

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.



Proponer la adopción filosofía de mejora continua en Comercializadora JB aumentando
la eficiencia organizacional en el área operacional.

Sebastian Viana Muñoz

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

noviembre de 2022

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

Proponer la adopción filosofía de mejora continua en Comercializadora JB aumentando
la eficiencia organizacional en el área operacional.

Sebastian Viana Muñoz

Monografía presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)

Natalia Marulanda Grisales

Administrador de empresas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

noviembre de 2022

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

1 Dedicatoria

Este trabajo que realizo con mucho cariño está dedicado a mis padres que con su amor incondicional me apoyan, me aman y quieren verme triunfar, sé que es su principal anhelo, a mis hermanos Jhon y María que son mi inspiración, mi soporte y han permanecido incondicionalmente durante este maravilloso proceso, gracias por confiar en mí, por la protección, les debo gran parte de lo que soy ahora, también quiero dedicar este trabajo a toda mi familia que siempre estuvieron orgullosos de la persona que me he convertido y están muy felices de ver como poco a poco logro mis metas con el apoyo permanente que todos me brindan.

Finalmente dedicarles este trabajo a mis amigos, compañeros, y todos los que han sido participes y cómplices de que se haya realizado satisfactoriamente.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

2 Agradecimientos

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos inicialmente a Dios quien ha sido testigo de mis deseos, a quien he pedido que me fortalezca día tras día, el cual me ha otorgado alientos para continuar y no desistir, a la Corporación Universitaria Minuto de Dios por brindar espacios de mucho aprendizaje, crecimiento y acoger a una gran parte de la comunidad que quiere avanzar profesionalmente, gracias a mi asesora Natalia Marulanda Grisales que con su profesionalismo me acompañó durante toda la etapa constructiva de este trabajo con mucha paciencia y vocación, a todos los docentes.

También quiero agradecer a Comercializadora JB por permitirme acercarme a sus procesos y darme la oportunidad de aprender nuevos conocimientos, y finalmente me siento muy agradecido con todas las personas que me acompañaron a lo largo de la carrera que con su paso por esta etapa me dejan cosas muy significativas.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

3 Contenido

1	Dedicatoria.....	3
2	Agradecimientos	4
3	Contenido.....	5
4	Lista de tablas	8
5	Lista de ilustraciones	9
6	Lista de figuras	10
7	Lista de anexos	11
8	Resumen	12
8.1	Palabras clave: Ciclo Deming; Comercialización; Kaizen; Mejora continua; Operacional. 12	
9	Abstract.....	13
9.1	Keywords: Deming Cycle; Commercialization; Kaizen; Continuous improvement; Operational.....	13
10	Introducción.....	14
11	PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL	16
11.1	Planteamiento del problema.....	16
12	Objetivos.....	20
12.1	Objetivo general.....	20
12.2	Objetivos Específicos.....	20
13	JUSTIFICACIÓN	21
14	MARCO CONTEXTUAL.....	25
15	MARCO TEORICO	29
15.1	Mejora continua	29
16	MARCO CONCEPTUAL	31
16.1	Kaizen	31

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

16.2	Ciclo Deming	32
16.3	5s	33
16.4	Lean Manufacturing.....	34
16.5	Pymes	34
16.6	Six Sigma.....	35
17	Diseño metodológico	37
17.1	Línea de investigación	37
17.2	Enfoque de investigación.....	37
17.3	Alcance	37
17.4	Población.....	37
17.5	Tamaño de la muestra	38
17.6	Diseño	38
17.7	Instrumento de medición.....	38
17.8	Modelo	39
17.9	Análisis de la información	42
17.10	Presentación de resultados	42
18	Análisis de resultados	44
	Figura 1	44
	Figura 2	45
	Figura 3	46
	Figura 4	47
	Figura 5	48
	¿Qué concepto se le viene a la mente cuando se le pregunta sobre mejora continua?	49
	Figura 6	50
	En caso de que su respuesta anterior haya sido positiva, por favor especifique cual y en qué área.	50
	Figura 7	51
	Figura 8	52
	Figura 9	53
	Figura 10	54

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

Figura 11	55
Si tuviera que proponer una mejora en su área ¿cuál sería esa propuesta?.....	55
Figura 12	57
19 Plan de mejoramiento	58
19.1 Descripción	58
19.1.1 Planear	58
19.1.2 Hacer	59
19.1.3 Verificar	59
19.1.4 Actuar	60
19.2 Objetivo.....	60
19.3 Meta	60
19.4 Justificación	61
19.5 Acciones para alcanzar los objetivos	62
19.5.1 Fijación de objetivos comunes	62
19.5.2 Procesos de estandarización de procesos	64
19.5.3 Control de combustible de vehículos	65
19.5.4 Programación de mercaderistas a puntos de ventas	67
19.6 Cronograma.....	69
19.7 Responsables.....	69
19.7.1 Organigrama.....	70
19.8 Recursos (Disponibles y necesarios)	71
19.9 Indicadores seguimiento.	71
19.9.1 Seguimiento de cronograma.....	72
19.9.2 Porcentaje de ejecución.....	72
20 Conclusiones.....	73
21 Referencias	74

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

4 Lista de tablas

Tabla 1 <i>Relación de retrasos y sus principales causales</i>	22
Tabla 2 <i>Estándar de procesos para manejo de mercancía</i>	65
Tabla 3 <i>Control consumo de combustible para vehículos.</i>	66
Tabla 4 <i>Diagrama de Gantt, Cronograma de actividades.</i>	69
Tabla 5 <i>Recursos disponibles y necesarios.</i>	71

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

5 Lista de ilustraciones

Ilustración 1 <i>Ciclo Deming</i>	33
Ilustración 2 <i>Reunión de colaboradores Comercializadora JB</i>	64
Ilustración 3 <i>Programación mercaderista en puntos de venta</i>	68
Ilustración 4 <i>Organigrama Comercializadora JB</i>	70

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

6 Lista de figuras

Figura 1 <i>Área en la que desempeñan las labores</i>	44
Figura 2 <i>Conocimiento acerca de la metodología de mejora continua</i>	45
Figura 3 <i>Que tan proactivo considera que es el colaborador para implementar las mejoras en su trabajo</i>	46
Figura 4 <i>Conocimiento de procesos en cada área respectiva planteada por parte de la empresa</i>	47
Figura 5 <i>¿Ha recibido orientación de cómo mejorar su actividad actual?</i>	48
Figura 6 <i>Iniciativas con respecto a mejoras en su lugar de trabajo</i>	50
Figura 7 <i>Piensa que hay procesos improductivos en su puesto de trabajo</i>	51
Figura 8 <i>Disposición para adoptar nuevas metodologías de mejora continua</i>	52
Figura 9 <i>Que percepción tienen del logro de éxito de la empresa</i>	53
Figura 10 <i>La importancia de capacitarse</i>	54
Figura 11 <i>Cual área se debe fortalecer mas</i>	55
Figura 12 <i>La importancia de monitorear como ejecutan las labores y así buscar soluciones</i>	57

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

7 Lista de anexos

Anexo 1 <i>Encuesta mejora continua</i>	42
--	----

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

8 Resumen

El presente trabajo consiste en realizar una propuesta para adoptar la filosofía de mejora continua al interior de una empresa llamada Comercializadora JB dedicada a la comercialización y distribución y productos lácteos en 4 municipios del valle de aburra, esto con el objetivo principal de reducir desviaciones y errores en los procesos de distribución y operación, basados en una serie de investigaciones que permitan dar mas claridad acerca de la importancia de la implementación de estos mecanismos.

La investigación se realizo con base a la problemática en la gestión de operaciones buscando información de diversas fuentes, datos propios de la empresa, se realiza una encuesta con preguntas abiertas y cerradas esto para conocer que percepción tienen los colaboradores acerca de la mejora continua, teniendo en cuenta que la investigación corresponde a una propuesta su enfoque es cualitativo con un alcance descriptivo sabiendo que se realiza un diagnostico de la empresa y búsqueda de conceptos para la sustentación de la problemática.

Lo anterior permite establecer conclusiones correspondientes al favorecimiento del crecimiento de la empresa buscando resolver las problemáticas expuestas, basados en los conceptos expuestos se tomen mejores decisiones y, por supuesto, el equipo de trabajo se alinee en función de los objetivos empresariales.

8.1 Palabras clave: Ciclo Deming; Comercialización; Kaizen; Mejora continua; Operacional.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

9 Abstract

This work consists of making a proposal to adopt the philosophy of continuous improvement within a company called Comercializadora JB dedicated to the marketing and distribution and dairy products in 4 municipalities of the Valle de Aburra, this with the main objective of reducing deviations and errors in the processes of distribution and operation, based on a series of investigations that allow to give more clarity about the importance of the implementation of these mechanisms.

The research was carried out based on the problems in operations management looking for information from various sources, data of the company, a survey is carried out with open and closed questions this to know what perception employees about continuous improvement have, taking into account that the research corresponds to a proposal its approach is qualitative with a descriptive scope knowing that a diagnosis of the company and search is made. of concepts for the support of the problem.

This allows us to establish conclusions corresponding to the favoring of the growth of the company seeking to solve the problems exposed, based on the concepts exposed, better decisions are made and, of course, the work team is aligned according to the business objectives.

9.1 Keywords: Deming Cycle; Commercialization; **Kaizen**; Continuous improvement; Operational.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

10 Introducción

La mejora continua ha sido a través del tiempo una herramienta clave para el fortalecimiento empresarial de compañías de diversos sectores, es por ello que el presente trabajo busca realizar un análisis de conceptos y metodologías aplicables a una pequeña empresa llamada Comercializadora JB, con el ánimo de proponer las que mejor se adapten a las condiciones con las que opera esta empresa, dentro de las características del mejoramiento continuo se evidencia que es una alternativa viable para buscar generar mejores resultados en las diferentes áreas que la componen, tales como la operativa, administrativa, contable entre otras, y por supuesto, aumentar la rentabilidad. El mejoramiento continuo y sus metodologías resultan ser herramientas útiles para aquellas empresas que desean fortalecer sus servicios, productos o procesos involucrando estrechamente todos los niveles de colaboradores, sin embargo, se debe establecer cuáles son los principales focos para así conocer la manera de proceder y cuál es la mejor aplicabilidad. (Gisbert Soler, Proaño Villavicencio, & Pérez Bernabeu, 2017) Con el ánimo de abordar determinadas problemáticas en cuanto al fortalecimiento de procesos, establecimientos de normatividades, los fundamentos organizacionales, la facturación, son algunos ejemplos específicos que a hoy aquejan a Comercializadora JB, con base en ello se fija el interés de desarrollar una investigación a detalle que permita permear progresivamente estas problemáticas en aras de proponer posibles soluciones, según (Santiago Martínez & Oviedo Zabala, 2020) el empresario de las PYMES acostumbra a realizar muy poca planificación o cuando se realiza a es corto plazo y fruto de esto la reducción de posibilidades de crecimiento, así pues, no se asegura diferencia positiva en el mercado ni generación de valor agregado.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

Por otra parte, con base en consultas previas desarrolladas en la investigación, se han encontrado casos exitosos de empresas de similar actividad económica que han aplicado metodologías como PHVA, Lean Six Sigma, 5s, Kaizen, entre otras, lo que da cuenta de la importancia de que esta como las demás Pymes vayan acogiendo estos mecanismos y así haya mejor proyección para las eventualidades cambiantes del entorno del mercado.

En ese orden de ideas el objetivo principal es proponer la adopción de metodologías que le permitan encaminarse en el mediano y largo plazo en el proceso de excelencia operacional, las relaciones internas mejoren, los procedimientos sean fluidos, esperando así mejor rentabilidad, servicio oportuno y encontrar mayor espacio en el mercado.

La investigación corresponde a un enfoque cualitativo debido a que durante el desarrollo de esta se refuerzan algunos conceptos del mejoramiento continuo con un alcance descriptivo dado el diagnóstico de la operación de la empresa y así identificar desviaciones de esta manera se consolida la búsqueda específica que trate de abordar correctamente la problemática, posteriormente y en aras de conocer que nociones tienen los colaboradores del tema a trabajar a lo largo de esta investigación, se realiza una encuesta compuesta de 15 preguntas abiertas y cerradas al total de los colaboradores que hacen parte de Comercializadora JB.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

11 PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL

11.1 Planteamiento del problema

Comercializadora JB es una mediana empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos lácteos, con ubicación principal en el municipio de Copacabana-Antioquia, la empresa cuenta con 4 rutas de distribución que atienden los sectores de Manrique, Girardota, Barbosa y San Javier, lleva en el mercado desde el año 2020 presentando avances en ventas y crecimiento de recursos humanos, por lo que también se ve en la obligación de tener más control en temas contables y financieros.

Hoy por hoy las empresas que se proyectan en el tiempo como organizaciones sostenibles y rentables cuentan con estructuras y metodologías de operación que le permitan tener un mejor control y direccionamiento, que garantice la impecabilidad de los objetivos, es necesario entonces plantear y ajustar diferentes mecanismos de mejora continua, los cuales se adhieran de manera adecuada. A eso de los años 80 con la llegada de nuevas tecnologías y la entrada de época de la comunicación e información, las compañías han adquirido mejores nuevos modelos de productividad, pero con ello vienen una serie de exigencias por parte de los clientes que viene creciente en la medida que todos esos avances se hacen más evidentes, pues esperan un mejor servicio, atención oportuna, bienes y servicios de calidad entre otras, esto en el marco de la globalización y el fácil acceso a la información (Kore, 2021).

Es por lo que las empresas en proceso de crecimiento que se proyectan a largo plazo opten por la adopción de mecanismos de mejora continua que fortalezcan ventajas competitivas

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

en el mercado y que busquen garantizar que los clientes se sientan a gusto con el servicio que se le presta o el producto que se le brinda.

Cabe mencionar que Comercializadora JB ha presentado algunas afectaciones en la gestión de operaciones, en lo que se refiere a la disposición del buen estado de los vehículos, que son los medios por el cual se distribuyen los productos, pues estos en ocasiones repentinas no se pueden utilizar, otra circunstancia de la cual es importante evaluar, es el tema de facturación, pues en esta área se presentan reprocesos que retardan tanto la operación como el proceso administrativo, puntualmente se debe a errores en el momento de ingresar salidas de los productos en el programa, por otra parte las capacitaciones a personal que ingresa nuevo, rotación constante de colaboradores y comunicación organizacional. Adicional, se evidencia una serie de incumplimientos en condiciones que se pactan con el área administrativa, comportamientos que van en contra de los objetivos de la empresa y descuido con las herramientas de trabajo.

Actualmente las empresas optan por cambios organizacionales por lo que se apoyan en herramientas de mejoramiento continuo esto para alcanzar posicionamiento en el mercado. (Alvarado Ramírez & Pumisacho Álvaro, 2017). La concepción de mejora continua viene evolucionando constantemente por lo que hoy por hoy apuntan a los clientes y los procesos enfocados en el liderazgo la innovación y los grupos de interés (Arango Santamaría, 2019) en vista de esto (Deming, 1994) lanza una propuesta muy prometedora que él mismo denominó PDCA “viene de las siglas de las palabras en inglés: Plan, Do, Check, Act, que en castellano se conoce como PHVA: las siglas de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.” Este ciclo fue diseñado para resolver problemas e implementar soluciones. Era tan versátil que el 80% de las empresas

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

que lo utilizaron demostraron que redujeron sus costos entre un 20% y un 30% en la etapa inicial de desarrollo, como se citó en (Kore, 2021)”

Existen múltiples investigaciones acerca de la mejora continua en las diferentes metodologías que se han realizado en formatos de medianas y grandes empresas que tienen bases muy sólidas en la estructura organizacional, no obstante, el gran reto es la búsqueda intensiva de lograr ofrecer de manera adecuada estas filosofías para las PYMES que de hecho en muchos países forman en gran medida el impulso económico que sostiene la continuidad de bienestar. (AGUILAR Rascón, PEÑA Ahumada, & NAVARRETE Fernández, 2018)

Ahora bien, (Deming, 1994) sostenía que para el mantenimiento de la calidad en la prestación de servicios y en los productos es de carácter obligatorio tener en cuenta mejoras permanentes que se retroalimenten constantemente, que paralelamente tengan influencia en colaboradores, máquinas y procesos, esto trae consigo, no solo mejorar la calidad, si no que busca que la empresa sea competitiva y a su vez productiva, otros autores destacados como (Juran, 1996) Según (HERNANDEZ RIPALDA, FIGUEROA FERNANDEZ, RAMIREZ DIMAS, TAPIA ESQUIVIAS, & LUNA GONZALEZ, 2019) menciona que adicional a ello este permite que sea más rentable y obtenga posición diferencial frente a la competencia.

En este sentido, para comercializadora JB como empresa que se proyecta a futuro al crecimiento constante y ampliar el portafolio de productos resulta una situación necesaria la adopción de mecanismos que impulsen la productividad, la innovación y la expansión de los mercados, que al igual para las demás Pymes se ha convertido fundamentalmente en la misión, esto convierte a la mejora continua como alternativas no opcionales debido a que la globalización no difiere de tamaño de empresa, esto debido que en el mercado es notorio que

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

abundan productos extranjeros, al igual que bienes y servicios, lo que provoca de carácter urgente que se adopten constantemente procesos de mejoramiento continuo que estén enfocados a los altos requerimientos de los clientes o del mercado. (Morales Londoño, Carrillo Landazábal, & Castillo Salgado, 2020)

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

12 Objetivos

12.1 Objetivo general

Proponer la adopción filosofía de mejora continua en comercializadora JB para la reducción desviaciones y errores en el proceso de distribución y operación.

12.2 Objetivos Específicos

Identificar los elementos de mejora continua en comercializadora JB que ayuden el desarrollo de actividades s de distribución, operación y administrativas.

Indagar los factores que influyen en la implementación de técnicas de mejora continua tales como Six Sigma, PDCA, TPM.

Establecer un conjunto de estrategias que impulsen las buenas prácticas de mejora continua en el proceso de distribución y operación.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

13 JUSTIFICACIÓN

El área de operación de la empresa representa el foco de actuación al cual se plantea llevar la gran parte del enfoque de la propuesta, pues es allí donde la Comercializadora JB desde los inicios ha presentado déficit operacional, dado a que ha habido sobre costos y en algunos casos particulares retrasos, precisamente se busca abordar estas y demás problemáticas por medio de alternativas eficaces que permitan ser más competentes, buscar que los clientes se sientan satisfechos, tanto con un buen servicio como del producto que ellos esperan, con las características idóneas. Como lo muestra la tabla 1. que demuestra algunos factores que influyen en las desviaciones y motivos de retrasos en la distribución de los productos.

Es común hace un tiempo hasta la actualidad que los departamentos a cargo de la gestión de operaciones apunten hacia las técnicas de mejora continua de cara a la competitividad, estas técnicas se aplican en medianas y grandes empresas en busca de mejorar la rentabilidad. (Aguilar Rascón & Fernández, 2018)

Existen muchas herramientas de mejoramiento continuo y muchos estudios alrededor de estas, si bien todas apuntan hacia objetivos específicos muy similares, hay variaciones puntuales que las diferencian pero que a su vez permite la ampliación de soluciones o mejoras en los procesos de operación de las empresas, es imperativo el entendimiento pues este proporciona nuevos horizontes sobre cómo solucionar las problemáticas y así mejorar los procesos. (EVANS & LINDSAY, 2015) como también lo mencionan (Bernal Torres, Paipa Galeano, Jarrah Nezhad, Agudelo Otalora, & Millan, 2021) La mejora continua es un enfoque planificado y organizado que abarca diferentes metodologías integrales.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

Tabla 1

Relación de retrasos y sus principales causales

Tabla de retrasos de entregas				
Fecha	Cliente	Motivo	Ruta	Observaciones
21/03/2022	Heladería pacha	vehículo averiado	Girardota	
21/03/2022	Panadería ricura	Retraso	Barbosa	
21/03/2022	Donde el gordo	vehículo averiado	Girardota	
24/03/2022	Juan Cojo	vehículo averiado	Girardota	
25/03/2022	Marina Rúa	Vehículo averiado	Girardota	
29/03/2022	Tienda los altos	Faltante de producto	San Javier	No había queso en el CEDI
29/03/2022	William Garzón	Retraso	Barbosa	Congestión
2/04/2022	Helados la 45	Faltante de producto	Manrique	
4/04/2022	William Garzón	Retraso	Barbosa	
6/04/2022	Juan Cojo	Vehículo averiado	Girardota	
8/04/2022	Panadería Ospina	Retraso	San Javier	
10/04/2022	Jairo Granda	Retraso	San Javier	Cliente anterior tardo en recibir
12/04/2022	Distribuidora H&J	Faltante de producto	Manrique	
14/04/2022	Panadería Ricura	Conductor	Barbosa	Falto a trabajar
16/04/2022	Las palmas	Demora en despacho	Girardota	
18/04/2022	Pollos MP	Demora en despacho	Girardota	
20/04/2022	El Hatillo	Retraso	Barbosa	
22/04/2022	Pandequesos JM	Retraso	Manrique	
24/04/2022	La heladería	Conductor	San Javier	Incapacidad

Fuente: Elaboración propia

En este caso particular se propone realizar ajustes de operaciones que busquen garantizar las expectativas del cliente objetivo, el proceso de aprendizaje de los colaboradores en la

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

formación de actividades propias de la empresa, evaluar los procesos y corregir novedades que presenten en dicha evaluación, lo que pretende es ir constantemente revisando aquellos puntos críticos que demandan gastos innecesarios, la prevención de posibles costos adicionales, agilización de procesos y el aumento de la productividad, tomaremos entonces como base el uso del Ciclo Deming teniendo en cuenta su aplicabilidad para impulsar las actividades de mejoramiento continuo, cabe mencionar que fue suscitada por Edwards Deming sin embargo se llamó inicialmente el ciclo Shewhart alusivo al promotor Walter Shewhart, pero en 1950 los japoneses cambiaron su nombre por el de ciclo Deming, este ciclo está compuesto por cuatro elementos fundamentales: planear, hacer, estudiar y actuar (PDSA, por sus siglas en inglés), es importante resaltar que primeramente la tercera fase de este ciclo se denominaba revisar, pero que más adelante su autor decidió hacer un ajuste y llamarla estudiar, que connota algo más profundizado y puntos más específicos y particulares que en su fin último es lo que pretende el estudio. (EVANS & LINDSAY, 2015)

La propuesta de esta investigación es tratar de mostrar como con las metodologías de mejora continua aplicadas a problemáticas puntuales de la empresa se puede esclarecer unos pasos progresivos hacia el camino de excelencia, incluir a todas las personas que allí trabajan para que de esta forma todos hagan parte del cambio positivo, al igual, que la revisión de casos particulares que han sido exitosos en su aplicabilidad y realizar un proceso de modelaje que se adecue al sector al cual pertenece Comercializadora JB.

Es importante mencionar que el mejoramiento continuo cuando se empieza a emplear en la empresa, esta entra en constante proceso de aprendizaje, el cual ya no solo los empleados jerarquizados son participes, sino que también el equipo operativo y subordinado, existen

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

entonces unas reglas básicas que se convierten fundamentales para el logro del objetivo de la metodología, el puesto de trabajo, cualquiera fuese, es aquí donde se imprime el valor al servicio prestado, en busca del propósito que es cumplir con las expectativas de los clientes, a partir de esto subyacen tres pilares: la eliminación de desperdicios, estandarización, y Housekeeping el cual consiste en la evaluación de la autodisciplina.

Con base a lo anterior se considera importante esta propuesta debido a que esta filosofía se enfoca tanto en los colaboradores como en la operación y que estos estén articulados, se establecen controles en los procedimientos, reducción de tiempos de operación, incremento de conciencia en colaboradores, productividad y calidad. (Almería Domínguez, Gisbert Soler, & Pérez Molina, 2018)

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

14 MARCO CONTEXTUAL

En este apartado se abordarán algunas investigaciones relaciones con el tema de investigación que se propone para la resolución de la problemática. Como el caso de una investigación realizada en PYMES que desarrollan actividades económicas en el sector lácteo de América latina y el caribe, esta parte de forma general para luego entrar más específicamente en una de las PYMES seleccionadas llamada Prolact, el trabajo consiste en el desarrollar una guía basada en metodologías de mejora continua buscando competitividad en estas empresas para que por medio de ello tengan mejor posicionamiento, El estudio arroja información tal como la poca planeación de producción, la estructura organizacional no cuenta con bases sólidas, es por ello que la guía consiste en adherir las metodologías a los procesos que la empresa ya tenga estipuladas, El estudio que se llevó a cabo da como resultados nociones positivas acerca de la implementación del mejoramiento continuo, allí se evidencia que a pesar de las oportunidades que las empresas tienen por convertir en fortalezas, estas cuentan con las aptitudes necesarias para continuar en el proceso de mejora, pues estas cuentan con un tiempo significativo en el mercado, y que de esto se pueden apalancar con buenas estrategias y metodologías para mejorar. (Meraz Rivera, Castiblanco Jimenez, Cruz Gonzalez, & Mateo Diaz, 2020)

Por otra parte otra investigación que se lleva a cabo en sector textil de una compañía la cual la mayoría de los procesos son tercerizados o por medio de outsourcing como también se le denomina, el fin de la investigación es evaluar las problemáticas que tienen las pymes dedicadas al sector textil en cuanto a calidad en los diferentes procesos, es por ello que proponen indagar a profundidad dichas oportunidades para la implementación de mejoramiento continuo, como se menciona en la investigación, las PYMES forman la mayor parte de la producción en Perú, y

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

estas no cumplen, en muchas ocasiones, con los requisitos y parámetros que exigen para temas de exportación. Es por ello por lo que se propuso el proceso de mejora continua de Deming, un sistema de control sencillo, pero de fácil aplicación, esto con el fin de ir disminuyendo los reprocesos.

Durante la aplicación de la metodología que se empleó se menciona previas capacitaciones de mejora continua a los colaboradores, posteriormente se dio inicio con el plan de acción una vez encontraron las fallas y las posibles causas, al igual que las soluciones que más adecuaban a ello. Los resultados fueron positivos y sirvieron para disminuir los porcentajes de reprocesos, se recomendaron procedimientos que dan continuidad a los planes de acciones, y la trazabilidad de la calidad se evidenció que debe ser más constante y de más rigurosidad. (Pérez Gao Montoya, 2017)

En otra investigación por ejemplo que se basa principalmente en la metodología 5S la cual consiste en la promoción del trabajo en orden basado en la limpieza, demuestran la fácil aplicación en las organizaciones y lo amigable que puede ser con los colaboradores, para este caso se estudia una empresa llamada Artesanía Don Benja. La microempresa, como lo menciona la investigación, ha presentado crecimiento en ventas, infraestructura, portafolio y personal, lo que trae consigo una necesidad latente de mejoras hábitos de limpieza y disciplina. La investigación consiste por medio de encuestas a los colaboradores conocer que percepción tienen acerca de la metodología. Para el proceso de implementación se dividió en 5 etapas las cuales se denominaron: Etapa 1. Diagnóstico, etapa 2: Concientizar, etapa 3: Capacitar a los trabajadores, Etapa 4. Plan de implementación, Etapa 5: Implementar la metodología. Con esto se busca un cambio significativo en la organización y el cual requiere la intervención de todo el personal. El

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

proceso se realizó de manera conjunta y se realizó paso a paso abordando todos los espacios que requerían de un cambio y reorganización, finalmente se cumplió con el objetivo, despejando áreas con objetos innecesarios, solo que se necesita en el área, ahorro en costos de operación, reducción de tiempos muertos, motivación y disciplina. (Zubia Flores, Brito Laredo, & Ferreiro Martínez, 2018)

Se realizó un estudio el cual propone la adopción del Kaizen a nivel personal, el cual parte de entender como se ha implementado a lo largo de la historia en las compañías japonesas que fueron las pioneras en tener buenos resultados con esta filosofía, posteriormente, empresarios de los Estados Unidos sintieron la necesidad de conocer cómo, el caso de Toyota, lograban ser tan eficientes en las tareas y ser altamente productivos, reduciendo costos y beneficiándose del mejoramiento continuo, y es que Toyota opto por la innovación en los procesos en los cuales los colaboradores estuvieran directamente involucrados, esto permitió que los mismos aportaran ideas, levantaran la voz para informar sobre un fallo o error y de ser necesario sugerir cambios a los altos cargos. Establecen unos principios básicos Kaizen: Estandarización de los procesos para que sea constante y organizado, enfocarse en lo medible y evaluar el progreso por medio de datos, cotejar los resultados con los propósitos. Buscar la manera de realizar las tareas de forma innovadora, flexibilizar operaciones dado a los cambios circunstanciales y evolucionar los métodos. El Kaizen es una filosofía, por lo que permite fácil adaptabilidad a tipos de trabajos y personalidad, en base a lo anterior es de considerar la concientización de este mecanismo en el equipo de trabajo de una compañía. (Wilding, 2019)

En una indagación que se llevó a cabo en 120 empresas de diversos tamaños y 13 sectores industriales diferentes tuvo como objetivo analizar el impacto del mejoramiento

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

continuo en las dimensiones de sostenibilidad las cuales tuvieron en cuenta la parte social, ambiental, operativa y financiera, como resultado de ello muestra que el recurso humano llevando a cabo este enfoque impacta más significativamente en las dimensiones financieras y operativas, para las otras dos dimensiones no es tan elocuente. (Bernal Torres, Paipa Galeano, Jarrah Nezhad, Agudelo Otalora, & Millan, 2021)

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

15 MARCO TEORICO

15.1 Mejora continua

La mejora continua concebida como cultura, hace parte del ser tanto de las organizaciones como de las personas que forman parte de ella en la cual la mejora es el fin último, no basta solo con imponer estos mecanismos sino de ser congruentes con los objetivos de la empresa, de poner en funcionamiento las practicas constante, estratégica y sistemáticamente. Esto se convierte entonces en la sostenibilidad apalancada de la disciplina y perseverancia. (Rina Monserrat & Salguero Barba, MEJORA CONTINUA EN LAS ORGANIZACIONES A PARTIR DE LA SATISFACCIÓN DE LOS STAKEHOLDERS INTERNOS, 2021)

El mejoramiento continuo es visto como la introducción de cambios estructurados secuenciales e incrementales en la convencional forma de operar generando cambios duraderos en el tiempo y que a su vez forjen buenos desempeños y crecimiento empresarial, la mejora continua invita a la integración de las diferentes áreas de trabajo aprovechando habilidades que brinden beneficios organizacionales. (Cicik Wijayanti, Setini, Caisar Darma, Purwadi, & Rizky Alka, 2020)

Este concepto es fundamental para la gestión empresarial, es un pilar que resulta ser causante de progreso en las organizaciones que se da a partir de cambios planificados y organizados con una frecuencia permanente que permita alcanzar mejores resultados de forma rentable como también sostenible en el tiempo, para ello, hay dos factores propios de las empresas que permiten que el mejoramiento continuo sea efectivo, las dimensiones blandas relacionadas con los lideres y colaboradores y dimensiones duras en las que se ubican aspectos técnicos y herramientas, se debe enfocar gran esfuerzo a fortalecer las relaciones humanas,

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

trabajo en equipo, motivación, actitudes adoptadas dentro de las labores, entre otras, la excelencia del estado de las herramientas y de esta manera es más factible garantizar el éxito de los proyectos de mejoramiento continuo. (Perez Rave, Fernandez Guerrero, & Correa Morales, 2020)

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

16 MARCO CONCEPTUAL

16.1 Kaizen

El mejoramiento continuo se traduce al idioma japonés como Kaizen, lo que significa que mejoramiento que implica a todas las jerarquías de la empresa, a pesar de que la práctica se realiza con cambios y mejoras menores pero que a la vez constantes pueden lograr grandes beneficios y cambios. La filosofía Kaizen se convirtió en la ventaja competitiva japonesa. (Piñero, Vivas Vivas, & Kaviria Flores, 2018)

La mejora continua hoy por hoy se ha convertido en un requisito fundamental para las compañías que se proyectan a futuro como empresas sólidas y competitivas, en un mundo que está en constante globalización y actualizaciones, el fundamento consiste básicamente en que cada cosa o proceso que realice se puede mejorar día a día. (Hincapié Montoya, Zuluaga Correa, & López Zapata, 2018) la palabra Kaizen proviene de dos ideogramas japoneses KAI = Cambio, ZEN = Bueno, en ese sentido se orienta el propósito de pequeñas mejoras son el fruto de esfuerzos constantes. (Lillrank & Kano, 1989, como se cito en Alvarado Ramírez & Pumisacho Álvaro, 2017)

Según Masaaki Imai, fundador del Kaizen Institute Consulting Group: Kaizen como un estado mental del cual no se está satisfecho con la forma de trabajar por lo que se debe intentar mejorar la forma operativa sin la necesidad de gastar dinero, como lo piensan muchos gerentes, lo cual no corresponde al fin último, propone entonces buscar alternativas sostenibles, resolver problemáticas de raíz, entenderlo, y solucionarlo con nuevos o mejorando modelos existentes. (Rajadell, 2019)

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

16.2 Ciclo Deming

Es un modelo de mejoramiento de la gestión de la calidad, la finalidad consiste en identificar y medir una problemática, revisar que es lo que lo genera, proponer los planes de acción, analizar cuáles fueron los resultados y estar en constante búsquedas de alternativas, este ciclo consta de 4 etapas: Planificar: Conocer que se está haciendo, las raíces y/o causas del problema, establecer objetivos y resultados esperados. Hacer: En esta etapa se lleva a cabo la estrategia y planificaciones previamente diseñado. Verificar: Como se lleva el despliegue del plan, trazabilidad y acondicionamientos pertinentes. Actuar: Fase en la cual se realiza la retroalimentación, esta metodología se encuentra en constante autoevaluación lo que permite que sea permeables a cambios y mejoras durante todo el proceso. Ahora bien, uno de los aspectos más relevantes del ciclo es que permite desarrollar planes útiles que generan valor, mayor productividad y eficiencia en diferentes áreas de las empresas, pero no solo esto, sino que también permite revisar que procesos no son lo suficientemente rentables para bien sea tomarlo como una oportunidad o definitivamente salir de él. (Antonio Manay, Nuñez Cribillero, & Gutiérrez Pesantes, 2019)

El ciclo Deming o ciclo PHVA esta intrínsecamente relacionado con la gestión de la calidad, pues este es utilizado para mejorar los procesos, el ciclo esta dividido en cuatro fases las cuales de resumen de la siguiente manera: Planificación: fijación y evaluación de problemas acompañado de posibles soluciones. Hacer: se comienza con la ejecución de lo planeado con el fin de resolver la problemática. Comprobar: La verificación de los resultados para posteriormente contrastarlos y tomar decisiones. Actuar: etapa final donde se realizan cambios

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

oportunos en busca de mejores resultados. (Benites Aliaga, Benites Aliag, Jávez Valladares, & Ulloa Bocanegra, 2021)

Ilustración 1

Ciclo Deming



Tomado de: (Montesinos González, Vázquez Cid de León, Maya Espinoza, & Gracida Gracida, 2020)

16.3 5s

Las 5S es una filosofía proveniente de los japoneses que propone el orden en las distintas áreas de trabajo, brindándole sentido a las operaciones para que estas se realicen de manera más organizada. (García Alcaraz et al., 2021)

El nombre de la metodología de las 5S es proveniente de los japoneses: Seiri: Selección, separar lo necesario y retirar lo que no es útil. Seiton: Sistematización u orden, todo debe alojarse donde corresponda y destinar un lugar para cada cosa Seiso: Limpieza, mantener el entorno limpio y en orden. Seiketsu: Normalización o estandarizar, la manera que se utiliza para mantener las tres primeras S. Shitsuke: Autodisciplina, la metodología se debe aplicar de manera

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

constante, y crear hábitos que conviertan con naturalidad los actos y procesos. (Piñero, Vivas Vivas, & Kaviria Flores, 2018)

16.4 Lean Manufacturing

En el lenguaje español se traduce como Manufactura esbelta que en ámbitos organizacionales hace alusión a agilidad, y flexibilidad, es así entonces, que es de fácil adaptabilidad al entorno y requerimientos de los clientes, es en 1973 cuando se inicia a ahondar en este tema, que propiamente se enfoca en la eliminación de actividades innecesarias dentro de un proceso productivo, esto trae consigo ventajas competitivas como: reducción de costos, calidad, innovación, flexibilidad, buscando métodos que permitan identificar y corregir desperdicios que se puedan presentar. (Vargas Hernández, Muratalla Bautista, & Jiménez Castillo, 2017).

Lean Manufacturing ha ratificado que es una metodología resiliente que cuando se emplea correctamente los resultados son exitosos, básicamente, es hacer más con menos por medio de la reducción de actividades y desperdicios que no generan valor al proceso, al igual que en la revisión permanente en busca de desvíos y mejoras de principio a fin en cualquiera que sea la producción. (Romero & Arce, 2017)

El lean Manufacturing es definido como el mejoramiento de la entrega de calidad por medio de la optimización de procesos a través de la reducción de desechos. (Adebayo Oroye & Kehinde Onifade, 2021)

16.5 Pymes

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) forman la mayoría del grueso empresarial en Colombia, estas se consideran fundamentales en el desarrollo económico del país, cabe

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

mencionar que debido a la falta de financiamiento muchas de estas no presentan crecimiento.

(Franco Ángel, 2019)

Las personas que se encuentran al frente de estas presentan grandes para convertir de estas empresas en compañías competitivas, puesto que afrontan dificultades tanto económicas como en temas de innovación, adicional, en notorio que en muchos de los casos los procesos administrativos no son los suficientemente consolidados para impulsar el crecimiento. (Arce Brenes, Méndez Arias, & Villegas Sánchez, 2017)

16.6 Six Sigma

Fue implementada inicialmente por la compañía Motorola en el año 1987, se ha convertido en referente de muchas otras empresas con el propósito de reducir defectos de producción. (Chávez Medina, Luna Fernández, Santiesteban López, & Velázquez Mancilla, 2019)

También considera como una filosofía y estrategia enfocada en el cliente, al buen manejo y análisis de datos que conllevan finalmente en su satisfacción, adicional de la disminución de costos y buenas rentabilidades, tuvo lugar para una fusión con la filosofía LEAN que da lugar a la eliminación de procesos ineficaces para posteriormente realizar una reestructuración y se construyan procesos ágiles y eficientes. Esta filosofía consta de 5 variables las cuales se definen como Definir, medir, analizar, mejorar y controlar. (Escobedo & Socconini, 2021)

La filosofía Six Sigma busca mejorar la calidad de los procesos que están establecidos en una compañía, esto con el fin de reducir las probabilidades de tener defectos o desviaciones y así obtener los resultados que se propongan, cabe resaltar que una vez se implemente de forma exitosa las pequeñas desviaciones que se llegasen a producir no sean consideradas como defectos

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

o no afecten en consideración bien sea un servicio o un producto. (Graafman, Oktay, Poppelaars, & Dirk, 2020)

Si bien el termino Lean es un método de eliminación de residuos que se producen durante un ciclo productivo empleado por la compañía Toyota, este método también se adaptó para la utilización en procesos de servicios (Deisher, Klaman, Missmer , & Gustafson, 2018), y se ha venido presentando asociación entre el Six Sigma y el Lean creando una estrategia clave empresarial para mejorar la calidad y productividad de las empresas. Es entonces como el Lean elimina los desperdicios en producción o acciones inútiles, incluidos los movimientos humanos que no crean valor, y el Six Sigma busca eliminar problemas directamente relacionados con temas de calidad. (Singh & Rathi, 2019)

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

17 Diseño metodológico

17.1 Línea de investigación

Innovaciones sociales y productivas.

Gestión estratégica para la globalidad.

17.2 Enfoque de investigación

El enfoque investigativo del presente proyecto es cualitativo ya que el desarrollo de este está basado en afianzar algunos términos de metodologías de mejora continua de acuerdo con los diferentes conceptos que varios autores proponen y abarcando un estudio de la situación actual de Comercializadora JB, por eso, se realiza una recopilación de información para sustentar el planteamiento del problema y por ende proponer filosofías que han funcionado satisfactoriamente en empresas de diversos tamaños.

17.3 Alcance

La presente investigación corresponde a un alcance descriptivo debido a que se realiza un diagnóstico en la operación de la empresa con el fin de identificar las problemáticas y a partir de allí por medio de búsquedas bibliográficas y fuentes especializadas describir alternativas de mejora continua que se adapten a las actividades.

Con el fin de lograr el alcance es dar a conocer la importancia a nivel de empresas que la mejora continua trae cuando se implementa progresiva y constantemente, además del impacto que puede llegar a tener en ámbitos financieros y operativos.

17.4 Población

La población que hace parte de esta investigación es finita, esto porque se sabe la cantidad de personas, las cuales son los colaboradores de la empresa que suman en total 10 persona.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

17.5 Tamaño de la muestra

El tamaño poblacional corresponde al total de los colaboradores de Comercializadora JB para lo cual es un total de 10 personas, es por lo que se determina realizar la evaluación a la totalidad de colaboradoras con el fin de contar con los insumos necesarios para dimensionar que percepción tienen del tema de la investigación. La técnica por emplear se denomina muestreo no probabilístico por conveniencia.

17.6 Diseño

El diseño que emplea la investigación corresponde al no experimental debido a que a lo largo del proyecto se fundamenta en conocer y proponer que metodologías y enfoques de la mejora continua pueden adaptarse al funcionamiento de Comercializadora JB, mas no se ahonda en sensibilizar datos numéricos o estadísticos, solo hacer un bosquejo de información que permita dar cuenta de las necesidades de las empresas contemporáneas y como la mejora continua puede responder a esto.

17.7 Instrumento de medición

El diseño por implementar en esta investigación es una encuesta con respuestas abiertas y cerradas con de una sola respuesta que busca indagar las nociones básicas de los colaboradores acerca de la mejora continua, como se relacionan con ella y esperando articular las diferentes áreas de la empresa Comercializadora JB, la encuesta está apoyada en la herramienta de Google para facilitar la tabulación de la información recolectada.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

17.8 Modelo

1. ¿Área a la que pertenece?
 - A. Administrativa
 - B. Operación y distribución
 - C. Mercadeo
 - D. Otra (Especifique)
2. ¿Conoce el enfoque de mejora continua?
 - A. Si
 - B. No
 - C. Alguna vez lo escuche
 - D. No lo tengo claro
 - E. Si, pero me falta profundizar mas
3. En general, ¿qué tan proactivo(a) es el empleado para sugerir e implementar mejoras en su trabajo?
 - A. Extremadamente proactivo(a)
 - B. Muy proactivo(a)
 - C. Moderadamente proactivo(a)
 - D. Poco proactivo(a)
 - E. Nada proactivo(a)
4. ¿Comercializadora JB implementa algún mecanismo para mejorar sus procesos en el área de operaciones?
 - A. No los conozco
 - B. Si, hago parte de ellos
 - C. No hay de estos mecanismos
 - D. Si, pero no hay constancia
 - E. Falta de alguien quien los lidere
5. ¿Ha recibido orientación de cómo mejorar su actividad actual?
 - A. Si
 - B. No

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

- C. En algunos casos
 - D. No tengo claro cuál es mi actividad
 - E. La actividad no necesita orientación
6. ¿Qué concepto se le viene a la mente cuando se le pregunta sobre mejora continua?

Responda aquí: _____

7. ¿Alguna vez a propuesto alternar una actividad con el fin de obtener mejores resultados?
- A. Si
 - B. No
 - C. He tenido algunas ideas y no han sido tomadas en cuenta
 - D. No lo había pensado
 - E. No hay que alternar actividades
8. En caso de que su respuesta anterior haya sido positiva, por favor especifique cual y en qué área

Responda aquí: _____

9. ¿Considera que en su puesto de trabajo existen procesos que no aportan en nada?
- A. Todos los procesos son necesarios
 - B. Si, hay que eliminarlos
 - C. Si, pero se pueden modificar
 - D. No, pero aún faltan otros para complementar
 - E. No hay procesos establecidos
10. ¿Le gustaría conocer nuevos métodos que ayuden a elevar la productividad y prevenir desviaciones en la operación?
- A. Así como estamos está bien
 - B. No me interesa
 - C. Si, hay cosas por mejorar
 - D. Estoy dispuesto

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

E. Si, tengo propuestas para ello

11. ¿Considera que la empresa está logrando su máximo nivel operacional?

A. Está en camino de conseguirlo

B. Aún falta mucho

C. Al día lo ha logrado

D. La empresa no le apunta a conseguirlo

E. Sus procesos no son consecuentes con esa meta

12. ¿Cree necesario capacitarse para realizar determinadas labores?

A. No es necesario

B. Me da igual

C. Es un poco necesario

D. Si es necesario

E. No tiene relevancia

13. A su consideración ¿Cuál cree que es el área que más falta fortalecer en
Comercializadora JB?

A. Distribución

B. Administrativa

C. Comercial

D. Gestión Humana

E. Otra. ¿Cual? _____

14. Si tuviera que proponer una mejora en su área ¿cuál sería esa propuesta?

Responda aquí: _____

15. ¿Qué tan relevante cree que es monitorear la manera de ejecutar las labores y en base
a ello buscar mejores soluciones que den respuesta a dichos monitoreos?

A. Muy relevante

B. Poco relevantes

C. Me da igual

D. No es necesario realizar monitoreos

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

E. No es relevante

Anexo 1

Encuesta mejora continua

<https://forms.gle/RQGBfpT8uoXvwSo39>

Fuente: elaboración propia. Realizada en Formularios de Google.

17.9 Análisis de la información

Con el ánimo de conocer que percepción tienen los colaboradores de la empresa Comercializadora JB con base al mejoramiento continuo y de acuerdo con el área a la cual pertenecen se busca segmentar la información recolectada para así generar propuestas que respondan a posibles desviaciones. Posteriormente comparar las respuestas en base a conocimientos, acercamientos, opiniones o nociones del mejoramiento continuo por colaborador, para ello se examina los indicadores de respuesta por medio de una tabulación cruzada, luego se analizan los resultados por medio de una técnica conocida como análisis temático que consiste básicamente en organizar y describir el conjunto de datos y a su vez interpretar con la información recopilada aspectos fundamentales del tema (Escudero, 2020), también apoyados en graficas arrojadas por cada pregunta en aras de conocer cuál es la tendencia en las respuestas de manera general para optar en la toma de decisiones cual podría ser la más conveniente de acuerdo a las áreas focales, por último, determinar las conclusiones y resultados arrojados.

17.10 Presentación de resultados

Se presenta a través de un breve informe que dé cuenta del cumplimiento de los objetivos, las características principales de la muestra y de las tendencias arrojadas en los

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

resultados de la encuesta propuesta, a partir de allí proponer un marco de actuación que permita enfrentar las dificultades de la empresa Comercializadora JB.

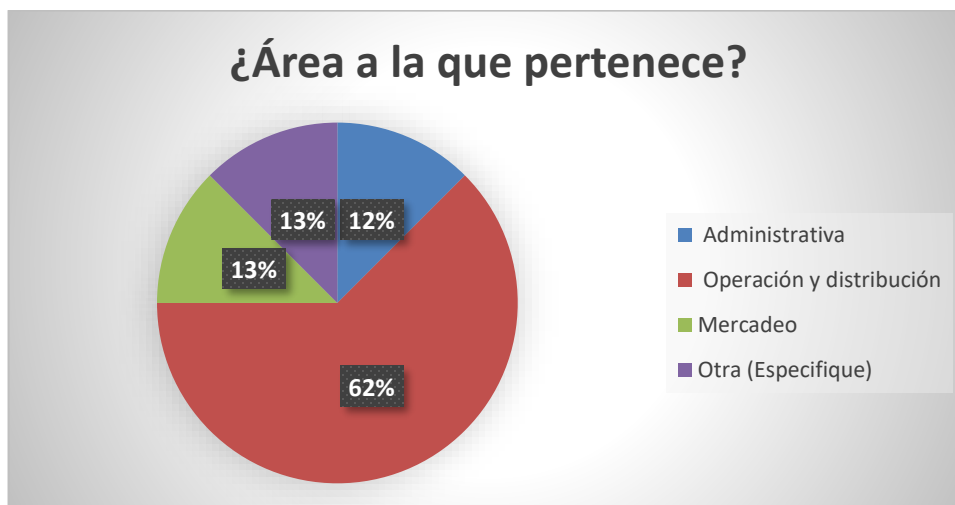
PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

18 Análisis de resultados

En el siguiente apartado se abordaran los respectivos análisis por cada pregunta planteada en la encuesta diseñada para indagar las nociones básicas de los colaboradores acerca de la mejora continua y como se relacionan con ella dentro de la empresa, cada pregunta cuenta con una gráfica que ayudara a dimensionar mejor las respuestas, para las preguntas abiertas se realiza un análisis puntual y general identificando factores comunes y aspectos que se deban tener en cuenta para fortalecer la investigación, cabe mencionar que la encuesta no fue realizada por la totalidad de los colaboradores, la encuesta fue atendida por 8 de 11 colaboradores, las persona que no la realizaron no tenían la suficiente disposición para realizarla, por lo cual se decide continuar con los datos que se alcanzaron a recopilar.

Figura 1

Área en la que desempeñan las labores



Fuente: elaboración propia

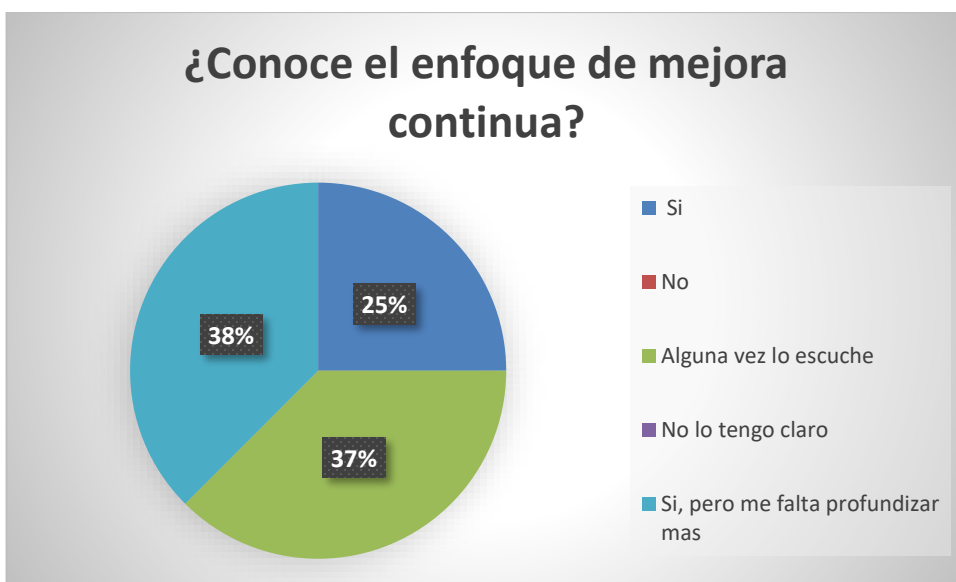
Figura 1: En esta grafica se logra percibir el grueso del personal corresponde al área de operación y distribución, que de hecho es donde más se direcciona la investigación y el área foco

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

de actuación, con los colaboradores pertenecientes a esta se espera que haya significativa participación, las otras áreas corresponden a mercadeo y la parte administrativa que también son fundamentales para el progreso de la propuesta, pues de esto depende en algunos aspectos la sinergia y buena comunicaciones entre áreas.

Figura 2

Conocimiento acerca de la metodología de mejora continua



Fuente: elaboración propia

Figura 2: En esta pregunta es posible resaltar que en general los colaboradores tienen algún tipo de conocimiento de lo que consideran es la mejora continua, hay interés que profundizar acerca del tema, el panorama es alentador para darle continuidad a la investigación debido a que es posible que se facilite y a su vez haya disposición para ejecutar las propuestas, con base en lo anterior potencialmente haya participación considerable dentro de las propuestas que están enfocadas en tener en cuenta a absolutamente todos los colaboradores pertenecientes a la empresa y no hay manifestación de negativa ante las metodologías de mejoramientos continuo.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

Figura 3

Que tan proactivo considera que es el colaborador para implementar las mejoras en su trabajo



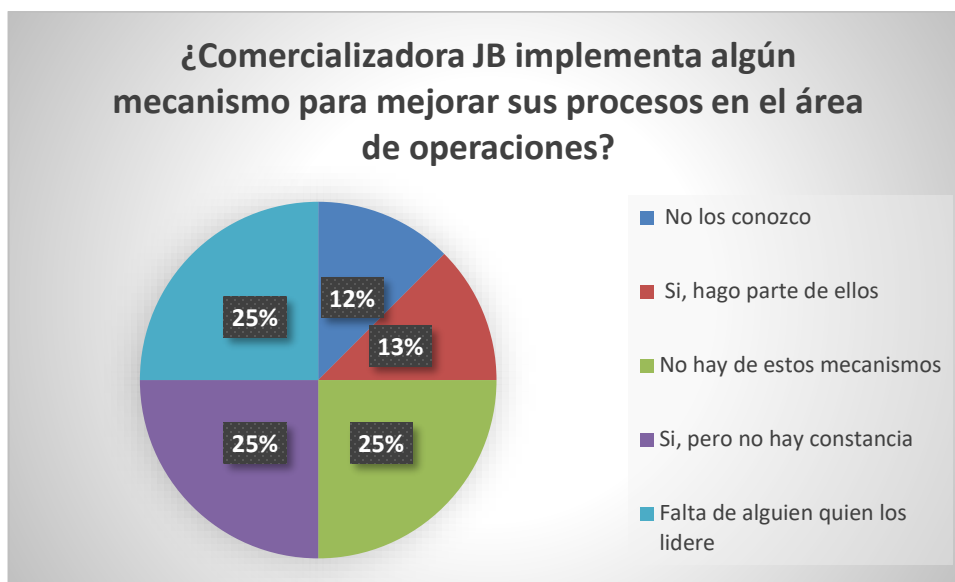
Fuente: elaboración propia.

Figura 3: En esta grafica es posible discernir que en la mayoría los colaboradores se consideran muy proactivos, y modernamente proactivos, solo una sola persona no lo considera de esta misma manera, es una oportunidad para fortalecer la iniciativa y la autonomía para impulsar mejoras al interior de la empresa, con el fin de conseguir que todos tomen parte fundamental en el progreso y la búsqueda constante del logro de objetivo y propósito, es importante resaltar que desde este ámbito pueden surgir nuevas ideas al igual que posiblemente se pueda presentar mayores índices de empoderamiento dentro de los puestos de trabajo, es un reto que desde la parte administrativa mediante el acercamiento se puede ir construyendo sin dejar a un lado el sentido de pertenencia.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

Figura 4

Conocimiento de procesos en cada área respectiva planteada por parte de la empresa



Fuente: elaboración propia.

Figura 4: La grafica nos permite visualizar las diferentes percepciones o diferencias de acuerdo con el rol que desempeñan, se puede identificar que a pesar de que en algunos casos hay algún tipo de planteamiento hay ausencia de alguien que lidere las iniciativas, por otra parte, esta quienes, si conocen mecanismos para mejorar, en ese sentido, se puede plantear que hay una necesidad de asignar y capacitar un líder que se encargue de replicar conocimientos e impulsar todos los procesos. De esta grafica se puede desprender estrategias que confronten las oportunidades que los colaboradores logren identificar dentro de su responsabilidad y de esta manera ayudar a cerrar brechas de desviaciones que interfieran en la productividad y eficiencia de cada rol.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

Figura 5

¿Ha recibido orientación de cómo mejorar su actividad actual?



Fuente: elaboración propia.

Figura 5: El acompañamiento en los diferentes procesos que se realicen en cualquier empresa es fundamental para garantizar que las cosas se hagan bien, ya que en el momento de asignar una actividad o delegar, los colaboradores van a tener bases para desempeñar las funciones de forma adecuada y cumplimiento con la expectativa del jefe inmediato, en la gráfica se puede afirmar que la mayoría ha tenido asesoramiento en sus roles, por otra parte, manifestaron que no es en todas las actividades que hacen eso representa, sin duda, la necesidad de reforzar con cada uno de los colaboradores independientemente si ha recibido o no capacitación en su actividad para incrementar la factibilidad de garantizar que los procesos se ejecuten satisfactoriamente y en consecuencia se transmita más confiabilidad para los clientes.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

¿Qué concepto se le viene a la mente cuando se le pregunta sobre mejora continua?

Esta pregunta de la encuesta se plantea de manera abierta con el fin que los colaboradores expongan sus ideas acerca del tema, a continuación, sus respectivas respuestas.

Es el proceso donde mejoramos día a día tanto a nivel personal como laboral e intelectual.

Seguir creciendo y mejorando.

Mejorar.

Más funcionalidad.

La mejora continua es una práctica de gestión para que la empresa pueda mejorar constantemente sus procesos y así ser más eficiente y tener un mejor rendimiento. Al fin y al cabo, el mercado es cada vez más dinámico y los que no se reinventen constantemente se quedarán atrás.

Mejorar día a día la distribución.

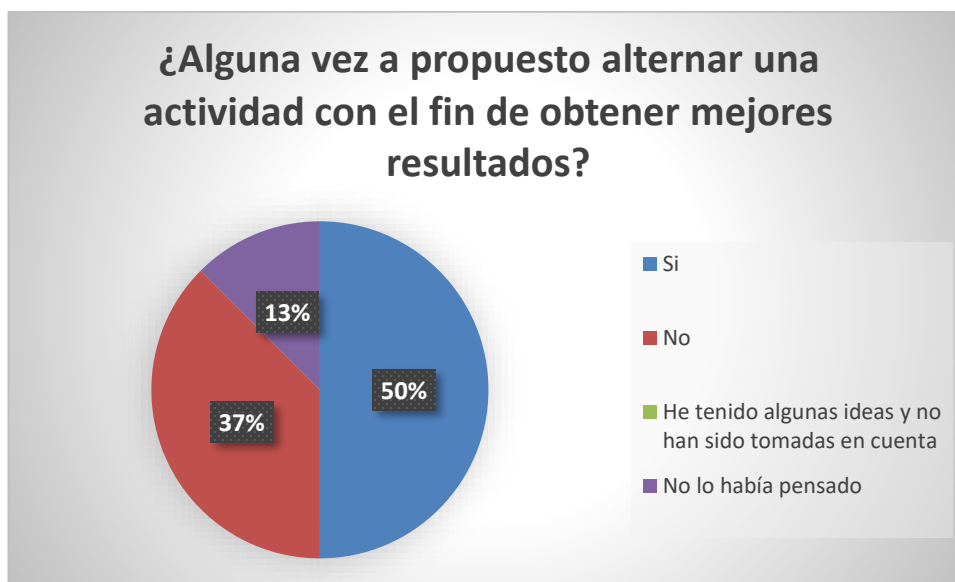
es una serie de procesos que buscan mejorar las cosas que hacen al interior de la empresa es algo que se utiliza para mejorar día a día.

Así pues, para la mayoría de los participantes apuntan hacia las mejoras en los procesos y más funcionabilidad, aporta a la eficiencia y al crecimiento constante, fueron de manera general a lo que se refirieron.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

Figura 6

Iniciativas con respecto a mejoras en su lugar de trabajo.



Fuente: elaboración propia.

Figura 6: Esta figura está enfocada en conocer si han tenido iniciativas de implementar o alternar los procesos dentro de sus actividades, los resultados arrojaron que solo la mitad ha realizado propuestas de mejora, el resto no lo han ni lo han pensado en hacer por lo que resulta ligeramente necesario buscar alternativas para generar o concientizar la importancia de estar en constante búsqueda de mejoramiento para conseguir mejores resultados y encontrar la alineación con los propósitos establecidos por parte de la empresa.

En caso de que su respuesta anterior haya sido positiva, por favor especifique cual y en qué área.

Esta pregunta es la continuidad de la anterior en aras de conocer específicamente en que área y cuál ha sido la propuesta de mejora, a continua se relacionan las respuestas.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

En mi situación las decisiones q se tomaron en su momento fueron siempre aprobadas por mi jefe y yo para mejorar algún tipo de procesos.

Entrega de supermercados.

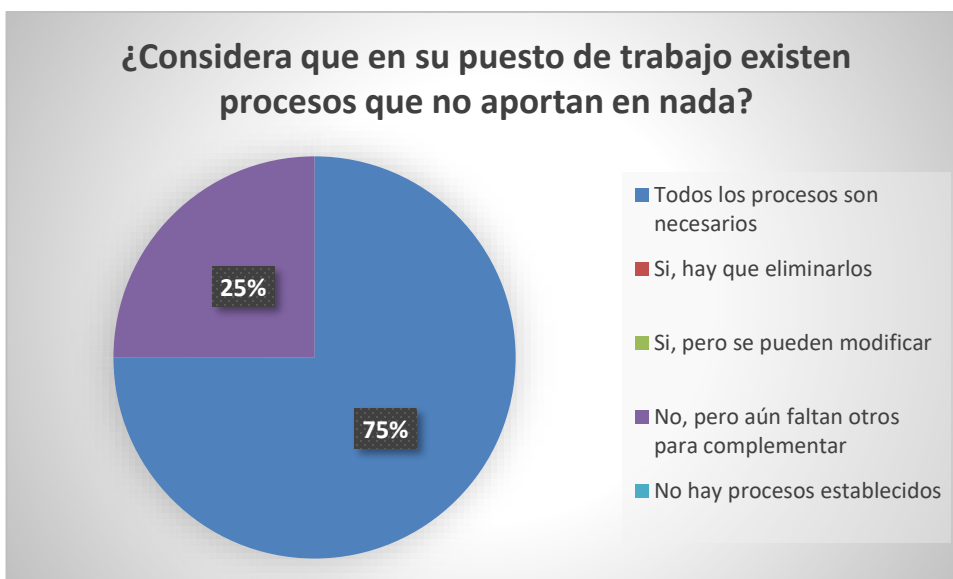
Mejorar el empaque de las cuajadas y el queso.

En el área de marketing logotipos, y mejor publicidad ayudaría en gran parte.

Estas fueron las propuestas las cuales fueron implementadas en los procesos y bien tomadas por el jefe directo.

Figura 7

Piensa que hay procesos improductivos en su puesto de trabajo



Fuente: elaboración propia.

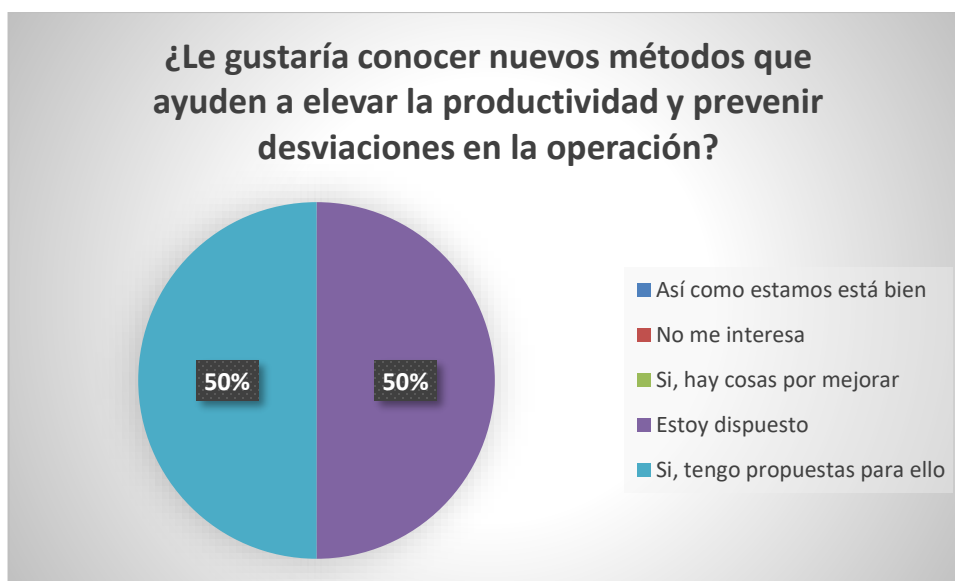
Figura 7: En esta grafica se relaciona que percepción tienen acerca de la importancia de los procesos en cada puesto de trabajo, en términos generales todos los consideran importantes, sin embargo, si falta por mejorar en algunos aspectos. Sin bien el 75% considera que todos son importantes para el correcto funcionamiento de la empresa es importante también entender que

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

hay una percepción inminente y es que aún falta por complementar a los que a la fecha están en la empresa, esto quiere decir que hay una serie de oportunidades que desde los mismos colaboradores logran analizar y es la oportunidad para permear las desviaciones con la ayuda de esas inquietudes y, así pues, en conjunto se logre llegar a mejores procesos.

Figura 8

Disposición para adoptar nuevas metodologías de mejora continua



Fuente: elaboración propia.

Figura 8: En esta pregunta es posible afirmar que todos están en la disposición de hacer parte y conocer de los modelos de la metodología de mejoramiento continuo, la mitad de los colaboradores expresaron tener ideas para fortalecer los métodos de trabajo, esto significa y da cuenta de la motivación por parte de los colaboradores en hacer mejor los procesos, en importante tener presente que la motivación y disposición es clave para desarrollar cualquier proceso de cambio o propuesta de mejora y evidentemente los colaboradores están dispuestos a afrontar estos retos.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

Figura 9

Que percepción tienen del logro de éxito de la empresa



Fuente: elaboración propia.

Figura 9: En esta grafica de logra apreciar que hay diferentes visiones con respecto al logro de éxito de la empresa ya que el 25% nota que aún falta por lograr las metas, por otra parte, la mayor porción de la gráfica refleja que los procesos no son acordes con las metas, una minoría asegura que ya lo ha logrado. Sin embargo, y con base en las anteriores preguntas de la encuesta, si existe participación y motivación por parte del equipo de trabajo resulta ser más fácil llegar a las metas propuestas por la empresa, si bien son conscientes que aún no se ha logrado la meta se debe trabajar para alcanzar el propósito.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

Figura 10

La importancia de capacitarse



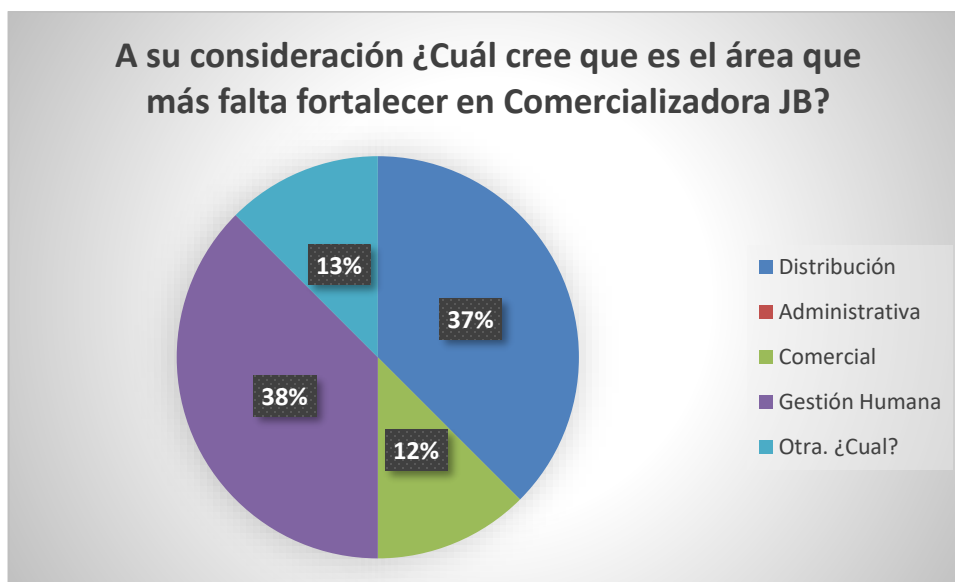
Fuente: elaboración propia.

Figura 10: Todos los colaboradores consideran importante la capacitación para reforzar de manera positiva los resultados de sus labores, esto corresponde a un deber que como empresa se debe atender, más aún si los colaboradores consideran que falta para alcanzar metas importantes, esto puede ser fundamental para apalancar el proceso desde diferentes ámbitos.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

Figura 11

Cual área se debe fortalecer mas



Fuente: elaboración propia.

Figura 11: Desde la parte de gestión humana los colaboradores encontraron igual de oportunidades que en el área de distribución, también hay fortalecer la parte comercial, el área administrativa no consideran que sea un punto focal para reforzar, este resultado es consecuente con algunas de la preguntas anteriores teniendo en cuenta aún falta detallar más procesos al interior de la empresa y no solo eso si en áreas específicas, como conclusión y dato importante que revela esta grafica es que no solo hay oportunidades en el área de distribución sino que también consideran importante empezar a evaluar procedimientos en el área de gestión humana.

Si tuviera que proponer una mejora en su área ¿cuál sería esa propuesta?

En esta pregunta se quiere conocer cual serían las posibles propuestas en cada una de las áreas en las que se desempeñan, a continuación, se relacionan las respuestas.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

Conocer más del sistema y así poder identificar situaciones con las visitas a los clientes,
más autonomía y conocimiento al momento de negocios, capacitar.

Más organización en la entrega de supermercados.

Ser mejor cada día más.

Más compromiso de parte de cada uno de los colaboradores.

Adecuación de los vehículos (publicidad) algo muy llamativo.

Un poco la de los carros ante la publicidad.

El tema de facturación por parte de los distribuidores hay que reestablecerlas.

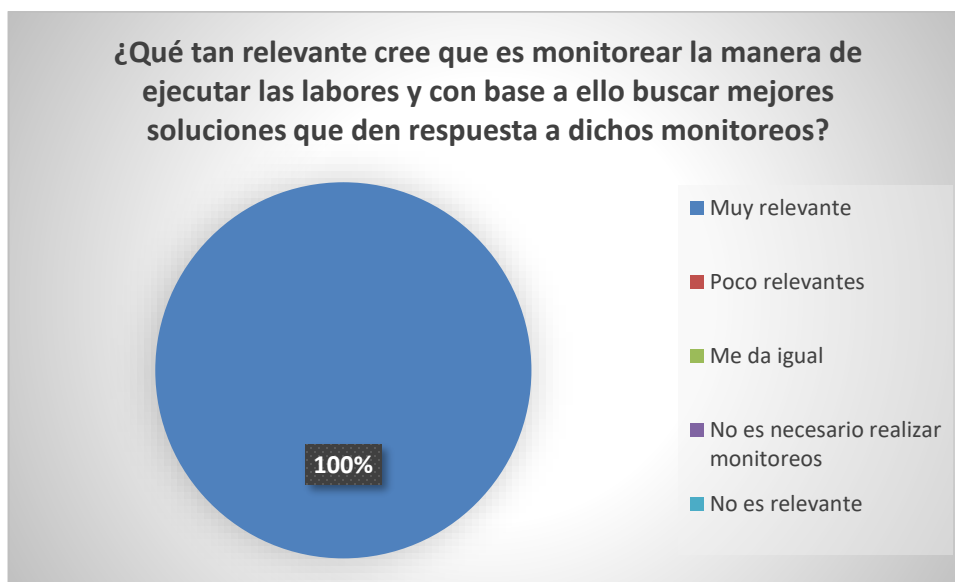
Buscar una manera más fácil para cargar los pedidos al sistema.

Hay propuestas muy interesantes que van a hacer tomadas en cuenta por parte de la
administración y consensar cual es la manera de ir aplicando o evaluando las mejoras.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

Figura 12

La importancia de monitorear como ejecutan las labores y así buscar soluciones.



Fuente: elaboración propia.

Figura 12: En esta grafica se denota que todos los colaboradores participantes de la encuesta están de acuerdo que es muy relevante el monitorea permanente de las actividades y en consecuencia buscar soluciones pertinentes en caso de desviaciones, se puede interpretar que no solo es monitorear alguna actividad sino que también es estar al tanto de cómo se comportan las operaciones para estar atentos para brindar respuestas dadas unas determinadas situaciones y de alguna manera corregir comportamientos que son acordes con los propósitos empresariales.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

19 Plan de mejoramiento

Una vez analizadas las problemáticas se empiezan evaluar cuales son las metodologías más aplicables de acuerdo con las necesidades identificadas, teniendo también en cuenta los conocimientos manifestados en la encuesta realizada a todos los colaboradores. Inicialmente se aborda el tema más latente y que de alguna manera puede generar más desviaciones, con base en lo anterior se plantea estructurar la filosofía PHVA para trabajar juntamente con todo el equipo y es como garantizar que los vehículos estén en plenas condiciones para estar operando correctamente, sabiendo que hay vehículos que están presentando fallas antes del tiempo que estipulan desde los centros de servicios de estos.

19.1 Descripción

El plan de mejoramiento estará enfocado principalmente en la metodología PHVA considerando que puede ser el que inicialmente le de las bases principales para continuar con todo el proceso de mejoramiento continuo que es lo que se desea proponer en la empresa, dentro del desarrollo de la propuesta también se apoyara de otras metodologías para apalancar todo el proceso y de esta manera abordar las diferentes problemáticas que se deben atender y gestionar.

19.1.1 Planear

En esta etapa inicial se identifica la problemática y se procede con analizar cuáles son las posibles soluciones para posteriormente plantear un plan de acción con resultados factiblemente positivos, la idea es involucrar a las partes que están implicadas indirecta o directamente con la problemática con el fin que expongan a detalle cuales son las posibles causas, al igual que colaborar con otras perspectivas que desde la parte administrativa puedan aportar para ampliar las posibilidades de éxito.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

Con los vehículos no se está haciendo el chequeo preoperativo, no hay un cronograma de mantenimiento preventivo, por lo general se llevan al técnico cuando se detecta alguna falla o porque su funcionamiento no está siendo normal, por parte de algunos no hay el suficiente compromiso de cuidado, son algunos de los factores problemáticos que afectan los vehículos y por ende las entregas y se compromete drásticamente el servicio oportuno con los clientes.

19.1.2 Hacer

En esta etapa se piensa en cuales son las soluciones adecuadas para que de manera gradual empiece por disminuir las no conformidades, se puede empezar con soluciones a baja escala, pero con el objetivo de evitar en lo más posible este tipo inconvenientes, esto implica no solo plantear si no también ejecutar.

Así pues, se propone replicar conocimientos de los colaboradores más experimentados con los vehículos y crear una lista de chequeo de los elementos esenciales que debe tener en óptimas condiciones para trabajar de forma segura y garantizando también buen desempeño de los vehículos, cada cuanto se debe realizar y se opta por realizarlo como mínimo unas vez por semana antes de iniciar con las operaciones de distribución, en especial con los vehículos que tienen más antigüedad ya que estos son los que más dificultades presentan.

19.1.3 Verificar

La tercera etapa del ciclo propone verificar en qué medida es el cumplimiento de las propuestas y de qué manera se están ejecutando, se espera que por medio de una trazabilidad constante los resultados sean efectivos y se logre detectar con antelación cuales son las intervenciones que van requiriendo los vehículos anticipando a cualquier paro o inutilización, al mismo tiempo que se evitan servicios inoportunos.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

19.1.4 Actuar

Teniendo presente que esta metodología habla de un ciclo, quiere decir que el proceso en sí no finaliza en su última etapa, por el contrario, lo que busca es estar en constante retroalimentación y exige al tanto de las oportunidades generadas en el transcurso de las aplicaciones, por lo tanto, se espera empezar a cerrar las brechas de inconformidades por parte de los clientes. Es qui donde se ajustan los detalles para que cada vez se vaya fortaleciendo todo el proceso de mejoramiento continuo.

19.2 Objetivo

Plantear el plan de acción en el área operacional basados en la metodología PHVA y apoyados en fragmentos de otras metodologías como 5s y Lean Manufacturing para atender las desviaciones en los procesos de comercialización y distribución.

19.3 Meta

Alcanzar resultados satisfactorios que fortalezcan las operaciones al interior de la empresa fomentando el compromiso e iniciativa para seguir buscando alternativas constantes en pro de avanzar hacia el éxito organizacional, pensando también en alcanzar la visión estipulada al igual que la misión, y que el área administrativa de Comercializadora JB tenga en cuenta la propuesta dado el análisis y consultas elaboradas enfocadas en la situaciones que se presentan, se espera que todo el equipo trabaje cooperativamente consecuentes a las propuestas ya que de esta manera en mucho más factible que se logre cumplir con los objetivos.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

19.4 Justificación

El plan de mejoramiento esta direccionado principalmente al área de distribución y operaciones con el fin de buscar alternativas apoyados en herramientas o metodologías de mejoramiento continuo, que para el caso puntual es el ciclo PHVA o ciclo Deming, que bien lo menciona su nombre es un ciclo que pretende ser retroalimentado constantemente e ir desarrollando ajustes pertinentes de acuerdo con la marcha, la razón particular corresponde a no conformidades con los procesos que se llevan a cabo dentro de la comercialización de los productos, específicamente con el tema del estado de los vehículos distribuidores, retrasos en las entregas, algunos comportamientos en contravía de los propósitos empresariales, inventarios y facturación en el sistema, esta propuesta está dirigida a buscar ampliar el nivel de satisfacción y servicio que perciben los clientes tanto con las condiciones del producto que se comercializa como también de la calidad de las entregas, esto repercute directamente en los rendimientos financieros positivos de la empresa, en el reconocimiento por parte del mercado, al hacer las actividades de forma estandarizada se le facilita el aprendizaje a nuevas personas que vayan llegando al cargo, por otra parte, con más brevedad y experiencia se puede buscar nuevos nichos de mercado y municipios que no haya participación de la marca que autoriza la distribución de los productos lácteos.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

19.5 Acciones para alcanzar los objetivos

Las propuestas que se presentara a continuación se diseñaron para atender problemáticas específicas mencionadas durante el desarrollo del trabajo las cuales pretender atender positivamente esas oportunidades y esperando sean bien tomadas por parte de la administración de Comercializadora JB, se espera que las propuestas sean acordes a los procedimientos que están establecidos pero que requieren de algunos ajustes para potenciar los resultados.

19.5.1 Fijación de objetivos comunes

Durante el relacionamiento más profundo que demandaba la investigación para indagar más detalladamente cuales son las necesidades precisas de la empresa, se puede evidenciar que los colaboradores que están en el área de distribución no están tan familiarizados con el propósito, la visión y la misión previamente estipuladas, teniendo en cuenta esto se propone gestionar una serie de reuniones con todo el equipo de trabajo para reforzar estos temas, también brindar la oportunidad que manifiesten cuales pueden ser sus aportes que se acerquen con los objetivos comunes, en conjunto con la dirección administrativa se logra concertar un encuentro y abordar los siguientes temas iniciales.

Sensibilización de visión, misión, valores y propósitos empresariales.

Establecer objetivos comunes que permitan unir esfuerzos y conseguir progresivamente el mejoramiento continuo

Establecer equipos de trabajos con participantes más experimentados que apoyen y puedan replicar las buenas prácticas.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

Plantear la posibilidad de reuniones periódicas en las cuales se debatan temas que ayuden a fortalecer las actividades, siempre buscando como hacer mejor las cosas y que sea de forma productiva pensando en la satisfacción de los clientes y cumplimiento con el servicio.

19.5.1.1 Resultados de la reunión

La reunión fue programada para el día 6 de Octubre de 2022 en las instalaciones de multicentro caribe en el salón social, para la cual hubo la asistencia y participación de todos los colaboradores, en general los colaboradores presentaban sus diferentes novedades del día a día, se tuvo el espacio para interactuar y conocer cuales era sus necesidades también, es importante mejorar interna como externamente sabiendo que ellos son la representación directa con los clientes, dar a conocer más a detalle la visión, misión, valores y propósitos resulta ser fundamental para encaminar la nueva ruta que se desea plantear. Se noto también interés y ganas de hacer las cosas mejor.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

Ilustración 2

Reunión de colaboradores Comercializadora JB



Fuente: Elaboración Propia

19.5.2 Procesos de estandarización de procesos

Los conductores tienen una oportunidad muy importante en el momento de gestionar la mercancía desde que están donde el proveedor y es que en ocasiones al finalizar la ruta y realizar la respectiva liquidación hay faltantes de productos o incluso de dinero de las ventas, analizando la situación y como realizaban cada actividad se optó conjuntamente por estandarizar la forma en cómo se debe realizar el proceso o en su defecto que es lo más adecuado y conveniente, buscando que sea más efectivo y evitando desviaciones e inconformidades.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

Tabla 2

Estándar de procesos para manejo de mercancía

COMERCIALIZADORA JB			
ESTANDARIZACION DE PROCESO DE CARGUE DE PRODUCTOS			
No.	Lugar de operación	Actividad	Procedimiento
1	CEDI	Revisar pedidos pendientes	Cargar el pedido al proveedor los productos que requiera para realizar completamente la ruta teniendo en cuenta las ventas promedio y los pedidos adicionales.
2	CEDI	Contar la mercancía	Estar al tanto de que lo pedido y lo entregado este completo y en buenas condiciones. Posteriormente cargar la mercancía en el programa
3	Ruta	Entregar la mercancía completa	En el momento de entregar los productos verificarla, facturar la cantidad entregada y estar atento a la mercancía que queda en el vehículo dejando con seguridad.
4	Ruta	Realizar inventario de mercancía	Implica hacer un paralelo con la mercancía que registra como existente en plataforma con la física
5	CEDI	Regresar la mercancía	los productos que no se logren vender, se guardan en el cedi, entregar contado y de esta manera recibir contado, garantizando no tener faltantes.

Fuente: Elaboración Propia

19.5.3 Control de combustible de vehículos

A raíz de algunos sobrecostos presentados por las condiciones de los vehículos y por la propia naturaleza de la operación se evidencia la oportunidad de crear un formato para controlar la carga de combustible de los vehículos también como de inspección y control sobre el uso de los vehículo y conocer cuál es costo que se debe incurrir para el funcionamiento de los mismos, teniendo en cuenta que la carga de combustible solo se debe realizar en estaciones de servicio previamente autorizadas, se decide llevar trazabilidad de estas con la información que desde la estación de gasolina cargan a su sistema el cual se puede tener acceso con el número de placa del

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

vehículo, la tabla se relaciona a continuación y esta pretende mostrar datos que permitan tomar decisiones oportunas en cuento al seguimiento de los vehículos y también saber si el estado del vehículo influye en el exceso de consumo de combustible.

Tabla 3

Control consumo de combustible para vehículos.

Comercializadora de lácteos JB										
Control consumo de combustible										
Placa	Fecha	Galones X Tanqueada	Km Actual	Km Anterior	Km recorrido	Consumo actual	Km X Galón	Galón X 100Km	Precio X Galón	Total, tanqueada
GDY085	01/08/22	10,12	65.896	Registro	0	Registro	0	Registro	\$ 10.720	\$ 108.508
GDY085	03/08/22	11,31	66.183	65.896	287	10,12	28,35	3,53	\$ 10.720	\$ 121.243
GDY085	05/08/22	9,15	66.413	66.183	230	11,31	20,34	4,92	\$ 10.720	\$ 98.045
GDY085	08/08/22	10,22	66.659	66.413	246	9,15	26,90	3,72	\$ 10.720	\$ 109.537
GDY085	10/08/22	9,98	66.914	66.659	255	10,22	24,96	4,01	\$ 10.720	\$ 107.007
GDY085	12/08/22	9,90	67.173	66.914	259	9,98	25,95	3,85	\$ 10.720	\$ 106.149
GDY085	16/08/22	10,77	67.433	67.173	260	9,90	26,26	3,81	\$ 10.720	\$ 115.487
GDY085	18/08/22	11,07	67.686	67.433	253	10,77	23,48	4,26	\$ 10.720	\$ 118.713
GDY085	20/08/22	10,10	67.956	67.686	270	11,07	24,38	4,10	\$ 10.720	\$ 108.240
GDY085	22/08/22	7,14	68.154	67.956	198	10,10	19,61	5,10	\$ 10.720	\$ 76.594
GDY085	24/08/22	8,99	68.401	68.154	247	7,14	34,57	2,89	\$ 10.720	\$ 96.426
GDY085	26/08/22	9,78	68.651	68.401	250	8,99	27,79	3,60	\$ 10.720	\$ 104.799
GDY085	29/08/22	9,83	68.907	68.651	256	9,78	26,19	3,82	\$ 10.720	\$ 105.410
JYO762	09/08/22	13,87	965	Registro	0	Registro	0	Registro	\$ 10.720	\$ 148.676
JYO762	12/08/22	16,58	1.318	965	353	13,87	25,45	3,93	\$ 10.720	\$ 177.780
JYO762	16/08/22	12,85	1.594	1.318	276	16,58	16,64	6,01	\$ 10.720	\$ 137.709
JYO762	18/08/22	11,98	1.841	1.594	247	12,85	19,23	5,20	\$ 10.720	\$ 128.436
JYO762	20/08/22	11,55	2.072	1.841	231	11,98	19,28	5,19	\$ 10.720	\$ 123.848
JYO762	23/08/22	10,85	2.297	2.072	225	11,55	19,48	5,13	\$ 10.720	\$ 116.258
JYO762	25/08/22	12,95	25.090	2.297	22.793	10,85	2101,71	0,05	\$ 10.720	\$ 138.835
JYO762	27/08/22	10,94	28.760	25.090	3.670	12,95	283,38	0,35	\$ 10.720	\$ 117.266

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

JYO762	30/08/22	12,67	28.761	28.760	1	10,94	0,09	1093,90	\$ 10.720	\$ 135.812
LAN021	01/08/22	10,67	394.782	Registro	0	Registro	0	Registro	\$ 9.790	\$ 104.459
LAN021	03/08/22	10,71	394.931	394.782	149	10,67	13,96	7,16	\$ 9.790	\$ 104.831
LAN021	05/08/22	8,56	395.067	394.931	136	10,71	12,70	7,87	\$ 9.790	\$ 83.802
LAN021	06/08/22	11,30	395.163	395.067	96	8,56	11,21	8,92	\$ 9.790	\$ 110.656
LAN021	08/08/22	8,90	395.247	395.163	84	11,30	7,43	13,46	\$ 9.790	\$ 87.151
LAN021	09/08/22	9,53	395.327	395.247	80	8,90	8,99	11,13	\$ 9.790	\$ 93.269
LAN021	12/08/22	8,90	395.439	395.327	112	9,53	11,76	8,51	\$ 9.790	\$ 87.092
LAN021	14/08/22	10,48	395.563	395.439	124	8,90	13,94	7,17	\$ 9.790	\$ 102.550
LAN021	18/08/22	7,73	395.788	395.563	225	10,48	21,48	4,66	\$ 9.790	\$ 75.677
LAN021	21/08/22	11,24	395.910	395.788	122	7,73	15,78	6,34	\$ 9.790	\$ 110.010
LAN021	24/08/22	11,24	396.092	395.910	182	11,24	16,20	6,17	\$ 9.790	\$ 110.020
LAN021	26/08/22	8,59	396.188	396.092	96	11,24	8,54	11,71	\$ 9.790	\$ 84.067
LAN021	27/08/22	8,08	396.306	396.188	118	8,59	13,74	7,28	\$ 9.790	\$ 79.084
LAN021	30/08/22	7,94	396.418	396.306	112	8,08	13,86	7,21	\$ 9.790	\$ 77.703
RGA327	03/08/22	13,80	973.891	Registro	0	Registro	0	Registro	\$ 9.790	\$ 135.112
RGA327	04/08/22	2,04	973.892	973.891	1	13,80	0,07	1380,10	\$ 9.790	\$ 20.011
RGA327	05/08/22	12,26	974.048	973.892	156	2,04	76,32	1,31	\$ 9.790	\$ 120.055
RGA327	10/08/22	13,28	974.224	974.048	176	12,26	14,35	6,97	\$ 9.790	\$ 130.001
RGA327	12/08/22	12,01	974.393	974.224	169	13,28	12,73	7,86	\$ 9.790	\$ 117.607
RGA327	18/08/22	12,26	974.608	974.393	215	12,01	17,90	5,59	\$ 9.790	\$ 120.025
RGA327	22/08/22	13,29	974.804	974.608	196	12,26	15,99	6,26	\$ 9.790	\$ 130.070
RGA327	27/08/22	12,26	984.694	974.804	9.890	13,29	744,39	0,13	\$ 9.790	\$ 120.006
Total										\$ 4.804.038

Fuente: Elaboración propia.

19.5.4 Programación de mercaderistas a puntos de ventas



Los inventarios en algunos puntos de ventas no se realizan de manera periódica tal cual lo indica la dirección administrativa, al no realizar esta actividad algunos productos pueden presentar poca rotación en el punto o dado el caso por ser una categoría de alimentos perecederos con fecha de vencimientos, en muchos casos, cortas incurriendo en cambios, teniendo en cuenta que hay personas que se encargan de el tema de mercadeo e impulsar las ventas en los diferentes puntos, en especial supermercados, se propone crear una tabla que permita organizar y programar las visitas a los puntos críticos para revisar que productos hay en inventarios y el flujo

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

de salida de los mismos, esperando disminuir los índices de fechas cortas, devoluciones,
inconformidades y demás. A continuación, se relaciona la propuesta.

Ilustración 3

Programación mercaderista en puntos de venta

  					
Comercializadora de lacteos JB					
Programacion semanal visitas supermercados					
Fecha	Nombre mercaderista	Supermercados	Horario	Actividades	Observaciones
jueves 3 de noviembre de 2022	Mercela Viana	Merca ahorro - Villa Hermisa	8:00 AM - 12:00 PM	Revisar inventario, impulsar los productos, informar acerca de novedades en el punto, monitorear marcas de la competencia.	

Fuente: Elaboración propia.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

19.6 Cronograma.

El cronograma de actividades se plasmará utilizando el diagrama de Gantt el cual nos permite organizar de manera sistemática y organizada las actividades proyectadas en un tiempo establecido.

Tabla 4

Diagrama de Gantt, Cronograma de actividades.

Actividades	Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Reunión para fijación de objetivos y concientización de responsabilidades.								
Plantear formato de revisión preoperacional de los vehículos.								
Estandarización de procesos para manejo de mercancía.								
Propuesta de formato control de combustible de los vehículos.								
Propuesta de programación de mercaderistas a puntos de ventas.								
Reunión para conocer cómo va el proceso y verificar que mejores se puede implementar como iniciativa por parte de los colaboradores.								

Fuente: Elaboración propia

19.7 Responsables

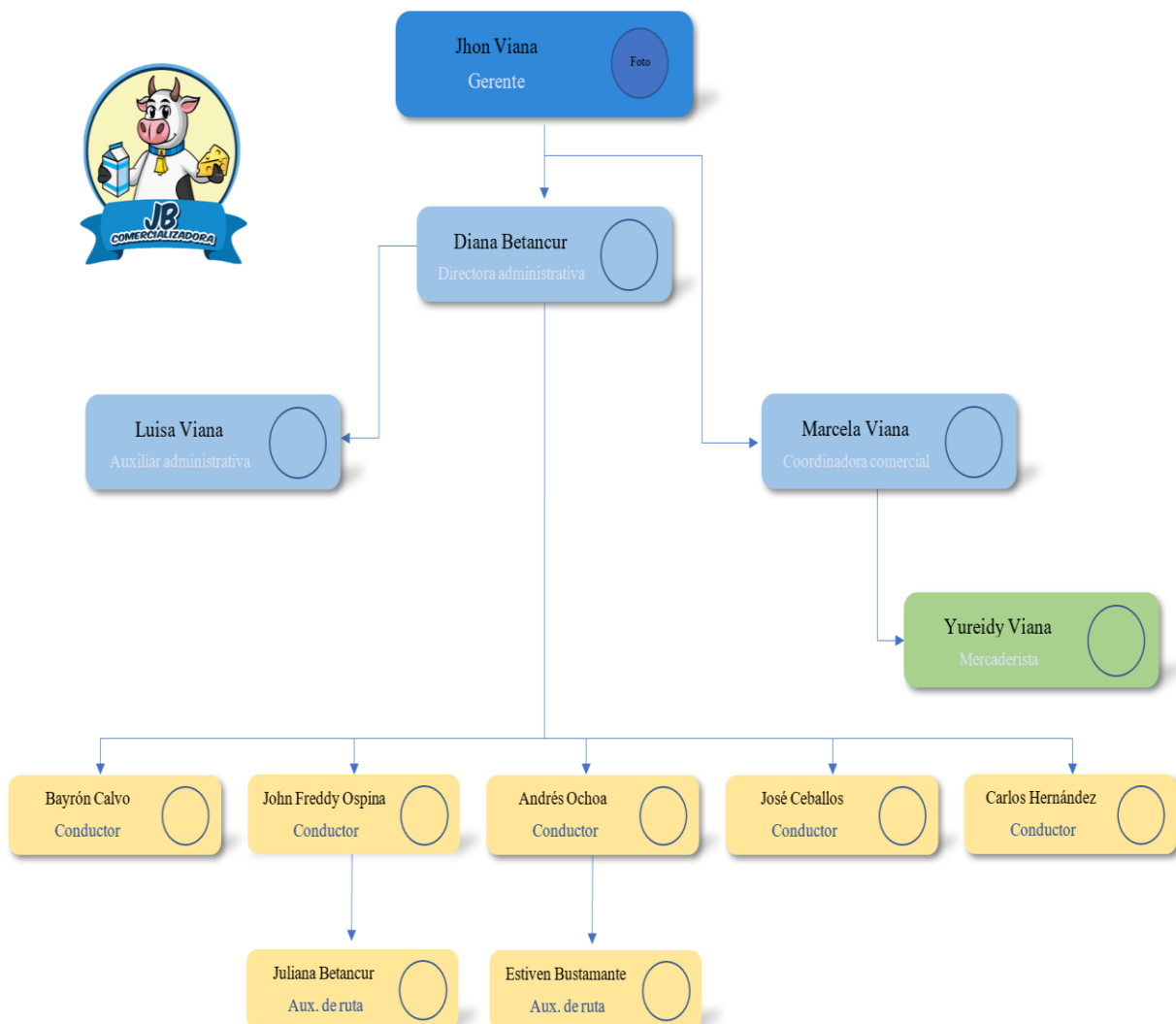
Los responsables serán todos los colaboradores que hacen parte de Comercializadora JB debido a que lo que se pretende y como característica fundamental del mejoramiento continuo es que todos hagan parte del cambio, involucrar a toda la gente es clave para el progreso de la empresa ya que esto demuestra unión y sinergia. A continuación, se relaciona el organigrama donde está plasmado los cargos y nombres de los colaboradores.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

19.7.1 Organigrama

Ilustración 4

Organigrama Comercializadora JB



Fuente: Elaboración propia

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

19.8 Recursos (Disponibles y necesarios)

En el siguiente apartado se describen los recursos disponibles y necesarios para llevar a cabo las propuestas plantadas a lo largo del plan de mejoramientos descritos en la tabla 5.

Tabla 5

Recursos disponibles y necesarios.

Tipo de recursos	Concepto	Actividad	Fuente	Valor
Recursos necesarios	Alquiler de salón	Reunión	Empresa	\$ 35.000
	Complementos necesarios para garantizar la seguridad vial (Kits)	Inspección de vehículos	Empresa	\$93.200
	Alimentación	Compartir durante reuniones	Empresa	\$ 110.000
Recursos disponibles	25 fotocopias (reunión y formatos)	Entrega de copias a cada colaborador	Empresa	\$ 6.250
	Combustible de vehículos	Desplazamientos	Empresa	\$ 20.000
	Celular	Evidencias y presentaciones	Personal	N/A
Total				\$ 264.450

Fuente: elaboración propia.

19.9 Indicadores seguimiento.

Los indicadores que se utilizarán serán dos, seguimiento del cronograma en el cual se definirá del avance real del cronograma menos el avance planificado del cronograma dado que si alguna actividad se retrasa esto puede impactar directamente el avance de la propuesta y el segundo indicador es el porcentaje de ejecución, lo que permite es determinar el avance real respecto a lo planificado en el cronograma y se obtiene de la diferencia de las actividades

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

realizadas en comparación con las planteadas para lograr igualmente conocer la eficiencia que la propuesta puede tener. A continuación, se representan las dos propuestas de indicadores de seguimiento.

19.9.1 Seguimiento de cronograma

$$\text{Avance real} - \text{Avance planificado} = \text{Seguimiento de cronograma}$$

19.9.2 Porcentaje de ejecución

$$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades Planificadas}} = \text{Porcentaje de ejecucion}$$

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA OPERACIONAL.

20 Conclusiones

El mejoramiento continuo apalanca el desarrollo organizacional de las empresas independientemente de su actividad económica, para el caso de Comercializadora JB que es una empresa pequeña que pretende perfeccionar sus procesos internos para cumplir con las promesas de servicio con sus clientes y al igual con sus colaboradores para que tengan un ambiente laboral ameno, la metodología invita a evaluar todas las oportunidades que existen en los diferentes procesos y buscar que alternativas de mejora se pueden aplicar para contrarrestar novedades que impactan negativamente la imagen empresarial. Durante el desarrollo del trabajo se pudo evidenciar que efectivamente hay que aplicar correctivos pero que también hay que seguir fomentando las buenas prácticas que impulsan y direccionan al crecimiento y expansión de mercados en otros sectores inexplorados por la marca, hay una cantidad de retos que se esperan afrontar con las metodologías de mejoramiento continuo al igual que seguir buscando alternativas de innovación y evolución que conduzcan hacia el éxito.

A lo largo del presente trabajo se expuso conceptos bibliográficos acerca de la mejora continua y algunas de las metodologías que la componen, como también casos de empresas que han adoptado estos mecanismos y que sus resultados han sido satisfactorios es por eso que puede concluir la relevancia de tener procesos establecidos, actividades planificadas y la estandarización.

Por último, se recomienda emplear o replicar las metodologías en todas las áreas que componen la empresa basados en la buena comunicación, el trabajo en equipo y siempre estar en la búsqueda constante de hacer las cosas cada vez mejor, capacitar a todo el personal e incentivar la creatividad, la autonomía, el empoderamiento y el sentido de pertenencia.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

21 Referencias

- Adebayo Oroye, O., & Kehinde Onifade, M. (December de 2021). Application of lean manufacturing technology in a milk manufacturing company. *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri*, 87-97. Obtenido de <https://ejournal.lppmunsera.org/index.php/JSMI/article/view/3736/1882>
- Aguilar Rascón, O. C., & Fernández, A. C. (2018). Lean manufacturing y su efecto en la continuidad de la micro y pequeña empresa. *Scopus*. Obtenido de <https://www.scopus-com.ezproxy.uniminuto.edu/record/display.uri?eid=2-s2.0-85055622124&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=importancia+mejora+continua&sid=4089e01f0fafb0e7352b97bbb1a02b82&sot=b&sdt=b&sl=42&s=TITLE-ABS-KEY%28importancia+mejora+continua>
- AGUILAR Rascón, O. C., PEÑA Ahumada, B., & NAVARRETE Fernández, A. C. (2018). La manufactura esbelta y su efecto en la continuidad de la micro y pequeña empresa. *REVISTA ESPACIAL*, 3.
- Almería Domínguez, J., Gisbert Soler, V., & Pérez Molina, A. I. (2018). CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN APLICADA. *3 ciencias*, 41. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7173587>
- Alvarado Ramírez, K., & Pumisacho Álvaro, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 479-497. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54950452008.pdf>

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

Antonio Manay, V. M., Nuñez Cribillero, Y. I., & Gutiérrez Pesantes, E. (2019). Aplicación de ciclo Deming para la mejora de la productividad en una empresa de transportes. *Revista Científica EPígmalión*. doi:<https://doi.org/10.51431/epigmaliion.v1i2.538>

Arango Santamaría, R. (2019). La importancia de los procesos de mejora continua para la internacionalización de las Pymes Colombianas. *Repositorio Universidad Santiago de Cali*. Obtenido de <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4469/LA%20IMPORTANCIA%20DE%20LOS%20PROCESOS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Arce Brenes, J. A., Méndez Arias, A., & Villegas Sánchez, E. (2017). DESARROLLO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN para micro, pequeñas y medianas empresas a partir de la norma INTE 01-01-09:2013. *TEC Empresarial*. Obtenido de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v11n2/1659-3359-tec-11-02-17.pdf>

Benites Aliaga, R. S., Benites Aliag, A. A., Jávez Valladares, S. S., & Ulloa Bocanegra, S. G. (2021). Application of the PHVA cycle to increase productivity in the Frescor production area of ARY Servicios Generales S.A.C, 2020. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 5(3).

Bernal Torres, C., Paipa Galeano, L., Jarrah Nezhad, Y., Agudelo Otalora, L., & Millan, J. (2021). Continuous Improvement and Business Sustainability in Companies of an Emerging Market: Empirical Analysis. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(4). doi:<http://dx.doi.org/10.3926/jiem.3610>

Chávez Medina, J., Luna Fernández, V. G., Santiesteban López, N. A., & Velázquez Mancilla, J. E. (2019). Gestión del mantenimiento mediante Six Sigma para la optimización de la

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

productividad de la maquinaria y equipos diversos para una pyme. *Revista de Ingeniería Industrial*, 17-27. doi:10.35429/JIE.2019.10.3.17.27

Cicik Wijayanti, T., Setini, H., Caisar Darma, D., Purwadi, P., & Rizky Alka, P. (2020).

Connectivity Continuous Improvement Program and Employee Performance.

International Review of Management and Marketing, 10(1), 54-62.

doi:<https://doi.org/10.32479/irmm.9161>

Deisher, M., Klaman, M., Missmer, D., & Gustafson, C. (2018). Continuous improvement in

hand therapy: Lean and the improvement Kata mindset. *ELSEVIER*.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.jht.2018.02.003>

Deming, E. (1994). *LA NUEVA ECONOMIA*.

Escobedo, E., & Socconini, L. (2021). *Lean Six Sigma Green Belt, paso a paso*. Barcelona:

Marge Books. Obtenido de

[https://books.google.com.co/books?id=fdkZEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=six+](https://books.google.com.co/books?id=fdkZEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=six+sigma&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiWz-)

[PG1qj3AhWiSTABHYDRA0kQ6AF6BAGKEAI#v=onepage&q=six%20sigma&f=false](https://books.google.com.co/books?id=fdkZEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=six+sigma&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiWz-PG1qj3AhWiSTABHYDRA0kQ6AF6BAGKEAI#v=onepage&q=six%20sigma&f=false)

Escudero, C. (2020). El análisis temático como herramienta de investigación en el área de la

Comunicación Social: aportes y limitaciones. *La Trama de la Comunicación*, 24(2).

Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323964237005>

EVANS, J., & LINDSAY, W. (2015). Administración y control de la calidad. En *Administración*

y control de la calidad (pág. 464). Cengage Learning.

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

Franco Ángel, M. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios Gerenciales*, 81-91.

doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2968>

Gisbert Soler, V., Proaño Villavicencio, D. X., & Pérez Bernabeu, E. (12 de 2017).

METODOLOGÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORA CONTINUA. 3C

Empresa. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3comp.2017.especial.50-56>

Graafman, T., Oktay, T., Poppelaars, H., & Dirk, F. (2020). Process Mining for Six Sigma.

Springer. doi:<https://doi.org/10.1007/s12599-020-00649-w>

HERNANDEZ RIPALDA, M., FIGUEROA FERNANDEZ, V., RAMIREZ DIMAS, C., TAPIA

ESQUIVIAS, M., & LUNA GONZALEZ, A. (2019). *Repositorio Institucional del*

Tecnológico Nacional de México. Obtenido de

<https://rinacional.tecnm.mx/jspui/handle/TecNM/792>

Hincapié Montoya, S. M., Zuluaga Correa, Y. C., & López Zapata, E. (2018). Liderazgo

transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas.

Revista Venezolana de Gerencia. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/journal/290/29058775009/29058775009.pdf>

Juran, J. M. (1996). *Juran y la calidad por el diseño*. España: Diaz de Santos. Obtenido de

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fURB60QH1RYC&oi=fnd&pg=PA3&dq=juran+mejora+continua&ots=Rqpm29fLiR&sig=3kyUlkIMO-](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fURB60QH1RYC&oi=fnd&pg=PA3&dq=juran+mejora+continua&ots=Rqpm29fLiR&sig=3kyUlkIMO-IqCF6DMaM8mTWJHvY#v=onepage&q=juran%20mejora%20continua&f=false)

[IqCF6DMaM8mTWJHvY#v=onepage&q=juran%20mejora%20continua&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fURB60QH1RYC&oi=fnd&pg=PA3&dq=juran+mejora+continua&ots=Rqpm29fLiR&sig=3kyUlkIMO-IqCF6DMaM8mTWJHvY#v=onepage&q=juran%20mejora%20continua&f=false)

[IqCF6DMaM8mTWJHvY#v=onepage&q=juran%20mejora%20continua&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fURB60QH1RYC&oi=fnd&pg=PA3&dq=juran+mejora+continua&ots=Rqpm29fLiR&sig=3kyUlkIMO-IqCF6DMaM8mTWJHvY#v=onepage&q=juran%20mejora%20continua&f=false)

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

Kore, H. K. (Diciembre de 2021). MIPYMES indias: revisión de las capacidades dinámicas con

Producción Lean. *Revista Internacional de Operaciones y Gestión Cuantitativa*, 27(4),

361-382. doi:<https://doi.org/10.46970/2021.27.4.4>

Meraz Rivera, L. A., Castiblanco Jimenez, I. A., Cruz Gonzalez, J., & Mateo Diaz, N. F. (2020).

Diseño de una herramienta guía basada en metodologías de mejora continua aplicable a
pymes del sector lácteo en países de América Latina y el Caribe. *Ingeniería y desarrollo*.

Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/inde/v39n1/2145-9371-inde-39-01-86.pdf>

Montesinos González, S., Vázquez Cid de León, C., Maya Espinoza, I., & Gracida Gracida, E.

(20 de 09 de 2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo

Deming. *Revista venezolana de gerencia*, 25(92). Obtenido de

<https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2020/Vol.%2025/No.%2092/39.pdf>

Morales Londoño, N., Carrillo Landazábal, M. S., & Castillo Salgado, B. L. (09 de 03 de 2020).

Propuesta metodológica en la implementación del enfoque itls para la contribución a la
calidad y a la mejora continua. *Proquest*. doi:<https://doi.org/10.15332/24631140.5940>

Pérez Gao Montoya, M. (2017). Implementación de herramientas de control de calidad en

MYPEs de confecciones y aplicación de mejora continua PHRA. *Industrial Data Revista
de Investigacion*. doi:<http://dx.doi.org/10.15381/idata.v20i2.13955>

Perez Rave, J., Fernandez Guerrero, R., & Correa Morales, J. (2020). Critical thinking and

continuous improvement: a scientific text mining approach. *Taylor & Francis Group*,

33(1). doi:<https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1787824>

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

- Piñero, E. A., Vivas Vivas, F. E., & Kaviria Flores, L. (2018). Programa 5S's para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 99-110. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/2150/215057003009/215057003009.pdf>
- Rajadell, M. (2019). *Creatividad Emprendimiento y Mejora continua*. Barcelona - Bogota: Editorial reverté. Obtenido de <https://elibro-net.ezproxy.uniminuto.edu/es/ereader/uniminuto/113106>
- Rina Monserrat, E. C., & Salguero Barba, N. G. (01 de 04 de 2021). MEJORA CONTINUA EN LAS ORGANIZACIONES A PARTIR DE LA SATISFACCIÓN DE LOS STAKEHOLDERS INTERNOS. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 138-157. doi:<http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v5i18.113>
- Rina Monserrat, E. C., & Salguero Barba, N. G. (01 de 04 de 2021). MEJORA CONTINUA EN LAS ORGANIZACIONES A PARTIR DE LA SATISFACCIÓN DE LOS STAKEHOLDERS INTERNOS. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 138-157. doi:<http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v5i18.113>
- Romero, L. F., & Arce, A. (2017). Applying Value Stream Mapping in Manufacturing: A Systematic Literature Review. *IFAC conference paper* .
- Santiago Martínez, V., & Oviedo Zabala, J. (05 de 02 de 2020). Diagnóstico para la mejora continua del sistema productivo: rediseño y adaptación para mipymes. *Ingeniare*, 2(18). doi:<https://doi.org/10.18041/1909-2458/ingeniare.28.6658>
- Singh, M., & Rathi, R. (2019). A structured review of Lean Six Sigma in various industrial sectors. *Emerald Publishing Limited*, 10(2). doi:10.1108/IJLSS-03-2018-0018

PROPONER LA ADOPCIÓN FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA EN
COMERCIALIZADORA JB AUMENTANDO LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL
ÁREA OPERACIONAL.

Vargas Hernández, J., Muratalla Bautista, G., & Jiménez Castillo, M. T. (2017). SISTEMAS DE
PRODUCCIÓN COMPETITIVOS MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
HERRAMIENTA LEAN MANUFACTURING. *Ciencias Administrativas*. Obtenido de
<https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2883/4104>

Wilding, M. (03 de 07 de 2019). *Foro Económico Mundial*. Obtenido de Foro Económico
Mundial: [https://www.weforum.org/agenda/2019/07/the-japanese-philosophy-of-kaizen-
can-reinvent-your-daily-routine](https://www.weforum.org/agenda/2019/07/the-japanese-philosophy-of-kaizen-can-reinvent-your-daily-routine)

Zubia Flores, S. G., Brito Laredo, J., & Ferreiro Martínez, V. V. (2018). MEJORA CONTINUA:
IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5S EN UNA MICROEMPRESA. *The IBFR*, 97-110.
Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3242326