastaron dichas posturas con las previamente seleccionadas.

Finalmente, y de acuerdo a los elementos comunes observados entre ambas prácticas, se procedió a determinar si los componentes de mejoramiento sostenido eran necesarios para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica. En la que concluye:

Los enfoques seleccionados con respecto a ambas prácticas establecen ciertas semejanzas en relación a su forma de implementación. Los componentes de mejoramiento sostenido identificados en la investigación – clientes, procesos y entorno- pueden resultar de gran utilidad para la planeación estratégica en tanto refuerzan el énfasis en los procesos como fuente de información para la elección estratégica y posicionan al entorno como un factor clave para un análisis previo a la formulación de la estrategia. El componente referente al cliente, mencionado en el mejoramiento sostenido, puede servir como un enfoque novedoso con el propósito de articular acciones internas para direccionar esfuerzos hacia el cliente. En este sentido, la relación entre planeación estratégica y mejoramiento sostenido, puede llegar a contribuir de manera positiva en la organización.

Pérez, E., (2009). En su Tesis titulada “Modelo de Intervención para la Mejora Continua: Combinación de Herramientas de Six Sigma, Lean, MBNQA y TPS-Edición Única”; desarrollado en la Universidad Tecnológica de Monterrey, México. Para optar el grado académico de Maestra en Ciencias especialidad en sistemas de Calidad y Productividad. La metodología Seis Sigma (SS) y Lean son en la actualidad utilizadas en muchas empresas tanto de manufactura como de servicio, así como estas metodologías existen también modelos como el Toyota Production System (TPS) y el Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) que han sido implementados por organizaciones en todo el mundo. Sin embargo, la mayoría de las compañías las utiliza de manera independiente, en este documento se busca estos cuatro conceptos mencionados (SS, Lean, TPS y MBNQA) se combinen para formar

un modelo de intervención de mejora continua que ayude a obtener resultados positivos a la compañía. En la que concluye:

Además del compromiso de la dirección, aprendí que no se podrán lograr los resultados establecidos sin la participación de todos los empleados, por lo que es importante enfocarse en desarrollar las capacidades necesarias para que sean líderes de la mejora continua y puedan aportar a la compañía, si cada uno en la compañía aporta una pequeña parte, el resultado final será mucho mayor al esperado. Es importante por esto mantenerlos motivados y reconocer el buen desempeño de los empleados e invertir en su desarrollo, ya que estoy convencida que los mejores empleados darán los mejores resultados.

Prieto, M. (2012). Tesis Doctoral titulada "Un Entorno para la Aplicación Sistemática de la Metodología Seis Sigma en Proyectos de Mejora". Desarrollado en la Universidad Rey Juan Carlos, en España. Para la obtención del grado de Doctor. En su resumen indica:

A pesar de que Seis Sigma es probablemente la más poderosa metodología disponible para la mejora de procesos, adolece de algunas debilidades provenientes tanto de sus fundamentos teóricos como de la forma en que se la aplica para la resolución de los problemas reales (ciclo DMAIC). Entre estas debilidades se puede mencionar la dificultad para su aplicación en los primeros proyectos de mejora de una empresa, las diferencias en el desarrollo del proyecto según la experiencia del Black Belt, y la incómoda sensación de que cada problema es diferente y único en sí mismo. El principal objetivo de esta tesis es el de introducir una mejora en la metodología, orientada a resolver las debilidades identificadas y, al mismo tiempo, reforzar la base científica en que se fundamenta Seis Sigma.

Y en la que concluye:

Con el fin de salvar las limitaciones de la metodología en su estado actual (DMAIC), en el Capítulo 1 se habían establecido tres grandes objetivos para esta tesis. Estos eran los siguientes:

- a) Determinar algún tipo de clasificación de los proyectos Seis Sigma que permita encuadrar, de forma unívoca, a un problema concreto en una determinada categoría. Cada categoría resultante de esta clasificación deberá tener un método particular de aplicación de la metodología Seis Sigma considerado como más conveniente.
- b) Desarrollar para cada categoría de proyecto el método particular más conveniente de aplicación de la metodología Seis Sigma y la forma de componer las diferentes soluciones parciales.
- c) Reformular la metodología DMAIC tradicional para incorporar a ella la clasificación del problema, la identificación del método de solución particular más conveniente y la forma de componer las diferentes soluciones parciales.

Estos objetivos fueron alcanzados a lo largo del desarrollo de la tesis. En primer lugar, y con relación al objetivo a) se ha establecido un criterio de clasificación de proyectos Seis Sigma en base a una serie de características específicas o dimensiones del problema.

Montenegro, A. (2004). En su tesis titulada “Mejora de una empresa exportadora de espárrago mediante la dirección de su restricción”. Desarrollado en la Universidad de Piura-Perú. Para optar el título de Ingeniero Industrial. El presente trabajo de investigación busca dar a conocer los fundamentos en los que se basa la Teoría de Restricciones. Para lograr tal objetivo se ha realizado una investigación en una planta procesadora de espárrago enlatado. La Teoría de Restricciones, creada y difundida gracias al esfuerzo del Dr. Eliyahu M. Goldratt, se presenta como una alternativa para lograr la mejora continua. Aparece como propuesta para el planeamiento y control de la producción reconociendo la importancia que tiene el recurso cuello de botella dentro del sistema. De ello se concluye lo siguiente:

Se dio a conocer los fundamentos en los que se basa la Teoría de Restricciones. Para lograr tal objetivo se ha realizado una investigación en una planta procesadora de espárrago enlatado.

La Teoría de Restricciones, creada y difundida gracias al esfuerzo del Dr. Eliyahu M. Goldratt, se presenta como una alternativa para lograr la mejora continua. Aparece como propuesta para el planeamiento y control de la producción reconociendo la importancia que tiene el recurso cuello de botella dentro del sistema. Gracias a la aplicación de los procesos de focalización propuestos por TOC, el modelo propuesto mejora el desempeño global de la empresa mediante un incremento en la utilidad neta.

López, F. (2005). En su tesis titulada “El proceso de mejoramiento continuo de la calidad y su influencia en la normalización de los procesos de la empresa Electrocentro S.A”. Desarrollado en la Universidad de Huánuco-Perú. Para optar el grado de Magister en Ingeniero Industrial. Se tomó como base la experiencia en el entorno interno en cuatro Unidades de Negocio de la Organización Electrocentro S.A., Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad de Centro Sociedad Anónima, con la finalidad de tangibilizar los lineamientos del Proceso de Mejoramiento Continuo, mediante la autoevaluación empleando el Modelo Europeo de Excelencia EFQM y en base a los resultados obtenidos como mala, se propone un modelo de Mejoramiento Continuo para la Normalización de los Procesos. Concluye lo siguiente:

- a) El Mejoramiento continuo de la Calidad y el Control Total de la Calidad, nace como una manera de tener éxito en el viaje hacia la excelencia, es decir para lograr la Calidad Total. Este concepto nació en los Estados Unidos, pero fue en Japón donde se desarrolla y aplica a plenitud, introduciéndose importantes y novedosos conceptos tales como:
- b) La calidad significa satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- c) La concepción de clientes internos y clientes externos.
- d) La responsabilidad de la dirección en la calidad.
- e) La participación del personal en el mejoramiento permanente de la calidad.

- f) La aplicación de principios y herramientas para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.
- g) Con el modelo EFQM lo que se busca, el proceso de identificar aceptar, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de todos los agentes relacionados con la organización, con respecto a los servicios que esta proporciona.
- h) La autoevaluación de la Calidad, fue realizada en cada una de las cuatro Unidades de Negocios (Huánuco, Selva Central, Huancayo y Tarma), por profesionales con experiencia, concedores de la aplicación de la norma técnica de calidad de los servicios eléctricos.
- i) La Unidad de Negocios Tarma arrojó 14,14% en el rango de 0 a 100%, nivel de calidad: No adecuada; la Unidad de Negocios Huancayo obtuvo una puntuación de 47,53% con un nivel de Calidad: No adecuada; la Unidad de Negocios Huánuco obtuvo una puntuación de 39,23% con un nivel de Calidad: No adecuada; la Unidad de Negocios Selva Central obtuvo una puntuación de 31,68% con un nivel de Calidad: No adecuada.
- j) En términos generales, el promedio de los cumplimientos de calidad de la organización, es del 33,15%, y que según los niveles calificativos de la Auto evaluación del Modelo Excelencia de la Gestión de Calidad (EFQM), el nivel de normalización de los procesos es considerada como: No adecuada.
- k) La empresa Electrocentro S.A. no identifica aceptar, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de todos los agentes relacionados con la organización, con respecto a los servicios que esta proporciona, notándose claramente en el Resultados de las Personas y Resultados en la Sociedad, orientando sus esfuerzos a los Resultados con los clientes.
- l) Las empresas peruanas inmersas en un procesos de cambio tienen coexistiendo dos sistemas de gestión empresarial; por un lado el proceso de perfeccionamiento empresarial, el cual plantea que: "el perfeccionamiento empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa que permite lograr de forma sistemática producir bienes o prestar servicios competitivos" por otro lado los sistemas de gestión de la calidad ISO 9000:2000 que ostentan entre otros en los principios de mejora continua y enfoque a procesos por lo que el sistema empresarial necesita crear modelos de gestión que contemplen las exigencias planteadas tanto por las ISO 9000:2000 y el Perfeccionamiento Empresarial.
- m) Se determinó implementar el modelo propuesto de Mejoramiento Continuo es urgente, lo que permitirá orientar a Electrocentro S.A. revisar los procesos existentes y mejorarlos continuamente mediante la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad y lograr su posterior certificación ISO 9000;2000. SUMM

Sánchez. S. (2013), en su tesis titulada: "Diagnóstico y Propuestas de Mejora al Proceso Operativo de ECOMPHISA", desarrollado en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, para optar el título de Ingeniero Industrial. La presente investigación tiene como objetivo diagnosticar el proceso operativo para analizar su estado actual y proponer mejoras tangibles e intangibles, utilizando la metodología 5S que servirá como guía para identificar los problemas y sus causas, proponer mejoras de solución y desarrollarlas en el proceso operativo. Por último, los resultados obtenidos evidencian mejoras cualitativas y cuantitativas beneficiosas para la Empresa, ya que con las

propuestas de mejora se han solucionado diversos problemas como es el tratamiento de las Aguas Residuales, mejora en la Distribución de planta teniendo mayor eficiencia y utilización, entre otras; así mismo se realizó un diagnóstico post implementación de las 5S que servirá para encaminar a ECOMPHISA hacia la mejora continua. En la cual concluye:

Con las propuestas de mejora, ECOMPHISA disminuyó su distancia de recorrido de 317 metros a 174 metros, además la utilización y eficiencia del espacio para la comercialización aumento de 72% y 82% al 89% respectivamente, además de disminuir su capacidad ociosa y aumentar su capacidad utilizada. Considerando los problemas cualitativos que existían en el Proceso Operativo de ECOMPHISA, se comprobó que con las propuestas de mejora se han solucionado diversos problemas como es la Falta de Herramientas e Indumentaria, se mejora la Higiene y Saneamiento, se realizaron capacitaciones a los trabajadores, entre otras. Con respecto a los Compromisos Ambientales de ECOMPHISA, se propusieron Depósitos adecuados para los Residuos Sólidos Orgánicos e Inorgánicos además de implementar una Planta de Tratamiento de Agua Residual mediante lodos activados, esta última obra ya se encuentra en ejecución. Utilizando los principios básicos de las 5S y con ayuda del Gerente General de ECOMPHISA, se elaboró un Proceso de Auditoría para Verificar el Cumplimiento de las actividades establecidas por este Proyecto, realizando un diagnóstico post implementación 5S y obteniendo una gran mejora respecto a los puntos evaluados. En el análisis costo beneficio podríamos decir que la implementación es beneficiosa para ECOMPHISA, ya que se obtuvo un VAN de S/. 601,250. Se ha logrado formalizar las actividades de comercialización evidenciando actualmente una mejora en el proceso operativo, encaminando a ECOMPHISA hacia la mejora continua.

Calderon, G. y Cornetero, A. (2013), en su tesis titulada "Evaluación de la Gestión Logística y su Influencia en la Determinación del Costo de Ventas de la Empresa Distribuciones NAYLAMP S.R.L. Ubicada en la Ciudad de Chiclayo en el año 2013", desarrollado en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Para optar el título de Contador Público. En la cual resume, la evaluación de una gestión logística en los almacenes de las empresas es muy necesaria ya que sí se cumple de manera adecuada con todos los procesos esto ayuda a disminuir los costos y por ende a bajar precios, con la cual estas, pueden ser más competitivas en el mercado. Al evaluar todo este proceso desarrollado en esta entidad y al determinar de qué manera esto influye en la determinación de su costo de ventas, se plantea mejoras de solución, estableciendo políticas de control en los almacenes con las cuales se pueda cumplir con el proceso logístico requerido para lograr desarrollar un adecuado proceso en la compra, almacenamiento y salida de sus mercancías logrando así tener un control sobre sus inventarios, y determinar de manera correcta y de acuerdo a normas contables y tributarias el costo de venta de productos vendidos. Y en la cual concluye:

Al evaluar la gestión logística comprobamos que en la empresa Distribuciones Naylamp SRL no cumple de manera eficiente con este proceso, por lo que es necesario esquematizar el proceso de compra y distribución de mercancías de los almacenes, a través de un diagrama de

proceso, por medio de un sistema computarizado de inventarios, se lograra controlar la salida de materiales del almacén, a la vez se podrá auditar si las salidas fueron justificadas y se visualizará los stocks oportunamente, adicionalmente un trabajador debe llevar un registro. - De la misma forma, las mejoras estructurales del almacén será un mayor aprovechamiento, porque será seguro para las instalaciones, personal y medio ambiente, así se diversificará la mercancía de acuerdo al modelo y marca, esto ayudará al mejoramiento del proceso logístico de la empresa de Distribuciones Naylamp SRL. - Para la determinación del costo, se evaluó su proceso de compra, almacenamiento, distribución e infraestructura, logrando obtener los gastos de cada actividad, para ser comparados con el verdadero costo. Al hallar dicho costo de venta, nos da un resultado beneficioso tributariamente, porque a pesar de que la utilidad disminuye, el impuesto a la renta será menor; pero al obtener un margen de contribución menor, disminuye la capacidad de hacer frente a otros gastos.

Moya. M. (2014), en su tesis titulada “Planificación y Control de la Producción para Incrementar la Productividad en la Empresa ESTRELLA DEL NORTE de Lambayeque”, desarrollado en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Para obtener el título de Ingeniero Industrial. Se diseñó un sistema de planificación y control de la producción, para mejorar la productividad, la eficiencia física y económica; mejoras que traerán consigo la satisfacción del cliente y el incremento de las utilidades de la empresa. Se comprobó si el sistema propuesto cumple con la meta trazada; finalmente se desarrolló el análisis económico financiero para conocer la viabilidad de la propuesta; la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto generado por el proyecto (VAN). En la cual concluye:

El alfajor gigante es un dulce regional del departamento de Lambayeque, el cual requiere de varios procesos para su elaboración, ya que se encuentra compuesto de varios dulces cubiertos por una galleta crocante. La fábrica de dulces finos Estrella del Norte de Lambayeque es una de las empresas que elaboran dicho producto, en la cual el principal problema se encuentra ubicado en la elaboración de la galleta; siendo este el cuello de botella en el referido proceso de elaboración de dicho alfajor y donde se encuentra la mayor parte de los tiempos muertos conjuntamente con la menor eficiencia. Otro principal problema en la fábrica es la falta de una planificación y control adecuado de la producción, lo cual, muchas veces, origina el incumplimiento en la entrega de los pedidos establecidos. Mediante la realización del estudio de mercado, se aprecia que existe una demanda insatisfecha, no cubierta por la oferta. En el año 2011 la demanda fue de 286 785,7 kilogramos de alfajor, incrementándose un 15.7% para el siguiente año. Dicha demanda se encuentra en incremento, debido a la intención de compra de los consumidores nacionales y extranjeros. Para los siguientes 5 años se plantea el incremento de la producción, la utilización de recursos, productividad y eficiencia de la empresa. Se propuso un sistema de planificación y control de la producción mediante el desarrollo de un MRP, el cual facilitará la programación de la cantidad necesaria a producir y el costo de la inversión que se necesitará para la elaboración de dicha producción. Después de realizado el plan de requerimiento de materiales, se diseñó un plan de abastecimiento de los insumos empleados, los

cuales serán abastecidos según tiempo de perecibilidad. También se realizó un diagrama hombre - máquina en el proceso de elaboración de la galleta donde se determinaron y cuantificaron los tiempos ociosos, los que se lograron reducir en un 61,72%, trayendo consigo el incremento de la producción. Se consideran importantes y principales soluciones: la capacitación continua al personal, concientizándolos de tal manera que les facilite cumplir las metas comunes de la empresa, trayendo como consecuencia el incremento de la eficiencia en el área de panadería y la reducción de los tiempos muertos durante todo el proceso.

Arrieta, E. (2012). En su tesis titulada "Propuesta de mejora en un operador logístico: análisis, evaluación y mejora de los flujos logísticos de su centro de distribución". Desarrollado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima-Perú. Para optar el Título de Ingeniero Industrial. La presente tesis consiste en realizar una propuesta de mejora en los procesos de un operador logístico, en el que pretende optimizar el traslado de productos dentro de sus zonas de trabajo, utilizar menos tiempo y recursos operativos que permitan incrementar el desempeño del personal dentro del centro de distribución logística de la empresa en estudio. La metodología para el estudio de dichos procesos emplea, en primer término, un diagnóstico de la situación original con la finalidad de identificar los problemas ocurridos dentro de la operación logística y, por consiguiente, conocer sus causas orígenes. Estas causas se transformaron en oportunidades de mejora, de las cuales se formularon diferentes propuestas de solución; sin embargo, se tuvo que recurrir a una evaluación de priorización de estas mejoras con el criterio de realizar en primer lugar las que permitan reducir tiempos y costos de operación. De ello refiere las siguientes conclusiones:

La realización de mejoras en los procesos o flujos logísticos de la empresa en estudio representó una gran oportunidad para optimizar el nivel de servicio brindado a sus clientes y al mismo tiempo le permitió la reducción de sus costos operativos.

Es importante realizar una evaluación previa entre lo que la empresa en estudio puede ofrecer como empresa tercerizadora de servicios y lo que realmente se puede realizar debido a la capacidad instalada que se posee. Hay que tener presente que la función de un tercerizador de servicios pasa por mejorar el nivel de eficiencia de sus clientes y a la vez debe proporcionarles valor agregado a través de los servicios ofrecidos.

Se ha identificado que los productos que no son controlados adecuadamente a su llegada al CDL, durante su recepción, generarán reproceso y un mayor consumo de recursos en las siguientes etapas para la atención de los pedidos.

Es importante definir y cumplir adecuadamente con los procesos desarrollados en base a las buenas prácticas logísticas y a la filosofía de trabajo de las 5'S.

Dichas propuestas han sido desarrolladas buscando la optimización de los procesos y el adecuado uso de todos los recursos involucrados.

Lo que propició una efectiva participación en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Rodríguez, C. (2011). En su tesis titulada "Propuesta de un sistema de mejora continua para la reducción de mermas en una procesadora de vegetales

en el departamento de Lima con el objetivo de aumentar su productividad y competitividad.". Desarrollado en la Universidad Nacional de Ciencias Aplicadas, Perú. Para optar el título profesional de Ingeniero industrial. De ello concluye lo siguiente:

En la tesis que se verá a continuación se podrá observar que metodologías se tomaron en cuenta para poder elaborar una propuesta de mejora continua para la reducción de mermas en una procesadora de vegetales.

Se define la planificación de la producción, los conceptos actuales de mejora continua, diversas metodologías de mejora continua, la productividad y eficiencia en procesos productivos que se podrá aplicar en una procesadora de vegetales.

Figuroa, R. (2011). En su tesis titulada "Propuesta de mejora de proceso de acabado de una empresa de confecciones de tejido punto". Desarrollado en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Para optar el título de Ingeniero Industrial. De ello se refiere lo siguiente:

Se determinó la deficiente satisfacción de los clientes como impacto en el costo por diferentes motivos que pudieron haber sido identificados en el área de producción, se expone las consideraciones tomadas para las propuestas de mejora del proceso productivo en una empresa peruana manufacturera dedicada a la fabricación de muebles.

La hipótesis de la que se partió sostiene que para poder incrementar la satisfacción del cliente es necesario contar con un modelo de calidad en cual integra el control de calidad para evitar errores de producción, capacitación de los colaboradores para desarrollar habilidades, cubrir los conocimientos y el establecimiento de un método de trabajo apropiado. Para sustentar esta hipótesis se dividió el presente estudio en cuatro capítulos.

Trujillo, M. (2013). En su tesis titulada "Análisis, diseño e implementación de un sistema de planificación de procesos productivos en la mejora continua de las pymes de textiles y confecciones". Desarrollado en la pontificia Universidad Católica del Perú. Para optar el Título de Ingeniero Informático. El sector textil y de confecciones es una de las industrias más importantes según el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). Para el primer trimestre del 2012 esta industria representó el 8.8% del PBI (Producto Bruto Interno) global [CEP2012] lo cual constituye un ingreso substancial para nuestro país. Uno de los factores de este desarrollo tiene industrial son las pymes dedicadas a este sector que debido a esfuerzo, dedicación y sobretodo loable emprendimiento, han obtenido un crecimiento sostenido, el cual se ve reflejado en el desarrollo de grandes centros industriales y comerciales de textiles y confecciones como es el emporio comercial del distrito de "La Victoria" conocido como Gamarra. De ello se concluye lo siguiente:

Para no incurrir en altos costos de proyectos es utilizó software libre, el cual cuenta con documentación e incluso con constantes mejoras brindadas por una comunidad lo cual fue de gran utilidad al desarrollar el

producto. También, se usó metodologías ágiles de desarrollo con lo cual se pudo apreciar el enfoque colaborativo entre el usuario y el equipo de trabajo para culminar el producto final y que este llegue a tener un gran valor para el usuario. La utilización de un modelo de procesos, como lo es el “Flexible Flow Shop”, facilita la aplicación de algoritmos que ayuden la optimización de planificación de procesos.

Con la aplicación de un marco de trabajo ágil, como lo es Scrum, se obtuvo una mayor comunicación con el usuario puesto que se pudo concretar varias reuniones, en las cuales se validaban los incrementos y el usuario brindaba una retroalimentación al desarrollo del producto. La utilización del marco de trabajo “Codigneiter” facilita la implementación de código utilizando el patrón “Modelo-Vista-Controlador” debido a que ya cuenta con una estructura desarrollada con lo cual se da una guía para seguir con el patrón. Además, con la implementación en una plataforma web, el sistema puede ser brindado como servicio para varios usuarios, los cuales solo se registrarían para acceder a este. Además, el mantenimiento se haría centralizadamente.

Padilla, E. (2012). En su tesis titulada “Desarrollo de los aspectos metodológicos para la implementación de un sistema de mejora continua integrado de gestión en la industria textil y confecciones”. Desarrollado en la pontificia Universidad Católica del Perú. Para optar el título de ingeniero industrial. La presente tesis, presenta una metodología para integrar los Sistemas de Gestión de Calidad, Seguridad en la Cadena de Suministro y Responsabilidad Social en una empresa de exportaciones del sector Textil y Confecciones. Sistemas, Sistemas Integrados de Gestión, Descripción técnica y Caracterización de los Procesos, Ciclo Deming, Proceso de Auditoría, entre otros relacionados, como base para presentar la metodología de integración. De ello se concluye lo siguiente:

La industria textil y confecciones del Perú tienen mucha proyección, pero necesitamos redefinir de manera técnica el modelo de negocio de las empresas. Este modelo de negocio debe incluir: la capacidad de anticiparse a las tendencias, realizar productos especializados, direccionar la oferta a segmentos diferenciados, realizar un proceso de desarrollo de producto creativo e innovador, y realizar también mucha innovación para la manufactura. Esto último representará, para los exportadores del sector textil y confecciones, una protección real, contra la competencia global de los países asiáticos (principalmente en los productos básicos. Ejemplo: T-shirt estampado). Es necesario mejorar y, en algunos casos, cambiar la cultura organizacional de las empresas del sector textil y confecciones (principalmente las grandes exportadoras), como base para la mejora continua. Esta mejora continua, les permitirá obtener una gran eficiencia en el desarrollo de sus procesos, y al mismo tiempo, les permitirá cumplir con los requisitos de los clientes, tanto aquellos requisitos contenidos en una certificación, así como aquellos requisitos que son propios del cliente, e incluso llegar a ubicarse como un referente en el sector. Los desarrollos tecnológicos existentes, son muy diferentes por cada subproceso (en algunos casos, hasta antagónicos), por lo que dichos desarrollos no implican, necesariamente, una mejora tecnológica integral. La integración de sistemas de gestión, implica que dichos sistemas sean controlados por un líder, el cual debe poseer las competencias adecuadas y, al mismo tiempo, estar comprometido con la

mejora continua. Es necesario diferenciar la integración real de los sistemas de gestión, de la declaración de integración de estos sistemas. Es decir, si en la práctica cada sistema funciona de manera independiente, no hay integración real; incluso si se tiene definido un líder del sistema de gestión integrado y se tenga el manual del sistema integrado. Podría haber incluso buen rendimiento de los sistemas por separado, pero no hay integración. Se debe diferenciar entre la integración de procesos y la integración de sistemas de gestión. La integración de procesos implica un alineamiento estratégico. La integración de sistemas de gestión, no solo implica un alineamiento estratégico, sino principalmente, la existencia de un líder que gobierna los procesos de dos o más sistemas. La integración de los sistemas de gestión, debe realizarse, solo si los sistemas reunidos, pueden funcionar igual o mejor, administrados por un líder. Si no es así, debemos dejar que cada sistema por separado se vuelva sólido, interactúe correctamente con los demás sistemas y contribuya de manera efectiva con el objetivo estratégico. En el caso de la industria textil y confecciones (principalmente en las grandes empresas de exportación), en la cual los sistemas de gestión aún están consolidándose, y aun así, les exigen que se certifiquen en seguridad de la cadena de suministro, en responsabilidad social empresarial, entre los principales (y últimamente obligatorios e indicados en los contratos, como requisitos para producir sus prendas); se debe proyectar el método de integración presentado en la presente tesis (y otros existentes), para lograr la integración de estos sistemas, que permita aumentar su eficiencia y con ello su competitividad. Si los sistemas no tienen sus procesos caracterizados correctamente, entonces no son estables, y en consecuencia el conjunto de normas y estándares definidos en las certificaciones existentes, no pueden tener la eficacia total sobre la mejora del rendimiento de los sistemas.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Base Teórica y Científicas Relacionadas a la Mejora Continua

Según Sampieri H. (2011), La Variable Independiente; es aquella propiedad, cualidad o característica de una realidad, evento o fenómeno, que tiene la capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables. Se llama independiente, porque esta variable no depende de otros factores para estar presente en esa realidad en estudio.

Algunos ejemplos de variables independientes son; el sexo, la raza, la edad, entre otros. Veamos un ejemplo de hipótesis donde está presente la variable independiente: “Los niños que hacen tres años de educación preescolar, aprenden a leer más rápido en primer grado.” En este caso la variable independiente es “hacen tres años de educación preescolar.” Porque para que los niños de primer grado aprendan a leer más rápido, depende de que hagan tres años de educación preescolar.

Según: Bonilla, E. (2010) en su libro titulado “Mejora Continua de los Procesos”, manifiesta: La mejora es una estrategia empresarial utilizada para elevar el desempeño de los procesos y consecuentemente la satisfacción de los usuarios, y como tal está constituida por una serie de

programas de acción y uso de recursos; puede desarrollarse en los niveles operativos, tácticos y estratégicos. La encamina a los miembros de la organización a superar de manera sistemática los niveles de productividad y calidad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para, de esa forma, elevar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado. Mejorar de manera continua implica reducir constantemente la variabilidad de los procesos, ya que estos son los principales generadores del desperdicio.

La implantación de la mejora continua fortalece el aprendizaje de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, la participación activa de todo el personal y promueve la cultura de calidad. Las empresas deben utilizar plenamente las capacidades intelectual y creativa y la experiencia de todos sus colaboradores. Ha finalizado la hora en que unos pensaban y otros solo trabajaban, en las empresas competitivas todas tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la corporación. Sus puestas de trabajo, sus posibilidades de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.

Definición Operacional

La mejora continua ayudara a que los colaboradores mejoren sus estrategias de trabajo y así podrán alcanzar los objetivos de la empresa y así mejorar la planificación en el abastecimiento.

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

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

$$\text{Satisfacción} = \frac{\text{Calidad percibida}}{\text{Expectativa}}$$

En ese sentido, 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 esa 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 la alta dirección que apoye y reconozca las iniciativas del personal.

Tal como lo habíamos planteado en la introducción, el mejoramiento puede dividirse 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.

Desde el punto de vista sistémico, una empresa competitiva atraviesa periodos de innovación, cambiando el statu quo en forma profunda y sobre esta realidad aplica la mejora continua Kaizen. La grafica mostrada a continuación esquematiza tal idea.

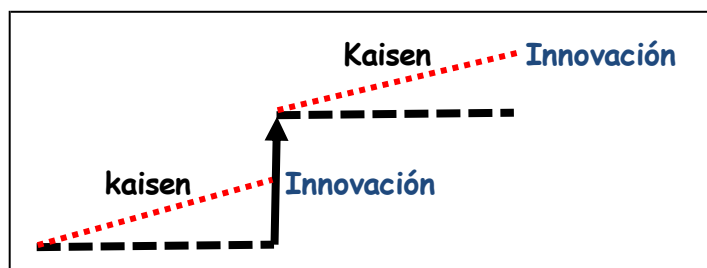


Figura 1. Mejora continua de procesos
Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista de la participación jerárquica, la alta dirección establece la división, los objetivos estratégicos, las políticas, y proporciona el apoyo material y reconocimiento para que las metas Kaizen se logren; la administración media despliega las metas estratégicas y las convierte en metas de proceso a fin de orientar a los supervisores y trabajadores que de manera natural opten por participar en el proceso de mejoramiento, también deben motivar la participación y la creatividad. Los trabajadores y supervisores que de manera natural opten por participar en el proceso de mejoramiento continuo pueden conformar equipos de mejora para desarrollar oportunidades de mejora identificadas en su proceso o área de trabajo.

En cuanto a la innovación, el proceso suele estar dirigido por la alta dirección y compromete a la dirección media en su desarrollo, sin que ello signifique eximir a los supervisores y trabajadores de su participación; este proceso tiene un enfoque más sistemático y su desarrollo requiere del mediano o largo plazo, a diferencia de la mejora continua Kaizen, que se basta con el corto plazo. Las técnicas utilizadas para el proceso de innovación suelen ser más complejas, como en el caso del rediseño de procesos o la técnica del Six Sigma.

Finalmente, proporcionamos ejemplos para cada tipo de mejora:

- Mejora continua Kaizen: “Reducir el consumo de combustible en el sistema de calderos”, “Reducir la cantidad de prendas defectuosas en la sección de costura”
- Mejorar drástica o innovación: “mejora del nivel de servicio al cliente final (nivel de cumplimiento) en la cadena de suministro de lavadoras Whirpool”, “reducir del nivel de error en el proceso de pronóstico de Procter y Gamble”

Técnicas para la mejora continua de los procesos

Existen diversas técnicas para implementar la mejora continua en las organizaciones, entre las cuales resaltan el programa de las cinco “S”, la mejora continua Kaizen y la mejora a través del enfoque de Six Sigma. A continuación, pasamos a explicar brevemente cada una de ellas

Las cinco “S” y el proceso de mejora continua

Las cinco “S” constituyen una de las estrategias que da soporte al proceso de mejora continua (Kaizen) utilizadas por la manufactura esbelta, su origen es paralelo al movimiento de la calidad total ocurrida en Japón, en la década de 1950, y su principal objetivo es lograr cambios en la actitud del empleado para con la administración de su trabajo. Los principales valores que se desean reforzar son:

Tabla 1. Las cinco S y el proceso de mejora continua

Seiri (clasificar):	Diferenciar entre elementos necesarios e incensarios, en el ambiente de trabajo.
Seiton (organizar):	Disponer en forma ordenada los elementos clasificados como necesarios.
Seiso (limpiar):	Desarrollar un sentido de limpieza permanente en el lugar de trabajo.
Seiketsu (normalizar):	Estandarizar las prácticas para mantener el orden y limpieza, y practicar continuamente los principios anteriores.
Shitsuke (perseverar):	Vencer la resistencia al cambio y hacer un hábito de las buenas prácticas.

La estrategia de las cinco “S” se propone como metas específicas:

- Responder a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminar desperdicios producidos por el desorden, falta de aseo, fugas, contaminación etcétera.
- Reducir las pérdidas por incumplimiento de las especificaciones de calidad tiempo de respuesta.
- Contribuir a incrementar la vida de los equipos, gracias a la inspección permanente por parte de la persona que opere la maquinaria.
- Mejorar la estandarización y la disciplina en el cumplimiento de los estándares al tener el personal la posibilidad de participar en la elaboración de procedimientos de limpieza, lubricación y ajuste.

- Hacer uso de elementos de control visual como tarjetas y tableros para mantener ordenados todos elementos herramientas que intervienen en el proceso productivo.
- Conservar el sitio de trabajo mediante periódicos sobre las acciones de mantenimiento de las mejoras.
- Facilitar cualquier tipo de programa de mejora continua: Kaizen producción justo a tiempo, control total de calidad y mantenimiento productivo total.
- Disminuir las causas potenciales de accidentes y aumentar la conciencia de cuidado y conservación de los equipos y demás recursos de la compañía.

Mejora continua (Kaizen)

La mejora continua (Kaizen) es una filosofía japonesa que abarca todas las actividades del negocio, se le conceptualiza también como una estrategia de mejoramiento permanente; puede ser considerada como la llave del éxito competitivo japonés. La mejora puede referirse a los costos, el cumplimiento de las entregas, la seguridad y la salud ocupacional, el desarrollo de trabajadores, los proveedores, los productos, etcétera.



Figura 2. Mejora continua Kaizen

Entre los ejemplos de proyectos de mejora basados en la metodología Kaizen se puede mencionar los siguientes:

- Reducción en el tiempo de calibrando de las maquinas inyectoras de productos plásticos.
- Reducción en el tiempo de colada de acero.
- Reducción en el consumo de CO2 en una línea de embotellado de bebida gaseosa.
- Reducción en el tiempo de carga de los camiones que trasportan acero.

La filosofía Kaizen ha sido adoptada exitosamente en muchas corporaciones japonesas, como Toyota y Sanyo, y otras empresas líderes del mundo: Mercedes Benz, 3M, Motorola, AT Yt, etcétera.

En el desarrollo de las estrategias Kaizen han contribuido los expertos japoneses Masaaki Imai, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, Kano, Shigeo Shingo y Taiichi Ohno, así como los gurús occidentales Edwards Deming y Joseph Juran.

La mejora continua se fundamenta en el perfeccionamiento constante del diseño original, a cargo de todos los empleados de la empresa, con especial énfasis en los operarios de producción, y no requiere grandes inversiones. Afecta al producto y a los procesos que permiten su obtención, incluyendo los procesos de gestión. Promueve la colaboración del personal y hace posible su crecimiento en motivación y en “saber hacer” colectivo.

La metodología Kaizen precisa de una fuerte disciplina, de una concentración necesaria para mejorar de forma continua, planteando nuevas metas en materia de calidad, productividad, satisfacción del cliente, tiempo de ciclo y costos.

Según esta técnica, no basta que el ejecutivo cuente con un sistema de información que le notifique lo que sucede en los procesos productivos (sean estos de bienes o de servicios) sino que resulta fundamental visitar varias veces por día el proceso para evaluar personalmente que ocurre y por qué; es decir, “Si se quiere mejorar los resultados es menester concentrarse en mejorar los procesos”.

Masaaki Imai da a conocer un conjunto de principios en los que la filosofía Kaizen basa su ejecución:

- Orientación al cliente
- Calidad total
- Robótica
- Círculos de calidad
- Sistemas de sugerencias
- Automatización
- Disciplina en el puesto de trabajo
- Mantenimiento total productivo
- Kanban
- Mejora de la calidad
- Just in time
- Cero defectos
- Grupos de mejora
- Relación cooperativa entre trabajadores y dirección
- Mejora de la productividad
- Desarrollo de nuevos productos

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación puede contribuir a superar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo la organización logra ser más productiva y competitiva en su sector de mercado.

El punto de partida para el mejoramiento es saber identificar un problema u oportunidad de mejora, es decir todo resultado o estado que difiere de su meta o estándar preestablecido. Mantener el estado de las cosas (statu quo) es el principal enemigo del Kaizen. Esta técnica enfatiza el reconocimiento de problemas, proporciona pistas para la identificación de estos y es un proceso para su resolución.

Entre las características del proceso del Kaizen se encuentran:

- Motiva la participación de los trabajadores en la solución de los problemas.
- Fortalece el trabajo en equipo y eleva el nivel de inteligencia emocional de la organización.
- Promueve el pensamiento orientado al proceso, ya que al mejorar los procesos se mejoran los resultados.
- No requiere necesariamente de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas; solo se necesita técnicas sencillas, como las siete herramientas del control de calidad.
- La resolución de problemas enfoca las causas-raíz.
- Busca elevar la calidad y productividad de los procesos, y su principal motivación es la satisfacción de los clientes.

Las etapas genéricas del proceso de mejora continua se basan en el Ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) creado por Shewart y dando a conocer por Deming a la alta dirección japonesa en la década de 1995. Las principales actividades de mejora comprendidas en cada ciclo son:

Planificar

- Designar y capacitar al personal involucrado.
- Revisar los procesos y medir los resultados.
- Determinar las necesidades de los clientes.
- Relacionar el desempeño de procesos y las necesidades de los clientes.
- Determinar las oportunidades de mejora.
- Establecer las metas.
- Proponer el plan y preparar al personal para el despliegue.

Hacer

- Implementar el plan de mejora.
- Recopilar los datos apropiados.

Verificar

- Medir y analizar los datos obtenidos luego de implantar los cambios.
- Comprender si nos estamos acercando a la meta establecida.
- Revisar y resolver los asuntos pendientes.

Actuar

- Incorporar formalmente la mejora al proceso.
- Estandarizar y comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa.
- Estar atentos a las nuevas oportunidades de mejora.

El proceso de la mejora continua se caracteriza por aplicar una metodología sistemática, basada en el uso de herramientas estadística y gráficas, como diagramas de flujo, histograma, graficas de control, diagrama causa efecto, diagrama de Pareto, diagramas de flechas, entre otras, lo cual proporciona objetividad en el análisis y la toma de decisión sobre un problema en particular.

Propósito de Mejora Continua:

Según Puello O. (2008), El éxito de la mejora continua del servicio depende de cómo se identifique y utilicen las oportunidades de mejora a lo largo de todo el ciclo de vida del servicio.

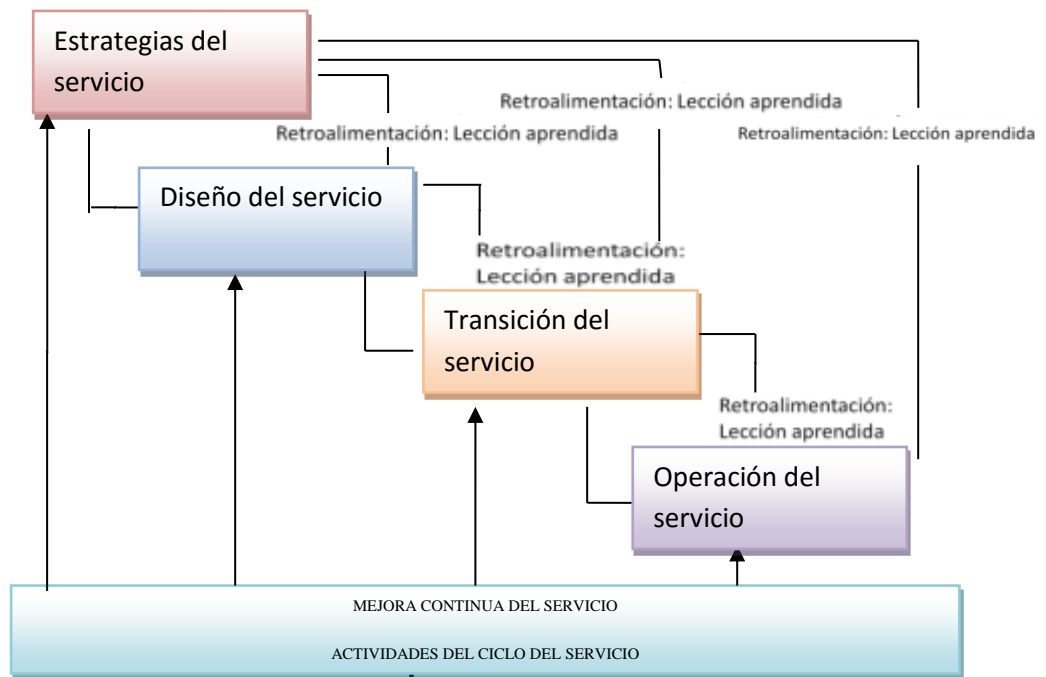


Figura 3. Modelo de mejora continua Fuente Propia

El propósito principal de la mejora continua del servicio es:

- Alinear los servicios de la TI de acuerdo con los cambios que el negocio necesita. Identificar e implementar las mejoras con los servicios de la TI que le dan
- soporte a los procesos del negocio.

Los objetivos de la mejora continua del servicio son:

- Revisar, analizar, y hacer recomendaciones sobre las oportunidades de mejora en cada fase del ciclo de vida
- Revisar y analizar los logros del nivel de servicio

Mejorar:

- La calidad de los servicios de la TI
- La eficiencia y efectividad para establecer los procesos de ITSM (Gestión de Servicios de TI)
- El costo de la efectividad de la entrega de los servicios de la TI
- Asegurar que la aplicación de los métodos de la gestión de la calidad soporta las actividades de la mejora continua.

La mejora continua proporciona una guía en:

- El mejoramiento de los servicios.
- El mejoramiento de la eficiencia y la efectividad de los procesos
- El mejoramiento de todas las fases del ciclo de vida del servicio
- La medición de los procesos y servicios

Los siguientes son dichos sobre medición y gestión:

- “no se puede gestionar lo que no se puede controlar”.
- “no se puede controlar lo que no se puede medir”
- “no se puede medir lo que no se puede definir”

Existen diversas teorías acerca de la calidad y los procesos de mejora continua y su aplicación a las empresas y organizaciones, en consecuencia, para entender mejor este trabajo, se abordarán algunos aspectos de la filosofía de cuatro grandes gurús de la calidad como W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, y Kaoru Ishikawa, por considerar que estos autores aportan los conceptos más relevantes que ayudarán a solucionar el problema a tratar. A continuación, se realizará una descripción de algunos de los puntos más importantes de las teorías desarrolladas por ellos.

Deming, E. impulsó a los japoneses en la adopción de un enfoque sistemático para la solución de problemas, Espinosa (2007). El Círculo Deming o PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), estimuló también a los directivos de las compañías a participar más activamente en los programas de mejora de calidad.

De acuerdo a autores como Izar y González (2004), un círculo de calidad consiste en cuatro etapas:

- Planear. Aquí, se define la visión o metas: dónde se quiere estar en un tiempo (lugar, posición en la compañía o ingresos); se establece

el objetivo de la mejora, después se realiza un diagnóstico para determinar la situación actual en todos los aspectos y definir la problemática o áreas de mejora, seleccionando las más importantes o las que más impacto tengan. Posteriormente, se plantea una teoría de solución y después se define un plan de trabajo a implementar

- Hacer. En ésta etapa, se pone en práctica el plan de trabajo, alineado, estableciendo controles de seguimiento orientado al plan. Para llevar el control de la implementación, se pueden utilizar herramientas como la gráfica de Gantt o la lista de verificación de tareas realizadas, que permiten observar claramente el avance del proceso.
- Verificar. Se lleva a cabo la verificación, en la que se validan los resultados obtenidos y se comparan con los planeados. Es importante que se hayan establecido indicadores de resultados para realizar la medición correspondiente, ya que lo que no se puede medir no se puede mejorar, en forma sistemática.
- Actuar. Para concluir las etapas del ciclo de calidad, se actúa. Es decir, si al verificar los resultados, se lograron los beneficios deseados, será fundamental sistematizar y documentar los cambios realizados para asegurar la continuidad de los beneficios obtenidos. En cambio, si no se lograron los resultados, se replantea la teoría de solución hasta lograr los beneficios esperados.

Si por alguna razón, se deja utilizar el círculo, éste puede quedarse en la última posición lograda, siempre y cuando el proceso se haya estandarizado y documentado de manera adecuada, de lo contrario, el círculo retrocederá y se perderán las mejoras realizadas. Para llevar con éxito un programa de mejora es indispensable considerar y aplicar varios aspectos de la calidad, los cuales servirán de base para el buen funcionamiento de cualquier organización.

Deming, E. (1989), estableció varios puntos para la construcción de una cultura de administración de la calidad. Sus aportaciones marcaron un derrotero en el nuevo estilo administrativo, buscando la erradicación de las barreras laborales para que el trabajador pudiese sentir orgullo por su trabajo, y para que los administradores asumieran su responsabilidad respecto de la calidad. Algunos puntos de la filosofía de Deming son: crear constancia de propósito para mejorar productos y servicios; crear un plan para ser competitivo y asegurar la permanencia del negocio a corto, mediano y largo plazo, mediante la innovación, la investigación y la educación, la mejora continua, los servicios con un enfoque centrado en el cliente y el mantenimiento de instalaciones y equipos.

Otro punto importante es mejorar el sistema de producción y servicios en forma constante y permanente para mejorar la calidad y productividad y reducir los costos. Se debe trabajar en forma continua para reducir los desperdicios y errores, buscando mejorar la calidad en todas y cada una de las actividades de la empresa. Un aumento continuo en la calidad producirá una mejora continua en la productividad. De acuerdo a los razonamientos de Deming, se deben implementar planes de capacitación y actualización en el trabajo ya que es fundamental que los trabajadores reciban entrenamiento constante. Hasta hace unos años a la fecha, la capacitación no se había tomado en cuenta como algo

indispensable, por lo que era muy común encontrar empleados mal capacitados o sin ningún entrenamiento.

También es importante, implementar un programa de educación y autodesarrollo para empleados y que la administración incorpore métodos estadísticos sencillos para el control de las actividades diarias. Para ello, se requiere capacitar a las personas en el uso de herramientas estadísticas básicas, que faciliten la documentación y registro de las actividades desarrolladas

Juran, J. (1999). Juran afirma que la noción de satisfacción del cliente, está ligada al concepto de calidad en el servicio, en el que el nivel de calidad de un servicio es el cliente que lo recibe y en particular, dos factores: sus expectativas y sus experiencias, tal como lo define Evans *et. al.* (1995, p. 56), quien dice que "La calidad es cumplir o mejorar las expectativas de los clientes, tanto externos como internos". Juran y Gryna (1995), consideran desde un punto de vista organizacional y relacionado con la herramienta estratégica de la calidad, que la calidad en el servicio, es cuando se igualan o sobrepasan las expectativas tanto de los clientes internos como de los externos; en donde los clientes internos son aquellos que no sólo incluyen al usuario final, sino también a los procesadores intermedios y a los comerciantes. Mientras que los clientes externos son todos aquellos proveedores o personas que vienen a las instalaciones de una organización y que requieren satisfacer ciertas necesidades de información, materiales o servicios. Juran (1998), plantea en su teoría de calidad que ésta no se da por accidente, sino que debe de ser planeada cuidadosamente, define a la calidad como "la satisfacción del cliente" y enfatiza que un cliente, es aquel a quien un producto o proceso impacta

Kaoru Ishikawa (1994). Dentro de su filosofía de calidad dice que, la calidad debe ser una revolución de la gerencia. El control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. De acuerdo con Ishikawa el control de calidad en Japón, tiene una característica muy peculiar, que es la participación de todos, desde los más altos directivos hasta los empleados de más bajo nivel jerárquico. Expuso que el movimiento de calidad debía de imponerse y mostrarse ante toda la empresa, a la calidad del servicio, a la venta, a lo administrativo, etc. Cruz (2004).

Ishikawa describe el papel que juegan las siete herramientas básicas para la calidad, al ayudar a controlar el proceso y a orientar en la búsqueda de causas para realizar mejoras, Gutiérrez (2005).

Dentro de las múltiples aportaciones de Ishikawa, se encuentra el diagrama causa-efecto que lleva su nombre (Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado). Ishikawa desarrolló el primer diagrama en la Universidad de Tokio en 1945, para explicar a los ingenieros de la Acerera Kawasaki la relación entre algunos factores y la calidad del producto. Ishikawa presentó este diagrama como herramienta de apoyo para los círculos de calidad en su proceso de mejora. Destacó también la importancia de la comunicación abierta en los grupos para la construcción de los diagramas. Este diagrama se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las

causas que dan origen a los problemas presentados en los procesos de producción de cualquier organización

2.2.2. Bases Teóricas y Científicas Relacionado a la Planificación del Abastecimiento

Según Sampieri, H. (2011), La Variable Dependiente; es aquella característica, propiedad o cualidad de una realidad o evento que estamos investigando. Es el objeto de estudio, sobre la cual se centra la investigación en general. También la variable independiente es manipulada por el investigador, porque el investigador él puede variar los factores para determinar el comportamiento de la variable.

La Planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios.

Definición Operacional

La planificación del servicio abastecimiento

- 1.- Mejorar sus estrategias de trabajo.
- 2.- Planificación en el servicio de abastecimiento
- 3.- Alcanzar los objetivos de la empresa y mejorar la planificación en el servicio de abastecimiento.

La Planeación estratégica debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que, en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico.

¿Cómo se debe preparar una organización para un plan eficiente de abastecimiento y distribución?

Un plan debe tener:

- Una robusta comunicación interna y externa de la empresa.
- Una visibilidad global en la cadena de abastecimiento y distribución.
- Una colaboración sustentable en el tiempo con proveedores y clientes.
- Políticas y normas claras y conocidas por la organización y el equipo de trabajo.
- Procesos de trabajos claramente definidos y conocidos por la organización.
- Definición y participación de reuniones periódicas de trabajos de coordinación y planificación.
- Entender que la planificación de la cadena de abastecimiento y distribución es un proceso de la empresa, por lo que la ejecución de este debe ser colaborativo e integral.

¿Qué ver y en donde tener visibilidad de la cadena de abastecimiento y distribución?

Todos los datos que ayuden a tener una trazabilidad y seguimiento de los productos desde su origen hasta su destino final. Al definir los datos a ver, debemos tener plena claridad de la dificultad de implementar el proceso de recolección de estos, tanto a nivel de esfuerzos como calidad y oportunidad de la información. También se deben contemplar procesos de validación de los datos recolectados, de manera de asegurar la calidad de ellos. Todo dato a recolectar debe aportar antecedentes de manera que permita construir y elaborar información útil y valiosa en tiempo, calidad y cantidad para la toma de decisión oportuna.

En general se debe ver toda aquella información que aporte valor a la trazabilidad de la cadena de abastecimiento y distribución, además, de la que permita eliminar las zonas o cajas negras de la cadena.

Es importante identificar cuáles son los datos, por tipo de negocio, que se deben ver, pero estos se pueden clasificar en 4 grupos que son:

- Los productos
- Proveedores
- Mis operaciones
- Cliente o Mercado

Algunos ejemplos de estas dimensiones pueden ser:

1. Los Productos

- Fechas de vencimientos
- Lote productivo
- Unidad de medida
- Codificación
- Condición del producto, (disponible o no disponibles).

2. Proveedores

- Seguimiento de las órdenes de compras pendientes
- Lead time (¿Cuándo considerar que se cumplió?)
- Nivel de incumplimiento

3. Mis operaciones

- Nivel de inventarios (Por CD, en tránsito, punto de venta, etc.)
- Rotación de los productos
- Seguimiento en ruta de la distribución o reparto
- Composición y calendario de promociones
- Nivel de servicio
- Etc.

Planificación estratégica

Definición:

Hernández. R., (13 de junio de 2016) La Planeación Estratégica.

Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, analizan y procesan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la Organización.

Más concretamente, es un proceso mediante el cual la Organización define su Visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir del análisis D.O.F.A. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información, sobre sus factores críticos de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos, para que se convierta en un estilo de gestión, el cual haga de la Organización un ente proactivo y anticipatorio.

La planeación estratégica está, tan estrechamente entrelazada, que prácticamente es inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo, al igual que todo gerente, debe necesariamente comprender y manejar con soltura, sus características, naturaleza y realización.

En estos momentos viene a mi memoria Peter Drucker al referirse a la eficacia y la eficiencia (efectividad) ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas (eficacia). Éste criterio tiene una similitud interesante con los dos aspectos de la planeación estratégica: es fundamental establecer las metas "correctas" y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos en esta planeación son vitales para el bienestar del proceso administrativo en la organización.

La planificación estratégica pone especial énfasis (no es el único) en el análisis del contexto y su evolución pasada, gira en torno a los elementos que están en su cúspide (visión, misión, objetivos y estrategias globales de la organización) y se centra principalmente en las directrices, objetivos y estrategias para el bienestar de la organización y su interrelación con el entorno (comunidad y por ende el país).

Creo necesario señalar, más bien resaltar, que la planificación estratégica básicamente cuestiona a la organización como un todo y romper de plano con lo urgente y se aboca a lo importante, en contraposición con el normal funcionamiento operativo en el que están inmersas las organizaciones, por lo que generalmente se enfrenta a una serie de típicas barreras en los diferentes niveles jerárquicos de éstas.

Modelos de Planificación Estratégica.

Modelo de Fred David

Se refiere al principio sistémico, este modelo especifica la interacción de los componentes de la organización respecto a sí misma, a través de las tres

(3) fases que lo componen: formulación, implantación y evaluación de la estrategia; establece una interacción entre los distintos niveles jerárquicos y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. De esta manera, la toma de decisiones no se presenta como responsabilidad única del nivel directivo, y establece la participación del personal como factor clave para el compromiso ante los cambios necesarios. El modelo genera una estructura física y cognitiva manifestada en las estrategias, las cuales se traducen en un plan estratégico, cuyos resultados se revelan como conocimiento de la organización para la toma de decisiones. El principio de retroalimentación se hace evidente en este modelo ya que el mismo especifica que el proceso de planificación estratégica nunca termina, la retroalimentación es aplicada al obtener los resultados en la fase de evaluación y ser comparados con dicho plan. Se manejan tres etapas:

- Formulación de la estrategia
- Implantación de estrategias
- Evaluación de la estrategia

Modelo de Kaplan y Norton (Cuadro de Mando Integral)

Este modelo no responde al principio sistémico cuando establece la traducción de la estrategia en objetivos estratégicos sólo por parte de la alta dirección de la organización, y no manifiesta la interacción de las partes que la conforman como patrón organizativo, lo cual se puede evidenciar en la primera fase a través de la clarificación de la visión, sin considerar a los trabajadores de distintos niveles jerárquicos dentro de la organización. Asimismo, plantea un sistema de información que divulgue los objetivos además del sistema de indicadores estratégicos para la medición del plan estratégico.

Éste es un modelo vertical de mando y control en donde el director general determina la dirección mientras que los directivos y empleados de primera línea llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan.

Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer

El principio sistémico se hace evidente en el Modelo de Planificación Estratégica Aplicada, dado que los autores manifiestan la necesidad de la interacción e interconexión de distintos actores dentro de la organización en la fase de planeación, es decir, el modelo considera, por un lado, la creación de grupos de trabajo conformados tanto por el director general como por un grupo representativo de trabajadores de la organización que aporten en el proceso de toma de decisiones, como, por otro lado, la evaluación de la respuesta ante estas decisiones. El Modelo implica nueve fases secuenciales:

- Planeación
- Búsqueda de valores
- Formulación de la misión
- Diseño de la estrategia del negocio
- Auditoria del desempeño
- Análisis de brechas
- Integración de los planes de acción
- Planeación de contingencias
- Implementación

Abastecimiento

Definición Autor: Experto Gestipolis.com (2016)

El abastecimiento o aprovisionamiento es el conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que una organización requiere para su operación adecuada y eficiente, ya sea de fuentes internas o externas.

Dentro del proceso de abastecimiento se tienen las siguientes actividades:

- Cálculo de necesidades
- Compra o adquisición
- Obtención
- Almacenamiento
- Despacho o distribución
- Control de stocks
- Utilización de desperdicios

Otra definición expresa que el abastecimiento es una de las etapas de lo que suele llamarse Cadena de Suministro. En términos generales este concepto engloba los procesos de negocio, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permite la transformación de materias primas en productos y servicios que son ofrecidos y distribuidos a los usuarios para satisfacer su demanda.

En particular, el abastecimiento puede ser entendido como el proceso realizado por una organización para conseguir aquellos bienes y servicios que requiere para su operación y que son producidos o prestados por terceros. Este concepto implica incorporar en la definición de proceso todas aquellas actividades que se relacionan con la compra o contratación, desde la detección de necesidades hasta la extinción de la vida útil del bien o servicio.

El proceso de abastecimiento puede ser dividido en seis etapas:

- Definición de requerimientos
- Selección del mecanismo de compra
- Llamado y recepción de ofertas
- Evaluación de las ofertas
- Adjudicación y formalización
- Ejecución y gestión del contrato

Una más dice que el abastecimiento es parte de la logística de producción junto con la distribución física, el mantenimiento y los servicios de planta. El objetivo general del sistema de abastecimiento es proveer a la función de producción de los materiales y recursos necesarios, en tiempo y forma adecuados. El sistema de abastecimiento comprende 3 sub-funciones:

- Gestión de compras
- Recepción
- Almacenaje – Administración de stocks

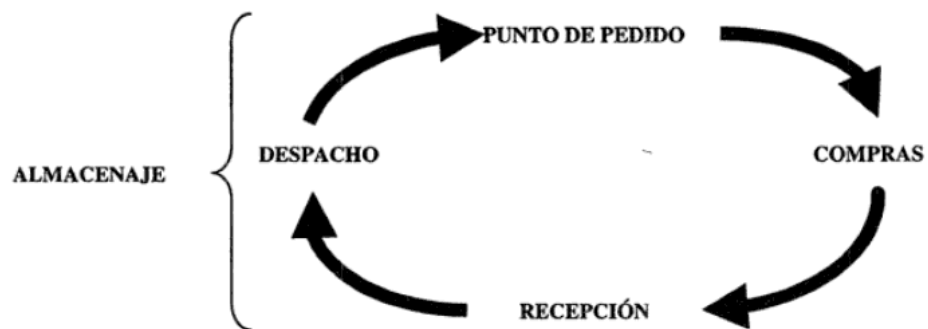


Figura 4. El ciclo de abastecimiento

Fuente: Boland y otros

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

La investigación tratará en analizar los enfoques de la mejora continua para identificar sus particularidades y semejanzas y poder relacionarlas con la planificación del servicio de abastecimiento.

Examinar entonces, mirando los mecanismos tanto de la mejora continua como de la planificación del servicio de abastecimiento para así posiblemente determinar si existe una relación entre ambos y si esta puede llegar a contribuir a la empresa. Hoy en día, las empresas que realizan planeación estratégica tienen mejoramiento continuo, ni tampoco que este se encuentre sumergido en ello. En consecuencia, no se puede demostrar que el mejoramiento sostenido sea necesario para lograrlo. Pero la falta de claridad en cuanto a la correlación de ambas prácticas es lo que fundamenta la presente investigación. Por lo que resulta provechoso formular el siguiente interrogante: ¿Son los mecanismos del plan de mejora continua precisos para llevar a cabo el proceso de planificación del servicio de abastecimiento?

En primera instancia, se revisó esmeradamente los conceptos de mejora continua y planeación estratégica, planteados por varios autores. Se tuvo que procesar una gran cantidad de bibliografía para poder establecer si existían metodologías distintas para ambas prácticas. Tras la búsqueda, se seleccionó los autores pertinentes para continuar con la investigación.

En segunda instancia, se realizó una síntesis de los principales fundamentos, tanto de la mejora continua y planificación estratégica. Posteriormente, estas características fueron contrastadas para semejanzas entre ambas.

Y, por último, según los resúmenes observados, se procedió a revisar si los mecanismos de mejora continua son necesarios para llevar a cabo el plan de mejora de la planificación del servicio de abastecimiento.

Chiavenato, I. (2011), manifiesta:

Toda organización debe considerarse de manera simultánea desde los puntos de vista de la eficacia y de la eficiencia. Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. En la medida en que el administrador se preocupa por hacer bien las cosas, se ocupa de la eficiencia (la mejor utilización de los recursos disponibles). Cuando utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, es decir, para verificar si las cosas bien hechas son las que de verdad se deben hacer, se ocupa de la eficacia (el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles). A pesar de todo, la eficacia y la eficiencia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente en sus operaciones y no ser eficaz, o viceversa. También puede no ser eficiente ni eficaz. Lo ideal es una empresa eficiente y eficaz.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

3.1.1. El tipo de investigación

Investigación Descriptiva - Correlacional

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P (2010), define la investigación descriptiva como la caracterización de un hecho. Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionando las variables medidas. Por ello nos permitirá desarrollar de manera competitiva:

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2011), señalan que “las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes” y las “investigaciones correlacionales estudian las relaciones entre variables dependientes e independientes, ósea se estudia la correlación entre dos variables”.

- Conocimiento de mejora continua a los trabajadores de la empresa.
- Acceder a diversas estrategias para incrementar la productividad de los asesores Tgestiona.
- Consolidar el compromiso con el cumplimiento de metas y funciones por parte de los colaboradores de la empresa.
- En efecto el estudio descriptivo se realizará desarrollando estrategias que permitirá a los colaboradores de la empresa, ser más productivos.

Explicativa

Según Méndez, C. (2012), redacta que los estudios orientados a la comprobación de hipótesis casuales, pueden definirse en el nivel explicativo y su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico, razón por la cual el rigor científico se constituye en pilar fundamental para su elaboración.

El estudio explicativo se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

3.1.2. Nivel de Investigación

La investigación corresponde al nivel exploratorio, descriptivo-explicativo.

Esta investigación se ubica en el tercer nivel del conocimiento científico, pues se requiere un conocimiento de la teoría, los métodos y técnicas de investigación, pues se trata de efectuar un proceso de abstracción a fin de destacar aquellos elementos, aspectos o relaciones que se consideran básicos para comprender los objetos y procesos

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población de estudio está constituida por el área de Planificación Logística Integral de la empresa Tgestiona Logística SAC.

Levin, R. y Rubin, D. (2011), "Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones".

"La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación "(Tamayo 2009, p. 45).

Tabla 2. Población y muestra

ÁREAS	N° DE TRABAJADORES	%
Planificación Logística Integral (PLI)	50	83
Planificación del Reaprovisionamiento	10	17
TOTAL	60	100

Fuente: Planilla 2016

3.2.2. Muestra

Supo, J., El muestreo es un procedimiento mediante el cual extraemos una parte de la población, con la finalidad de estudiarla y obtener conclusiones para extrapolarlas hacia la población, a este segundo procedimiento se le conoce como inferencia y será efectivo únicamente si hemos seleccionado una muestra representativa.

Una de las cuestiona más importantes que no podemos perder de vista nunca, es que el interés del investigador es estudiar a la población, y nunca a la muestra. Por ejemplo, para conocer el valor de la hemoglobina de una persona obtenemos 5cc cúbicos de sangre, luego de analizarlos, descartamos la muestra, porque el interés no está en la muestra, sino en la población.

Estudiar a una población a través de solamente una parte de ella conlleva asumir un error derivado de la variabilidad natural que presentan las unidades de estudio, así que lo primero que debemos hacer, es un análisis de factibilidad para acceder a la población.

Murria, R. (2009), "Se llama muestra a una parte de la población a estudiar qué sirve para representarla"

Cadenas (2010), "Una muestra debe ser definida en base de la población determinada, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse a la población en referencia".

"La muestra es el grupo o subconjunto representativo que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico. Por ello es la que

puede determinar la problemática ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso.” (Tamayo, 2009 Pg.56)

Criterios de selección

En este caso la muestra será de tipo no probabilístico, por conveniencia, puesto que la población es pequeña, se escogerán 30 trabajadores de la empresa Tgestiona Logística SAC.

3.3. Hipótesis

3.3.1. Hipótesis general

Hipótesis afirmativa

El plan de mejora continua incidiría significativamente en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016.

Hipótesis nula

El plan de mejora continua no incidiría significativamente en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016.

3.3.2. Hipótesis específica

El nivel de aceptabilidad de la mejora continua incidiría significativamente en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la Empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016

La aplicación de estrategias e infraestructura de la mejora continua incidiría significativamente en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016

3.4. Variables – Operacionalización

Una variable se puede definir como toda aquella característica o cualidad que identifica a una realidad y que se puede medir, controlar y estudiar mediante un proceso de investigación.

Fidias, A. (2006), define una variable como “Características de la realidad que pueden ser determinadas por observación y, lo más importante, que pueden mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra, de una persona a otra, o de un país a otro”. En este sentido, se puede decir que es un fenómeno que se intenta explicar y que será objeto de estudio a lo largo de la investigación.

3.4.1. La variable independiente

Es aquella propiedad, cualidad o característica de una realidad, evento o fenómeno, que tiene la capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables. Se llama independiente, porque esta variable no depende de otros factores para estar presente en esa realidad en estudio.

Algunos ejemplos de variables independientes son; el sexo, la raza, la edad, entre otros. Veamos un ejemplo de hipótesis donde está presente la variable independiente: “Los niños que hacen tres años de educación preescolar, aprenden a leer más rápido en primer grado.” En este caso la variable independiente es “hacen tres años de educación preescolar.” Porque para que los niños de primer grado aprendan a leer más rápido, depende de que hagan tres años de educación preescolar.

3.4.2. La variable dependiente

Es aquella característica, propiedad o cualidad de una realidad o evento que estamos investigando. Es el objeto de estudio, sobre la cual se centra la investigación en general. También la variable independiente es manipulada por el investigador, porque el investigador él puede variar los factores para determinar el comportamiento de la variable.

3.4.3. Cuadro de operacionalización de las variables

TÍTULO	VARIABLES ANALÍTICAS	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE MEDIDA	INSTRUMENTO
PLAN DE MEJORA CONTINUA EN LA PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO DE ABASTECIMIENTO DE LA EMPRESA TGESTIONA LOGISTICA SAC, LIMA-2016	Mejora continua	Jorge E., (2010) se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades.	Proceso	Tecnología Cambio Innovación Transformación	ORDINAL	CUESTIONARIO
			Calidad	Crecimiento Competitividad Productividad Conocimiento		
			Eficiencia	Eficacia Efectividad Desempeño compromiso		
	la planificación del servicio de abastecimiento	Goycochea, S, (2011) La comunicación debe empezar por casa, generando los procesos y reuniones de integración y coordinación periódica entre las áreas de la empresa, como Comercial, Producción, RRHH, Administración y Finanzas, TI, Compra, Marketing y Logística, entre otras.	Comunicación	Información Atención Escucha Efectividad		
			satisfacción	Confianza Seguridad Expectativas Eficacia		
			Producto	Eficiencia Diversidad Seguridad Calidad		

3.5. Métodos y técnicas de investigación

3.5.1.- Diseño experimental

Considero que sigue un diseño de tipo experimental – longitudinal, por cuanto este tipo de estudio está enfocado en la determinación del grado de relación existente entre dos variables. Se va a recolectar los datos a través de las técnicas adecuadas para luego procesar la información y llegar a conclusiones que permitirán aceptar o rechazar la hipótesis

Hernández, R.; Fernández; C., Baptista, P.. (2010), nos manifiesta que el diseño experimental consiste en administrar un estímulo o tratamiento a un grupo, y después aplicar una medición en una o más variables para observar cual es el nivel del grupo en estas variables. Así mismo es de tipo experimental con pre-prueba y Post-prueba, y grupo de control. La aplicación de la prueba inicial o pre prueba ofrece dos ventajas: “las puntuaciones de las pre-pruebas sirven para fines de control en el experimento” y en que es posible analizar puntaje –ganancia de cada grupo (la diferencia entre las puntuaciones de la pre-prueba y post-prueba).

Este diseño ofrece una ventaja sobre el interior, hay un punto de referencia inicial para ver qué nivel tenía el grupo en las variables dependientes antes del estímulo.

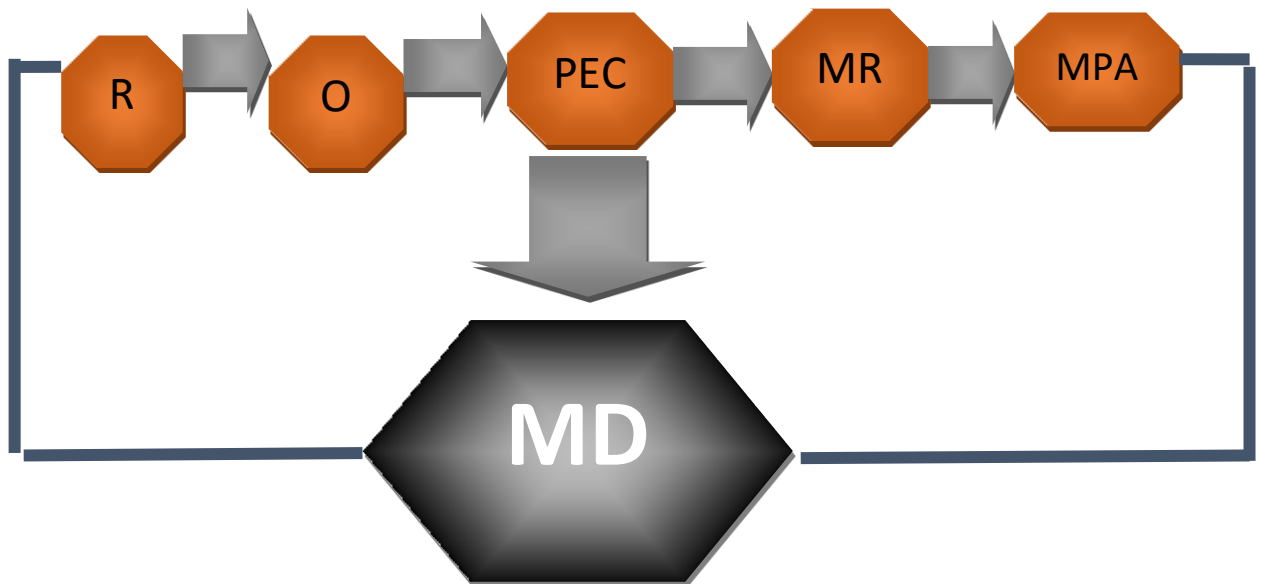


Figura 5. Diseño de investigación
Fuente: Elaboración propia

Leyenda:

R= Realidad de la empresa

O= Observación de las debilidades en planificación de la empresa.

PEC=Plan de mejora continua

MD= Aplicación del método Círculo de Deming o PHVA

MR= Medición de resultados.

MPA= Mejoramiento de la productividad

Según Hernández, M. (2011), manifiesta:

Diseño cuantitativo: Utiliza el diseño para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencia respecto a los lineamientos de investigación.

Diseño cualitativo: Dispone de distintas clases de diseños preconcebidos y debemos elegir uno o varios entre las alternativas existentes, o desarrollar nuestra propia estrategia.

Diseños no experimentales: En ellos el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.

Según Stake, Robert E. (2012), manifiesta:

Los estudios cuantitativos tienden a ser altamente estructurados, de modo que el investigador especifica las características principales del diseño antes de obtener un solo dato. Por el contrario, el diseño de los estudios cualitativos es más flexible; permite e incluso estimula la realización de ajustes, a fin de sacar provecho a la información reunida en las fases tempranas de su realización. Los diseños transversales implican la recolección de datos en un solo corte en el tiempo.

3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

3.6.1. Métodos

Cuantitativo

Según Hernández, R.; Fernández, C., y Baptista, P. (2010); redacta que es un método que utiliza procedimientos de observación muy estructurados aplicados por observadores, con objeto de recoger datos sobre modelos de comportamiento e interacción.

3.6.2. Instrumento

Cuestionario

Según Méndez, C., (2012) redacta que es un instrumento básico para tener éxito en la aplicación de evaluación integral, permite realizar una serie de preguntas concretas a una cantidad determinada de personas de diferentes niveles, para conocer lo referente a una empresa, área, etc. Y poder determinar estrategias con un mayor margen de éxito.

Para el desarrollo del proyecto, se realizará por medio de cuestionarios a los colaboradores del Área de planificación del abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC, cuyo objetivo es concluir el nivel de satisfacción del cliente.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

3.7.1. Encuesta

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

Según Méndez, C., (2012) redacta que es un método de recojo habitual de información primaria de tipo cuantitativo, utiliza datos de naturaleza cuantitativa y de mayores muestras persiguiendo una representatividad aceptable, y permitiendo generalizar las conclusiones obtenidas con un análisis estadístico.

En este proyecto de investigación se realizó encuestas a 30 colaboradores del área de Planificación Logística Integral (PLI).

3.8. Métodos de análisis de Datos

Para el procesamiento estadístico de los datos que se recogerán de la aplicación del instrumento en la presente investigación, serán procesados mediante la utilización del programa SPSS, los cuales serán presentados en cuadros y gráficos, que serán especialmente analizados e interpretados, en tal sentido, servirá de base para que los investigadores realicen la discusión pertinente, como a su vez, permitirá elaborar la propuesta motivacional y las conclusiones generales. De manera específica el tratamiento estadístico de la información del instrumento, se realizará siguiendo el proceso siguiente:

- **Seriación:** En la parte inicial del procesamiento de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, es importante realizar una seriación que ayude con la identificación.
- **Codificación:** Una vez realizado el paso mencionado líneas arriba, se procederá a codificar otorgándole una valoración a las respuestas, utilizando el programa SPSS.
- **Tabulación:** Se realizará la tabulación de todas las respuestas con sus respectivas variables valorizadas, la cual, permitirá a los investigadores realizar la elaboración de los cuadros estadísticos respecto a las variables en estudio.
- **Análisis e interpretación de información:** Los investigadores procederán con el análisis de los resultados, obtenido de los cuadros estadísticos, así como su respectiva interpretación. Por tanto, la hipótesis se verificará con las variables y los objetivos planteados.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS

4.1. Pre test fiabilidad del instrumento (consistencia interna)

Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,937	24

Tabla 4. Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Este coeficiente nos indica que entre más cerca de 1 esté α , más alto es el grado de confiabilidad, en este caso, el resultado nos da un valor de 0.937, entonces se puede determinar que el instrumento empleado tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos en la investigación del plan de un programa de mejora continua para incrementar el servicio de planificación del abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC.

4.2. Análisis descriptivo de frecuencias por dimensiones y variables

4.2.1. Variable Independiente: Mejora continua

Tabla 5. Variable 1: Mejora continua

VARIABLE 1: MEJORA CONTINUA					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
¿ En qué nivel conoces el funcionamiento de los equipos tecnológicos que se dispone en la empresa?	30	2	5	4,03	,615
¿ En qué medida realizas cambios de los procesos establecidos en el área de planificación para beneficio de la empresa?	30	2	4	3,07	,450
¿ En qué medida realizas transformaciones de los procesos estratégicos establecidos en el área?	30	2	3	2,23	,430

¿ En qué nivel generas procesos de innovación en el área de planificación?	30	1	5	2,27	,868
¿ En qué nivel el crecimiento que se genera en la empresa permite tu mejora continua?	30	1	3	1,40	,675
¿ En qué medida la calidad de tu desempeño de los procesos influye en la competitividad y la mejora continua?	30	4	5	4,93	,254
¿ En qué medida tu conocimiento de los procesos permite la competitividad y la mejora continua?	30	1	5	2,37	,809
¿ En qué medida tu productividad que generas en la empresa permite la mejora continua?	30	1	5	2,33	,758
¿ En qué medida tu eficacia, en el desarrollo de procesos, influye en la mejora continua?	30	1	4	2,17	,699
¿ En qué nivel tu desempeño influyen en la efectividad del programa de mejora continua?	30	4	5	4,03	,183
¿ En qué medida tu compromiso con el desarrollo de los proceso permite la efectividad y la mejora continua?	30	1	4	2,23	,728
¿ En qué medida tu eficiencia, en el desarrollo de procesos, influye en la mejora continua?	30	4	5	4,97	,183
N válido (por lista)	30				

Se puede apreciar que las distancias de cada ítem con respecto a cada media tienen una considerable distancia, lo cual se mejorará si se aplica el plan de mejora continua, logrando así que exista una reducción de la distancia y a su vez que las desviaciones también sean cada vez más pequeñas, dicho de otra manera servirá para homogeneizar los ítems y así lograr una inferencia con menor error al momento de incrementar la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC.

4.2.2. Variable Dependiente: Planificación del abastecimiento

Tabla 6. Variable 2: Planificación del abastecimiento

VARIABLE 2: PLANIFICACIÓN DEL ABASTECIMIENTO					
	N	Míni mo	Máxi mo	Media	Desviación estándar
¿ En qué medida te informas sobre la planificación del desarrollo de procesos, en el área?	30	1	4	2,23	,728
¿ En qué nivel muestras atención sobre la planificación del desarrollo de procesos, en el área?	30	2	3	2,17	,379

¿En qué nivel muestras efectividad sobre la planificación del desarrollo de procesos, en el área?	30	4	5	4,97	,183
¿En qué nivel muestras capacidad de escucha sobre la planificación del desarrollo de procesos, en el área?	30	2	4	2,30	,596
¿En qué medida muestras confianza en la planificación de procesos que desarrollas en el área?	30	1	4	2,20	,551
¿En qué medida muestras seguridad sobre la planificación de procesos que desarrollas en el área?	30	5	5	5,00	,000
¿Qué nivel de expectativas manifiestas en el área, sobre la planificación de procesos que desarrollas?	30	3	4	3,20	,407
¿Qué nivel de satisfacción manifiestas sobre la planificación de procesos que desarrollas en el área?	30	5	5	5,00	,000
¿Qué nivel de eficiencia manifiestas en la planificación de los productos desarrollas en el área?	30	3	4	3,17	,379
¿En qué medida muestras diversidad en la planificación de los procesos en el área?	30	3	5	3,17	,531
¿Qué nivel de calidad muestras en los procesos de la planificación que desarrollas en el área?	30	2	4	3,00	,455
¿Qué nivel de seguridad manifiestas en la planificación de procesos que desarrollas en el área?	30	3	5	4,13	,629
N válido (por lista)	30				

Se puede observar que los promedio son muy parecidos a la de la primera variable de mejora continua, lo cual se podría desprender que la correlación es débil porque aún no se aplicó la propuesta del plan de mejora continua, pero se asegura que, si se aplica el plan, entonces se relacionará en forma directa con la Planificación del Abastecimiento.

4.3. Comparación de correlaciones por ítems respecto a cada subtotal de cada variable y respecto al total de ambas

Tabla 7. Correlaciones entre ambas variables

Correlaciones		Mejora Continua	Planificación del Abastecimiento
		Calificaciones de la Mejora Continua	Calificaciones del Abastecimiento
¿En qué nivel conoces el funcionamiento de los equipos	Correlación de Pearson	,756**	,842**

tecnológicos que se dispone en la empresa?	Sig. (bilateral)	.000	.000
	N	30	30
¿En qué medida realizas cambios de los procesos establecidos en el área de planificación para beneficio de la empresa?	Correlación de Pearson	,610**	,673**
	Sig. (bilateral)	.000	.000
	N	30	30
¿En qué medida realizas transformaciones de los procesos estratégicos establecidos en el área?	Correlación de Pearson	,586**	.294
	Sig. (bilateral)	.001	.115
	N	30	30
¿En qué nivel generas procesos de innovación en el área de planificación?	Correlación de Pearson	,931**	,848**
	Sig. (bilateral)	.000	.000
	N	30	30
¿En qué nivel el crecimiento que se genera en la empresa permite tu mejora continua?	Correlación de Pearson	,727**	,700**
	Sig. (bilateral)	.000	.000
	N	30	30
¿En qué medida la calidad de tu desempeño de los procesos influye en la competitividad y la mejora continua?	Correlación de Pearson	,474**	. ^c
	Sig. (bilateral)	.008	
	N	30	30
¿En qué medida tu conocimiento de los procesos permite la competitividad y la mejora continua?	Correlación de Pearson	,816**	,662**
	Sig. (bilateral)	.000	.000
	N	30	30
¿En qué medida tu productividad que generas en la empresa permite la mejora continua?	Correlación de Pearson	,694**	. ^c
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	30	30
¿ En qué medida tu eficacia, en el desarrollo de procesos, influye en la mejora continua?	Correlación de Pearson	,865**	,724**
	Sig. (bilateral)	.000	.000
	N	30	30
¿En qué nivel tu desempeño influyen en la efectividad del programa de mejora continua?	Correlación de Pearson	.192	,736**
	Sig. (bilateral)	.310	.000
	N	30	30
¿En qué medida tu compromiso con el desarrollo de los procesos permite la efectividad y la mejora continua?	Correlación de Pearson	,811**	,788**
	Sig. (bilateral)	.000	.000
	N	30	30

¿En qué medida tu eficiencia, en el desarrollo de procesos, influye en la mejora continua?	Correlación de Pearson	,387*	,722**
	Sig. (bilateral)	.035	.000
	N	30	30
Calificaciones de la Mejora Continua	Correlación de Pearson	1	1
	Sig. (bilateral)		
	N	30	30

Se puede evidenciar que las correlaciones en forma general son altas, pero como aún no se ha aplicado el plan de mejora continua, entonces la correlación disminuye en el servicio de planificación del abastecimiento, que viene a ser la segunda variable, pero eso no quiere decir que sea baja por el contrario se nota una tendencia a ser considerable, por lo tanto estas tendencias altas no pueden llevar a la conclusión que el instrumento ha sido bien elaborado, para lo cual le daremos consistencia con la prueba de la fiabilidad para el instrumento.

4.4. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

La variable de estudio viene a ser la planificación del abastecimiento y es la que cambiará de la realidad actual mediante la aplicación del plan de mejora continua. Entonces se somete a la prueba de la normalidad porque en realidad se desea conocer si el comportamiento de la variable es paramétrico o no paramétrico y esto nos dará un descarte de estadísticos a la hora de elegir el estadístico apropiado.

Entonces planteamos el supuesto a probar:

Ho: La variable Planificación del Abastecimiento tiene una distribución normal

Ha: La variable Planificación del Abastecimiento NO tiene una distribución normal

Tabla 8. Pruebas de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Calificaciones del Abastecimiento	,267	30	,000	,812	30	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Por todo lo antes mencionado se concluye que la distribución de la variable planificación del abastecimiento es del tipo no paramétrico, ello se corrobora con la Tabla Nro. 06 Prueba de la Normalidad, dando como resultado un $p_valor=0.000$, lo cual significa rechazar a nuestra hipótesis nula que indicaba que posiblemente tuviera una distribución normal, pero con la gráfica y los resultados del p_valor , se indica que en realidad la distribución de la planificación del abastecimiento es NO PARAMÉTRICA, esto obviamente nos

reduce posibilidades para la elección del estadístico apropiado, sospechando que sea una Wilcoxon para muestras independientes.

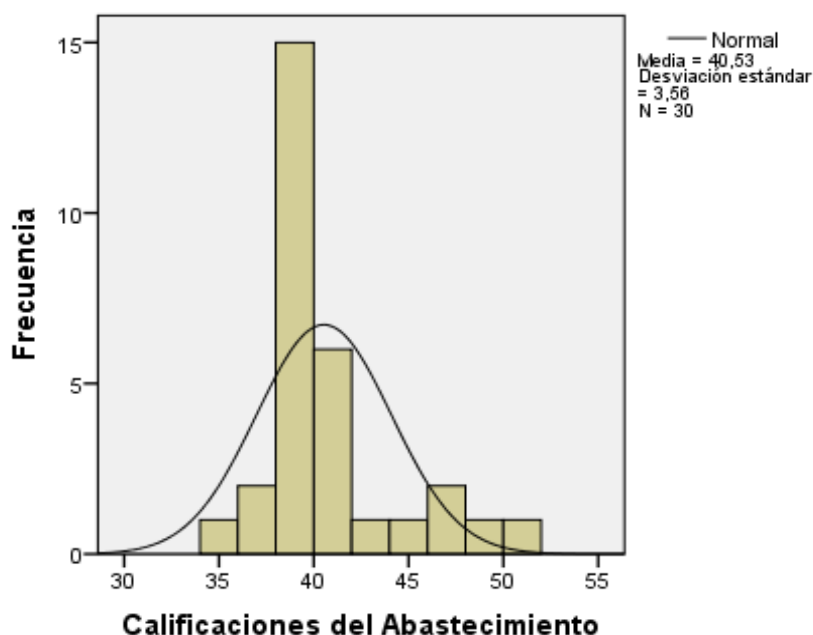


Gráfico 1. Gráfica correlacional

Como en la prueba de la normalidad, la distribución de la variable planificación del abastecimiento es NO PARAMÉTRICA, entonces corresponde realizar una correlación de SPEARMAN para verificar la fuerza de la correlación entre ambas variables.

Tabla 9. Correlaciones

Correlaciones			
		Calificaciones de la Mejora Continua	Calificaciones del Abastecimiento
Calificaciones de la Mejora Continua	Correlación de Pearson	1	,897**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
Calificaciones del Abastecimiento	Correlación de Pearson	,897**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Cómo la magnitud de la correlación es de 0.897, decimos que la fuerza de la correlación es considerable y positiva, lo cual quiere decir que existe considerablemente la relación entre la variable mejora continua y la planificación del abastecimiento, ahora como es positivo entonces la relación existente entre ambas variables también es directa de tal modo que a mayor sea el nivel de la mejora continua, de la misma forma también se espera que la planificación del abastecimiento se eleve, para mayor especificidad de lo dicho anteriormente, entonces realizaremos la gráfica de la correlación.

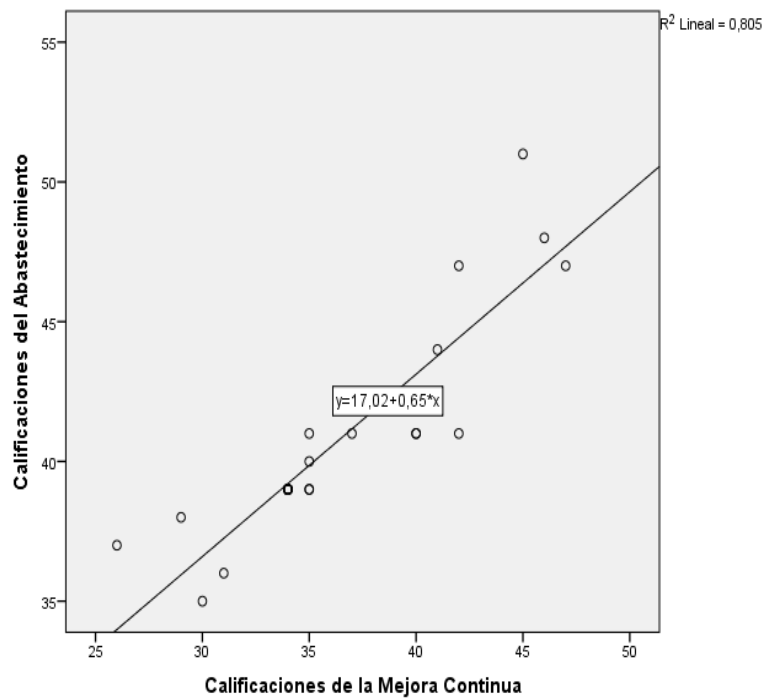


Gráfico 2. Gráfica de correlación 2

En la gráfica de la correlación se nota la tendencia y el nivel de relación considerable que tienen ambas variables, esto nos permite asegurar que si aplicamos el plan de mejora continua podríamos cambiar la realidad de la empresa.

4.5. Contraste o comprobación de las hipótesis conforme al cuadro de operacionalización de variables

Ho: El plan de mejora continua no incidiría significativamente en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016.

Ha: El plan de mejora continua incidiría significativamente en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016.

Tabla 10. Contraste o comprobación de hipótesis

	Calificaciones de la Mejora Continua (agrupado)	N	Rango promedio	Suma de rangos
Calificaciones del Abastecimiento	Baja Mejora Continua	4	2,50	10,00
	Alta Mejora Continua	8	8,50	68,00

Total	12
-------	----

Estadísticos de prueba^a

	Calificaciones del Abastecimient o
U de Mann-Whitney	,000
W de Wilcoxon	10,000
Z	-2,742
Sig. asintótica (bilateral)	,006
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	,004 ^b

- a. Variable de agrupación: Calificaciones de la Mejora Continua (agrupado)
b. No corregido para empates.

Con una probabilidad de $p_valor=0.000$, menor a la propuesta por el investigador que fue antes del proceso de 0.05 , entonces podemos afirmar que si se aplica el plan de mejora continua permitirá la eficiencia en la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016

4.6. Descriptivos generales de ambas variables generales con análisis descriptivo de frecuencia por dimensiones y variables

4.6.1. Variable Independiente: Mejora continua

Tabla 11. Descriptivo general de la V.I. Mejora continua (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja Mejora Continua	4	13,3	13,3	13,3
	Regular Mejora Continua	18	60,0	60,0	73,3
	Alta Mejora Continua	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

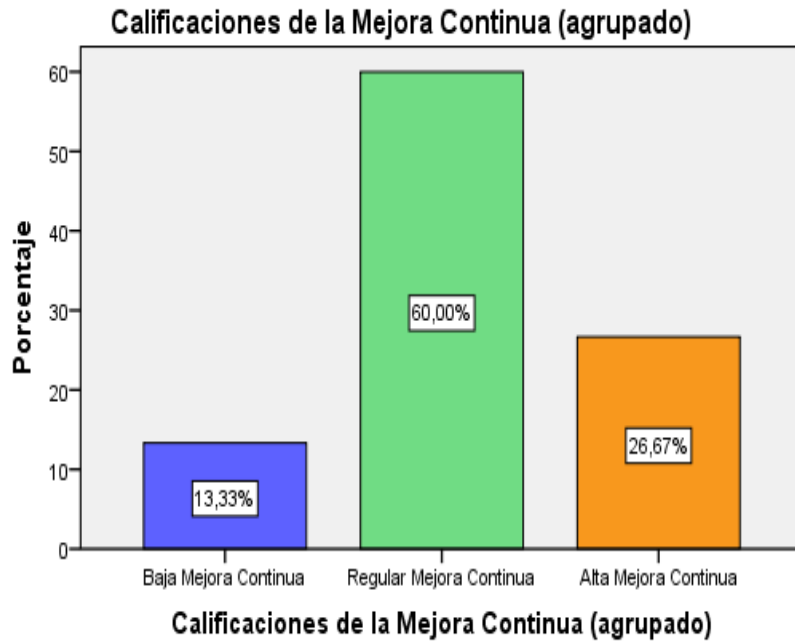


Gráfico 3. Análisis Descriptivo de V. I. Mejora Continua (En barras)

La frecuencia más elevada se encuentra en el grupo de Regular Mejora del 60%, lo cual quiere decir que es de necesidad aplicar el plan de mejora continua para que se eleve o sea Alta y lógicamente sólo de esta manera se incrementará el servicio de planificación del abastecimiento. En cuanto a la tendencia de la misma manera, si se aplica el plan de mejora continua se proyecta una alta planificación del servicio de abastecimiento.

4.6.1.1. Dimensión: Proceso

Tabla 12. Dimensión Proceso de V.I. Mejora continua (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo Proceso	4	13,3	13,3	13,3
	Regular Proceso	20	66,7	66,7	80,0
	Alto Proceso	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

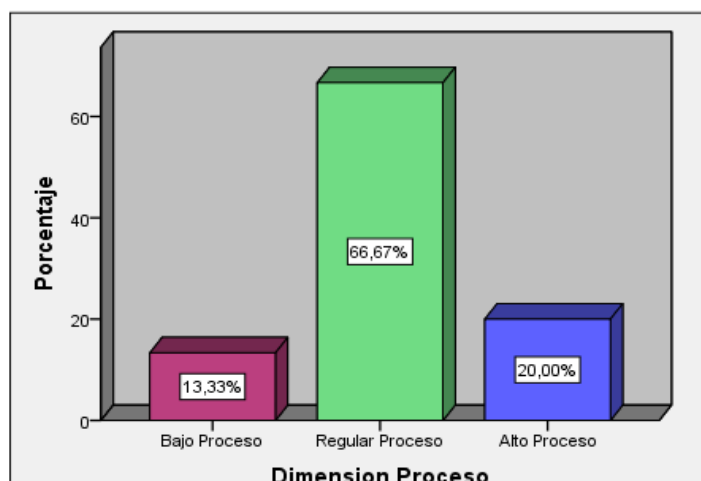


Gráfico 4. Dimensión Proceso de V.I. Mejora Continua (Barras)

Interpretación: De acuerdo a la estadística empleada muestra que más del 66,67% de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que es de necesidad aplicar el plan de mejora continua y se eleve o sea Alta y lógicamente solo de ésta manera se incrementará el servicio de planificación del abastecimiento. En cuanto a la tendencia de la misma manera, si se aplica el plan de mejora continua se proyecta una Alta planificación del servicio de abastecimiento.

4.6.1.2. Dimensión: Calidad

Tabla 13. Dimensión Calidad de V.I. Mejora continua (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Baja Calidad	2	6,7	6,7	6,7
Regular Calidad	23	76,7	76,7	83,3
Alta Calidad	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

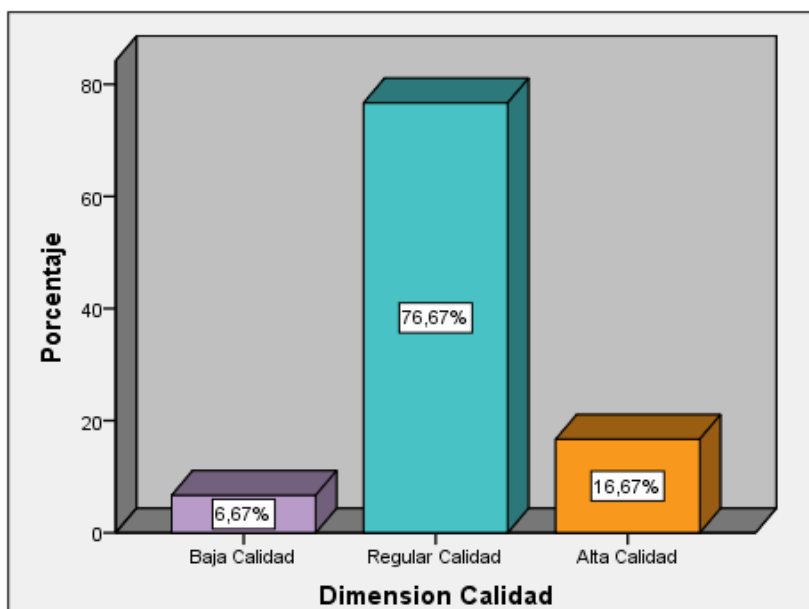


Gráfico 5. Dimensión Calidad de V.I. Mejora continua (Barras)

Interpretación: De acuerdo a la estadística empleada muestra que más del 76,67% de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que es de necesidad aplicar el plan de mejora continua y se eleve o sea Alta y lógicamente solo de ésta manera se incrementará el servicio de planificación del abastecimiento. En cuanto a la tendencia de la misma manera, si se aplica el plan de mejora continua se proyecta una Alta planificación del servicio de abastecimiento

4.6.1.3. Dimensión: Efectividad

Tabla 14. Dimensión efectividad (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Baja Efectividad	4	13,3	13,3	13,3
Regular Efectividad	21	70,0	70,0	83,3
Alta Efectividad	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

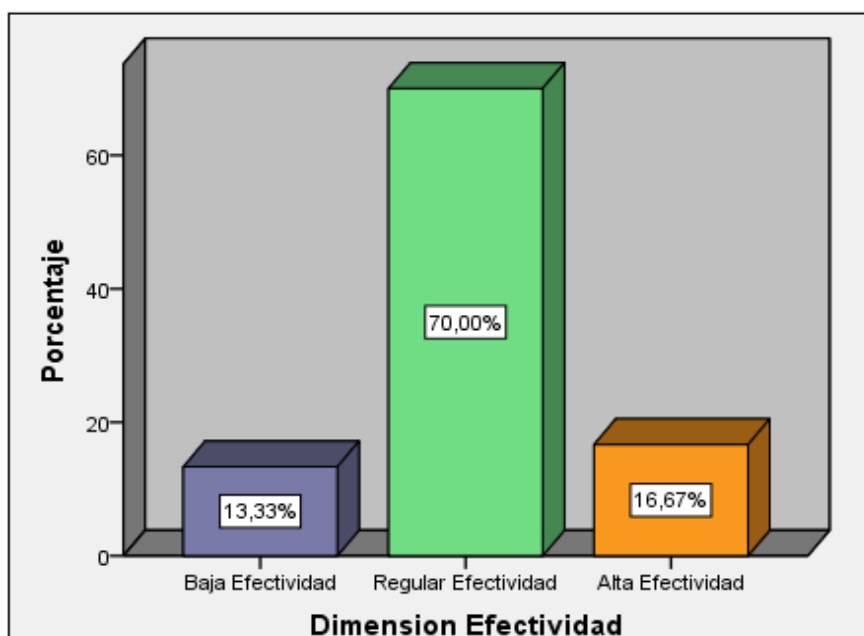


Gráfico 6. Dimensión Efectividad de V.I. Mejora Continua (Barras)

Interpretación: De acuerdo a la estadística empleada muestra que más del 70% de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que es de necesidad aplicar el plan de mejora continua y se eleve o sea Alta y lógicamente solo de ésta manera se incrementará el servicio de planificación del abastecimiento. En cuanto a la tendencia de la misma manera, si se aplica el plan de mejora continua se proyecta una Alta planificación del servicio de abastecimiento

4.6.2. Variable Dependiente: Planificación del abastecimiento.

Tabla 15. Descriptiva General de la V. D. Planificación del abastecimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Baja Planificacion	3	10,0	10,0	10,0
Regular Planificacion	22	73,3	73,3	83,3
Alta Planificación	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

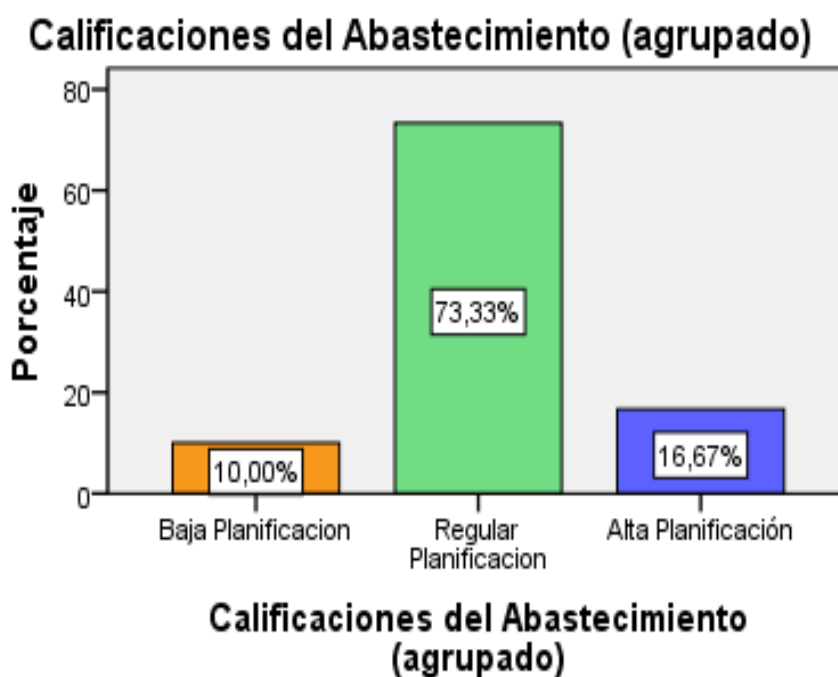


Gráfico 7. Análisis Descriptivo de V. D. Planificación del Abastecimiento (En barras)

La frecuencia más elevada se encuentra en el grupo de Regular Planificación del 73,33%, lo cual quiere decir que es de necesidad aplicar el plan de mejora continua para que se eleve o sea Alta y lógicamente sólo de esta manera se incrementará el servicio de planificación del abastecimiento. En cuanto a la tendencia de la misma manera, si se aplica el plan de mejora continua se proyecta una alta planificación del servicio de abastecimiento.

4.6.2.1. Dimensión: Comunicación

Tabla 16. Dimensión Comunicación de la V.D. Planificación del abastecimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pésima Comunicación en la Planificación	4	13,3	13,3	13,3
	Regular Comunicación en la Planificación	19	63,3	63,3	76,7
	Buena Comunicación en la Planificación	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

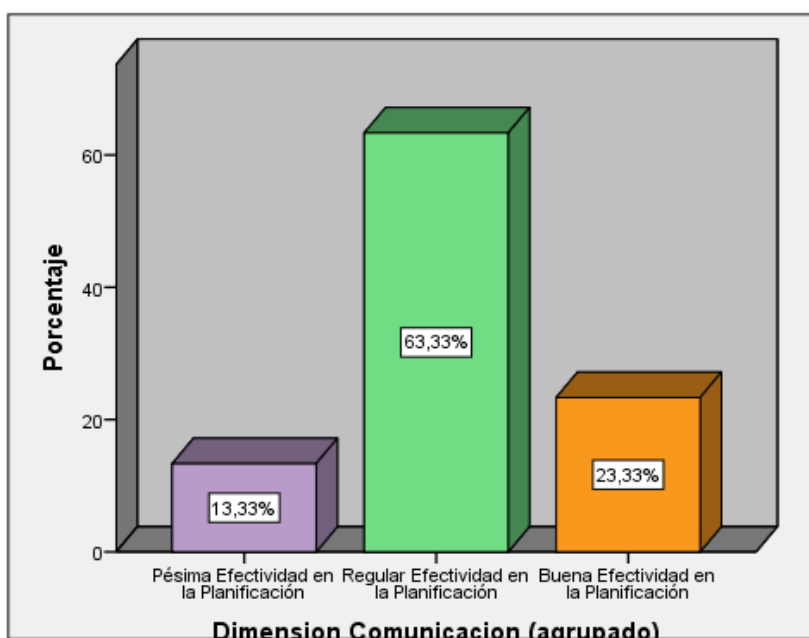


Gráfico 8. Dimensión Comunicación de V.D. Planificación del Abastecimiento (En barra)

Interpretación: De acuerdo a la estadística empleada muestra que más del 63,33% de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que es de necesidad aplicar el plan de mejora continua y se eleve o sea Alta y lógicamente solo de ésta manera se incrementará el servicio de planificación del abastecimiento. En cuanto a la tendencia de la misma manera, si se aplica el plan de mejora continua se proyecta una Alta planificación del servicio de abastecimiento.

4.6.2.2. Dimensión: Satisfacción

Tabla 17. Dimensión Satisfacción de la V.D. Planificación del abastecimiento

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Baja Satisfacción	1	3,3	3,3	3,3
	Regular Satisfacción	26	86,7	86,7	90,0
	Alta Satisfacción	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

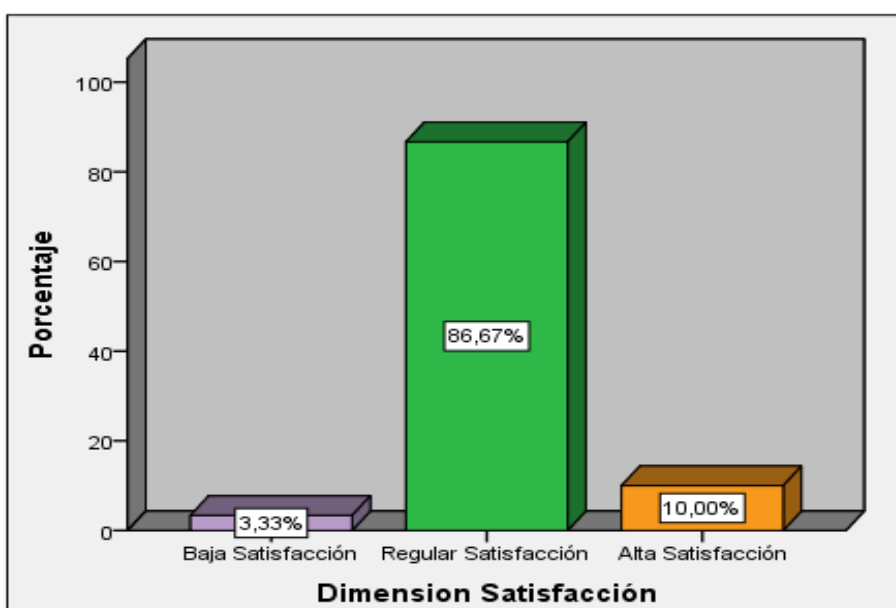


Gráfico 9. Dimensión Satisfacción de V.D. Planificación del Abastecimiento (En barra)

Interpretación: De acuerdo a la estadística empleada muestra que más del 86,67% de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que es de necesidad aplicar el plan de mejora continua y se eleve o sea Alta y lógicamente solo de ésta manera se incrementará el servicio de planificación del abastecimiento. En cuanto a la tendencia de la misma manera, si se aplica el plan de mejora continua se proyecta una Alta planificación del servicio de abastecimiento.

4.6.2.3. Dimensión: Eficiencia

Tabla 18. Dimensión Eficiencia de la V.D. Planificación del abastecimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Pésima Eficiencia	4	13,3	13,3	13,3
Regular Eficiencia	22	73,3	73,3	86,7
Alta Eficiencia	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

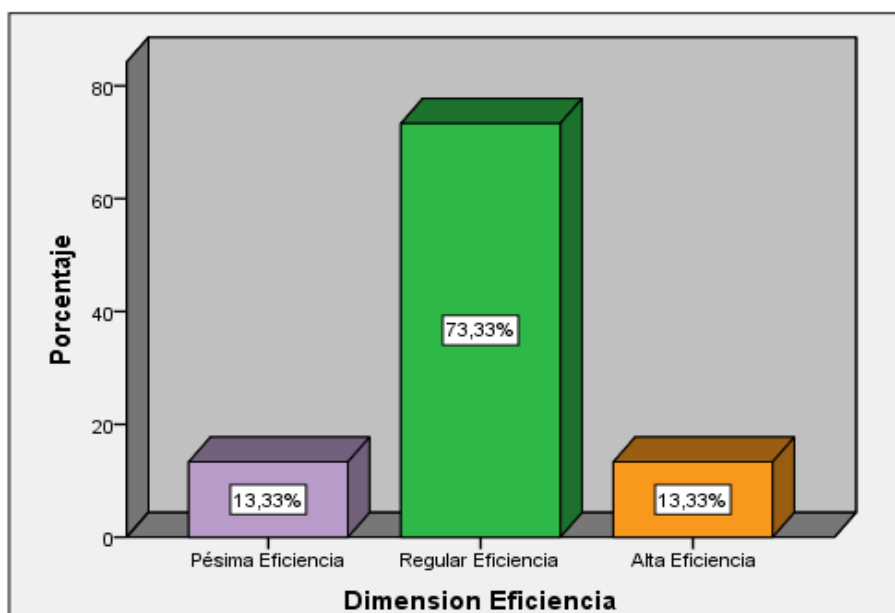


Gráfico 10. Dimensión Satisfacción de V.D. Planificación del Abastecimiento (En barra)

Interpretación: De acuerdo a la estadística empleada muestra que más del 73,33% de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que es de necesidad aplicar el plan de mejora continua y se eleve o sea Alta y lógicamente solo de ésta manera se incrementará el servicio de planificación del abastecimiento. En cuanto a la tendencia de la misma manera, si se aplica el plan de mejora continua se proyecta una Alta planificación del servicio de abastecimiento.

4.7. POST TEST Análisis descriptivo de frecuencias

4.7.1. Variable dependiente: Planificación del abastecimiento

Tabla 19. Variable 2: Planificación del abastecimiento

VARIABLE 2: PLANIFICACIÓN DEL ABASTECIMIENTO	PRETEST			POS TEST	
	N	Medi a	Desviación estándar	Med ia	Desviación estándar
¿En qué medida te informas sobre la planificación del desarrollo de procesos, en el área?	30	2,23	,708	4.4	0.724
¿En qué nivel muestras atención sobre la planificación del desarrollo de procesos, en el área?	30	2,17	,379	4.43	0.626
¿En qué nivel muestras efectividad sobre la planificación del desarrollo de procesos, en el área?	30	4,97	,183	4.73	0.45
¿En qué nivel muestras capacidad de escucha sobre la planificación del desarrollo de procesos, en el área?	30	2,30	,596	4.33	0.711
¿En qué medida muestras confianza en la planificación de procesos que desarrollas en el área?	30	2,20	,551	4.47	0.73
¿En qué medida muestras seguridad sobre la planificación de procesos que desarrollas en el área?	30	5,00	,000	4.67	0.479
¿Qué nivel de expectativas manifiestas en el área, sobre la planificación de procesos que desarrollas?	30	3,20	,407	4.6	0.563
¿Qué nivel de satisfacción manifiestas sobre la planificación de procesos que desarrollas en el área?	30	5,00	,000	4.63	0.49
¿Qué nivel de eficiencia manifiestas en la planificación de los productos desarrollados en el área?	30	3,17	,379	4.4	0.675
¿En qué medida muestras diversidad en la planificación de los procesos en el área?	30	3,17	,531	4.53	0.629
¿Qué nivel de calidad muestras en los procesos de la planificación que desarrollas en el área?	30	3,00	,455	4.47	0.681
¿Qué nivel de seguridad manifiestas en la planificación de procesos que desarrollas en el área?	30	3,13	,459	4.7	0.466
N válido (por lista)	30				

Se puede observar que, al iniciar la investigación, la realidad de la empresa T Gestiona Logística SAC, presentaba el problema de una baja planificación del servicio de abastecimiento, lo cual se mejora al aplicar el plan de mejora continua, ello se corrobora con una segunda medición en donde cambia la realidad favorablemente, comprendiendo que si tuvo efecto en la aplicación del Plan.

4.8. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

La variable de estudio viene a ser la Planificación del servicio de Abastecimiento y es la que cambio la realidad actual mediante la aplicación del plan de mejora continua. Entonces se somete a la prueba de la normalidad porque en realidad se desea conocer si el comportamiento de la variable es paramétrico o no paramétrico y esto nos dará un descarte de estadísticos a la hora de elegir el estadístico apropiado.

Entonces planteamos el supuesto a probar:

- Ho: La variable Planificación del Abastecimiento tiene una distribución normal
- Ha: La variable Planificación del Abastecimiento NO tiene una distribución normal

Tabla 20. Pruebas de normalidad

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Calificación Post Planificación del Abastecimiento	,341	30	,000	,704	30	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Por todo lo antes mencionado concluimos que la distribución de la variable planificación del abastecimiento es del tipo no paramétrico, ello se corrobora con la Tabla Nro. 06 Prueba de la Normalidad, dando como resultado un $p_valor=0.000$, lo cual significa rechazar a nuestra hipótesis nula que indicaba que posiblemente tuviera una distribución normal, pero con la gráfica y los resultados del p_valor , se indica que en realidad la distribución de la planificación del abastecimiento es NO PARAMÉTRICA, esto obviamente nos reduce posibilidades para la elección del estadístico apropiado, sospechando que sea una Wilcoxon para muestras relacionadas.

Tabla 21. Prueba no paramétrica de la variable dependiente: Planificación del abastecimiento

Entre el Pre Test y Pos Test (Wilcoxon)

Rangos

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Calificación Post Planificación del Abastecimiento - Calificaciones Pre del Abastecimiento	Rangos negativos	0 ^a	0,00	0,00
	Rangos positivos	30 ^b	15,97	463,00
	Empates	0 ^c		
	Total	30		

a. Calificación Post Planificación del Abastecimiento < Calificaciones Pre del Abastecimiento

b. Calificación Post Planificación del Abastecimiento > Calificaciones Pre del Abastecimiento

c. Calificación Post Planificación del Abastecimiento = Calificaciones Pre del Abastecimiento

Tabla 22. Estadísticos de prueba^a

Calificación Post Planificación del Abastecimiento - Calificaciones Pre del Abastecimiento	
Z	-4,760 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo

b. Se basa en rangos negativos.

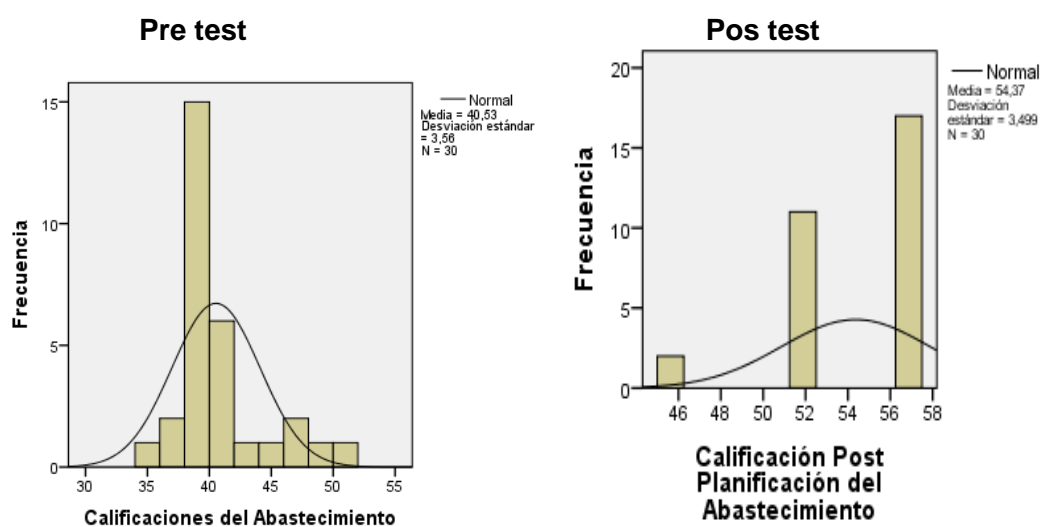


Gráfico 11. Gráficos Pre Test – Pos Test de Histograma

4.9. Descriptivos generales de la variable dependiente: planificación del servicio de abastecimiento con análisis descriptivo de frecuencia por dimensiones y variables

PRE TEST

Tabla 23. Descriptivo general de la V.D. Planificación del abastecimiento

Descriptiva General de la V. D. Planificación del Abastecimiento (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Baja Planificacion	3	10,0	10,0	10,0
Regular Planificacion	22	73,3	73,3	83,3
Alta Planificación	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

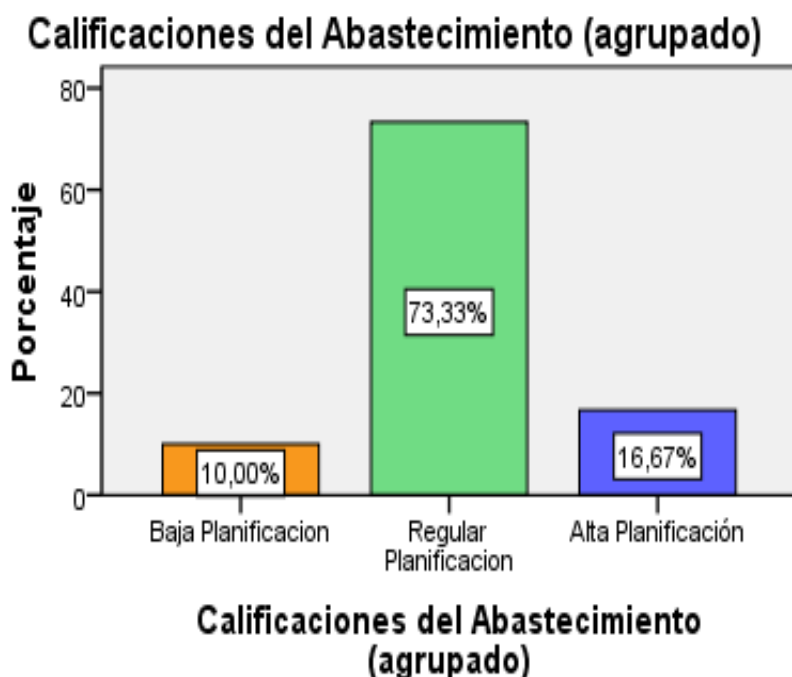


Gráfico 12. Análisis Descriptivo de V. D. Planificación del Abastecimiento (En barras)

La frecuencia más elevada se encuentra en el grupo de regular planificación del 73,33%, lo cual quiere decir que es de necesidad aplicar el plan de mejora continua para que se eleve o sea Alta y lógicamente sólo de esta manera se incrementará la planificación del servicio de abastecimiento. En cuanto a la tendencia de la misma manera, si se aplica el plan de mejora continua se proyecta una alta planificación del servicio de abastecimiento.

POS TEST

Tabla 24. Calificación Pos Planificación del Abastecimiento

Calificación Pos Planificación del Abastecimiento				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido Porcentaje acumulado
Válido	Pésima Planificación del Abastecimiento		6,7	6,7 6,7
	Regular Planificación del Abastecimiento	11	36,7	36,7 43,3
	Optima Planificación del Abastecimiento	17	56,7	56,7 100,0
	Total	30	100,0	100,0

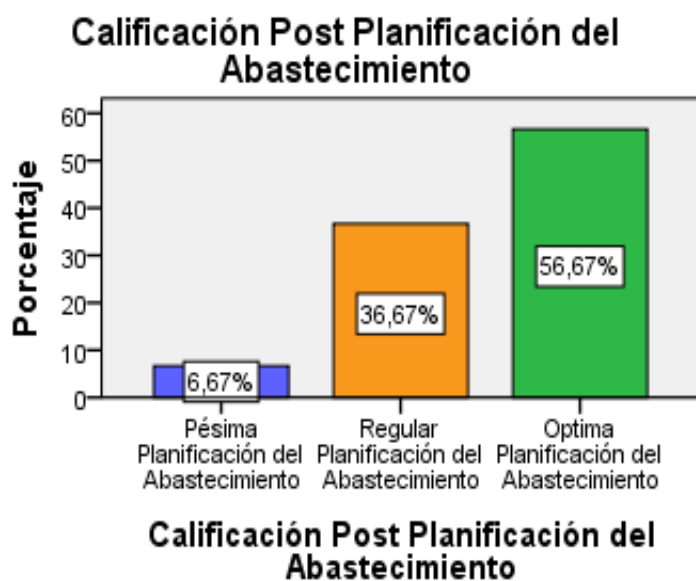


Gráfico 13. Calificación Pos planificación del abastecimiento (En Barra)

La frecuencia más elevada se encuentra en el grupo de óptima planificación del abastecimiento con 56,67%, lo cual quiere decir que, debido al plan de mejora continua, la planificación del servicio de abastecimiento se elevó, debido al plan de mejora continua, la planificación de abastecimiento ha mejorado más de tres veces comparado antes de aplicar el plan, entonces el plan fue efectivo.

4.10. Grafico comparativo relacionando el post test con pre test de la variable planificación del servicio de abastecimiento

Tabla 25. Dimensiones de la Planificación del Servicio de Abastecimiento*Realidades Antes y Después de Aplicar el Plan de Mejora Continua tabulación cruzada

		Realidades Antes y Después de Aplicar el Plan de Mejora Continua			
			Realidad Antes de aplicar el Plan de Mejora Continua	Mejora de la Realidad Después de aplicar el Plan de Mejora Continua	Total
Dimensiones de la Planificación del Servicio de Abastecimiento	Comunicación	Recuento	3	4	7
		% dentro de Dimensiones de la Planificación del Servicio de Abastecimiento	42,9%	57,1%	100,0%
	Satisfacción	Recuento	4	5	9
		% dentro de Dimensiones de la Planificación del Servicio de Abastecimiento	44,4%	55,6%	100,0%
	Eficiencia	Recuento	3	5	8
		% dentro de Dimensiones de la Planificación del Servicio de Abastecimiento	37,5%	62,5%	100,0%
Total		Recuento	10	14	24
		% dentro de Dimensiones de la Planificación del Servicio de Abastecimiento	41,7%	58,3%	100,0%

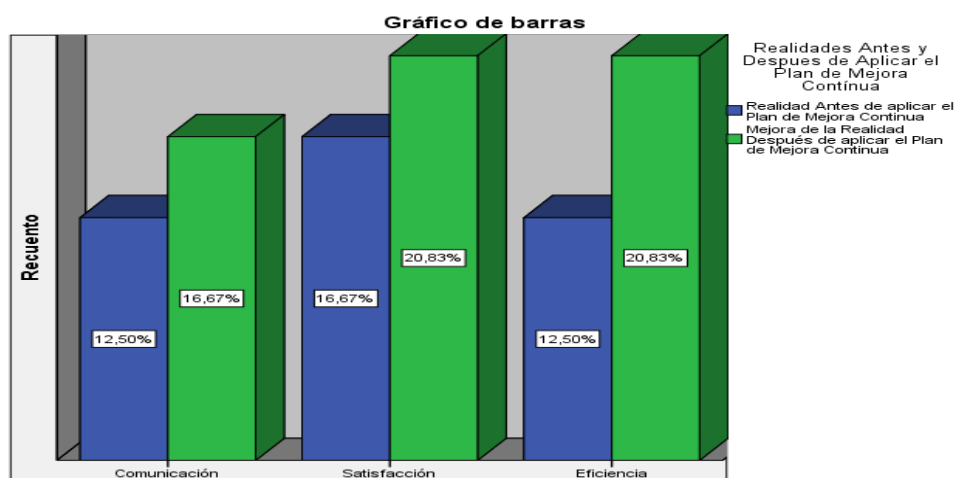


Gráfico 14. Comparativo con recuentos

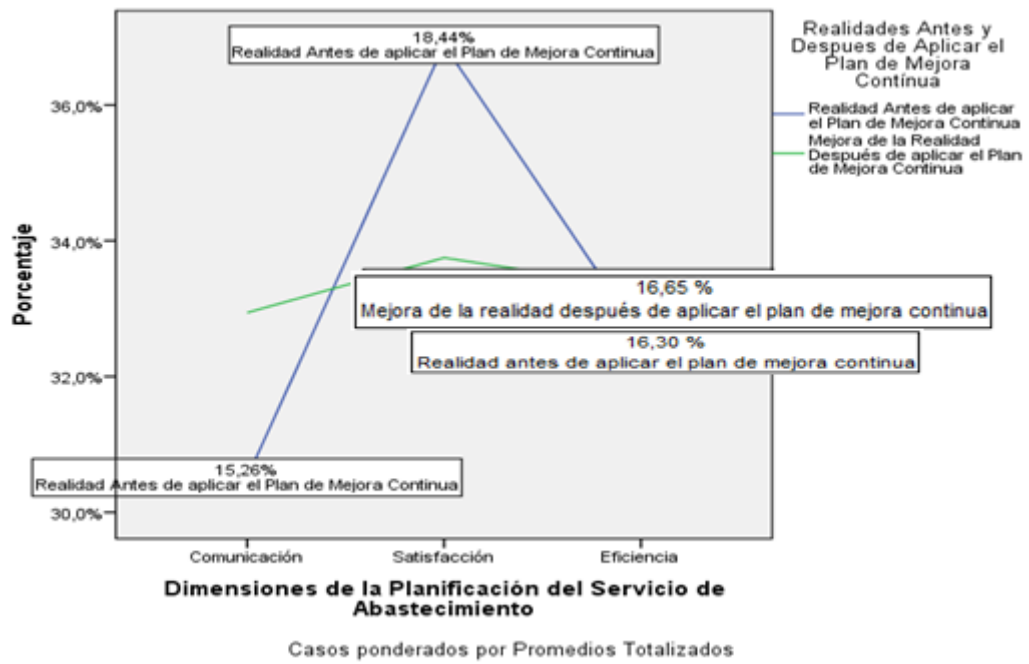


Gráfico 15. Comparativo Tendencia Porcentual

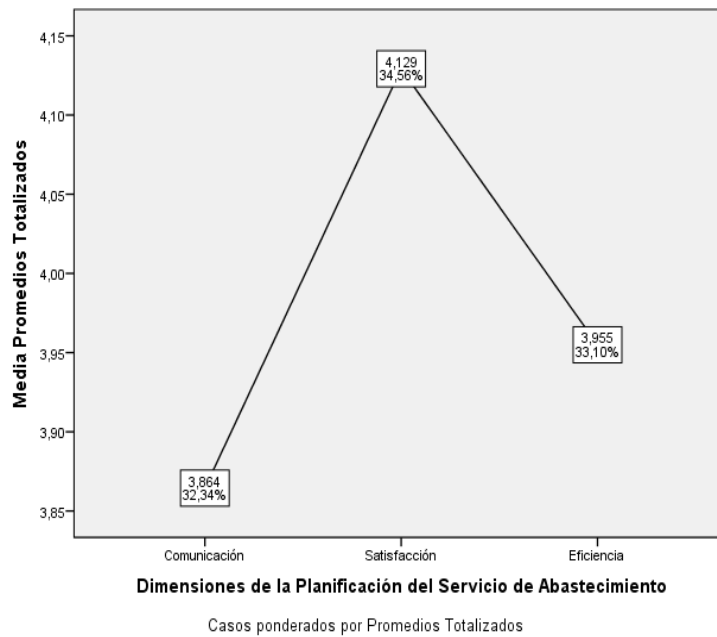


Gráfico 16. Comparativo Tendencia antes de aplicar el plan

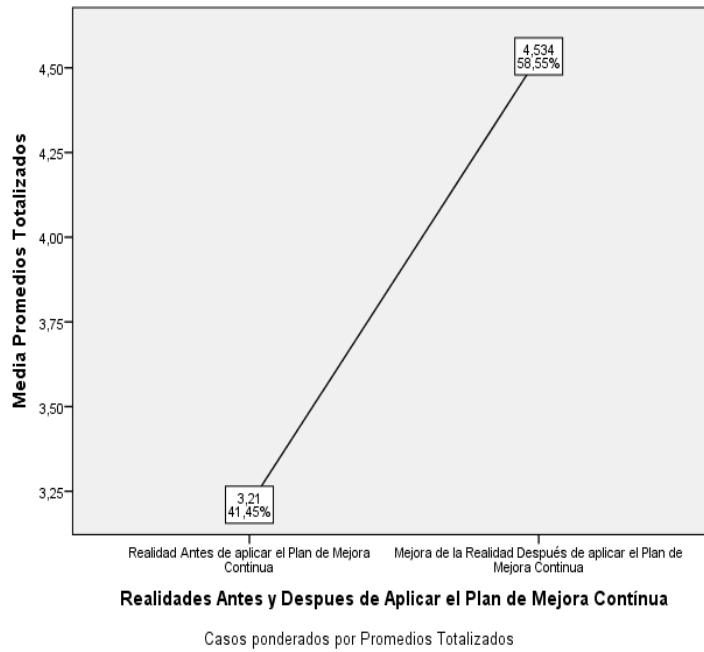


Gráfico 17. Comparativo Tendencia después de aplicar el plan

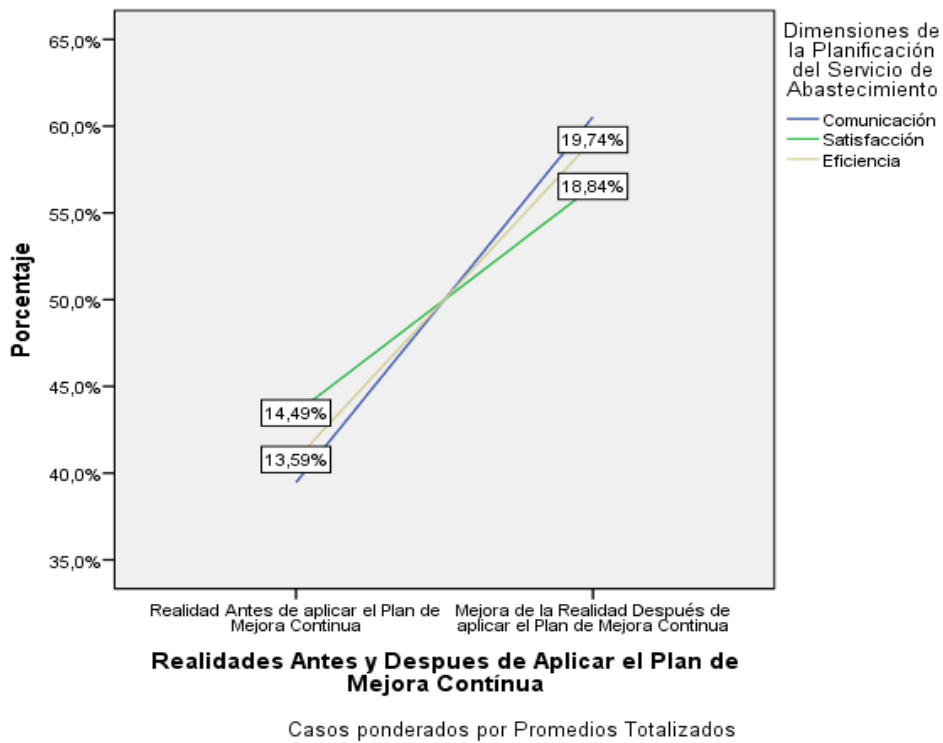


Gráfico 18. Comparativa mucho más específico por dimensiones de antes y después

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

Se estima que el plan de mejora continua en la planificación del servicio del abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC- 2016, cumplirá con el objetivo general propuesto, al haber sido confirmada la hipótesis general de investigación: “El plan de mejora continua permitirá la eficiencia en la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016”. A favor de la confianza del mismo.

Asimismo, se lograron los objetivos específicos tales como:

- Determinar de qué manera el nivel de aceptabilidad en la mejora continua incide en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016.
- Determinar de qué manera la aplicación de las estrategias e infraestructura de la mejora continua incide en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016.

Se analiza las dimensiones: Proceso; Calidad; Efectividad, Comunicación; Satisfacción y Eficiencia.

En relación a la dimensión de procesos podemos visualizar que después de aplicar el instrumento de modo pre-test a los trabajadores de la empresa Tgestiona Logística SAC, los resultados reflejaron que el 13,33% se encuentra en el nivel bajo, el 66,67% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 20,00% se encuentra en el nivel Alto. El pre-test donde se observó que los trabajadores no consideraban la mejora continua, los programas de aprendizaje y la evaluación del desempeño como procesos vitales. Se deduce por medio de los resultados que los trabajadores presentan una aversión a estos procesos, debido al miedo de presentar malos resultados y consecuentemente ser despedidos en un corto plazo.

En cuanto a la dimensión de procesos, Morales, E. (2007). Comenta que la gestión del conocimiento son aquellas acciones destinadas a organizar y estructurar los procesos, mecanismos e infraestructuras de la empresa con el fin de crear, almacenar y reutilizar los conocimientos organizativos. En este sentido, el conocimiento es concebido como un aspecto central dinámico que debe repercutir en el funcionamiento de todos los ámbitos de la organización para mejorar sus procesos e infraestructuras con el fin de mejorar su desempeño para mantenerse competitivas en el mercado.

Con respecto a la dimensión Calidad, después de aplicar el instrumento de modo pre-test a los trabajadores de la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016, los resultados reflejaron necesidad de ejecutar el plan de mejora continua, con el fin de que cambie la realidad y que funcione su aplicación.

- Propósito: Aplicar el plan de mejora continua para que se optimice el servicio de la planificación del abastecimiento
- En la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016, el personal en su mayoría percibe el servicio planificación del abastecimiento es de baja calidad 6,67%, en cambio el 76,67%, indica que es regular y la otra proporción 16,67% de trabajadores indica Alta Calidad, por lo tanto, se hace necesario la aplicación del plan de mejora continua para que de esta manera se optimice el servicio de planificación del abastecimiento.

En la dimensión efectividad, después de haber aplicado el instrumento de modo pre-test a los trabajadores de la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima – 2016, el resultado de acuerdo a la estadística empleada muestra que más del 70% de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que es de necesidad aplicar el plan de mejora continua y se eleve o sea Alta y lógicamente solo de ésta manera se incrementará el servicio de planificación del abastecimiento.

Respecto a los resultados mostrados, podemos ver que han variado favorablemente para el plan de mejora continua. Vi en los resultados del pre-test, que los trabajadores no estaban conformes y mostraban su indiferencia con el manejo de los conocimientos y habilidades por parte de la empresa. Se puede deducir que el personal de Tgestiona Logística SAC, 2016, sentía que tales elementos no eran considerados indispensables para el logro del éxito organizacional, por lo cual se sentían desvalorados por la empresa. Tal como lo afirma, Paniagua, E. (2007). Comenta sobre cómo se complementan los sistemas basados en el conocimiento con la asignación de recursos, señala que el fin de ambos es optimizar la selección de recursos, teniendo en cuenta sus competencias, para un proyecto dado. El sistema trata con el modelado de las competencias de los recursos: habilidades blandas y duras, activos de conocimiento que se requieren para llevar a cabo una tarea determinada, y de los parámetros que miden la eficacia, eficiencia, flexibilidad, de cada recurso y del propio proceso de asignación.

En la dimensión comunicación, después de haber aplicado el instrumento de modo pre-test a los trabajadores de la empresa Tgestiona Logística SAC - 2016 el resultado de acuerdo a la estadística empleada muestra que más del 63,33% de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que es de necesidad aplicar el plan de mejora continua y se eleve o sea óptima y lógicamente solo de ésta manera se incrementará el servicio de planificación del abastecimiento. Y en el Pos Test los trabajadores de la empresa Tgestiona Logística SAC, cuyo resultado de la estadística empleada muestra que más del 57,1% de las personas encuestadas responden óptima planificación del abastecimiento, lo cual quiere decir que, debido al plan de mejora continua, la planificación del abastecimiento ha mejorado notablemente después de aplicar el plan, en consecuencia, el plan fue efectivo.

Los resultados encontrados en la dimensión satisfacción, después de aplicar el instrumento de modo pre-test a los trabajadores de la empresa Tgestiona Logística SAC – 2016, de acuerdo a la estadística empleada muestra que más del 86,67% de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual

quiere decir que es de necesidad aplicar el plan de mejora continua y se eleve o sea óptima y lógicamente solo de ésta manera se incrementará el servicio de planificación del abastecimiento. Y en el Pos Test los trabajadores de la empresa Tgestiona Logística SAC, cuyo resultado de la estadística empleada muestra que más del 55,6% de las personas encuestadas responden óptima planificación del abastecimiento, lo cual quiere decir que, debido al plan de mejora continua, la planificación del abastecimiento ha mejorado notablemente después de aplicar el plan, en consecuencia, el plan fue efectivo.

En relación a la dimensión Eficiencia podemos visualizar que después de aplicar el instrumento de modo pre-test a los trabajadores de la empresa Tgestiona Logística SAC – 2016, de acuerdo a la estadística empleada muestra que más del 73,33% de las personas encuestadas responden (Regular), lo cual quiere decir que es de necesidad aplicar el plan de mejora continua y se eleve o sea óptima y lógicamente solo de ésta manera se incrementará el servicio de planificación del abastecimiento. Y en el Pos Test los trabajadores de la empresa Tgestiona Logística SAC, cuyo resultado de la estadística empleada muestra que más del 62,5% de las personas encuestadas responden óptima planificación del abastecimiento, lo cual quiere decir que, debido al Plan de mejora continua, la planificación del abastecimiento ha mejorado notablemente después de aplicar el plan, en consecuencia, el plan fue efectivo.

Tal como lo afirma, Arrieta, E. (2012). En su tesis titulada “Propuesta de mejora en un operador logístico: análisis, evaluación y mejora de los flujos logísticos de su centro de distribución”. Desarrollado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima-Perú. Para optar el Título de Ingeniero Industrial. La presente tesis consiste en realizar una propuesta de mejora en los procesos de un operador logístico, en el que pretende optimizar el traslado de productos dentro de sus zonas de trabajo, utilizar menos tiempo y recursos operativos que permitan incrementar el desempeño del personal dentro del centro de distribución logística de la empresa en estudio. La metodología para el estudio de dichos procesos emplea, en primer término, un diagnóstico de la situación original con la finalidad de identificar los problemas ocurridos dentro de la operación logística y, por consiguiente, conocer sus causas orígenes. Estas causas se transformaron en oportunidades de mejora, de las cuales se formularon diferentes propuestas de solución; sin embargo, se tuvo que recurrir a una evaluación de priorización de estas mejoras con el criterio de realizar en primer lugar las que permitan reducir tiempos y costos de operación. De ello refiere las siguientes conclusiones:

La realización de mejoras en los procesos o flujos logísticos de la empresa en estudio representó una gran oportunidad para optimizar el nivel de servicio brindado a sus clientes y al mismo tiempo le permitió la reducción de sus costos operativos.

Es importante realizar una evaluación previa entre lo que la empresa en estudio puede ofrecer como empresa tercerizadora de servicios y lo que realmente se puede realizar debido a la capacidad instalada que se posee. Se ha identificado que los productos que no son controlados adecuadamente a su llegada al CDL, durante su recepción, generarán reproceso y un mayor consumo de recursos en las siguientes etapas para la atención de los pedidos. Es importante definir y cumplir

adecuadamente con los procesos desarrollados en base a las buenas prácticas logísticas y a la filosofía de trabajo de las 5'S.

Dichas propuestas han sido desarrolladas buscando la optimización de los procesos y el adecuado uso de todos los recursos involucrados.

Lo que propició una efectiva participación en el desarrollo de las actividades de la empresa.

En el pos test, se determinó que los trabajadores de la empresa Tgestiona Logística SAC presentaron oportunidades de mejora en su desempeño, siempre y cuando se le brinde mecanismos orientados a la eficiencia, alto rendimiento y compromiso con los objetivos de la organización.

En ese sentido, el plan de mejora continua logró que los trabajadores de la empresa se desarrollen eficientemente en sus labores y servicios generando así una empresa competitiva para su rubro o mercado objetivo.

5.2. Conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones son las siguientes:

En relación al primer objetivo específico, por lo que se obtuvo un diagnóstico situacional actual sobre las actividades desarrolladas por las autoridades en la organización que dieron como resultado un déficit en cuanto a la mejora continua como parte de la planificación organizacional.

En cuanto al segundo objetivo específico, los resultados se basan en cuanto a la confiabilidad de información.

Asimismo, podemos apreciar en el Pos Test que los trabajadores de la empresa Tgestiona Logística SAC, cuyo resultado de la estadística empleada muestra que más del 56,67% de las personas encuestadas responden óptima planificación del abastecimiento, lo cual quiere decir que, debido al plan de mejora continua, la planificación del servicio de abastecimiento ha mejorado notablemente, más de tres veces comparando antes de aplicar el plan, en consecuencia, el plan fue efectivo.

Las recomendaciones son las siguientes:

Para comenzar en relación al objetivo general, mi propuesta es la de llevar a cabo la aplicación de un plan de mejora continua, mediante talleres de capacitación de planificación estratégica, procesos logísticos, que en mi opinión son importante para el desarrollo del plan de mejora continua, lo cual va a determinar que los trabajadores mejoren su rendimiento y se disminuya el índice de deserción, entre otros.

En relación al primer objetivo específico, se requirió “Determinar de qué manera el nivel de aceptabilidad en la mejora continua incide en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestiona Logística SAC, Lima-2016.”, se propone la toma de decisiones por parte de Gerencia General, y área de planificación logística integral, con la implementación de talleres de capacitación de planificación estratégica, procesos logísticos, en la organización para así generar, en los trabajadores, la imagen de compromiso, consideración y valoración de parte de la empresa y de la toma de decisiones que se dan en la entidad.

En cuanto al segundo objetivo específico, con la implementación de talleres de capacitación de planificación estratégica, procesos logísticos, en la organización para así generar y mejorar el desarrollo eficiente, motivador y comprometido en las actividades de la planificación del servicio del abastecimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- Alcaide, J., Bernués, S., Díaz, E., Espinosa, R., Muñiz Ch. (2013). Marketing y Pymes las principales claves de abastecimiento en la pequeña y mediana empresa primera edición.
- Arrieta, E. (2012). En su tesis titulada "Propuesta de mejora en un operador logístico: análisis, evaluación y mejora de los flujos logísticos de su centro de distribución". Desarrollado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima-Perú. Para optar el Título de Ingeniero Industrial
- Bonilla, E; Díaz, B.; Kleeberg, F.; Noriega, M. (2010). Mejora continua de los procesos.
- Barba, E. Boix, F., Cuatrecasas, L. (2000) Seis Sigma "una iniciativa de calidad total". Gestión 2000.com
- Calderón, G. y Cornetero, A. (2013), en su tesis titulada "Evaluación de la Gestión Logística y su Influencia en la Determinación del Costo de Ventas de la Empresa Distribuciones NAYLAMP S.R.L. Ubicada en la Ciudad de Chiclayo en el año 2013", desarrollado en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Para optar el título de Contador Público
- Cerón, Hernández y Valencia (2008). En su tesis titulada "Diseño de un programa de mejora continua que contribuya a la eficiencia de la cadena de suministro de materia prima en las empresas industriales de maquila de ropa, ubicadas en el municipio de santa tecla". Desarrollado en la universidad Francisco Gavidia, El Salvador, Centroamérica. Para optar el grado de Licenciatura en Administración de Empresas.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. McGRAW-HILL- Interamericana
- Figuroa, R. (2011). En su tesis titulada "Propuesta de mejora de proceso de acabado de una empresa de confecciones de tejido punto". Desarrollado en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Para optar el título de Ingeniero Industrial.
- García, J (2009). En su tesis titulada "Barrera y facilitadores para la implementación, evolución y sostenibilidad de la mejora continua en proveedores del sector del automóvil". Desarrollado en la universidad politécnica de valencia, España. Para optar el grado de Doctor.
- López, F. (2005). En su tesis titulada "El proceso de mejoramiento continuo de la calidad y su influencia en la normalización de los procesos de la empresa Electrocentro S.A". Desarrollado en la Universidad de Huánuco-Perú. Para optar el grado de Magister en Ingeniero Industrial
- Montenegro, A. (2004). En su tesis titulada "Mejora de una empresa exportadora de espárrago mediante la dirección de su restricción". Desarrollado en la Universidad de Piura-Perú. Para optar el título de Ingeniero Industrial
- Moya. M. (2014), en su tesis titulada "Planificación y Control de la Producción para Incrementar la Productividad en la Empresa ESTRELLA DEL NORTE de

Lambayeque”, desarrollado en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Para obtener el título de Ingeniero Industrial.
Nassir Sapag, Chain (1996) Criterios de Evaluación de Proyectos. Serie McGRAW-HILL DE MANAGEMENT.

Padilla, E. (2012). En su tesis titulada “Desarrollo de los aspectos metodológicos para la implementación de un sistema de mejora continua integrado de gestión en la industria textil y confecciones”. Desarrollado en la pontificia Universidad Católica del Perú. Para optar el título de ingeniero industrial.

Pérez, E. (2009). En su Tesis titulada “Modelo de Intervención para la Mejora Continua: Combinación de Herramientas de Six Sigma, Lean, MBNQA y TPS-Edición Única”; desarrollado en la Universidad Tecnológica de Monterrey. Para optar el grado académico de Maestra en Ciencias especialidad en sistemas de Calidad y Productividad.

Prieto, M. (2012). Tesis Doctoral titulada “Un Entorno para la Aplicación Sistemática de la Metodología Seis Sigma en Proyectos de Mejora”. Desarrollado en la Universidad Rey Juan Carlos, en España. Para la obtención del grado de Doctor

Rodríguez, C. (2011). En su tesis titulada "Propuesta de un sistema de mejora continua para la reducción de mermas en una procesadora de vegetales en el departamento de Lima con el objetivo de aumentar su productividad y competitividad.". Desarrollado en la Universidad Nacional de Ciencias Aplicadas, Perú. Para optar el título profesional de Ingeniero industrial.

Sanchez. S. (2013), en su tesis titulada: “Diagnóstico y Propuestas de Mejora al Proceso Operativo de ECOMPHISA”, desarrollado en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, para optar el título de Ingeniero Industrial.

Trujillo, M. (2013). En su tesis titulada “Análisis, diseño e implementación de un sistema de planificación de procesos productivos en la mejora continua de las pymes de textiles y confecciones”. Desarrollado en la pontificia Universidad Católica del Perú. Para optar el Título de Ingeniero Informático

Valdiviezo, S. (2011). Tesis de “La Planeación Estratégica y el Mejoramiento Sostenido de la Organización”, Pontificia Universidad Javeriana, de Bogotá, Colombia, para optar el título de Administrador de Empresas

DOCUMENTOS EN LÍNEA

Dumorne, K. (2012), *Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de Paillaco, Región de los Ríos, Chile, estudio de casos* (tesis de magíster), Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>.

Hernández, J. (2009). *Planeación estratégica, definición y metodología*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-definicion-y-metodologia/>

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Plan de mejora continua en la planificación del servicio de abastecimiento, lima-2016” Matriz de consistencia ANEXO N°1

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES/ Dimensiones	INDICADORES	METODOLOGÍA																				
<p align="center">GENERAL</p> <p>¿De qué manera el plan de mejora continua incide en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestionaria Logística SAC, Lima-2016?</p> <p align="center">ESPECÍFICO</p> <p>De qué manera el nivel de aceptabilidad de la mejora continua incide en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la Empresa Tgestionaria Logística SAC, Lima-2016</p> <p>¿De qué manera las estrategias e infraestructura de la mejora continua incide en el nivel de la</p>	<p align="center">GENERAL</p> <p>Determinar de qué manera el plan de mejora continua incide en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestionaria Logística SAC, Lima-2016</p> <p align="center">ESPECÍFICO</p> <p>Determinar de qué manera el nivel de aceptabilidad en la mejora continua incide en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestionaria Logística SAC, Lima-2016.</p> <p>Determinar de qué manera la aplicación de las estrategias e infraestructura de la mejora continua incide en</p>	<p align="center">GENERAL</p> <p>Ha: El plan de mejora continua incidiría significativamente en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestionaria Logística SAC, Lima-2016. Hn: El plan de mejora continua no incidiría significativamente en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestionaria Logística SAC, Lima-2016</p> <p align="center">ESPECÍFICO</p> <p>El nivel de aceptabilidad de la mejora continua incidiría significativamente en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la Empresa Tgestionaria Logística SAC, Lima-2016</p> <p>La aplicación de estrategias e infraestructura de la mejora continua incidiría</p>	<p align="center">Programa de Mejora Continua</p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="3">Proceso</td> <td>Tecnología</td> </tr> <tr> <td>Cambio</td> </tr> <tr> <td>Transformación</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Calidad</td> <td>Innovación</td> </tr> <tr> <td>Crecimiento</td> </tr> <tr> <td>Competitividad</td> </tr> <tr> <td>Conocimiento</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Efectividad</td> <td>Productividad</td> </tr> <tr> <td>Eficacia</td> </tr> <tr> <td>Desempeño</td> </tr> <tr> <td>Compromiso</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Comunicación</td> <td>Eficiencia</td> </tr> <tr> <td>Información</td> </tr> <tr> <td>Atención</td> </tr> <tr> <td>Efectividad</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Escucha</td> </tr> </table>	Proceso	Tecnología	Cambio	Transformación	Calidad	Innovación	Crecimiento	Competitividad	Conocimiento	Efectividad	Productividad	Eficacia	Desempeño	Compromiso	Comunicación	Eficiencia	Información	Atención	Efectividad		Escucha	<p align="center">Tipo de investigación</p> <p align="center">Descriptiva</p> <p align="center">Diseño de investigación (Nivel de Investigación)</p> <p align="center">Descriptivo</p> <p align="center">experimental</p> <p align="center">Población</p> <p>Área de Planificación Logística Integral de “Tgestionaria Logística SAC”</p> <p align="center">Muestra</p> <p align="center">Se tomara como muestra 30 trabajadores de la empresa.</p>
Proceso	Tecnología																								
	Cambio																								
	Transformación																								
Calidad	Innovación																								
	Crecimiento																								
	Competitividad																								
	Conocimiento																								
Efectividad	Productividad																								
	Eficacia																								
	Desempeño																								
	Compromiso																								
Comunicación	Eficiencia																								
	Información																								
	Atención																								
	Efectividad																								
	Escucha																								

planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestion Logística SAC, Lima-2016?	el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestion Logística SAC, Lima-2016.	significativamente en el nivel de la planificación del servicio de abastecimiento de la empresa Tgestion Logística SAC, Lima-2016	Satisfacción	Confianza	
				Seguridad	
				Expectativas	
				Eficacia	
			Producto	Eficiencia	
				Diversidad	
				Calidad	
				Seguridad	

Fuente: Elaboración propia

ENCUESTA

Trabajador: _____ Cargo: _____
 Sexo: _____

Instrucciones: Marque con un aspa (x) en la casilla numerada según tu criterio.
 Escala: (1) Nunca; (2) Casi nunca; (3) Algunas veces; (4) La mayoría de veces; (5) Siempre.

Variable Dependiente

Dimensiones	N°	Aspectos a considerar en la MEJORA CONTINUA	1	2	3	4	5
PROCESO	1	En qué nivel conoces el funcionamiento de los equipos tecnológicos que se dispone en la empresa?					
	2	En qué nivel realizas cambios de los procesos establecidos en el área de planificación para beneficio de la empresa?					
	3	En qué nivel realizas transformaciones de los procesos estratégicos establecidos en el área?					
	4	En qué nivel generas procesos de innovación en el área de planificación?					
CALIDAD	5	En qué medida el crecimiento que se genera en la empresa permite tu mejora continua?					
	6	En qué nivel la calidad de tu desempeño en los procesos influyen en la competitividad y la mejora continua?					
	7	En qué medida tu conocimiento de los proceso permite la competitividad y la mejora continua?					
	8	En qué medida tu productividad que generas en la empresa permite la mejora continua?					
EFFECTIVIDAD	9	En qué medida tu eficacia, en el desarrollo de procesos, influye en la mejora continua?					
	10	En qué nivel tu desempeño influyen en la efectividad la mejora continua?					
	11	En qué medida tu compromiso con el desarrollo de los proceso permite la efectividad y la mejora continua?					
	12	En qué medida tu eficiencia, en el desarrollo de procesos, influye en la mejora continua?					

COMUNICACIÓN	13	En qué medida te informas sobre la planificación del desarrollo de procesos, en el área?						
	14	En qué nivel muestras atención sobre la planificación del desarrollo de procesos, en el área?						
	15	En qué nivel muestras efectividad sobre la planificación del desarrollo de procesos, en el área?						
	16	En qué nivel muestras capacidad de escucha sobre la planificación del desarrollo de procesos, en el área?						
SATISFACCIÓN	17	En qué medida muestras confianza sobre la planificación de procesos que desarrollas en el área?						
	18	En qué medida muestras seguridad sobre la planificación de procesos que desarrollas en el área?						
	19	Qué nivel de expectativas manifiestas sobre la planificación de procesos que desarrollas en el área?						
	20	Qué nivel de eficiencia manifiestas sobre la planificación de procesos que desarrollas en el área?						
PRODUCTO	21	En qué medida muestras diversidad en la planificación de los procesos en el área?						
	22	Qué nivel de eficiencia manifiestas en la planificación de los productos desarrollas en el área?						
	23	Qué nivel de calidad muestras en la planificación de procesos que desarrollas en el área?						
	24	Qué nivel de seguridad manifiestas en la planificación de procesos que desarrollas en el área?						

ANEXO 2
“PROGRAMA DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA EN LA PLANIFICACION DEL SERVICIO DE ABASTECIMIENTO DE LA EMPRESA T GESTIONA LOGISTICA SAC. -2016”.

Programa de Plan de Mejora Continua para Elevar el Nivel del Servicio de Planificación del Abastecimiento.

1. Datos Informativos:

- 1.1 Institución Formadora:** Universidad Autónoma del Perú
- 1.2 Facultad:** Ciencias de Gestión
- 1.3 Escuela:** Administración de Empresas
- 1.4 Unidad de análisis:** T Gestiona Logística SAC
- 1.5 Áreas de Desarrollo:** Área de Planificación Logística Integral
- 1.6 Duración:** 4 meses
- 1.7 Número de trabajadores:** 30
- 1.8. Responsables:** Ramón Martín Hernández Cornejo

2. Fundamentación:

Con el firme propósito de mejorar el nivel de servicio de planificación del abastecimiento, surgió la necesidad de elaborar un plan de mejora para incrementar la calidad, eficiencia y eficacia del servicio de planificación del abastecimiento existente en los colaboradores del área de Planificación Logística Integral de T Gestiona Logística SAC. Al analizar los resultados de la investigación, se pudo diagnosticar que evidentemente existe la necesidad de atender una serie de aspectos que dificultan el nivel de planificación, limitando la direccionalidad de los objetivos empresariales y por ende el desarrollo de la calidad de servicio.

2.1. Justificación de la Propuesta

El plan de mejora se justifica entre otros así porque:

- La propuesta es un plan de gestión que propone líneas de acción, que permitirán participar activa y responsablemente en el logro de los objetivos empresariales, a todos los entes que de forma directa e indirecta interviene en el proceso de planificación del abastecimiento.
- Encierra un cambio en actitud entre los colaboradores del área de Planificación Logística Integral, para ello se requiere disponibilidad y compromiso con la visión y misión de la empresa.
- Presenta estrategias para facilitar los procesos de planificación de los servicios de la empresa.
- La integración de todos los entes que interviene en el proceso de planificación del abastecimiento; promoverá a la solución de problemas.
- La acción de integración entre técnicos y planificadores propicia un ambiente armónico, de cooperación, solidaridad, desarrollo de valores y productividad en el logro de los objetivos empresariales.
- Permitirá el mejoramiento de los procesos de servicios de planificación del abastecimiento con el fin de que se pueda brindar un mejor servicio y satisfacción al cliente, acorde a los objetivos institucionales.

- Propiciar un cambio de actitud en el Gerente, Sub Gerente, Técnicos y Planificadores. Implica un compromiso individual y colectivo en el logro de metas y objetivos propuestas.

2.2. Fundamentación

La presente propuesta se fundamenta en la acción Gerencial-Administrativa, Social y práctica.

2.2.1. Fundamentación Gerencial – Administrativa.

Las empresas con una adecuada gerencia administrativa descubren a corto plazo las necesidades que enfrenta y las posibles soluciones, las cuales tienen incidencia en el logro de los objetivos empresariales.

Desde este punto de vista, los procesos gerenciales- administrativos (organiza, coordinar, planificar, supervisar y controlar) permiten satisfacer las necesidades del área, teniendo presente que la base de su éxito lo constituye el orden de acción y la motivación.

2.2.2. Fundamentación Social

La planificación se establece como base fundamental para el desarrollo de las organizaciones empresariales, de ella depende el crecimiento social, institucional y organizacional, el flujo o acción es el estímulo que reciben los miembros de la organización para crear conciencia en la labor que han de cumplir, del mismo modo tiende a satisfacer necesidades, capaz de controlar el comportamiento de los individuos y de los equipos de trabajo en función de los objetivos, visión y misión de la empresa.

Según Paneca. Y, (2010), La planificación constituye el primer paso y es fundamental para asegurar una gestión económica eficiente, pues a través de ésta se define con racionalidad el uso y destino de los recursos en función de los principales objetivos de las organizaciones. La planificación es una de las más importantes funciones de la Gestión Empresarial y se considera la principal tarea de la Administración, de ahí la importancia de una correcta conceptualización para su futura aplicación en las organizaciones empresariales.

2.2.3. Fundamentación Práctica

La propuesta del plan de mejora continua podrá ser abordada de manera permanente. El mismo se elaborará y ejecutará basado en un proceso de información constante hacia los miembros de la organización (gerente, jefes de departamento, personal administrativo y empleados). Este plan se enmarcará bajo los principios de compromiso de alta gerencia y de los técnicos especialistas, creando conciencia y seriedad en la direccionalidad que debe llevar la empresa, dinamizando el proceso de planificación del abastecimiento, enmarcados en la armonía, cooperación, servicio del trabajo y satisfacción, con el propósito deliberado de que aplicando la planificación del abastecimiento como parte de las principales acciones del área, se cumplirá con los objetivos empresariales, visión y misión de la empresa.

2.2.4. Fundamentación Legal

La propuesta del plan de mejora continua para elevar el nivel de servicio de planificación del abastecimiento, podrá ser abordada según la Ley como se muestra a continuación:

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras que permitan a los trabajadores o trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

El desarrollo físico intelectual y moral.

La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
El ambiente saludable de trabajo.
La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.

2.3. Importancia del Plan Mejora continua y Beneficios

Toda empresa o institución que brinde un servicio debe actualizar con herramientas modernas que mejoren los procesos. La Gerencia y el Área de Planificación Logística Integral deben buscar, adecuar e implementar los instrumentos, programas y planes que se convierten en una guía estratégica que sirva para mejorar los procesos logísticos de abastecimiento de tal manera se apoyará a los empleados en su desempeño laboral. La orientación en los procesos a los colaboradores será el motor que genere buen rendimiento laboral, eficiencia y eficacia de los procesos logísticos establecidos en la institución.

Con la aplicación y desarrollo adecuado del plan de mejora continua del servicio de planificación del abastecimiento, los beneficios para los empleados serán las siguientes:

- La mejora continua de la planificación del abastecimiento permite que los colaboradores se sientan más motivados y seguro de los procesos que desarrollan.
- Las capacitaciones mejoran el desempeño laboral de cada individuo haciendo más efectivo sus actividades.
- El área contará con un instrumento que le servirá como guía en la aplicación de líneas estratégicas de planificación del abastecimiento. Los procesos serán dirigidos por el Área de planificación integral.

2.4. Estructura de la Propuesta

A continuación, se presenta el plan de mejora continua para elevar el nivel de servicio de planificación del abastecimiento, el cual estará estructurado en objetivos, contenido, líneas estratégicas, actividades, recursos y el tiempo; este con el fin de mejorar, enriquecer y cooperar con el proceso motivacional para obtener éxito en los objetivos empresariales, satisfacción de los empleados y calidad del servicio.

2.5. Descripción

Condiciones generales para la aplicación de la propuesta

Los facilitadores encargados de ejecutar los talleres están capacitados en el área a desarrollar tomando como base la planificación.

Se nombrarán comisiones de, servicio, ambientación y apoyo logístico.

El tiempo para todas las actividades se repartirá de acuerdo a las necesidades e intereses del facilitador y de los participantes.

Los espacios y la capacidad física serán en el mismo ambiente del área para facilitar los procesos.

El número de personas que participan en los diferentes eventos no deberán exceder de veinte (5 por cada equipo).

El número de reuniones, entrevistas, visitas operativas, convivencias, encuentros, ensayos, intercambios y competencias serán coordinados por el comité organizador, facilitadores y expertos.

Las actividades de incentivos, premiaciones, reconocimientos, otorgamiento de diplomas, deben ser planificadas estratégicamente evaluadas y ejecutadas por el alto nivel de gerencia y jefe de departamento de recursos humanos o talento y con la debida importancia y seriedad que amerita dichos acontecimientos.

Aquellas actividades referidas dentro del desarrollo de cada evento de capacitación como: delegar funciones, trabajo en equipo, intercambio de ideas, estudio y análisis de casos, posibles soluciones, discusiones, retroalimentación, autoevaluación, coevaluaciones, cumplimiento de tareas, asignación de tareas, delegar funciones, deben estar basados en estrategias motivacionales que debe suministrar el facilitador en función de los procesos de planificación del abastecimiento, determinadas estas actividades por el tiempo requerido en cada evento.

La ejecución desarrollo, cierre y evaluación de cada objetivo específico tendrá una duración de cuarenta (20) horas máximo.

2.6. Factibilidad o Viabilidad de la Propuesta

La propuesta del plan motivacional es factible y viable en su aplicación y funcionalidades por lo siguiente:

El mismo se sustenta en la simplicidad de contenido y significado en los procesos empresariales bajo cualquier concepto de producción y servicio.

De la misma forma el plan presentado es de fácil entendimiento y sencilla práctica en su ejecución, ya que su objetivo es mejorar la planificación del abastecimiento y la calidad del servicio, proporcionando líneas estratégicas de acceso a la participación de todos los individuos que actúan directa o indirectamente en Logística Integral.

El plan invita a la incorporación de los planificadores en la mejora de los procesos logísticos. La participación activa, responsable y disciplinada de todos los empleados es clave para la obtención de beneficios enmarcados en calidad y productividad dentro de la organización, reflejados en la mejora de los procesos de planificación del abastecimiento; proyectando hacia el entorno integración, promoción, alto índice de competitividad y a la satisfacción del empleado y los clientes o usuarios de la empresa.

1. Cronograma de actividades

El siguiente cronograma está sujeto a modificaciones respondiendo a las necesidades e intereses de la organización.

Cuadro N° 18: Cronograma de actividades

DÍA	ACTIVIDADES	HORA	FECHAS
Viernes 13	<input type="checkbox"/> Exposiciones <input type="checkbox"/> Talleres	9:00am - 11:00am. 3:00pm – 5:00pm	
Lunes 27	<input type="checkbox"/> Exposiciones <input type="checkbox"/> Convivencias	9:00am - 11:00am. 3:00pm – 5:00pm	

Fuente: Hernández Cornejo. (2016)

1.1. Administración de la propuesta

El plan de mejora continua elevará el nivel de servicio de planificación del abastecimiento, es fácil de manejar y ejecutar por cuanto su contenido se basa en aspectos de orden organizacional enmarcado en factores de influencia externa (contexto) e interna (individuo) en el trabajo diario; con la ventaja de seguir pautas esquemáticas establecidas que la gerencia debe aprobar y hacer cumplir bajo la delegación de funciones y cumplimiento de ordenamientos dependientes del departamento de Logística .

Las estrategias a desarrollarse para la administración del plan se dividen en 4 fases:

- **Primera fase:** Presentación de la propuesta a Gerente General.
- **Segunda Fase:** Dar a conocer a Gerencia General, Sub Gerente, Técnicos y Recursos Humanos de T GESTIONA el plan de mejora continua, para suministrar información sobre su objetivo y desarrollo del mismo. Una vez aceptado por gerencia se hace propia del conocimiento a los diferentes departamentos de la organización mediante estrategias de comunicación.
- **Tercera Fase:** Aplicación del plan de mejora continua para elevar el nivel del servicio de planificación del abastecimiento.
- **Cuarta Fase:** Evaluación periódica de la operatividad del plan por todos los miembros de la organización, iniciando en el proceso de autoevaluación, coevaluación por parte de Sub Gerencia y el departamento de Recursos Humanos.

En un tiempo prudente no más de cuatro (04) meses se evalúa de forma general el plan de mejora continua con un instrumento tipo encuesta que reunirá todos los aspectos colectivos del mismo, el cual suministrará informaciones valiosas sobre: los procesos logísticos, planificación y calidad de servicio, dichas opiniones y sugerencias servirán para corregir y fortalecer acciones en beneficio del Área y la Empresa.

**ANEXO 3:
PROPUESTA DE TALLERES
Objetivo estratégico 1:**

Desarrollar una planificación eficiente

ACCIÓN: 01

VARIABLE DE ACCIÓN:

OBJETIVOS DE MEJORA:	ACCIONES DE MEJORA:
-Mejorar el servicio de planificación del abastecimiento. -Fortalecer los procesos de planificación y organización del abastecimiento. -Planificar y organizar los procesos de forma eficiente del abastecimiento	-Eleva el nivel de planificación del abastecimiento. -Análisis sistémico de los procesos. -Capacitar a los trabajadores en el conocimiento de cada proceso y su importancia en el resultado final
Responsables	Equipo de Especialistas y área de Planificación Logística Integral (PLI)
Plazo	15 días
Indicador	Eficiencia

Objetivo Estratégico 2:

Encontrar la eficiencia de la planificación y procesos ‘estándar’

ACCIÓN: 02

VARIABLE DE ACCIÓN:

OBJETIVOS DE MEJORA:	ACCIONES DE MEJORA:
Planificar para disminuir las fallas en los procesos Fortalecer los lazos de competitividad de cada trabajador, así como su capacitación. Operar con el coste medio mínimo.	Verificar los procesos y la eficiencia del servicio de planificación del abastecimiento. No malgastar recursos. Eleva el nivel de eficiencia en los procesos
Responsables	Equipo de Planificación
Plazo	20 días
Indicador	Calidad de servicio.

1.-TALLER Nº1:

PLANIFICAR, HACER Y CONTROLAR: “Planificamos y desarrollamos de los servicios de planificación del abastecimiento”

Duración: 90 minutos

Fundamentación:

Una de las funciones fundamentales del proceso de dirección de una empresa. Consiste en la planificación de los objetivos de la organización y en la elección de las estrategias y políticas globales, así como los planes y procedimientos que normalmente a más corto plazo contribuirán a la consecución de aquéllos. La planificación empresarial realiza una proyección de la vida de la empresa en un futuro, pero teniendo siempre en cuenta el entorno social y económico que la rodea. El proceso debe ser un proceso único, en el que proveedor y distribuidor desarrollan una actividad integrada que enlaza los sistemas de información con el flujo físico de productos. En un sistema de organización tradicional no se consigue esta integración,

dado que el proceso de pedidos en una secuencia de tareas aisladas dentro de la empresa. Muchas de las ineficiencias del proceso de entrega recepción surgen de un proceso interno ineficaz del proveedor y del distribuidor, lo que impide la interconexión entre ambos.

Objetivos del Taller:

- Que el colaborador tome conciencia de la importancia de la planificación.
- Lograr que los colaboradores se comprometan a elevar el nivel de servicio de planificación del abastecimiento como parte de sus actividades laborales, que aporten a los logros de la organización.

Cronograma de Actividades

En el taller desarrollaremos las siguientes actividades:

DURACIÓN	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	DESARROLLO METODOLÓGICO	RECURSOS DIDÁCTICOS
15 minutos	Presentación del taller Gestión Logística	-Presentación del tema y expositores -Inicio del curso	Videos Diapositivas
25 minutos	Beneficios de un buen manejo de la gestión logística	-Teoría - Ejemplo de casos empresariales	Diapositivas, videos -Recurso verbal -Guía de Trabajo
25 minutos	Ejecutando Cambios.	Determinación de la situación deseada Autoconocimiento	-Diapositivas -Video
25 minutos	Actividades de reforzamiento	Cierre del taller	Diapositivas, Video Compartir

Metodología

La metodología que se aplicará en el taller será de tipo activa, donde se dará la interacción de los participantes y especialista.

Asimismo, será convergente porque se utilizarán exposiciones teóricas breves y a la vez divergentes, porque se desarrollarán ejercicios prácticos, dinámicas en pareja y en grupos pequeños.

Recursos Didácticos

PRESUPUESTO

CONCEPTOS	PARCIAL	TOTAL
REMUNERACIÓN	02 Capacitadores	S/. 400.00
BIENES	Lapiceros	S/. 20.00
	Hoja bond	S/. 20.00
	Compartir	S/. 140.00
OTROS GASTOS	Otros	S/. 30.00
TOTAL		S/. 610.00

ASPECTOS DE MEJORA

- **Aspectos Técnicos:**
Los talleres, además de trabajar la parte operativa y planificación, permitirá fortalecer sus capacidades individuales, mejorando la efectividad de su trabajo y la mejora de los procesos.
- **Aspectos de Gestión:**
Desde el punto de vista de gestión permitirá desarrollar sus habilidades de líder y trabajo en equipo, aspectos importantes en la gestión de toda organización.

TALLER N° 2:

VERIFICAR Y ACTUAR:” Verificar y definir el servicio de planificación del abastecimiento”

Duración: 90 minutos

Fundamentación

Verificar es:

El control o verificación empresarial es un proceso administrativo muy ligado con la planeación, el control es la fase a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y errores para mejorar continuamente. Podemos definirlo como: La función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

Actuar es:

Es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Las organizaciones no sólo deben convivir y deleitarse con los éxitos del presente, sino seguir soñando y planificando un futuro prometedor. Hay que recordar siempre que los éxitos de hoy serán los fracasos de mañana. No basta con formular un plan estratégico, según Robert Kaplan de diez planes estratégicos formulados adecuadamente sólo uno se implementa exitosamente, y que entre una de las causas más comunes es el adormecimiento de los niveles gerenciales, falta de visión, actitudes gerenciales de conformismo, escasas competencias para inspirar, motivar e entusiasmar a sus colaboradores.

Objetivos del Taller:

- Valorar la importancia de los procesos de verificar y definir como parte de los procesos de planificación.
- Desarrollar herramientas que permitan identificar y desarrollar las competencias y habilidades en los procesos de definir y verificar los procesos logísticos.
- Orientarlos a la obtención de los resultados que la organización espera.

Cronograma de Actividades

El desarrollo del taller será de acuerdo al cronograma establecido:

DURACIÓN	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	DESARROLLO METODOLÓGICO	RECURSOS DIDÁCTICOS
15 minutos	Presentación del taller Introducción a la planificación estratégica	Definición Características	-Diapositivas -Graficas
25 minutos	Experiencias y casos de planificación estratégica	-Ejemplos -Casos - Preguntas	-Diapositivas -Guías de trabajo -Video
25 minutos	Cómo y cuándo aplicar la planificación estratégica	Estableciendo planes en equipo	-Diapositivas -Dinámicas -Videos
25 minutos	Propuestas de mejora (enviar virtual)	Cierre del taller	Compartir

Metodología

La metodología que se aplicará en el taller será de tipo activa, donde se dará la interacción de los participantes y especialista.

Asimismo, será convergente porque se utilizarán exposiciones breves y a la vez divergentes, porque se desarrollarán ejercicios prácticos, dinámicas en pareja y en grupos pequeños.

Recursos Didácticos

- Hojas bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos
- Diapositivas
- Equipo multimedia.

PRESUPUESTO

CONCEPTOS	PARCIAL	TOTAL
REMUNERACIÓN	02 Capacitadores	S/. 400.00
BIENES	Lapiceros	S/. 20.00
	Hoja bond	S/. 20.00
	Compartir	S/. 140.00
OTROS GASTOS	Otros	S/. 30.00
TOTAL		S/. 610

ASPECTOS DE MEJORA

- **Aspectos Técnicos:**
El taller permitirá reafirmar las habilidades, cognitivas, motrices que les permitirá aplicarlas en la planificación de gestión laboral.
- **Aspectos de Gestión:**

Desde el punto de vista de gestión permitirá desarrollar sus habilidades de líder, automotivación, emprendimiento y asertividad, aspectos importantes en la gestión de toda organización.







ANEXO 3

Base de datos pre test

Resultado obtenido sobre mejora continua y planificación del abastecimiento en los colaboradores del área de Planificación Logística Integral (PLI). Pre test

ID	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
5	4	3	2	3	2	5	5	5	2	4	2	5	2	3	5	2	2	5	3	5	3	3	3	5
6	4	4	3	3	1	5	2	2	2	4	2	5	2	3	5	2	3	5	3	5	3	3	3	5
7	5	3	2	3	3	5	3	3	2	4	2	5	3	2	5	3	2	5	3	5	3	3	3	4
8	4	3	2	2	1	5	2	2	2	4	3	5	3	2	5	3	2	5	3	5	3	3	3	4
9	4	2	2	1	1	4	1	3	1	4	1	5	1	2	5	2	3	5	3	5	4	3	2	3
10	4	3	2	2	2	5	2	2	2	4	2	5	2	2	5	2	2	5	4	5	3	3	3	4
11	4	3	3	2	2	5	2	2	2	4	3	5	2	2	5	2	2	5	4	5	3	3	3	5
12	4	3	2	2	2	5	2	2	2	4	2	5	2	2	5	2	2	5	3	5	3	3	3	4
13	4	3	2	2	1	5	2	2	2	4	2	5	2	2	5	2	2	5	3	5	3	3	3	4
14	4	3	2	2	1	5	2	2	2	4	3	5	2	2	5	2	2	5	3	5	3	3	3	4
15	4	3	2	2	1	5	2	2	2	4	2	5	2	2	5	2	2	5	3	5	3	3	3	4
16	3	2	2	1	1	5	2	2	2	4	1	5	2	2	4	2	1	5	3	5	3	3	2	3
17	5	3	3	3	1	5	3	3	3	4	2	5	3	2	5	2	2	5	3	5	3	3	3	5
18	4	3	2	2	1	5	2	2	2	4	2	5	2	2	5	2	2	5	3	5	3	3	3	4
19	4	3	2	2	1	5	2	2	2	4	2	5	2	2	5	2	2	5	3	5	3	3	3	4
20	4	3	2	2	1	5	2	2	2	4	2	5	2	2	5	2	2	5	3	5	3	3	3	4
21	4	3	3	3	1	5	3	3	3	5	3	5	3	2	5	3	3	5	4	5	3	3	3	5
22	2	3	2	1	1	4	2	1	1	4	1	4	1	2	5	2	2	5	3	5	3	3	3	3
23	4	3	2	2	1	5	2	2	2	4	2	5	2	2	5	2	2	5	3	5	3	3	3	4
24	4	3	2	2	1	5	2	2	2	4	2	5	2	2	5	2	2	5	3	5	3	3	3	4
25	4	3	2	2	1	5	2	2	2	4	2	5	2	2	5	2	2	5	3	5	3	3	3	4
26	4	3	2	2	1	5	2	2	2	4	2	5	2	2	5	2	2	5	3	5	3	3	3	4
27	4	3	2	2	1	5	2	2	2	4	2	5	2	2	5	2	2	5	3	5	3	3	3	4
28	5	4	3	3	3	5	3	3	4	4	4	5	3	3	5	3	4	5	4	5	4	3	4	5
29	3	3	2	1	1	5	2	2	1	4	2	5	1	2	5	2	2	5	3	5	3	3	2	3
30	4	3	2	2	1	5	2	2	2	4	2	5	2	2	5	2	2	5	3	5	3	3	3	4

Base de datos pos test

Resultado obtenido sobre mejora continua y planificación del abastecimiento en los colaboradores del área de Planificación Logística Integral (PLI). Pos test

ID	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	4	3	4	2	4	5	2	4	2	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	5	4
2	5	4	3	3	2	5	3	2	3	4	3	5	3	3	5	3	2	5	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4
4	5	3	2	5	3	5	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
5	4	3	2	3	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5
6	4	4	3	3	1	5	2	2	2	4	2	5	4	3	5	4	3	4	3	4	3	4	3	5
7	5	3	4	3	4	5	4	5	4	4	2	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5
8	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
9	4	2	2	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
10	4	4	2	5	4	5	4	4	5	5	2	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4
11	5	4	4	2	4	5	4	4	2	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
12	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	2	5	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4
13	5	4	4	4	4	5	4	4	2	4	2	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
14	5	3	4	4	4	3	4	4	2	4	3	5	3	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	5
15	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5
16	5	2	5	5	4	5	2	5	3	4	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5
17	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
18	4	4	2	5	4	5	5	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
19	4	5	2	2	4	5	2	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5
20	4	4	5	5	5	5	2	4	2	4	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4
21	4	3	3	3	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5
22	5	4	2	5	5	4	2	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
23	4	5	4	4	4	5	4	5	2	4	2	5	4	5	4	3	5	4	4	4	5	5	4	5
24	4	3	2	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
25	4	5	2	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
26	4	3	4	5	4	5	2	4	2	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
27	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	2	5	3	4	5	4	4	5	5	4	5	3	5	5
28	5	4	3	3	3	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
29	4	5	4	3	4	5	2	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
30	4	3	2	4	5	5	4	4	2	4	2	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"Encuesta sobre calidad de servicio de planificación del abastecimiento"

OBJETIVO: "Conocer el nivel de conocimiento de la planificación del servicio abastecimiento".

DIRIGIDO A: Colaboradores de la Empresa Tgestiona Logística SAC – Área de Planificación Logística Integral

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Kargos Díaz Adman

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Magister

VALORACIÓN:

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	------	-------	------	----------

(La valoración va a criterio del investigador esta valoración es solo un ejemplo)

[Firma manuscrita]
FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: PLAN DE MEJORA CONTINUA EN LA PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO DE ABASTECIMIENTO EN LA EMPRESA TGESTIONA LOGÍSTICA SAC, LIMA-2016

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y		RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACION ENTRE EL ITEM Y LA OPCION DE RESPUESTA		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Mejora continua Everardo Jorge. (2010) se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades.	Proceso	Tecnología	En qué nivel conoces el funcionamiento de los equipos tecnológicos que se dispone en la empresa?									X		X		
		Cambio	En qué nivel realizas cambios de los procesos establecidos en el área de planificación para beneficio de la empresa?									X		X		
		Innovación	En qué nivel realizas transformaciones de los procesos estratégicos establecidos en el área?									X		X		
		Transformación	En qué nivel generas procesos de innovación en el área de planificación?				X					X		X		
	CALIDAD	Crecimiento	En qué medida el crecimiento que se genera en la empresa permite su mejora continua?									X		X		
		Competitividad	En qué nivel la calidad de tu desempeño en los procesos influyen en la competitividad y la mejora continua?									X		X		
		Productividad	En qué medida tu conocimiento de los procesos permite la competitividad y la mejora continua?									X		X		
		Conocimiento	En qué medida tu productividad que generas en la empresa permite la mejora continua?				X					X		X		
	EFICIENCIA	Eficacia	En qué medida tu eficacia, en el desarrollo de procesos, influye en la mejora continua?									X		X		
		Efectividad	En qué nivel tu desempeño influyen en la efectividad la mejora continua?									X		X		
		Desempeño	En qué medida tu compromiso con el desarrollo de los procesos permite la efectividad y la mejora continua?									X		X		
		compromiso	En qué medida tu eficiencia, en el desarrollo de procesos, influye en la mejora continua?				X					X		X		


 FIRMA DEL EVALUADOR

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES			
				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA					
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
La planificación del servicio de abastecimiento Sebastian Goycolea (2011). La comunicación debe ir por casa, generando los procesos y reuniones de integración y coordinación periódica entre las áreas de imprenta, como Comercial, Producción, RRHH, Administración y Finanzas, TI, Compra, Marketing y Logística, entre otras.	COMUNICACION	Información	En qué medida te informas sobre la planificación del desarrollo de procesos, en el área?																
		Atención	En qué nivel muestras atención sobre la planificación del desarrollo de procesos, en el área?																
		Escucha	En qué nivel muestras efectividad sobre la planificación del desarrollo de procesos, en el área?																
		Efectividad	En qué nivel muestras capacidad de escucha sobre la planificación del desarrollo de procesos, en el área?					X											
	SATISFACCIÓN	Confianza	En qué medida muestras confianza sobre la planificación de procesos que desarrollas en el área?																
		Seguridad	En qué medida muestras seguridad sobre la planificación de procesos que desarrollas en el área?																
		Expectativas	Qué nivel de expectativas manifiestas sobre la planificación de procesos que desarrollas en el área?																
		Eficacia	Qué nivel de eficiencia manifiestas sobre la planificación de procesos que desarrollas en el área?																
	PRODUCTO	Eficiencia	En qué medida muestras diversidad en la planificación de los procesos en el área?																
		Diversidad	Qué nivel de eficiencia manifiestas en la planificación de los productos desarrollas en el área?																
		Seguridad	Qué nivel de calidad muestras en la planificación de procesos que desarrollas en el área?																
		Calidad	Qué nivel de seguridad manifiestas en la planificación de procesos que desarrollas en el área?																

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“Encuesta sobre calidad de servicio de planificación del abastecimiento”

OBJETIVO: “Conocer el nivel de conocimiento de la planificación del servicio abastecimiento”.

DIRIGIDO A: Colaboradores de la Empresa Tgestiona Logística SAC – Área de Planificación Logística Integral

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Mg. Juan Ernesto Jarama Otiniano

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister- Doctorando

VALORACIÓN:

<input checked="" type="checkbox"/> Muy Alto	<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Bajo	<input type="checkbox"/> Muy Bajo
--	-------------------------------	--------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

(La valoración va a criterio del investigador esta valoración es solo un ejemplo)


FIRMA DEL EVALUADOR
Juan E. Otiniano
A.B.C. S.A.S.
REG. C.A.L.L. N° 5155

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: PLAN DE MEJORA CONTINUA EN LA PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO DE ABASTECIMIENTO EN LA EMPRESA TGESTIONA LOGÍSTICA SAC, LIMA-2016

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES			
				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y		RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACION ENTRE EL ITEM Y LA OPCION DE RESPUESTA				
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI		NO		
<p>Mejora continua (Verónica Jorge, 2010) se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades.</p>	Proceso	Tecnología	En qué nivel conoces el funcionamiento de los equipos tecnológicos que se dispone en la empresa?																
		Cambio	En qué nivel realizas cambios de los procesos establecidos en el área de planificación para beneficio de la empresa?																
		Innovación	En qué nivel realizas transformaciones de los procesos estratégicos establecidos en el área?																
		Transformación	En qué nivel generas procesos de innovación en el área de planificación?					X											
	CALIDAD	Crecimiento	En qué medida el crecimiento que se genera en la empresa permite tu mejora continua?																
		Competitividad	En qué nivel la calidad de tu desempeño en los procesos influyen en la competitividad y la mejora continua?																
		Productividad	En qué medida tu conocimiento de los procesos permite la competitividad y la mejora continua?																
		Conocimiento	En qué medida tu productividad que generas en la empresa permite la mejora continua?						X										
	EFICIENCIA	Eficacia	En qué medida tu eficacia, en el desarrollo de procesos, influye en la mejora continua?																
		Efectividad	En qué nivel tu desempeño influyen en la efectividad la mejora continua?																
		Desempeño	En qué medida tu compromiso con el desarrollo de los procesos permite la efectividad y la mejora continua?																
		compromiso	En qué medida tu eficiencia, en el desarrollo de procesos, influye en la mejora continua?																

FIRMA DEL EVALUADOR

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES			
				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y		RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA					
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
la planificación del servicio de abastecimiento Sebastián Goycolica,(2011) la comunicación debe empezar por casa, generando los procesos resumidos de integración y coordinación permitiendo entre las áreas de tienda, como Comercial, Producción, IRRH, Administración y Finanzas, TI, Compra, Marketing y Logística, entre otras.	COMUNICACIÓN	Información	En qué medida te informas sobre la planificación del desarrollo de procesos, en el área?																
		Atención	En qué nivel muestras atención sobre la planificación del desarrollo de procesos, en el área?																
		Escucha	En qué nivel muestras efectividad sobre la planificación del desarrollo de procesos, en el área?																
		Efectividad	En qué nivel muestras capacidad de escucha sobre la planificación del desarrollo de procesos, en el área?					X											
	SATISFACCIÓN	Confianza	En qué medida muestras confianza sobre la planificación de procesos que desarrollas en el área?																
		Seguridad	En qué medida muestras seguridad sobre la planificación de procesos que desarrollas en el área?																
		Expectativas	Qué nivel de expectativas manifiestas sobre la planificación de procesos que desarrollas en el área?																
		Eficacia	Qué nivel de eficiencia manifiestas sobre la planificación de procesos que desarrollas en el área?																
	PRODUCTO	Diversidad	En qué medida muestras diversidad en la planificación de los procesos en el área?																
		Eficiencia	Qué nivel de eficiencia manifiestas en la planificación de los productos desarrollas en el área?																
		Seguridad	Qué nivel de calidad muestras en la planificación de procesos que desarrollas en el área?																
		Calidad	Qué nivel de seguridad manifiestas en la planificación de procesos que desarrollas en el área?					X											