



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**La Universidad Técnica Particular de Loja**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO  
CONTINUO – KAIZEN PARA PYMES  
CASO: “POWER CONSULTING”**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR :**

**MENA MORA VINICIO ROLANDO**

**DIRECTOR :**

**ECON. RAMÓN SANDRA**

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2009**

## CERTIFICO :

Que el presente trabajo de investigación, realizado por el egresado Vinicio Rolando Mena Mora, ha sido cuidadosamente revisado, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la Escuela de Administración de Empresas, por lo que autorizo su presentación.

Lo certifico.- Loja, del 2009

Econ. Sandra Ramón  
Directora de Tesis

## AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme obtener el título de Ingeniero y haberme inspirado aún más en mi fe cristiana.

A todos los maestros que me entregaron desinteresadamente sus conocimientos que me permiten hoy día ser la persona y el profesional que el país requiere.

A mi directora de tesis por su paciencia y comprensión, por haberme guiado durante el desarrollo del proyecto, que con su criterio y experiencia se ha llegado a buen termino la presente tesis.

## DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a Dios, que me ha dado la inspiración y sabiduría para llevar a cabo este proyecto, me ha concedido la iluminación y fortaleza que me permiten día a día alcanzar mis metas.

A mis padres por permitirme vivir, que con su esfuerzo y amor constante, supieron forjar en mi una personalidad positiva, que me llevaron a ser la persona y el profesional que hoy en día soy.

A mi esposa por su amor incondicional, por su paciencia y porque impulso en mi la fuerza necesaria para llevar adelante mis estudios universitarios y gracias a ello he podido culminar este proyecto.

A mis hijos, porque sin ellos no habría un mañana y son el espacio en donde sembraremos la esperanza de días mejores.

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Vinicio Rolando Mena Mora, declaro ser el autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos de tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

F:\_\_\_\_\_

Autor

# INDICE

## PAGINA

### CAPITULO I :

<b>1.</b>	<b>Marco Teórico</b>	
1.1.	Introducción	1
1.2.	Objetivos específicos	1
1.3.	Filosofías de la Calidad	1
1.4.	Aseguramiento de la Calidad	7
1.5.	Reducción de Costos	11
1.6.	Cumplir con las cuotas de producción	16
1.7.	Cumplir con los programas de entrega	16
1.8.	Seguridad	16
1.9.	Desarrollo de nuevos productos	17
1.10.	Mejoramiento de la productividad	17
1.11.	Administración del proveedor	17

### CAPITULO II :

<b>2.</b>	<b>Consideraciones generales sobre las PYMES en el Ecuador</b>	
2.1.	Introducción	19
2.2.	Características	19
2.3.	Indicadores	20
2.4.	Potencialidades	22
2.5.	Desempeño en el Comercio Internacional	23

### CAPITULO III :

<b>3.</b>	<b>KAIZEN – Consideraciones generales</b>	
3.1.	Introducción	26
3.2.	Origen	28
3.3.	Logros Alcanzados	28
3.4.	Sistemas que lo conforman	29
3.5.	Bases fundamentales	30
3.6.	Estandarización y Mejoramiento Continuo	30
3.7.	Las 5 S y sus beneficios	31
3.8.	Ventajas y Desventajas	32
3.9.	Condiciones para su exitosa implementación	34
3.10.	Cuando debe implementarse	34

## **CAPITULO IV :**

### **4. IMPLEMENTACION DE KAIZEN EN POWER CONSULTING**

4.1.	Organización de la Empresa	36
4.2	Nombre de la empresa	36
4.3	Descripción de la empresa	36
4.4	Misión y Visión de la empresa	37
4.5	Objetivos de la empresa	38
4.6	Fortalezas y Debilidades	38
4.7	Estructura organizativa	39
4.8	Desarrollo de un compromiso con las metas de la empresa	39
4.9	Establecimiento de incentivos	41
4.10	Formación de Equipos de Trabajo	42
4,11	Formación de Líderes	45
4.12	Medición	46
4.13	Estandarización	48
4.14	Entrenamiento	49
4.15	Administración	50
4.16	Resultados	51

## **CAPITULO V**

Conclusiones	52
Recomendaciones	53
Referencias	54
Anexos	55

## **ANEXOS**

MSC01	Manual de Servicio a Clientes	57
PSC01.1	Revisión por la Gerencia	62
PSC02.1	Como Redactar Procedimientos de Servicio a Clientes	68
PSC03.1	Revisión y Distribución del Manual de Servicios a Clientes	75
PSC04.1	Proceso de Distribución y Facturación	84
PSC05.1	Manejo de Quejas y Solicitudes de Clientes	97
PSC05.2	Mejoramamiento Continuo	104

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Desde el enfoque humanista de Kaizen, su implementación en Power Consulting permite el cambio en la filosofía de trabajo de la organización para alcanzar un alto grado de competitividad.

El efecto causado en las personas por su implementación son :

1. Las personas entienden los asuntos críticos reales con mayor rapidez
2. Se pone énfasis en la fase de planificación
3. Se fomenta una forma de pensamiento orientada a los procesos
4. Las personas se concentran en los asuntos de mayor importancia
5. Todos participan en la construcción de un nuevo sistema

Mi convicción es que Kaizen se fomente como una estrategia de trabajo en todas las empresas ecuatorianas, tomando como un aspecto relevante el deseo instintivo de las personas por superarse.

### **Aspectos relevantes durante su implementación**

- Se fomentó un espíritu de equipo en toda la organización, se logró mayor participación de las personas y se convirtieron en verdaderos propiciadores del cambio.
- La alta dirección vio de manera más clara la situación de competitividad de la empresa con respecto al sector.
- Se logró el compromiso de la dirección en el involucramiento y desarrollo de los proyectos.



- Se mejoró sustancialmente la comunicación entre las distintas áreas claves de la empresa, incrementando su eficacia y eficiencia.
- Las personas proponen y participan en las reuniones con gran iniciativa.
- Se siente en la empresa un espíritu de mejora continua y de querer hacer mejor las cosas.
- Delimitación clara de las responsabilidades y funciones de todo el personal y de los procesos y áreas.

Para finalizar quisiera mencionar los logros alcanzados durante el proceso de implementación.

- Un clima organizacional más equilibrado que permite un adecuado desempeño de las actividades.
- Involucramiento de toda la organización, logrando una sinergia integral.
- Generación de históricos que permitan la adecuada toma de decisiones.
- Fidelización de clientes actuales y potenciales.
- Mejoramiento del ambiente laboral y canales de comunicación.
- Definición de responsabilidades y funciones por cada área de la empresa.
- Objetivos y metas por cada área.

- Orden y seguridad en toda la empresa.
- Integración del personal a la empresa.
- Incremento en la productividad y eficiencia operacional.
- Mejora continua hacia mejores prácticas.
- Incremento de la curva de aprendizaje.
- Fomento de una cultura de calidad hacia la mejora continua por parte de todo el personal.
- Posición y competitividad en el mercado.

El éxito alcanzado en la implementación de Kaizen – Mejoramiento Continuo con la presente tesis, servirá como modelo para quienes deseen fomentar el cambio en la forma de hacer las cosas y que exista el compromiso de alcanzar los objetivos propuestos de manera integral dentro de toda la organización.

# **CAPITULO I**

## **1. Marco Teórico**

### **1.1. Introducción**

Para plantear un mecanismo, que nos permita desarrollar de manera eficiente un sistema de mejoramiento continuo, debemos tener en claro los conceptos, relacionados a la calidad. En este capítulo se visualizará todo lo concerniente a las filosofías y lo que se desea lograr con la implementación de un sistema de mejoramiento continuo para alcanzar los objetivos planteados.

### **1.2. Objetivos específicos**

- Evaluar la situación actual de la empresa con respecto al uso de herramientas de gestión de calidad.
- Determinar mecanismos y herramientas KAIZEN aplicables a la empresa.
- Identificar los puntos críticos para la implementación de KAIZEN
- Encontrar y sugerir propuestas específicas a la empresa para la aplicación de KAIZEN.

### **1.3. Filosofías de la Calidad**

A continuación se resume los pensamientos de los principales exponentes en temas de calidad.

### 1.3.1. Dr. William Edwards Deming

Establece el siguiente planteamiento : Cuando se mejora la calidad se logra:

- Que los costos disminuyan debido a menos reprocesos.
- Un menor numero de errores.
- Menos demora y obstáculos.
- Una mejor utilización de las máquinas, del tiempo y de los materiales.

#### **Estrategia :**

- a. Con en el propósito de mejorar un producto o servicio, se debe establecer un plan para ser competitivo.
- b. Adoptar un mecanismo que permita evitar demoras, errores, productos defectuosos.
- c. Suspender la dependencia de la inspección masiva, se requiere evidencia estadística de que el producto se hace con calidad.
- d. Eliminar la práctica de realizar negocios, sobre la base del precio de venta, en vez de esto, se mejore la calidad y se minimice el costo total.
- e. Buscar áreas de oportunidad de manera constante para que se puedan mejorar los sistemas de trabajo de manera permanente.
- f. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.

- g. Instituir una supervisión que fomente el trabajo en equipo, con el objeto de mejorar la calidad y productividad.
- h. Eliminar el temor, de modo que todos puedan trabajar efectivamente para una empresa.
- i. Romper barreras entre los departamentos y abrir la comunicación entre todos los integrantes de la empresa, ya que todos persiguen el mismo objetivo.
- j. Eliminar slogans y metas enfocadas a incrementar la productividad sin proveer métodos.
- k. Eliminar estándares de trabajo que prescriben cuotas numéricas, la calidad debe sobreponerse a la cantidad.
- l. Eliminar las barreras que se encuentran entre el trabajador y el derecho a sentirse orgulloso de su trabajo.
- m. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento que permita desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para tener personal más calificado en beneficio de la empresa.
- n. Crear una estructura en la alta dirección que impulse diariamente los 13 puntos anteriores.

### 1.3.2. Dr. Joseph Juran

- Planificación de la calidad y control de calidad.
- La planificación de la calidad consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.
- El primer paso para planear la calidad es identificar quienes son los clientes.
- Para identificar a los clientes hay que seguir el producto para ver sobre quienes repercute.
- Comprender las necesidades de los clientes.
- Las percepciones de los clientes pueden parecernos irreales, pero para los clientes son una realidad y por lo tanto tenemos que tomarlas en serio.
- La precisión en asuntos de calidad exige que lo digamos con números
- Antes de planificar el proceso, deberán ser revisados los objetivos por las personas involucradas.
- El objetivo óptimo de la calidad, es satisfacer las necesidades de los clientes y proveedores por igual.
- La calidad de una empresa empieza por la planeación de la misma.
- Muchas empresas tiene que hacer frente a graves pérdidas y desechos, deficiencias del proceso de planeación.

### 1.3.3 Philip Crosby

- Cumplir con los requisitos.
- Prevención.
- Cero defectos.
- Precio de incumplimiento.

Etapas en el proceso de mejoramiento de Calidad

- Compromiso en la dirección.
- Equipos de mejoramiento de la calidad.
- Medición de la calidad.
- Evaluación del costo de la calidad.
- Concientización de la calidad.
- Equipos de acción correctiva.
- Comités de acción.
- Capacitación.
- Día cero defectos.
- Establecimiento de metas.
- Eliminación de la causa de error.
- Reconocimiento.
- Consejo de calidad.
- Repetir el proceso de mejoramiento de calidad.

### 1.3.4. Dr. Genichi Taguchi

Propone la palanca de calidad.

Solo en la etapa de diseño de un producto podemos tomar medidas contra la variabilidad causada por agentes internos, externos y por imperfecciones de manufactura (ruido).

La palanca de la calidad.

- Diseño del producto.
- Diseño del proceso.
- Producción.
- Mejora del producto.

#### **1.3.5. Dr. Kaoru Ishikawa**

- El control total de calidad es hacer lo que se debe hacer en todas las industrias.
- El control de calidad que no muestra resultados no es control de calidad.
- Hagamos un control total de calidad que traiga tantas ganancias que no sepamos que hacer con ellas.
- El control de calidad empieza con educación y termina con educación.
- Para aplicar el control total de calidad tenemos que ofrecer educación continua para todos, desde el presidente hasta los obreros.
- El control total de calidad aprovecha lo mejor de cada persona.
- Cuando se aplica el control total de calidad, la falsedad desaparece de la empresa.
- El primer paso del control total de calidad es conocer los requisitos de los consumidores.
- Preveer los posibles defectos y reclamos.
- El control total de calidad llega a su estado ideal cuando ya no requiere de inspección.
- Elimínese la causa básica y no los síntomas.
- El control total de calidad es una actividad de grupo.



- Las actividades de círculos de calidad son parte del control total de calidad.
- El control total de calidad no es una droga milagrosa.
- Si no existe liderazgo desde arriba no se insista en el CTC.

#### **1.4. Aseguramiento de la Calidad**

El sistema de aseguramiento de calidad, permite manejar un mismo lenguaje metodológico y es aplicable a cualquier tipo de empresa, con el único requisito de adecuarlo a los conceptos y terminología propios de cada actividad.

##### **Elementos de un sistema de aseguramiento de calidad: relación cliente proveedor**

- Revisión del contrato.
- Manejo de especificaciones técnicas del proceso y servicio.
- Control de insumos, productos o servicios proporcionados por el cliente.
- Evaluación de la capacitación y experiencia técnica del proveedor.
- Inspección y prueba del proceso o servicio.
- Sistema documental.

## **Revisión del contrato**

Al establecerse una relación cliente-proveedor, el punto de partida y cierre de los acuerdos lo constituye el contrato. En él se concretan los intereses de ambas partes por establecer una relación de negocios y se establecen, en firme, los compromisos bilaterales.

Según esta perspectiva, el contrato se convierte en el principal instrumento de negociación para ambas partes; manifiesta las necesidades ofertas, aptitudes, capacidades y experiencia de los contratantes, y detalla las expectativas implícitas y explícitas de cada una de las partes.

## **Registro de las especificaciones**

La entrega de especificaciones técnicas de los procesos o servicios son el modo en que el cliente indica al proveedor qué tipo de servicios o procesos necesita, definiendo tolerancias, y demás especificaciones que servirán de guía para el proveedor.

Al llevar un registro y control adecuado de estos requerimientos, se puede revisar en todo momento que se está produciendo con exactitud lo que requiere el cliente. Además estos registros serán la base para aclarar cualquier duda o controversia que surja con el cliente respecto a los requisitos acordados para el proceso de elaboración.

## **Control de insumos, productos o servicios proporcionados por el cliente**

Este requisito tiene el propósito de asegurar que los bienes o servicios que son propiedad del cliente o que son suministrados por él para incorporarse a los servicios o procesos, se manejen con base en un acuerdo previo de las condiciones de recepción, manipulación y aprovechamiento óptimo. De esa manera se garantiza para ambas partes que no habrá desorden, desperdicio, pérdidas innecesarias, negligencia o desinformación respecto del manejo de los bienes o servicios que se están entregando al proveedor.

## **Capacitación de los proveedores**

Aunque cada empresa es libre de definir sus propios programas y requisitos de capacitación para sus empleados, es un hecho que el grado de capacitación y experiencia que tenga el personal del proveedor asegura al cliente la confiabilidad de los procesos requeridos.

Esta situación es especialmente importante cuando se subcontratan procesos especiales cuyos resultados no pueden verificarse por inspecciones y pruebas, sin que se sustenten en la seguridad de que el personal que realizará esos procesos está capacitado para hacerlo con eficacia y eficiencia.

La evaluación de la capacitación y experiencia del proveedor no debe considerarse una intromisión; sino una actividad indispensable para asegurar la calidad de un producto o

servicio, así como el primer paso en el establecimiento de programas de colaboración mutua.

### **Inspección y prueba del proceso o servicio**

La inspección y prueba tienen como fin verificar que los servicios o procesos realizados cumplen con los requisitos especificados por los clientes, por lo que su beneficio más claro es garantizar para ambas partes que la prestación del servicio está cumpliendo con los requerimientos acordados, pero además de ello el proveedor puede obtener información valiosa sobre la eficiencia de su operación.

### **Pruebas**

En primer lugar, debe establecerse en el contrato las mediciones a realizar, los métodos que se seguirán, y el equipo y parámetros que se utilizarán.

En segundo término, debe tenerse especial cuidado en el mantenimiento y calibración contra patrones de unidad de medida certificados de los equipos de inspección, medición y pruebas. Por último, es indispensable establecer un sistema para identificar el estado de inspección y prueba de todos los productos o procesos, así como usar técnicas estadísticas para planear, controlar y hacer seguimiento de la calidad.

## **Sistema Documental**

La documentación es el soporte del sistema de gestión de la calidad, aquí se plasma no sólo las formas de operar de la empresa sino toda la información que permite el desarrollo de todos los procesos y la toma de decisiones.

Para definir un sistema documental, consideraremos los siguientes puntos:

- Definir la jerarquía de la documentación
- Definir la autoridad y responsabilidad para la elaboración de la documentación.
- Definir la estructura y formato del Manual de Calidad.

### **1.5. Reducción de Costos**

La implantación de un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad provoca el incremento de algunos costos, pero contribuye a disminuir otros. Todos los costos relacionados con la implementación de estos sistemas se engloban dentro de los llamados Costos Relacionados con la Calidad.

Los costos relacionados a la calidad se derivan de la implementación de los sistemas de control y prevención y pueden ser :

**Costos de Prevención :** Estos permiten detectar y eliminar las causas que originan los defectos, a fin de llevarlos a su mínima expresión y pueden estar conformados por los siguientes rubros :

- Planeamiento de la calidad.
- Diseño y desarrollo de nuevos productos.
- Controles de procesos.
- Desarrollo y evaluación de proveedores.
- Auditorías de calidad.
- Capacitación y entrenamiento del personal.
- Mantenimiento preventivo.

**Costos de Evaluación :** Implican la evaluación de un producto o servicio por etapas sucesivas desde el diseño hasta la entrega. Los rubros pueden ser :

- Costos por evaluación de suministro.
- Auditorías de calidad.
- Evaluación de inventario.
- Investigación y Desarrollo de productos y servicios.
- Inspección de Materia Prima.
- Inspección y evaluación de procesos.
- Inspección y evaluación de producto o servicio final.

### **Costos de la baja calidad**

Cuando no se ha realizado una buena prevención o evaluación, se incurren en gastos innecesarios y evitables, que derivan en la pérdida de competitividad de un producto o servicios. Estos costos pueden ser :

**Costos por defectos internos :** Se asocian con los defectos del producto o servicio, antes de ser transferido al cliente, lo que deriva en que estos no se puedan vender y se ocasione una disminución del beneficio económico para la empresa. Los rubros pueden ser :

- Costos de desperdicios y reproceso
- Costos de análisis de fallas y acciones correctivas.
- Costo de inspección del 100 % de la producción.
- Costo de reinspección y reanálisis.
- Pérdidas evitables.
- Costos derivados de fallas en el diseño de productos y procesos.
- Pérdida de materiales y mano de obra.
- Rebajas para que el cliente acepte productos o servicios fuera de las especificaciones.
- Costos derivados de fallas en las compras.

**Costos por defectos externos:** Se relacionan con los defectos que se detectan después de enviar el producto al cliente. Pueden estar conformados por:

- Costos derivados de atender quejas y reclamos.
- Costos relacionados con la devolución de artículos.
- Costos derivados del cumplimiento de garantías.
- Concesiones al cliente, a manera de compensación por los defectos detectados.
- Multas y litigios.
- Costos de reparación o reposición gratuita de productos.

En la mayoría de los casos estudiados en industrias y empresas prestadoras de servicios los Costos Relacionados con la Calidad se distribuyen de la siguiente manera:

- En promedio, el 65% corresponde a los Costos de Baja Calidad.
- Los Costos de Evaluación representan el 30%.
- El 5% restante proviene de los Costos de Prevención.

Los estudios demuestran que los costos de la baja calidad son muy altos a nivel mundial. La mayoría de los mismos son evitables y sólo sirven para encarecer los bienes y servicios producidos.

La cuantificación y asignación de los costos relacionados con la calidad nos permiten :

- Determinar qué frente atacar para reducir los costos totales.
- Educar al personal en referencia a la importancia de hacer un trabajo de calidad desde el inicio.
- Motivar al personal en el desafío que implica la mejora continua.

### **CONCLUSIÓN :**

La definición de los Costos Relacionados con la Calidad es esencial a la hora de defender la implementación de cualquier sistema de calidad.

Mediante un estudio detallado es factible probar que la gestión de la calidad lleva a ahorros sustanciales para las empresas.



La puesta en marcha de un sistema de calidad supone siempre un aumento de los Costos de Prevención. Con el tiempo puede comprobarse que esta inversión, deriva en un gran ahorro, en relación a los costos de la baja calidad a la hora de observar, las sensibles disminuciones tanto en fallos internos como en fallos externos.

Los sistemas de calidad tienden a incrementar la confianza entre los distintos actores de las diferentes etapas de producción, de modo que la cantidad de controles requeridos disminuye. De esta manera, la implementación provoca normalmente una baja en los Costos de Evaluación.

**El siguiente gráfico presenta la evolución de los Costos Relacionados con la Calidad luego de la instauración de un sistema de calidad:**



Todas las organizaciones, persigan o no fines lucrativos, procuran obtener un producto o servicio al mínimo costo posible. La disminución de los Costos Relacionados con la Calidad conlleva una disminución de los costos totales,

mejorando así sustancialmente la relación entre lo que se pone en juego y lo que se obtiene como resultado.

#### **1.6. Cumplir con las cuotas de producción**

Toda organización puede fomentar y desarrollar en su personal el compromiso y la responsabilidad compartida para solucionar los problemas que enfrenta. El tener a muchas personas de una organización preocupadas sobre la calidad y productividad de la misma y que hacer para mejorarla, no es una invención japonesa. Cumplir con las cuotas de producción, eliminando de manera efectiva las barreras operativas y de administración que impiden alcanzar los niveles esperados, se convierte en la esencia de cambio y mejoramiento de la productividad.

#### **1.7. Cumplir con los programas de entrega**

Satisfacer los requerimientos de los clientes se convierte en un factor preponderante para toda organización, lo que genera en la misma el compromiso de mantener una filosofía de cero defectos y de cumplir con los programas y fechas de entrega pactados con los clientes.

#### **1.8. Seguridad**

El mantener un plan de mejoramiento continuo, permite manejar estándares en los diferentes procesos, permitiendo de esta manera incorporar de manera más efectiva, un

análisis de la seguridad en el trabajo, requerimientos de seguridad, evaluaciones ergonómicas, y capacitación basada en objetivos. La integración de todos estos elementos, aumentan el rendimiento del personal.

### **1.9. Desarrollo de nuevos productos**

La innovación se convierte en una necesidad para toda organización que pretende ser competitiva, el desarrollo de nuevos productos y servicios, que satisfagan las expectativas de los clientes, determinará su existencia dentro de un mercado exigente. De esta manera la innovación juega un papel muy importante dentro de los sistemas de mejoramiento continuo.

### **1.10. Mejoramiento de la productividad**

Para que una negocio pueda crecer o aumentar su rentabilidad, es aumentando su productividad, lo que se convierte en un instrumento importante para la implementación de un sistema de mejoramiento continuo, esto se logra a través de métodos de estudio de tiempos y un programa de motivación y reconocimientos al personal.

### **1.11. Administración del proveedor**

Se tiene el criterio de que entre mayor sea el número de proveedores, será beneficioso para la empresa, debido a que permite negociaciones de precios, de entregas o de los

demás términos de un contrato. La multiplicidad de proveedores de un mismo producto o servicio brinda buenas opciones de recuperación, si uno de ellos tiene problemas de calidad, de distribución, de financiamiento o de cualquier otro tipo. Un gran número de proveedores de gran flexibilidad ante un súbito incremento en los programas de producción.

Sin embargo, estas ventajas se logran a un precio muy alto. La carga del trabajo administrativo, el tamaño de la fuerza de trabajo que se requiere para colocar y dar seguimiento a los pedidos, las oportunidades de error son aspectos directamente proporcionales al número de proveedores en activo.

Pero existe un motivo mucho más importante para que las compañías empiecen a reducir el número de sus proveedores. Cuando una empresa se pone a trabajar con sus proveedores, busca que éste forme parte del proceso de producción, esto siempre y cuando nos haya demostrado su capacidad para producir las partes que requiere la empresa con una calidad aceptable, situación que no se da en todas las empresas, ya que no siempre los proveedores se pueden adaptar a los requerimientos de las empresas, es por esta razón que se tienen sólo los proveedores que trabajan directamente con los requerimientos específicos que le suministra la empresa, que lo tiene como uno de sus proveedores. Este mecanismo es parte del mejoramiento continuo, por los resultados alcanzados.

## **CAPITULO II**

### **2. Consideraciones generales sobre las PYMES en el Ecuador**

#### **2.1. Introducción**

La globalización en condiciones apropiadas, crea muchas oportunidades de progreso, en términos de organización, eficacia, productividad, difusión de los conocimientos, mejora del nivel de vida y acercamiento entre los hombres. En suma, puede contribuir a que se produzca en un contexto mundial un crecimiento más fuerte, mejor equilibrado y más propicio para el desarrollo de los países pobres.

Por estos antecedentes, es de vital importancia, que las PYMES se desarrollen en un ambiente de mejoramiento continuo, que les permitan un crecimiento sostenido, con el objetivo de robustecerse en los mercados globales.

La implementación de un sistema de mejoramiento continuo KAIZEN, es una de las alternativas para alcanzar estos objetivos, en especial por su bajo costo, en relación a otros mecanismos.

#### **2.2. Características**

La situación actual de la PYME se resume en las siguientes características :

- Escaso nivel tecnológico
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos

- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso
- Mano de obra no calificada
- Producción se orienta más al mercado interno
- Incipiente penetración de PYMES al mercado internacional
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector
- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología
- El marco legal para el sector de la pequeña industria es inadecuado

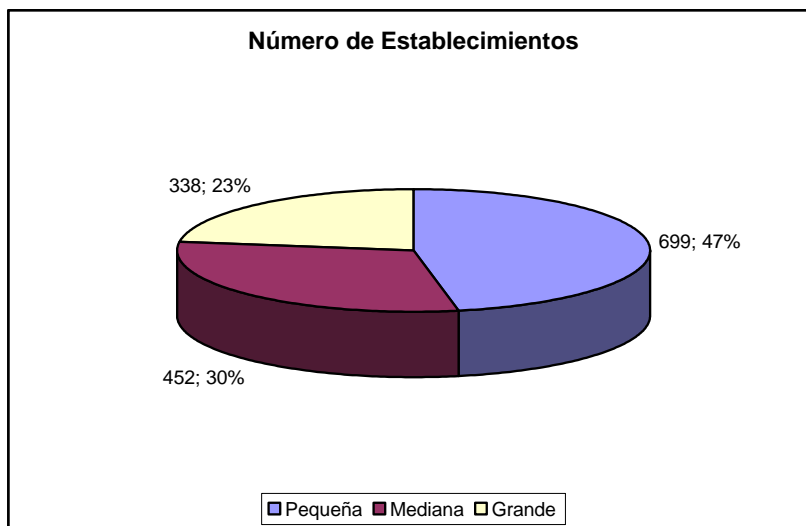
### 2.3. Indicadores

<b>ESTRATIFICACIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS EN EL PAÍS</b>		
<b>Fuente : INEC</b>		
<b>PYMES</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>	<b>TRAMOS DE INGRESO (\$)</b>
<b>Micro Empresa</b>	1 a 9	Hasta 100.000
<b>Pequeña Empresa</b>	10 a 49	De 100.001 a 1.000.000
<b>Mediana Empresa</b>	50 a 199	De 1.000.001 a 5.000.000
<b>Grande Empresa</b>	200 en adelante	De 5.000.001 en adelante

### NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS

Encuesta Fuente INEC

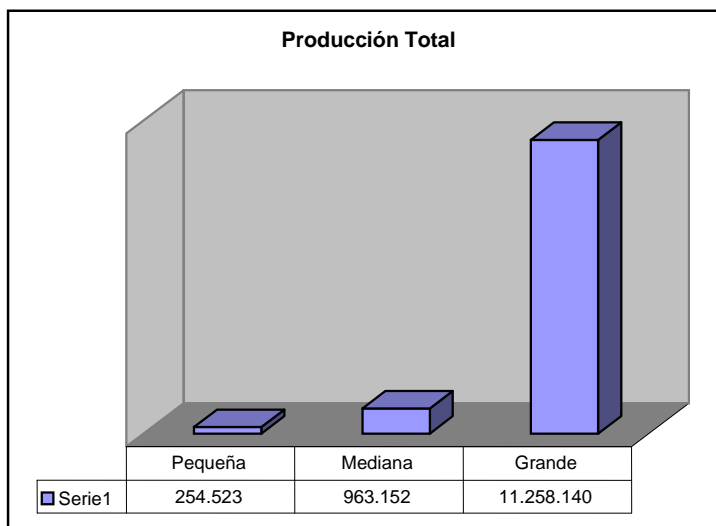
Tipo de Industria	Establec.	%
Pequeña	699	47%
Mediana	452	30%
Grande	338	23%



### PRODUCCION TOTAL

Encuesta Fuente INEC

Tipo de Industria	Producción	%
Pequeña	254.523	2%
Mediana	963.152	8%
Grande	11.258.140	90%



**A pesar de que existe mayor cantidad de Pequeñas Industrias la Producción Total más importante corresponde a la industria de grandes proporciones con un 90% del total.**

## **2.4. Potencialidades**

La pequeña industria ecuatoriana cuenta con un sin número de potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas. Principalmente se refieren a:

- Son factores claves para generar riqueza y empleo
- Al dinamizar la economía, diluye los problemas y tensiones sociales, y mejora la gobernabilidad.
- Requiere menores costos de inversión
- Es el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas
- Es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales
- Tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector
- El alto valor agregado de su producción contribuye al reparto mas equitativo del ingreso
- Mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación)
- Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado

## **2.5. Desempeño en el Comercio Internacional**

El sector no dispone de estadísticas históricas y actualizada que permitan sacar conclusiones sobre su participación y evolución en el comercio internacional, la oferta exportable actual de la pequeña industria y los volúmenes y valores de sus exportaciones, a efectos de diseñar políticas y



estrategias para inserción de las pymes en los mercados internacionales.

Por algunas características de la pequeña industria se determina que sus exportaciones son mínimas, principalmente debido a su baja producción, la capacidad limitada para exportar, no dispone de información sobre mercados, insuficiente capitales de trabajo, ausencia de tecnología, deficiente control de calidad, entre otras razones.

### **Principales obstáculos para el desarrollo de las PYMES**

Expertos que estudian al sector, mencionan la existencia de dificultades externas que limitan la participación de la pequeña industria en las exportaciones. Estas son:

- Gerentes y Jefes de Marketing desconocen el comportamiento y preferencias de los mercados
- Determinados países mantienen prohibiciones de importar a determinados artículos o asignan cupos mínimos, pese a ser los patrocinadores del libre comercio.
- El dilatado proceso para obtener un “permiso previo de importación”, obstaculiza, eleva los costos y desmotiva a que los pequeños industriales realicen inversiones para ampliar su producción hacia mercados externos.
- Las normas sanitarias y las exageradas normas de calidad que tiene que cumplir un pequeño industrial para exportar y los trámites burocráticos alrededor de ellos, constituyen aspectos que son muy difícil superarlos.

- En muchos casos es evidente el incumplimiento de los compromisos de integración, lo que da un descrédito a los acuerdos comerciales de carácter bilateral y multilateral, ante lo cual se hace notorio el escepticismo de producir para exportar.
- Otras de las dificultades es que los medios de transporte terrestre, aéreo, marítimo, y de comunicación, hasta ahora no operan con calidad y cobertura, lo que entorpece el contacto y la información diaria que deben tener las empresas para concretar sus negocios.

Concomitantemente se dan dificultades internas para facilitar un buen clima de producción y negocios internacionales. Entre otros, se menciona a los siguientes:

- Inestabilidad política en los tres poderes del Estado.
- Pronunciada crisis económica que no puede ser superada.
- Conflictos sociales constantes y falta de diálogo permanente para superarlos.
- Existe un marco legal que se cambia según los intereses de los grupos de poder económico y político.
- Los capitales privados han sufrido una serie de atropellos y confiscaciones que ha creado una total desconfianza en el sistema financiero.
- La crisis del sistema financiero aún no logra ser superada lo cual dificulta la recuperación del sector productivo, con un crédito bastante limitado.
- Se han dado normas laborales anacrónicas que da pocas posibilidades de entendimiento entre gobierno, empleadores y trabajadores.

- El contrabando constituye una práctica común anquilosada y de difícil superación, que da lugar a que la pequeña industria opere en un medio de un clima de competencia desleal.
- Las políticas gubernamentales para promover las exportaciones, además de ser tenues y poco efectivas, estas no se han cumplido en un 100%.

## CAPITULO III

### 3. KAIZEN – Consideraciones generales

#### 3.1. Introducción

El concepto de Kaizen significa que todos, sin importar el título o puesto, deben admitir con sinceridad sus errores o fallas cometidas dentro de su trabajo y tratar de que la próxima vez se lo haga mejor. El progreso es imposible sin la facultad de admitir los errores.

El punto de partida de Kaizen es identificar el desperdicio en los diferentes procesos y eliminarlos.

Dentro de la producción de bienes o servicios, se debe alcanzar los siguientes objetivos :

1. Lograr la máxima calidad con la máxima eficiencia.
2. Mantener un inventario mínimo.
3. Eliminar el trabajo pesado.
4. Usar las herramientas e instalaciones para maximizar la calidad y eficiencia, y minimizar el esfuerzo.
5. Mantener una actitud de mente abierta e inquisitiva para el mejoramiento continuo, basado en el trabajo en equipo y la cooperación.

En el siguiente ejemplo visualizaremos la diferencia entre una mentalidad Kaizen, con una que no lo es :

En una fábrica de automóviles un trabajador ve un tornillo tirado debajo de uno de los autos, en la línea de ensamble, que en apariencia se cayó después de instalarlo.

En una empresa sin Kaizen el trabajador haría lo siguiente:

1. No involucrarse dentro de lo que no corresponde a su área.
2. Tratándose de su área, avisa para que alguien reponga el tornillo.
3. Solamente en caso de que la misma situación se repita muchas veces, se afectará la planeación. Entonces posiblemente el jefe le explicará el problema al especialista para que diseñe un cambio en la ruta de ensamble.

Que hace un trabajador que practica el kaizen:

1. Averigua por qué está tirado el tornillo aunque no sea su área.
2. Avisar al supervisor para que repongan el tornillo y, al mismo tiempo, comentar sobre las posibilidades de que esto suceda en otros automóviles. Allí puede surgir la solución mediante un cambio en la ruta de ensamble que resuelva el problema. El supervisor pide el cambio, recibe el visto bueno del gerente de producción, lo ingresan en la computadora y se notifica a todos los involucrados el mismo día.

### **3.2. Origen**

El término Kaizen es relativamente nuevo, su creador es el Dr. Imai Masaaki, y proviene de dos ideogramas japoneses: “Kai” que significa *cambio* y “Zen” que quiere decir *para*

*mejorar*, de acuerdo a esto podemos decir que “Kaizen” es “**cambio para mejorar**” o “mejoramiento continuo”, como se lo conoce usualmente.

Los dos pilares que sustentan al Kaizen, son los equipos de trabajo y la ingeniería industrial, que se emplean para mejorar los procesos productivos. Los principios fundamentales del Kaizen, es el hecho de que su enfoque va hacia la gente y a la estandarización de los procesos. Su práctica requiere de un equipo integrado por personal de todas las áreas, no es exclusividad de expertos en calidad o sistemas de producción. Su práctica se la hace en el piso, con la gente del piso y coordinadas siempre por un facilitador.

### **3.3. Logros Alcanzados**

- El Kaizen es la base sobre la cual las empresas japonesas conquistaron los mercados mundiales, ofreciendo productos y servicios de alto valor agregado para sus clientes y consumidores.
- Toyota, Honda, Seiko, Casio, Toshiba, Kawasaki, NEC, Sharp, Canon, Mazda, Minolta, Nissan, Konica, Sony, Komatsu, Mitsubishi, Hitachi, son algunas de las empresas que aplican con éxito hoy en día el Kaizen
- Las empresas lanzaron al mercado productos de mayor calidad a menores precios, lo que les permitieron ser más competitivas.

- Las empresas alcanzaron un mayor grado de flexibilidad, permitiéndoles a estas una gran variedad de ofertas.
- Llevó a las marcas japonesas a un primer lugar en el orden mundial.
- Mejoró notablemente los resultados económicos y financieros, aún en épocas de crisis. Todo ello gracias al notable ahorro de recursos y eliminación sistemática de despilfarros.

#### **3.4. Sistemas que lo conforman**

- TQM – Gestión de Calidad Total
- Sistema de Producción Just in Time
- TPM – Mantenimiento Productivo Total
- Actividades de Grupos Pequeños
- Sistema de Sugerencias
- Despliegue de políticas

#### **3.5. Bases fundamentales**

- La estandarización y mejora continua de los procesos.

- La disciplina laboral mediante la aplicación de las Cinco “S”.
- La eliminación sistemática de las “mudas” (desperdicios).

### **3.6. Estandarización y Mejoramiento Continuo**

- Todo proceso debe en primer lugar estandarizarse mediante la búsqueda y aplicación de las mejores prácticas.
- Puesto bajo control estadístico (evitando la aparición de anomalías en los procesos o corrigiendo estos) los procesos, se procede a la planificación y acciones tendientes a la obtención de nuevos y mejores niveles, sean estos de calidad, productividad, tiempos de entrega, o niveles de satisfacción entre otros.

### **3.7. Las 5 S y sus beneficios**

Todo proceso de mejoramiento continuo implica, planificar, realizar, evaluar y actuar.

La 5S, significa :

Seiri – Seiton – Seiso– Seiketsu - Shitsuke

Disposición – Orden – Limpieza – Estandarizar - Disciplina



**Primero:** Se procede a separar los elementos necesarios de aquellos que no lo son en el lugar de trabajo.

**Segundo:** Se procede a ordenar los elementos necesarios.

**Tercero:** Se lleva a cabo una labor de limpieza y ajuste de instalaciones y maquinarias.

**Cuarto:** Se aplica los conceptos de limpieza y seguridad al personal.

**Quinto:** Se promueve la disciplina y retoma nuevamente el proceso.

Obteniéndose los siguientes beneficios :

- Mejora en gran forma la motivación del personal.
- Reduce el espacio ocupado.
- Mejora los niveles de seguridad, y por lo tanto evita accidentes.
- Permite un mejor control de las máquinas e instalaciones, con la consecuente mejora en el mantenimiento y la reducción de averías.

- Contribuye a la mejora en la calidad y productividad.
- Reduce notablemente los niveles de despilfarros.

### **3.8. Ventajas y Desventajas**

#### **VENTAJAS :**

- 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, también habrá 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.

#### **DESVENTAJAS**

- 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.

### **3.9. Condiciones para su exitosa implementación**

- **Pleno compromiso de la Dirección.**
- **Capacitación.**
- **Cambiar los patrones culturales.**

- Evaluación y cambio de paradigmas.
- Tomar plena conciencia de la necesidad del cambio y sus motivos.
- Ser concientes de la resistencia al cambio y como superarla.
- Efectuar un diagnóstico preciso.

### **3.10. Cuando debe implementarse**

- Cuando existe problemas para cumplir con las entregas.
- Cuando se tienen márgenes de beneficios cada día menores.

- Cuando no se está en condiciones de hacer frente a los demás competidores.
- Cuando no pueden satisfacerse plenamente los mayores requerimientos de los consumidores.
- Cuando el personal da muestras de desmotivación.
- Ante un continuo aumento en la rotación de clientes y empleados.
- Ante la continua caída en los márgenes de beneficios y en la rentabilidad.
- Ante las continuas presiones de banqueros y financistas.
- Ante la continua pérdida de cuota de mercado.

- Cuando los niveles de calidad, costos, productividad, satisfacción y tiempo de respuestas están por debajo de la media del mercado.
- Ante la escasa flexibilidad de los procesos.
- Y aún no teniendo ninguno de los problemas antes mencionados y a los efectos de conservar y ampliar la ventaja competitiva, es menester implementar el Kaizen.

## **CAPITULO IV**

### **4. IMPLEMENTACION DE KAIZEN EN POWER CONSULTING**

#### **4.1. Organización de la Empresa**

La empresa es una sociedad civil, constituida en el año 2005, en la actualidad esta conformada por 3 socios, cuya determinación es llevar adelante el proyecto de lanzar al mercado la primera revista multimedia del país y comercializar varios de sus productos a través de Internet o a través de una cadena de distribución.

#### **4.2. Nombre de la empresa**

Power Consulting

#### **4.3. Descripción de la empresa**

Power Consulting nace para posicionarse a la vanguardia en la producción y comercialización de la revista Digital Liderazgo Empresarial, comercialización de libros, videos de gestión de negocios y motivación.

Constituida con profesionales y empleados de una vasta experiencia en el área empresarial que tomaron la decisión de formar esta empresa. La excelencia, la calidad, y el compromiso con el Cliente, son los valores de una empresa que nace con un gran espíritu de trabajo, con el prestigio conseguido por sus socios, y con la capacidad que

sustentan los profesionales y miembros de la organización, que llevan adelante este emprendimiento.

Cuenta con la experiencia necesaria adquirida en varios años de trabajo, con el compromiso de ofrecer el mejor servicio a un mercado que reclama seriedad, y eficiencia en la relación cliente-empresa, sumado a la más moderna tecnología para la implementación de nuestra labor.

Tiene como premisa generar y sostener un clima de trabajo agradable, con personal capacitado para resolver y satisfacer las necesidades del cliente.

#### **4.4. Misión y Visión de la empresa**

##### **Misión**

Contribuir al éxito de nuestros clientes implementando soluciones que permitan su crecimiento, contribuyendo a mejorar su funcionamiento interno, su rentabilidad, agregando valor, logrando su plena satisfacción a lo largo del tiempo y representando una ventaja competitiva para éstos en el ámbito nacional e internacional.

##### **Nuestra Visión**

- Ser la empresa líder en el mercado, teniendo como características principales la excelencia, la calidad y el compromiso con el cliente.
- Ser el soporte en el desarrollo esencial del Talento Humano de nuestro país.



- Que nuestra filosofía siempre tenga como base al SER HUMANO por excelencia

#### 4.5. Objetivos de la empresa

El objetivo de Power Consulting es el desarrollo de sus actividades en base a una filosofía de calidad y competitividad, que permitan la satisfacción de los clientes.

Ponemos especial interés en la utilización de los recursos humanos, materiales y tecnológicos adecuados para la optimización de nuestros servicios, minimizando los costos innecesarios a nuestros clientes.

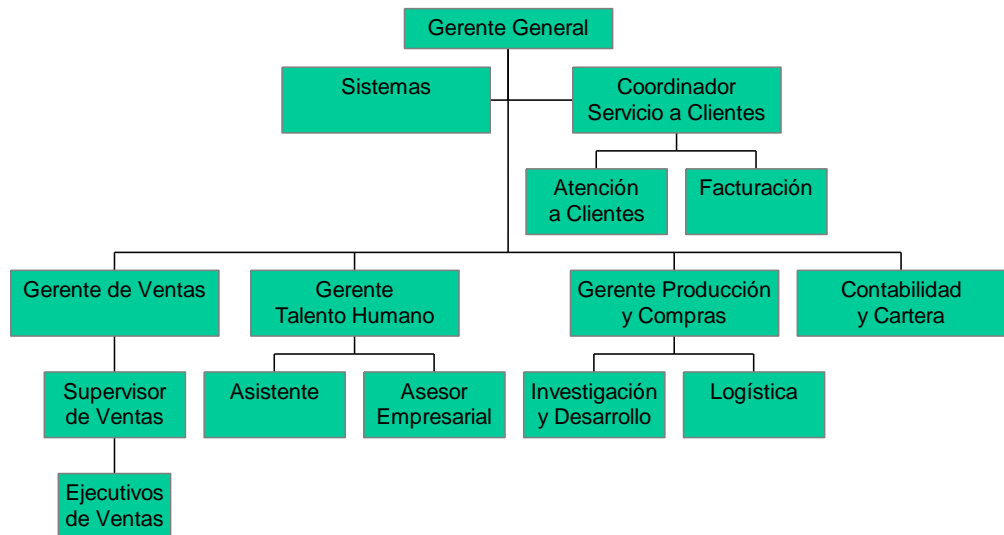
El apoyo al medio ambiente, ya que parte de sus productos son de carácter virtual.

#### 4.6. Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimiento y experiencia en los procesos que se desarrollan.</li> <li>➤ Bajos costos de operación.</li> <li>➤ Aprovechamiento adecuado de la tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Resistencia a los cambios que se quieran implementar.</li> <li>➤ Deficiente organización para trabajar en equipos.</li> <li>➤ Un deficiente sistema de comunicación interna.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existencia de un mercado potencial.</li> <li>➤ Accesos apropiados al uso de la tecnología.</li> <li>➤ Altas posibilidades de diversificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mercado altamente competitivo.</li> <li>➤ Competencia desleal.</li> <li>➤ Piratería.</li> <li>➤ Falta de decisión de los</li> </ul>

clientes a la hora de tomar una decisión, que le beneficie a corto plazo.

#### 4.7. Estructura organizativa



#### 4.8 Desarrollo de un compromiso con las metas de la empresa

Los directivos de la empresa definen las metas y objetivos de Power Consulting en forma clara y precisa, para lo cual se ha establecido responsabilidades para el desarrollo del proceso KAIZEN :

##### Directivos :

- Implantar el concepto evolutivo "Kaizen" como estrategia corporativa.
- Dirigir y apoyar al proyecto asignando recursos.
- Establecer políticas y objetivos Kaizen entre diferentes ámbitos organizacionales.
- Difusión y auditoría de ventajas del método Kaizen.

- Construcción de estructuras, sistemas, métodos y procedimientos afines al concepto "Kaizen".

### **Gerencia**

- Implementar las políticas y administrar el concepto evolutivo Kaizen, de acuerdo a lo indicado por los directivos.
- Emplear el Kaizen en las funciones propias
- Establecer mantener y mejorar los estándares
- Concientizar al personal a través de programas intensivos de adiestramiento. -
- Ayudar a los empleados a desarrollar habilidades y herramientas para la solución de problemas.

### **Encargados departamentales**

- Emplear el concepto en sus actividades funcionales.
- Formular planes y orientar a los empleados en el concepto Kaizen.
- Mejorar la comunicación con los empleados y levantar la moral.
- Apoyar las actividades de grupos pequeños (como círculos de calidad) y el sistema de sugerencias individuales.
- Introducir disciplina en el área de trabajo.
- Proponer sugerencias de mejoramiento.

### **Empleados**

- Participar en el mejoramiento a través del sistema de sugerencias y por medio de la participación en grupos.
- Ser disciplinado en el área de trabajo.
- Enfrascarse en un programa de autodesarrollo continuo para convertirse en mejores solucionadores de problemas.
- Mejorar las habilidades y el desempeño personal por medio de una educación multidisciplinaria.

Estos compromisos se sustentarán en los beneficios que se lograrán con Kaizen como son :

- Aumento de la productividad
- Mejoras en la calidad del producto y servicio
- Reducción de costos
- Incremento de la rentabilidad
- Mejora en el clima organizacional
- Se desarrolla el concepto de responsabilidad
- Aclara los roles de los individuos y equipos dentro de la empresa

#### **4.9. Establecimiento de incentivos**

Los incentivos de la empresa no se enmarcarán únicamente en el aspecto económico, si no más bien en la creación de políticas que motiven el esfuerzo y compromisos adquiridos por parte de los colaboradores de la empresa.

El reconocimiento económico se lo determinará por el esfuerzo del equipo de trabajo, a todos sus miembros.

Se fijarán políticas de capacitación y superación profesional para todos los miembros comprometidos con el proceso Kaizen.

El reconocimiento oportuno al esfuerzo de los líderes y miembros de los equipos, mejorará y motivará a los mismos a alcanzar los objetivos propuestos en la implementación de Kaizen.

#### **4.10. Formación de Equipos de Trabajo**

##### **Introducción**

El kaizen tiende a conformar lo que se da en denominar un sistema sociotécnico, por cuanto tiene como objetivo generar una armonía entre los elementos técnicos y los sociales. Por ello y dentro de su particular filosofía el Kaizen tiende a conformar organizaciones de alto rendimiento, que se fundamentan en ciertas condiciones que las empresas deben llegar a reunir en la práctica.

##### **Formación**

El compromiso para la implementación de grupos de trabajo Kaizen en Power Consulting se fundamenta en los siguientes aspectos prácticos :

- **Estimular el aprendizaje** : Power Consulting basará su accionar en la capacitación continua de todos los elementos humanos que la conforman.

- **Diseño de trabajos que requieren de diversas habilidades** : Para lograr el máximo nivel de polivalencia en los empleados, se debe utilizar como mecanismo el just in time.
  
- **Organización de labores entorno a equipos de trabajo interfuncionales:** La empresa promoverá y basará su accionar en la actividad de grupos pequeños que se constituirán en turnos a determinados procesos.
  
- **Promueven el liderazgo a través de expertos y formadores** : Se dará especial interés a la formación de líderes a través de la experiencia en diversos puestos de trabajo y capacidades de las personas.
  
- **Las organizaciones de alto rendimiento tienen pocos niveles jerárquicos** : Con esto se mejorará la comunicación, porque permitirá a los gerentes estar más cerca de sus empleados.
  
- **Se promoverá la flexibilidad y el trabajo en equipo** : Se facilitará todos los recursos y mecanismo necesarios para alcanzar el trabajo en equipo de manera eficiente y flexible.
  
- **Se premia los resultados del trabajo en equipo** : Este punto es muy importante ya que Kaizen hace referencia a la motivación de las personas.
  
- **Compartir la información sobre el negocio con todos los empleados** : Esto es esencial para la mejora continua

de las actividades, procesos, productos y servicios de la empresa.

- **Diseñar un sistema de información de forma que facilite el trabajo de los equipos** : Se facilitará la información para un mejor control , toma de decisiones más exitosas y resolución de problemas de manera eficaz.
- **Perseguir el equilibrio sociotécnico** : Se dará especial atención en el equilibrio que se debe mantener entre el factor humano y tecnológico a la hora de encaminarse en cada unos de los procesos.

Con este esquema propuesto. Power Consulting conformó los diferentes grupos de trabajo, encaminados a establecer los mecanismos necesarios que permitan a la organización, mantener un sistema de mejoramiento continuo. De esta forma se diseño el Manual de Servicio a Clientes y se elaboró un nuevo organigrama funcional, en donde se crea el área de Servicio a Cliente, el cual estará dirigido por el Coordinador, que se responsabilizará de hacer el seguimiento del nuevo proceso implementado.

Los equipos se formaron por cada una de las áreas de la empresa, lideradas por la Gerencia General, quien se encargo de transmitir todos los miembros de los equipos, los objetivos que se querían alcanzar con esta implementación, se constituyeron los siguientes grupos :

**Líder de todos los equipos : Gerente General**

**Servicio a Clientes**

Líder :                    Coordinador de Servicios a Clientes  
Miembros :            Representante de la Gerencia  
                              Gerente de Ventas  
                              Gerente de Producción y Compras  
                              Gerente de Talento Humano

Estos a su vez se conformaron como líderes en cada una de las áreas a su cargo.

Se fijaron reuniones semanales para establecer los mecanismos de implementación del sistema, para lo cual se redactó el Manual de Servicio a Clientes con sus respectivos procedimientos, los mismos que sirven de guía para la ejecución de sus actividades, permitiendo de esta forma lograr un alto estándar de servicio a los clientes, lo que beneficiará a la empresa, debido a que los clientes satisfarán sus expectativas.

**4.11. Formación de Líderes**

Los grandes líderes no se hacen de un momento a otro, sino que se forjan todos los días, debe reunir muchas



características, pero las más importantes es la de servir a aquellas personas que lidera y sobre todo el saber escuchar.

La empresa esta comprometida, en la formación de líderes mediante la capacitación continua. De esta forma se logrará que los objetivos de la empresa se alcancen por el esfuerzo de todos los miembros de la organización.

#### 4.12. Medición

La empresa establecerá los mecanismos que le permitan evaluar, medir cada una de las actividades desarrolladas. Se hará un seguimiento en la evolución tanto del cliente interno como externo, con el objeto de alcanzar un alto grado en el servicio a clientes. La implementación de Kaizen se enfoca en las personas, en su motivación alcanzando de esta manera el factor productividad.

Los indicadores de medición propicios a ser utilizados son :

<b>Requisitos del cliente</b>	<b>Indicadores de medición</b>	<b>Objetivo para mejorar</b>
<b>Fiabilidad de la información</b>	Número de quejas de los clientes por información correcta proporcionada.	Minimizar el número de quejas
<b>Rapidez en proporcionar la información</b>	% de información inmediata.  % de información diferida, igual o menor de 48 horas.	Cumplimiento mayor al <b>95%</b>
<b>Recibir un trato amable</b>	Número de felicitaciones.  Número de quejas.	Maximizar  Minimizar
<b>Tiempo de espera en ser atendido</b>	% de horas de atención, esperas mayor o igual a 5 minutos.  % de llamadas no	Cumplimiento mayor al <b>90%</b>

	recibidas	
<b>Disponibilidad de los canales de acceso</b>	% de disponibilidad al servicio en relación al óptimo	Maximizar

En los procedimientos de gestión de la empresa se establecen los diferentes formatos para recolectar información sobre el servicio a clientes, facilitando de esta manera su seguimiento y determinar las medidas correctivas del caso.

FORMULARIO SCQ-001

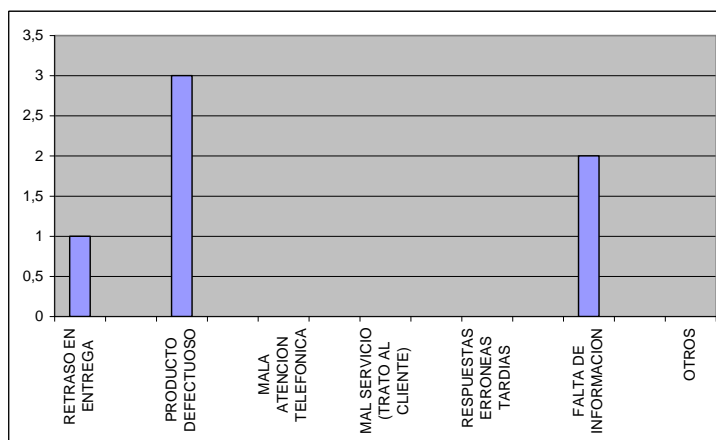
POWER CONSULTING

**HOJA DE SEGUIMIENTO DE QUEJAS**

SEMANA DEL ..... AL .....

CAUSAS	L	K	M	J	V	S	D	TOTAL
RETRASO EN ENTREGA	0	0	0	1	0	0	0	1
PRODUCTO DEFECTUOSO	1	0	0	0	2	0	0	3
MALA ATENCION TELEFONICA AL CLIENTE	0	0	0	0	0	0	0	0
MAL SERVICIO (TRATO AL CLIENTE)	0	0	0	0	0	0	0	0
RESPUESTAS ERRONEAS TARDIAS	0	0	0	0	0	0	0	0
FALTA DE INFORMACION	0	1	0	0	0	1	0	2
OTROS	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>

CLIENTES ATENDIDOS EN LA SEMANA 82  
TOTAL QUEJAS EN LA SEMANA 6  
% SOBRE EL TOTAL 7,32%  
PROMEDIO PERMITIDO 7,50%



#### **4.13. Estandarización**

Los estándares pueden definirse como la mejor forma de realizar el trabajo. Es necesario mantener un cierto estándar en cada proceso con el fin de asegurar la calidad y prevenir la reaparición de los errores. Para cumplir con este proceso Power Consulting ha diseñado el Manual de Servicio a Clientes con sus respectivos procedimientos empresariales que permitirán mejorar la eficiencia en el servicio y que le permitirá alcanzar los objetivos establecidos desde su creación.

Para llevar a cabo este Manual de Servicio a Clientes se basó en los pasos que establece la implementación de las normas ISO.

#### **4.14. Entrenamiento**

La Gerencia General asegurará que el personal cuente con la competencia necesaria para la operación eficaz y eficiente de la empresa, así como las esperadas de acuerdo a las demandas futuras relacionadas con los planes y los objetivos estratégicos y operacionales. Debe anticiparse a las necesidades de sucesión de gerentes y de la fuerza laboral (planificación de carrera) así como a cambios en los procesos, herramientas y equipos de la organización.

Para apoyar el logro de los objetivos de la empresa y el desarrollo de su personal, la planificación de la educación y la formación se debe considerar :

- La experiencia del personal.
- Los conocimientos tácitos y explícitos.
- Las habilidades de liderazgo y gestión.
- Las herramientas de planificación y mejora.
- La resolución de problemas.
- Las habilidades de comunicación.
- La cultura y el comportamiento social.
- El conocimiento de los mercados y de las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- La creatividad y la innovación.

Para facilitar la participación activa del personal, la educación y la formación también debe incluir aspectos tales como:

- La visión de futuro de la organización.
- Las políticas y objetivos de la organización.
- El cambio y desarrollo de la organización.
- La iniciación e implementación de procesos de mejora.
- Los beneficios de la creatividad y la innovación.
- El impacto de la organización en la sociedad.
- Programas de inducción para el nuevo personal.
- Los programas para actualización periódica del personal ya formado.

**Los planes de formación deben incluir:**

- Objetivos.
- Programas y metodologías.
- Recursos necesarios.  
Identificación del apoyo interno necesario.
- Evaluación en términos de aumento de la competencia del personal.
- Medición de la eficacia y del impacto sobre la organización.

#### **4.15. Administración**

Existe una serie de recomendaciones de lo que se debe hacer para lograr una administración eficiente del sistema de mejoramiento continuo y alcanzar una acción participativa del mismo:

- Mantener la autoestima.
- Escuchar y responder con empatía
- Pedir ayuda para resolver los problemas.
- Ofrecer ayuda sin tomar la responsabilidad.

Para lograr el éxito en la administración del sistema de mejoramiento continuo es importante saber transmitir los objetivos que se desean alcanzar con la implementación, para lo cual se deberán tomar en cuenta los siguientes puntos.

- Explicar el propósito y la importancia de lo que se intenta enseñar.
- Explicar el proceso que será utilizado.
- Mostrar como se hace.
- Observar mientras la persona practica el proceso.

- Dar retroalimentación inmediata y específica.
- Expresar confianza en la habilidad de la persona para tener éxito.
- Ponerse de acuerdo en las acciones de seguimiento.

**Por último es importante recordar que se aprende más rápido de los éxitos que de los fracasos.**

#### **4.16. Resultados**

Si se sigue los pasos establecidos en este capítulo se lograrán los siguientes resultados :

- Las personas se ayudarán sin necesidad de pedir, aún si las tareas no sean parte de sus obligaciones.
- El personal trabajará con ahínco, sin necesidad de que los jefes se encuentren presentes.
- La empresa se convertirá en una organización de alto rendimiento.

Se mejorarán los niveles de productividad.

- Se mejorará el ambiente laboral y se reducirá ostensiblemente los niveles de rotación de los empleados y las tasas de ausentismo.
- Se reducirá el nivel de conflictos internos.
- Se incrementará la innovación.
- Se reducirán los costos.
- Se alcanzará mejores estándares de servicio.

## **CAPITULO V**

### **Conclusiones**

La implementación de Kaizen en Power Consulting nos conduce a la obtención de la mejora en la calidad de servicio que brindamos a nuestros clientes, así como al incremento de la productividad.

Nos ha ayudado a bajar el punto de equilibrio, al bajar nuestros costos y nos permite de esta manera poner más atención en satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

La estrategia implementada a través de Kaizen nos ha permitido integrar los procesos y los resultados, y a generar recompensas a los esfuerzos que realizan día a día nuestros colaboradores.

Con la implementación de Kaizen, logramos tener un acercamiento entre el área directiva y el personal que colabora en la empresa, hemos compartido muchas experiencias e ideas de mejora, poniendo mayor énfasis en el servicio al cliente tanto interno como externo.

La estrategia nos ha ayudado a cambiar muchos factores de cultura empresarial, a pesar de que en un inicio, la resistencia al cambio es uno de los factores de riesgo en la implementación. El hecho de demostrar que Kaizen pone énfasis en el lado humano, nos ha facilitado vencer esa resistencia.

Es importante tomar en cuenta que este sistema de mejoramiento continuo, no debe ser aplicado únicamente en el momento, sino que es un sistema que permite la evolución de la empresa de forma constante, venciendo al tiempo con las mejoras que se vayan introduciendo en un futuro. Kaizen es un sistema que se implementa a corto plazo, pero los resultados que se alcanzan son de largo plazo.

### **Recomendaciones**

Siendo viable la implementación de Kaizen, mis recomendaciones son la elaboración de un manual de servicio a clientes y procedimientos de gestión, lo cual estandarizará todas las actividades realizadas por las diferentes áreas de la empresa. Cada creación o modificación de una actividad, función, tarea implementadas, deberán ser documentadas, tal y como se indica en la presente tesis.



## Referencias

Kaizen Institute, Artículos de Imai Masaki

Grupo Kaizen S.A., Artículos implementación de Kaizen en empresas.

Estrategia Kaizen - Lefcovich, Mauricio -  
[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) - 2004

Matriz de Control Interno - Lefcovich, Mauricio -  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com) - 2003

Calitividad - Lefcovich, Mauricio - [www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com) - 2004

La mejora continua - Lefcovich Mauricio -  
[www.degerencia.com/articulos.php?artid=321](http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=321)

Kaizen - Lefcovich, Mauricio - [www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com) - 2004

Reducción de Costos - Costeo Kaizen - Lefcovich, Mauricio -  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com) - 2003

Reducción de Costos - Análisis Crítico - Lefcovich, Mauricio -  
[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) - 2004

Control y Reducción de Costos mediante el Control Estadístico de Procesos - Lefcovich, Mauricio -  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com) - 2003

Kaizen - La mejora continua y el cuadro de mando integral -  
Lefcovich, Mauricio - [www.monografias.com](http://www.monografias.com) - 2003

Gestión de Calidad para la Excelencia - Lefcovich, Mauricio -  
[www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com) - 2004

Seis Sigma - Hacia un nuevo paradigma en gestión -  
Lefcovich, Mauricio - [www.sht.com.ar](http://www.sht.com.ar) - 2004

Kaizen aplicado a las actividades y procesos informáticos -  
Lefcovich, Mauricio - [www.sappiens.com](http://www.sappiens.com) - 2003

Auditoría Interna - Un enfoque sistémico y de mejora  
continua - Lefcovich, Mauricio - [www.tuobra.unam.mx](http://www.tuobra.unam.mx) - 2004

Kaizen y la Curva de Aprendizaje - Lefcovich, Mauricio -  
[www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com) - 2004

Control de Gestión mediante Base de Datos para reducción  
de costos e incremento de la rentabilidad - Lefcovich,  
Mauricio - [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) - 2004

Kaizen - La mejora continua aplicada en la Calidad,  
Productividad y Reducción de Costos Lefcovich, Mauricio -  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com) - 2003

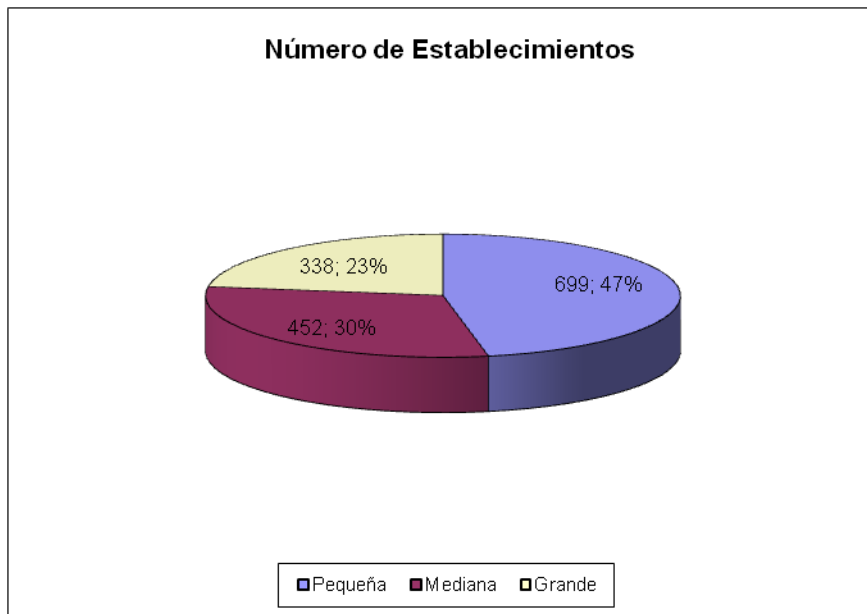
Satisfacción del consumidor - Lefcovich, Mauricio -  
[www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com) - 2004

## Anexos

- Manual de Servicio a Clientes
- Procedimientos Empresariales

### NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS Encuesta Fuente INEC

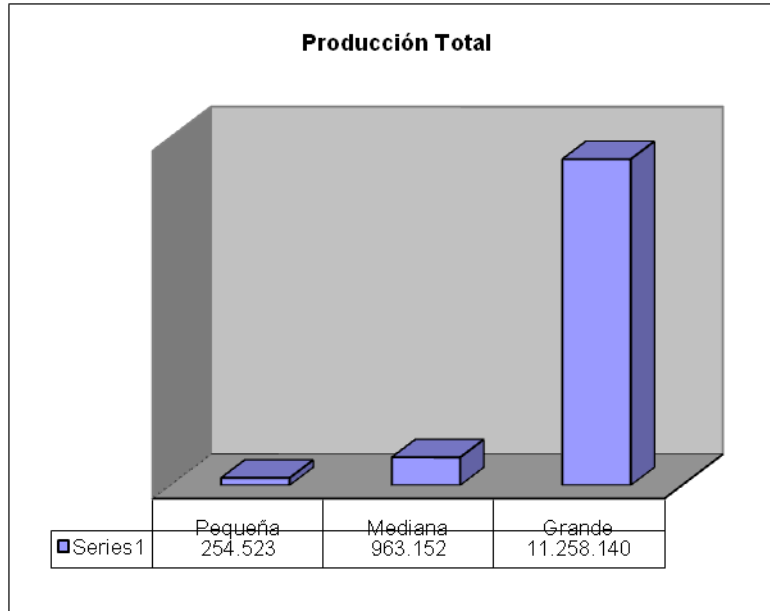
Tipo de Industria	Establec.	%
Pequeña	699	47%
Mediana	452	30%
Grande	338	23%



### PRODUCCION TOTAL

### Encuesta Fuente INEC

Tipo de Industria	Producción	%
Pequeña	254.523	2%
Mediana	963.152	8%
Grande	11.258.140	90%



**A pesar de que existe mayor cantidad de Pequeñas Industrias la Producción Total mas importante corresponde a la industria de grandes proporciones con un 90% del total.**