

CAPÍTULO 18

MEJORA CONTINUA BASADA EN LA FILOSOFÍA KAIZEN, UNA VISIÓN PARA LAS MIPYMES EN SANTA ELENA

Divar Sebastián Castro loor¹

Sonnica Pozo Del Pezo²

Fausto Calderón Pineda³

Roxana Álvarez Acosta⁴

RESUMO

A Melhoria Contínua é uma ferramenta pouco conhecida na localidade e por isso não utilizada, é uma das várias metodologias utilizadas mundialmente como; Lean Manufacturing, Six Sigma, Sol 5'S, entre outros, pode-se dizer que a melhoria contínua ou kaizen em japonês é a pedra angular da mudança para melhor em qualquer campo de processos, produtos e/ou serviços, também é chamado de ciclo de Deming ou PHVA, conforme indicado (Deming, 1950). Uma mudança radical deve ser alcançada através da melhoria contínua. Melhorar as empresas, as competências dos cola-

1 orcid.org/0000-0001-5578-7910

2 orcid.org/0000-0002-3383-2976

3 orcid.org/0000-0001-5425-1057

4 orcid.org/0000-0002-4782-6630

boradores, a eficiência na utilização dos recursos, as relações com os clientes externos, entre os clientes internos, com a comunidade e tudo o que a organização pode e quer melhorar.

Este artigo apresenta dados resultantes de pesquisas baseadas em projetos voltados para MPMEs locais, utilizou-se pesquisa exploratório-descritiva, posteriormente desenvolvida in loco pelo método indutivo-dedutivo, consolidando-se com uma técnica puramente quantitativa. É um elemento comum conhecido entre os empreendimentos estudados que, por sua natureza e desejo de permanência, os empreendedores veem a necessidade de atualizar suas estratégias, que geralmente são convencionais e induzidas por eles, em algumas ocasiões recorrem a assessores externos, em Neste caso, a estratégia ou filosofia kaizen de origem japonesa é compartilhada e utilizada em empreendimentos selecionados por alunos que concluíram o sétimo semestre do curso de Administração de Empresas da Universidade Estadual da Península de Santa Elena.

A melhoria contínua aplicada através da ferramenta kaizen aos empreendimentos nos períodos letivos entre 2020-2, 2021-1, 2021-2 e 2022-1, nos dará uma ideia de como esta questão é tratada na localidade, é necessário esclarecer que os projetos foram desenvolvidos pelos alunos que cursavam a disciplina de Sistemas Integrados de Gestão da Qualidade nos períodos mencionados e obtiveram sua respectiva qualificação no processo, consolidando o objetivo deste artigo, que é dar essa contribuição simples, mas bem-sucedida para a comunidade visível da academia.

Palabras-clave: Melhora contínua; Kaizen;Ciclo de Deming, PHVA

RESUMEN

La Mejora Continua es una herramienta poco conocida en la localidad y por ende no utilizada, es una de varias metodologías empleadas a nivel mundial tales como; Lean Manufacturing, Six Sigma, Sol 5'S, entre otras, se puede decir que la mejora continua o kaizen en japonés es la piedra angular del cambio para bien en cualquier ámbito de los procesos, productos y/o servicios, es también llamado ciclo de Deming o PHVA, como lo indica Deming Edwards (1950). Un cambio radical ha de lograrse mediante la mejora continua. Mejorar las empresas, las competencias del personal, eficiencia del uso de recursos, de las relaciones con el cliente externo, entre los clientes internos, con la colectividad y todo lo que la organización pueda y quiera mejorar.

El presente artículo muestra datos resultantes de investigaciones sustentadas en proyectos direccionados a las Mipymes de la localidad, se utilizó la investigación exploratoria-descriptiva, posteriormente se desarrolla in situ mediante el método inductivo-deductivo, consolidándose con una técnica netamente cuantitativa. Es un elemento común conocido entre los emprendimientos estudiados que por su naturaleza y afán de permanencia los emprendedores se ven en la necesidad de actualizar sus estrategias, las cuales generalmente son convencionales e inducidas por ellos, en algunas ocasiones recurren a agentes asesores externos, en este caso la estrategia o filoso-

fía kaizen de origen japonés, es compartida y empleada en emprendimientos seleccionados por estudiantes que han cursado el séptimo semestre de la carrera de Administración de Empresas, Universidad Estatal Península de Santa Elena.

La mejora continua aplicada mediante la herramienta kaizen a los emprendimientos en los periodos académicos comprendidos entre el 2020-2, 2021-1, 2021-2 y 2022-1, nos darán una idea del como se maneja en la localidad este tema, es necesario aclarar que los proyectos fueron desarrollados por los estudiantes que cursaban la asignatura de Sistemas Integrados de Gestión de Calidad en los periodos mencionados y obtuvieron su respectiva calificación en el proceso, consolidando el objetivo del presente artículo que es visibilizar este sencillo pero acertado aporte a la comunidad desde la academia.

Palabras-clave: Mejora Continua; Kaizen; Ciclo de Deming, PHVA

Espacio reservado para la organización del congreso.

18.1 INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado actual el concepto de la calidad, hace énfasis a la mejora continua, pretendiendo lograr la calidad total y óptima en todas las organizaciones, las normas ISO ayudan en este horizonte planteado por las empresas que se consideran capaces de emprender en esta ruta. No se debe dejar de lado la fiel creencia de que cuando se ha superado las expectativas de los clientes, además de haber satisfecho sus necesidades, es únicamente ahí cuando ya puede la organización pensar que si está brindando calidad en sus productos o en sus servicios de ser el caso.

Kaoru Ishikawa, reconocido escritor japonés discípulo de E. Deming y J. Jurán, asegura que Calidad Total es: “Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa, según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad.” (Kondo, 1994)

La mejora continua forma parte de este camino trazado hacia la conquista de la calidad, denominado Kaizen en el idioma japonés, hace referencia a una filosofía tradicional de vida. (Guerra-López, 2016). Las organizaciones Japonesas subsistieron con esta metodología, en especial referencia se puede evidenciar en Toyota que se convertiría en el porta estandarte de la efectividad en producción de vehículos.

Es vital entonces que las empresas a nivel mundial intenten sobresalir ante la competencia utilizando las herramientas y metodologías que mejor se adapten a ellas, siendo la Mejora Continua una de las que no requiere una inversión económica considerable, sino más bien de una seria convicción ideológica que permita cambiar las costumbres que en ocasiones no son buenas por aquellas que si lo son y que sumarán en el proceso de obtener la calidad del producto y el servicio.

18.1.1 MEJORA CONTINUA-KAIZEN

La excelencia a todo nivel ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. La mejora debe darse en todos los campos, entre ellos: las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos.

La mejora continua basa su aplicación en el ciclo de Deming, estructurado de la siguiente manera:

Planificar - Es un proceso necesario para identificar las actividades que se van a mejorar y establecer los objetivos pretendidos. Los estudiantes realizaron una recopilación de la información requerida para analizar las posibles causas que han originado esa situación problemática desfavorable para poder elaborar un plan de acción, con las acciones preventivas y correctivas que se consideren necesarias.

Hacer - Ya en esta fase se ejecutan todas las acciones que se han planeado en la anterior. Una prueba piloto es necesaria para poder evidenciar como las acciones evolucionan ante el proceso, previo a la realización de cambios permanentes, en este caso los actores del proceso se involucran previamente en aquello.

Verificar - Evaluar la eficacia de las acciones llevadas a cabo es de suma importancia. Si las actividades no surten el efecto esperado se debe modificarlas y de esa manera conseguir los objetivos planteados en las fases anteriores.

Actuar - Al finalizar el proceso los resultados obtenidos habrán de ser comparados con los datos que se recogieron anteriormente y evidenciar la mejora. También se debe documentar cada paso que se dió y cada acción correctiva realizada.



Figura 1: Ciclo de Deming de Mejora Continua

Fuente: Daniel Jiménez 2011

“Deming empleó el Ciclo PHVA como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas. De allí hasta la fecha, este ciclo, ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua” (García, M., Quispe, C., & Ráez, L, 2003)

Destacaremos además que el método Kaizen, en Japón se viene aplicando aproximadamente desde 1950, se argumenta que es la clave de la ventaja competitiva de la economía Japonesa. La palabra tiene un significado de mejoramiento total, el cual se constituye en una mejora continua desde la forma de trabajar, incluso va más allá del lugar donde se trabaja, hasta el entorno familiar, social y también el personal. Esta metodología involucra y necesita el compromiso tanto de los trabajadores como de los gerentes en un esfuerzo integrado hacia el mejoramiento del desempeño aplicado a todos los niveles de la organización.

Una organización por muy pequeña que sea, en la actualidad no debe dar la ventaja a su competencia al no aplicar o utilizar plenamente la capacidad instalada, intelectual, creativa y la experiencia de todos sus colaboradores (Thompson, 2016). Además como parte de las tendencias, los cambios sociales y culturales, en las empresas sin excepción (Mipymes) todos deben dar lo mejor para la organización y de esa manera consolidar su liderazgo en el sector donde se desempeña.

Con esta explicación detallada en cada clase de la asignatura de SIGC a los estudiantes que la cursan, se les indica desde el origen de la metodología Kaizen hasta la manera de aplicarla a cualquier institución que la requiera, se complementa esta asignatura con la puesta en práctica del proyecto de aula donde seleccionan una micro, pequeña o mediana empresa para identificar la oportunidad de mejora y aplicar un plan de acción para mitigar su impacto.

18.1.2 IMPLEMENTACIÓN DE PROCESO DE MEJORA CONTINUA EN LAS MIPYMES

Para una adecuada implementación de un sistema de mejoramiento continuo en las PYMES en la provincia de Santa Elena, se requiere de una serie de pasos metódicos, a saber:

Formación y conciencia para mejora continua: La mejora continua parte del conocimiento y la adquisición de competencias y destrezas del personal de liderazgo de la empresa, mediante un entrenamiento especializado para una adecuada gestión y aplicación de las herramientas de mejora.

Organización para la mejora: Los responsables de la empresa deben asumir el liderazgo del proceso de mejora continua, soportado por un comité de mejora continua, para la evaluación, supervisión y facilitación de los recursos necesarios.

Análisis de la información para la mejora. (Planificación): El líder conjuntamente los equipos conformados deben identificar las fuentes de oportunidades de mejora, y esta a su vez estarán centradas en la eficiencia, los criterios de impacto y la satisfacción del cliente.

Proyectos o acciones de mejora (Hacer): Se requieren la planificación de proyectos y/o acciones de mejora, de corto o largo alcance, responden a diferentes niveles de complejidad de acuerdo a la necesidad detectada y debe haber un involucramiento de todos los involucrados (stakeholders) en la MIPYME.

Seguimiento, revisión y evaluación de la mejora (Verificación y acción): Una vez desarrollado el proceso de mejora, se definen los criterios para determinar de manera global e integral, la efectividad (eficacia + eficiencia) de las soluciones, el grado de participación de los empleados. Ver fig. 1.



Figura 2: Implementación de una mejora continua

Fuente: Daniel Jiménez 2011

Adicionalmente, existen cuatro fases bien asentadas para la implementación del proyecto en las Mipymes o emprendimientos que es identificada por la academia:

Identificación del problema: la academia conceptualiza a los actores del proceso para la aplicación de conceptos y la herramienta kaizen. Se da inicio a esta etapa con la observación directa, de los procesos instalados en los emprendimientos o Mipymes seleccionados por la academia por conveniencia, los propietarios ayudan a identificar el proceso o procedimiento que requiere de la aplicación de la metodología para su mejora,

Propuesta de la Mejora: Ya en esta etapa se ha identificado el o los procesos que van a ser intervenidos por lo tanto se proponen soluciones técnicas, es importante destacar que las propuestas están ligadas o alineadas con el conocimiento de los participantes en el proceso, (estudiantes).

Implementación: Se pone en marcha la propuesta de mejora conjuntamente con los propietarios de los emprendimientos, se debe documentar todo el proceso seleccionado para la mejora, con la finalidad de dar seguimiento constante a la evolución de la implementación evidenciado si se ha mitigado o eliminado.

18.2 PROYECTOS CONSIDERADOS

En Ecuador existen 24 provincias actualmente, siendo una de las mas recientemente creadas la provincia de Santa Elena, ubicada en el perfil costanero del Océano Pacífico, en ella se cuenta solo con una Universidad que en la actualidad tiene: 7 Facultades y 18 Carreras, que aporta a la comunidad profesionales de tercer nivel, son estos estudiantes de una de las Carreras de la Facultad de Ciencias Administrativas, carrera de Administración de Empresas, de los Séptimos Semestres, que contando ya con el conocimiento previo basado en el origen de la metodología de la mejora continua-kaizen, los grupos de estudiantes seleccionan mediante la observación directa un emprendimiento al cual puedan tener acceso para poder realizar recomendaciones requeridas a los propietarios, se debe señalar que esta metodología se desarrolla a lo largo de todo el semestre lectivo, se viene elaborando esta tarea desde hace varios semestres atrás, pero para la presentación de los resultados obtenidos tomaremos en cuenta desde los períodos académicos comprendidos entre el: 2020-2, 2021-1, 2021-2 y 2022-1, es decir dos años atrás, todo este espacio fue abarcado con la participación de 179 estudiantes, quienes intervinieron a 127 emprendimientos con la mejora continua.

18.3 RESULTADOS

En esta sección se detalla los resultados obtenidos por los estudiantes quienes manifiestan que el conocer de esta herramienta administrativa a ellos les ha abierto nuevos conceptos de aplicación muy a parte de los tradicionalmente conocidos por ellos. Se elaboró una rúbrica y un formato a manera de folleto que es llenado por etapas por los estudiantes, al final del semestre ellos deben presentar su investigación y demostrar el antes y el después de los emprendimientos seleccionados.

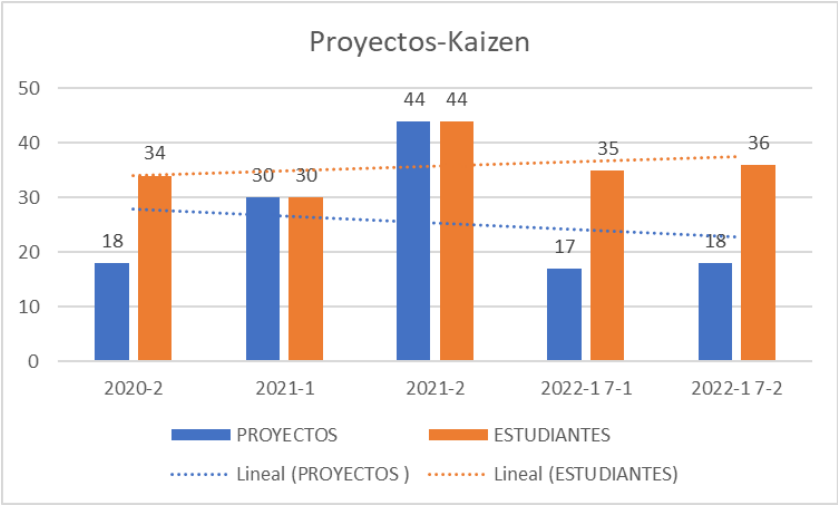
La totalidad de, 127 emprendimientos o proyectos participantes dieron respuesta a la encuesta, que representa un 100 % de participación de la población total (N=127).

La encuesta consta de 7 preguntas que dieron como resultado las siguientes conclusiones:

En cuanto al conocimiento de la metodología del kaizen el 98% de propietarios indico que en nada manejan el tema, tanto si que el 93 no lo aplica por la misma razón. En cuanto a la calidad que brindan el 91% indica que casi siempre entrega calidas a sus clientes lo cual se debe de igual maera que tienen poco conocimiento conceptual de lo que es la calidad. Ya implementada la metodología el 98% manifestaron que se inclinan por ella, para concluir con la exposicion de resultados, el 100%, consideraron que la academia hace muy bien en transferir estos conocimiento mediante estos procesos.

18.3.1 GRÁFICAS

En la gráfica que se presenta a continuación estan presentados con barras la cantidad detallada anteriormente de estudiantes y emprendimientos que recibieron la colaboración en sus administraciones:



Gráfica 1: Proyectos Kaizen

18.3.2 TABLA

En la tabla presentada se observa ya de manera cualitativa los resultados de estos dos años de aplicación de la metodología de mejora continua.

Tabla 1 – Aplicación de la metodología de mejora continua

PERIODO	PROYECTOS	ESTUDIANTES
2020-2	18	34
2021-1	30	30
2021-2	44	44
2022-1 7-1	17	35
2022-1 7-2	18	36
	127	179

18.3.3 CONCLUSIONES

Actualmente existen muchas filosofías-metodologías que se aplican a las empresas que buscan aumentar la rentabilidad mediante la mejora del desempeño, es en tal virtud que la metodología Kaizen se ajusta a la transferencia de conocimientos entre academia y comunidad.

La academia transfiere conocimientos desde esta temática, la cual desarrolla proyectos que aportan a la comunidad, de esta manera aporta a su crecimiento y desarrollo local.

Se evalúa el aporte a la comunidad desde la academia y lo que representa la aplicación del kaizen para las MIPYMES de la localidad.

Continuous improvement based on Kaizen philosophy, vision for Mipymes in Santa Elena.

ABSTRACT

Continuous Improvement is a little known tool in the locality and therefore not used, it is one of several methodologies used worldwide such as; Lean Manufacturing, Six Sigma, Sol 5'S, among others, it can be said that continuous improvement or kaizen in Japanese is the cornerstone of change for the better in any field of processes, products and/or services, it is also called cycle of Deming or PHVA, as indicated by Deming Edwards (1950). A radical change has to be achieved through continuous improvement. Improve companies, staff skills, efficiency in the use of resources, relationships with external customers, between internal customers, with the community and everything that the organization can and wants to improve.

This article shows data resulting from research based on projects aimed at local Mipymes, exploratory-descriptive research was used, later it is developed in situ using the inductive-deductive method, consolidating with a purely quantitative technique. It is a common element known among the ventures studied that, due to their nature and desire for permanence, entrepreneurs see the need to update their strategies, which are generally conventional and induced by them, on some occasions they resort to external advisory agents, in this In this case, the kaizen strategy or philosophy of Japanese origin is shared and used in undertakings selected by students who have completed the seventh semester of the Business Administration degree, Univerddidad Estatal Península de Santa Elena.

The continuous improvement applied through the kaizen tool to the ventures in the academic periods between 2020-2, 2021-1, 2021-2 and 2022-1, will give us an idea of how this issue is handled in the locality, it is necessary clarify that the projects were developed by the students who were taking the subject of Integrated Quality Management Systems in the periods mentioned and obtained their respective qualification in the process, consolidating the objective of this article, which is to make this simple but successful contribution to the community visible. from the academy.

Keywords: Continuous Improvement; Kaizen; Deming cycle, PHVA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Deming , Edwards, **La ruta Deming hacia la mejora continua**, Panorama. México: 1950.

García Mario, Quispe Carlos & Ráez Leonardo, **Mejora continua de la calidad en los procesos**, Profit. México: 2003.

Guerra, Israel, **Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño**, Mc Graw Hill Educación. México: 2016.

Kondo, Yeiko, **Kaouri Ishikawa: Lo que pensó y logró, una base para futuras investigaciones**, Grupo Editorial Norma. Bogotá: 1994.

Thompson, James, **La organización del futuro**, Mc Graw Hill Educación. México: 2016.