

## El Kaizen como base para el progreso de las micro y pequeñas empresas de Trujillo, 2014

Sandra E. Cortez Vidal<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Nacional de Trujillo, sandra\_covi@hotmail.com

Recibido: 07-06-2016

Aceptado: 02-11-2016

### RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo determinar el impacto del Kaizen, entendido como un esfuerzo constante de todos los miembros de la empresa enfocado en la mejora continua, para el progreso empresarial. Para extraer conclusiones teniendo como base la teoría; se utilizó el método deductivo-inductivo. La población estuvo constituida por 176 micro y pequeñas empresas de Trujillo y seleccionando para la muestra a 119 micro y pequeña empresa en la ciudad de Trujillo. Se utilizó la técnica de la encuesta, siendo el instrumento el cuestionario con la finalidad de sondear a la Mype acerca del impacto que tiene al emplear el Kaizen obteniéndose que el 35% prefiere implantar el Kaizen en su empresa para la mejora continua, el 25% considera que el ambiente de trabajo debe tener orden, el 24% limpieza y 21% organización. En cuanto al fundamento para el Kaizen el 38% indican cambio cultural, un 31% simplicidad en el sistema productivo asimismo un 31% en simplicidad en el sistema de gestión. Puesto que permite el mejoramiento y cumplimiento de la calidad el 28% indica para ser competitivas, el 29% señala para cumplir con las políticas de calidad y el 25% para el control de procesos. Para reducir costos, el 34% indica que es pertinente el mejoramiento de la productividad indican y el 33% en mejorar la calidad. Lo que conlleva al progreso empresarial en cuanto permite un manejo eficiente y eficaz de los recursos. En relación a las alternativas que prefieren las micro y pequeñas empresas para apoyar el Kaizen el 24% indica para administrar el tiempo, asimismo un 24% para acentuar la cultura. y el 22% para el mejoramiento continuo. Es así que las Mypes para direccionarse a la calidad deben ser competentes, aplicar monitoreo constante, cumplir con perspectivas del cliente, ambiente donde laboran e innovación cultural.

**Palabras clave:** Kaizen – Progreso empresarial –Mype-costos

### ABSTRACT

The objective of this study was to determine the impact of Kaizen, understood as a constant effort by all members of the company focused on continuous improvement, for business progress. To draw conclusions based on theory, the deductive- Inductive. The population was constituted by 176 micro and small companies of Trujillo and selecting for the sample to 119 micro and small company in the city of Trujillo. Se was used the technique of the survey, being the instrument the questionnaire with the purpose of probing to The Mype make of the impact that has the use of Kaizen obtaining 35% prefer to implement the Kaizen in their company for continuous improvement, 25% consider that the working environment must have order, 24% cleaning and 21% organization. Regarding the basis for the Kaizen, 38% indicate cultural change, 31% simplicity in the production system and 31% in simplicity in the management system. Since it allows the improvement and compliance of quality, 28% indicates to be Competitive, 29% indicated to comply with quality policies and 25% for process control. To reduce costs, 34% indicated that productivity improvement is relevant and 33% improvement in quality. This leads to business progress in that it allows efficient and effective management of resources. Regarding the alternatives that micro and small companies prefer to support the Kaizen, 24% indicate to manage the time, and also 24% to accentuate the culture. And 22% for continuous improvement. It is so that the Mypes to address quality should be competent, apply constant monitoring, meet customer perspectives, environment where they work and cultural innovation.

**Keywords:** Kaizen - Mype-cost- business progress

## I. INTRODUCCIÓN

En el amplio y complejo mundo empresarial la empresa se enfrenta día a día a una realidad competitiva en la que cada vez, deben ser mejores para no ser desplazados por la competencia. En la que el Kaizen se torna atractivo para el progreso empresarial, ya que está enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. Puesto que no es necesario utilizar costosas tecnologías, ni sistemas complejos de administración para implementar métodos que permitan mejorar de forma continúa los niveles de eficiencia y efectividad en el uso de los recursos.

Las micro y pequeñas empresas como parte sustancial de la realidad, deberán encaminarse de manera sostenida hacia el kaizen como una oportunidad de cambio para mejorar continuamente y diferenciarse de la competencia, en la que al emplearlo adecuadamente los resultados serán positivos en beneficios de la empresa y de los miembros que la integran logrando así un progreso empresarial. Velásquez (2011:134) considera que las micro y pequeñas empresas tienen un papel fundamental en el desarrollo nacional, regional y local. Cerca del 99% de las empresas en el Perú son micro y pequeñas empresas que ocupa al 75% de la población económicamente activa y contribuye con el 42% de la producción nacional y genera cerca del 45 % del PBI.

Las MYPEs como la principal fuente dinamizadora en el mercado, de empleo y alivio de la pobreza conlleva a que:

- Proporcionan puestos de trabajo.
- Reducen la pobreza por medio de actividades de generación de ingreso.
- Incentivan el espíritu empresarial y el carácter emprendedor de la población
- Son la principal fuente de desarrollo del sector privado
- Mejoran la distribución del ingreso.
- Contribuyen al ingreso nacional y al crecimiento económico.

La Ley de promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente DS.N°008-2008, Ley Mype (El Peruano 2008), señala el concepto de la micro y pequeña empresa en su Art 4 señala: Una Mype es una unidad económica constituida por una persona natural y jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Al transcurrir los años vemos un escenario en la que el concepto de Kaizen ha tomado primacia, puesto que el Kaizen ha adquirido relevancia para la mejora de la productividad y calidad en el desarrollo de la empresa, es decir al referirse a kaizen consiste en realizar mejoras constantes que aunque sean pequeñas y sencillas disminuyen los gastos y a la vez aumentan la calidad e incrementan la productividad. El Kaizen como herramienta gerencial permite que los objetivos organizacionales sean logrados a un menor costo y justo a tiempo, permitiendo mejorar los procesos y añadir valor agregado al servicio que desempeña la empresa. Gómez (2010:44), señala que, El Kaizen al ser un instrumento para el desarrollo conlleva a la determinación de conceptos a ser mejorados (ejemplo: plazo de entrega, calidad, productividad, costos). El Kaizen se realiza en una área de Gemba, o lugar donde ocurre la acción, para incrementar la productividad controlando los procesos de manufactura, mediante la reducción de los tiempos de ciclo, criterios de calidad y métodos de trabajo por operación. Según Suarez (2011:230) señala que, el Kaizen considera al tiempo un recurso estratégico, ya que el tiempo es uno de los recursos más escasos dentro de cualquier micro y pequeña empresa, es por ello que es uno de los que se desperdician con más frecuencia. De allí que solo ejerciendo control sobre este recurso se pueden poner en marcha las otras tareas administrativas y prestarles el grado de atención que merecen. El tiempo a pesar de que este recurso es extremadamente crítico y valioso, es uno de los activos que en la mayoría de las empresas se maneja con menor cuidado y ello puede ser así porque el tiempo no aparece en el balance o en los estados de resultados, dado que no es tangible y porque parece ser gratis. Pero el tiempo es un activo administrable y de esto toma nota el Kaizen, por ello la utilización ineficiente del tiempo da como resultado el estancamiento, ya que los materiales, los productos, la información y los documentos permanecen en un lugar sin agregar valor. En el trabajo de oficina, sucede cuando un

documento de información permanece en un escritorio o dentro de un computador esperando una decisión.

La aplicación del Kaizen para el progreso empresarial trae consigo resultados concretos, en un lapso relativamente corto esto es dependiendo del tamaño de la micro y pequeña empresa y de su cantidad de personal es el tiempo que se ha de tardar y a un bajo costo esto es mediante la detección, prevención y eliminación sistemática, del uso excesivo de recursos ,por lo tanto aumenta el beneficio apoyado en el trabajo en de todos los miembros para alcanzar las metas establecidas por la dirección de la empresa. La utilización ineficiente del tiempo da como resultado el estancamiento. Los materiales, los productos, la información y los documentos permanecen en un lugar sin agregar valor alguno. En el área de producción, el desperdicio temporal toma la forma de inventario. En el trabajo de oficina, esto sucede cuando un documento o segmento de información permanece en un escritorio o dentro de un computador esperando una decisión o una firma. Todo estancamiento produce despilfarro. Los desperdicios (muda) conducen invariablemente a la pérdida de tiempo, por eso el lugar de trabajo (gemba) debe estar siempre ordenado.

El tiempo es un activo que con frecuencia se desprecia. Si se dilapida pone en peligro el mejor de los planes; si se utiliza cuidadosamente hace que la administración sea más efectiva y menos inquietante. El tiempo es irrecuperable. Al menos en teoría, siempre es posible obtener más dinero o contratar otra persona, pero el tiempo debe utilizarse con prudencia. Una vez que el tiempo se ha gastado, nadie tiene una segunda oportunidad para usarlo.

Este desperdicio (muda) es mucho más frecuente en el sector servicios. Mediante la eliminación de los cuellos de botella de tiempo que no agregan valor, el sector servicios debe tener la capacidad de lograr incrementos sustanciales, tanto en eficiencia como en satisfacción del cliente. Por cuanto no tiene costo alguno, la eliminación del muda es una de las formas más fáciles que tiene la empresa para mejorar sus operaciones. Todo lo que tenemos que hacer es ir a los lugares de trabajo (gemba), observar lo que está sucediendo allí, reconocer el muda y emprender los pasos necesarios para su eliminación. El tiempo también puede ser administrado para darle un uso óptimo, en la misma forma que se maneja cualquiera de los activos tangibles de la organización.

El Kaizen como un armonioso método de mejoramiento constante que sobresale por ser aplicable a todo nivel, tanto en la vida social, como en la vida personal y en la micro y pequeñas empresas. En este último se caracteriza por desarrollar una cultura y dar participación a todos.

Haciendo referencia a la población seleccionada, las micro y pequeñas empresas formales del sector comercio e industria de Trujillo constituyen un sector prioritario para implementar políticas de desarrollo sostenible alejadas del enfoque asistencialista, siendo flexible y adaptable ante cambios requeridos por los mercados y por la estructura económica cada vez más dinámica asimismo según Perez(2008:89), afirma que,la Mype tiene una importancia fundamental para el combate de la pobreza, es por ello que se deben dar facilidades para que accedan al financiamiento para que de esta manera puedan surgir y combatir la pobreza.Beer(2010:44), señala que, con las micro y pequeñas empresas se logra el desarrollo con inclusión social, por la necesidad de promover un desarrollo territorial basado en el desempeño de las micro, pequeñas y en su efectiva inserción en los mercados, favoreciendo de esta manera la generación de empleo, la democratización de oportunidades y la participación de los ciudadanos, es decir, la inclusión social. De esta manera busca que las micro y pequeñas empresas ingresen en el mercado para generar empleo y oportunidades a los pobladores del país; tienen una calificación en cuanto a producto para exportar, su limitación es que deben hacer consorcios de exportación

De ahí que se planteo el siguiente problema: ¿Qué impacto tiene el Kaizen como base para el progreso de las micro y pequeñas empresas de Trujillo, 2014?. Cuya hipótesis fue: El Kaizen tiene impacto positivo como base para el progreso empresarial de las micro y pequeñas empresas de Trujillo, 2014.

Es por ello que se buscó determinar el impacto del kaizen para el progreso empresarial de las micro y pequeñas empresas de Trujillo.

## II. MATERIAL Y MÉTODOS

### 2.1 OBJETO DE ESTUDIO

La investigación tuvo como objeto de estudio a las micro y pequeñas empresas comerciales e industriales de la ciudad de Trujillo.

La población estuvo conformada por las 176 micro y pequeñas empresas formales del sector comercio dedicadas a la venta de productos diversos e industria dedicadas a la fabricación en la ciudad de Trujillo del periodo 2014 según el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa – REMYPE. Para integrar la muestra se consideró a 119 Mypes formales de la ciudad de Trujillo.

Por otro lado, las variables de estudio fueron:

#### Variable Independiente

**Kaizen:** Es un esfuerzo constante, enfocado en la mejora continua de toda la empresa, ya que requiere el esfuerzo de todos los miembros de manera armónica y proactiva.

Reducción de costos: Optimización de la forma más eficiente de comprar solo aquello que agregue valor a la empresa y evitar productos defectuosos.

Competencia: Capacidad de una empresa para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan.

Mejora continua: Proceso que permite a las empresas mejorar continuamente, ya que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes debido a la competencia y tecnología.

Productividad: Referente a la producción de productos a un menor coste.

#### Variable dependiente:

**Progreso empresarial:** Proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa

Innovación: Referente a mejoras en los procesos de producción y comercialización y de materiales utilizados para mejorar la calidad y tener ventaja competitiva

Manejo de recursos: Referente a la eficiencia y eficacia de manejar los recursos de la empresa para el crecimiento sostenible

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Kaizen	Es un esfuerzo constante enfocado en la mejora continua de toda la empresa, ya que requiere el esfuerzo de todos los miembros de manera armónica y proactiva	Resultado obtenido de las respuestas fue medido a través del instrumento seleccionado como cuestionario de encuesta, cuenta con una validez de constructo y haciendo uso del coeficiente de correlación de Pearson se encontró correlaciones significativas	Reducción de costos Competencia Mejora Continua Productividad
Progreso empresarial	Proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa		Innovación Manejo de recursos

**2.2 INSTRUMENTOS O FUENTES DE INFORMACIÓN.** El instrumento que permite recoger la información fue la encuesta, en la que cuenta con una validez de constructo y haciendo uso del coeficiente de correlación de Pearson se encontró correlaciones significativas; cuenta con confiabilidad de consistencia interna, donde el valor del alfa de Cronbach fue 0.73, lo cual es aceptable. Dicha encuesta esta dirigida a los conductores de las Mypes en el periodo 2014, consta de 11 preguntas ,con alternativas multiples.El objetivo de la encuesta es sondear a la Mype acerca del impacto que tiene al emplear el Kaizen

### 2.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS

El método utilizado fue deductivo - inductivo cuya técnica fue el cuestionario (encuesta). Las preguntas de las encuestas se elaboraron y aplicaron a los micro y pequeños empresarios jurídicas formales de las 119 Mypes, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación. La encuesta se elaboró en base a planteamientos teóricos y definiciones en materia del Kaizen y progreso empresarial en el campo de las micro y pequeñas empresas aproximándonos así a nuestra realidad. Para el cálculo del tamaño de la muestra se realizo en base a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pq}{E^2}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 (0.6)(0.4)}{(0.05)^2}$$
$$n = 369_{\text{Mypes}}$$
$$n_0 = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$
$$n_0 = \frac{369}{1 + \frac{369-1}{176}}$$
$$n_0 = 119$$

Mypes (Muestra Ajustada )

### 2.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS

- Se pidió permiso a cada Mype para realizar la encuesta
- Se obtuvo los datos de cada Mype
- Se vaciaron los datos en una hoja de calculo Excel para su tratamiento
- Se analizó los resultados y se prosiguió a dar la descripción y explicación de los mismos.

## III. RESULTADOS

Es oportuno reconocer que hoy en dia se enfrenta a un nuevo mundo caracterizado por cambios acelerados que influyen en todos los sistemas especialmente al empresarial. Siendo inevitable que las micro y pequeñas empresas deban adaptarse al mercado es en donde en la investigación realizada a continuación se presenta sobre el Kaizen como base para el progreso empresarial encontrándose lo siguiente:

La tabla 1 se aprecia visiblemente sobre las consideraciones para el mejoramiento de la calidad en la que el mayor porcentaje de micro y pequeñas empresas prefieren para ser competitivas en un 28%, un 25% precios y forma de entrega, un 24 % de los entrevistados respondieron prefieren satisfacer al cliente y mientras que un 23% de los entrevistados respondieron una imagen corporativa.

**Tabla 1.** Consideraciones para el mejoramiento de la calidad

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE DE MYPES</b>
IMAGEN CORPORATIVA	27	23%
PRECIOS Y FORMA DE ESTRATEGIA DEL PRODUCTO	30	25%
SER COMPETITIVA	33	28%
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	29	24%
TOTAL	119	100%

La tabla 2 Referente a la esencia del Kaizen, los resultados se muestran que de los encuestados un 38% de Mypes prefiere cambio cultural, un 31% prefiere simplicidad en el sistema productivo, asimismo el 37% prefiere simplicidad en el sistema de gestión.

**Tabla 2.** Esencia del Kaizen

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE DE MYPES</b>
CAMBIO CULTURAL	45	38%
SIMPLICIDAD EN EL SISTEMA PRODUCTIVO	37	31%
SIMPLICIDAD EN EL SISTEMA DE GESTIÓN	37	31%
TOTAL	119	100%

La tabla 3 muestra las consideraciones que tienen las micro y pequeñas empresas para el progreso empresarial, se ha obtenido que el 37% prefiere un manejo eficiente y eficaz de los recursos, mientras que el 32% innovación de producción y un 31 % innovación de procesos de un total de 119 micro y pequeñas empresas encuestadas.

**Tabla 3.** Consideraciones para el progreso empresarial

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE DE MYPES</b>
MANEJO EFICIENTE Y EFICAZ DE LOS RECURSOS	44	37%
INNOVACIÓN DE PRODUCCIÓN	38	32%
INNOVACIÓN DE PROCESOS	37	31%
TOTAL	119	100%

La tabla 4 nos representa las maneras de reducir los costos, en un 34 % de los entrevistados señala mediante el mejoramiento de la productividad, mientras que un 33% mejorando la calidad, un 21% reducción del espacio utilizado, mientras que un 13% señalaron mediante reducción del tiempo ocioso de las maquinas y equipos de un total de 119 Micro y pequeñas empresas encuestadas.

**Tabla 4.** Maneras de reducir los costos

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE DE MYPES</b>
MEJORANDO LA PRODUCTIVIDAD	40	34%
MEJORANDO CALIDAD	39	33%
REDUCCIÓN DEL ESPACIO UTILIZADO	25	21%
REDUCCIÓN DEL TIEMPO OCIOSO DE LAS MÁQUINAS Y EQUIPOS	15	13%
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>	<b>100%</b>

La tabla 5 se observa las consideraciones para implantar el Kaizen en la que los micro y pequeños empresarios respondieron un 34% para la mejora continua asimismo el 34% para reducir costos y mientras un 31 % para eliminar cuellos de botella de un total de 119 micro y pequeñas empresas encuestadas

**Tabla 5.** Consideraciones para implantar el kaizen

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE DE MYPES</b>
ELIMINAR CUELLOS DE BOTELLA	37	31%
MEJORA CONTINUA	41	35%
REDUCIR COSTOS	41	34%
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>	<b>100%</b>

La tabla 6 nos muestra las consideraciones apropiadas para el cumplimiento de la calidad los resultados nos muestran que que el mayor porcentaje se debe a que consideran las políticas de calidad un 29%, un 25% reconoce mediante control de procesos, asimismo un 25% respondieron cumplimiento de expectativas del cliente, mientras el 21% respondieron tratar de brindar el mejor producto.

**Tabla 6.** Consideraciones apropiadas para el cumplimiento de la Calidad

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE DE MYPES</b>
TRATAR DE BRINDAR EL MEJOR PRODUCTO	25	21%
CONTROL DE PROCESOS	30	25%
CUMPLIMIENTO DE ESPECTATIVAS DEL CLIENTE	30	25%
POLITICAS DE CALIDAD	34	29%
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>	<b>100%</b>

La tabla 7 nos muestra que los micro y pequeños empresarios reconocen que debe tener el ambiente(espacio) de trabajo, en un 25 % orden, un 24 % respondieron limpieza, un 21 % respondieron los encuestados organización, un 15 % mantenimiento y control y mientras un 14 % seguridad y ambiente agradable.

**Tabla 7.** Consideraciones que debe tener el ambiente(espacio) de trabajo

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE DE MYPES</b>
ORGANIZACIÓN	25	21%
ORDEN	30	25%
LIMPIEZA	29	24%
MANTENIMIENTO Y CONTROL	18	15%
SEGURIDAD Y AMBIENTE AGRADABLE	17	14%
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>	<b>100%</b>

La tabla 8 nos muestra como apoyar el Kaizen en las Mypes. El 30% de los entrevistados respondieron dando participación a los trabajadores, el 24% de los entrevistados respondieron administración del tiempo asimismo el 24 % acentuando la cultura de la empresa y el 22% respondieron mediante el mejoramiento continuo de un total de 119 micro y pequeñas empresas encuestadas.

**Tabla 8.** Apoyo del Kaizen a las Mypes

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE DE MYPES</b>
MEJORAMIENTO CONTINUO	26	22%
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO ACENTUAR LA CULTURA DE LA EMPRESA	29	24%
DAR PARTICIPACIÓN A LOS TRABAJADORES	28	24%
TOTAL	36	30%
	119	100%

#### IV. DISCUSIÓN

En la determinación sobre las consideraciones para el mejoramiento de la calidad se aprecia el mayor porcentaje de micro y pequeñas empresas prefieren para ser competitivas en un 28%, un 25% precios y forma de entrega, como se aprecia en la tabla N° 1. Se coincide con Pérez (2008:83) que señala que, el mejoramiento de la calidad es esencial para dar inicio a la reducción de costos. Mejorar la calidad de los procesos de trabajo genera como resultado una menor cantidad de errores, de productos defectuosos y de repetición del trabajo, acortando de tal forma el tiempo total del ciclo y reduciendo el consumo de recursos, disminuyéndose de tal manera los costos de las operaciones.

Una empresa que pretenda ser competitiva debe fijarse como objetivo lograr un nivel de calidad. De lo que se trata no es sólo de llegar al cliente final con productos exentos de defectos, sino además de generar esos productos a la primera, lo cual implica procesos productivos con la capacidad de producir bienes y servicios de alta calidad sin necesidad de labores de reprocesamientos e inspecciones. Referente a la esencia del Kaizen, los resultados se muestran que de los entrevistados un 38% de Mypes prefiere cambio cultural, un 31% prefiere simplicidad en el sistema productivo, asimismo el 31% prefiere simplicidad en el sistema de gestión, como se aprecia en la tabla N° 2. Coincidiendo con Beer (2010:63), señala que, la esencia del kaizen es el cambio cultural en la que se debe crear una atmósfera y una cultura cooperativas. Teniendo en cuenta la aceptación de los trabajadores y vencer la resistencia al cambio. Asimismo, la esencia del kaizen es la simplicidad como medio de mejorar los estándares de los sistemas productivos y de gestión. La capacidad de analizar, motivar, dirigir, controlar, evaluar constituyen la razón de ser del kaizen. Cuanto más simple y sencillo mejor. A vez se debe reconocer que el mayor porcentaje de las micro y pequeñas empresas tienen en cuenta para el progreso empresarial un 37% prefiere un manejo eficiente y eficaz de los recursos como se muestra en la tabla N° 3. Para ello se requiere un monitoreo constante, observación permanente de la competencia, de habilidades y conocimientos. Es necesario conocer las maneras de reducir los costos en la que las Mypes un 34 % de los entrevistados señala mediante el mejoramiento de la productividad, mientras que un 33% mejorando la calidad, como se muestra en la tabla N° 4. Coincidiendo con Gómez (2010:44) señala que, el mejorar la productividad implica generar un mayor volumen de producto con la misma cantidad de insumos, o un mismo volumen con una cantidad de insumos menor. Insumos se refiere en este caso a los recursos humanos, como los equipos y maquinarias, las instalaciones, las materias primas y componentes, la energía y demás servicios públicos. El mejoramiento de la calidad es esencial para dar inicio a la reducción de costos. Los mayores niveles de calidad generan una mayor satisfacción en los clientes y consumidores. Debe tenerse en cuenta que es más costoso conseguir nuevos clientes que conservarlos, asimismo que la satisfacción del consumidor suele difundir entre tres personas, en tanto que un mal producto lo llevará a esparcirlo entre diez. Siendo las consideraciones para implantar el Kaizen en la que los



micro y pequeños empresarios respondieron un 34% para la mejora continua y el 34% para reducir costos, como refiere la tabla N°5, ya que el no poner énfasis en la mejora continua es como no tomar conciencia de los cambios y necesidades del entorno, puesto que llegara hacer tan perjudicable ,ya que hay infinidad de empresas que tratan de vender mejores y más económicos productos, por ello utilizan todos los medios a su alcance, por ejemplo Masaaki (1999:35) señala que para aplicar el Kaizen es para realizar mejoras y perfeccionamientos continuos en los procesos empresariales para lograr con fiabilidad y eficacia en cuanto a los costes aumentos crecientes en productividad calidad y margen de beneficio.

Según Pérez (2008:89), nos menciona que el kaizen es enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva

Puesto que las consideraciones apropiadas para el cumplimiento de la calidad los resultados nos muestran que el mayor porcentaje se debe a que consideran las políticas de calidad un 29%, un 25% reconoce mediante control de procesos, como muestra en la tabla N°6. Según Iglesias (2010:78) afirma que, el control de procesos conlleva incrementar la eficiencia y mantener el proceso dentro de los límites de seguridad que corresponda asimismo se evita pérdidas de tiempo tanto en el proceso como en fechas de compromiso y eso recae siempre en el cliente que es el que sufre las consecuencias de la no calidad, retrasos en las entregas y defectos. Se debe de resaltar que los micro y pequeños empresarios reconocen que debe tener el ambiente de labor el 25 % indica orden, un 24 % respondieron limpieza, un 21 % respondieron de los entrevistados organización, un 15 % mantenimiento y control y mientras un 14 % seguridad y ambiente agradable, como se muestra en la tabla N°7. Debido a que se pretende entender problemáticas en oficina y en espacios de trabajo donde los desperdicios son relativamente frecuentes y se generan por el desorden en el que están útiles y herramientas de trabajo, equipos, documentos, etc, debido a que se encuentran en los lugares incorrectos y entremezclados con cosas innecesarias. Es por lo tanto que se debe saber como apoyar el Kaizen en las Mypes. El 30% de los entrevistados respondieron dando participación a los trabajadores, el 24% de los entrevistados respondieron administración del tiempo asimismo el 24 % acentuando la cultura de la empresa y el 22% respondieron mediante el mejoramiento continuo de un total de 119 Mypes encuestadas, como se muestra en la tabla N°8. Se coincide con Beer (2010: 67), señala que, el mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Suarez (2011:230) señala que, el Kaizen considera al tiempo un recurso estratégico.

Finalmente habiendo expuesto los resultados y tomando en consideración las bases teóricas se considera que la micro y pequeña empresa que logre aplica el Kaizen articulado con todos los miembros de la empresa tendrá una ventaja competitiva y sostenible en el tiempo alcanzando así un progreso empresarial

## **V. CONCLUSIONES**

1. El mejoramiento y cumplimiento de la calidad se considera a que deben ser competitivas indican un 28 %, el 25 % indica precios y forma de entrega del producto. Asimismo un 29 % de las Mypes indican considerar cumplir con políticas de calidad, el 25 % control de procesos así como también el 25 % cumplimiento de expectativas del cliente, es decir de esta forma se reduce los costos.
2. Las Mypes implantan el Kaizen para la mejora continua un 34%, asimismo el 34 % para reducir costos. Del mismo modo consideran que debe tener el ambiente de labor orden indican un 25 %, 24 % limpieza y el 21 % organización.
3. El Kaizen se fundamenta en el cambio cultural señalan en un 38 % de Mypes, un 31 % en simplicidad en el sistema productivo asimismo un 31 % en simplicidad en el sistema de gestión.
4. Las alternativas que prefieren para apoyar el Kaizen es administrar el tiempo un 24 %, asimismo el 24 % acentuar la cultura y el 22 % el mejoramiento continuo.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMATO, N.J.2000. **Redes productivas de Cooperación y Clusters regionales. Oportunidades para las pequeñas y medianas Empresas.** Sao Paulo, Brasil: Atlas. Pag54
- AIHE.J.2014, **Gemba Kaizen.** Barcelona, España: Mc. Graw Hill. Pag.189
- AOKI.B.2014 **Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa.** México, México: **Mc Graw Hill.** Pag45
- ALAYA. A.2010, **kaizen en el área de seguridad e higiene ocupacional para las pequeñas empresas del sector industrial.** México, México: Mc Graw Hill. Pag167
- BEER. M.2010. **La renovación de las empresas.** Barcelona, España: Mc. Graw Hill.Pag63-67
- GOMEZ, B. L.2010. **Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad.** Barcelona, España: Mc. Graw Hill. Pag.44
- IGLESIAS.J.2010.**Kaizen a las pequeñas y medianas empresas.** México, México: Pearson Pretince Hall.Pag78
- MASAAKI. I.1998.**Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo.** Barcelona, España: MacGraw Hill.Pag. 35
- EL PERUANO 2008 "**Texto Único Ordenado de La Ley De Promoción De La Competitividad, Formalización y Desarrollo De la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente**", ley Mype.
- PELAEZ, D. G.2009. **Metodología para Mejorar la Productividad del Proceso de Fabricación de Puertas de Madera.** México, México: Mc Graw Hill.Pag 150
- PEREZ, A. J. 2009.**Gestión por procesos.** Barcelona, España: Mc. Graw Hill.pag.183-189
- SUAREZ, B.M.2011. **El Kaizen: La Filosofía de mejora e innovación.** Mexico, Mexico: Panorama. Pag230
- VELASQUEZ, A.D.2011. **Los retos del sistema de la banca en el desarrollo de empresas.** México, México: Mc Graw Hill.Pag134