



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

“LA MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DE PAGO A
PROVEEDORES EN EL ÁREA DE TESORERÍA DE LA EMPRESA G4S
PERÚ S.A.C. LIMA 2016”.

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

AUTOR

SERGIO ARTURO CASTRO ABANTO

ASESOR

LIC. ADEMAR VARGAS DIAZ

LIMA, PERÚ, SETIEMBRE DE 2017

DEDICATORIA

Mi trabajo se lo dedico a Dios ante todo y ante todos, ya que es mi principal cimiento para el logro de todos mis objetivos, así como también mis padres y mis hermanos, que son la razón principal que motiva mi esfuerzo para seguir adelante y cumplir con todo lo que me propongo.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por un día más de vida, por darme la fuerza para seguir adelante como también les agradezco a mis padres y hermanos, agradezco todos por darme de su apoyo y sus palabras de aliento que siempre ayudan a continuar con nuestro camino, también le doy la gracias a nuestra casa de estudios profesionales por ayudarnos a iniciar nuestro camino en nuestra vida universitaria para ser profesionales y principalmente agradezco a la plana docente que tuvieron la sabiduría y sobre todo la paciencia para enseñarnos, porque a pesar de los percances con el trabajo, la familia, siempre estuvieron con nosotros y siempre nos motivaron a seguir adelante.

RESUMEN

En la presente investigación, se describió el análisis, diagnóstico y propuesta de mejora en los procesos del pago a proveedores de una empresa de seguridad, la cual se encuentra en crecimiento constante a nivel nacional.

Esta investigación inicia con un problema encontrado en los procesos de pago a los proveedores de la empresa donde muchas veces ha recibido quejas por parte de los proveedores y también de los colaboradores por no realizar el pago de sus facturas en el periodo acordado, por ese motivo los proveedores, no seguirían dando crédito necesario y dejarían de proveer los bienes o servicios que la empresa necesita para seguir vendiendo y cumpliendo con los productos que se ofrecen a los clientes.

Para ello se realizó un diagnóstico de la situación actual (de ese momento año 2016) de la empresa que involucró una evaluación económica para identificar los problemas ocurridos; luego se buscó una posible propuesta de mejora para dichos problemas.

En este estudio se tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre las variables de la investigación, que son la mejora continua y los procesos de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S PERU S.A.C. través de diferentes herramientas de gestión que se han ido aprendiendo en el transcurso de la carrera de administración, se buscaron las soluciones estratégicas de mejora y con ello lograría un incremento en la calidad como empresa para evitar otros problemas.

Esta mejora se podría obtener gracias a su aplicación que buscó el perfeccionamiento de la empresa, ordenando y optimizando los procesos de pago a proveedores para que se logre trabajar de forma eficiente y eficaz, eliminando los tiempos improductivos y elevando el índice de satisfacción al proveedor. Con esto la organización pudo incrementar su nivel de competitividad encaminándose como líder en su sector.

Para esta investigación existieron muchas limitaciones ya que al ser una empresa transnacional esta muchas veces no es muy abierta en brindar la información que posee aun para aquellos que son colaboradores de la empresa.

Finalmente, después de haber realizado el estudio, se logró encontrar mejoras posibles ante los problemas que perjudican el pago a proveedores; si estas se aplicaran ayudarían de forma proporcional a combatir las deficiencias encontradas en el área.

palabras clave: Mejora continua, procesos, eficiencia, eficacia, perfeccionamiento, problemas.

ABSTRACT

In the present investigation, the analysis, diagnosis and proposal of improvement in the payment processes to suppliers of a security company, which is in constant growth at a national level was described.

This investigation begins with a problem found in the payment processes to the suppliers of the company where many times it has received complaints from the suppliers and also from the collaborators for not making the payment of their invoices in the agreed period, for this reason suppliers, would not continue to give necessary credit and stop providing the goods or services that the company needs to continue selling and complying with the products offered to customers.

To this end, a diagnosis was made of the current situation (from that time in 2016) of the company that involved an economic evaluation to identify the problems that had occurred; then a possible improvement proposal for these problems was sought.

In this study, the general objective was to determine the relationship that exists between the variables of the research, which are continuous improvement and payment processes to suppliers in the treasury area of the company G4S PERU S.A.C. Through different management tools that have been learned in the course of the administration career, strategic improvement solutions were sought and with it, an increase in quality as a company to avoid other problems was achieved.

This improvement could be obtained thanks to its application that sought the improvement of the company, ordering and optimizing the payment processes to suppliers to achieve efficient and effective work, eliminating unproductive times and raising the satisfaction rate to the supplier. With this, the organization was able to increase its level of competitiveness by becoming a leader in its sector.

For this research, there were many limitations because being a transnational company, it is often not very open to provide the information it has even for those who are collaborators of the company.

Finally, after having carried out the study, it was possible to find possible improvements before the problems that harm the payment to suppliers; if they were applied, they would help proportionally to combat the deficiencies found in the area.

Key words: Continuous improvement, processes, efficiency, efficiency, improvement, problems.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Realidad Problemática	2
1.1.1. Problema General	12
1.1.2. Problemas Específicos	12
1.2. Justificación e Importancia de la Investigación	13
1.3. Objetivos de la Investigación	15
1.3.1. Objetivo General.....	15
1.3.2. Objetivos Específicos	15
1.4. Limitaciones de la Investigación	16
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de Estudios	19
2.1.1. Internacionales	19
2.1.2. Locales	25
2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	32
2.2.1. Variable 01: La mejora continua	32
2.2.2. Variable 02: Procesos	56
2.3. Definición conceptual de la terminología empleada.....	65
2.3.1. Mejora continua	65
2.3.2. Procesos	65
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	
3.1. Tipo y Diseño de Investigación	67
3.1.1. Tipo de Investigación.....	67
3.1.2. Nivel de la Investigación.....	67
3.1.3. Diseño de la Investigación.....	67
3.2. Población y Muestra	69

3.2.1. Población.....	69
3.2.2. Muestra	69
3.3. Hipótesis	70
3.3.1. Hipótesis General.....	70
3.3.2. Hipótesis Específicas	70
3.4. Variables – Operacionalización	72
3.4.1. Mejora Continua.....	72
3.4.2. Procesos pago proveedores	74
3.5. Métodos y Técnicas de investigación	76
3.5.1. Método de la Investigación.....	76
3.5.2. Técnica de la Investigación	76
3.6. Instrumento de recolección de datos	76
3.6.1. Instrumento de la V1: Mejora Continua	76
3.6.2 Instrumento de la variable Procesos.....	77
3.7. Análisis estadístico e interpretación de datos	77
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	80
4.1. Análisis de confiabilidad de los instrumentos.....	81
4.1.1. Análisis de confiabilidad de la variable mejora continua.....	81
4.1.2. Análisis de confiabilidad de la variable mejora continua.....	81
4.2. Resultados descriptivos	82
4.2.1. Descriptiva generales	82
4.2.2. Descriptiva específicas	84
4.3. Prueba de Normalidad	96
4.4. Contrastación de hipótesis.....	96
4.4.1. Contrastación de hipótesis generales	96
4.4.2. Contrastación de hipótesis específica 1	97
4.4.3. Contrastación de hipótesis específica 2	99
4.4.4. Contrastación de hipótesis específica 3.....	101
4.4.5. Contrastación de hipótesis específica 4	102
4.4.6. Contrastación de hipótesis específica 5.....	104
4.4.7. Contrastación de hipótesis específica 6.....	105

4.4.8. Contratación de hipótesis específica 7	107
---	-----

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión de resultados	110
------------------------------------	-----

5.2. Conclusiones	115
-------------------------	-----

5.3. Recomendaciones	117
----------------------------	-----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Población de la empresa	69
Tabla 2	Muestra de la empresa	70
Tabla 3	Mejora Continua	72
Tabla 4	Procesos pago a proveedores.....	74
Tabla 5	Escala de los instrumentos de la encuesta	77
Tabla 6	Estadísticos de fiabilidad: Variable Mejora Continua.....	81
Tabla 7	Estadísticos de fiabilidad: Variable Procesos	81
Tabla 8	Descripción de la variable: Mejora Continua	82
Tabla 9	Descripción de la variable: Proceso pago a proveedores.....	83
Tabla 10	Descripción de la dimensión: Selección de los problemas	84
Tabla 11	Descripción de la dimensión: Cuantificación y Subdivisión del problema.....	85
Tabla 12	Descripción de la dimensión: Análisis de las causas, raíces específicas	86
Tabla 13	Descripción de la dimensión: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos.....	87
Tabla 14	Descripción de la dimensión: Diseño y Programación de soluciones	88
Tabla 15	Descripción de la dimensión: Implantación de soluciones.....	89
Tabla 16	Descripción de la dimensión: Acciones de garantía	90
Tabla 17	Descripción de la dimensión: Procesos estratégicos.....	91
Tabla 18	Descripción de la dimensión: Procesos clave	92
Tabla 19	Descripción de la dimensión: Procesos de apoyo	93
Tabla 20	Descripción de la dimensión: Mecánica Administrativa	94
Tabla 21	Descripción de la dimensión: Dinámica Administrativa	95
Tabla 22	Prueba de Normalidad de las Variables en estudio.....	96
Tabla 23	Descripción de las correlaciones entre las variables: Mejora Continua y Proceso pago a proveedores	96
Tabla 24	Descripción de las correlaciones entre: Selección de problemas y Proceso pago a proveedores	98
Tabla 25	Descripción de las correlaciones entre: Cuantificación, Subdivisión del problema y Proceso pago a proveedores.....	100
Tabla 26	Descripción de las correlaciones entre: Análisis de las causas, raíces específicas y Proceso pago a proveedores	101
Tabla 27	Descripción de las correlaciones entre: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos y Proceso pago a proveedores.....	103

Tabla 28	Descripción de las correlaciones entre: Diseño y Programación de soluciones y Proceso pago a proveedores.....	104
Tabla 29	Descripción de las correlaciones entre: Implantación de soluciones y Proceso pago a proveedores.....	106
Tabla 30	Descripción de las correlaciones entre: Acciones de garantía y Proceso pago a proveedores.....	107
Tabla 31	Anexo 1: INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS.....	127
Tabla 32	Anexo 2: INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS.....	129
Tabla 33	Mejora Continua y Procesos de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima -2016.....	131
Tabla 34	Resumen del procesamiento de los casos	135
Tabla 35	Estadísticos de fiabilidad	135
Tabla 36	Estadísticos total-elemento	135
Tabla 37	Niveles de la Variable Mejora Continua.....	136
Tabla 38	Niveles de la dimensión Selección de los problemas	136
Tabla 39	Niveles de la dimensión Cuantificación y Subdivisión	137
Tabla 40	Niveles de la dimensión Análisis de las causas, raíces específicas	137
Tabla 41	Niveles de la dimensión Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos.....	137
Tabla 42	Niveles de la dimensión Diseño y programación de soluciones	138
Tabla 43	Niveles de la dimensión Implantación de soluciones.....	138
Tabla 44	Niveles de la dimensión Acciones de garantía	138
Tabla 45	Resumen del procesamiento de los casos	139
Tabla 46	Estadísticos de fiabilidad	139
Tabla 47	Estadísticos total-elemento	139
Tabla 48	Niveles de la dimensión Procesos estratégicos	140
Tabla 49	Niveles de la dimensión Procesos clave	140
Tabla 50	Niveles de la dimensión Procesos de Apoyo.....	141
Tabla 51	Niveles de la dimensión Mecánica administrativa	141
Tabla 52	Niveles de la dimensión Dinámica administrativa.....	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Diagrama de dispersión de problemas por áreas.....	41
Figura 2	Gráfico de Pareto de problemas por áreas.....	43
Figura 3	Gráfico de Ishikawa de problemas por áreas.	45
Figura 4	Gráfico de tendencia de problemas por áreas.....	48
Figura 5	Gráfico de Gantt de problemas por áreas.	50
Figura 6	Gráfico ascendente de implantación de soluciones.....	51
Figura 7	Diseño de la investigación.....	68
Figura 8	Descripción porcentual de la variable: Mejora Continua.....	82
Figura 9	Descripción porcentual de la variable: Procesos.....	83
Figura 10	Descripción porcentual de la dimensión: Selección de los problemas.....	84
Figura 11	Descripción porcentual de la dimensión: Cuantificación y Subdivisión del problema	85
Figura 12	Descripción porcentual de la dimensión: Análisis de las causas, raíces específicas.....	86
Figura 13	Descripción porcentual de la dimensión: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos.....	87
Figura 14	Descripción porcentual de la dimensión: Diseño y Programación de soluciones.....	88
Figura 15	Descripción porcentual de la dimensión: Implantación de soluciones.	89
Figura 16	Descripción porcentual de la dimensión: Acciones de garantía.	90
Figura 17	Descripción porcentual de la dimensión: Procesos estratégicos.	91
Figura 18	Descripción porcentual de la dimensión: Procesos clave.....	92
Figura 19	Descripción porcentual de la dimensión: Procesos de apoyo..	93
Figura 20	Descripción porcentual de la dimensión: Mecánica administrativa.....	94
Figura 21	Descripción porcentual de la dimensión: Dinámica administrativa.	95
Figura 22	Cuadro de dispersión de la correlación entre: Mejora Continua y Proceso pago proveedores.	97
Figura 23	Cuadro de dispersión de la correlación entre: Selección de Problemas y Proceso pago a proveedores.....	99

Figura 24	Cuadro de dispersión de la correlación entre: Cuantificación y Subdivisión del problema y Proceso pago a proveedores.....	100
Figura 25	Cuadro de dispersión de la correlación entre: Análisis de las causas, raíces específicas y Proceso pago a proveedores.....	102
Figura 26	Cuadro de dispersión de la correlación entre: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos y Proceso pago a proveedores.	103
Figura 27	Cuadro de dispersión de la correlación entre: Diseño y Programación de soluciones y Proceso pago a proveedores.....	105
Figura 28	Cuadro de dispersión de la correlación entre: Implantación de soluciones y Proceso pago a proveedores.....	106
Figura 29	Cuadro de dispersión de la correlación entre: Acciones de garantía y Proceso pago a proveedores.....	108

INTRODUCCIÓN

El tema de la presente tesis se titula “La mejora continua en los procesos de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú SAC Lima 2016”. La situación problemática del estudio es la mala gestión de pago a proveedores de la empresa ya sean estos de bienes o servicios, lo cual presenta incomodidades por parte del proveedor, esto ocasiona que ellos se molesten y no solo eso, sino que presentan sus quejas y sus reclamos por no cumplir con el pago de sus facturas a tiempo, por estas razones han llegado al punto de cortarnos la línea de crédito con los bienes o servicios que necesita para que pueda cumplir con nuestro servicio a los clientes.

El problema principal es ¿Cuál es la relación que existe entre la mejora continua y el Proceso de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C.? El objetivo general de la investigación es determinar la relación que existe entre las variables de la investigación, que son la mejora continua y los procesos de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. 2016.

Los resultados de la investigación confirman que la hipótesis planteada tiene una relación altamente significativa, entre las variables lo cual nos dice que la mejora continua influye en el Proceso de pago a proveedores, y con esto aumentara en la calidad como empresa para tener una mejor imagen ante nuestros clientes de la empresa G4S Perú S.A.C. 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: Se dará a notar las conclusiones y recomendaciones.

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

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Realidad Problemática

Internacional

A nivel mundial existen muchas empresas que nacieron a inicios de la civilización del hombre, donde éstas producían bienes y otros servicios, que se enfocaban en un público determinado, quienes serían los consumidores de estas organizaciones. Las empresas desde sus inicios han comenzado a mover el mundo entero, por medio de las industrias básicas, de bienes y equipos, manufacturera, etc. Generando, ciento, miles y millones de empleo para las personas.

Toda empresa que existe en el mundo, tiene un proceso de trabajo, ya sea este administrativo u operativo y por más eficaz y eficiente que este sea, debe ir mejorando constantemente, para que cada vez aumente la rentabilidad, ya sea por el personal de la organización que es capacitado constantemente, por las maquinarias, las herramientas, los sistemas y los equipos, etc. Que evolucionan constantemente por el avance de la ciencia en los aparatos tecnológicos en tiempos cambiantes y con esto lograr que reduzcan los costos y gastos innecesarios, para aumentar el margen de ganancia de las organizaciones.

En el mundo nacieron empresas con un futuro brillante, que se suponía que serían grandes industrias, pero nunca se imaginó que en el algún momento de su trayectoria se declararían en quiebra, cerraran las puertas al mercado, y esto fue lo que paso con algunas grandes organizaciones que, por no saber adaptarse a los tiempos cambiantes, ni a los avances tecnológicos, ni mucho menos a la evolución de la ciencia, ni a la nueva tendencia del mercado, desaparecieron sin dejar rastro.

Las empresas son mutuamente dependientes, y por ello sus patrones de acción y reacción pueden ser de carácter perjudicial, para todas las empresas en general, y las grandes organizaciones no son la excepción y no duraron tanto como se esperaba, y desaparecieron tan rápido como crecieron, pero esto no solo fue por los avances de las ciencia sino también por causas como

la competencia, quienes ofrecían productos parecidos pero con diferencia de precios, lanzamientos de múltiples productos, batallas publicitarias, etc.

Por esa razón algunas empresas ya no existen en el mundo empresarial o simplemente no son tan reconocidas como lo eran antes, y si se conoce su existencia son por cultura general ya que marcaron un hecho histórico en el mundo empresarial.

Las empresas por más grandes que sean todas tienen un talón de Aquiles que muchas veces saben controlar y en algunos casos poseen un plan de contingencia, ante la detonación de algo en la que pueda ser afectada, donde puede ser por factores externos o internos, la mayoría de empresas aprende de sus errores y siempre están en constante evolución, aplicando herramientas como la mejora continua, just in time, las 5S's, etc. Donde siempre están migrando a nuevos sistemas o se están adaptando a la tecnología de punta que nace con el nuevo milenio, para que cada vez la empresa sea más rentable, que antes.

Tales son los casos como Rim o como luego pasaría a llamarse BlackBerry que nació en Canadá en 1984, pero recién en 1999 lanzó al mercado su primer equipo móvil la BlackBerry 850, que puso en la mano de sus clientes un dispositivo con características innovadoras, un teclado completo parecido al de una computadora personal cosas que otros equipos no tenían, ya que estos funcionaban con teclados numéricos lo cual era muy difícil de escribir y siempre te demorabas en hacerlo, pero en este equipo con muchas más funciones podías recibir hasta emails de forma instantánea, pero sus pantallas eran muy pequeñas para leer correos así que en los años 2000 sacó al mercado un nuevo producto innovador la BlackBerry 957, lo cual sería la solución a todos los problemas que tenía su primer prototipo, poseía una pantalla más grande y su batería era recargable, porque hasta ese entonces funcionaban con pila, y con este nuevo producto cautivaría a muchos más cliente de los cuales la empresa se dirigía, colocando a la empresa en su punto más alto siendo esta pionera en el sector, porque había creado una herramienta de trabajo para la mayoría de los empresarios, banqueros y

corredores de bolsa, quienes necesitaban estar constantemente conectados, y pendientes de los nuevos correos electrónicos que los usuarios recibían, por esta características las BlackBerry´s se volvieron muy populares en su sector principal ya que casi el 90% del sector que se dirigía tenía un equipo de estos en su bolsillo, luego de unos años no solo era un herramienta sino que también se convirtió en un símbolo de estatus social y la empresa siguió creciendo de manera acelerada, con una expansión en el mundo durante varios años, está mejoraba su producto, en todos los aspectos, en cada modelo que sacaba al mercado, haciendo un nuevo producto innovador, con ello la empresa fue nombrada por la revista fortium como la empresa de más rápido crecimiento durante los últimos años en todo el mundo, parte de esto fue la innovadora aplicación que sacaron en el 2005 adelantándose a los cambios de la nueva era e implementaron en su producto un tipo de chat instantáneos entre usuarios de BlackBerry basados en internet pero sin ningún costo adicional por mandar un mensaje de texto, este hecho incentivo a otros clientes a comprar su producto, clientes a quienes no iba dirigido el producto, es decir que otro tipo del sector, lejos de las ocupadas personas de oficina adquieran el producto, y esto aumento de manera masiva su crecimiento, e incluso personas influyentes en el mundo comenzaron a usar estos dispositivos, y la empresa comenzó a ganar más mercado en el público general y con ello la empresa se adoptó y modifico su producto a no solo hombres de negocios ni agencias gubernamentales, sino de uso más personal, ubicando a la empresa en la cumbre más alta del sector, pero pronto esos años de prosperidad llegarían a su fin, por el nacimiento de las competencias a gran escala, fue cuando entonces Apple en el 2007 se adelantó de manera precipitada a la tendencias del mercado en este sector de telefonía móvil y saco a la venta el iPhone, el primer dispositivo con pantalla táctil que además funcionaba con un sistema operativo que permitía la descarga de aplicaciones móviles multiplicando las funcionalidades, con su uso de manera muy muy simple, en ese entonces BlackBerry no tomó ese lanzamiento como una nueva amenaza, para ellos esto era un dispositivo que se dirigía a un público joven, publico a la cual BlackBerry no se dirigía, así que ante esto, BlackBerry no le dio mucha importancia, sin embargo este nuevo dispositivo en el mercado resulto ser un éxito en todos los sectores del mercado desde el primer momento de su

lanzamiento, porque su público objetivo de este fue mucho más amplio de lo que se esperaban los de BlackBerry, y con ellos personas de todas las edades comenzaron a adquirir los productos de Apple, y no solo el público a quien se dirigía, sino todo el público en general comenzó a adquirirlo, el iPhone se estaba posesionando en todos los sectores del mercado e inclusive el empresarial al que estaba dirigido BlackBerry, ellos también se sintieron atraídos por este innovador producto, y con esto fueron perdiendo mercado, pero a pesar de ello la empresa siguió apoyándose en ese pequeño sector que aún era fiel a la marca por las características que lo diferenciaba de los demás productos, con esto también nació otra fuerte competencia a la que la empresa BlackBerry tampoco le dio mucha importancia, siendo esta Google la que se estaba preparando y adaptando con un sistema operativo, para lo equipos móviles muy parecido al sistema que usaban los productos de Apple y no solo eso sino que también pueda ser usado en todos los equipos y estos pasarían a llamarse Smartphone a pesar de que estos sean de distintos fabricantes, lo cual fue bautizado como Android, estos también fueron un éxito y hasta el momento ha sabido ubicarse a la altura de sus competidores, a pesar de las nuevas tendencias del mercado las cuales habían cambiado y ahora los consumidores se habían vuelto más exigentes y la revolución de los Smartphone había llegado.

Apple y Google se dieron cuenta de estos rotundos cambios y se adaptaron a ellos para no verse afectados, y ser los pioneros en esta nueva generación de equipos móviles, pero a pesar de todo esto BlackBerry no reaccionaba ante los notables cambios, mientras que las competencias trabajaban para cada vez estar más adelante uno del otro, pero Rim la empresa de BlackBerry no se daba cuenta de que en muy poco tiempo sus dispositivos serían obsoletos ante estos cambios y pasarían a la historia, pero a pesar de todo esto BlackBerry seguía líder en el mercado y lo haría durante un periodo de 2 años más, durante los años 2009 la empresa seguía en su apogeo, y creían que todo este mundo cambiante no le había afectado y no les afectaría, pero lo que no sabía era de que las tendencias del mercado estaban evolucionando de manera deliberada, a lo que tampoco se dieron cuenta y pronto se notarían las consecuencias con sus sistemas operativos, ya que estos se encontraban

atrasados por lo que se colgaban y el sistema que utilizaban no funcionaba con ligereza, sus modelos seguían de la misma manera que los caracterizaba y estos parecían viejos y anticuados, la oferta de las aplicaciones que serían una de las características más notadas de los Smartphone, no era la misma en BlackBerry ya que esta era muy pobre y con ello comenzó el declive porque no ofrecía muchas aplicaciones como lo hacía los sistemas IOS y Android.

En el 2009 RIM la empresa de BlackBerry comenzó a reaccionar y sacó al mercado el primer dispositivo, un teléfono táctil lo cual no fue muy bueno pero lo realizó ante toda la presión y demanda del público, y con ello comenzó a perder la mayoría de sus clientes, ante las duras críticas que recibió la empresa ningún representante salió a decir lo que ocurría dentro de la organización, sin embargo esto ya ha ocurrido con otras empresas pero estas sí dieron cara ante su público logrando que se levante ante los descensos en los que se encontraba, acercándose al consumidor y explicando la situación crítica por lo cual se encontraba la empresa, pero BlackBerry no lo hizo y con ello empeoró la situación continuando en declive, y al no tener otra salida recurrió a un despido masivo de 4500 empleados, pero esto ocurría porque no se adaptaron a los cambios y no solo eso sino que también dejaron de innovar e ignoraron las nuevas tendencias por las cuales pasaba el mercado en general, pero cuando quiso reaccionar ya era tarde, porque los pioneros reinaban en el mercado, este es uno de los casos donde la empresa de nivel internacional no fue capaz de adaptarse ante los cambios que aparecieron en ese entonces, y peor aún dejaron de innovar en el producto que ofrecían ante su público, después de un crecimiento masivo, que logró gracias a las mejoras que aplicaba en sus productos, dejó de hacerlo porque no supo reaccionar ante estos cambios, y no solo eso, sino que también poseía una infraestructura diferente a la de muchas empresas, donde tenía 2 directores ejecutivos, que al momento de tomar decisiones discutían entre ellos y no llegaban a ningún acuerdo si antes eso les funcionó en los primeros años, más adelante no funcionaría porque al haber dos directores estos tenían múltiples disputas donde no llegaban a nada, porque no se ponían de acuerdo y así la empresa perdió su Norte que es hacia donde se dirigía, ese tipo de infraestructura debió mejorar con el tiempo para convertirla más rentable de lo que ya era y solo

tener una sola cabeza que sea capaz de poder dirigirse a todo su equipo para seguir el camino de su crecimiento.

Esta empresa así como otras no fueron capaces de adaptarse a los cambios constantes en el tiempo a nivel mundial y fueron perjudicadas por la evolución de la tecnología y las nuevas tendencias del mercado así como fue el caso de BlackBerry también ocurrió en empresas como Blockbuster que fue la cadena más grandes de servicios de alquiler de videojuegos y películas en el mundo, con una sede principal en EEUU, ya que en su punto pico en el 2004 está tenía más de 60 mil empleados y 9 mil tiendas a nivel mundial, esta empresa se vio afectada por el avance de la tecnología, que para ese entonces el internet comenzaba a tomar posesión en el mercado a través de las plataformas virtuales, por el cual las personas podían acceder a diferentes contenidos en la internet, siendo estos más económicos, sin conocer su proveniencia por los cuales se discute la piratería, y la autenticidad de lo que se encuentran en la red.

Con la llegada de la era digital nació una principal competencia, siendo esta Netflix la cual siempre fue subestimada por Blockbuster, pero Netflix aprovecho este cambio para evolucionar ante las nuevas demandas del mercado ofreciendo mejores y mayores beneficios que la empresa tradicional, por medio de un pago mensual según el nivel económico del quien lo adquiriera, donde el trato de este se haría a través de correo electrónicos.

Esto fue fatal para Blockbuster y se declaró en banca rota 23 de setiembre del 2010. Netflix ahora es una empresa que se encuentra muy bien posesionada en el mercado y cada vez está abarcando nuevos sectores del público a quienes se dirigía, Blockbuster tampoco pudo adaptarse a los cambios que eran muy relevantes para su existencia, y de haber dado mayor importancia a las nuevas tendencias de mercado hoy sería un fuerte competidor de Netflix, o incluso no lo hubiera dejado crecer en este sector.

Otras empresas de rango internacional como Pan am fue considerada líder en el mercado de transporte aéreo desde el momento que empezó sus operaciones en 1927 hasta su fin en 1991 fue responsable de realizar

múltiples mejoras en el sector, durante su apogeo a finales de los años 60 y principios de los años 70, esta empresa de aerolíneas poseía reservas en efectivo por más de un billón de dólares y fue tan pionera que llegó a tener un serie en televisión, se decía que era un aerolínea diferente con patrones de crecimiento notables a través de los años que cada vez la hacían una empresa de transporte aéreo, con más experiencia en el sector, la imagen significativa que representaba a la empresa, fue un objetivo para los terroristas y en 1988 la infortunada bomba del vuelo 103 del avión cayó sobre una pequeña localidad de Escocia causando 270 muertos y esto perjudicó mucho a la empresa ante sus competidores, que se aprovecharon de estos sucesos, al igual de que otros graves accidentes como una grave colisión entre aviones de diferentes empresas es decir el avión de Pan am y el de KLM otra empresa de transporte aéreo se chocaron en el mismo aeropuerto estos hechos ocurrieron en España. Estos accidentes fueron fatales para la empresa, ya que los viajeros dejaron de confiar en esta y comenzaron a evadirla por razones de seguridad, otras factoras que perjudicaron a la empresa, fue el incremento del costo del petróleo en 1970, en consecuencia, afectó el costo del pasaje de la aerolínea afectando sus márgenes de ganancia y es ahí en donde comienza el declive de la organización.

Por más reservas que esta tenía y más pionera que esta fuera en el mercado la empresa no supo sobresalir entre los problemas que pasaba por ese momento, en vez de utilizar esos errores como experiencia y seguir implantando la innovación en la empresa, simplemente se vieron muy afectados, y no pudieron sobre llevar la rienda del nuevo milenio.

En algunos casos hubieron empresas que se aliaron para ser más competitivas en el mercado y fueron consideradas grandes alianzas en el mercado de la tecnología de los teléfonos móviles, esto ocurrió entre la empresa Japonesa Sony y la empresa Sueca Ericsson, considerada una de las mejores marcas de equipo celular en el 2001, con ventas de más de 24 millones de dispositivos en un tiempo record de 6 meses y ya para el 2007 ya había vendido más de 100 millones de unidades, en su momento todos y cada uno de nosotros quería tener un equipo de estos, esta empresa también fue

considerada una de las pioneras en este sector, por tener en sus celulares una buena cámara y un buen audio de sonido, que hasta ese entonces fue algo muy novedoso para su época, pero más adelante surgieron otras compañías como Apple, Samsung, Motorola, etc. Las cuales eran potentes competencias que poseían novedosos sistemas operativos como Android y IOS, esto perjudicó a la empresa porque al igual que las otras dejaron de innovar que era lo que más los caracterizaba y a pesar de que no se fue a la quiebra total, no tuvo más remedio que separarse en el 2011, quedando solo Sony en el mercado con sistemas operativos Android actualizados por Google, ahora la empresa se llama Sony móvil Communications.

Otro claro ejemplo de empresa internacional que dejó de innovar y no trabajó para adaptarse a la era digital fue Kodak, el pionero de la fotografía ya que su nombre estaba bien posesionado en su público general, era sinónimo de buena calidad de imagen, y no había otra marca en nuestras mentes. Fue fundado en 1889 y esta había construido una vasta infraestructura basada en maquinarias, equipos y técnicas de fabricación y distribución de películas y papel fotográfico la cual corría el gran peligro de rezagarse, ante los inminentes cambios por los cuales se atravesaba, otras empresas como Fuji Canon y Sony que surgieron aprovechando los avances tecnológicos y se adaptaron a ellos, explotando todas las posibilidades que traía consigo la cámara digital y en vez de aceptar y apostar por este producto novedoso.

Kodak no le dio importancia y lo rechazó cuando fue Steven J. Sasson un ingeniero eléctrico y el inventor de la cámara de fotografía digital en 1975 del grupo Kodak, desde ese entonces comenzó el descenso de la empresa hasta declararse en quiebra en los años 2010, cuando sus acciones se encontraban en los suelos, ahora Kodak aprendiendo de los errores ocurridos en el pasado ha comenzado a mejorar y se encuentran en una nueva etapa donde está apostando por el negocio de la impresión y desde el año 2015 se asoció con Carbon 3D para desarrollar materiales de impresión.

Nacional

Así como existieron casos ocurridos en las empresas a nivel internacional, también sucedió en empresas a nivel nacional empresas que nacieron con un futuro muy comprometedor en nuestro territorio, sin embargo no supieron innovar, ni tampoco se preocuparon por aprender de sus errores o errores de otras empresas, para adaptarse a los cambios que existieron por la evolución de los tiempos y los avances de la ciencia que afecta a todos en general a través de los años y como no se preocuparon por mejorar cada vez más, desaparecieron con el tiempo, estas empresas quebraron y se declararon en banca rota.

Tal es el caso de Frugos Hugo que salió al mercado en el 2010 por medio de la empresa Coca Cola, este era un jugo con leche envasada, proveniente de un gigante, en este sector apostó todo por este nuevo producto innovador e incluso realizó múltiples campañas publicitarias de manera masiva para poder captar al público a quien se dirigía, pero sin darse cuenta que el sector al que se dirigía no era muy amplio como esperaba y es mas no supo llegar a ellos de manera adecuada por lo mismo de que la mayoría de jóvenes ya no consumen mucha leche y eso tenía ser lo primero que debió pensar antes del lanzamiento de su nuevo producto, por esa razón no tuvo éxito ya que enfrentaba el mercado tradicional de jugos caseros con un diferente sabor, nació queriendo ser la fuerte competencia de los jugos PULP y FRUGOS pero no lo logro y desapareció en el tiempo.

También fue el caso de Telmex una empresa que ofrecía servicio de telefonía, cable de televisión, e internet, quien entraría a hacerles competencia a los gigantes como Claro y Telefónica.

Este ingreso al mercado peruano hace unos 7 años atrás con una agresiva campaña publicitaria, y habiendo tenido un corto periodo de vida en el mercado peruano debió ser más creativo innovando sus productos o aumentando la capacidad de este, pesar de todas las compañías de promoción y publicidad, no le fue bien a la empresa y esta no pudo surgir mucho más tiempo en este mercado y en los años 2010 fue adquirida por Claro.

Domino's Pizza es una empresa estadounidense de restaurantes de comida rápida, especializada en la elaboración de pizzas. La empresa fue fundada en 1960 por Tom Monaghan, quien cinco años antes había abierto su primera pizzería en Ypsilanti, esta empresa a también abrió un sede en nuestros país y fue uno de los recientes casos más sonados del medio cuando un cliente encontró un cucaracha en el producto que ofrecía, luego este tomo una foto y la subió a las redes sociales, desatando un escándalo y a través de esto se comenzó a ganar una mala imagen ante su público pero aún seguía existiendo en el mercado pero lo que termino por sepultarlo fue la respuesta del Gerente General Barbara Boloña: “somos pizzeros no comunicadores”, a esto le llegaron duras críticas a través de todas los medios que perjudicaron aún más a la empresa, en vez de acercase al cliente pidiendo disculpas como se ha visto casos de otras empresas de comida rápida, o diciendo que se aumentaría los niveles de sanidad para que cada vez les pueda ofrecer un producto de mejor calidad, responde de mala manera a pesar de que este era un grave problema y al verse afectada ante estos problemas cayeron sus ventas y no encontró otra opción que cerrar todos sus locales y marcharse del Perú.

Ahora hace un tiempo atrás a decido regresar con una nueva imagen, aunque aún tiene un corto tiempo en el mercado, aun no podríamos decir que le está yendo bien o mal.

Los problemas que usualmente se ven en la empresa la cual realizo mi investigación, son la mala gestión de los egresos, es decir por factores internos, donde no se priorizan los pagos, y estos nos causan constantes disputas con los proveedores ante quienes nos generamos una mala imagen, en esta empresa no existe una clasificación de los pagos según su relevancia, donde aquellos que produzcan un mayor impacto para la empresa, sean cancelados en la fecha establecida. Porque ha habido casos en las cuales el proveedor se queja ante nuestros cliente y estos nos retrasan el pago de nuestras facturas o en algunos casos nos ponen penalidades por un mal servicio, haciéndonos perder liquidez, y no solo eso sino también han existido ocasiones en el cual los proveedores nos han cortado el límite de crédito

afectando a nuestros colaboradores y esto choca con nuestros clientes haciéndonos quedar mal por no brindarles a ellos un servicio de calidad, tal es el caso de los proveedores de alimentos que brindan a nuestros colaboradores que trabajan para nuestros clientes en las minas, que mayormente son en provincias. Así como también a han ocurrido con las obligaciones de toda organización ante las entidades del estado o los servicios básicos que necesita la empresa.

Estos problemas también pueden aparecer o ser generados por factores internos como externos el cambio de los avances de la ciencia es algo externos así como también el cambio de gobierno, como bien se sabe ahora en el Perú en el gobierno del presidente Ollanta Humala se publicó la ley sobre el aumento de sueldo que ya hizo efecto a inicios de mayo 2016, y para la economía de una empresa es un tema un tema delicado ya que al ser el dinero del a empresa que no lo tiene genera algunos inconvenientes en ella, esto es el eslabón de una cadena que da inicio a otros problemas más generales, ya que al subir el sueldo básico se le tiene que pagar más a los colaboradores de la compañía, y eso es un dinero del cual no se dispone, y al pasar este suceso la empresa se ve obligada a subir el precio de su producto para generar los recursos necesarios y poder satisfacer la necesidad de sus trabajadores.

Es decir, que afecta la liquidez y el equilibrio financiero que a mantenido la empresa para sostener.

1.1.1. Problema General

¿Cuál es la relación que existe entre a la mejora continua y los procesos de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016?

1.1.2. Problemas Específicos

¿Cuál es la relación que existe entre la selección de problemas y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016?

¿Cuál es la relación que existe entre la cuantificación y subdivisión del problema y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016?

¿Cuál es la relación que existe entre el análisis de las causas, raíces específicas y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016?

¿Cuál es la relación que existe entre el establecimiento de los niveles de desempeño exigidos y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016?

¿Cuál es la relación que existe entre diseño y programación de soluciones y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016?

¿Cuál es la relación que existe entre implantación de soluciones y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016?

¿Cuál es la relación que existe entre Acciones de garantía y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016?

1.2. Justificación e Importancia de la Investigación

La siguiente investigación tiene justificación práctica ya que su estudio y desarrollo ayudara a resolver los problemas existentes en la organización.

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar los procesos que conllevan el pago a proveedores gracias a este estudio que se realizara dentro de la empresa, se conocerán todos los problemas y las dificultades que se tiene para resolverlos, tendrá un impacto en el área de

tesorería, ya que en ella se gestionan los egresos los cuales deben ser controlados, analizados y supervisados por un jefe correspondiente.

El estudio que se desarrolló, ayudará a mejorar las deficiencias encontradas por la falta de herramientas de gestión que son para el beneficio de la organización, con esto tendremos a los colaboradores aportando sus conocimientos, para que desaparezcan o minimicen los problemas, de esta forma la investigación permitió conocer la relación entre la mejora continua y los procesos de pago a proveedores; si existe una relación directa entre estas variables, entonces se sostiene la necesidad de mejorar el proceso de pago a proveedores, esto a su vez permitirá un mayor crecimiento en la eficiencia y eficacia en la organización, lo cual es un factor determinante para que surja en un mercado cada vez más competitivo por el rubro de la organización y a su vez lograr promover la participación de todos aquellos que se encuentren involucrados en el flujo del proceso.

Finalmente el presente trabajo pretende ser modelo para los altos directores que desean mejorar el procesos de pago a proveedores mediante la mejora continua en la organización, teniendo en cuenta la importancia del estudio de estas variables y de esta manera facilitarles la toma de decisiones adecuadas, para un mayor crecimiento de la empresa.

Bernal (2010) dice que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo, en el campo de las ciencias económicas y administrativas, en general son de carácter práctico, o bien, describen o analizan un problema o plantean estrategias que podrían solucionar problemas reales si se llevaran a cabo, porque genera información que podría utilizarse para tomar medidas tendientes a mejorar ese sector.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre a la mejora continua y los procesos de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016.

1.3.2. Objetivos Específicos

Determinar la relación que existe entre la selección de problemas y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016.

Determinar la relación que existe entre la cuantificación, subdivisión del problema y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016.

Determinar la relación que existe entre análisis de las causas, raíces específicas y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016.

Determinar la relación que existe entre establecimiento de los niveles de desempeño exigidos y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016.

Determinar la relación que existe entre diseño y programación de soluciones y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016.

Determinar la relación que existe entre implantación de soluciones y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016.

Determinar la relación que existe entre acciones de garantía y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016.

1.4. Limitaciones de la Investigación

Para el estudio del presente trabajo de investigación se presentaron tres tipos de limitaciones, las cuales fundamentalmente se detallan a continuación:

La investigación presentó algunas limitaciones en su realización, una de las primeras limitaciones del trabajo de investigación fue el factor tiempo al momento de realizar la investigación que expongo ante ustedes me encontré laborando dentro de la organización por tal motivo no me permitió dedicarle el tiempo adecuado, ya que este fue limitado pero suficiente para la búsqueda de información y como la organización no ha tenido ningún estudio anteriormente, la universidad me apoyo brindando un documento para poder presentarlo a mi centro laboral y con ello poder realizar la investigación necesaria, por lo que se nos ha facilitado nuestros requerimientos ya que mediante los resultados de este trabajo de investigación se podrán tomar nuevas decisiones o correcciones y perspectivas en el proceso de pago a proveedores en el área de tesorería, pertenecientes la Gerencia de Finanzas.

Continuando con las limitaciones otro factor fue el espacio debido a que la investigación la realice en el centro de trabajo no todos pertenecíamos a la misma área, por esa razón tuve que acercarme a la mayoría de las áreas que se encuentran en administración (cobranzas, facturación, contabilidad, recepción, comercial, recursos humanos, etc) por ello tenía que solicitar y esperar el apoyo de mis compañeros, cada vez que estos tenían tiempo me apersonaba para poder aplicar las encuestas, ya que no todos tenemos las mismas funciones, ni horario de trabajo, por ello hubo un retraso con sus actividades diarias, ocasionado una dificultad en el tiempo para resolver las encuestas.

Para finalizar el último factor, pero no menos importante fue el económico para la realización de la investigación, se consideró una demanda de gastos por los materiales como las impresiones, fotocopias, materiales de sustentación, así como los gastos de movilidad para realizar viajes a las universidades y bibliotecas buscando información.

Los alcances que posee este estudio, es de que esta investigación fue realizada en una empresa que se encuentra posesionada en el rubro de seguridad la cual brinda múltiples servicios a sus clientes como: tecnologías en cámaras de seguridad, sistemas de alarmas, vigilancia privada, etc. abarcando más mercado que la competencia.

Este estudio fue realizado en Lima, Perú durante el año 2016, por esa razón puede servir como base para otros estudios en los próximos años donde se incluyan, múltiples factores como el clima laboral, sistemas operativos de trabajo, liquidez en la organización, mercadeo, desarrollo humano, etc.

El presente estudio puede ser profundizado a través de una actualización en los procesos de pago a proveedores, cuando la empresa migre a un nuevo sistema operativo o cuando estos pasos de la mejora continua se lleguen a aplicar, así como también podría servir como referencia para otros procesos de la compañía como el de facturación, cobranzas, venta, reclutamiento de personal, etc.

Los aspectos puntuales que comprende esta investigación es la solución de los problemas que se vieron solo en el proceso de pago a proveedores y los aspectos relacionales fueron que se ayudó a mejorar parte de las funciones de cada área.

Para finalizar con los alcances de este estudio podemos decir que esta investigación será útil para las próximas investigaciones, en la cual podría ser base o antecedente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Estudios

2.1.1. Internacionales

Gonzales (2004) en su investigación denominada “Propuesta para el mejoramiento de los procesos productivos de la empresa Servioptica LTDA.” Encontró lo siguiente:

Todos los procesos en las empresas, por excelentes que parezcan, son susceptibles de ser mejorados. Las empresas deben hacer siempre un seguimiento continuo a sus procesos, siendo críticos y analizando cada paso, con el fin de encontrar mejores soluciones a toda oportunidad de mejora que se vea, siempre teniendo en mente su norte.

Los procesos productivos de Servióptica, permiten y requieren la aplicación permanente de procesos y técnicas de mejoramiento, que les permitan ajustar su funcionamiento a los objetivos o estándares requeridos.

Aunque lo ideal para el flujo de los procesos, es la linealidad total, y por tanto un espacio que permita dicha distribución, las soluciones para la distribución del proceso de producción en las plantas, deben acomodarse a las restricciones y situaciones reales de las empresas, tratando de buscar con los recursos límites de los que se dispone y las restricciones de construcción, la mejor distribución que permita un adecuado flujo del proceso con la menor cantidad de costos ocultos posibles.

En la mayoría de los casos es posible lograr un alto aprovechamiento de línea en los procesos de producción, pero en algunos casos, como este, las restricciones en cuanto a costos por contratación de nuevo personal, adquisición de más máquinas y ampliación de la planta como consecuencia de ello, son parte de las restricciones, que hacen que se deba buscar el mejor aprovechamiento de línea posible con los recursos disponibles.

Aunque aparentemente con las restricciones para obtener recursos, no se pueda tener un alto aprovechamiento de línea, éste si se puede conseguir,

haciendo que el personal de las operaciones más ociosas según el balanceo definido, ayuden en las operaciones con mayor carga, haciendo que haya un alto uso de los recursos y minimizando costos por tiempo ocioso y también por horas extras.

No necesariamente la Jerarquía de la planeación de la Producción y las Operaciones se puede hacer de la misma manera como se encuentra planeada en la teoría. Algunos pasos deben omitirse o plantearse de otra manera diferente que se ajuste a la naturaleza de la empresa. Para ello siempre las organizaciones deben tener claridad acerca de su funcionamiento interno, para planear adecuadamente sus procesos ajustándose a sus necesidades y las de su mercado.

Planear la producción es de gran importancia, pues ello se traducirá en mejor servicio al cliente y mejor reacción a los cambios en el comportamiento del mercado, logrando las empresas ser más competitivas, a la vez que pueden reducir costos.

Para que las empresas retengan sus clientes, es fundamental que cumplan con los compromisos no solo de calidad del producto, sino de oportunidad y cumplimiento en la entrega. Por ello, es importante para ServiÓptica conocer a través del proceso de Planeación de la Producción y las Operaciones, en qué momento realmente se puede comprometer la empresa a entregar un pedido solicitado, de tal manera que se pueda retener a los clientes, y no perder mercado por incumplir o no saber los tiempos en que se pueden entregar los pedidos.

Las teorías desarrolladas en materia de inventarios son numerosas, pero hay que saber dónde se aplican y tener en cuenta en todo momento sus restricciones, pues ellas están diseñadas en situaciones ideales, pero su aplicación ha de hacerse en la vida real, en la que hay que estar en una revisión continua que permita cada vez más ajustar los modelos a las características propias de cada empresa optimizando más su administración.

Es muy deseable, y necesario, que los procesos de manejo del inventario en las empresas, sean en lo posible, definidos y mantenidos con cierto rigor, aún desde las etapas más incipientes de la misma.

Los beneficios que trae el mejoramiento de los procesos en las empresas, no se ven sola ni necesariamente reflejados cuantitativamente, sino que en algunos casos con mayor fuerza se resaltan los beneficios cualitativos, que son de gran importancia, pues con la reducción de costos no necesariamente hay mejora en los procesos, y el hecho de que al existir mejora en los procesos se aumentasen los costos no implica que después no se van a recibir mayores beneficios.

Las mejoras previstas sobre los métodos de trabajo, que tuvieron en cuenta la ruta más larga del proceso de producción, por ende, mejoran el desempeño de todas las demás rutas; tanto las que son subconjuntos de ésta, como aquellas que incluyen operaciones que no están comprendidas dentro de la ruta más larga.

Pérez (2010) en su investigación denominada “Evaluación de los procesos administrativos basado en un sistema de gestión de calidad para la empresa Kannibal C.A.” Encontró lo siguiente:

Se permite concluir que los procesos administrativos, esta deficiente ya que no se cuenta con los recursos necesarios para determinar el cumplimiento de las actividades, uno de los datos arrojado es que no excite un buen control interno generando las diferentes fallas.

Entre las normas y políticas del Departamento Administrativo se encuentra especificada, pero las mismas no son ejecutadas en los procesos que se deben realizar en la empresa Kannibal.

Dentro de sus fortalezas y debilidades se encuentra una disminución de todos los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financiero si estos se ejecutan debidamente permitirá ser una fortaleza dentro de la organización

El control interno que se ejecuta en la organización es muy débil porque no mantiene una supervisión periódica de los procesos contables, en la cual se genera un retraso en todas las actividades por la falta de control interno.

Es necesario para el funcionamiento de la empresa Kannibal, determinar las normas establecidas para el personal en sus funciones que realiza, ya que esto influye en los malos procedimientos que se efectúa en los departamentos.

La clave del éxito es mantener un control, es la herramienta para mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico. La calidad de las actividades que se realizan son las habilidades, recursos, conocimientos y atributos, de los que dispone dicha organización, ya que carecen de herramientas para mejorar las finanzas y los controles internos de la organización.

El uso de esta herramienta es una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes y pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el éxito hace pensar en la idea excelencia, que tenga características de eficiencia y eficacia de la organización para que se puedan lograr los objetivos planteado.

La empresa Kannibal, deben buscar nuevos beneficios para mejorar su sistema para que funcione en todos los procesos desde el primero hasta el último y así evitar los graves errores.

La clave del éxito es implementar un sistema como una herramienta para mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico. Ya que los controles se utilizan en los medios empresariales en general, la ventaja de una empresa en mantener el control administrativo estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, de los que dispone dicha organización, ya que algunas carecen de herramientas para mejorar las fianzas de la empresa.

Lopez (2004) en su investigación denominada “Análisis de un proyecto de mejora continua para implementar la planeación estratégica logrando un servicio de vanguardia y competitividad” Encontró lo siguiente:

No siempre un escenario pesimista representa debilidades y amenazas para las empresas, ya que como se ha visto la empresa analizada en el presente caso refleja una gran cantidad de oportunidades y fuerzas que venía desarrollando con anterioridad.

El contar con personal comprometido y entusiasta tiene como consecuencia el que las empresas mejoren su posición competitiva y superen crisis que en apariencia parecieran insuperables.

La continuidad de mejora en los métodos y procesos que han servido para colocar a las empresas en posiciones competitivas, impulsan al personal a ser leales y a continuar brindando el apoyo útil y necesario para enfrentar escenarios adversos.

Las decisiones estratégicas oportunamente aplicadas colocan a la empresa en una posición difícilmente alcanzada para sus competidores, los cuales se ven obligados a actuar para no verse afectados en el sector de mercado en el que se despeñan.

Las crisis generadas por los cambios de escenarios pueden utilizarse para aplicar mejoras continuas o procesos de reingeniería que permitan cubrir necesidades que son tomadas como oportunidades y que pueden impulsar fortalezas en el sector interno de la empresa.

Una cultura organizacional constructiva tiene como resultado efectos positivos en la empresa debido a que el personal se siente comfortable, protegido, motivado y entregado que la empresa le corresponde y lo considera en cualquier momento que sea oportuno y necesario.

La innovación representa siempre oportunidades que pueden ser utilizadas por las empresas para alcanzar mejores posiciones competitivas en relación

con sus competidores, tal fue el caso del plan propuesto por el Ingeniero Betune el cual reflejo un enorme potencial para la empresa.

Tanto la estructura operacional sólida y vanguardista como el personal comprometido y entusiasta en una empresa la convierten en una entidad altamente competitiva y con altas posibilidades de liderazgo de mercado en el sector específico en que se desarrolla.

Sanchez (2012) en su investigación denominada “Plan de mejora de procesos en la línea de producción Uniloy 6 en la empresa Plásticos y desarrollo S.A.” Encontró lo siguiente:

En la fase de diagnóstico realizada durante la investigación se determinaron, mediante observación directa al proceso y las entrevistas no estructuradas, las posibles fallas en la maquinaria y los principales problemas que afectan a la producción y el rendimiento.

Mediante el estudio de tiempo se determinaron los valores de tiempo estándar de la operación de la línea Uniloy 6, el cual permite evidenciar diferentes problemas como: realización de operaciones lentas, disminución de velocidades y fallas en algunos equipos, tiempo de ocio, entre otras que afectan el rendimiento de los trabajadores.

Del análisis realizado en la línea de producción estudiada se detectaron tres áreas críticas que deben ser mejoradas, como son: indicadores de gestión, capacitación y mantenimiento.

Una vez identificadas las causas de los problemas en el proceso de elaboración de envases plásticos, se logró establecer que las condiciones de funcionamiento de las maquinarias que inciden directamente sobre los niveles de producción.

La falta de un sistema de indicadores de gestión en el proceso productivo y la falta de conocimientos de los operadores sobre la metodología, constituye

debilidades muy importantes, debido a que no se realiza medición ni seguimiento al proceso. El diseño de los indicadores de gestión propuestos permitirá medir el desempeño del proceso de elaboración de envases plásticos de la línea Uniloy 6 de la empresa, los cuales reflejarán su comportamiento de forma cuantitativa y suministrará información para la toma de decisiones estratégicas.

Otra de las causas principales detectadas que afectan negativamente el proceso de elaboración de envases plásticos, es la falta de capacitación y entrenamiento del personal de la línea de producción Uniloy 6, para ello se diseñó un plan de adiestramiento en consenso con el personal perteneciente al área de producción, y cuyo objetivo fue capacitar, motivar y comprometer al personal de planta de la empresa. Con la aplicación del mismo se pretende mejorar la eficiencia del trabajo y proporcionar en los empleados la oportunidad de adquirir mayores conocimientos y habilidades que aumenten sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

Así mismo, al analizar las causas de los problemas en la línea de producción, se encontró entre las más frecuentes, la falta de mantenimiento a máquinas y equipos de producción, determinándose que la empresa Playdesa posee un software de mantenimiento preventivo que no es utilizado, y que es aplicado el Mantenimiento Correctivo, y esporádicamente el Preventivo, esto se debe a que el personal Gerencial ordena no detener los equipos para realizar el respectivo Mantenimiento Preventivo programado para cada máquina y equipo, debido al interés de producir cada vez mayor cantidad.

2.1.2. Locales

Álvarez (2012) en su investigación denominada “Análisis y mejora de procesos en una empresa embotelladora de bebidas rehidratantes” Encontró lo siguiente:

La mejora continua tiene por objetivo optimizar los procesos mediante la reducción de costos, el aumento de la producción, y el incremento de la calidad del producto y la satisfacción del cliente; en este enfoque están basadas las

mejoras propuestas ante los problemas más relevantes determinados en el diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Los dos problemas más relevantes hallados son: el excesivo tiempo de paradas en la planta de producción, y los altos porcentajes de mermas de botellas, tapas y etiquetas. Los métodos para la realización de actividades relacionadas al cambio de formato, y la falta de un control estadístico, son las principales causas de ambos problemas respectivamente.

Con respecto al excesivo tiempo de paradas en la planta de producción, el cual es de aproximadamente 30 horas mensuales, la herramienta utilizada para analizar el cambio de formato fue el SMED y las propuestas de mejora son: la eliminación del tiempo incurrido por traslado de herramientas, marcaciones en algunos sensores y equipos para determinar la altura y/o posición requerida para la producción de las bebidas de 500 ml o 750 ml, y un plan de capacitación para la formación de operarios polivalentes.

Tanto para la presentación de 500 ml como de 750 ml, las mermas de botellas, tapas, y etiquetas varían entre 1 y 4%, 1 y 3%, y 1 y 3%, respectivamente; las principales causas radican en la mala calibración de las máquinas durante el cambio de formato, y la inexistencia de límites de control. En este caso, se analizaron las mermas registradas en distintos lotes de producción y se propusieron límites de control basados en la planta modelo ubicada en México y manteniendo la desviación estándar de la situación actual.

En el caso de las propuestas de mejora para el cambio de formato, el impacto se ve reflejado en el incremento del tiempo para la elaboración de bebidas rehidratantes ya que habrá 6 horas disponibles de horas hombre y horas máquina para la producción, las cuales antes eran horas 95 improductivas o utilizadas para realizar las actividades del cambio de formato. Al traducir en cifras dicho impacto, el tiempo de recuperación fue en menos de dos meses del primer año de implementación, mientras el margen o beneficio percibido por el aumento de ventas supera largamente a los costos incurridos por la

implementación de las mejoras; se calcula que dicho beneficio es de S/. 1'636,226.00 anuales.

Al mejorar los métodos del cambio de formato, es factible implementar límites de control para las mermas de botellas, tapas, y etiquetas durante el proceso productivo. Esta propuesta permite la reducción de costos incurridos por el elevado porcentaje de mermas presentados en los lotes de producción para ambas presentaciones de bebidas rehidratantes; el ahorro por reducción de mermas es de 55%, 50%, y 48% para las botellas, tapas, y etiquetas, respectivamente.

Las propuestas de mejora planteadas permiten una reducción de costos, y el mejor aprovechamiento de la capacidad disponible de las máquinas para la producción de bebidas rehidratante, es decir, se logra un incremento en los indicadores de productividad y eficiencia global de la planta.

Arrieta (2012) en su investigación denominada “Propuesta de mejora en un operador logístico: Análisis, evaluación y mejora de los flujos logísticos de su centro de distribución” Encontró lo siguiente:

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 reprocesos 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.

Una adecuada evaluación de los procesos permitió realizar el rediseño de los flujos logísticos presentes en la operación, lográndose reducir en un 80% los tiempos de preparación para el despacho de una paleta, ello a su vez originó que se reduzca la manipulación y el traslado de los productos en un 43% y se reduzcan costos operativos que no agregaban valor al servicio en un 91%. Los cambios realizados impulsaron a la empresa a lograr una reducción del índice de siniestralidad de productos y en el nivel de horas extras de personal operario, propiciando además un incremento en el indicador que mide el nivel de cumplimiento de los pedidos.

El ordenamiento general planteado, así como la redefinición de los procesos y sus flujos, permitió que el personal operativo se adapte rápidamente a dichos cambios lo que propició una efectiva participación en el desarrollo de las actividades de la empresa.

El contar con un inventario controlado, incrementó la probabilidad de conseguir el máximo desempeño en los procesos de atención de pedidos y a la vez se redujeron los reclamos de los clientes.

A través de un adecuado análisis ABC de los productos se logró distribuir eficientemente los mismos en los racks, el cual facilitó el agrupamiento de los productos según su nivel de rotación obteniéndose con ello una reducción en los desplazamientos. Además, es importante mencionar que, durante el análisis ABC, se considere no solo aspectos de rotación física de los

productos sino también el valor de los mismos, lográndose con ello una mejor custodia de los productos con mayor valor.

Para lograr un uso eficiente de los espacios, es importante que se pueda minimizar la cantidad de stock total almacenado. Con ello se ofrece a los clientes el beneficio de no mantener inmovilizados inventarios que ya no van a utilizar por diversos factores como puede ser la obsolescencia tecnológica. Respecto a la información, el problema detectado no era propio de la gestión del WMS, sino más bien de la distribución y ordenamiento físico inicial de los inventarios que originaron la aparición de cuantiosas diferencias que en un principio no tenían una explicación adecuada y originaban reprocesos y/o desplazamientos innecesarios.

La regularización de dichas diferencias trajo consigo una mejora significativa en el uso de recursos y a la vez propició una mejor gestión a nivel de los procesos y el manejo de la información en el sistema WMS.

Se ha demostrado que a través de una adecuada catalogación de los productos se facilita la identificación de los mismos y con ello se reducen los tiempos de operación debido a que los operarios identifican fácilmente los productos optimizando las operaciones en la gestión interna del CDL (almacenamiento, extracción, slotting, reubicación, control de stocks y el picking).

La aplicación de las mejoras propuestas ha permitido que se logre una reducción del 45,53% en los costos de los servicios ofrecidos respecto a cómo se realizaban originalmente estos servicios. Los ahorros obtenidos han permitido que la inversión inicial de S/. 788 568,18 que era necesaria para la introducción de las mejoras tengan un periodo de recupero de 16 meses, después de los cuales la empresa incrementó su rentabilidad.

Con las mejoras implementadas y haciendo un adecuado monitoreo del cumplimiento de las mismas, permitirá que la empresa pueda ingresar a un proceso de acreditación de sus operaciones por medio de la implementación

de sistemas integrados de gestión (gestión de calidad, gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional).

Torres (2014) en su investigación denominada “Reingeniería en los procesos de producción artesanal de una pequeña empresa cervecera a fin de maximizar su productividad” Encontró lo siguiente:

Con los resultados obtenidos en los capítulos anteriores, se puede señalar las siguientes conclusiones:

Luego de identificar las ventajas y desventajas de las metodologías para hacer reingeniería, se ha propuesto un híbrido de las metodologías existentes, adecuada al objetivo de incrementar la productividad de la pequeña empresa cervecera en estudio.

Teniendo en cuenta que un proyecto de reingeniería no concibe simples modificaciones en el proceso, se ha propuesto un cambio en el flujo del proceso de envío de requerimientos e inicio de la producción, eliminando aquellas actividades que no agregan valor y optimizando aquellas que son importantes para el proceso.

Los pronósticos de demanda para los próximos años y el estudio de tiempo han permitido que el proyecto de reingeniería tenga una visión más fina en cuanto a la cantidad de maquinarias requeridas para satisfacer demandas futuras y evitar las roturas de stock.

Se ha eliminado las causas que originan los productos defectuosos cambiando las maquinarias existentes, eliminando los problemas ergonómicos y aplicando políticas de mantenimiento preventivo a la maquinaria.

Se ha incrementado la productividad, pues se ha reducido los productos defectuosos y el tiempo de ciclo ha disminuido de 23.8 min a 17.4min.

Se ha propuesto el uso de tecnologías como el hosting y el uso de macros para automatizar los procesos luego de ser rediseñados.

Yauri (2015) en su investigación denominada “Análisis y mejora de procesos de una empresa manufacturera de calzado” Encontró lo siguiente:

El continuo crecimiento de la oferta y demanda de los productos asociados al rubro del calzado se debe a la aparición de nuevos competidores en el mercado, generando así la competitividad y diferenciación para la Empresa. Con esto surge la necesidad de estar en constante cambio y mejora de los procesos actuales y también de optimizar los recursos para poder responder a cualquier cambio que aparezca.

La forma de trabajo de la Empresa no es la adecuada, dado que el flujo del proceso no estaba bien diseñado y esto generaba demoras para la fabricación del producto final. Además, no cuenta con trabajos estandarizados ni normados, esto hace que el operario se esfuerce más para desarrollar su labor, también influye las condiciones del puesto de trabajo que no eran las adecuadas en orden, limpieza e iluminación. Todo esto se traduce en la baja capacidad productiva.

Para la demanda, existe una porción de ella que no es satisfecha para el cliente que se calculó anteriormente que son 30 pares semanales, es por ello que se tiene que alargar el tiempo de entrega y eso genera desconcierto y molestias al cliente. Se pudo observar que la cantidad de pares de calzado producido por la Empresa era muy baja, teniendo una capacidad más alta de poder producir. Con esto se puede cubrir la demanda actual del cliente y además de poder generar más pedidos ya que su capacidad, luego de las mejoras, incrementó.

La aplicación de las 5S's contribuye a la mejora de la productividad y competitividad para que los operarios puedan realizar su labor en un ambiente laboral y así su desempeño sea normal y pueda cumplir con sus objetivos mediante el cumplimiento de estándares en los procesos. Su aplicación de

esta herramienta es simple pero el enfoque y resultados que genera, es poderosa en la mejora, además no conlleva altos costos generando así resultados admirables.

Las propuestas de mejoras desarrolladas generarán resultados importantes en el aumento de la productividad de los operarios en cada área de trabajo, dando como resultado más piezas producidas en el menor tiempo disponible. Es de suma importancia la normalización de cada proceso, una vez planteado los tiempos estándares, para poder medir la producción y analizar el comportamiento hacia los objetivos finales para realizar un buen trabajo.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Variable 01: La mejora continua

2.2.1.1. Definición de Mejora Continua:

Morera (2002 – 2016) cita autores de las cuales hacen mención sobre la mejora continua.

Harrington (1993) para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Kabboul (1994) define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell (1994) da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

Sullivan (1994) define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

Deming (1996) según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca. (Párrafo 6 – 12.)

ISO 9001 8.5.1. (2016) define la Mejora continua como: Mejorar la eficacia de su sistema aplicando la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las verificaciones de inspección, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la Dirección. (Citado por Maldonado, 2015-2016, p.4)

2.2.1.2. Importancia de la Mejora Continua

Harrington (1993) dice que la importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

2.2.1.2.1. Ventajas del Mejoramiento Continuo

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.

- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

2.2.1.2.2. Desventajas del Mejoramiento Continuo

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

2.2.1.3. Actividades de la Mejora Continua

Morera (2002 – 2016) cita autores de las cuales hacen mención sobre la mejora continua.

Harrington (1987). Menciona que existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.

6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos. (p.2).

2.2.1.3.1. Explicación de las Actividades de la Mejora

1. Compromiso de la Alta Dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

2. Consejo Directivo del Mejoramiento:

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

3. Participación Total de la Administración:

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

4. Participación de los Empleados:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

5. Participación Individual:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

6. Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

7. Actividades con Participación de los Proveedores:

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

8. Aseguramiento de la Calidad:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

9. Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

10. Sistema de Reconocimientos:

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar

la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

2.2.1.4. Pasos para la Mejora Continua

Gomez (1991) dice que el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en un departamento o unidad de una empresa deben ser:

- a) Económico, es decir, requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta, por tanto, la utilización de recursos (en este caso el tiempo gerencia y de la gente que busca la mejora) debe ser realizada de tal forma que en cada ciclo de mejoramiento podamos estar incidiendo en lo que más impacta en el mismo.

- b) Acumulativo, es decir; que la mejora que hagamos permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

En el mercado existen diferentes metodologías, las cuales varían en cuanto a cantidad de pasos o fases (4, 10 y hasta 30) y a veces en su secuencia desde la detección del problema o desviación, hasta su solución y garantía de resultados.

En FIM-PRODUCTIVIDAD hemos diseñado una metodología de siete pasos, la cual ha sido probada en muy diversas situaciones y áreas de gestión, desde personal hasta producción, desde ventas hasta seguridad industrial y finanzas. Con los siete pasos, hemos logrado:

- a) Desglosar el proceso de mejoramiento en fases bien diferenciadas, lo cual permite concentrar la atención del equipo de mejora en asuntos y aspectos del proceso de mejoramiento del mismo carácter. Las metodologías de 4 o 5 pasos normalmente mezclan aspectos o asuntos de diferente índole, lo cual genera confusión.

b) Facilitar el aprendizaje y recuerdo de cada paso, ya que su cantidad no requiere mantener a la mano el manual respectivo, como es el caso de metodologías de más de 10 pasos, los cuales son difíciles de recordar y hasta de diferenciar.

Respecto a la versión original hemos introducido algunos cambios en el contenido de cada paso a la luz de la experiencia de aplicación de la metodología en diferentes empresas y departamentos. Tal revisión la hemos hecho con el objetivo de mejorar la aplicación y eliminar algunas confusiones que se producían en la práctica.

Los 7 pasos del proceso de mejoramiento son:

1º Paso: Selección de los problemas (oportunidades de mejora)

2º Paso: Cuantificación y subdivisión del problema.

3º Paso: Análisis de las causas, raíces específicas.

4º Paso: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).

5º Paso: Definición y programación de soluciones

6º Paso: Implantación de soluciones

7º Paso: Acciones de Garantía

2.2.1.4.1. Primer paso: Selección de los problemas (Oportunidades de Mejora).

Este paso tiene como objetivo la identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis.

A diferencia de otras metodologías que comienzan por una sesión de tormenta de ideas sobre problemas en general, mezclando niveles de problemas (síntomas con causas), en ésta buscamos desde el principio mayor coherencia y rigurosidad en la definición y escogencia de los problemas de calidad y productividad.

Actividades:

Este primer paso consiste en las siguientes actividades:

- a. Aclarar los conceptos de calidad y productividad en el grupo.
- b. Elaborar el diagrama de caracterización de la Unidad, en términos generales: clientes, productos y servicios, atributos de los mismos, principales procesos e insumos utilizados.
- c. Definir en qué consiste un problema de calidad y productividad como desviación de una norma: deber ser, estado deseado, requerido o exigido.
- d. Listar en el grupo los problemas de calidad y productividad en la unidad de análisis (aplicar tormenta de ideas).
- e. Preseleccionar las oportunidades de mejora, priorizando gruesamente, aplicando técnica de grupo nominal o multi-votación.
- f. Seleccionar de la lista anterior las oportunidades de mejora a abordar a través de la aplicación de una matriz de criterios múltiples, de acuerdo con la opinión del grupo o su superior.

Las tres primeras actividades (a, b y c), permiten lo siguiente:

- Concentrar la atención del grupo en problemas de calidad y productividad.
- Obtener mayor coherencia del grupo al momento de la tormenta de ideas para listar los problemas.
- Evitar incluir en la definición de los problemas su solución, disfrazando la misma con frases como: falta de..., carencia de..., insuficiencia, etc. lo cual tiende a ser usual en los grupos poco experimentados. La preselección (actividad "e") se hace a través de una técnica de consenso rápido en grupo, que facilita la identificación en corto tiempo de los problemas, para luego, sobre todo los 3 o 4 fundamentales, hacen la selección final

(actividad "f") con criterios más analíticos y cuantitativos, esto evita la realización de esfuerzos y cálculos comparativos entre problemas que obviamente tienen diferentes impactos e importancia.

Observaciones y recomendaciones generales:

- Este es un paso clave dentro del proceso, por lo que debe dedicarse el tiempo necesario evitando **quemar** actividades o **pasarlas** por alto, sin que el equipo de trabajo haya asimilado suficientemente el objetivo de las mismas.
- Conviene desarrollar este paso en tres sesiones y cuando mínimo dos (nunca en una sola sesión) y cada una de 1 1/2 horas de duración. En la primera pueden cubrirse las tres primeras actividades, en la segunda las actividades «d» y «e» y en la última la «f»; esta actividad debe ser apoyada con datos según los criterios de la matriz, por tanto, esta actividad debe hacerse en una sesión aparte.
- La caracterización de la unidad debe hacerse gruesamente evitando detalles innecesarios. Debe considerarse que luego de cubiertos los siete pasos, (el primer ciclo), en los ciclos de mejoramiento posteriores se profundizará con mayor conocimiento, por la experiencia vivida. Esta recomendación es válida para todas las actividades y pasos, la exagerada rigurosidad no es recomendable en los primeros proyectos y debe dosificarse, teniendo presente que el equipo de mejora es como una persona que primero debe gatear luego caminar, luego trotar, para finalmente correr a alta velocidad la carrera del mejoramiento continuo.

Técnicas a utilizar: Diagramas, tormenta de ideas, técnicas de grupo nominal, matriz de selección de problemas.

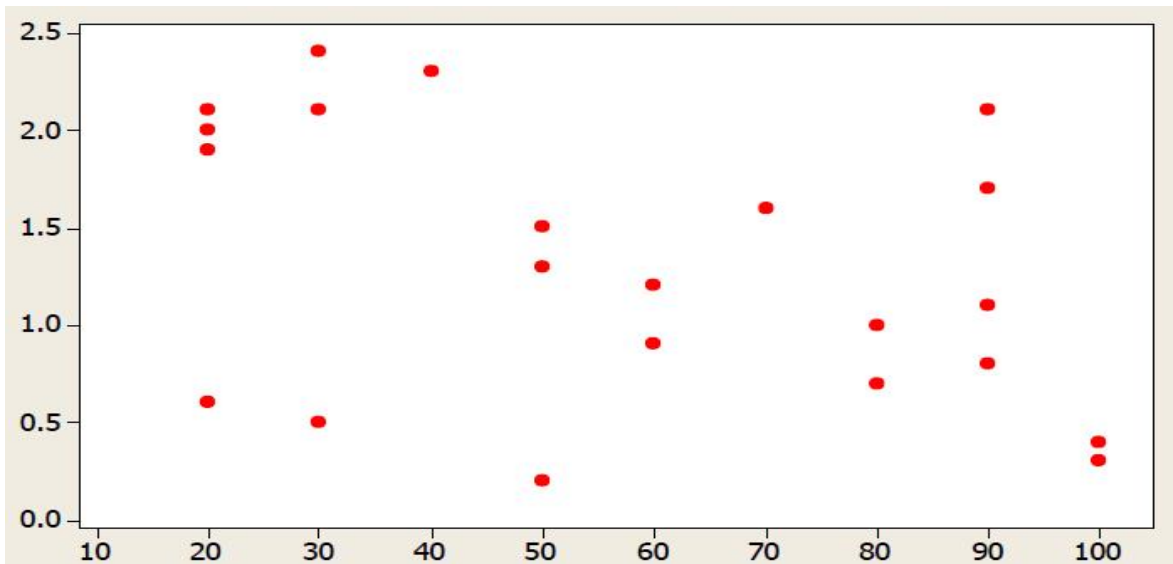


Figura 1. Diagrama de dispersión de problemas por áreas.
Elaboración propia.

2.2.1.4.2. Segundo paso: Cuantificación y Subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada.

El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en sub-problemas o causas síntomas.

Es usual que la gente ávida de resultados o que está acostumbrada a los yo creo y yo pienso no se detenga mucho a la precisión del problema, pasando de la definición gruesa resultante del 1er. paso a las causas raíces, en tales circunstancias los diagramas causales pierden especificidad y no facilitan el camino para identificar soluciones, con potencia suficiente para enfrentar el problema. Por ejemplo, los defectos en un producto se pueden asociar a la falta de equipos adecuados en general, pero al defecto específico, raya en la superficie, se asociará una deficiencia de un equipo en particular.

Debido a que tales desviaciones se han producido en varias aplicaciones de la metodología, hemos decidido crear este paso para profundizar el análisis del problema antes de entrar en las causas raíces.

Actividades:

Se trata de afinar el análisis del problema realizando las siguientes actividades:

- a. Establecer el o los tipos de indicadores que darán cuenta o reflejen el problema y, a través de ellos, verificar si la definición del problema guarda o no coherencia con los mismos, en caso negativo debe redefinirse el problema o los indicadores.
- b. Estratificar y/o subdividir el problema en sus causas-síntomas. Por ejemplo:
 - El retraso en la colocación de solicitudes de compra, puede ser diferente según el tipo de solicitud.
 - Los defectos de un producto pueden ser de varios tipos, con diferentes frecuencias.
 - Los días de inventario de materiales pueden ser diferentes, según el tipo de material.
 - El tiempo de prestación de los servicios puede variar según el tipo de cliente.
 - Las demoras por fallas pueden provenir de secciones diferentes del proceso o de los equipos.
- c. Cuantificar el impacto de cada subdivisión y darle prioridad utilizando la matriz de selección de causas y el gráfico de Pareto, para seleccionar el (los) estrato(s) o sub-problema(s) a analizar.

Observaciones y recomendaciones generales:

- Debe hacerse énfasis en la cuantificación y sólo en casos extremos (o en los primeros proyectos) a falta de datos o medios ágiles para recogerlos se podrá utilizar, para avanzar, una técnica de jerarquización cualitativa como la técnica de grupo nominal, con un grupo conocedor del problema.
Sin embargo, se deberá planificar y ordenar la recolección de datos durante el proceso.
- Este paso conviene desarrollarlo en tres o, al menos, dos sesiones, dependiendo de la facilidad de recolección de datos y del tipo de problema.

En la primera sesión realizar las actividades «a» y «b», en la segunda analizar los datos recogidos (actividad «c») y hacer los reajustes requeridos y en la tercera sesión la actividad «d» priorización y selección de causas síntomas.

Técnicas a utilizar: indicadores, muestreo, hoja de recolección de datos, gráficas de corrida, gráfico de Pareto, matriz de selección de causas, histogramas de frecuencia, diagrama de procesos.

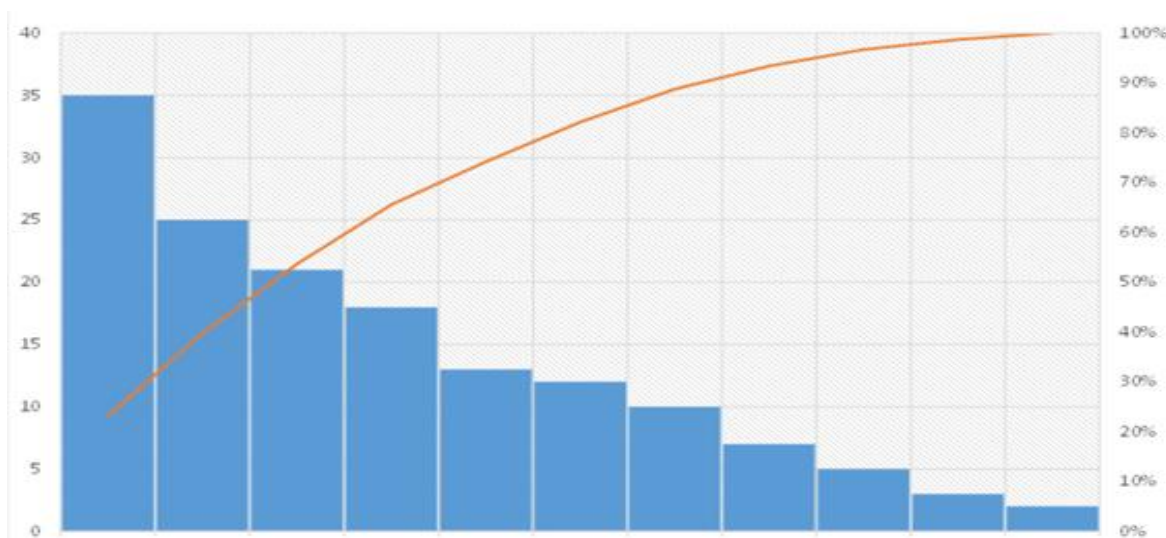


Figura 2. Gráfico de Pareto de problemas por áreas.
Elaboración propia.

2.2.1.4.3. Tercer paso: Análisis de causas raíces específicas.

El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Por supuesto, la especificación de las causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior.

Nuevamente en este paso se impone la necesidad de hacer medible el impacto o influencia de la causa a través de indicadores que den cuenta de la misma, de manera de ir extrayendo la causa más significativa y poder analizar cuánto del problema será superado al erradicar la misma.

Actividades

- a. Para cada subdivisión del problema seleccionado, listar las causas de su ocurrencia aplicando la tormenta de ideas.
- b. Agrupar las causas listadas según su afinidad (dibujar diagrama causa-efecto). Si el problema ha sido suficientemente subdividido puede utilizarse la sub-agrupación en base de las 4M o 6M (material, machine, man, method, moral, management), ya que estas últimas serán lo suficientemente específicas. En caso contrario se pueden sub-agrupar según las etapas u operaciones del proceso al cual se refieren (en tal caso conviene construir el diagrama de proceso), definiéndose de esta manera una nueva subdivisión del sub-problema bajo análisis.
- c. Cuantificar las causas (o nueva subdivisión) para verificar su impacto y relación con el problema y jerarquizar y seleccionar las causas raíces más relevantes. En esta actividad pueden ser utilizados los diagramas de dispersión, gráficos de Pareto, matriz de selección de causas.
- d. Repetir b y c hasta que se considere suficientemente analizado el problema.

Observaciones y recomendaciones generales

- Durante el análisis surgirán los llamados problemas de solución obvia que no requieren mayor verificación y análisis para su solución, por lo que los mismos deben ser enfrentados sobre la marcha.
- Esto ocurrirá con mayor frecuencia en los primeros ciclos, cuando usualmente la mayoría de los procesos está fuera de control.
- Este paso, dependiendo de la complejidad del problema, puede ser desarrollado en 3 o 4 sesiones de dos horas cada una.

En la primera sesión se realizarán las actividades a y b, dejando la actividad c para la segunda sesión, luego de recopilar y procesar la información requerida. En las situaciones donde la información esté disponible se requerirá al menos una nueva sesión de trabajo (tercera), luego de jerarquizar las causas, para profundizar el

análisis. En caso contrario se necesita más tiempo para la recolección de datos y su análisis (sesiones cuarta y quinta).

Técnicas a utilizar: tormenta de ideas, diagrama causa-efecto, diagrama de dispersión, diagrama de Pareto, matriz de selección de causas.

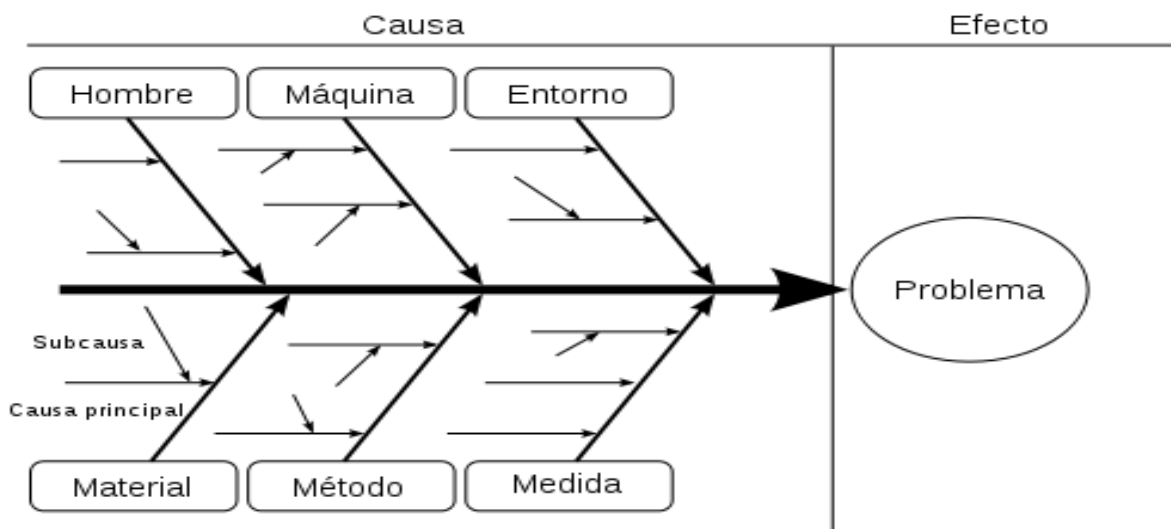


Figura 3. Gráfico de Ishikawa de problemas por áreas.
Elaboración propia.

2.2.1.4.4. Cuarto paso: Establecimiento del nivel de desempeño exigido (Metas de mejoramiento).

El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.

Este es un paso poco comprendido y ha tenido las siguientes objeciones:

- El establecimiento de metas se contradice con la filosofía de calidad total y con las críticas de W.E. Deming a la gerencia por objetivos.
- No es posible definir una meta sin conocer la solución.
- La idea es mejorar, no importa cuánto.
- La meta es poner bajo control al proceso por tanto está predeterminada e implícita.

A tales críticas, hacemos las siguientes observaciones:

- Cuando estamos fijando una meta estamos estableciendo el nivel de exigencia al proceso o sistema en cuestión, respecto a la variable analizada, en función o bien de las expectativas del cliente, cuando se trata de problemas de calidad o del nivel de desperdicio que es posible aceptar dentro del estado del arte tecnológico, lo cual se traduce en un costo competitivo. En ambas vertientes la meta fija indirectamente el error no en que operamos; es decir, el no importa cuánto, la idea es mejorar, o que la meta consiste sólo en poner bajo control el proceso, son frases publicitarias muy buenas para vender cursos, asesorías y hasta pescar incautos, pero no para ayudar a un gerente a enfrentar los problemas de fondo: los de la falta de competitividad.
- La solución que debemos dar a nuestro problema tiene que estar condicionada por el nivel de desempeño en calidad y productividad que le es exigido al sistema. Bajar los defectuosos a menos de 1% tiene normalmente soluciones muy diferentes en costo y tiempo de ejecución a bajarlo a menos de 1 parte por mil o por 1 millón. El ritmo del mejoramiento lo fijan, por un lado, las exigencias del entorno, y por el otro, nuestra capacidad de respuesta, privando la primera. El enfrentamiento de las causas, el diseño de soluciones y su implantación debe seguir a ritmo que la meta exige.

En tal sentido, el establecimiento del nivel de desempeño exigido al sistema (meta) condicionará las soluciones y el ritmo de su implantación.

Actividades

Las actividades a seguir en este paso son:

- a. Establecer los niveles de desempeño exigidos al sistema a partir de, según el caso, las expectativas del cliente, los requerimientos de orden superior (valores, políticas, objetivos de la empresa) fijados por la alta gerencia y la situación de los competidores.

b. Graduar el logro del nivel de desempeño exigido bajo el supuesto de eliminar las causas raíces identificadas, esta actividad tendrá mayor precisión en la medida que los dos pasos anteriores hayan tenido mayor rigurosidad en el análisis.

Algunos autores llaman a esta actividad «visualización del comportamiento, si las cosas ocurriesen sin contratiempos y deficiencias», es decir, la visualización de la situación deseada.

Observaciones y recomendaciones generales

- En los primeros ciclos de mejoramiento es preferible no establecer metas o niveles de desempeño demasiado ambiciosos para evitar desmotivación o frustración del equipo; más bien con niveles alcanzables, pero retadores, se fortalece la credibilidad y el aprendizaje.
- Este paso puede ser realizado en una o dos sesiones de trabajo.
Debido al proceso de consulta que media en las dos actividades, normalmente se requieren de dos sesiones.
- Cuando se carece de un buen análisis en los pasos 2 y 3, por falta de información, conviene no fijar metas al **boleo** y sólo cubrir la actividad "a" para luego fijar metas parciales, según el diseño de soluciones (paso 5) y la búsqueda de mayor información, lo cual puede ser, en la primera fase, parte de la solución.

Técnicas a utilizar: estándares de escala, gráfico de línea (tendencia), subdivisión por grados, etc.

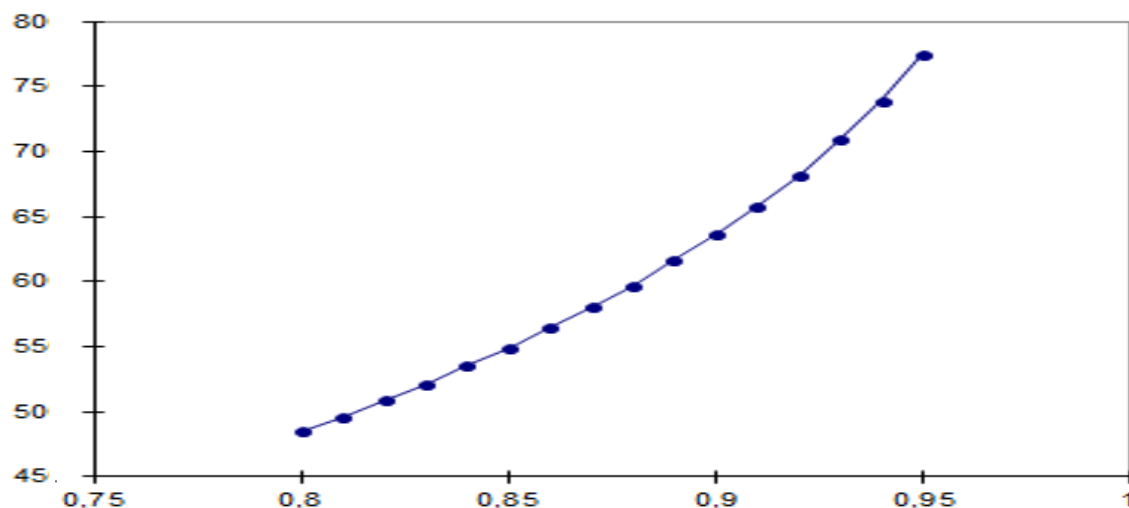


Figura 4. Gráfico de tendencia de problemas por áreas.
Elaboración propia.

2.2.1.4.5. Quinto paso: Diseño y programación de soluciones.

El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces. En una organización donde no ha habido un proceso de mejoramiento sistemático y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a ser obvias y a referirse al desarrollo de acciones de este tipo, sin embargo, en procesos más avanzados las soluciones no son tan obvias y requieren, según el nivel de complejidad, un enfoque creativo en su diseño. En todo caso, cuando la identificación de causas ha sido bien desarrollada, las soluciones hasta para los problemas inicialmente complejos aparecen como obvias.

Actividades

- a. Para cada causa raíz seleccionada deben listarse las posibles soluciones excluyentes (tormenta de ideas). En caso de surgir muchas alternativas excluyentes antes de realizar comparaciones más rigurosas sobre la base de factibilidad, impacto, costo, etc., lo cual implica cierto nivel de estudio y diseño básico, la lista puede ser jerarquizada (para descartar algunas alternativas) a través de una técnica de consenso y votación como la Técnica de Grupo Nominal TGN).

- b. Analizar, comparar y seleccionar las soluciones alternativas resultantes de la TGN, para ello conviene utilizar múltiples criterios como los señalados arriba: factibilidad, costo, impacto, responsabilidad, facilidad, etc.
- c. Programar la implantación de la solución definiendo con detalle las *5W-H* del plan, es decir, el qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo, elaborando el cronograma respectivo.

Observaciones y recomendaciones generales

- No debe descartarse a priori ninguna solución por descabellada o ingenua que parezca, a veces detrás de estas ideas se esconde una solución brillante o parte de la solución.
- Para que el proceso de implantación sea fluido es recomendable evitar implantarlo todo a la vez (a menos que sea obvia e inmediata la solución) y hacer énfasis en la programación, en el quién y cuándo.
- A veces, durante el diseño de soluciones, se encuentran nuevas causas o se verifica lo errático de algunos análisis. Esto no debe preocupar, ya que es parte del proceso aprender a conocer a fondo el sistema sobre o en el cual se trabaja.
En estos casos se debe regresar al 3er. paso para realizar los ajustes correspondientes:

Técnicas a utilizar: tormenta de ideas, técnica de grupo nominal, matriz de selección de soluciones, 5W-H, diagramas de Gantt o Pert.

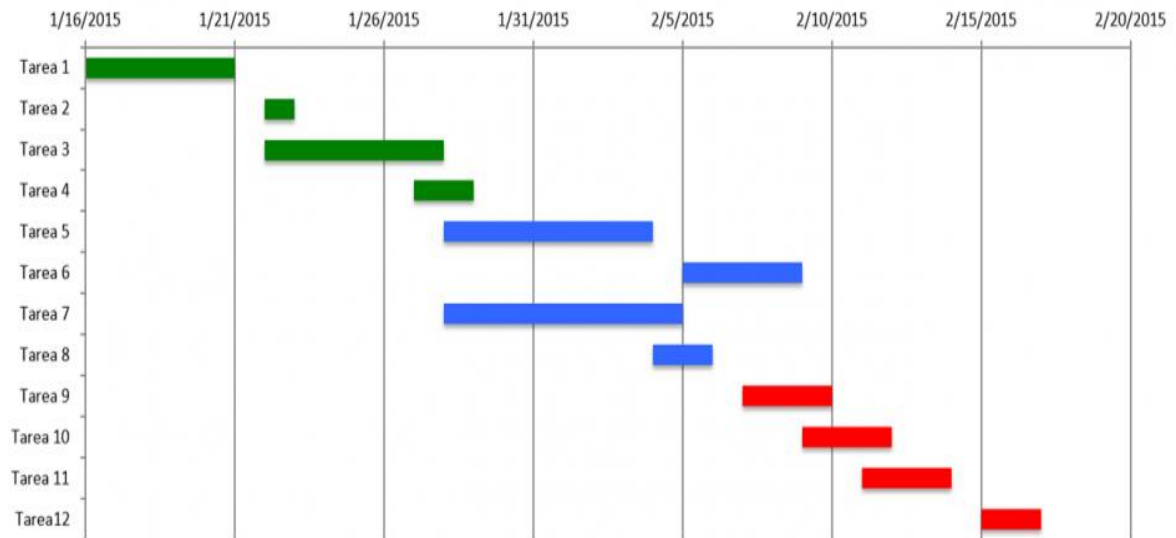


Figura 5. Gráfico de Gantt de problemas por áreas.
Elaboración propia.

2.2.1.4.6. Sexto paso: Implantación de soluciones

Este paso tiene dos objetivos:

- Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva.
- Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

Actividades

- Las actividades a realizar en esta etapa estarán determinadas por el programa de acciones, sin embargo, además de la implantación en sí misma, es clave durante este paso el seguimiento, por parte del equipo, de la ejecución y de los reajustes que se vaya determinando necesarios sobre la marcha.
- Verificar los valores que alcanzan los indicadores de desempeño seleccionados para evaluar el impacto, utilizando gráficas de corrida, histogramas y gráficas de Pareto.

Observaciones y recomendaciones generales:

- Una vez establecido el programa de acciones de mejora con la identificación de responsabilidades y tiempos de ejecución, es recomendable presentar el mismo al nivel jerárquico superior de la unidad o grupo de mejora, a objeto de lograr su aprobación, colaboración e involucramiento.
- A veces es conveniente iniciar la implementación con una experiencia piloto que sirva como prueba de campo de la solución propuesta, ello nos permitirá hacer una evaluación inicial de la solución tanto a nivel de proceso (métodos, secuencias, participantes) como de resultados. En esta experiencia será posible identificar resultados no esperados, factores no tomados en cuenta, efectos colaterales no deseados.
- A este nivel, el proceso de mejoramiento ya implementado comienza a recibir los beneficios de la retroalimentación de la información, la cual va a generar ajustes y replanteamientos de las primeras etapas del proceso de mejoramiento.

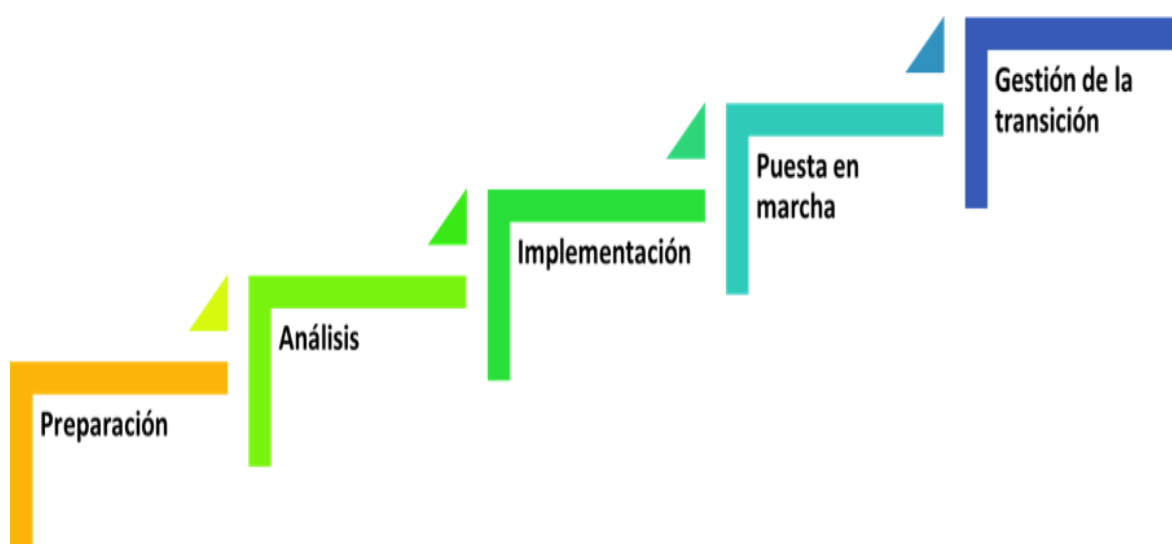


Figura 6. Gráfico ascendente de implantación de soluciones.
Elaboración Propia.

2.2.1.4.7. Séptimo paso: Establecimiento de acciones de garantía

El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se

le presta la debida atención. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso.

Actividades

En este paso deben quedar asignadas las responsabilidades de seguimiento permanente y determinarse la frecuencia y distribución de los reportes de desempeño. Es necesario diseñar acciones de garantía contra el retroceso, en los resultados, las cuales serán útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento. En términos generales éstas son:

- a. Normalización de procedimientos, métodos o prácticas operativas.
- b. Entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y prácticas implantadas.
- c. Incorporación de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la unidad.
- d. Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.

Esta última actividad es de gran importancia para reforzar y reconocer los esfuerzos y logros alcanzados e iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento.

Observaciones y recomendaciones generales

- Puede ocurrir que el esfuerzo realizado para mejorar el nivel de desempeño en un aspecto parcial de la calidad y productividad afecte las causas raíces que también impactan en otros aspectos y se producen así efectos colaterales de mejora en los mismos, debido a una sinergia de causas y efectos que multiplican entonces los resultados del mejoramiento.

Es en este paso donde se ve con más claridad la importancia en el uso de las gráficas de control, las nociones de variación y desviación y de proceso estable, ya que, para **garantizar** el desempeño, dichos conceptos y herramientas son de gran utilidad.

2.2.1.5. Técnicas para la Mejora Continúa

Gomez (1991) dice que existe una gran cantidad de técnicas y herramientas disponibles y que son utilizadas en diferentes pasos del proceso de mejoramiento, las hay desde las muy sofisticadas y estructuradas que vienen del campo de la investigación (modelos de decisión, simulación, programación lineal, teoría de colas, etc.) o de la estadística (inferencia, procesos estocásticos, diseño de experimentos, etc.), que requieren de un elevado nivel de conocimiento especializado hasta las que utilizaremos y recomendamos en el presente texto, que son sencillas y fáciles de manejar por el común de la organización y a la vez muy potentes para lograr rigurosidad y sistematización en el proceso de mejoramiento de calidad y productividad a nivel departamental.

Es de señalar, que el uso de las técnicas aquí recomendadas no sustituye las arriba mencionadas, más sofisticadas y necesarias para abordar problemas más complejos en la organización y en el diseño de las operaciones de la empresa.

Algunos especialistas muy dados a trabajar solos y con modelos complejos, suelen despreciar este tipo de técnicas, sin embargo, las organizaciones se mueven al ritmo del conjunto de su gente y no al de aquellos brillantes especialistas, por lo que, incluso desde la perspectiva de poder aprovechar mejor el conocimiento de los mismos, elevar el nivel promedio de todo el personal en cuanto a su capacidad para identificar y resolver problemas es un factor clave para el éxito de la empresa. Las técnicas, de las cuales presentamos un resumen y síntesis, son las siguientes:

- Diagrama de caracterización de la unidad.
- Tormenta de ideas.
- Técnica de grupo nominal.
- Matrices de selección multi-criterios.
- Diagrama causa-efecto.
- Diagrama de proceso.

- Diagrama de Pareto.
- Gráficas de series de tiempo.
- Histogramas de frecuencia.

2.2.1.6. Herramientas para la Mejora Continúa

Deming (2015-2016) dice que una de las principales herramientas para la mejora continua en las empresas es el ya conocido por todos y poco aplicado Ciclo Deming o también nombrado ciclo PHVA (*planear, hacer, verificar y actuar*). En realidad, el ciclo fue desarrollado por Walter Shewhart, el cual dio origen al concepto. Sin embargo, los japoneses fueron los encargados de darlo a conocer al mundo, nombrándolo así en honor al Dr. William Edwards Deming.

El ciclo Deming es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una empresa. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Dentro de cada uno de los pasos podemos identificar algunas actividades a llevar a cabo, a continuación, agrego algunas que espero y te sirvan de guía. Recuerda estas son sólo algunas.

Los 4 pasos del Ciclo Deming

Planear

- Establecer los objetivos de mejora.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Identificar los puntos de medición.

Hacer

- Aplicar soluciones.
- Documentar las acciones realizadas.

Vigilar

- Vigilar los cambios que se hayan realizado.
- Obtener retroalimentación.

Actuar

- Realizar los ajustes necesarios.
- Aplicar nuevas mejoras.
- Documentar.

El mejoramiento continuo es una incesante búsqueda de problemas y sus soluciones. Por lo cual debemos de considerar el concepto fundamental del ciclo que es que nunca termina.

Para poder utilizarlo en realidad no se necesitan muchos requisitos. Muchas veces el mismo Dr. Deming usaba una servilleta y una pluma para poder explicárselo a sus alumnos. Si bien podemos caer en la tentación de decir “que la herramienta no presenta un grado de dificultad alto”, no por eso significa que la herramienta no sea poderosa.

2.2.1.7. Características de un programa de Mejora Continúa

Lara (2013) dice que muchas empresas han iniciado programas formales de mejoramiento de calidad. La mejora continua de los procesos constituye el núcleo de cualquier iniciativa. Para que un programa de mejora continua tenga éxito, se necesita que tenga las características siguientes:

- Requerimientos impulsados por el cliente. Los requerimientos del cliente, ya sea para los clientes internos o externos, constituyen siempre la fuerza primaria que impulsa hacia la mejora en cualquier proceso.
- Análisis del proceso. Para desarrollar un plan sistemático de mejora de calidad de un producto o servicio, se necesita una comprensión completa de cómo funciona el proceso. El análisis del proceso a menudo lleva al descubrimiento de oportunidades de mejora potenciales.
- Retroalimentación y medición. Se debe de implantar retroalimentación continua entre el cliente y el productor; y entre el productor y los

proveedores; además de mediciones en varias etapas del proceso. El éxito se mide en las mejoras de la satisfacción del cliente.

- Manejo de proveedores. El desempeño de los proveedores se debe de evaluar de modo permanente, puesto que los inputs apropiados tanto de proveedores internos como externos, son un requisito para producir un bien o servicio de calidad consistente.
- Involucramiento total. La mejora continua de un proceso depende del involucramiento del personal en todos los niveles de la organización. Ya sea individualmente o como integrantes de un equipo, se debe animar a los empleados a desafiar y a cambiar la manera en que se producen los bienes y servicios.

2.2.2. Variable 02: Procesos

2.2.2.1. Definición de Proceso

Efrain (2000 – 2016) cita autores de las cuales hacen mención sobre los significados de procesos.

Agudelo Tobón and Escobar (2007) dice que es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno.

Ponjuán (2005) dice que es un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en los elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, instalaciones, equipos, técnicas, métodos, información y otros.

Nogueira Rivera, Medina León et al (2004) dice que es una secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización

por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios)

Oficina Nacional de Normalización (2001) Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor. (Citado por Efrain, 2015-2016, p.4)

2.2.2.2. Clasificación de Procesos Administrativos

Rey (2015) dice que no todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal... Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

- **Procesos Estratégicos:**

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...).

Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado estratégico.

Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

- **Procesos Clave:**

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros la productividad y la rentabilidad para la empresa. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios de formación. Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios.

Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

- **Procesos de Apoyo:**

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación Auditorías Internas
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas
- Gestión de Productos No conformes Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo. Etc.

Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

2.2.2.2.1. Fases de Procesos Administrativos según Autores

Urwick (1943) dice que hay dos fases en el Procesos Administrativo que son:

Mecánica administrativa.

Dinámica administrativa.

Mecánica administrativa:

Es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, para dirigir siempre hacia el futuro. En esta etapa se refiere a la estructuración o construcción de la organización hasta llegar a integrarla en su plenitud, es decir, es la fase donde realiza la estructura principal de la organización.

- Planeación (¿Qué se quiere hacer?, ¿Qué se va a hacer?)
- Organización (¿Cómo se va a hacer?)

Dinámica administrativa:

Se refiere a cómo manejar de hecho la organización. En esta etapa consiste en la parte operacional, en la que una vez que se ha estructurado completamente la organización, éste desarrolla plenamente las funciones que le son inherentes de manera eficiente y ética, es decir, es la fase donde se realiza ejecución con eficiencia y eficacia de la misma organización.

- Integración (¿Con quién?, ¿Con qué?)
- Dirección (Vigilar que se haga)
- Control (¿Cómo se ha realizado?)

Planeación

Es la primera fase del proceso administrativo, que consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de una organización, definiendo los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar con el fin de poder alcanzar los objetivos propuestos, por lo tanto es un proceso de selección de objetivos, alternativas, recursos y medios para alcanzar mayores niveles de desarrollo de la organización, en otras palabras, consiste en determina lo que va a hacerse.

Importancia

En las organizaciones, la planeación es el proceso de establecer las metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Los gerentes necesitan planear para saber cómo organizar su personal y sus recursos debidamente, y así poder dirigir con confianza. Esto ayuda a reducir el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para fijar el control.

La planeación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los administradores como a los que no los son. Cuando todos los involucrados saben a dónde se dirige la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo, debido a que se crea un sentido de pertenencia y de esa manera se fortalece la cultura organizacional.

Se debe fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios para orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarios para su realización.

El propósito de cada plan y de todos los planes de apoyo es favorecer el logro de los objetivos de la organización. Si se quiere que los objetivos tengan significado para las personas involucradas en la organización estas deben ser claros, viables y verificables. La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos balanceados por los costos requeridos para formularlo y operarlo y por las consecuencias no deseadas.

Beneficios

- Permite que la organización este orientada al futuro.
- Facilita la coordinación de decisiones.
- Resalta los objetivos organizacionales.
- Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la organización opere eficientemente.
- Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.
- La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, integración, dirección y control, y es su fundamento.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- Facilita el control a permitir medir la eficiencia de la organización.
- Propicia el desarrollo de la organización.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.
- Se reduce al mínimo el trabajo no productivo.
- Se coordinan las actividades hacia el objetivo predeterminado.
- Los gastos totales se reducen al mínimo.
- Ayuda a realizar futuras posibilidades entre cursos alternativos.
- Guía el pensamiento administrativo.
- Se elimina el trabajo a base de supuestos.
- Todos los esfuerzos se dirigen hacia los resultados deseados y se logra una secuencia de esfuerzos efectivos.

Limitaciones

- Consume tiempo y dinero; sin embargo, esto no es sino una inversión cuya recuperación y beneficios adicionales se producen por medio de resultados más efectivos, económicos y rápidos.
- Los buenos esfuerzos de planeación no pueden apresurarse, se requiere el tiempo necesario para reflexionar, localizar y analizar datos suficientes, para considerar posibles cursos de acción y para formular el plan en sí.
- Debe balancearse el empleo de recursos dedicados a la planeación, de tal manera que su costo no llegue a exceder a su verdadera utilidad.
- Dificultad para llegar a los datos precisos con relación al futuro.
- La gente se interesa más en el presente que en el futuro.
- La planeación es costosa.

Principios de la planeación

- Precisión
- Flexibilidad
- Unidad de dirección
- Consistencia
- Rentabilidad
- Participación

Elementos de la planeación

- Los propósitos
- La investigación
- Los objetivos
- Las estrategias
- Políticas
- Programas
- Presupuestos (específicos, fijos, flexibles o variables)

- Procedimientos
- Métodos
- Reglas

Organización

Agrupar y ordenar las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta fase se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

Integración

Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización, esta fase agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entrenamiento y compensación del personal.

Dirección

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

Control

Consiste en el establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas, estableciendo sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

2.2.2.2.2. Etapas del Proceso Administrativos:

Anónimo (2010) y Coba (2012) citan a los autores de las cuales hacen mención sobre la definición de los procesos administrativos.

- Davis (1951) define a los procesos administrativos como: planeación, organización, dirección y control.
- Louis (1958) define a los procesos administrativos como: planeación, organización, dirección y control.
- Chiavenato (1959) define a los procesos administrativos como: planear, organizar, dirigir y controlar.
- Finch (1965) define a los procesos administrativos como: planear, organizar, dirigir y controlar.
- Appleby (1971) define a los procesos administrativos como: planeación, organización, dirección y control.
- Sisk & Sverdlick (1974) define a los procesos administrativos como: planeación, organización, dirección, control.
- Scanfan (1978) define a los procesos administrativos como: planeación, organización, dirección y control.
- Scanlan (2000) define a los procesos administrativos como etapas: planeación, organización, dirección y control.

Bueno la conclusión que se puede llegar es que, para estos autores consultados, el proceso administrativo tiene como pilares importantes: La planeación, la organización, la dirección y el control.

Probablemente tomen esos 4 aspectos como principales porque es importante planificar ya que es bueno saber a dónde quiero llegar antes

de empezar. Es bueno organizar para que las cosas se den con un orden establecido donde se ocupe al 100% el potencial de la organización. Es bueno dirigir ya que se puede motivar al grupo de trabajo en función del objetivo que se desea cumplir y por último es bueno controlar ya que nos sirve como evaluación de los objetivos y su cumplimiento. (Citado por Anónimo y Coba, 2010-2012, p.4 y p.6)

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

2.3.1. Mejora continua

La mejora continua es la evolución, de lo que se encuentra mal en una organización, y aunque este bien siempre se trata de aumentar el 100% a un 200% haciendo crecer la eficiencia y la eficacia en la organización, la mejora continua trata de perfeccionar, la metodología de trabajo, las maquinarias y el capital humano que conformación la empresa, ya que siempre se debe aumentar las ventas, aumentar la producción y en consecuencia aumentar el rendimiento de las personas, la empresa podría ayudar con capacitaciones que potencien las habilidades de sus colaboradores, así como también invertir en la implementación de nuevos sistemas y maquinarias para el buen funcionamiento de la organización.

2.3.2. Procesos

El proceso en una palabra muy universal que abarca muchas cosas, pero en este caso solo nos enfocaremos en procesos administrativos, que son unas cadenas de actividades conformada por 4 pilares, que conllevan a un suceso final que en este caso podría ser la fabricación de un producto. Para cada uno de los procesos que se encuentran dentro de una organización existe una manera adecuada de desarrollarla y esto con lleva a un procedimiento, los procesos en una empresa son infinitos y eso depende del tipo de organización el cual se esté estudiando.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

3.1.1. Tipo de Investigación

La presente investigación fue de tipo descriptivo, donde se va medir la relación entre la mejora continua y los procesos de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S PERU S.A.C. Lima-2016.

Hernández (2014) dice que busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

3.1.2. Nivel de la Investigación

La presente investigación es de nivel correlacional la cual nos dice que asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

Hernández (2014) dice que este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

3.1.3. Diseño de la Investigación

La presente investigación es “no experimental” de tipo transversal la cual nos dice que los estudios “no experimentales” son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos y de tipo transversal porque son investigaciones que recopilan datos en un momento único.

Hernández (2014) dice que la investigación “no experimental” podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

Hernández (2014) dice que los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

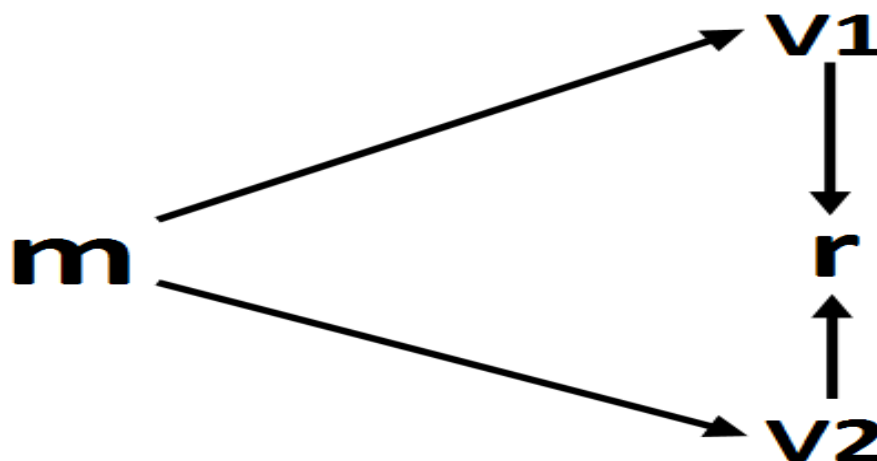


Figura 7. Diseño de la investigación.
Elaboración propia.

Leyenda:

m : Colaboradores de la empresa G4S Perú S.A.C.

V1 : La Mejora Continua

V2 : Los procesos

r : Relación entre la V1 y la V2

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población

Para el presente estudio el universo estuvo conformado por 140 personas. La población estuvo conformada por los colaboradores de la empresa G4S Perú S.A.C. ubicada en el distrito de Chorrillos en la ciudad de Lima, capital del Perú.

Hernández (2014) dice que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo.

Tabla 1
Población de la empresa

Colaboradores de la empresa G4S PERU SAC	Mujeres	Hombres	Total
Administrativos	40	60	100
Obreros	10	30	40
	50	90	140

Elaboración propia.

3.2.2. Muestra

Para el presente estudio, el diseño de la muestra es no probabilístico por conveniencia en tanto al tamaño se seleccionó a 60 colaboradores de la empresa G4S PERU S.A.C. que intervienen directamente en el proceso de pago a proveedores y fue a quienes se les aplicó la encuesta.

Hernández (2014) dice que la muestra es un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta, además la muestra no probabilística o dirigida es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación.

Tabla 2
Muestra de la empresa

Colaboradores de la empresa G4S PERU SAC	Mujeres	Hombres	Total
Administrativos	20	40	60

Elaboración propia.

3.3. Hipótesis

3.3.1. Hipótesis General

Ha: Existe relación entre la mejora continua y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

3.3.2. Hipótesis Específicas

Ha: Existe relación entre la selección de problemas y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Ha: Existe relación entre la cuantificación, subdivisión del problema y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Ha: Existe relación entre el análisis de las causas, raíces específicas y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Ha: Existe relación entre el establecimiento de los niveles de desempeño exigidos y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Ha: Existe relación entre el diseño y programación de soluciones y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Ha: Existe relación entre la implantación de soluciones y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Ha: Existe relación entre las acciones de garantía y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

3.4. Variables – Operacionalización

3.4.1. Mejora Continua

Tabla 3
Mejora Continua

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	ESCALA DE LIKERT				
						1	2	3	4	5
2.6.1. Variable 01: La mejora continua	La mejora continua es la evolución, de lo que se encuentra mal en una organización, y aunque este bien siempre se trata de aumentar el 100% a un 200% haciendo crecer la eficiencia y la eficacia en la organización, la mejora continua trata de perfeccionar, la metodología de trabajo, las maquinarias y el capital humano que conformación la empresa, ya que siempre una debe aumentar las ventas y en consecuencia aumentar la producción, aumentar el rendimiento de las personas, la empresa podría ayudar con capacitaciones que potencien las habilidades de sus colaboradores, así como también invertir en la implementación de	La mejora continua sirve para aumentar el nivel de eficiencia y eficacia en toda la empresa ya sea cualquier área, sin importar el tipo de trabajo que desarrollen, siempre debe crecer el nivel de desempeño para lograr un desarrollo continuo.	Selección de los problemas (oportunidades de mejora)	Identificación de problemas de Calidad.	Identifica problemas de calidad en el pago a proveedores.	1	2	3	4	5
					Considera que el factor gestión perjudique la calidad del pago a proveedores.	1	2	3	4	5
					Considera que el factor comunicación perjudique la calidad del pago a proveedores.	1	2	3	4	5
					Considera que el factor tiempo perjudique la calidad del pago a proveedores.	1	2	3	4	5
			Cuantificación y subdivisión del problema.	Valoración de los problemas	Considera que el problema se debe a una gestión Interna (proceso de pago óptimo).	1	2	3	4	5
					Considera que el problema se debe a una gestión Externa (falta de documentos físicos).	1	2	3	4	5
					Considera que el problema se debe a una falta de comunicación Interna (entre áreas).	1	2	3	4	5
					Considera que el problema se debe a una falta de comunicación Externa (la empresa con el proveedor).	1	2	3	4	5
					Considera que el problema es la falta de información Interna (prioridad en pagos de mayor impacto, alimentos, etc.).	1	2	3	4	5
					Considera que el problema es la falta de información Externa (datos del proveedor).	1	2	3	4	5
					Considera que el problema es la distribución de tiempo Interno (fechas de corte, para los cierres).	1	2	3	4	5
					Considera que el problema es la distribución de tiempo Externo (recepción de documentos).	1	2	3	4	5
					Análisis de las causas, raíces específicas.	Verificar los problemas	Verifica las causas raíces de los problemas de pago a proveedores. (Interno).	1	2	3

nuevos sistemas y maquinarias para el buen funcionamiento de la organización.				Verifica los problemas de mayor impacto de pago a proveedores para la empresa. (Externo).	1	2	3	4	5
	Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).	Grado de Desempeño.		Considera un alto nivel de desempeño exigido en el proceso de pago a proveedores. (Proceso en general).	1	2	3	4	5
				Considera un alto nivel de desempeño exigido para cumplir con el proceso de pago a proveedores. (Metas proyectadas).	1	2	3	4	5
	Diseño y programación de soluciones	Identificar soluciones		Considera que los factores Internos no se encuentran adecuados para el proceso de pago a proveedores.	1	2	3	4	5
				Considera que los factores Externos no son los correctos para la calidad en el pago a proveedores.	1	2	3	4	5
		Planear soluciones		Considera programar metas para el buen manejo del proceso de pago a proveedores.	1	2	3	4	5
				Considera proyectar estrategias que ayuden a mejorar el proceso.	1	2	3	4	5
				Considera eliminar los causantes de la mala gestión en el pago a proveedores.	1	2	3	4	5
				Considera fomentar la inclusión de la empresa para una buena gestión de pagos a proveedores.	1	2	3	4	5
	Implantación de soluciones	Probar la efectividad		Considera establecer estándares de calidad que ayuden a optimizar proceso de pago a proveedores.	1	2	3	4	5
				Considera reorganizar los procesos según su prioridad.	1	2	3	4	5
				Considera ajustar las medidas para las mejoras de los procesos.	1	2	3	4	5
		Asegurar la asimilación		Considera mantener los estándares de calidad ante las nuevas tareas.	1	2	3	4	5
			Considera que los resultados obtenidos son estables ante los ajustes realizados.	1	2	3	4	5	
	Acciones de Garantía	Estabilidad de los resultados		Considera que la consistencia de las soluciones es la adecuada.	1	2	3	4	5
				Considera adecua la permanencia de los resultados obtenidos.	1	2	3	4	5
				Considera que existe un equilibrio en los resultados del crecimiento.	1	2	3	4	5

Elaboración propia.

3.4.2. Procesos pago proveedores

Tabla 4
Procesos pago a proveedores

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	ESCALA DE LIKERT					
						1	2	3	4	5	
2.6.1. Variable 02: Procesos (pago a proveedores)	El proceso en una palabra muy universal que abarca muchas cosas, pero en este caso solo nos enfocaremos en proceso administrativos, que son unas cadenas de actividades conformada por 4 pilares, que conllevan a un suceso final que en este caso podría ser la fabricación de un producto. Para cada uno de los procesos que puede existir dentro de una organización existen una manera adecuada de desarrollarla y esto con lleva a un procedimiento, los procesos en una empresa son infinitos y eso depende del tipo de organización el cual se esté estudiando, pero en la mayoría de todas siempre poseen los 4 pilares de la administración que son de mucha importancia en toda organización.	Los procesos en general sirven para llegar a un objetivo esperado, porque es el paso a paso de todo lo que realiza la empresa ya que ayuda a realizarse de manera adecuada, sin los procesos no hubiera una manera correcta de hacer las cosas hubiera un desorden en el cual la empresa colapsaría, los procesos son desarrollados en cadenas hasta que se termine la realización, o se llega al objetivo final.	Procesos Estratégicos	Definir Estrategias	La Precisión de las estrategias de pago son correctas.	1	2	3	4	5	
					La Determinación táctica de pago se desarrolla de manera sencilla.	1	2	3	4	5	
					La Especificación de la técnica de pago es dificultosa.	1	2	3	4	5	
				Desplegar Objetivos	Expandimos el objetivo de pago de manera correcta.	1	2	3	4	5	
			El Despliegue de las nuevas formas de pago llega a todos en la empresa.		1	2	3	4	5		
			Procesos Clave	Valor agregado	Marcamos la diferencia en los procesos de pago ante la competencia.	1	2	3	4	5	
					Otorgamos diversas formas de pago que otras empresas.	1	2	3	4	5	
					Satisfacción del cliente	Cumplimos con los pagos de los proveedores en su fecha.	1	2	3	4	5
						Complacemos los adelantos que requiere nuestro proveedor.	1	2	3	4	5
			Procesos de Apoyo	Determinación de procesos	La Estructuración de procesos de pago se encuentra ordenada en el área.	1	2	3	4	5	
					La Organización del pago a proveedores es según su prioridad.	1	2	3	4	5	
				Control de procesos	Controla la documentación de las compras realizadas.	1	2	3	4	5	
					Existe Conformidad en la entrega de documentos.	1	2	3	4	5	
					Las Correcciones se realizan antes de las 24 horas.	1	2	3	4	5	
					Las Acciones Correctivas se aplican ante de los problemas.	1	2	3	4	5	
			Mecánica Administrativa	Planeación	Logra tener un control sobre todo el proceso de compras.	1	2	3	4	5	
Ser aliado estratégico de los proveedores.	1	2			3	4	5				
Organización	La empresa tiene un flujo de caja proyectado para el pago a proveedores.	1	2	3	4	5					

				Los pagos se clasificación según el impacto que pueda afectar a la empresa.	1	2	3	4	5	
			Dinámica Administrativa	Integración	El perfil del empleado está de acorde al perfil del puesto.	1	2	3	4	5
					Los participantes conocen en su totalidad el proceso de pago a proveedores.	1	2	3	4	5
				Dirección	La dirección de la empresa toma parte activa en el pago a proveedores.	1	2	3	4	5
					Se esclarece las ideas en los pagos específicos.	1	2	3	4	5
					Los Encargados realizan seguimiento a la compra de bienes que se tiene por cancelar.	1	2	3	4	5
					Los Encargados realizan seguimiento a la compra de servicios que se tiene por cancelar.	1	2	3	4	5
				Control Administrativo	El proceso actual de pago a proveedores es el más adecuado.	1	2	3	4	5
					El proceso de pago a proveedores podría mejorarse.	1	2	3	4	5
					Se cumplen los plazos de pagos establecidos.	1	2	3	4	5

Elaboración propia.

3.5. Métodos y Técnicas de investigación

3.5.1. Método de la Investigación

El método que se aplicará para el desarrollo de la investigación, será, el método cuantitativo, ya que nos permite comprobar y analizar datos, asimismo nos ayudará a indicar la asociación o correlación de las variables.

Hernández (2014) dice que el método cuantitativo, persigue la cuantificación, registro y generalización de hechos sociales.

3.5.2. Técnica de la Investigación

En la presente investigación se utilizarán dos cuestionarios uno para evaluar la Mejora Continua y otro para evaluar los Procesos de pago a proveedores.

Se utilizó un cuestionario de 59 preguntas y para clasificar las respuestas del cuestionario se utilizará la escala Likert, donde se emplean valores del 1 al 5 con escalas donde 1 equivale a nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 casi siempre y 5 siempre.

Debido a las características del estudio, y sabiendo el tipo de investigación que se va a realizar, se utilizarán instrumentos para la recolección de información. Las diversas técnicas de investigación que se utilizará en el desarrollo de la presente investigación están relacionadas al análisis bibliográfico, documentos en libros las que fueron aplicadas durante todo el proceso de investigación.

3.6. Instrumento de recolección de datos

3.6.1. Instrumento de la V1: Mejora Continua

Ficha técnica del instrumento de la variable Mejora Continua.

- a) Nombre del instrumento: Encuesta para describir la variable Mejora Continua.
- b) Autor: Castro Abanto Sergio Arturo.

- c) Procedencia: Universidad Autónoma.
- d) Duración: Sin tiempo limitado, Aproximadamente 25 min.
- e) Ámbito de Aplicación: Personas que laboran en la empresa G4S Perú S.A.C.
- f) Edad de Aplicación: De 18 a 60 años.

3.6.2 Instrumento de la variable Procesos

Ficha técnica del instrumento de la variable Procesos.

- a) Nombre del instrumento: Encuesta para describir la variable Procesos.
- b) Autor: Sergio Arturo Castro Abanto.
- c) Procedencia: Universidad Autónoma.
- d) Duración: Sin tiempo limitado. Aproximadamente 25 min.
- e) Ámbito de Aplicación: Personas que laboran en la empresa G4S Perú S.A.C.
- f) Edad de Aplicación: De 18 a 60 años.

Tabla 5
Escala de los instrumentos de la encuesta

Escala	Valor Numérico	Significado
Likert	1	nunca
	2	casi nunca
	3	a veces
	4	casi siempre
	5	siempre

Elaboración propia.

Hernández. (2014) define al instrumento de medición como un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de datos

El análisis propuesto está conformado por:

-Programa SPSS paquete estadístico para las ciencias sociales:

Hernández (2014) programa desarrollado en la Universidad de Chicago, es uno de los más difundidos y actualmente es propiedad de IBM®. La codificación la efectúan directamente, transfiriendo los valores registrados en los instrumentos aplicados (cuestionarios, escalas de actitudes, pruebas de laboratorio o equivalentes), a un archivo/ matriz de un programa computarizado de análisis estadístico (IBM SPSS®, Minitab o equivalente).

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, así recurriendo a los informantes o fuentes también ya indicadas, serán incorporados al programa SPSS versión 23 (Statistical Package for Social Sciences), para obtener una conclusión favorable en las correlaciones para la investigación.

-El coeficiente Alfa de cronbach

Hernández (2014) se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes.

Alfa es por tanto un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen.

Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80.

-Prueba Shapiro-Wilk

Hernández (2014) mide la normalidad de los datos, así se puede contrastar la normalidad con la prueba de shapiro Shapiro-Wilk. Para efectuarla se calcula la media y la varianza muestral, S^2 , y se ordenan las observaciones de menor a mayor. A continuación, se calculan las diferencias entre: el primero y el último; el segundo y el penúltimo; el tercero y el antepenúltimo, etc. y se corrigen con unos coeficientes tabulados por Shapiro y Wilk. El estadístico de prueba es:

$$W = \frac{D^2}{nS^2}$$

Donde D es la suma de las diferencias corregidas.

Se rechazará la hipótesis nula de normalidad si el estadístico W es menor que el valor crítico proporcionado por la tabla elaborada por los autores para el tamaño muestral y el nivel de significación dado.

-Coeficiente rho de Spearman

Hernández (2014) simbolizado como rs, y tan de kendall, simbolizado como t, son medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías). Son coeficientes utilizados para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las consideran ordinales.

-El coeficiente correlación de Pearson

Mide el grado de asociación lineal entre dos variables medidas en escala de intervalo o de razón, tomando valores entre -1 y 1. Valores de (R) próximos al 1, indicaran una fuerte asociación lineal positiva; en cambio valores de (R) próximos a -1, indicaran una fuerte asociación lineal negativa; y valores de (R) próximos a 0 indicaran no asociación.

Para el análisis de los resultados se desarrollará la interpretación de los valores estadísticos y se establecerá los niveles de asociación, además de la contratación de las hipótesis. Se presentará tablas y figuras por variable, así como también por dimensión, también se discutirá sobre los objetivos planteados, finalmente se elaborará conclusiones y recomendaciones sobre los resultados.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS

4.1. Análisis de confiabilidad de los instrumentos.

4.1.1. Análisis de confiabilidad de la variable mejora continua

Tabla 6
Estadísticos de fiabilidad: Variable Mejora Continua

Alfa de Cronbach	N de elementos
,951	31

Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 6 de análisis de confiabilidad de la variable mejora continua, nos indica que la prueba presenta una confiabilidad es muy alta; esto quiere decir que el referido instrumento puede ser utilizado.

4.1.2. Análisis de confiabilidad de la variable mejora continua

Tabla 7
Estadísticos de fiabilidad: Variable Procesos

Alfa de Cronbach	N de elementos
,947	28

Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 7 de análisis de confiabilidad de la variable procesos, nos indica que la prueba presenta una confiabilidad es muy alta; esto quiere decir que el referido instrumento puede ser utilizado.

Hernández. (2014) define la confiabilidad con el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.

4.2. Resultados descriptivos

4.2.1. Descriptiva generales

4.2.1.1. Descriptiva de la mejora continúa

Tabla 8

Descripción de la variable: Mejora Continua

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	16	26,7	26,7
	Medio	26	43,3	70,0
	Alto	18	30,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0

Elaboración propia.

En la presente tabla 8 se observa que 26 colaboradores pertenecientes al 43.3% de la muestra, presentan un nivel medio en la variable mejora continua, de la misma manera 18 colaboradores pertenecientes al 30.0% del total, presentan un nivel alto y finalmente 16 colaboradores pertenecientes al 26.7% presentan un nivel bajo.

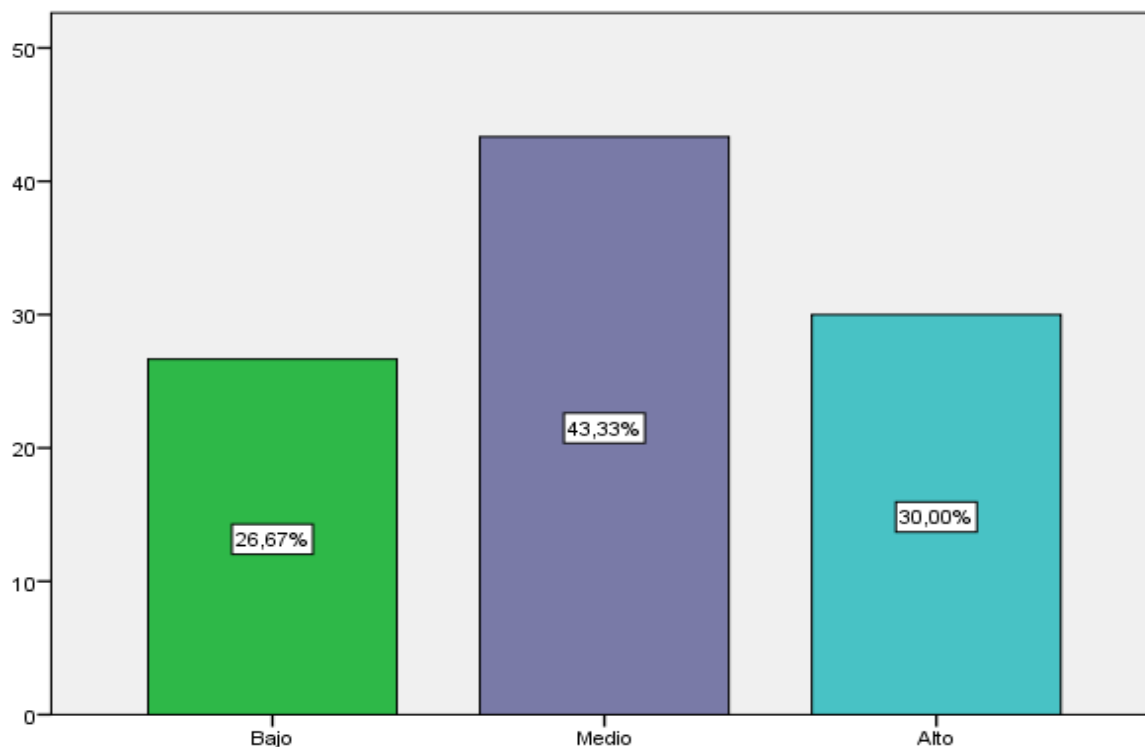


Figura 8. Descripción porcentual de la variable: Mejora Continua.
Elaboración propia.

4.2.1.2. Descriptiva de los procesos

Tabla 9

Descripción de la variable: Proceso pago a proveedores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	21	35,0	35,0
	Medio	21	35,0	70,0
	Alto	18	30,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0

Elaboración propia.

En la presente tabla 9 se observa que 21 colaboradores pertenecientes al 35.0% de la muestra, presentan un nivel bajo en la variable procesos, de la misma manera 21 colaboradores pertenecientes al 35.0% del total, presentan un nivel medio y finalmente 18 colaboradores pertenecientes al 30.0% presentan un nivel alto.

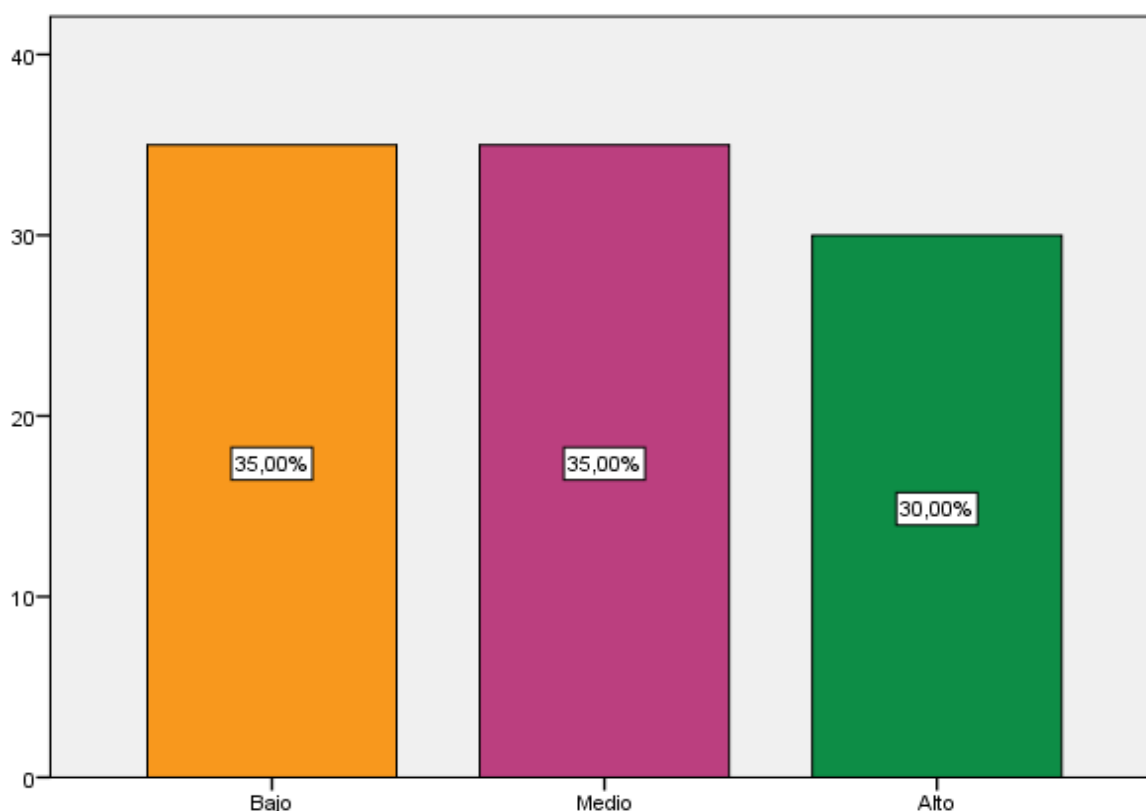


Figura 9. Descripción porcentual de la variable: Procesos.
Elaboración propia.

4.2.2. Descriptiva específicas

4.2.2.1. Descriptiva de la selección de problemas

Tabla 10

Descripción de la dimensión: Selección de los problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	19	31,7	31,7	31,7
Medio	15	25,0	25,0	56,7
Alto	26	43,3	43,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Elaboración propia.

En la presente tabla 10, se observa que 26 colaboradores pertenecientes al 43.3% de la muestra, presentan un nivel alto en la dimensión selección de problemas, de la misma manera 19 colaboradores pertenecientes al 31.7% del total, presentan un nivel bajo y finalmente 15 colaboradores pertenecientes al 25.0% presentan un nivel medio.

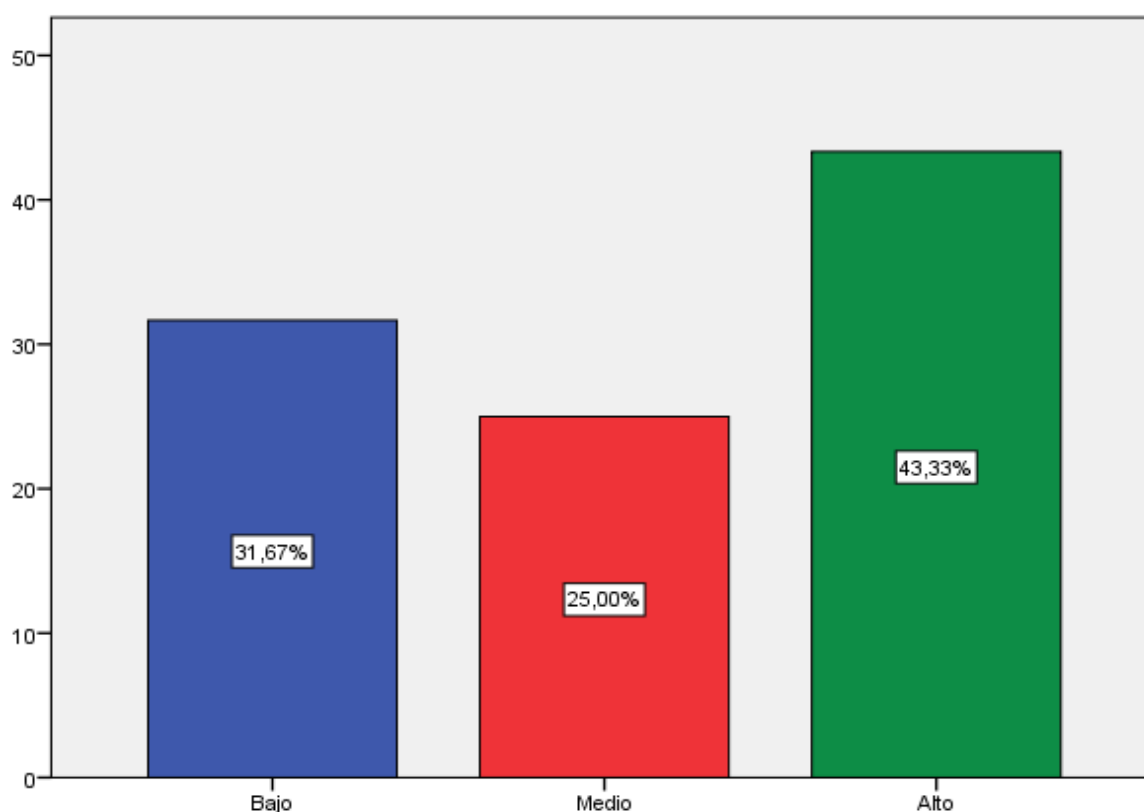


Figura 10. Descripción porcentual de la dimensión: Selección de los problemas.
Elaboración propia.

4.2.2.2. Descriptiva de la cuantificación y subdivisión del problema

Tabla 11

Descripción de la dimensión: Cuantificación y Subdivisión del problema

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	23	38,3	38,3	38,3
Medio	19	31,7	31,7	70,0
Alto	18	30,0	30,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Elaboración propia.

En la presente tabla 11, se observa que 23 colaboradores pertenecientes al 38.3% de la muestra, presentan un nivel bajo en la dimensión cuantificación y subdivisión del problema, de la misma manera 19 colaboradores pertenecientes al 31.7% del total, presentan un nivel medio y finalmente 18 colaboradores pertenecientes al 30.0% presentan un nivel alto.

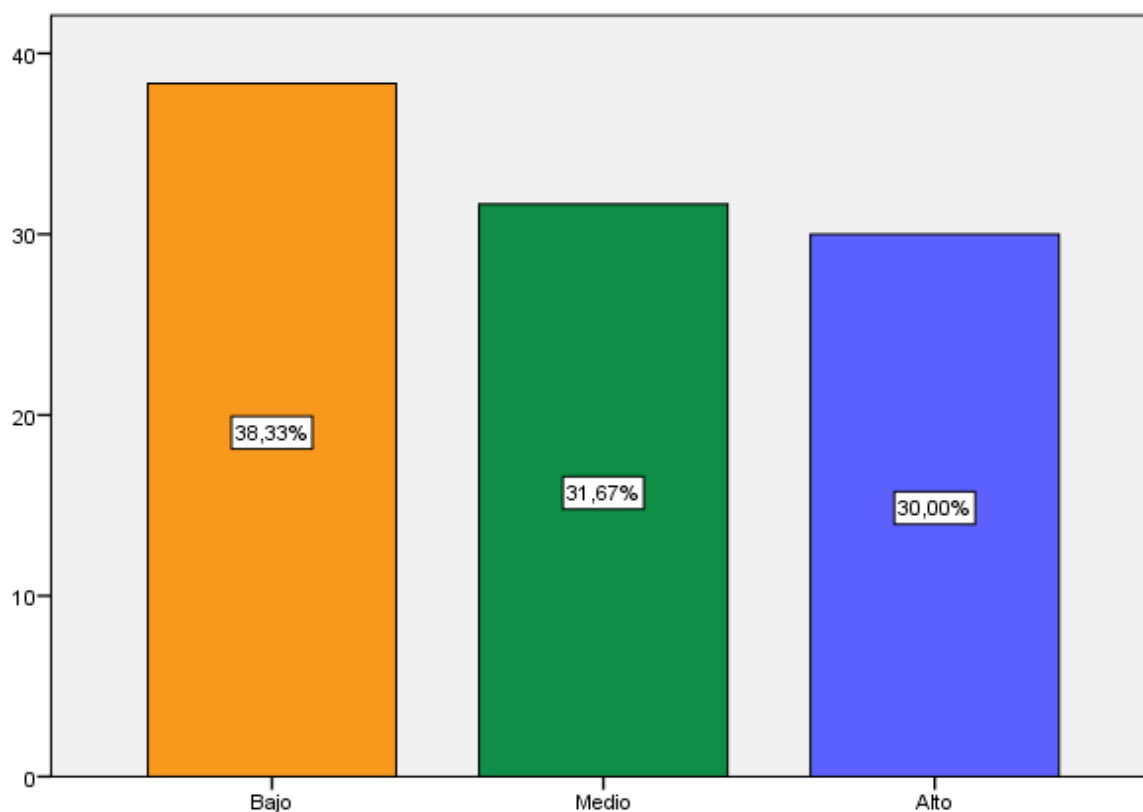


Figura 11. Descripción porcentual de la dimensión: Cuantificación y Subdivisión del problema. Elaboración propia.

4.2.2.3. Descriptiva de análisis de las causas, raíces específicas

Tabla 12

Descripción de la dimensión: Análisis de las causas, raíces específicas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	22	36,7	36,7	36,7
Medio	19	31,7	31,7	68,3
Alto	19	31,7	31,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Elaboración propia.

En la presente tabla 12 se observa que 22 colaboradores pertenecientes al 36.7% de la muestra, presentan un nivel bajo en la dimensión análisis de las causas, raíces específicas, de la misma manera 19 colaboradores pertenecientes al 31.7% del total, presentan un nivel medio y finalmente 19 colaboradores pertenecientes al 31.7% presentan un nivel alto.

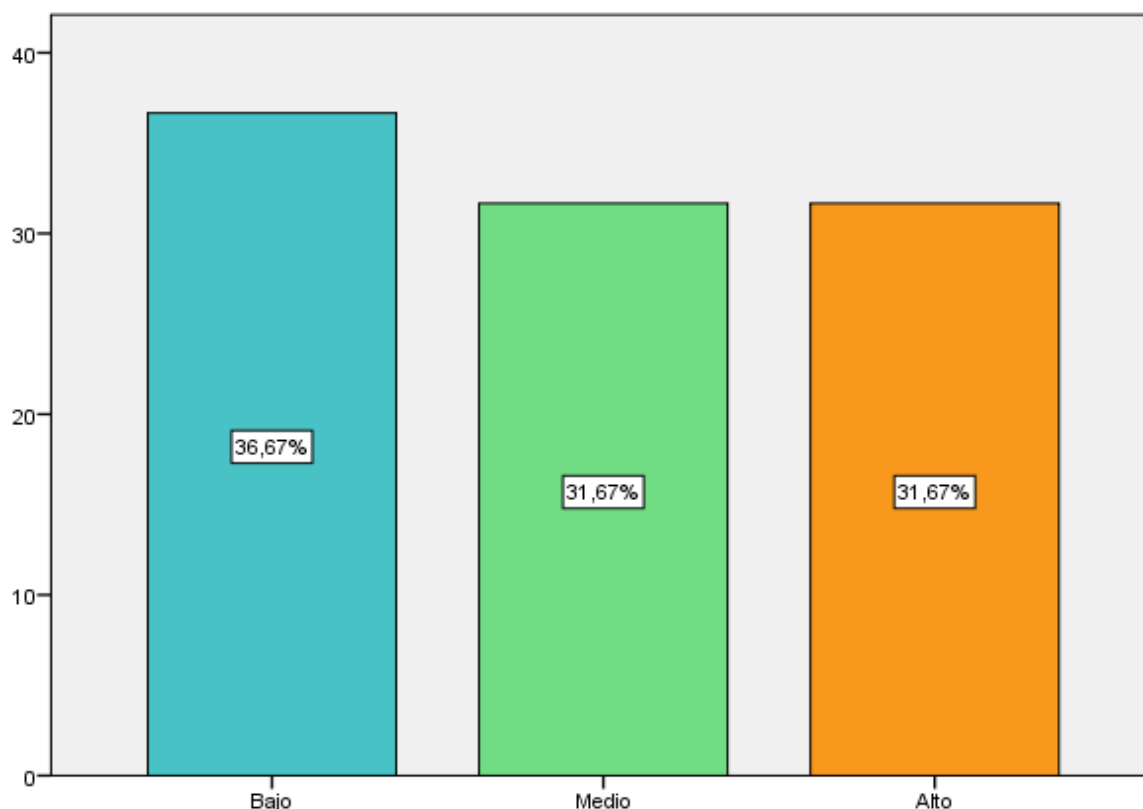


Figura 12. Descripción porcentual de la dimensión: Análisis de las causas, raíces específicas. Elaboración propia.

4.2.2.4. Descriptiva de establecimiento de los niveles de desempeño exigidos

Tabla 13

Descripción de la dimensión: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	19	31,7	31,7	31,7
Medio	31	51,7	51,7	83,3
Alto	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Elaboración propia.

En la presente tabla 13 se observa que 31 colaboradores pertenecientes al 51.7% de la muestra, presentan un nivel medio en la dimensión establecimiento de los niveles de desempeño exigidos, de la misma manera 19 colaboradores pertenecientes al 31.7% del total, presentan un nivel bajo y finalmente 10 colaboradores pertenecientes al 16.7% presentan un nivel alto.

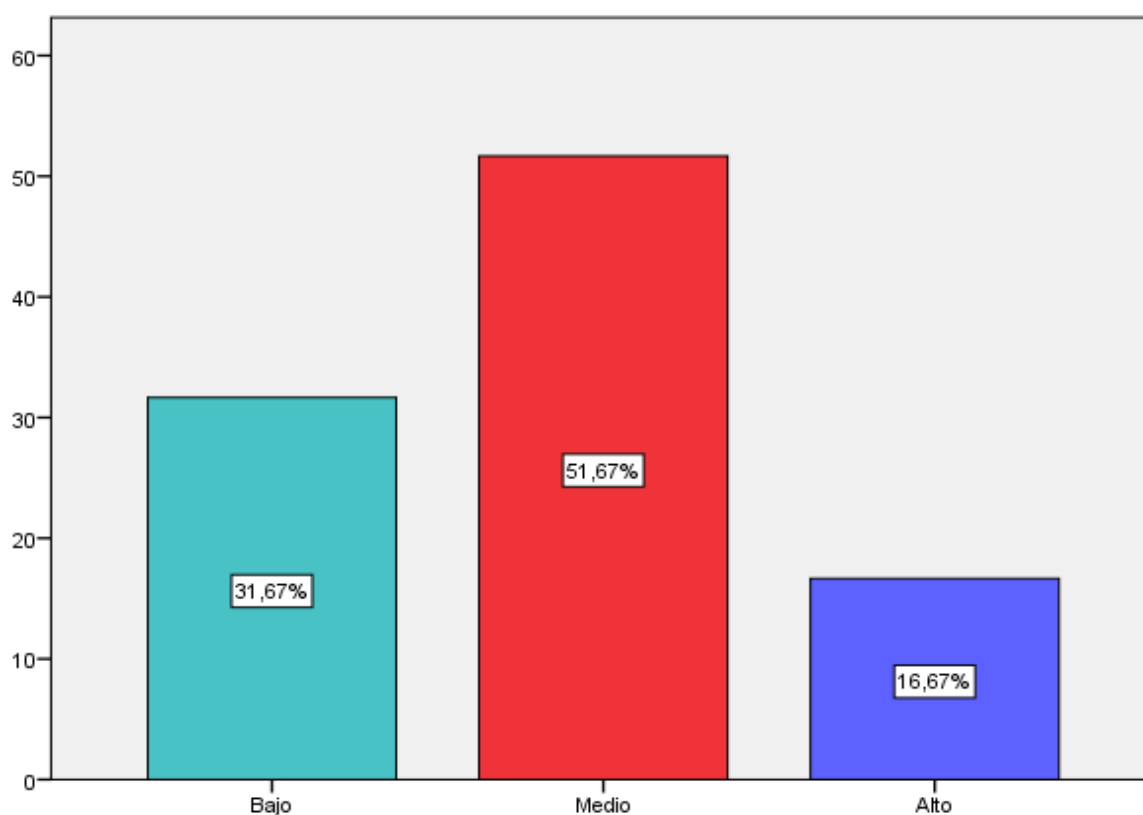


Figura 13. Descripción porcentual de la dimensión: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos.

Elaboración propia.

4.2.2.5. Descriptiva del diseño y programación de soluciones

Tabla 14

Descripción de la dimensión: Diseño y Programación de soluciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	33	55,0	55,0
	Medio	8	13,3	68,3
	Alto	19	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0

Elaboración propia.

En la presente tabla 14 se observa que 33 colaboradores pertenecientes al 55.0% de la muestra, presentan un nivel bajo en la dimensión diseño y programación de soluciones, de la misma manera 19 colaboradores pertenecientes al 31.7% del total, presentan un nivel alto y finalmente 8 colaboradores pertenecientes al 13.3% presentan un nivel medio.

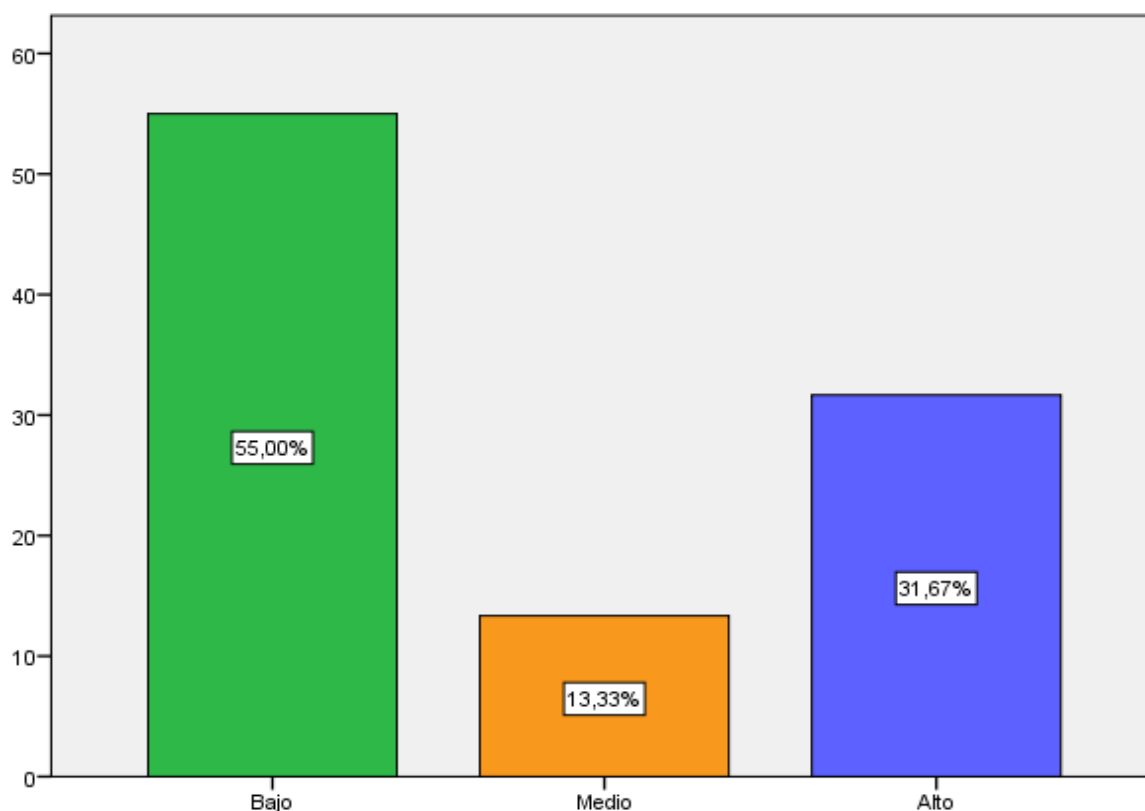


Figura 14. Descripción porcentual de la dimensión: Diseño y Programación de soluciones. Elaboración propia.

4.2.2.6. Descriptiva de la implantación de soluciones

Tabla 15

Descripción de la dimensión: Implantación de soluciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	24	40,0	40,0	40,0
Medio	17	28,3	28,3	68,3
Alto	19	31,7	31,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Elaboración propia.

En la presente tabla 15 se observa que 24 colaboradores pertenecientes al 40.0% de la muestra, presentan un nivel bajo en la dimensión implantación de soluciones, de la misma manera 19 colaboradores pertenecientes al 31.7% del total, presentan un nivel alto y finalmente 17 colaboradores pertenecientes al 28.3% presentan un nivel medio.

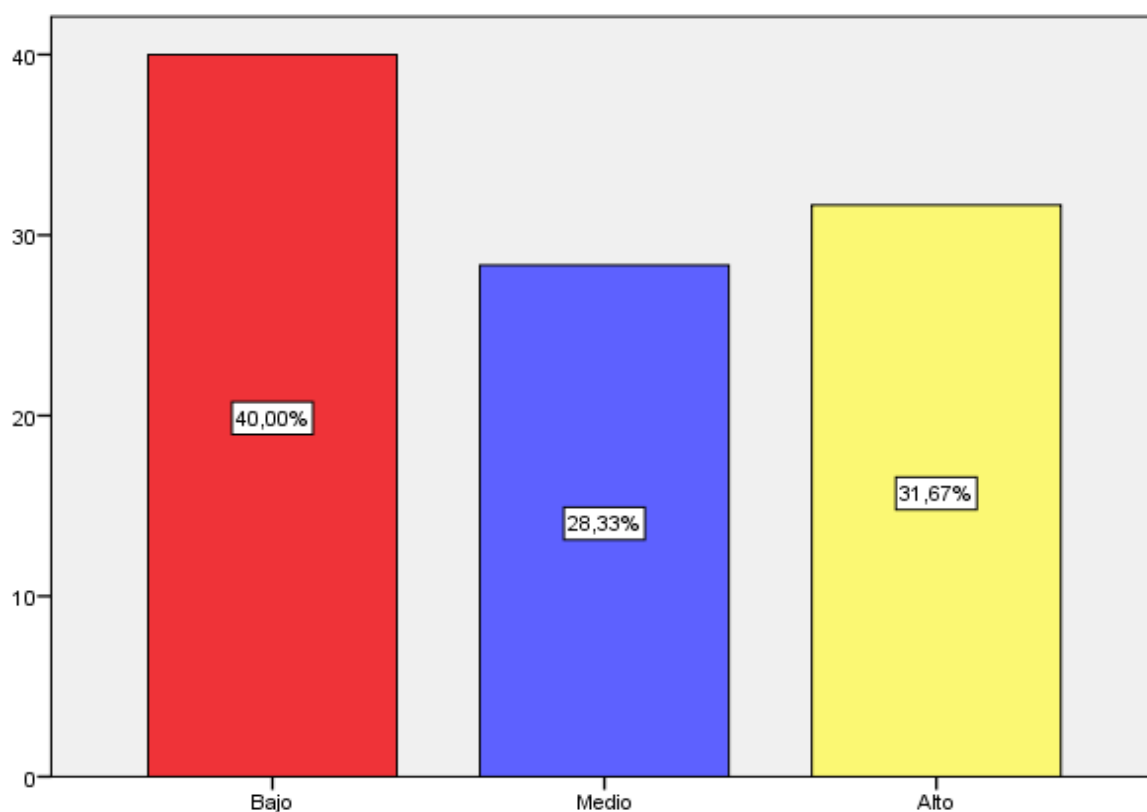


Figura 15. Descripción porcentual de la dimensión: Implantación de soluciones. Elaboración propia.

4.2.2.7. Descriptiva de acciones de garantía

Tabla 16

Descripción de la dimensión: Acciones de garantía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	17	28,3	28,3
	Medio	26	43,3	71,7
	Alto	17	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0

Elaboración propia.

En la presente tabla 16 se observa que 26 colaboradores pertenecientes al 43.3% de la muestra, presentan un nivel medio en la dimensión acciones de garantía, de la misma manera 17 colaboradores pertenecientes al 28.3% del total, presentan un nivel bajo y finalmente 17 colaboradores pertenecientes al 28.3% presentan un nivel alto.

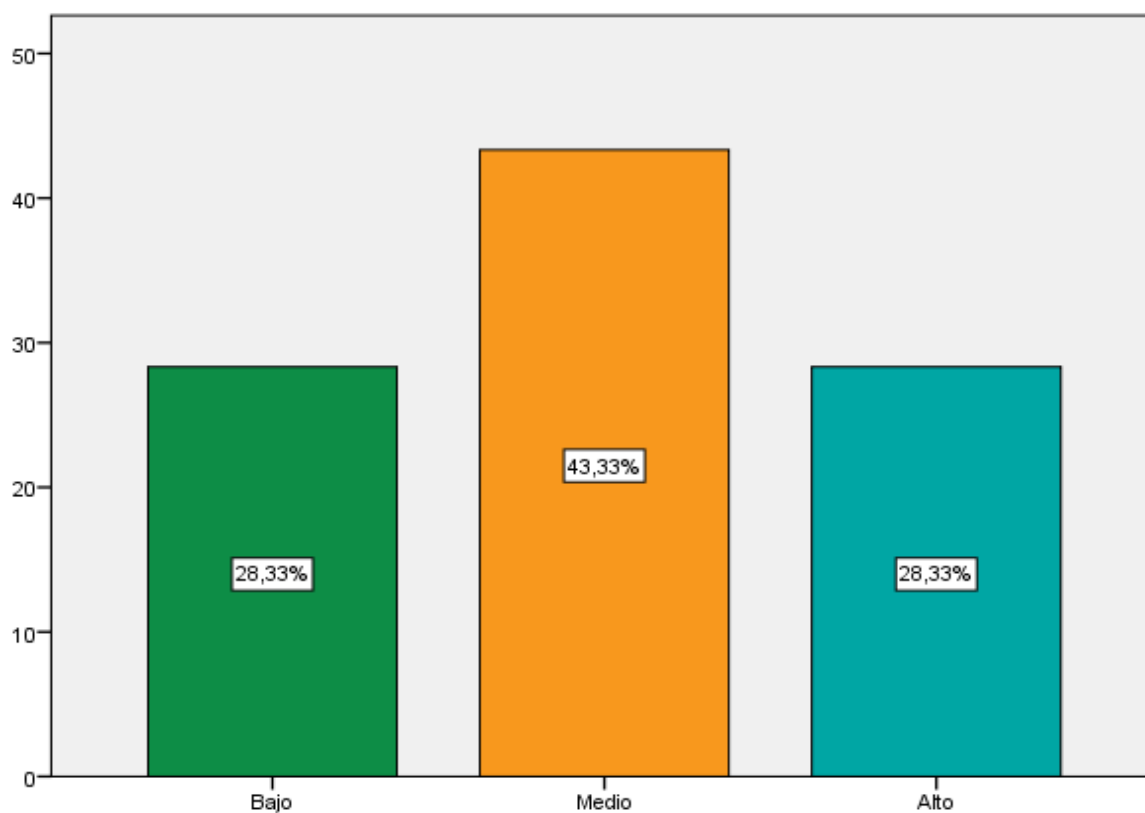


Figura 16. Descripción porcentual de la dimensión: Acciones de garantía. Elaboración propia.

4.2.2.8. Descriptiva de procesos estratégicos

Tabla 17

Descripción de la dimensión: Procesos estratégicos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	19	31,7	31,7	31,7
Medio	15	25,0	25,0	56,7
Alto	26	43,3	43,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Elaboración propia.

En la presente tabla 17 se observa que 26 colaboradores pertenecientes al 43.3% de la muestra, presentan un nivel alto en la dimensión procesos estratégicos, de la misma manera 19 colaboradores pertenecientes al 31.7% del total, presentan un nivel bajo y finalmente 15 colaboradores pertenecientes al 25.0% presentan un nivel medio.

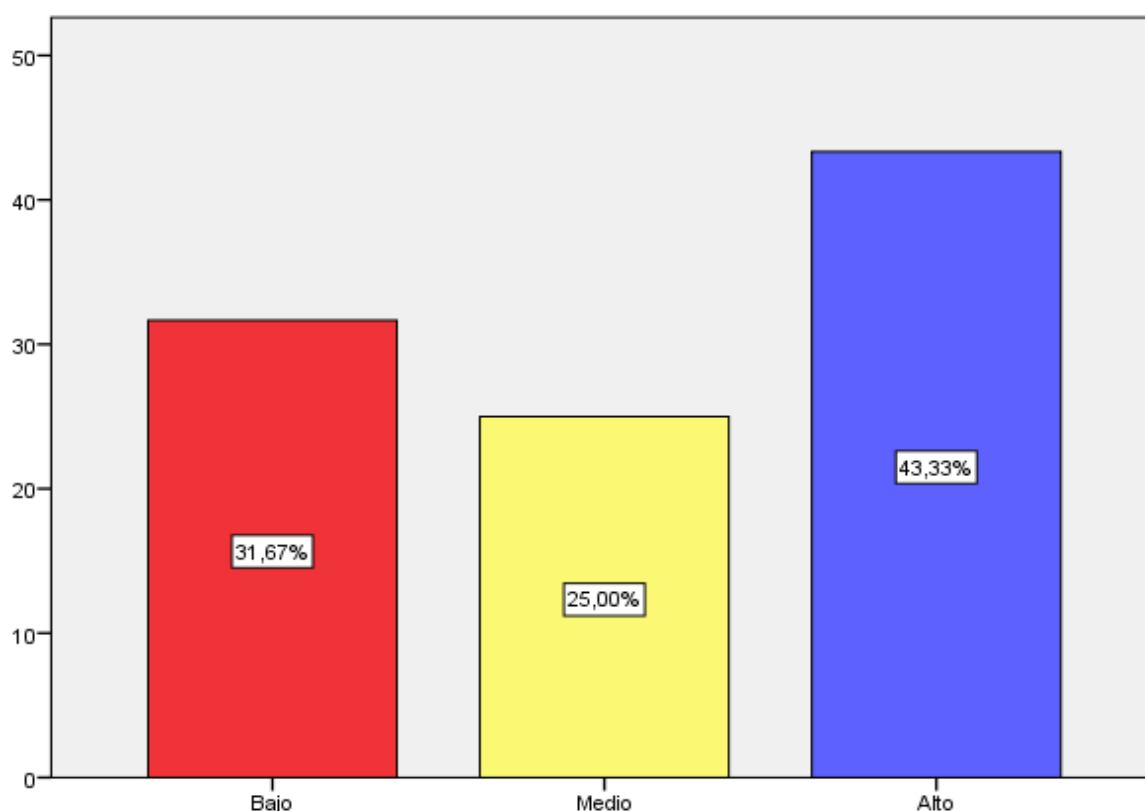


Figura 17. Descripción porcentual de la dimensión: Procesos estratégicos. Elaboración propia.

4.2.2.9. Descriptiva de procesos clave

Tabla 18

Descripción de la dimensión: Procesos clave

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	25	41,7	41,7
	Medio	18	30,0	71,7
	Alto	17	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0

Elaboración propia.

En la presente tabla 18 se observa que 25 colaboradores pertenecientes al 41.7% de la muestra, presentan un nivel bajo en la dimensión procesos clave, de la misma manera 18 colaboradores pertenecientes al 30.0% del total, presentan un nivel medio y finalmente 17 colaboradores pertenecientes al 28.3% presentan un nivel alto.

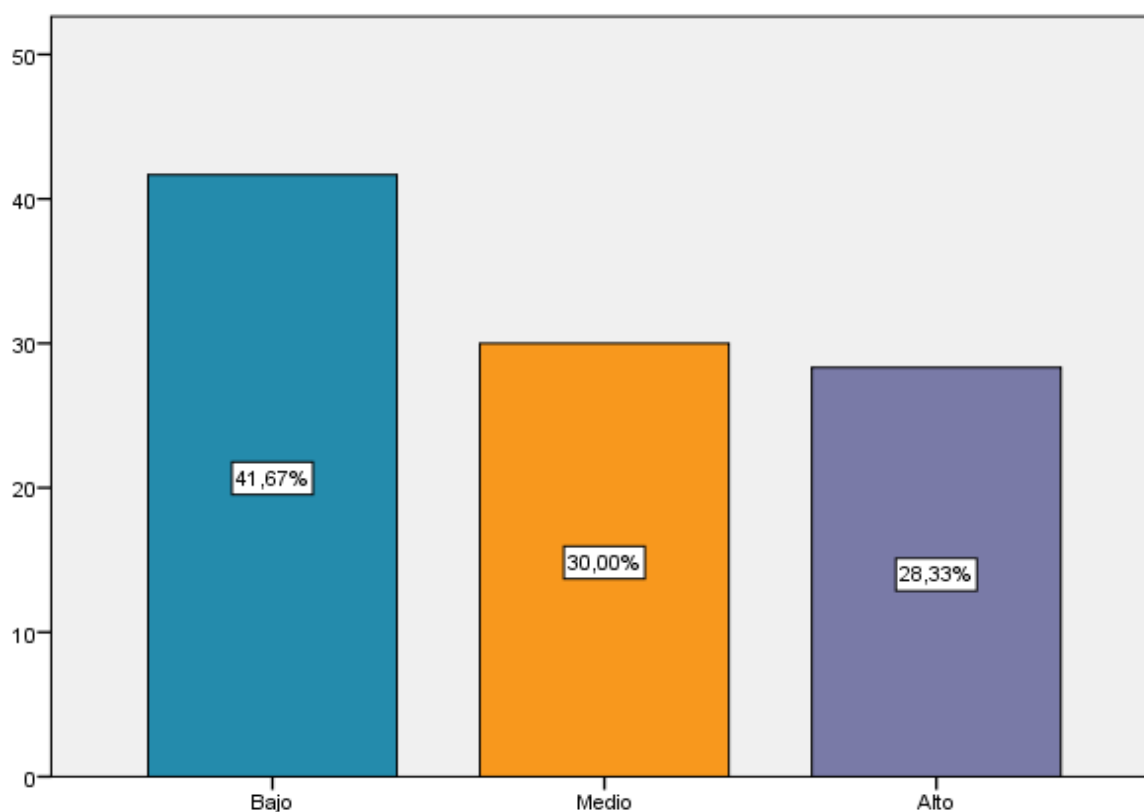


Figura 18. Descripción porcentual de la dimensión: Procesos clave.

Elaboración propia.

4.2.2.10. Descriptiva de los procesos de apoyo

Tabla 19

Descripción de la dimensión: Procesos de apoyo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	33	55,0	55,0
	Alto	27	45,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0

Elaboración propia.

En la presente tabla 19 se observa que 33 colaboradores pertenecientes al 55.0% de la muestra, presentan un nivel bajo en la dimensión procesos de apoyo, y finalmente 27 colaboradores pertenecientes al 45.0% presentan un nivel alto.

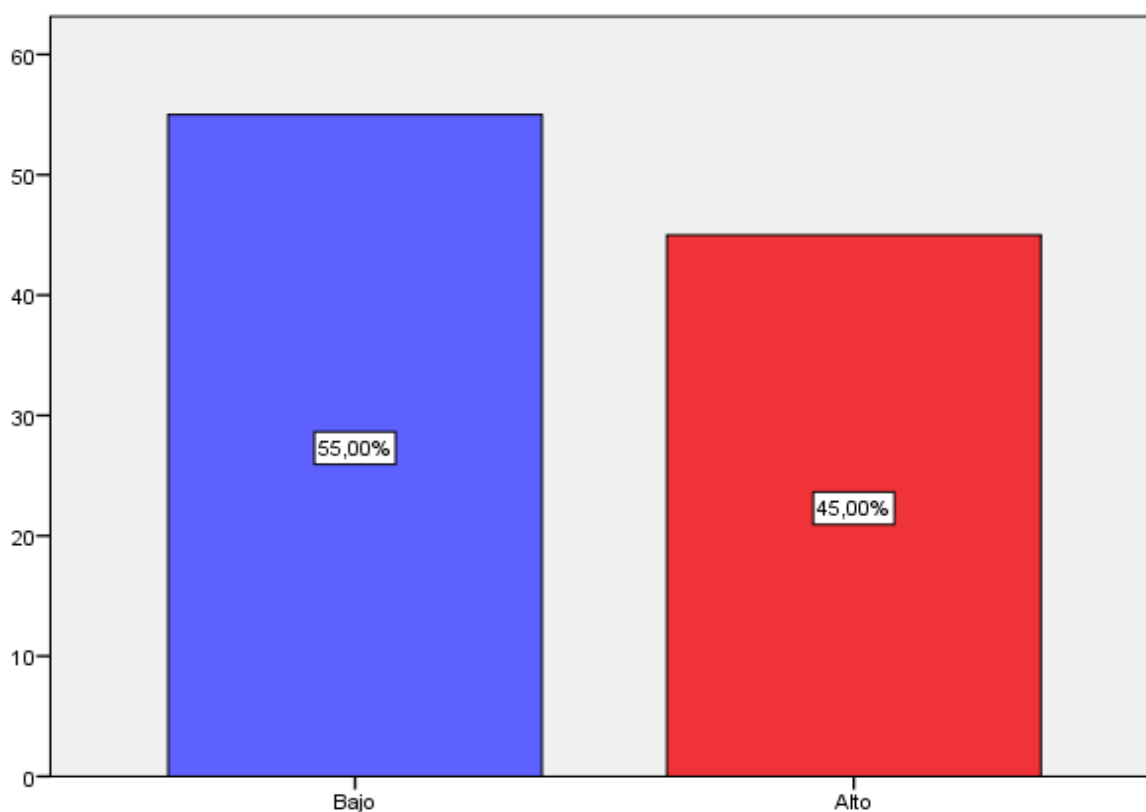


Figura 19. Descripción porcentual de la dimensión: Procesos de apoyo.

Elaboración propia.

4.2.2.11. Descriptiva de la mecánica administrativa

Tabla 20.

Descripción de la dimensión: Mecánica Administrativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	21	35,0	35,0
	Medio	21	35,0	70,0
	Alto	18	30,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0

Elaboración propia.

En la presente tabla 20 se observa que 21 colaboradores pertenecientes al 35.0% de la muestra, presentan un nivel bajo en la dimensión mecánica administrativa, de la misma manera 21 colaboradores pertenecientes al 35.0% del total, presentan un nivel medio y finalmente 18 colaboradores pertenecientes al 30.0% presentan un nivel alto.

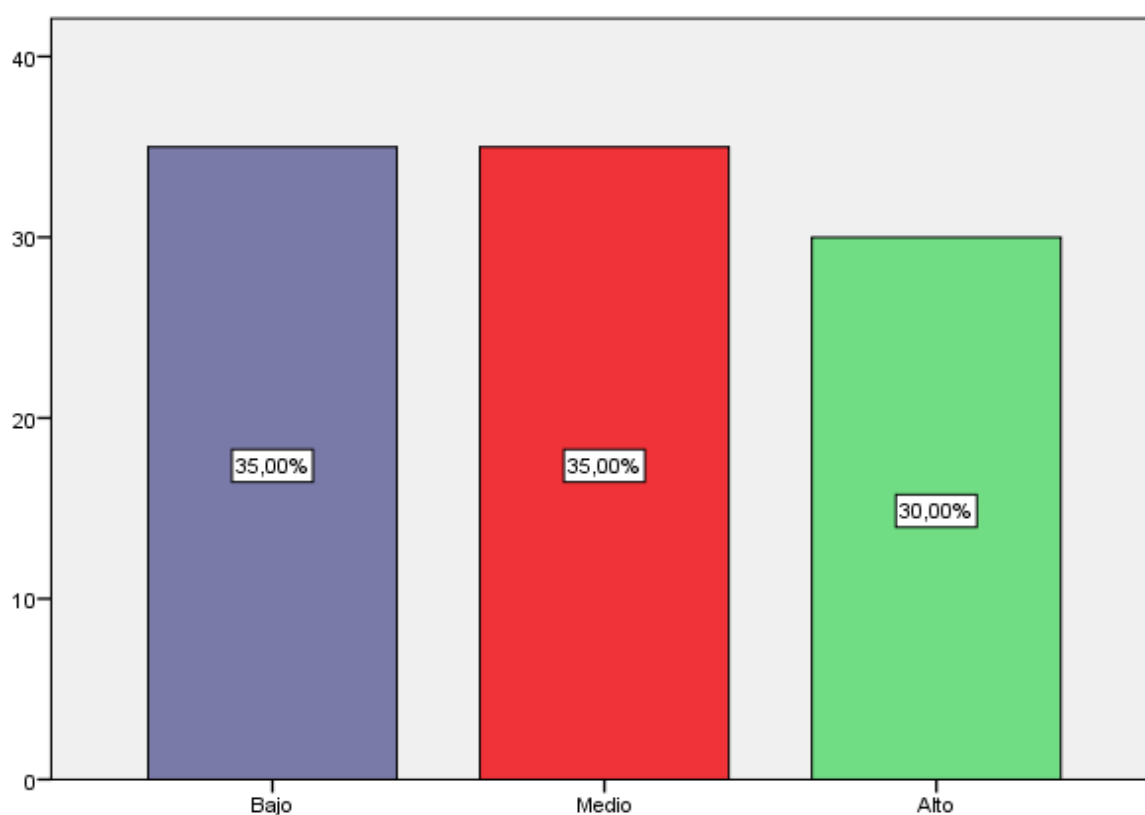


Figura 20. Descripción porcentual de la dimensión: Mecánica administrativa. Elaboración propia.

4.2.2.12. Descriptiva de la dinámica administrativa

Tabla 21

Descripción de la dimensión: *Dinámica Administrativa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	33	55,0	55,0
	Alto	27	45,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0

Elaboración propia.

En la presente tabla 21 se observa que 33 colaboradores pertenecientes al 55.0% de la muestra, presentan un nivel bajo en la dimensión dinámica administrativa, y finalmente 27 colaboradores pertenecientes al 45.0% presentan un nivel alto.

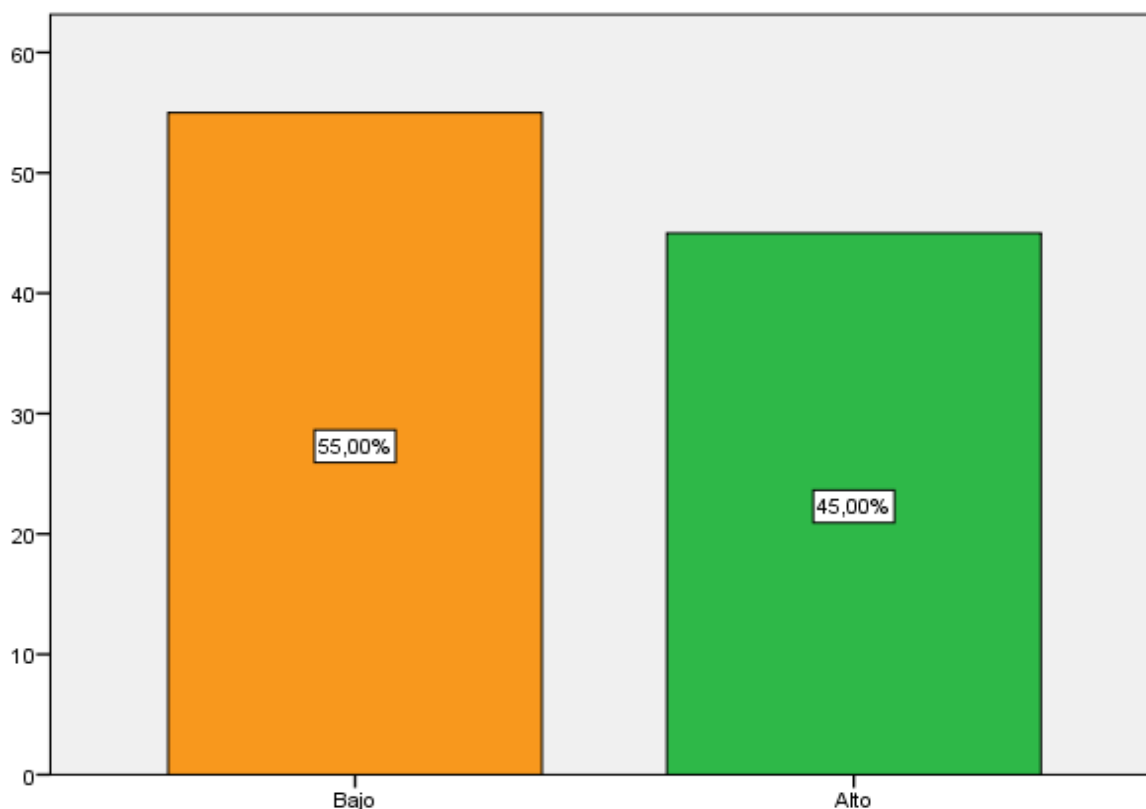


Figura 21. Descripción porcentual de la dimensión: *Dinámica administrativa*.
Elaboración propia.

4.3. Prueba de Normalidad

Tabla 22.
Prueba de Normalidad de las Variables en estudio

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Mejora Continua	,176	60	,000	,846	60	,000
Procesos	,209	60	,000	,829	60	,000

Elaboración propia.

En la tabla 22 el resultado de la prueba de normalidad según el estadístico Kolmogorov-Smirnov^a tiene un valor 0.000 esto indica que la prueba será no paramétrica (Rho de Spearman).

4.4. Contrastación de hipótesis

4.4.1. Contrastación de hipótesis generales

Ha: Existe relación entre la mejora continua y los procesos de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Ho: No Existe relación entre la mejora continua y los procesos de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Tabla 23
Descripción de las correlaciones entre las variables: Mejora Continua y Proceso pago a proveedores

		Procesos.	
		Coefficiente de correlación	,963**
Rho de Spearman	Mejora Continua	Sig. (bilateral)	,000
		N	60

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
Elaboración propia.

En la tabla 23 se presenta una correlación muy alta, resultante de la aplicación del estadístico de Rho de Spearman al 0.963, el cual nos indica que existe una relación significativa entre las variables de estudio.

Pero el valor P_valor ,000 es menor que 0,05 lo que indica rechazar la H_0 y aceptar la H_a la cual indica que: Existe relación entre la mejora continua y los procesos de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

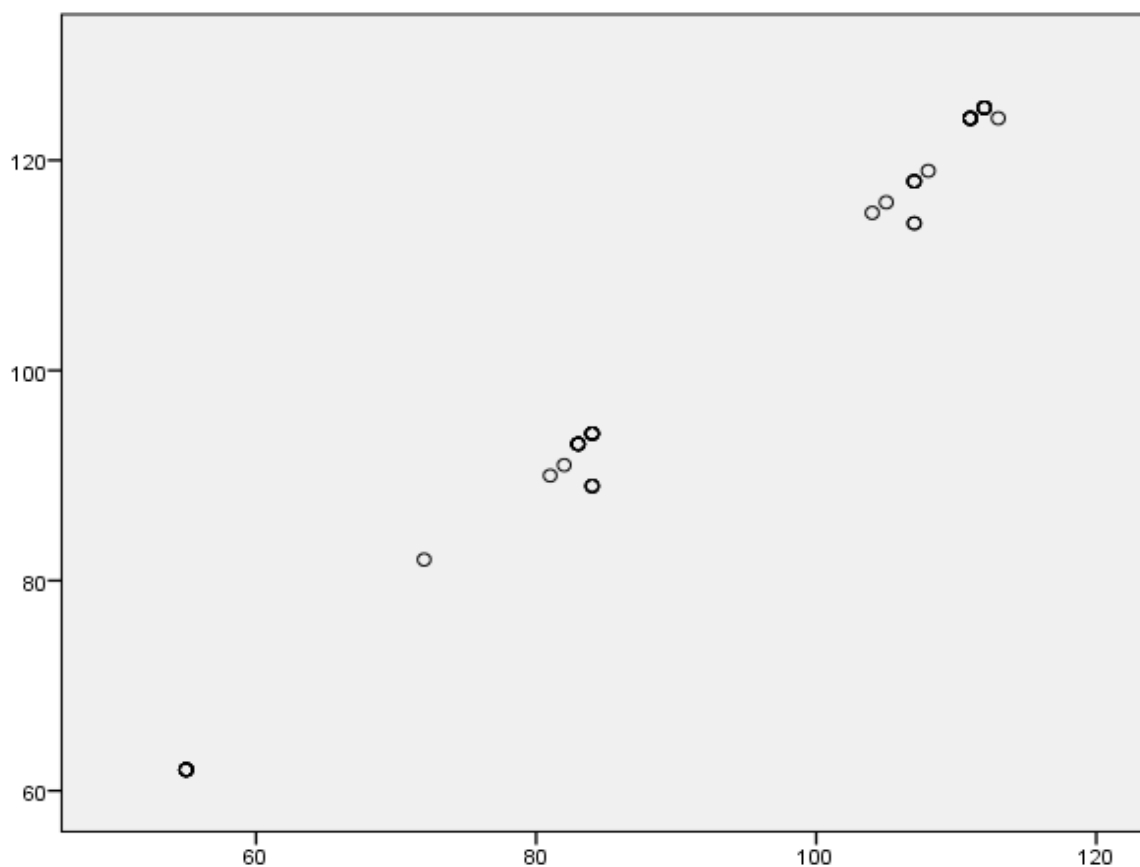


Figura 22. Cuadro de dispersión de la correlación entre: Mejora Continua y Proceso pago proveedores.
Elaboración propia.

4.4.2. Contrastación de hipótesis específica 1

Ha: Existe relación entre la selección de problemas y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Ho: No existe relación entre la selección de problemas y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Tabla 24.
Descripción de las correlaciones entre: Selección de problemas y Proceso pago a proveedores

		Procesos	
		Coefficiente de correlación	,940**
Rho de Spearman	Selección de Problemas	Sig. (bilateral)	,000
		N	60

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
 Elaboración propia.

En la tabla 24 se presenta una correlación muy alta, resultante de la aplicación del estadístico de Rho de Spearman al 0.940, el cual nos indica que existe una relación significativa entre la D1 y V2.

Pero el valor P_valor ,000 es menor que 0,05 lo que indica rechazar la Ho y aceptar la Ha la cual indica que: Existe relación entre la selección de problemas y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C.

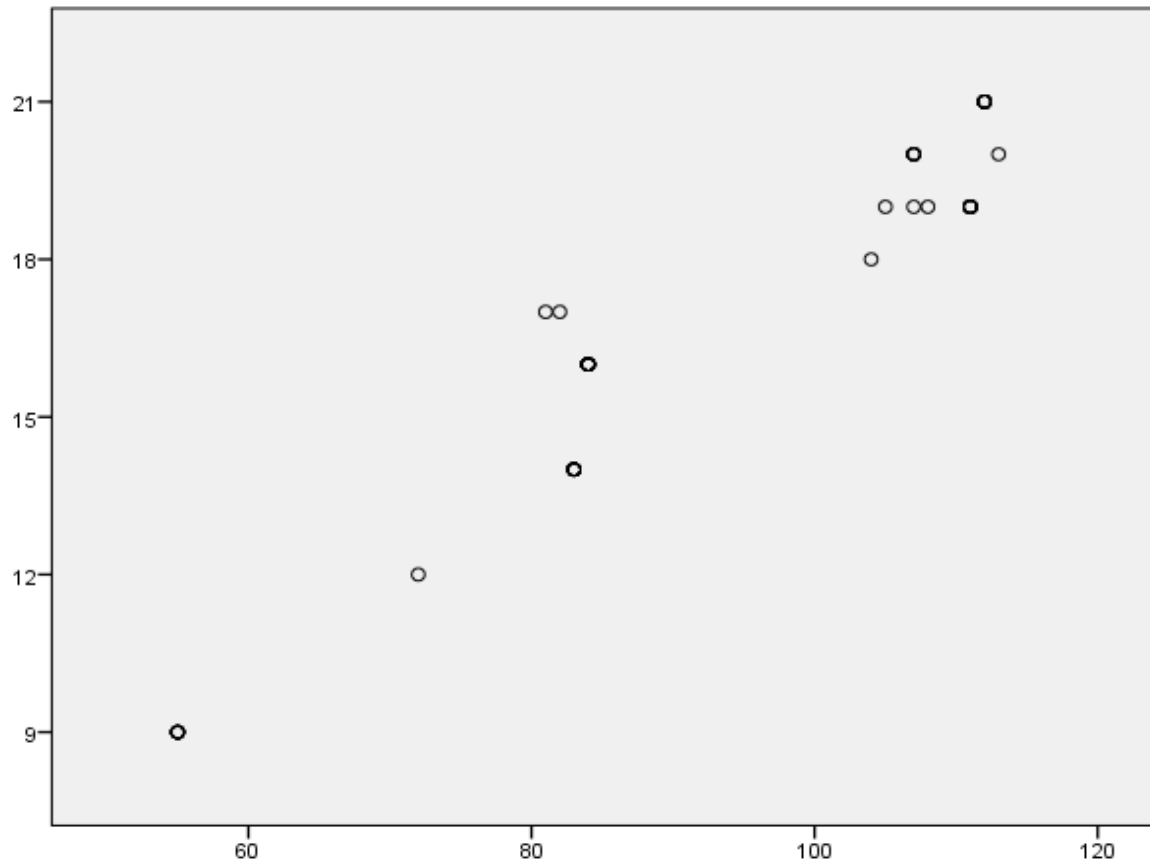


Figura 23. Cuadro de dispersión de la correlación entre: Selección de Problemas y Proceso pago a proveedores.
Elaboración propia.

4.4.3. Contrastación de hipótesis específica 2

Ha: Existe relación entre la cuantificación y subdivisión del problema y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Ho: No existe relación entre la cuantificación y subdivisión del problema y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Tabla 25

Descripción de las correlaciones entre: Cuantificación, Subdivisión del problema y Proceso pago a proveedores

			Procesos
Rho de Spearman	Cuantificación y Subdivisión de problema	Coefficiente de correlación	,879**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	60

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia.

En la tabla 25 se presenta una correlación muy alta, resultante de la aplicación del estadístico de Rho de Spearman al 0.879, el cual nos indica que existe una relación significativa entre la D2 y V2.

Pero el valor P_valor ,000 es menor que 0,05 lo que indica rechazar la H_0 y aceptar la H_a la cual indica que: Existe relación entre la cuantificación y subdivisión del problema y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

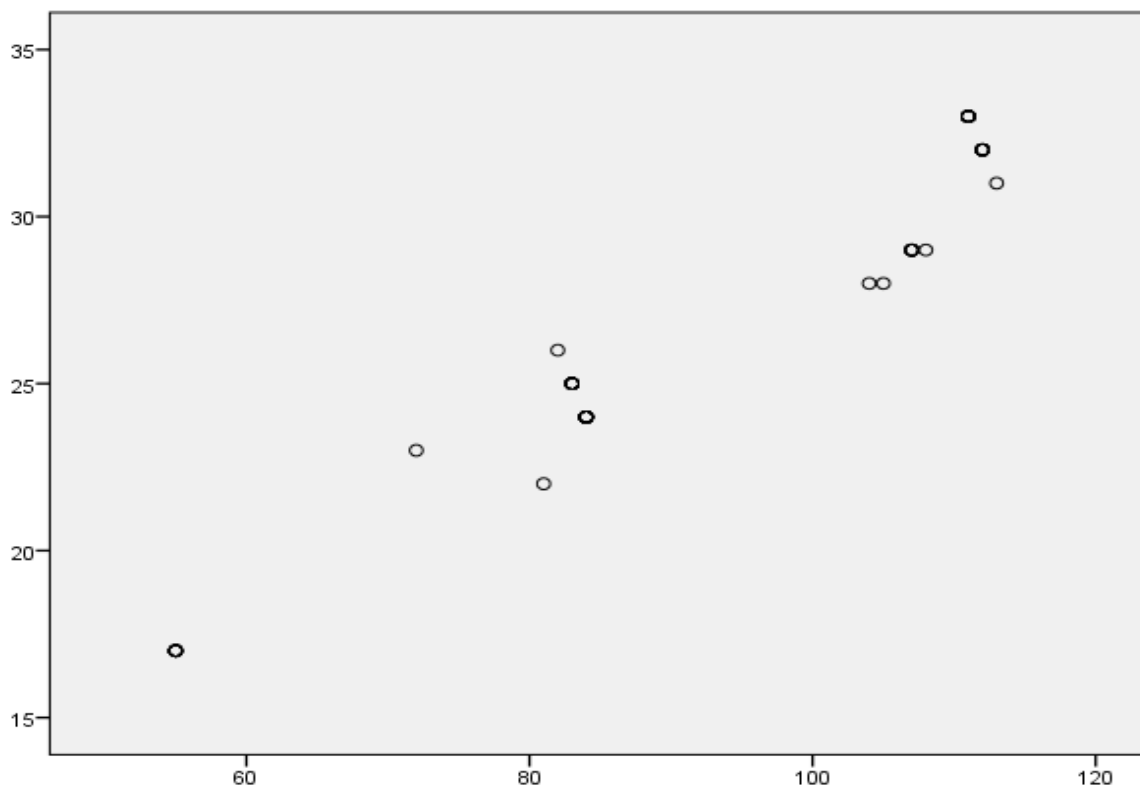


Figura 24. Cuadro de dispersión de la correlación entre: Cuantificación y Subdivisión del problema y Proceso pago a proveedores.

Elaboración propia.

4.4.4. Contrastación de hipótesis específica 3

Ha: Existe relación entre el análisis de las causas, raíces específicas y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Ho: No existe relación entre el análisis de las causas, raíces específicas y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Tabla 26

Descripción de las correlaciones entre: Análisis de las causas, raíces específicas y Proceso pago a proveedores

		Procesos	
Rho de Spearman	Análisis de las causas, raíces específicas.	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,754** ,000 60

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia.

En la tabla 26 se presenta una correlación alta, resultante de la aplicación del estadístico de Rho de Spearman al 0.754, el cual nos indica que existe una relación significativa entre la D3 y V2.

Pero el valor P_valor ,000 es menor que 0,05 lo que indica rechazar la Ho y aceptar la Ha la cual indica que: Existe relación entre el análisis de las causas, raíces específicas y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

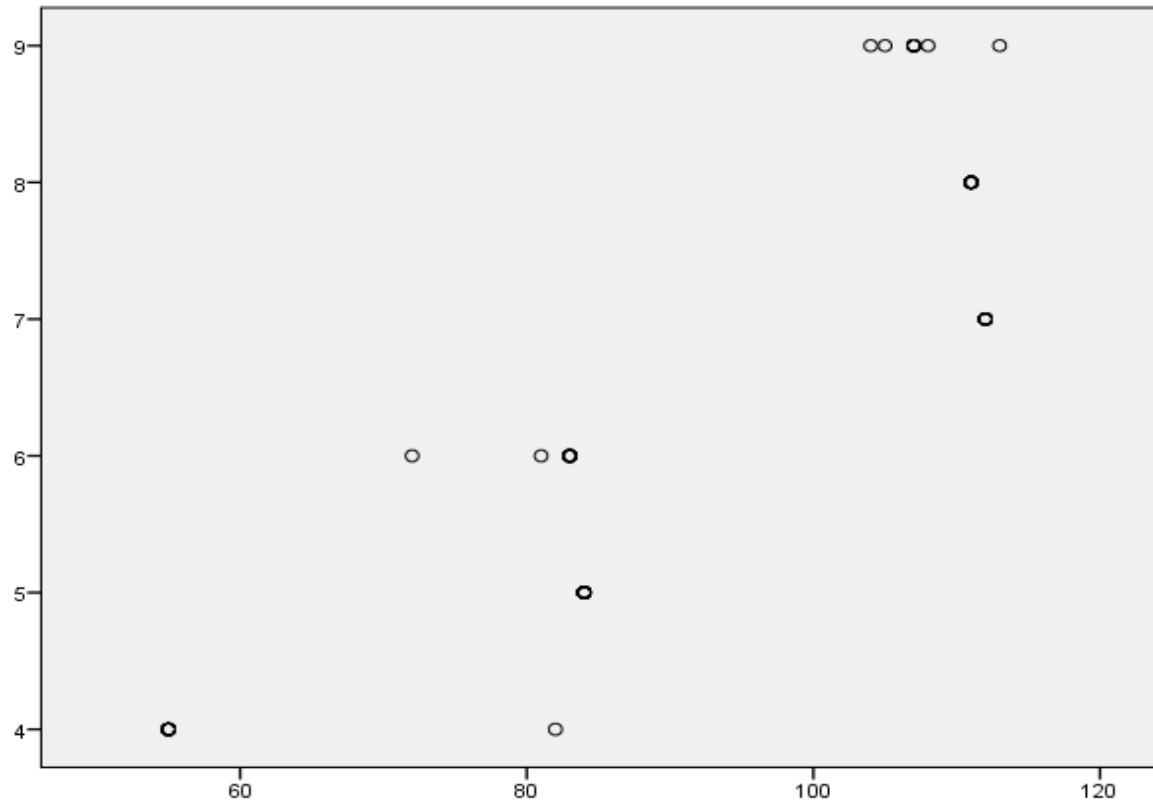


Figura 25. Cuadro de dispersión de la correlación entre: Análisis de las causas, raíces específicas y Proceso pago a proveedores.
Elaboración propia.

4.4.5. Contrastación de hipótesis específica 4

Ha: Existe relación entre el establecimiento de los niveles de desempeño exigidos y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Ho: No existe relación entre el establecimiento de los niveles de desempeño exigidos y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Tabla 27.

Descripción de las correlaciones entre: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos y Proceso pago a proveedores

			Procesos
		Coefficiente de correlación	,926**
Rho de Spearman	Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos	Sig. (bilateral)	,000
		N	60

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia.

En la tabla 27 se presenta una correlación muy alta, resultante de la aplicación del estadístico de Rho de Spearman al 0.926, el cual nos indica que existe una relación significativa entre la D4 y V2.

Pero el valor P_valor ,000 es menor que 0,05 lo que indica rechazar la H_0 y aceptar la H_a la cual indica que: Existe relación entre el establecimiento de los niveles de desempeño exigidos y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

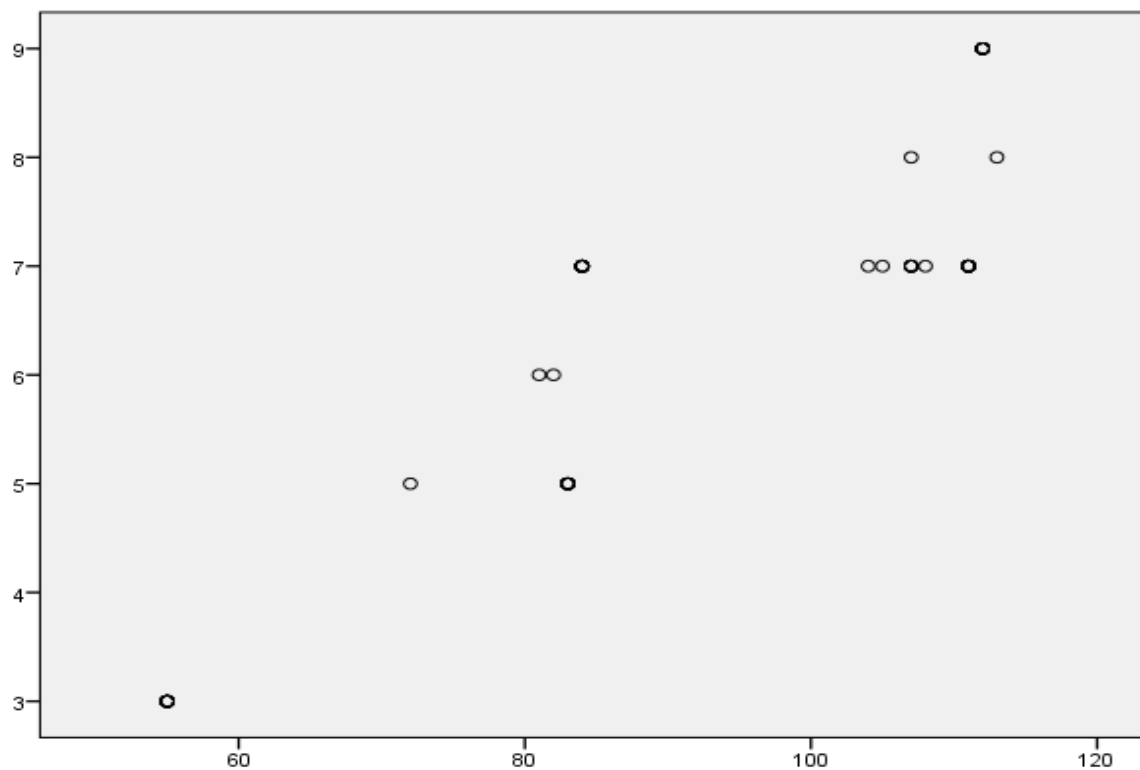


Figura 26. Cuadro de dispersión de la correlación entre: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos y Proceso pago a proveedores.

Elaboración propia.

4.4.6. Contrastación de hipótesis específica 5

Ha: Existe relación entre el diseño y programación de soluciones y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Ho: No existe relación entre el diseño y programación de soluciones y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Tabla 28

Descripción de las correlaciones entre: Diseño y Programación de soluciones y Proceso pago a proveedores

			Procesos
		Coefficiente de correlación	,972**
Rho de Spearman	Diseño y Programación de Soluciones	Sig. (bilateral)	,000
		N	60

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
Elaboración propia.

En la tabla 28 se presenta una correlación muy alta, resultante de la aplicación del estadístico de Rho de Spearman al 0.972, el cual nos indica que existe una relación significativa entre la D5 y V2.

Pero el valor P_valor ,000 es menor que 0,05 lo que indica rechazar la Ho y aceptar la Ha la cual indica que: Existe relación entre el diseño y programación de soluciones y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

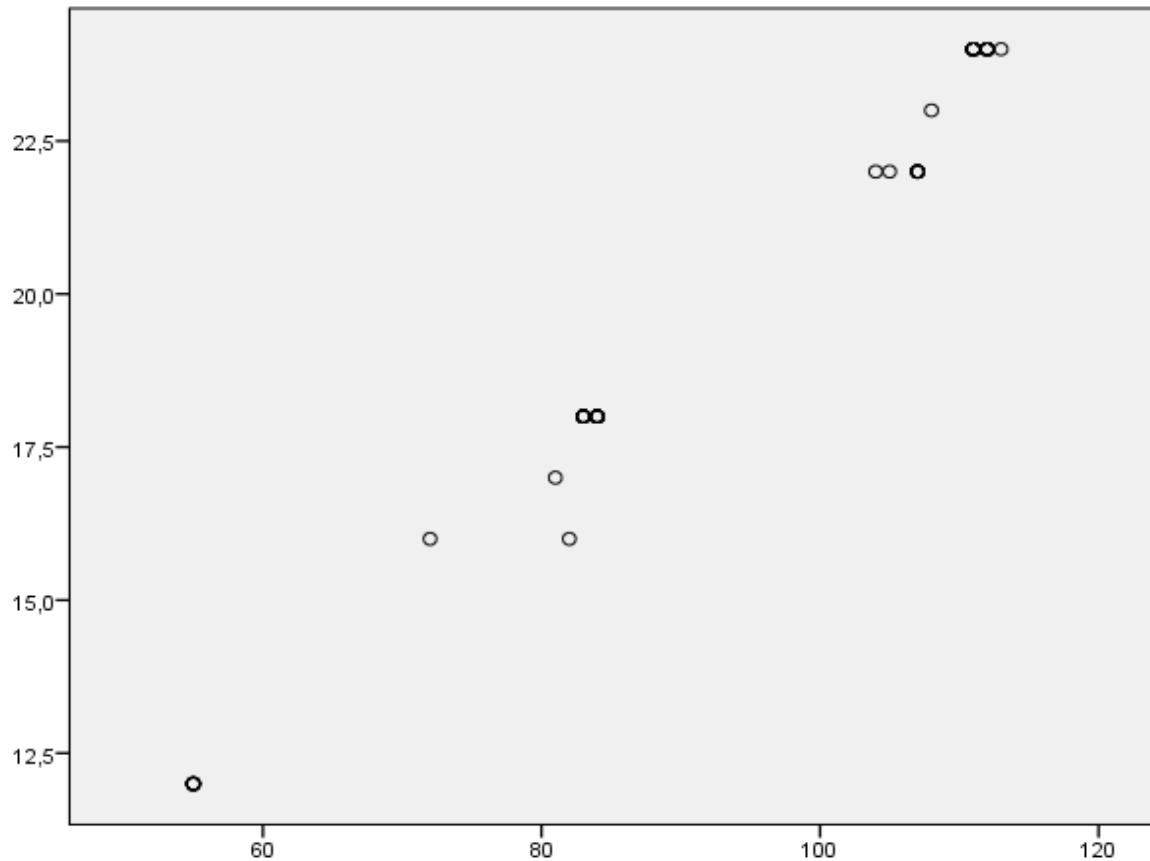


Figura 27. Cuadro de dispersión de la correlación entre: Diseño y Programación de soluciones y Proceso pago a proveedores.
Elaboración propia.

4.4.7. Contrastación de hipótesis específica 6

Ha: Existe relación entre la implantación de soluciones y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Ho: No existe relación entre la implantación de soluciones y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Tabla 29

Descripción de las correlaciones entre: *Implantación de soluciones y Proceso pago a proveedores*

		Procesos	
Rho de Spearman	Implantación de Soluciones	Coefficiente de correlación	,812**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	60

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia.

En la tabla 29 se presenta una correlación muy alta, resultante de la aplicación del estadístico de Rho de Spearman al 0.812, el cual nos indica que existe una relación significativa entre la D6 y V2.

Pero el valor P_valor ,000 es menor que 0,05 lo que indica rechazar la H_0 y aceptar la H_a la cual indica que: Existe relación entre la implantación de soluciones y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

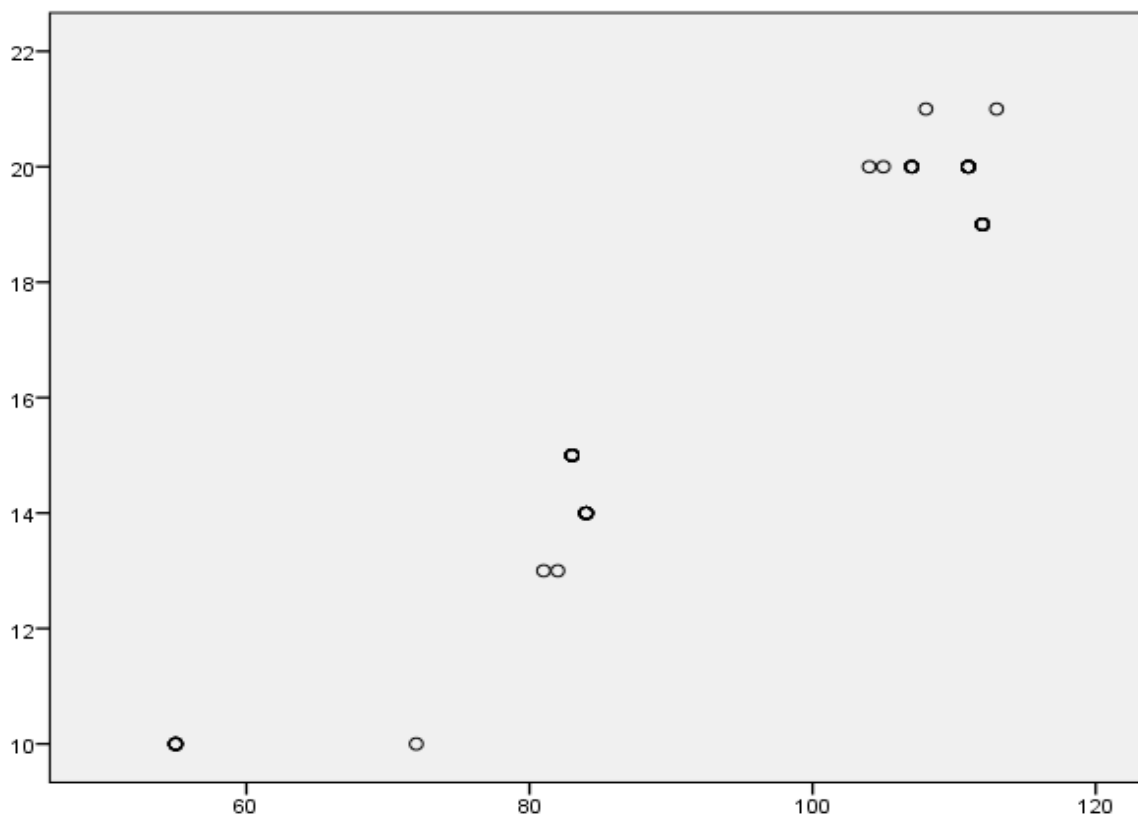


Figura 28. Cuadro de dispersión de la correlación entre: *Implantación de soluciones y Proceso pago a proveedores*.

Elaboración propia.

4.4.8. Contrastación de hipótesis específica 7

Ha: Existe relación entre la Acciones de garantía y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Ho: No existe relación entre la Acciones de garantía y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

Tabla 30.

Descripción de las correlaciones entre: Acciones de garantía y Proceso pago a proveedores

		Procesos	
		Coefficiente de correlación	,818**
Rho de Spearman	Acciones de garantía	Sig. (bilateral)	,000
		N	60

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
Elaboración propia.

En la tabla 30 se presenta una correlación muy alta, resultante de la aplicación del estadístico de Rho de Spearman al 0.818, el cual nos indica que existe una relación significativa entre la D7 y V2.

Pero el valor P_valor ,000 es menor que 0,05 lo que indica rechazar la Ho y aceptar la Ha la cual indica que: Existe relación entre la Acciones de garantía y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016.

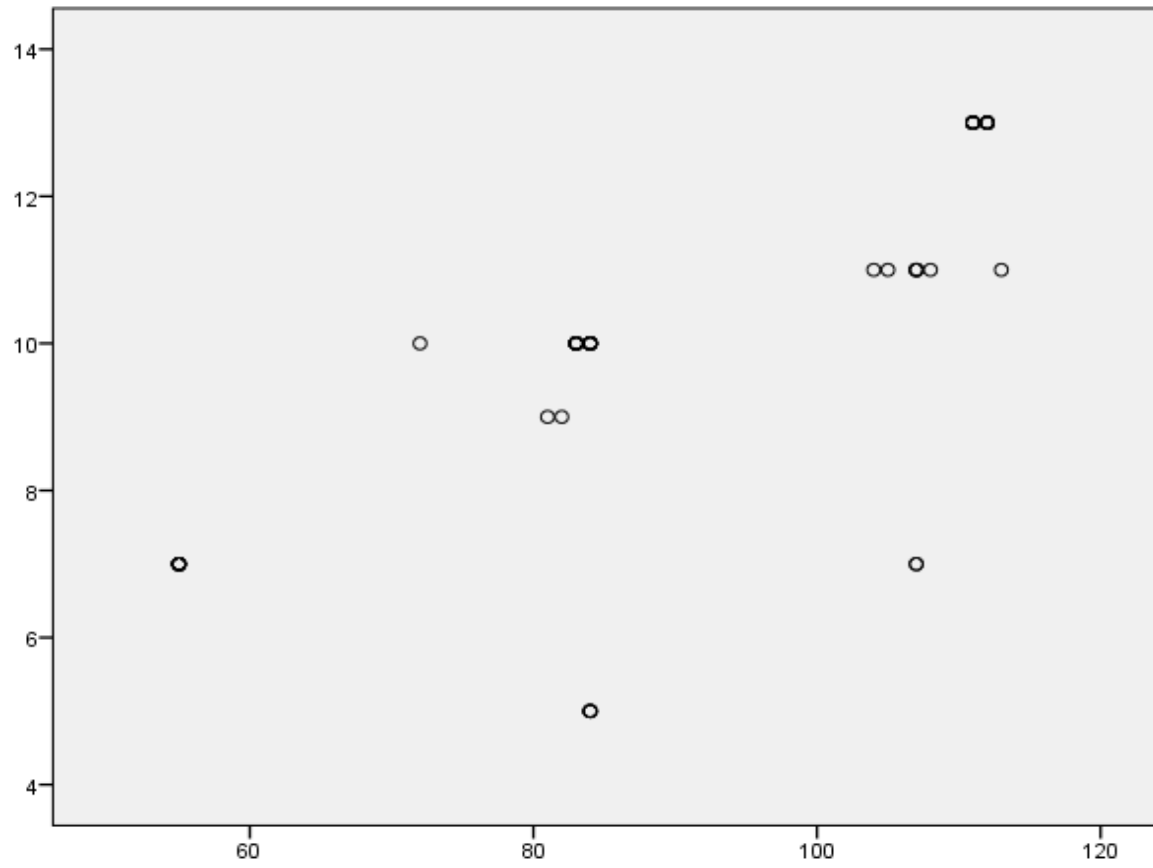


Figura 29. Cuadro de dispersión de la correlación entre: Acciones de garantía y Proceso pago a proveedores.
Elaboración propia.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión de resultados

En la presente tesis se investigó la relación que existe entre la mejora continua en los procesos de pagos a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. en el distrito de Lima – 2016, donde se tomó una muestra de 60 colaboradores de la organización, a quienes se les realizó una encuesta de manera directa.

- Con respecto al primer objetivo específico en la presente investigación se encontró una correlación muy alta, resultante de la aplicación del estadístico (Rho de Spearman al 0.940) entre la dimensión selección de problemas y la variable proceso de pago a proveedores, dato que se corrobora en la presente investigación, en la cual a través de este se pudieron encontrar varios problemas que afectan el canal de los procesos de pago a proveedores, siendo encontrados en cada área al momento desde el momento que inicia hasta que llegue a tesorería siendo este el final de las áreas donde se ejecuta el egreso, de la misma manera este estudio tiene como base la investigación realizada por Gomez (1991) donde define que la selección de problemas es importante porque en ella se pueden identificar las deficiencias que existen en la organización respecto al pago de proveedores, así mismo facilita continuar con el procesos de la mejora continua. También esta selección de problemas nos brinda coherencia y rigurosidad al escoger las deficiencias a los que se tiene que dar una solución para que no afecte el proceso que conlleva al pago de proveedores.
- Con respecto al segundo objetivo específico en la presente investigación se encontró una correlación muy alta, resultante de la aplicación del estadístico (Rho de Spearman al 0.879) entre la dimensión cuantificación, subdivisión de problemas y la variable proceso de pago a proveedores, dato que se corrobora en el estudio realizado en la empresa, por el cual a través de este se pudieron cuantificar los problemas de mayor impacto siendo estos la escasez de información, comunicación, tiempo y subdividir la gestión del pago a proveedores, quienes fueron los causantes de que el proceso en

estudio posea múltiples problemas y a la vez posea dificultades para su solución, por esta razón se tiene como base la investigación realizada por Álvarez (2012) en su investigación denominada “Análisis y mejora de procesos en una empresa embotelladora de bebidas rehidratantes”, en la que enfatiza que gracias a la importancia de la cuantificación, subdivisión del problema, pudo encontrar dos problemas más relevantes en su estudio que fueron el excesivo tiempo de paradas en los procesos de la planta de producción al que pudo cuantificar y los altos porcentajes de mermas de botellas, tapas y etiquetas que fueron los que subdividido.

- Con respecto al tercer objetivo específico en la presente investigación se encontró una correlación alta, resultante de la aplicación del estadístico (Rho de Spearman al 0.754) entre la dimensión análisis de las causas, raíces específicas y la variable proceso de pago a proveedores dato que se corrobora por el estudio realizado en la empresa, por el que se impone la necesidad de hacer medible el problema de mayor impacto o influencia perjudicante del proceso de pago a proveedores, por esta razón las causas deben ser ponderables a través de indicadores que den cuenta de la misma, de manera de ir extrayendo la causa más significativa, como también el problema de mayor impacto, poder analizar cuánto de esto será superado al erradicarlo, en esta investigación se posee como principio el estudio realizado por Gomez (1991) que define que la importancia de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema encontrado, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Por supuesto, la especificación de las causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior (cuantificación, subdivisión del problema).
- Con respecto al cuarto objetivo específico en la presente investigación se encontró una correlación muy alta, resultante de la aplicación del estadístico. (Rho de Spearman al 0.926) entre la dimensión establecimiento de los niveles de desempeño exigidos y la variable proceso de pago a proveedores dato que se corrobora en la presente investigación aplicada en la empresa, que busca mejorar el procesos de pago a proveedores suprimiendo los

problemas encontrados, por el cual se quiere lograr estableciendo estándares de calidad que ayuden a realizar un proceso de calidad, buscando alcanzar un nivel óptimo que cada vez sea más eficiente que el anterior, esta investigación posee la base de estudio realizada por Yauri (2015) en su investigación denominada “Análisis y mejora de procesos de una empresa manufacturera de calzado” donde menciona la importancia que existe en la normalización de estándares ya que ayudan a aumentar los niveles de calidad. Con el cual se podrá medir la producción y analizar el comportamiento hacia los objetivos finales, para realizar un buen trabajo, generando resultados importantes en el aumento de la eficiencia de los operarios en cada área de trabajo, dando como resultado más piezas producidas en el menor tiempo disponible.

Finalmente es de suma importancia cumplir con la normalización de cada proceso establecido en la organización.

- Con respecto al quinto objetivo específico en la presente investigación se encontró una correlación muy alta, resultante de la aplicación del estadístico (Rho de Spearman al 0.972) entre la dimensión diseño y programación de soluciones y la variable proceso de pago a proveedores dato que se corrobora en el estudio realizado en la organización, que busca alcanzar un nivel óptimo en los procesos de pago a proveedores, pero este se puede lograr diseñando soluciones que eliminen los problemas que perjudican la cadena del proceso de pago a proveedores, los cuales se pueden programar según la magnitud del problema, así como también se debe tener en cuenta las funciones de los colaboradores o la operatividad de trabajo que cada área posea, este fundamento es respaldado por Sanchez (2012) en su investigación denominada “Plan de mejora de procesos en la línea de producción Uniloy 6 en la empresa Plásticos y desarrollo S.A.” donde enfatiza la importancia de diseñar y programar las soluciones según los resultados de cada aplicación, asimismo define que un buen diseño y programación de soluciones, mejora los procesos de la organización ante las deficiencias encontradas.

Con la aplicación del mismo se pretende mejorar la eficiencia del trabajo y proporcionar en los empleados la oportunidad de adquirir mayores

conocimientos y habilidades que aumenten sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo, estos a su vez ayudaron a incrementar el nivel de los procesos.

- Con respecto al sexto objetivo específico en la presente investigación se encontró una correlación muy alta, resultante de la aplicación del estadístico (Rho de Spearman al 0.812) entre la dimensión implantación de soluciones y la variable procesos dato que se corrobora por la investigación realizada en la organización, el cual nos menciona que en este paso de la mejora continua las soluciones que se aplicarían a los problemas encontrados anteriormente ya deberían ser positivamente favorables para su desarrollo, pero de ser que exista el caso de que esta solución no funcione o quizás no fuera la solución correcta, esta solución se debería modificar, de forma adecuada, ajustándola proporcionalmente para que pueda acabar con el problema. En esta investigación se posee el estudio realizado por Gomez (1991) que define la importancia de medir la efectividad de las soluciones, las cuales se deben ajustar las veces que sean necesarias para erradicar con el problema, así mismo se deben asegurar que las soluciones sean asimiladas e implementadas por la organización en el trabajo diario; Además es clave durante este proceso el seguimiento, por parte del equipo. Finalmente verificar los valores que alcanzan los indicadores de desempeño seleccionados para evaluar el impacto, esta implementación ayudara a solucionar y mejorar los procesos de la organización.
- Con respecto al séptimo objetivo específico en la presente investigación se encontró una correlación muy alta, resultante de la aplicación del estadístico (Rho de Spearman al 0.818) entre la dimensión acciones de garantía y la variable proceso de pago a proveedores dato que se confirmaría siempre y cuando se hallan aplicado todos los pasos de la mejora continua, porque con estos se hubiera llegado a aumentar la eficiencia en el proceso de pago a proveedores, eliminando los problemas y mejorando nivel de desempeño que se busca en la organización, para que este sea un proceso de calidad. En este paso de la mejora continua se busca mantener el nuevo nivel de desempeño alcanzado, ya que este debería ser prolongado y duradero. Esta

investigación tiene por fundamento el estudio de realizado por Gomez (1991) donde define como objetivo principal el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado, donde pocas veces se le presta la debida atención, ya que de este dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso.

Así mismo es necesario diseñar acciones de garantía contra el retroceso, en los resultados, las cuales serán útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento, este establecimiento de acciones es de gran importancia para reforzar y reconocer los esfuerzos y logros alcanzados e iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento.

- Para finalizar con el objetivo general, en la presente investigación se encontró una correlación altamente significativa a través del estadístico (Rho Spearman al ,0963) entre la variable mejora continua y la variable procesos dato que se corrobora en el presente estudio, donde la empresa posee un nivel bajo en el proceso de pago a proveedores, pero este no quiere decir que sea malo, simplemente que si se quiere aumentar el nivel de la gestión del pago a proveedores este debería ser mejorado, por la mejora continua para alcanzarlo, la base de este estudio fue realizada por Gonzales (2004) en su investigación denominada “Propuesta para el mejoramiento de los procesos productivos de la empresa Servioptica LTDA.” donde enfatiza que los procesos productivos de la organización, permiten y requieren la aplicación permanente de procesos y técnicas de mejoramiento, que les permitan ajustar su funcionamiento a los objetivos o estándares requeridos. Así mismo la importancia de todos los procesos en las empresas, por más excelentes que parezcan, son susceptibles para ser mejorados. Las empresas deben hacer siempre un seguimiento continuo a sus procesos, siendo críticos y analizando cada paso, con el fin de encontrar soluciones a toda oportunidad de mejora que se pueda visualizar, teniendo en mente su horizonte.

Esta herramienta de gestión garantiza la eficiencia en los procesos de la compañía en estudio.

5.2. Conclusiones

En este apartado se formulan las conclusiones producto del estudio realizado para conocer la relación entre la Mejora continua y los procesos a los que he llegado en función de las hipótesis, son los siguientes:

- En base al primer objetivo específico el cual pide “Determinar la relación que existe entre la selección de problemas y los procesos de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016”, según los resultados de este primer paso de la mejora continua, se ayudaría a identificar todos los problemas existentes en cada área dentro del conducto que conlleva el pago a proveedores, dando como resultado una correlación muy alta, resultante de la aplicación del estadístico Rho de Spearman al 0.940 el cual nos indica una relación significativa.
- En base al segundo objetivo específico el cual pide “Determinar la relación que existe entre la cuantificación y subdivisión del problema y los procesos de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016”, según los resultados de este segundo paso de la mejora continua se pudieron contar y clasificar los problemas en las áreas de todo el canal que conlleva al pago a proveedores, dando como resultado una correlación muy alta, resultante de la aplicación del estadístico Rho de Spearman al 0.879 el cual nos indica una relación significativa.
- En base al tercer objetivo específico el cual pide “Determinar la relación que existe entre análisis de las causas, raíces específicas y los procesos de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima-2016” según los resultados de este tercer paso de la mejora continua se pudieron estudiar los problemas de mayor impacto en la organización, dando como resultado una correlación alta, resultante de la aplicación del estadístico Rho de Spearman al 0.754 el cual nos indica una relación significativa.

- En base al cuarto objetivo específico el cual pide “Determinar la relación que existe entre establecimiento de los niveles de desempeño exigidos y los procesos de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima–2016”, según los resultados de este cuarto paso de la mejora continua se establecieron metas que exigen al personal ser más eficiente en la operatividad de trabajo construyendo metas que sean alcanzables para evitar las desmotivaciones, dando como resultado una correlación muy alta, resultante de la aplicación del estadístico Rho de Spearman al 0.926 el cual nos indica una relación significativa.
- En base al quinto objetivo específico el cual pide “Determinar la relación que existe entre diseño y programación de soluciones y los procesos de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima–2016” según los resultados de este quinto paso de la mejora continua se pudieron esquematizar las soluciones a los problemas que habitaban en cada área que conlleva al pago a proveedores, dando como resultado una correlación muy alta, resultante de la aplicación del estadístico Rho de Spearman al 0.972 el cual nos indica una relación significativa.
- En base al sexto objetivo específico el cual pide “Determinar la relación que existe entre implantación de soluciones y los procesos de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima–2016.” Según los resultados de este sexto paso de la mejora continua se puede llevar un seguimiento a las soluciones aplicadas anteriormente o realizar ajustes si es necesario para llegar la solución definitiva, dando como resultado una correlación muy alta, resultante de la aplicación del estadístico Rho de Spearman al 0.812 el cual nos indica una relación significativa.
- En base al séptimo objetivo específico el cual pide “Determinar la relación que existe entre acciones de garantía y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima–2016” según los resultados de este séptimo paso de la mejora continua se puede asegurar el nuevo nivel de desempeño alcanzado ya que de este

dependerá la estabilidad de los valores alcanzados, dando como resultado una correlación muy alta, resultante de la aplicación del estadístico Rho de Spearman al 0.818 el cual nos indica una relación significativa.

- En base al objetivo general el cual pide “Determinar la relación que existe entre la mejora continua y los procesos de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima–2016” según los resultados a esta herramienta (la mejora continua) que se puede aplicar a cualquier tipo de organización grande o pequeña se pudo abrir las posibilidades de sucesivas mejoras que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado de todo el canal en las áreas de la empresa que conlleven al pago de proveedores, dando como resultado una correlación muy alta, resultante de la aplicación del estadístico Rho de Spearman al 0.963 el cual nos indica una relación significativa.

5.3. Recomendaciones

Las recomendaciones en base a las conclusiones, son las siguientes:

- En base al primer objetivo específico, se recomienda realizar un diagnóstico de los factores internos o externos que perjudican la cadena que posee el pago a proveedores, con el fin de que la selección sea más relevante, ya que sin este tipo de identificación no podremos saber cuáles son los verdaderos problemas en la empresa.
- En base al segundo objetivo específico, se recomienda realizar una charla informativa a todo el personal que se encuentra dentro del procesos de pago a proveedores para que estos puedan diferenciar los problemas de las fallas y a la vez puedan ser cuantificados, haciéndose énfasis en los casos extremos y subdivididos en los casos más leves utilizando una técnica de jerarquización cualitativa.
- En base al tercer objetivo específico, se propone aplicar prioridad a los

problemas de mayor impacto en la organización cuando estos sean encontrados y analizados y si no lo son solicitar la ayuda de un especialista que apoye con el análisis para que se pueda encontrar el problema y darle una solución para eliminarlo garantizando su desaparición. No todos los problemas son malos y representan debilidades o amenazas para la organización, ya que gracias algunos problemas se pueden encontrar oportunidades y fortalezas que este viene poseyendo.

- En base al cuarto objetivo específico, se propone establecer metas alcanzables, es decir estándares no tan altos a donde puedan llegar, para que estos no se desmotiven, por el contrario deben ser fáciles para que cuando lo logren se motiven y por consecuencia aumenten su confianza, poniendo metas regulares que ayuden a lograr el nivel del desempeño exigido, con estos niveles se obtendrá mejores resultados y mayor entusiasmo en el personal, para tomar las medidas correspondientes al caso y con ello aumentar la valla a un nivel un poco más elevado que el anterior.
- En base al quinto objetivo específico, se propone no dejarse sorprender por las soluciones no tan obvias, sino con mucha más razón estas deben de mejorarse agregándoles ideas que complementen para que sea una solución completa y con ello programar índices que ayuden a detectar que las soluciones creadas están ayudando a erradicar con el problema, verificando el tiempo que está tomando, para crear o modificar otras soluciones de mejora si estas no están funcionando o si el personal no las está aplicando de manera correcta.
- En base al sexto objetivo específico, se propone hacer un seguimiento riguroso no solo al paso anterior sino a todos los demás pasos anteriores que fueron aplicados y dejar de insistir en una solución encontrada si esta no funciona, simplemente debe ser cambiada para evitar los retrasos, y en consecuencia no ayuden a avanzar, si ante las soluciones pactadas ya es notable que ha disminuido el índice de deficiencias dejar que estos fluya de manera correcta.

- En base al séptimo objetivo específico, se propone que la compañía mantenga el nuevo nivel alcanzado de forma duradera hasta una nueva evolución de la organización, para comenzar a atacar otros factores que perjudican a la empresa que nos origina mala imagen, además la organización debería comprometerse con los colaboradores motivándolos con algún incentivo, para que estos se entusiasmen y no se sientan explotados, el fin es de que exista una compensación entre la empresa y su personal, donde ambos cumplan los compromisos y se acrediten que las mejoras implementadas son las correctas para esos problemas.
- Para terminar en base al objetivo general, se propone realizar un nuevo análisis para comprobar, si después de todos los pasos aplicados de manera correcta se puede lograr aumentar un más la rentabilidad de la empresa con la mejora continua, con la finalidad de volver a aplicar todos los paso ya aplicados en todas las demás áreas en general con el propósito de optimizar aun punto más alto pero no solo los procesos de pagos a proveedores sino otros procesos de la organización para así aumentar la eficiencia y eficacia de la empresa, y ser más competitiva en el mercado en todos los aspectos, esto ayudara también a mejorar la imagen de la empresa que existe en el mercado ante nuestros proveedores y clientes, por lo tanto tomar consideración lo importante que es la mejora continua y los grandes resultados positivos que se pueden obtener, esto talvez sea un poco tedioso al principio pero a través del tiempo y de la práctica nos llevara por el buen camino hacia la buena gestión.

**REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

Tesis

Álvarez, C. (2012) *Análisis y mejora de procesos en una empresa embotelladora de bebidas rehidratantes*. (Tesis de Licenciatura). Repositorio de la Pontifica Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1588/Alvarez_Carla_De_La_Jara_Paula_Mejora_Procesos_Bebidas_Rehidratantes.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arrieta, E. (2012) *Propuesta de mejora en un operador logístico: Análisis, evaluación y mejora de los flujos logísticos de su centro de distribución*. (Tesis de Licenciatura). Repositorio de la Pontifica Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4483/Arrieta_Eduardo_Operador_Logistico.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Gonzales, E. (2004) *Propuesta para el mejoramiento de los procesos productivos de la empresa Servioptica LTDA*. (Tesis de Licenciatura). Repositorio de la Pontificia Universidad Javeriana Bogotá. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/7118/tesis139.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lopez, J. (2004) *Análisis de un proyecto de mejora continua para implementar la planeación estratégica logrando un servicio de vanguardia y competitividad*. (Tesis de Licenciatura). Repositorio de la Universidad Iberoamericana Distrito Federal. Recuperado de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014451/014451.pdf>

Perez, V. (2010) *Evaluación de los procesos administrativos basado en un sistema de gestión de calidad para la empresa Kannibal C.A*. (Tesis de Licenciatura). Repositorio de la Universidad Nueva Esparta Caracas. Recuperado de

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Tesis/31549282.html>

Sanchez, S. (2012) *Plan de mejora de procesos en la línea de producción Uniloy 6 en la empresa Plásticos y desarrollo S.A.* (Tesis de Licenciatura). Repositorio de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Barquisimeto. Recuperado de <http://docplayer.es/8280884-Universidad-centroccidental-lisandro-alvarado-decanato-de-ciencias-y-tecnologia-programa-ingenieria-de-produccion.html>

Torres, M. (2014) *Reingeniería de los procesos de producción artesanal de una pequeña empresa cervecera a fin de maximizar su productividad.* (Tesis de Licenciatura). Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/54207644.pdf>

Yauri, L. (2015) *Análisis y mejora de procesos de una empresa manufacturera de calzado.* (Tesis de Licenciatura). Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6454>

Recursos Online

Anónimo, V.G. (2010) *Procesos administrativo [1]*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/ViridianaGuzman/proceso-administrativo1>

Bernal, J. (2010) *Metodología de la investigación*. Recuperado de https://issuu.com/labibliotecadigital/docs/metodolog__a_de_la_investigaci__n__

Coba, L. (2012) *Proceso administrativo según 10 autores*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/luisg-36/proceso-administrativo-11204552>

Deming, E. (2015-2016) *Herramientas para PyMES: Los 4 pasos del ciclo de Deming*. Recuperado de <http://www.herramientasparapymes.com/herramienta-para-la-mejora-continua-ciclo-deming>

Efrain, O. (2000-2016) *Definiciones de los procesos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/aportes-teoricos-al-analisis-y-la-gestion-por-procesos/>

Enciclopedia Virtual (2011-2016) *Mejoramiento continuo*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/650/Mejoramiento%20Continuo.htm>

Gómez, L. (1991) *Mejoramiento continuo de calidad y productividad*. Recuperado de http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/865/Mejoramiento%20continuo%20de%20calidad%20y%20productividad_Tecnicas%20y%20herramientas.PDF?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, R. (2014) *Metodología de la investigación*. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Lara, P. (2013) *La mejora continua de los procesos*. Recuperado de <https://pedrolarav.com/2013/02/28/la-mejora-continua-de-los-procesos/>

Lyndall F. (1943) *Revisión teórica sobre las fases o etapas del proceso administrativo: Función de planificación*. Recuperado de <http://www.oocities.org/es/milagrosrp11/GerenciaRRHH/t1/1.htm>

Maldonado, J. (2015-2016) *El mejoramiento de los procesos*.

Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/mejoramamiento.html>

Monografías (2015-2016) Mejora continua: Actividades de la mejora continua. Lima, Perú. *Monografias.com*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

Morera, J. (2002-2016) *Definiciones del mejoramiento continuo*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/definiciones-del-mejoramamiento-continuo>

Rey, D. (2015) Sinapsys Business Solutions. *Consultoría en gestión e innovación*. Recuperado de <http://www.sinapsys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

Recursos Físicos

Abell (1994) *Mejoramamiento Continuo*. Francia: Editorial Groupe Albin Michel

Harrington (1987) *Diez actividades de Mejoramiento*. Brazil: Editorial Saraiva

Harrington (1993) *Procesos Administrativos*. Brazil: Grupo: Abril Group. Editorial Abril Educação

ISO 9001 8.5.1. (2016) *La Mejora continua*. Lima Peru: Grupo: Organización Internacional para la Normalización

Kabboul (1994) *El Mejoramiento Continuo*. País: Brazil: Grupo: Editora FTD. Editorial: Editora FTD

Lara (2013) *El mejoramiento de calidad.*

País: Alemania. Grupo: WEKA Firmengruppe. Editorial: WEKA

Nogueira Rivera, Medina León et al (2004) *Los procesos generales.*

País: Francia. Grupo: La Martinière. Editorial: La Martinière.

Oficina Nacional de Normalización (2001) *Los procesos.*

País: Cuba. Grupo: Cubaindustria de la Consultoría Informativa
DISAIC. Editorial: Universitaria.

Ponjuán (2005) *El mejoramiento Empresarial.*

País: Italia Grupo: RCS Media Group Editorial: RCS Libri

Sullivan (1994) *El Mejoramiento Continuo.*

País: Rusia: Grupo: Privately owned. Editorial: EKSMO

Urwick (1943) *El Procesos Administrativo*

País: Francia. Grupo: ACTISSIA SAS. Editorial: France Loisirs

ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

VARIABLE: MEJORA CONTINUA

Encuesta:

La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema MEJORA CONTINUA, sobre este particular se les recuerda que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X). Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación. Se les recuerda que esta técnica es anónima. (1) Nunca (2) Pocas Veces (3) Algunas Veces (4) La Mayoría de Veces (5) Siempre.

Tabla 31
Anexo 1: INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS.

N°	MEJORA CONTINUA	1	2	3	4	5
1	Identifica problemas de calidad en el pago a proveedores.					
2	Considera que el factor gestión perjudique la calidad del pago a proveedores.					
3	Considera que el factor comunicación perjudique la calidad del pago a proveedores.					
4	Considera que el factor tiempo perjudique la calidad del pago a proveedores.					
5	Considera que el factor información perjudique la calidad del pago a proveedores.					
6	Considera que el problema se debe a una gestión Interna (proceso de pago óptimo).					
7	Considera que el problema se debe a una gestión Externa (falta de documentos físicos).					
8	Considera que el problema se debe a una falta de comunicación Interna (entre áreas).					
9	Considera que el problema se debe a una falta de comunicación Externa (la empresa con el proveedor).					
10	Considera que el problema es la falta de información Interna (prioridad en pagos de mayor impacto, alimentos, etc.).					
11	Considera que el problema es la falta de información Externa (datos del proveedor).					
12	Considera que el problema es la distribución de tiempo Interno (fechas de corte, para los cierres).					
13	Considera que el problema es la distribución de tiempo Externo (recepción de documentos).					
14	Verifica las causas raíces de los problemas de pago a proveedores. (Interno).					

15	Verifica los problemas de mayor impacto de pago a proveedores para la empresa. (Externo).						
16	Considera un alto nivel de desempeño exigido en el proceso de pago a proveedores. (Proceso en general).						
17	Considera un alto nivel de desempeño exigido para cumplir con el proceso de pago a proveedores. (Metas proyectadas).						
18	Considera que los factores Internos no se encuentran adecuados para el proceso de pago a proveedores.						
19	Considera que los factores Externos no son los correctos para la calidad en el pago a proveedores.						
20	Considera programar metas para el buen manejo del proceso de pago a proveedores.						
21	Considera proyectar estrategias que ayuden a mejorar el proceso.						
22	Considera eliminar los causantes de la mala gestión en el pago a proveedores.						
23	Considera fomentar la inclusión de la empresa para una buena gestión de pagos a proveedores.						
24	Considera establecer estándares de calidad que ayuden a optimizar proceso de pago a proveedores.						
25	Considera reorganizar los procesos según su prioridad.						
26	Considera ajustar las medidas para las mejoras de los procesos.						
27	Considera mantener los estándares de calidad ante las nuevas tareas.						
28	Considera que los resultados obtenidos son estables ante los ajustes realizados.						
29	Considera que la consistencia de las soluciones es la adecuada.						
30	Considera adecua la permeancia de los resultados obtenidos.						
31	Considera que existe un equilibrio en los resultados del crecimiento.						

ANEXO 2: INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

VARIABLE: PROCESOS

Encuesta:

La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema MEJORA CONTINUA, sobre este particular se les recuerda que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X). Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación. Se les recuerda que esta técnica es anónima. (1) Nunca (2) Pocas Veces (3) Algunas Veces (4) La Mayoría de Veces (5) Siempre.

Tabla 32
Anexo 2: INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS.

N°	PROCESOS PAGO	1	2	3	4	5
1	La Precisión de las estrategias de pago son correctas.					
2	La Determinación táctica de pago se desarrolla de manera sencilla.					
3	La Especificación de la técnica de pago es dificultosa.					
4	Expandimos el objetivo de pago de manera correcta.					
5	El Despliegue de las nuevas formas de pago llega a todos en la empresa.					
6	Marcamos la diferencia en los procesos de pago ante la competencia.					
7	Otorgamos diversas formas de pago que otras empresas.					
8	Cumplimos con los pagos de los proveedores en su fecha.					
9	Complacemos los adelantos que requiere nuestro proveedor.					
10	La Estructuración de procesos de pago se encuentra ordenada en el área.					
11	La Organización del pago a proveedores es según su prioridad.					
12	Controla la documentación de las compras realizadas.					
13	Existe Conformidad en la entrega de documentos.					
14	Las Correcciones se realizan antes de las 24 horas.					
15	Las Acciones Correctivas se aplican ante de los problemas.					
16	Logra tener un control sobre todo el proceso de compras.					

17	Ser aliado estratégico de los proveedores.						
18	La empresa tiene un flujo de caja proyectado para el pago a proveedores.						
19	Los pagos se clasifican según el impacto que pueda afectar a la empresa.						
20	El perfil del empleado está de acuerdo al perfil del puesto.						
21	Los participantes conocen en su totalidad el proceso de pago a proveedores.						
22	La dirección de la empresa toma parte activa en el pago a proveedores.						
23	Se esclarecen las ideas en los pagos específicos.						
24	Los Encargados realizan seguimiento a la compra de bienes que se tiene por cancelar.						
25	Los Encargados realizan seguimiento a la compra de servicios que se tiene por cancelar.						
26	El proceso actual de pago a proveedores es el más adecuado.						
27	El proceso de pago a proveedores podría mejorarse.						
28	Se cumplen los plazos de pagos establecidos.						

ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 33

Mejora Continua y Procesos de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima -2016

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS	INSTRUMENTOS
¿Cuál es la relación que existe respecto a la mejora continua y los procesos de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016?	Determinar la relación que existe respecto a la mejora continua y los procesos de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016.	Existe relación entre la mejora continua y los procesos de pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. 2016.	Mejora Continua	Selección de los problemas (oportunidades de mejora).	Identificación de problemas de Calidad.	Encuestas	Cuestionarios
				Cuantificación y subdivisión del problema.	Valoración de los problemas		
				Análisis de las causas, raíces específicas.	Verificar los problemas		
				Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).	Grado de Desempeño		
				Diseño y programación de soluciones.	Identificar soluciones		
					Planear soluciones		
				Implantación de soluciones.	Probar la efectividad		
					Asegurar la asimilación		
Acciones de Garantía.	Estabilidad de los resultados						
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS	INSTRUMENTOS

<p>¿Cuál es la relación que existe entre la selección de problemas y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la selección de problemas y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016.</p>	<p>Existe relación entre la selección de problemas y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C.</p>	<p>Procesos</p>	<p>Procesos Estratégicos</p>	<p>Definir Estrategias</p>	<p>Encuestas</p>	<p>Cuestionarios</p>
<p>¿Cuál es la relación que existe entre la cuantificación y subdivisión del problema y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la cuantificación y subdivisión del problema y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016.</p>	<p>Existe relación entre la cuantificación y subdivisión del problema y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C.</p>			<p>Desplegar Objetivos</p>		
<p>¿Cuál es la relación que existe entre el análisis de las causas, raíces específicas y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S</p>	<p>Determinar la relación que existe entre análisis de las causas, raíces específicas y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S</p>	<p>Existe relación entre el análisis de las causas, raíces específicas y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C.</p>		<p>Procesos Clave</p>	<p>Valor agregado</p>		
					<p>Satisfacción del cliente</p>		

Perú S.A.C. Lima – 2016?	Perú S.A.C. Lima – 2016.				
¿Cuál es la relación que existe entre el establecimiento de los niveles de desempeño exigidos y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016?	Determinar la relación que existe entre establecimiento de los niveles de desempeño exigidos y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016.	Existe relación entre el establecimiento de los niveles de desempeño exigidos y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C.	Procesos de Apoyo	Determinación de procesos	
				Control de procesos	
¿Cuál es la relación que existe entre diseño y programación de soluciones y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016?	Determinar la relación que existe entre diseño y programación de soluciones y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016.	Existe relación entre el diseño y programación de soluciones y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C.	Mecánica Administrativa	Planeación	
¿Cuál es la relación que existe entre implantación de soluciones y los	Determinar la relación que existe entre implantación de soluciones y los	Existe relación entre la implantación de soluciones y los procesos pago a		Organización	

<p>procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016?</p>	<p>procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016.</p>	<p>proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C.</p>			<p>Integración</p>		
<p>¿Cuál es la relación que existe entre Acciones de garantía y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre acciones de garantía y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C. Lima – 2016.</p>	<p>Existe relación entre la Acciones de garantía y los procesos pago a proveedores en el área de tesorería de la empresa G4S Perú S.A.C.</p>		<p>Dinámica Administrativa</p>	<p>Dirección</p>		
					<p>Control Administrativo</p>		

Elaboración propia.

ANEXO 4: CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO VARIABLE 1

Tabla 34

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	60	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Elaboración propia.

Tabla 35

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,951	31

Elaboración propia.

Tabla 36

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	97,9667	430,168	,793	,948
VAR00002	97,4667	449,914	,529	,950
VAR00003	97,5500	453,031	,458	,951
VAR00004	97,4167	448,112	,605	,950
VAR00005	97,9500	430,523	,791	,948
VAR00006	97,4333	445,470	,659	,949
VAR00007	97,6833	459,101	,301	,952
VAR00008	97,5333	453,643	,451	,951
VAR00009	97,4667	449,914	,529	,950
VAR00010	97,9667	430,168	,793	,948
VAR00011	97,5500	453,031	,458	,951
VAR00012	97,4333	445,538	,657	,949
VAR00013	98,0667	436,741	,748	,948
VAR00014	97,9167	431,535	,770	,948
VAR00015	97,5500	453,336	,451	,951
VAR00016	97,5833	450,688	,490	,951
VAR00017	97,9500	430,794	,785	,948

VAR00018	97,5500	453,336	,451	,951
VAR00019	97,6167	450,003	,500	,951
VAR00020	97,9667	430,168	,793	,948
VAR00021	97,4667	449,914	,529	,950
VAR00022	97,5667	452,724	,458	,951
VAR00023	98,0000	434,136	,790	,948
VAR00024	97,9500	430,523	,791	,948
VAR00025	97,5833	450,654	,491	,951
VAR00026	97,5667	452,724	,458	,951
VAR00027	97,5500	453,031	,458	,951
VAR00028	97,9667	430,168	,793	,948
VAR00029	97,4500	440,625	,752	,949
VAR00030	97,7333	443,555	,590	,950
VAR00031	97,5500	453,336	,451	,951

Elaboración propia.

Tabla 37
Niveles de la Variable Mejora Continua

PERCENTIL	PUNTAJE	NIVEL
10	62	BAJO
20	89	
30	92	
40	93	MEDIO
50	94	
60	121	
70	122	ALTO
80	124	
90	126	

Elaboración propia.

Tabla 38
Niveles de la dimensión Selección de los problemas

PERCENTIL	PUNTAJE	NIVEL
10	9	BAJO
20	14	
30	15	
40	16	MEDIO
50	17	
60	18	
70	19	ALTO
80	20	
90	22	

Elaboración propia.

Tabla 39
Niveles de la dimensión Cuantificación y Subdivisión

PERCENTIL	PUNTAJE	NIVEL
10	17	BAJO
20	23	
30	24	
40	25	MEDIO
50	27	
60	29	
70	30	ALTO
80	32	
90	34	

Elaboración propia.

Tabla 40
Niveles de la dimensión Análisis de las causas, raíces específicas

PERCENTIL	PUNTAJE	NIVEL
10	3	BAJO
20	4	
30	5	
40	6	MEDIO
50	6	
60	7	
70	8	ALTO
80	8	
90	10	

Elaboración propia.

Tabla 41
Niveles de la dimensión Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos

PERCENTIL	PUNTAJE	NIVEL
10	3	BAJO
20	5	
30	5	
40	6	MEDIO
50	7	
60	7	
70	8	ALTO
80	8	
90	10	

Elaboración propia.

Tabla 42

Niveles de la dimensión Diseño y programación de soluciones

PERCENTIL	PUNTAJE	NIVEL
10	12	BAJO
20	17	
30	18	
40	19	MEDIO
50	21	
60	22	
70	23	ALTO
80	24	
90	25	

Elaboración propia.

Tabla 43

Niveles de la dimensión Implantación de soluciones

PERCENTIL	PUNTAJE	NIVEL
10	10	BAJO
20	13	
30	14	
40	15	MEDIO
50	15	
60	19	
70	20	ALTO
80	20	
90	21	

Elaboración propia.

Tabla 44

Niveles de la dimensión Acciones de garantía

PERCENTIL	PUNTAJE	NIVEL
10	7	BAJO
20	7	
30	9	
40	10	MEDIO
50	11	
60	11	
70	12	ALTO
80	13	
90	14	

Elaboración propia.

ANEXO 5: CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO VARIABLE 2

Tabla 45
Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	60	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Elaboración propia.

Tabla 46
Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,947	28

Elaboración propia.

Tabla 47
Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	87,9000	351,990	,817	,942
VAR00002	87,4000	371,329	,520	,946
VAR00003	87,4833	374,559	,439	,946
VAR00004	87,3500	369,621	,597	,945
VAR00005	87,8833	352,308	,815	,942
VAR00006	87,3667	366,982	,658	,944
VAR00007	87,6167	380,783	,264	,948
VAR00008	87,4667	375,168	,430	,946
VAR00009	87,4000	371,329	,520	,946
VAR00010	87,9000	351,990	,817	,942
VAR00011	87,4833	374,559	,439	,946
VAR00012	87,3667	367,050	,656	,944
VAR00013	88,0000	358,678	,757	,943
VAR00014	87,8500	353,282	,793	,943
VAR00015	87,4833	374,898	,430	,947
VAR00016	87,5167	372,322	,474	,946

VAR00017	87,8833	352,613	,808	,942
VAR00018	87,4833	374,898	,430	,947
VAR00019	87,5500	371,709	,484	,946
VAR00020	87,9000	351,990	,817	,942
VAR00021	87,4000	371,329	,520	,946
VAR00022	87,5000	374,288	,439	,946
VAR00023	87,9333	356,029	,806	,943
VAR00024	87,8833	352,308	,815	,942
VAR00025	87,5167	372,288	,475	,946
VAR00026	87,5000	374,288	,439	,946
VAR00027	87,4833	374,559	,439	,946
VAR00028	87,9000	351,990	,817	,942

Elaboración propia.

Tabla 48

Niveles de la dimensión Procesos estratégicos

PERCENTIL	PUNTAJE	NIVEL
10	9	BAJO
20	14	
30	15	
40	16	MEDIO
50	17	
60	18	
70	19	ALTO
80	20	
90	22	

Elaboración propia.

Tabla 49

Niveles de la dimensión Procesos clave

PERCENTIL	PUNTAJE	NIVEL
10	10	BAJO
20	12	
30	12	
40	13	MEDIO
50	14	
60	15	
70	16	ALTO
80	17	
90	19	

Elaboración propia.

Tabla 50
Niveles de la dimensión Procesos de Apoyo

PERCENTIL	PUNTAJE	NIVEL
10	11	BAJO
20	17	
30	18	
40	19	MEDIO
50	20	
60	22	
70	23	ALTO
80	24	
90	26	

Elaboración propia.

Tabla 51
Niveles de la dimensión Mecánica administrativa

PERCENTIL	PUNTAJE	NIVEL
10	8	BAJO
20	12	
30	12	
40	13	MEDIO
50	13	
60	14	
70	15	ALTO
80	16	
90	18	

Elaboración propia.

Tabla 52
Niveles de la dimensión Dinámica administrativa

PERCENTIL	PUNTAJE	NIVEL
10	17	BAJO
20	25	
30	27	
40	28	MEDIO
50	30	
60	33	
70	34	ALTO
80	35	
90	40	

Elaboración propia.

ANEXO 6: DATOS DE ENCUESTA MEJORA CONTINUA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
1	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	4	4	2	3	3	4
2	3	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3	4	4	5
3	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	1	2	2	3
4	4	5	3	5	4	5	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	3	4	5	5	3
5	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3	4	4	2
6	5	3	4	3	5	3	4	4	3	5	4	3	5	5	4	3	5	4	3	5	3	4	5	5	3	4	4	5	4	3	4
7	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3	2	1	2
8	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	4	4	2	3	3	4
9	3	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3	4	4	5
10	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	1	2	2	3
11	4	5	3	5	4	5	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	3	4	5	5	3
12	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3	4	4	2
13	5	3	4	3	5	4	2	4	3	5	4	4	3	5	4	2	5	4	2	5	3	4	4	5	2	4	4	5	4	3	4
14	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	4	4	2	3	3	4
15	3	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3	4	4	5
16	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	1	2	2	3
17	4	5	3	5	4	5	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	3	4	5	5	3
18	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3	4	4	2
19	5	2	4	2	5	2	4	4	2	5	4	2	5	5	4	2	5	4	2	5	2	4	5	5	2	4	4	5	4	3	4
20	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3	2	1	2
21	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	4	4	2	3	3	4
22	3	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3	4	4	5
23	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	1	2	2	3
24	4	5	3	5	4	5	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	3	4	5	5	3
25	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3	4	4	2
26	5	3	4	3	5	4	2	4	3	5	4	4	3	5	4	2	5	4	2	5	3	4	4	5	2	4	4	5	4	3	4
27	2	5	3	5	2	3	3	3	5	2	3	2	5	2	2	4	2	2	2	2	5	2	3	2	4	2	3	2	4	3	2
28	5	3	4	3	5	4	2	4	3	5	4	4	3	5	4	2	5	4	2	5	3	4	4	5	2	4	4	5	2	1	4

29	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	4	4	2	3	3	4
30	3	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3	4	4	5
31	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	1	2	2	3
32	4	5	3	5	4	5	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	3	4	5	5	3
33	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3	4	4	2
34	5	2	4	3	5	3	4	4	2	5	4	2	5	5	4	2	5	4	3	5	2	4	5	5	3	4	4	5	4	3	4
35	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3	2	1	2
36	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	4	4	2	3	3	4
37	3	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3	4	4	5
38	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	1	2	2	3
39	4	5	3	5	4	5	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	3	4	5	5	3
40	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3	4	4	2
41	5	2	4	3	5	2	4	4	2	5	4	2	5	5	4	2	5	4	2	5	2	4	5	5	2	4	4	5	4	3	4
42	2	3	2	3	2	4	2	3	3	2	2	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	4	2	2	2	2	2	4	3	3
43	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	4	4	2	3	3	4
44	3	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3	4	4	5
45	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	1	2	2	3
46	4	5	3	5	4	5	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	3	4	5	5	3
47	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3	4	4	2
48	5	2	4	3	5	2	4	4	2	5	4	3	5	5	4	3	5	4	2	5	2	4	5	5	2	4	4	5	4	3	4
49	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3	2	1	2
50	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	4	4	2	3	3	4
51	3	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3	4	4	5
52	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	1	2	2	3
53	4	5	3	5	4	5	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	3	4	5	5	3
54	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3	4	4	2
55	5	3	4	3	5	4	2	4	3	5	4	4	3	5	4	2	5	4	2	5	3	4	4	5	2	4	4	5	4	3	4
56	2	5	2	5	3	2	4	2	5	2	2	3	2	4	2	4	2	2	4	2	5	2	2	3	4	2	2	2	4	3	2
57	5	3	4	3	5	4	2	4	3	5	4	4	3	5	4	2	5	4	2	5	3	4	4	5	2	4	4	5	2	1	4
58	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	4	4	2	3	3	4
59	3	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3	4	4	5
60	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	1	2	2	3

ANEXO 7: DATOS DE ENCUESTA PROCESOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	4	4	2
2	3	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3
3	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	1
4	4	5	3	5	4	5	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	3	4
5	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3
6	5	3	4	3	5	3	4	4	3	5	4	3	5	5	4	3	5	4	3	5	3	4	5	5	3	4	4	5
7	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3
8	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	4	4	2
9	3	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3
10	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	1
11	4	5	3	5	4	5	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	3	4
12	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3
13	5	3	4	3	5	4	2	4	3	5	4	4	3	5	4	2	5	4	2	5	3	4	4	5	2	4	4	5
14	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	4	4	2
15	3	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3
16	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	1
17	4	5	3	5	4	5	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	3	4
18	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3
19	5	2	4	2	5	2	4	4	2	5	4	2	5	5	4	2	5	4	2	5	2	4	5	5	2	4	4	5
20	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3
21	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	4	4	2
22	3	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3
23	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	1
24	4	5	3	5	4	5	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	3	4
25	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3
26	5	3	4	3	5	4	2	4	3	5	4	4	3	5	4	2	5	4	2	5	3	4	4	5	2	4	4	5
27	2	5	3	5	2	3	3	3	5	2	3	2	5	2	2	4	2	2	2	2	5	2	3	2	4	2	3	2
28	5	3	4	3	5	4	2	4	3	5	4	4	3	5	4	2	5	4	2	5	3	4	4	5	2	4	4	5

29	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	4	4	2
30	3	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3
31	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	1
32	4	5	3	5	4	5	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	3	4
33	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3
34	5	2	4	3	5	3	4	4	2	5	4	2	5	5	4	2	5	4	3	5	2	4	5	5	3	4	4	5
35	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3
36	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	4	4	2
37	3	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3
38	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	1
39	4	5	3	5	4	5	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	3	4
40	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3
41	5	2	4	3	5	2	4	4	2	5	4	2	5	5	4	2	5	4	2	5	2	4	5	5	2	4	4	5
42	2	3	2	3	2	4	2	3	3	2	2	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	4	2	2	2	2	2
43	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	4	4	2
44	3	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3
45	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	1
46	4	5	3	5	4	5	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	3	4
47	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3
48	5	2	4	3	5	2	4	4	2	5	4	3	5	5	4	3	5	4	2	5	2	4	5	5	2	4	4	5
49	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3
50	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	4	4	2
51	3	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3
52	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	1
53	4	5	3	5	4	5	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	3	4
54	3	4	2	4	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3
55	5	3	4	3	5	4	2	4	3	5	4	4	3	5	4	2	5	4	2	5	3	4	4	5	2	4	4	5
56	2	5	2	5	3	2	4	2	5	2	2	3	2	4	2	4	2	2	4	2	5	2	2	3	4	2	2	2
57	5	3	4	3	5	4	2	4	3	5	4	4	3	5	4	2	5	4	2	5	3	4	4	5	2	4	4	5
58	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	2	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	2	3	4	4	2
59	3	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3
60	1	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	1

ANEXO 8: INFORME SOFTWARE ANTIPLAGIO (TURNITIN-1)

Feedback Studio - Mozilla Firefox
https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&u=1052543168&ts=3&o=844629409

feedback studio | KAIZEN_-_TESIS.docx | /0 | 3 de 8

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

**AUTOR:
SERGIO ARTURO CASTRO ABANTO**

**LIMA – PERÚ
2016**

Resumen de coincidencias X

6 %

1 repo.uta.edu.ec 6 % >
Fuente de Internet

Página: 1 de 143 Número de palabras: 29717

ES 07:22 p.m. 08/09/2017

ANEXO 9: INFORME SOFTWARE ANTIPLAGIO (TURNITIN-2)

Feedback Studio - Mozilla Firefox
https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&u=1052543168&s=3&o=844629409

feedback studio | KAIZEN_-_TESIS.docx | /0 | 3 de 8

Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

LA MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DE PAGO A
PROVEEDORES EN EL AREA DE TESORERIA DE LA
EMPRESA G4S PERU S.A.C. LIMA 2016.

Resumen de coincidencias

6 %

1 repo.uta.edu.ec 6 %
Fuente de Internet

Página: 1 de 143 | Número de palabras: 29717

ES 07:22 p.m. 08/09/2017

ANEXO 10: EVIDENCIAS

EVIDENCIA 1



EVIDENCIA 2



EVIDENCIA 3



EVIDENCIA 4

Lima 05 de Diciembre del 2016

Tesorería
G4S PERU S.A.C.

Señores Autoridades
G4S PERU S.A.C.

Estimados y Distinguidos Señores:

Me place extenderles un cordial saludo, en ocasión de solicitarles el debido permiso a ustedes para realizar el estudio para La Tesis en su prestigiosa empresa **G4S PERU S.A.C.** y acceso a la misma con fines de obtener información que les permitan desarrollar su investigación de tesis para el grado de bachiller o fin de carrera.

Dado que **G4S PERU S.A.C.** es una empresa transnacional, he decidido realizar la investigación en su compañía por la misma razón de que me encuentro laborando en sus instalaciones, y poder obtener información que me permita completar mi Proyecto de Grado sobre el tema de investigación relacionado a **“LA MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DE PAGO A PROVEEDORES EN EL AREA DE TESORERIA DE LA EMPRESA G4S PERU S.A.C. LIMA 2016”**.

En adicción considero oportuno para su empresa, que se realice la investigación de tesis en la misma, y cuyo estudio de tesis contribuirá e impactara en dicha organización positivamente. **La razón de este estudio es mejorar la imagen que tiene la empresa ante los proveedores de bienes y servicios, que nos ayuden a seguir satisfaciendo a nuestros clientes.**

Con saludos cordiales y a tiempo de agradecerles su atención a esta solicitud, aprovechamos la oportunidad para reiterarle mi más alta consideración y estima.

Atentamente,

SERGIO ARTURO CASTRO ABANTO
DNI: 70031124
CODIGO: 2121102567



EVIDENCIA 5



G4S PERU S.A.C.

Av. El Sol 916
La Campiña Chorrillos
Lima 09 Perú

Teléfono : 511 - 213-1200
Fax : 511 - 213-1235
www.g4s.com
www.g4s.com.pe

Lima 05 de Diciembre del 2016

Tesorería
G4S PERU S.A.C.

Señores Autoridades
G4S PERU S.A.C.

Estimados y Distinguidos Señores:

Me place extenderles un cordial saludo, en ocasión de solicitarles el debido permiso a ustedes para realizar el estudio para La Tesis en su prestigiosa empresa **G4S PERU S.A.C.** y acceso a la misma con fines de obtener información que les permitan desarrollar su investigación de tesis para el grado de bachiller o fin de carrera.

Dado que **G4S PERU S.A.C.** es una empresa transnacional, he decidido realizar la investigación en su compañía por la misma razón de que me encuentro laborando en sus instalaciones, y poder obtener información que me permita completar mi Proyecto de Grado sobre el tema de investigación relacionado a **"LA MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DE PAGO A PROVEEDORES EN EL AREA DE TESORERIA DE LA EMPRESA G4S PERU S.A.C. LIMA 2016"**.

En adición considero oportuno para su empresa, que se realice la investigación de tesis en la misma, y cuyo estudio de tesis contribuirá e impactará en dicha organización positivamente. **La razón de este estudio es mejorar la imagen que tiene la empresa ante los proveedores de bienes y servicios, que nos ayuden a seguir satisfaciendo a nuestros clientes.**

Con saludos cordiales y a tiempo de agradecerles su atención a esta solicitud, aprovechamos la oportunidad para reiterarle mi más alta consideración y estima.

Atentamente,

SERGIO ARTURO CASTRO ABANTO
DNI: 70031124
CODIGO: 2121102567



EVIDENCIA 6

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: *Instrumento para medir la relación que existe entre la Mejora Continua y los Procesos de Pago a proveedores.*

OBJETIVO: *Determinar el grado de relación de la Mejora Continua y los Procesos de Pago a Proveedores en el área de tesorería de la empresa BUS PERU SAC. Lima 2016.*

DIRIGIDO A: *Los colaboradores de la empresa BUS PERU SAC. Lima 2016.*

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: *Kazuomi Ruiz Murakami*

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR: *titulado en Ingeniería Industrial*

VALORACION:

NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	LA MAYORIA DE VECES	SIEMPRE
-------	-------------	---------------	---------------------	---------

Kazuomi Ruiz Murakami

FIRMA DEL EVALUADOR:

EVIDENCIA 7

MATRIZ DE VALIDACION

TITULO DE LA TESIS: LA MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DE PAGO A PROVEEDORES EN EL AREA DE TESORERIA DE LA EMPRESA G4S PERU SAC LIMA 2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION				OPCIONES Y/O RECOMENDACIONES				
				NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	LA MAYORIA DE VECES	SIEMPRE	RELACION ENTRE LA		RELACION ENTRE EL						
									SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO
PROCESOS	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS														
	Procesos Estratégicos	Definir Estrategias	La Precision de la estrategias son correctas.														
			La Determinacion tactica se desarrolla de manera sencilla														
			La Especificacion de la tecnica es dificultosa														
	Procesos Clave	Desplegar Objetivos	Expandimos el objetivo de manera correcta														
			El despliegue de la ideas llega a todos en la empresa														
	Procesos Clave	Valor agregado	Marcamos la diferencia antes la competencia														
			Otorgamos mas beneficios que otro productos														
	Procesos Clave	Satisfaccion del cliente	Cumplimos con las necesidades del cliente														
			Complacemos lo que requiere nuestro publico.														
	Procesos de Apoyo	Determinacion de procesos	Estructuracion de procesos segun el area														
			Organización de funciones según su prioridad														
			Control de la Documentación														
	Procesos de Apoyo	Control de procesos	Auditorias Internas														
Conformidades de los procesos																	
Correcciones y Acciones Correctivas																	
Mecanica Administrativa	Planeacion	Lograr tener un control sobre todo el proceso de compras															
		Ser aliado estratégico de los proveedores															
		La empresa tiene un flujo de procesos para pago a proveedores															
Mecanica Administrativa	Organización	Clasificación de pagos dentro por estado critico															



EVIDENCIA 8

Dinamica Administrativa	Integracion	El perfil del empleado está de acorde al perfil del puesto.																			
		Los participantes conocen en su totalidad el proceso de pago a proveedores.																			
	Direccion	La dirección de la empresa toma parte activa y esclarece las ideas en planes específicos.																			
		Tener encargados de compra para realizar seguimiento a los objetivos del proceso																			
	Control Administrativo	El proceso actual es el más adecuado.																			
		Se cumplen los plazos de pagos establecidos																			


 FIRMA DEL EVALUADOR:

EVIDENCIA 9

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: *Instrumento para medir la relación que existe entre la Mejora Continua y los Procesos de Pago a proveedores.*

OBJETIVO: *Determinar el grado de relación de la Mejora Continua y los Procesos de Pago a Proveedores en el área de Terceriza de la empresa GAS PERU SAC. Lima 2016.*

DIRIGIDO A: *Los colaboradores de la empresa GAS PERU SAC. Lima 2016.*

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: *Kazuomi Ruiz Murakami*

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: *titulado en Ingeniería Industrial*

VALORACION:

NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	LA MAYORIA DE VECES	SIEMPRE
-------	-------------	---------------	---------------------	---------

Kazuomi

FIRMA DEL EVALUADOR:

EVIDENCIA 10

MATRIZ DE VALIDACION

TITULO DE LA TESIS:

LA MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DE PAGO A PROVEEDORES EN EL AREA DE TESORERIA DE LA EMPRESA GAS PERU SAC LIMA 2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA		CRITERIOS DE EVALUACION								OPCIONES Y/O RECOMENDACIONES							
						RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y LOS ITEMS		RELACION ENTRE LOS ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA									
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO								
MEJORA CONTINUA	Selección de los problemas (oportunidades de mejora)	Identificación de problemas de Calidad.	Localizamos facilmente los problemas de calidad Conocemos cual es el origen de los problemas en la calidad Los colaboradores reconocen la existencia de un problemas de calidad																		
	Cuantificación y subdivisión del problema.	Valoración de los problemas	El retraso en la colocación de solicitudes de compra, puede ser diferente según el tipo de solicitud																		
			El tiempo de prestación de los servicios puede variar según el tipo de cliente.																		
			Los defectos de un producto pueden ser de varios tipos, con diferentes frecuencias																		
			Los días de inventario de materiales pueden ser diferentes, según el tipo de material																		
	Análisis de las causas, raíces específicas.	Verificar los problemas	El tiempo de prestación de los servicios puede variar según el tipo de cliente.																		
			Las demoras por fallas pueden provenir de secciones diferentes del proceso o de los equipos.																		
	Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de	Grado de Desempeño	Comprobamos los verdaderos problemas																		
			Existe información adecuada para comprobar los problemas																		
			El tiempo adecuado para la verificación																		
	Definición y programación de soluciones	Identificar soluciones	El nivel de desempeño alto.																		
			El nivel de desempeño medio																		
El nivel de desempeño bajo.																					
Planeación soluciones		Las soluciones son fáciles de identificar																			
	Reconocemos las correcciones que podrían implementarse																				
Probar la efectividad	Probar la efectividad	Implementamos arreglos ante el desorden																			
		Proyectamos en tiempo de los resultados																			
			Programamos la mejores según la complejidad del caso																		
			Organizamos los procesos según su prioridad																		
			Demostramos la mejores antes las nuevas estrategias																		
			Experimentar con nuevas maneras de trabajo																		

EVIDENCIA 11

Implantación de soluciones	Asegurar la asimilación	Intentar reducir los procesos.																			
		Adecuamos la mejora según nuestro desempeño																			
		Mantener el desarrollo ante las nuevas tareas																			
		Estabilizar los resultados de desarrollo																			
Acciones de Garantía	Estabilidad de los resultados	La consistencia de la mejora es adecuada																			
		Adecuamos la permanencia de las mejoras																			
		Equilibramos los resultados del crecimiento																			


 FIRMA DEL EVALUADOR:

EVIDENCIA 12

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Instrumento para medir la relación que existe entre la Mejora Continua y los Procesos de Pago a Proveedores.

OBJETIVO: Determinar el grado de relación de la Mejora Continua y los Procesos de Pagos a Proveedores en el área de Tesorería de la empresa GAS PERU SAC. Lima 2016.

DIRIGIDO A: Los colaboradores de la empresa GAS PERU SAC. Lima 2016.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:
Vasquez Ruiz Segundo

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:
Ingeniero Industrial.

VALORACION:

NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	LA MAYORIA DE VECES	SIEMPRE
-------	-------------	---------------	---------------------	---------


FIRMA DEL EVALUADOR:

EVIDENCIA 13

MATRIZ DE VALIDACION

TITULO DE LA TESIS: LA MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DE PAGO A PROVEEDORES EN EL AREA DE TESORERIA DE LA EMPRESA G4S PERU SAC LIMA 2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OPCIONES Y/O RECOMENDACIONES
				NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	LA MAYORIA DE VECES	SIEMPRE	RELACION ENTRE LA		RELACION ENTRE LA		RELACION ENTRE EL		RELACION ENTRE		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
PROCESOS	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS														
	Procesos Estratégicos	Definir Estrategias	La Precision de la estrategias son correctas.														
			La Determinación táctica se desarrolla de manera sencilla														
	La Especificación de la técnica es dificultosa																
	Desplegar Objetivos	Expandimos el objetivo de manera correcta															
		El despliegue de la ideas llega a todos en la empresa															
	Procesos Clave	Valor agregado	Marcamos la diferencia antes la competencia														
			Otorgamos mas beneficios que otro productos														
	Satisfacción del cliente	Cumplimos con las necesidades del cliente															
		Complacemos lo que requiere nuestro publico.															
	Procesos de Apoyo	Determinación de procesos	Estructuración de procesos según el area														
			Organización de funciones según su prioridad														
		Control de procesos	Control de la Documentación Auditorias Internas														
	Conformidades de los procesos																
	Mecanica Administrativa	Planeación	Correcciones y Acciones Correctivas														
Lograr tener un control sobre todo el proceso de compras																	
Organización		Ser aliado estratégico de los proveedores															
	La empresa tiene un flujo de procesos para pago a proveedores																
			Clasificación de pagos dentro por estado crítico														

EVIDENCIA 14

Dinamica Administrativa	Integracion	El perfil del empleado está de acorde al perfil del puesto. Los participantes conocen en su totalidad el proceso de pago a proveedores.																		
	Direccion	La dirección de la empresa toma parte activa y esclarece las ideas en planes específicos. Tener encargados de compra para realizar seguimiento a los objetivos del proceso																		
	Control Administrativo	El proceso actual es el más adecuado. Se cumplen los plazos de pagos establecidos																		


 FIRMA DEL EVALUADOR: _____

EVIDENCIA 15

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Instrumento para medir la relación que existe entre la Opleca Continua y los Procesos de Pago a Proveedores.

OBJETIVO: Determinar el grado de relación de la Opleca Continua y los Procesos de Pago a Proveedores en el área de Tesorería de la empresa BUS PERU SAC. Lima 2016.

DIRIGIDO A: Los colaboradores de la empresa BUS PERU SAC. Lima 2016.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:
Varguez Ruiz Segundo

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:
Ingeniero Industrial.

VALORACION:

NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	LA MAYORIA DE VECES	SIEMPRE
-------	-------------	---------------	---------------------	---------



FIRMA DEL EVALUADOR:

EVIDENCIA 16

MATRIZ DE VALIDACION

TITULO DE LA TESIS:

LA MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DE PAGO A PROVEEDORES EN EL AREA DE TESORERIA DE LA EMPRESA G4S PERU SAC LIMA 2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA		CRITERIOS DE EVALUACION								OPCIONES Y/O RECOMENDACIONES				
						RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y LOS ITEMS		RELACION ENTRE LOS ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA						
				NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	LA MAYORIA DE VECES	SIEMPRE	SI	NO	SI	NO	SI		NO	SI	NO	
MEJORA CONTINUA	Selección de los problemas (oportunidades de mejora)	Identificación de problemas de Calidad.	Localizamos facilmente los problemas de calidad Conocemos cual es el origen de los problemas en la calidad Los colaboradores reconocen la existencia de un problemas de calidad															
	Cuantificación y subdivisión del problema.	Valoración de los problemas	El retraso en la colocación de solicitudes de compra, puede ser diferente según el tipo de solicitud El tiempo de prestación de los servicios puede variar según el tipo de cliente. Los defectos de un producto pueden ser de varios tipos, con diferentes frecuencias. Los dias de inventario de materiales pueden ser diferentes, según el tipo de material. El tiempo de prestación de los servicios puede variar según el tipo de cliente. Las demoras por fallas pueden provenir de secciones diferentes del proceso o de los equipos.															
	Análisis de las causas, raíces específicas.	Verificar los problemas	Comprobamos los verdaderos problemas Existe información adecuada para comprobar los problemas El tiempo adecuado para la verificación															
	Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de	Grado de Desempeño.	El nivel de desempeño alto El nivel de desempeño medio El nivel de desempeño bajo Las soluciones son faciles de identificar Reconocemos las correcciones que podrian implementarse Implementamos arreglos ante el desorden Proyectamos en tiempo de los resultados Programamos la mejores según la complejidad del caso Organizamos los procesos según su prioridad Demostramos la mejores antes las nuevas estrategias Probar la efectividad Experimentar con nuevas maneras de trabajo															
	Definición y programación de soluciones	Identificar soluciones																
		Planeacion soluciones																

EVIDENCIA 17

	Implantación de soluciones	Intentar reducir los procesos																		
	Asegurar la asimilación	Adecuamos la mejora según nuestro desempeño																		
		Mantener el desarrollo ante las nuevas tareas																		
Acciones de Garantía	Estabilidad de los resultados	Estabilizar los resultados de desarrollo																		
		La consistencia de la mejora es adecuada																		
		Adecuamos la permanencia de las mejoras																		
		Equilibramos los resultados del crecimiento																		

Siguera

FIRMA DEL EVALUADOR:

EVIDENCIA 18

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: *Instrumento para medir la relación que existe entre la Mejora Continua y los Procesos de Pago a Proveedores.*

OBJETIVO: *Determinar el grado de relación de la Mejora Continua y los Procesos de Pago a Proveedores en el área de tesorería de la empresa BUS PERU SAC. Lima 2016.*

DIRIGIDO A: *Los colaboradores de la empresa BUS PERU SAC. Lima 2016.*

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

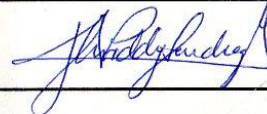
Sánchez Granados, Jorddy Nilton

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:

Lic. Administración de Negocios Internacionales.

VALORACION:

NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	LA MAYORIA DE VECES	SIEMPRE
-------	-------------	---------------	---------------------	---------



FIRMA DEL EVALUADOR:

EVIDENCIA 19

MATRIZ DE VALIDACION

TITULO DE LA TESIS:

LA MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DE PAGO A PROVEEDORES EN EL AREA DE TESORERIA DE LA EMPRESA G4S PERU SAC LIMA 2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACION								OPCIONES Y/O RECOMENDACIONES					
				NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	LA MAYORIA DE VECES	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y LOS ITEMS		RELACION ENTRE LOS ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA							
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO						
MEJORA CONTINUA	Selección de los problemas (oportunidades de mejora)	Identificación de problemas de Calidad.	Localizamos fácilmente los problemas de calidad																		
			Conocemos cual es el origen de los problemas en la calidad																		
			Los colaboradores reconocen la existencia de un problemas de calidad																		
	Cuantificación y subdivisión del problema	Valoración de los problemas	El retraso en la colocación de solicitudes de compra, puede ser diferente según el tipo de solicitud																		
			El tiempo de prestación de los servicios puede variar según el tipo de cliente																		
			Los defectos de un producto pueden ser de varios tipos, con diferentes frecuencias.																		
			Los días de inventario de materiales pueden ser diferentes, según el tipo de material.																		
			El tiempo de prestación de los servicios puede variar según el tipo de cliente.																		
	Análisis de las causas, raíces específicas.	Verificar los problemas	Las demoras por fallas pueden provenir de secciones diferentes del proceso o de los equipos																		
			Comprobamos los verdaderos problemas																		
Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de	Grado de Desempeño.	Existe información adecuada para comprobar los problemas																			
		El tiempo adecuado para la verificación																			
		El nivel de desempeño alto.																			
Definición y programación de soluciones	Identificar soluciones	El nivel de desempeño medio																			
		El nivel de desempeño bajo.																			
	Planeación soluciones	Las soluciones son fáciles de identificar.																			
		Reconocemos las correcciones que podrían implementarse																			
Probar la efectividad	Probar la efectividad	Implementamos arreglos ante el desorden																			
		Proyectamos en tiempo de los resultados																			
			Programamos la mejores según la complejidad del caso																		
			Organizamos los procesos según su prioridad																		
			Demostramos la mejores antes las nuevas estrategias																		
			Experimentar con nuevas maneras de trabajo																		

EVIDENCIA 20

Implantación de soluciones	Asegurar la asimilación	Intentar reducir los procesos																			
		Adecuamos la mejora según nuestro desempeño																			
		Mantener el desarrollo ante las nuevas tareas																			
		Estabilizar los resultados de desarrollo																			
Acciones de Garantía	Estabilidad de los resultados	La consistencia de la mejora es adecuada																			
		Adecuamos la permanencia de las mejoras																			
		Equilibramos los resultados del crecimiento																			


 FIRMA DEL EVALUADOR:

EVIDENCIA 21

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: *Instrumento para medir la relación que existe entre la Mejora Continua y los Procesos de Pago a Proveedores.*

OBJETIVO: *Determinar el grado de relación de la Mejora Continua y los Procesos de Pago a Proveedores en el área de Tesorería de la empresa GAS PERU SAC Lima 2016.*

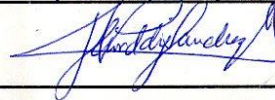
DIRIGIDO A: *Los colaboradores de la empresa GAS PERU SAC. Lima 2016*

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: *Sánchez Granados, Freddy Milton*

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: *Lic. Administración de Negocios Internacionales*

VALORACION:

NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	LA MAYORIA DE VECES	SIEMPRE
-------	-------------	---------------	---------------------	---------



FIRMA DEL EVALUADOR:

EVIDENCIA 22

MATRIZ DE VALIDACION

TITULO DE LA TESIS:

LA MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DE PAGO A PROVEEDORES EN EL AREA DE TESORERIA DE LA EMPRESA G4S PERU SAC LIMA 2016

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION				OPCIONES Y/O RECOMENDACIONES				
				NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	LA MAYORIA DE VECES	SIEMPRE	RELACION ENTRE LA		RELACION ENTRE EL						
									SI	NO	SI	NO		SI	NO		
PROCESOS	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS														
	Procesos Estratégicos	Definir Estrategias	La Precision de la estrategias son correctas.														
			La Determinacion tactica se desarrolla de manera sencilla														
	La Especificacion de la tecnica es dificultosa																
	Procesos Clave	Desplegar Objetivos	Expandimos el objetivo de manera correcta														
			El despliegue de la ideas llega a todos en la empresa														
	Procesos Clave	Valor agregado	Marcamos la diferencia antes la competencia														
			Otorgamos mas beneficios que otro productos														
	Procesos Clave	Satisfaccion del cliente	Cumplimos con las necesidades del cliente														
			Complacemos lo que requiere nuestro publico.														
	Procesos de Apoyo	Determinacion de procesos	Estructuracion de procesos según el area														
			Organización de funciones según su prioridad														
Procesos de Apoyo	Control de procesos	Control de la Documentación															
		Auditorias Internas															
Mecanica Administrativa	Planeacion	Conformidades de los procesos															
		Correcciones y Acciones Correctivas															
Mecanica Administrativa	Organización	Lograr tener un control sobre todo el proceso de compras															
		Ser aliado estratégico de los proveedores															
Mecanica Administrativa	Organización	La empresa tiene un flujo de procesos para pago a proveedores															
		Clasificación de pagos dentro por estado critico															

EVIDENCIA 23

Dinamica Administrativa	Integracion	El perfil del empleado está de acorde al perfil del puesto.																		
		Los participantes conocen en su totalidad el proceso de pago a proveedores.																		
	Direccion	La dirección de la empresa toma parte activa y esclarece las ideas en planes específicos.																		
		Tener encargados de compra para realizar seguimiento a los objetivos del proceso																		
	Control Administrativo	El proceso actual es el más adecuado.																		
		Se cumplen los plazos de pagos establecidos																		


 FIRMA DEL EVALUADOR: