



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD Y EL
KAIZEN EN LAS MYPE RUBRO RESTAURANTES, DE LA
URBANIZACIÓN LOS ROSALES – PIURA, AÑO 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

ANA LUCIA SULUCO ROSAS

ASESORA:

DRA. MERCEDES RENEÉ PALACIOS DE BRICEÑO

PIURA – PERÚ

2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD Y EL
KAIZEN EN LAS MYPE RUBRO RESTAURANTES, DE LA
URBANIZACIÓN LOS ROSALES – PIURA, AÑO 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

ANA LUCIA SULUCO ROSAS

ASESORA:

DRA. MERCEDES RENEÉ PALACIOS DE BRICEÑO

PIURA – PERÚ

2016

FIRMA DEL JURADO

LIC. ADM. VÍCTOR HUGO VILELA VARGAS

PRESIDENTE

MGTR. VÍCTOR HELIO PATIÑO NIÑO

SECRETARIO

LIC. ADM. MARITZA ZELIDETH CHUMACERO ANCAJIMA

MIEMBRO

AGRADECIMIENTO

A Dios por todo lo que me ha ofrecido en la vida.

A dueños y colaboradores de las MYPE por su ayuda y por su apoyo brindado en la realización de investigación.

DEDICATORIA

A mis padres por ser los principales motores de mis sueños, gracias a ellos por confiar y creer en mí.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “caracterización de la competitividad y el kaizen en las MYPE rubro restaurantes en la urbanización Los Rosales – Piura año 2016” ha tenido como objetivo principal describir las características que tiene la competitividad y el kaizen en las MYPE rubro restaurantes en la urbanización Los Rosales – Piura año 2016, se empleó una metodología de tipo descriptivo, nivel cuantitativo, diseño no experimental y de corte transversal la cual tuvo como población una muestra conformada por los 06 propietarios, 15 colaboradores y 105 clientes utilizando como técnica la encuesta, los resultados de la investigación dieron que el 80% promedio medio de las MYPE genera innovación mientras que para la variable kaizen el 100% de las MYPE estaría dispuesto a aplicar un cambio de mejora y así poder ser más competitiva.

Palabras claves: competitividad, kaizen y MYPE.

ABSTRACT

The present paper research entitled "characterization of competitiveness and kaizen in MSE category restaurants in the Los Rosales - Piura 2016" has had as main objective to describe the features that competitiveness and kaizen in MSE category restaurants in the Los Rosales - Piura 2016, a methodology descriptive, quantitative level, non-experimental design and cross-section which had populations of a sample made up of the 06 owners, 15 employees and 105 customers using as technical survey was used, the results of the investigation gave the 80 average value of MSE% generates innovation while for the variable kaizen 100% of MSEs would be willing to apply a change for improvement and thus be more competitive generating profitability.

Keywords: competitiveness, kaizen and MSE.

CONTENIDO

FIRMA DEL JURADO	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INDICE DE TABLA	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA	12
2.1 Antecedentes	12
2.2 Bases teóricas	18
2.2.1 Teoría de la competitividad	18
2.2.1.1 Nivel de la competitividad	20
2.2.1.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	22
2.2.1.2. Factores de la competitividad	24
2.2.1.3 Elementos claves para la competitividad de la organización	25
2.2.2 Teoría del kaizen	27
2.2.2.1 Principios del kaizen	29
2.2.2.2 Características del kaizen	30
2.2.2.3 Las 5 “S” del método kaizen	32
2.2.2.4 Los 5 elementos del kaizen	36
2.2.2.5 Beneficios del método kaizen	37
2.2.2.6 Sistemas que conforman el kaizen	38
2.2.2.7 Principales teóricos del kaizen y sus principales aportes	44
2.2.2.8 Los 10 principios del kaizen	45
2.2.2.9 Factores claves para el éxito del kaizen	47
2.3 Sistema de hipótesis	49
III. METODOLOGÍA	50
3.1 Diseño de la investigación	50
3.2 Población	50
3.2.1 criterios de inclusión	52
3.2.2 Criterios de exclusión	52
3.3 Operacionalización de las variables	53
3.4 Técnicas e instrumentos	55

3.5 Plan de análisis	55
3.7 Principios éticos.....	57
IV. RESULTADOS	58
4.1 Resultados de competitividad	58
4.1.1 Para los dueños	58
4.1.2 Para los colaboradores	59
4.1.3 Para los clientes	60
4.2 Resultados para el kaizen	62
4.2.1 Para los dueños	62
4.2.2 Para los empleados	65
Análisis e interpretación	68
4.1 Con respecto a la competitividad:	68
4.2 Con respecto al kaizen:.....	75
V. CONCLUSIONES.....	81
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
Bibliografía.....	82
ANEXOS	86

INDICE DE TABLA

Resultados de competitividad.....	59
Para los dueños.....	59
Tabla 1 <i>Capacitación mejora la competitividad</i>	59
Tabla 2 <i>Incremento de clientes</i>	59
Tabla 3 <i>Genera innovación</i>	60
Para los colaboradores.....	60
Tabla 4 <i>Capacitación mejora la competitividad</i>	60
Tabla 5 <i>Incremento de clientes</i>	61
Tabla 6 <i>Genera innovación</i>	61
Para los clientes	61
Tabla 7 <i>Servicio óptimo</i>	61
Tabla 8 <i>Cevichería reconocida</i>	62
Tabla 9 <i>Precio de la cevichería</i>	62
Tabla 10 <i>Como conoció la cevichería</i>	63
Resultados para el kaizen.....	63
Para los dueños	63
Tabla 11 <i>Método de trabajo establecido</i>	63
Tabla 12 <i>Cambio para mejora</i>	64
Tabla 13 <i>Reglamento de trabajo establecido</i>	64
Tabla 14 <i>Mejoramiento continuo</i>	64
Tabla 15 <i>Simulacro contra incendios</i>	65

Tabla 16 <i>Mesa de trabajo ordenada</i>	65
Tabla 17 <i>Puesto de trabajo</i>	65
Tabla 18 <i>Limpian inmediatamente las mesas</i>	66
Tabla 19 <i>Materiales requeridos para sus labores</i>	66
Para los empleados.....	66
Tabla 20 <i>Método de trabajo establecido</i>	66
Tabla 21 <i>Cambio para mejora</i>	67
Tabla 22 <i>Reglamento de trabajo establecido</i>	67
Tabla 23 <i>Mejoramiento continuo</i>	67
Tabla 24 <i>Simulacro contra incendios</i>	68
Tabla 25 <i>Mesa de trabajo ordenada</i>	68
Tabla 26 <i>Puesto de trabajo</i>	68
Tabla 27 <i>Limpian inmediatamente las mesas</i>	69
Tabla 28 <i>Materiales requeridos para sus labores</i>	69

I. INTRODUCCIÓN

El mundo avanza a una velocidad acelerada hacia la globalización de la economía, la cultura y de todas las esferas del trabajo de la humanidad. Esta situación plantea grandes retos a los países y a las MYPE en cuanto a diversos temas como la generación de empleo, mejora de la competitividad, promoción de las exportaciones y sobre todo el crecimiento del país. Ello quiere decir que es posible promover el desarrollo humano en cada país (Melendez, 2008).

Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) surgen de la necesidad que no ha podido ser satisfecha por el Estado, tampoco por las grandes empresas nacionales, ni las inversiones de las grandes empresas internacionales en la generación de puestos de trabajo, y por lo tanto, estas personas guiadas por esa necesidad buscan la manera de poder generar sus propias fuentes de ingresos, y para ello, recurren a diferentes medios para conseguirlo, creando sus propios negocios a través de micro y pequeñas empresas, con el fin de auto-emplearse y emplear a sus familiares (Gilberto, 2009).

Las micro y pequeñas empresas (MYPE) se constituyen como el eje del desarrollo industrial, debido a su capacidad para crear empleos, flexibilidad en la estructura organizacional, adaptabilidad a la innovación y a los movimientos del mercado; sin embargo, las MYPE no tienen acceso a apoyos financieros preferenciales que ofrece la banca de desarrollo debido a que éstos se otorgan a través de intermediarios financieros. A la banca comercial no le es atractivo operar un recurso de fomento en este segmento de empresas, por la baja rentabilidad y la complejidad que representa el volumen de operaciones (Bazán, 2014).

En América Latina, las MYPE han originado significativas experiencias sobre políticas que nacen en los gobiernos en favor de ellas. Por su parte, Choy (2010), afirma que, en el Perú las MYPE representan el 98.3% del total de empresas existentes (94.4% son micro y 3.9% son pequeñas), pero el 74% de ellas opera en la informalidad, la gran mayoría de las MYPE informales se ubican fuera de Lima, generan empleo de mala calidad (trabajadores familiares generalmente no remunerados) con ingresos inferiores a los alcanzados en las empresas formales similares.

Actualmente los micro y pequeños empresarios peruanos se sienten mucho más seguros, ya que su nivel de confianza para hacer negocios alcanzó su nivel más alto en los últimos seis años (El Comercio, 2012). Según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración tributaria (SUNAT), del millón de empresas inscritas, 95% son MYPE, el 4% medianas y el 1% grandes. Por lo que se considera que las MYPE son de vital importancia para el crecimiento del Perú, estimándose un aporte al PBI del 42,1% y del 77% a la generación de empleo, según (ESAN, 2012) con respecto al factor económico la tasa de interés de créditos de comercio para las micro y pequeñas empresas (MYPE) se reducirán en 5% o 6% gracias a la cobertura que facilitará el Fondo de Garantía para Préstamos a la Pequeña Industria (FOGAPI) a estas empresas; la competencia ayuda que los negocios pongan un mayor esfuerzo ya que buscan lograr la fidelización de sus clientes.

Con respecto a los Factores políticos – legales consideran a la Ley N° 30056 de las MYPE, las que se podrán constituir en 72 horas, permitiendo su formalización y constitución. Por otro lado, el Estado debe reservar el 40% de sus compras a favor de las MYPE. Asimismo, los propietarios, trabajadores y familiares de las microempresas accederán al Sistema Integral de Salud (SIS) familiar aportando sólo el 50% de la afiliación, y el Estado apoyará con la diferencia. Sin embargo, los empresarios investigados manifestaron desconocer estos beneficios de la nueva ley MYPE. La mencionada norma

también permitirá que las MYPE sean exoneradas de aportar la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), gratificaciones, asignación familiar, participación en las utilidades y póliza de seguro de vida (Régimen Laboral Especial). Para la pequeña empresa se reconoce el pago del 50% de la CTS al año, hasta un máximo de tres remuneraciones; así como el pago del 50% de las gratificaciones de julio y diciembre. También permite a las pequeñas empresas depreciar el monto de las adquisiciones de bienes, muebles, maquinarias y equipos nuevos en el plazo de tres años, reduciendo el monto a pagar por Impuesto a la Renta. Este aspecto de la norma también es desconocido por los empresarios de la presente investigación Instituto Nacional de Estadísticas e Informática en el Perú. (INEI-2010).

Con respecto a la demografía piurana, se puede notar que Piura se encuentra entre los departamentos más poblado de todo el país (Velasco, 2014), el poder adquisitivo de la población se ha incrementado en un 18.29% como reflejo del desarrollo de la agro exportación, la minería en dicha zona y las inversiones que se vienen dando en nuestra ciudad generando fuentes de empleo y crecimiento económico, por lo tanto los consumidores adquieren más productos y servicios, según las estadísticas Piura, Trujillo, Chiclayo y Chimbote son el segundo bloque económico del país, después de Lima, que viene desarrollándose sostenidamente y presenta importantes perspectivas de expansión. (Arellano, 2014).

La cultura peruana es una de la cultura creada a partir de las costumbres, prácticas, códigos, normas de vida y tradiciones existentes en la sociedad, estas en el tiempo han ido manteniendo su espíritu y hoy en día más que nunca son manifestadas. En Piura predomina la religión cristiana y sobre todo el catolicismo que es la religión más influyente sobre la política nacional y sobre la cultura misma. Brindan a la sociedad comida tradicional de acuerdo a las festividades regionales y así dan a sus clientes la oportunidad gastronómica de

seguir difundiendo en nuestro país y región la comida tradicional, la cultura tradicional de Piura. (Campos, 2015).

Dentro de esta cultura en el Perú el ceviche es un plato emblemático, tanta es la importancia de este plato bandera, que es oficialmente reconocido como «Patrimonio Cultural de la Nación», conforme lo establece la Resolución Directoral Nacional N° 241/INC del Instituto Nacional de Cultura, emitida el 23 de marzo de 2004 y publicada en el Diario oficial El Peruano, al considerársele históricamente uno de los platos principales de la gastronomía nacional. Asimismo, mediante Resolución Ministerial 708/2008 del Ministerio de la Producción de la República del Perú, publicada el 18 de septiembre de 2008 en el diario oficial El Peruano, se declaró el 28 de junio de cada año como el "Día del Ceviche" a nivel nacional. (Idelfonso, 2012).

De las 10 mil cevicherías que funcionan dentro del territorio nacional, al menos el 95% opera sin tributar, critica el empresario Augusto Sánchez, gerente general de la cevichería Mi Barrunto y uno de los tres organizadores de la semana del ceviche, actividad con la que casi 20 de las cevicherías más importantes del país esperan promover el tradicional plato peruano en junio. (El Comercio, 2015).

Moreno, (2011) dentro de este ámbito las micro y pequeñas empresas constituyen el desarrollo económico y mejora de la calidad de vida de un país y de sus habitantes, mostrándose un factor ineficiente pero de menor importancia la implementación de la capacitación a su personal y la aplicación de la filosofía Kaizen para promover una cultura de mejora continua lo cual les permitirá tener la capacidad de innovación, valor económico, productividad y diferenciación de la empresa ya que es aplicable a todo nivel en la vida social, personal y en el mundo de los negocios, en este último se caracteriza por desarrollar una cultura y dar participación a todos los trabajadores, desde la alta gerencia hasta el personal de limpieza.

En el escenario de las micro y pequeñas empresas cevicheras se observa que los empresarios no tienen muy en claro sobre la importancia del mejoramiento continuo que involucra la gestión y el desarrollo de los procesos, enfatizando las necesidades de los clientes para reconocer y reducir los desperdicios y maximizar el tiempo. Por otro lado, el gobierno no realiza un apoyo permanente a los empresarios MYPE para que estos se impulsen y decidan formalizarse, seguir creciendo y recibir capacitaciones para el mejor manejo de su empresa y así competir con otras. Las cevicherías no se evidencia una gestión participativa lo cual constituye una debilidad de la MYPE sumado a la inexistencia de manuales de procedimientos, falta de adiestramiento e insatisfacción en cuanto a los programas de incentivos que recibe el personal; lo cual genera cierta desmotivación en los empleados en el cumplimiento de sus funciones. (Saavedra, 2015).

Otra característica del ambiente en el que participan las MYPE es la presencia de competidores, los restaurantes es una de las industrias con mayor número de nuevos competidores cada año, al igual con el mayor número de fracasos, el negocio de restaurantes por alguna razón, quizá porque parece más fácil, es el que más nuevos inversionistas atraen. Así que un buen administrador de restaurantes debe de estar constantemente observando no solo a la competencia sino también a los nuevos restaurantes que de seguro aparecen en la zona, así mismo debe de estudiar la aparición de supermercados que ahora vienen con sus respectivos restaurantes y franquicias de comida rápida que de seguro afectaran al mercado. Como sabemos para los negocios de restaurantes la competencia es molesta, reduce los ingresos, hace que sea más difícil mantenerse en el negocio y requiere de creatividad para ganar clientes. El consumidor actual se caracteriza por poseer mayor nivel de instrucción e información, busca seguridad, atención profesional, calidad y diversidad de productos, lo que significa que las MYPE deben ofrecer un producto que satisfaga dichas necesidades. (Campos, 2015).

En cuanto al personal, quien en un 75% de las MYPE se encuentra desmotivado porque no reciben una compensación justa de acuerdo a Ley. Según Rodríguez (2010), el 76% de los que reciben salario, ganan menos que el correspondiente Salario Mínimo Vital (SMV) por hora y se les obliga a trabajar más de 08 horas, en ambientes con área aproximada de 80 metros cuadrados, en el mejor de los casos. Los propietarios son personas emprendedoras, dispuestas a trabajar sin un horario de salida, pero sí de entrada. Por el testimonio de sus trabajadores, son personas que muy rápido se dejan llevar por sus emociones, no separan el trabajo de la familia y los problemas de la familia se llevan al trabajo perjudicando las relaciones con sus trabajadores, clientes y proveedores. (Campos, 2015).

Con respecto a la atención del cliente es lento no es cortés, no son amables no existe acercamiento al cliente no conoce técnicas de atención al cliente ni la especialidad de la casa, además, no están motivados, no cuentan con un contrato laboral ni gozan de los beneficios su sueldo es menor al sueldo mínimo vital.

Cuentan con dos a tres trabajadores cada restaurante cevichería, no cuentan con un protocolo de atención al cliente, el plato no tiene una presentación artística para enfrentarse a la creciente competencia y proporcionar al cliente el máximo de satisfacción, es preciso dominar información veraz u oportuna y tener al día todos los recursos necesarios para ser capaz de aplicarlos cuando sea oportuno. Cuentan con permiso de sanidad, con licencia de funcionamiento otorgada por parte de la municipalidad y certificado de defensa civil, existe poca señalización de peligro y zonas seguras, ventilación poca adecuada en sus ambientes como sabemos en Piura es calor, utilizar las nuevas tecnologías de la información, y disponer de forma apropiada el equipo de comunicación y medios informáticos las empresas deben estar preparadas para afrontar cualquier circunstancia, tener una amplia base de

conocimientos y estar organizada en sus diferentes áreas, son aspectos clave para su éxito. (Campos, 2015).

Las MYPE de la ciudad de Piura se encuentran afectadas a causa de las grandes empresas internacionales como Plaza vea, Metro, Tottus, etc. Y en el rubro de las cevicherías también hay grandes capitales, las cuales han llegado al mercado con el fin de marcar la diferencia ante las MYPE piuranas, generándoles una gran inestabilidad en el ámbito económico.

Estas empresas tienen una gran ventaja ya que cuentan con mayor capital por lo que invierten en su personal y su mayor preocupación es el cliente, como se sabe estas empresas capacitan a su personal constantemente conocen la metodología para llegar al cliente, hacen publicidad a su producto ofreciéndoles un mejor servicio, los motivan con sus promociones, le dan valor agregado, realizan campañas publicitarias a través de páginas web, televisión, revistas, etc., y mantienen a su personal en constante capacitación, esto les permite tener una mayor acogida y quienes resultan afectadas son las MYPE Piuranas, generándoles una gran inestabilidad.

Estas empresas hacen que el cliente se sienta satisfecho con la variedad de promociones que estas les ofrecen porque saben que hoy en día el cliente es mucho más exigente al momento de adquirir el producto, esta también es una de sus mayores ventajas para estas grandes empresas.

Estas empresas tienen una gran ventaja ya que cuentan con mayor capital por lo que invierten en su personal y su mayor preocupación es el cliente, como se sabe estas empresas capacitan a su personal constantemente conocen la metodología para llegar al cliente, hacen publicidad a su producto ofreciéndoles un mejor servicio, los motivan con sus promociones, le dan valor agregado, realizan campañas publicitarias a través de páginas web, televisión, revistas, etc., y mantienen a su personal en constante capacitación, esto les permite tener una

mayor acogida y quienes resultan afectadas son las MYPE Piuranas, generándoles una gran inestabilidad.

Estas empresas hacen que el cliente se sienta satisfecho con la variedad de promociones que estas les ofrecen porque saben que hoy en día el cliente es mucho más exigente al momento de adquirir el producto, esta también es una de sus mayores ventajas para estas grandes empresas.

Analizando el ambiente interno de las MYPE se encuentra que los trabajadores no cuentan con un seguro en caso de una emergencia, su sueldo es entregado a través de recibos honorarios (no usan planillas), utensilios en malas condiciones, y su uniforme es inadecuado para la labor desempeñada. En el ambiente externo la competencia es un factor externo que afecta de una u otra manera, ya que no están aptas para competir con las grandes empresas que marcan la diferencia en el mercado y por lo tanto les generan una gran inestabilidad. Los consumidores también son parte de este ambiente externo por ello las MYPE debe brindarles una mejor atención para satisfacer cada uno de sus gustos y preferencias.

Las políticas de gobierno o el Banco Central deciden subir o bajar los sueldos o cualquier tipo de interés que afecte directamente a la renta disponible de las familias y por tanto a su capacidad de gasto en el rubro. Si el desempleo aumenta, se reduce el número de clientes potenciales, y aumenta la mano de obra disponible. En definitiva, tarde o temprano la evolución de las variables macroeconómicas y los famosos ciclos económicos acaban repercutiendo de alguna forma a la marcha de la MYPE de este rubro. Por esta razón la MYPE no pueden darles la espalda a las tendencias de las principales variables económicas. Estas son: El crecimiento del PBI, el nivel general de precios, el nivel de desempleo, los tipos de interés y los tipos de cambio.

Para lograr el éxito en el mundo competitivo de hoy, las empresas y profesionales están obligados a definir sus estrategias e incorporar, dentro de su proceso administrativo,

las herramientas de gestión que garanticen su materialización. Por lo cual es de vital importancia el diseño e implementación de un adecuado sistema de gestión y el desarrollo de alternativas innovadoras. Por esta razón las MYPE deben estar atentos a la evolución del PBI (presenta crecimiento promedio anual de 6 % el 2014 y hasta el primer trimestre se mantenía cercano al 5%). Esta por el momento va a ser la variable que más afecte, por que presenta tendencia a la baja gracias a la crisis mundial. Por otro lado, el nivel general de precios se ha mantenido estable y su tendencia es a seguir estable, el nivel de desempleo al igual se mantiene estable, los tipos de interés y los tipos de cambio no han variado mucho en más de un año.

Es innegable que las variables económicas influyen en marcha de las MYPE, pero no son el único factor que puede influir en el desempeño y funcionamiento. Los factores sociales, son aquellos que desde la perspectiva de las tendencias y cambios de la sociedad y comportamientos de los individuos que la formar puede influir en el negocio estos son básicamente los cambios demográficos (tanto cuantitativos como cualitativos), los factores de conciencia social que afecta la ética empresarial, y los aspectos psicosociales como son las modas y el comportamiento colectivo.

Los cambios demográficos. Afectan en gran medida al mercado de los restaurantes, sin embargo y por suerte, son perfectamente predecibles puesto que son cambios relativamente lentos. En cuanto a los factores de conciencia social que afectan a la ética empresarial, los restaurantes se están concientizando e informando de nuevas leyes y tendencias de la población casi en tiempo real, ya se están aplicando sistemas enfocados a facilitar el cambio de actitud casi inmediatamente.

Los aspectos psicosociales se han erigido en los últimos años como uno de los grupos de factores externos a vigilar por las empresas. La tendencia social enfocada a tener una estética cuidadísima y a vigilar la salud de forma más intensa, en el caso de los restaurantes

está influyendo muchísimo en la última década. Ello ha conllevado unos importantes cambios en los hábitos alimentarios y en las composiciones de las dietas, lo cual ha obligado a los restaurantes no sólo a cambiar su oferta, sino a incluir información nutricional y de origen en las cartas. Incluso han aparecido conceptos de restaurantes basados fuertemente en estas tendencias.

Debido a la caracterización del ambiente interno y externo antes mencionado las MYPE deben extinguirse o afrontar este reto siendo más competitivos, para lo cual deben encontrar formas de atraer a la clientela y de reducir sus costos. De esta premisa se plantea la pregunta: ¿Qué características tiene la competitividad y el kaizen en las MYPE rubro restaurantes, de la urbanización Los Rosales – Piura, año 2016? Este problema permite señalar como objetivo general: Identificar las características tiene la competitividad y el kaizen en las MYPE rubro restaurantes, de la urbanización Los Rosales – Piura, año 2016. Además, los objetivos específicos establecidos son: (a) Identificar el nivel de competitividad en las MYPE rubro restaurantes de la urbanización Los Rosales – Piura año 2016. (b) describir los factores de la competitividad en las MYPE rubro restaurantes, de la urbanización Los Rosales – Piura, año 2016. (c) determinar las características del kaizen en las MYPE rubro restaurantes, de la urbanización Los Rosales – Piura, año 2016. (d) describir los elementos del kaizen presentes en las MYPE rubro restaurantes, de la urbanización Los Rosales – Piura, año 2016.

Para lo cual se empleará la investigación de tipo descriptiva, nivel cuantitativo, diseño no experimental, de corte transversal, siendo la técnica de recojo de datos la encuesta y el instrumento el cuestionario estructurado con preguntas cerradas de escala nominal.

La investigación queda delimitada desde la perspectiva temática por las variables competitividad y kaizen en las MYPE rubro cevicherías del distrito de Piura, año 2016.

Desde la perspectiva geográfica: Distrito de Piura, psicográfica, MYPE rubro restaurant cevicherías y delimitación temporal, año 2016.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.

2.1 Antecedentes.

Variable competitividad.

Candia (2012) en su investigación denominada “Incorporación de las municipalidades en la institucionalidad pública para el mejoramiento de la competitividad: posibilidades, justificaciones, atribuciones y modelos de intervención”. El trabajo se presentó en la Universidad de Chile facultad de ciencias físicas y matemáticas departamento de ingeniería industrial empleo una metodología de carácter no experimental, la cual se caracteriza por estar basada, a diferencia de las metodologías experimentales, por observar situaciones ya existentes, no provocadas con fines de investigación (Baptista, Fernández y Hernández, 1991). En la cual concluyo que la competitividad ha sido un enfoque ha emergido desde los años 90’ a partir de la necesidad de las empresas por alcanzar niveles de productividad que les permita participar de manera sostenible en el mercado.

Giorgis (2009), realizó una investigación titulada “factores que afectan la competitividad de las empresas agropecuarias de la zona norte de la provincia de La Pampa (Argentina)”; En la Universidad de Córdoba (España), empleo una metodología no experimental la cual se basa en la descripción de fenómenos ya existentes los cuales solo observo y presento la siguiente conclusiones; las teorías económicas clásicas dieron forma al marco conceptual de la competitividad y la definieron en términos más que todo economicistas. Sin embargo, con el paso del tiempo y el advenimiento de las nuevas tendencias de la economía internacional, afloran una serie de condiciones a las cuales deben adaptarse los participantes en el comercio, tanto a nivel internacional como a nivel doméstico.

Soto (2007) realizó un estudio de investigación, sobre “La competitividad de la industria del calzado del Perú y sus proyecciones al mediano plazo (caso PYME TOBBEX INTERNACIONAL Y EL PAPEL DE CITECCAL)”. El trabajo se presentó en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos facultad de ciencias contables unidad de post grado, tuvo como objetivo general determinar, previo diagnóstico, las perspectivas que existen para promover el desarrollo y competitividad de la Micro y Pequeña Empresa del sector calzado, en función a las expectativas existentes sobre un inminente crecimiento comercial del Perú, determinado por las negociaciones y acuerdos comerciales que se vienen realizando a través del gobierno en el cual concluyo que la industria del calzado en el Perú tuvo en la época de los años 70, un notable desarrollo, convirtiéndose en un eje principal en la generación de puestos de trabajo, sin embargo, por razones de competencia desleal derivado del contrabando, muchas empresas tuvieron que cerrar sus puertas, generándose una seria problemática que pese a los esfuerzos realizados por las empresas y el estado, aún se mantiene vigente.

López (2013), realizó una investigación titulada “calidad del servicio y competitividad de la empresa de transporte y servicios CEUNO S.R.L.”; En la universidad Católica los Ángeles de Chimbote, la metodología empleada fue la no experimental la cual se basa en la descripción de fenómenos ya existentes los cuales solo observo y presento las siguientes conclusiones; que la competitividad de la empresa CEUNO es poca, como consecuencia de las debilidades encontradas en su organización, a pesar que la calidad del servicio es considerada como regular. El nivel de competitividad es bajo debido a que carece de visión empresarial, existe poca relaciones humanas y de organización entre los miembros de la empresa, la empresa no ha innovado su flota de unidades en su minoría.

Viera (2015) realizó una investigación llamada “caracterización de la competitividad y rentabilidad de las MYPE comerciales rubro calzado en Las Lomas Piura año 2013”. El trabajo se presentó en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote, se empleó la metodología de investigación cuantitativa, nivel descriptivo, diseño no experimental, corte transversal, donde concluyó que los clientes de las MYPE competidoras se caracterizan por ser innovadoras ya que esto permite que las MYPE logren un mayor desarrollo con un mejor incremento en sus ventas, donde se debe tener en cuenta que la innovación no debe considerarse como un gasto, sino como una inversión el cual se logra obtener una mejor rentabilidad ante la competencia.

Palacios (2013), realizó una investigación titulada “Caracterización de capacitación y competitividad en las MYPE rubro ropa de bebés del mercado modelo de Piura”; en la universidad Católica los Ángeles de Chimbote”, la metodología que utilizó fue no experimental la cual se basa en la descripción de fenómenos ya existentes los cuales solo observo y presento las siguientes conclusiones; se evidencia que: la capacitación que se brinda en las MYPE del rubro de ropa de bebés, no es planificada, se brinda anualmente, o cada vez que se contrata nuevo personal; donde se pudo concluir que los trabajadores son capacitados en su minoría con un 48% y en su mayoría carecen de capacitación con un 52%. Los medios de capacitación utilizados son la demostración y el ejemplo; a través de procesos de inducción; los cuales se realizan con una frecuencia en su mayoría de 64% anualmente, a través de charlas y cursos de atención al cliente, ventas, etc.

Variable kaizen

Izquierdo y Nieta (2013) en su tesis “implementación de un sistema de mejora continua kaizen, aplicado a la línea automotriz en una industria metalmecánica del norte del

cauca” en la Universidad de San Buenaventura Cali facultad de ingeniería programa de ingeniería industrial Santiago de Cali en cual empleo una metodología de nivel cuantitativo, pues se tienen en cuenta las distancias que tienen que recorrer los operarios, tiempo que se toman en realizar las actividades que no agregan valor a los procesos y los costos que tienen los desperdicios presentes en los dos procesos estudiados. El tipo de estudio a realizar es descriptivo, pues se busca conocer y detallar todas las secciones que hacen parte del proceso, además, del personal involucrado, esto con el fin de conocer las variables determinantes del proceso en estudio. en la cual concluyo que son múltiples los beneficios que se han logrado al aplicar la estrategia de kaizen en la empresa, ya que, a partir de ella, la filosofía de mejoramiento continuo, ha permitido alcanzar una mayor productividad y calidad, sin efectuar una inversión significativa de capital. por otra parte, se logró crear un enfoque más humanista, ya que permitió establecer que toda persona que hace parte de la empresa, contribuye a mejorar el lugar de trabajo.

Ayala y Chavez (2006) realizo una tesis “Diagnóstico y propuesta de aplicación del kaizen en el área de higiene y seguridad ocupacional para las pequeñas empresas del sector industrial del área metropolitana de san salvador” en la Universidad DR José Matias Delgado – Centroamérica en la cual concluyo que el mejoramiento de la gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional en las pequeñas empresas industriales del área metropolitana de San Salvador, es un elemento de gran importancia para lograr los niveles de calidad y productividad, si se considera que el bienestar de los empleados y el medio ambiente de trabajo que los rodea es un factor importante en logro de estos indicadores. Como se investigó las empresas no cuentan en su mayoría con departamento de recursos humanos estructurados y en la mayoría de los casos son los propietarios los que dirigen las organizaciones debido a la falta de recursos.

Según los resultados del estudio el tema de seguridad e higiene ocupacional, no es un tema totalmente desconocido, al contrario, los empresarios lo conocen y en la mayoría de los casos lo manejan, pero la falta de asesoría les impide conocer los alcances del desempeño de la gestión.

Rodriguez (2003). realizó una investigación titulada “Aplicación del sistema Kaizen en la industria de empaques flexibles en Guatemala” donde concluyó que: actualmente, el proceso de producción de empaques es efectuado por extrusión de película, impresa por flexografía, cortada, revisada y empacada para ser transportada finalmente. La cultura de la empresa está enfocada a satisfacer al cliente en busca de mantener la calidad que ofrece. Dentro de los beneficios visibles en la introducción del programa para la empresa, se mejoró la participación conjunta del personal, se estimuló la habilidad en la resolución de problemas orientados al área de producción, reducción en pérdidas de tiempo, buscando las causas, atacándolas, para disminuir la repetición de errores dentro del área de trabajo.

Para introducir el programa propuesto se necesitaron cuatro meses de tiempo, una capacitación constante e intensiva, un involucramiento de los trabajadores encargados del área de producción en la participación constante, para disminuir la resistencia al cambio se buscó el cambio de actitud para la aplicación del mismo, en el logro de un ambiente de trabajo ordenado, limpio, seguro que facilitará el trabajo, hábito diario y resultados satisfactorios.

Rodríguez (2011) en su tesis “Propuesta de un sistema de mejora continua para la reducción de mermas en una procesadora de vegetales en el departamento de Lima con el objetivo de aumentar su productividad y competitividad”. Realizada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en la concluyo que mediante la ampliación de la línea de producción se puede lograr que la calidad de la materia prima tenga un mejor control y sea

verificada minuciosamente, ya que uno de los problemas era que las operarias siempre tenían que hacer horas extras para poder cumplir con los pedidos que demandaban los clientes, esto generaba cansancio y por consecuencia baja producción. Para esta ampliación se deberá crear otra línea de producción, lo cual traerá la contratación de 15 operarias y todos los materiales que incluye esta nueva ampliación.

Se planteó un nuevo organigrama, ya que, con la contratación de estos administradores de campo, los jefes de campo van a ser supervisados por estos administradores, por lo tanto, este nuevo cargo tendrá que estar en una misma línea con el administrador de planta para que se puedan hacer las coordinaciones necesarias que requiera la planta con respecto al campo.

Se establecerá estándares de calidad dados por el administrador de planta, según el requerimiento del cliente, los cuales el campo debe cumplir para que durante el proceso se dé un menor porcentaje de materia prima desechada y poder cumplir con el pedido de manera eficiente y de calidad.

García (2015) en su tesis “caracterización del financiamiento y el kaizen en las MYPE rubro bodegas del casco urbano de Morropón (Piura) año 2015”, empleo una metodología descriptiva de modelo cuantitativo no experimental. El trabajo se presentó en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote donde concluyo que la entidad financiera EPYME alternativa es el principal proveedor de recursos financieros de las MYPE rubro bodegas del casco urbano del Distrito de Morropón durante el año 2015, quienes les otorgan facilidades en la obtención de un crédito su tasa de interés se condiciona al monto solicitado y no varían según los plazos a devolución. Llegó a la conclusión de que en las MYPE rubro bodegas del casco urbano del Distrito de Morropón durante el año 2015, las MYPE si han implementado método kaizen en sus bodegas de abarrotes, por que dicha metodología genera ambientes de

trabajo limpios, higiénicos, agradables y seguros, mejorando sustancialmente el estado de ánimo, la moral y la motivación de los empleados.

Saavedra (2015) en su investigación denominada “caracterización de la capacitación y del kaizen en las MYPE rubro cevicherías de la Urb. chira Piura, año 2015”, empleo una metodología descriptiva de modelo cuantitativo no experimental. El trabajo se presentó en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote donde concluyo que el grado de aceptación del kaizen por parte de los propietarios además de los trabajadores de estas MYPE están dispuestos a aplicar un cambio con el fin de obtener mucho más ingreso y por ende su negocio sea más rentable, involucrando a todo su personal para el mejoramiento continuo.

2.2 Bases teóricas.

2.2.1 Teoría de la competitividad

Haidar (2012); la competitividad de calidad y de precios se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado en una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.

Frecuentemente se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto.

Ivancevich (1996); define que la Competitividad nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que

puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando la competitividad en medida en la cual una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": eficiencia, eficacia y efectividad. Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno. (Ivancevich, 1996).

Una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan; Para lo cual fomenta determinadas competencias y filosofía, mirando a su alrededor y adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.

Pero no olvidemos que en el actual mercado la supervivencia y éxito de una compañía depende de la calidad y la cooperación a lo largo de la cadena de distribución, que involucra varias empresas, más que de la aniquilación de la competencia. Así las alianzas estratégicas nos demuestran que nuestros competidores (enemigos en el pasado) además de poder constituirse en nuestros maestros al emplear la técnica de benchmarking, por ejemplo; pueden ser nuestros aliados y cooperar juntos para lograr el desarrollo de ambas compañías. (Ivancevich, 1996).

2.2.1.1 Nivel de la competitividad.

La competitividad es una noción que surge en el ámbito de la microeconomía y que, posteriormente, ha sido trasladada a ámbitos más agregados, como el sector o el país. (Aguilar, 2003)

El Nivel Meta

Forma parte integral de los otros niveles, y se refiere a la capacidad de organización por parte de todos los actores, para canalizar los conocimientos sociales, que permitan a su vez regular y conducir correctamente, tanto a nivel macro como micro los intereses del futuro. Que permitan enlazar esfuerzos para generar ventajas nacionales de innovación y conocimiento, es decir el desarrollo de habilidades y conocimientos de la sociedad encaminados a la competencia. Es decir, una formación social de estructuras que permitan la modernización de la economía.

El Nivel Macro

Se refiere a las variables macroeconómicas y su estabilización, para poder competir en el mercado mundial, pues su inestabilidad no permite operar eficientemente el mercado nacional y limita el crecimiento de la economía.

“La estabilización macroeconómica tiene que apoyarse sobre todo en una reforma de la política fiscal. Y la presupuestaria, así como también de la monetaria y cambiaria” (Esser, et al, 1996: 42), con el fin último de mantener un equilibrio en todo el sistema económico de manera sostenible que permita el éxito en el mercado mundial.

El Nivel Meso.

Dentro de este nivel es considerado el desarrollo de políticas que fomenten la formación de estructuras y apoyo específico hacia aquellas industrias o empresas líderes en el mercado nacional, así como también formar y apoyar aquellas empresas que consideren que puede alcanzar a los líderes o la formación de competidores.

Dentro de este nivel se considera lo nacional y regional o local, pues son procesos distintos, pero no por ello no interconectados. Dichas políticas están encaminadas a desarrollar la infraestructura física e inmaterial —como son las carretas, transportes etc., y la educación— tanto en el ámbito nacional, como local o regional, delegando poder de decisión para formar la infraestructura necesaria que permita un desarrollo con respecto al espacio territorial, a través de ventajas competitivas, sin perder de vista la dirección nacional de desarrollo.

Nivel Micro

“A nivel micro, se identifican factores que condicionan el comportamiento de la empresa, como productividad, los costos, los esquemas de organización, la innovación con tecnologías, la gestión empresarial, el tamaño de empresa, etc.” (Rojas: 1999: 14). Siendo los indicadores de la productividad del trabajo y el capital la calidad, la flexibilidad y la rapidez.

Puesto que las empresas ya no compiten de manera aislada, sino en forma de cluster, en grupos de empresas de un sector, y en donde es necesaria una estrecha relación con los sectores productores de conocimiento y tecnología, como lo son las universidades, centro de investigación y desarrollo, instituciones financieras, entre otras. También una mejor

organización de los diferentes departamentos que conforman la cadena de valor, tanto para disminuir tiempos perdidos, como para disminuir inventarios y hacer más estrecha la comunicación hacia el mercado. Por lo que la visión de la competitividad sistémica resalta a diferentes niveles los retos a los cuales se enfrenta la empresa, la región y las naciones ante los nuevos requerimientos de la industria, en un plano internacional.

2.2.1.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Según PORTER (1980); las cinco fuerzas de la competitividad, afectan el desempeño de una empresa. El peso de las cinco fuerzas de determina la capacidad de las empresas involucradas para obtener beneficios. Si todas las fuerzas son altas, los beneficios serán limitados. Caso opuesto, si las fuerzas son débiles, es teóricamente posible generar un beneficio significativo. Por lo tanto, el punto central del modelo es enfocarse sobre estas fuerzas, de modo tal de identificar los factores claves del éxito de la industria. Visto de otra forma, hay que dominar estos elementos estratégicos para obtener ventajas competitivas.

Las cinco fuerzas son:

a. El poder de amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

b. El poder de negociación de los consumidores

La principal influencia de los consumidores ocurre a través de su poder de negociación. De acuerdo a las cinco fuerzas de Porter, la influencia en el precio y las condiciones de venta, las formas de pago y los servicios asociados a los productos, determinan la rentabilidad del mercado.

El nivel de aglutinación de los consumidores determina el grado de poder que poseen; si existen pocos clientes y una gran cantidad de productores, los primeros tienen un alto poder de negociación, por ejemplo; las grandes cadenas de supermercados ante los pequeños productores.

En el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el poder de los consumidores es alto cuando: están concentrados; los proveedores son numerosos y están dispersados; existen fuentes de proveedores sustitutos; el costo de transferencia es bajo y predecible (cuando los consumidores cambian de proveedores); existe amenaza de integración de los consumidores.

c. El poder de negociación de los proveedores.

Se da en términos de costos o calidad. La capacidad de los proveedores de imponer condiciones a un mercado tiene un impacto directo y proporcional a los consumidores. Un pequeño número de proveedores, una marca fuerte y productos altamente diferenciados son los factores del aumento del costo en el cambio y por lo tanto la eficacia de ella.

d. La amenaza de sustitutos.

De acuerdo a las cinco fuerzas de Porter, los sustitutos no forman parte del mercado, pero representan una oferta alternativa. Puede tratarse de diferentes productos que satisfacen la misma necesidad (por ejemplo, descarga de MP3 y Compact Disc) o productos que afectan la demanda (por ejemplo, vehículos eléctricos y vehículos de combustión interna).

En términos económicos, se dice que los sustitutos son caracterizados por una elasticidad cruzada positiva. Visto de otra manera, significa que los mayores precios de un bien causan el aumento de la cantidad vendida del otro.

e. La intensidad de competencia dentro del sector

La lucha de competidores dentro de una industria aumenta o se mantiene en su lugar. Existe entre las empresas un balance de poder más o menos intenso, dependiendo de la

naturaleza estratégica del sector, de lo atractivo del mercado, del desarrollo de los prospectos, de la existencia de barreras de entradas y salidas, del número, tamaño y diversidad de los competidores, la importancia de los costos fijos, la posibilidad de lograr economías de escala, productos suntuarios o perecederos etc.

2.2.1.2. Factores de la competitividad

La competitividad depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la innovación y la inflación diferencial entre países. Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la calidad innovativa del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor. (Chiavenato, 2009).

– **Calidad:**

Es la capacidad de producir satisfactores (sean bien económico o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores defectuosos. Su importancia se basa en que la satisfacción del cliente aumenta su fidelidad al producto (en organizaciones mercantiles).

– **Productividad:**

Es la capacidad de producir mayor cantidad de producto de una cierta calidad (sean bienes o servicios) con menos recursos. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano), así en países industrializados los empleados puede producir en promedio mucha mayor cantidad de bienes gracias a la existencia de maquinaria que mecaniza o automatizan parte de los procesos. En cuanto a los servicios, especialmente los que requieren atención personal directa, la productividad frecuentemente es mucho más difícil de mejorar mediante

capital físico o humano. En cambio, históricamente la producción de bienes manufacturados ha sufrido grandes aumentos de productividad gracias a la introducción de bienes de equipo y nuevas tecnologías.

Una mayor productividad redonda en una mayor capacidad de producción a igualdad de costes, o en un menor coste a igualdad de producto producida. Un coste menor permite precios más bajos (importante para las organizaciones mercantiles) o presupuestos menores (importante para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social). (Chiavenato, 2009).

– **Calidad de servicio:**

La calidad del servicio está relacionada con la capacidad de satisfacer a clientes, usuarios o ciudadanos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc. Logrando altos grados de satisfacción en sus relaciones con la organización o institución proveedora del servicio. (Chiavenato, 2009).

– **Imagen:**

Es la capacidad de la organización de promover en la mente de muchas personas la idea de que es la mejor alternativa para la obtención de los bienes o servicios que dejarán satisfechas sus necesidades y sus expectativas. Posicionar la marca en la cabeza y gustos del consumidor. (Chiavenato, 2009).

2.2.1.3 Elementos claves para la competitividad de la organización

Desarrollar, fomentar y mantener la competitividad en la organización es una importante estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la compañía. Por ello, es importante fomentar, desarrollar y mantener, tanto en la organización como un todo, como en cada uno de los empleados:

- a. Flexibilidad y adaptación a los cambios.
- b. Reflexión y análisis.

- c. Ruptura de paradigmas.
- d. Cambio e Innovación.
- e. Pro actividad.
- f. Reestructuración, reorganización y rediseño.
- g. Evaluación y revisión periódica de estrategias, procesos, sistemas.
- h. Control, evaluación y retroalimentación en todos los niveles.
- i. Capacidad de aprendizaje.
- j. Orientación a resultados.
- k. Integración de pensamiento – acción.
- l. Valores compartidos.
- m. Comunicación abierta y fluida.
- n. Intercambio de información.
- o. Visión global.
- p. Trabajo en equipo.
- q. Empowerment.
- r. Liderazgo efectivo.
- s. Oportunidades de desarrollo.

Fomento y desarrollo de competencias, entendidas como el grupo de conductas que abarcan el conocimiento, habilidades, aptitudes, actitudes, motivos y características de personalidad que influyen directamente en el rendimiento de un empleado, logrando un desempeño sobresaliente o efectivo. (Porter, 2000).

Estos elementos reposan en la adopción de una política y valores acordes con ellos, que permitan su instauración en la cultura organizacional y su mantenimiento; siempre con el carácter flexible y de adaptabilidad que los caracteriza. (Porter, 2000).

No olvidemos que para mantener y elevar la competitividad, la organización debe fomentar las habilidades y procesos anteriormente mencionados cotidianamente a través de políticas, procedimientos, normas, procesos, sistemas de recompensas, como de la dinámica e interacción de sus miembros; precisamente, a través de la cultura organizacional como de sus organismos reguladores (procesos de selección, socialización formal inducción, capacitación- socialización informal, anécdotas, rituales, símbolos materiales y el lenguaje).

Se puede modificar o continuar con una determinada orientación o filosofía que puede permitir o dificultar la flexibilidad, adaptación a los cambios y la competitividad de la organización. Por ello, debe tenerse cuidado de involucrar activamente a todos los miembros de la organización y revisar los procesos instaurados para una adecuada retroalimentación de las conductas que deseamos. (Porter, 2000).

2.2.2 Teoría del kaizen

Masaaki Imai (1998), creador del concepto, plantea el kaizen como la conjunción de dos términos japoneses, kai, cambio y, zen, para mejorar, luego se puede decir que Kaizen es “cambio para mejorar”, pero haciendo más extensivo el concepto, Kaizen implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como “mejoramiento continuo”.

Suárez Barraza (2015). Es un sistema total de la empresa e involucra a todos los trabajadores de todos los niveles, desde el diseño, manufactura, inspección, ventas, contabilidad, recursos humanos. Todos y cada uno preocupados por el cliente, la seguridad del producto, la sociedad, el país y el medio ambiente.

También es un sistema de administración que tiene como objetivo principal la reducción de los defectos de los procesos a través de la mejora continua, haciendo énfasis

que la mejora de los procesos esta antes que la mejora de los resultados. Sistema de mejoramiento tras mejoramiento, pero en el proceso.

El kaizen es una filosofía de gestión que genera cambios o pequeñas mejoras incrementales en el método de trabajo o procesos de trabajo que permite reducir desperdicios y por consecuencia mejorar el rendimiento del trabajo, llevando a la organización a una espiral de innovación incremental.

En el kaizen cada uno de los participantes deberá tener como tarea principal la realización de rutinas de mejora con el fin de incrementar valor en el lugar de trabajo, y claro está, siempre y en todo momento deberán establecer mejora en un contexto realista. Esto quiere decir que lo propongan los trabajadores, lo puedan resolver ellos mismos en su ámbito de responsabilidad.

Es un mecanismo penetrante de actividades continuas, donde las personas involucradas juegan un rol explicito, para identificar y asegurar impactos o mejoras que contribuyen a las metas organizacionales.

El kaizen en vez de ser un sistema complejo de gestión ha sido un método simple y efectivo para inspirar a las personas a responsabilizarse por su propio trabajo. El pensamiento que se instala en ellos mismos, destierra por completo la vieja cultura del jefe paternalista, y los estimula a moldear una nueva idea que pueda resolver un problema, y aún más cada idea implantada les permite observar de manera tangible los cambios que se van realizando en su trabajo cotidiano, generando así el hábito y el interés por mejorar.

Kaizen es que no requiere necesariamente una técnica sofisticada o tecnología avanzada, sólo se necesitan técnicas sencillas como las siete herramientas del control de calidad. Con frecuencia todo lo que se necesita es sentido común. Tampoco requiere una inversión necesariamente grande para implementarse, sí requiere una gran cantidad de esfuerzo continuo y dedicación de todos en la compañía. Por eso Kaizen está orientado a las

personas, en tanto que la innovación está orientada a la tecnología y al dinero. Es en extremo difícil aumentar las ventas un 10%, pero no es tan difícil disminuir los costos un 10% para lograr un efecto todavía mejor. (Beas Estanislao, 2004).

La aplicación del kaizen consiste básicamente de cuatro pasos que conforman un proceso estructurado, a saber:

- Verificación de la misión: planeamiento estratégico
- Diagnóstico de la causa raíz: identificación y diagnóstico de problemas
- Solución de la causa raíz
- Mantenimiento de resultados

Una vez que se ha logrado cumplir con estos cuatro pasos y se ha conseguido mejorar en cuanto a satisfacción del cliente, se debe proceder a buscar nuevos objetivos que permitan reiniciar el proceso, realizando esto de manera fluida y continua en cada gemba. Cada vez que se logra finalizar el proceso, es decir cuando se llega al paso de mantenimiento de resultados, resulta oportuno que se recompense al equipo involucrado en la mejora, dicha recompensa debe ser proporcional al logro alcanzado. (López Carlos, 2001).

2.2.2.1 Principios del kaizen

Elementos básicos, tiene como propósito central generar el punto de partida hacia la mejora continua, incremental y sostenida por la organización. Se basa en dos sistemas de trabajo fundamental: las 5 S y la estandarización. Ambos representan la tierra firme sobre la cual el resto de los principios echaran raíces.

Mejora y mantenimiento de los estándares- representa la función básica para gestionar a la filosofía misma. Dicho principio se fundamenta en el hecho que para mejorar el rendimiento de la organización, es necesario combinar la fuerza del kaizen como técnica

de mejora continua incremental, y la de la innovación o kairyo para lograr impactos más radicales, que mantengan y mejoren los niveles de estándares establecidos. Por lo tanto, este principio está compuesto por dos sistemas de implantación, los ciclos planear, hacer, verificar y actuar y estandarizar, hacer, verificar y actuar y la planeación por despliegue de políticas o Hoshin Kanri, la cual ayuda a orientar la visión y la estrategia de la organización con el trabajo operativo de mantener y mejorar los procesos.

Enfoque de procesos, el kaizen fomenta el pensamiento orientado a procesos, ya que los procesos deben perfeccionarse para que mejoren los resultados de los mismos, por lo tanto, como todo trabajo organizacional hay una serie de procesos y cada proceso está compuesto por actividades básicas que permiten que se opere a través de las personas, entonces , cada una de estas actividades de los procesos son factibles de ser mejoradas con el fin de mantener el ciclo de mejoramiento de los estándares y evitar , así la declinación del rendimiento organizacional.

Enfoque a las personas, este principio representa uno de los ejes básicos del kaizen es decir uno de los motores de propulsión para lograr la mejora continua.

2.2.2.2 Características del kaizen

- Característica 1: función de la aplicación de la filosofía kaizen-sistema de estándares operativos- SEO a esta función se le denomina mantener la gestión, esto quiere decir que de manera constante se mantiene los estándares del trabajo, se van mejorando y de ahí sale la segunda función – mejorar la gestión esto en función a la dirección empresarial, a través de los despliegues de políticas el control y la mejora de los procesos, y la red de equipo de mejoras.

- Característica 2: enfoque de procesos versus resultados – en este sentido el kaizen entiende que es una serie de procesos interrelacionados, compuesto por actividades básicas que generan un resultado o producto final. Por lo tanto, se fomenta la medición y la mejora de los mismos para alcanzar buenos resultados, sinónimo de productos o servicios con calidad. En este sentido los procesos se encuentran en la fuente misma para asegurar dicha meta. Por ello las empresas que deciden trabajar en la filosofía kaizen, deben orientarse por completo al perfeccionamiento de los procesos para que mejoren sus resultados.

El enfoque de los procesos del kaizen tiene una visión más holística de la administración de la empresa, porque evita ver a los departamentos como unidades aisladas que trabajan solas y sin ayuda de nadie en la organización, porque el producto o el resultado no lo es todo siempre hay que cuidar como se produce y porque, finalmente, la visión del proceso, cubre ese vacío entre los fines y los medios y las medidas, ayudando a cada empleado de la organización a enfocarse a lo sistémico y no a lo particular.

- Característica 3: primero es la calidad, Que cualquier otra cosa - se refiere al mejoramiento en cada una de las dimensiones de la gestión de una empresa (calidad, costo, entrega, seguridad, moral) ya que esto nos asegura las utilidades.

El kaizen promueve productos y servicios con calidad, antes de cualquier otra variable o meta organizacional, es decir, recuerda que la administración por Calidad Total en toda la empresa, tiene entre sus dimensiones de gestión la reducción de costos, mejora de la calidad del producto, la eficiencia operativa, la seguridad, la moral de los empleados y la entrega oportuna de los productos, que son parte de la operación diaria del trabajo de la organización. Por lo tanto, si se mantiene un espiral de mejora de calidad, hacia cada una de estas dimensiones, entonces, las utilidades de la organización se cuidarán por sí mismas.

El kaizen promueve mejoras en que las mismas personas que conocen el proceso, encuentren errores y los problemas que hacen que el proceso no funcione de manera fiable.

En otras palabras, los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados de los mismos. La administración por Calidad Total en la empresa ha sido la respuesta base de muchas organizaciones que han entendido que es necesario cambiar, mejorar e innovar para competir y sobrevivir. Las empresas que quieran sobrevivir tendrán que replantearse sus sistemas de trabajo tradicionales, hacia nuevos modelos que las hagan innovadoras, flexibles y eficaces para enfrentar al nuevo entorno mundial. (Lareau, 2015).

2.2.2.3 Las 5 “S” del método kaizen

Para que el Kaizen sea efectivo debe entrar en juego un elemento más: las cinco “S”. El objetivo de las “cinco S” es introducir tanto el orden, como la disciplina en el lugar de trabajo y contribuir tanto a la eliminación de desperdicios dentro del sistema de producción, como a mejorar las labores de mantenimiento de equipos y reducir los accidentes laborales.

Es un proceso de “mejora continua que involucra a todos”. El método de las 5S, así denominado por la primera letra del nombre que en japonés designa cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples.

Se inició en Toyota en los años 1960 con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para lograr una mayor productividad y un mejor entorno laboral.

Las 5 “S” han tenido una amplia difusión y son numerosas las organizaciones de diversa índole que lo utilizan, tales como: empresas industriales, empresas de servicios, hospitales, centros educativos o asociaciones.

La integración de las 5 “S” satisface múltiples objetivos. Cada 'S' tiene un objetivo particular.

CUADRO N° 1: LAS 5 “S”			
Denominación		Concepto	Objeto
Español	Japonés		
Clasificación	Seiri	separar innecesarios	Eliminar del espacio de trabajo lo que no sea útil
Orden	Seiton	situar necesarios	Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
Limpieza	Seiso	suprimir suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
Estandarización	Seiketsu	señalizar armonía	Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden (señalizar y repetir) establecer normas y procedimientos
Mantener disciplina	Shitsuke	seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido

Por otra parte, la metodología comprende:

- Mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal. Es más agradable y seguro trabajar en un sitio limpio y ordenado.
- Reducir gastos de tiempo y energía.
- Mejorar la calidad de la producción.
- Mejorar la seguridad en el trabajo

a. Clasificación (seiri) separar innecesarios

Es la primera de las cinco fases. Consiste en identificar los elementos que son necesarios en el área de trabajo, separarlos de los innecesarios y desprenderse de estos

últimos, evitando que vuelvan a aparecer. Asimismo, se comprueba que se dispone de todo lo necesario.

b. Orden (seiton) situar necesarios

Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.

Se pueden usar métodos de gestión visual para facilitar el orden, identificando los elementos y lugares del área. Es habitual en esta tarea el lema (leitmotiv) «un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar». En esta etapa se pretende organizar el espacio de trabajo con objeto de evitar tanto las pérdidas de tiempo como de energía.

Normas de orden:

- Organizar racionalmente el puesto de trabajo (proximidad, objetos pesados fáciles de coger o sobre un soporte).
- Definir las reglas de ordenamiento
- Hacer obvia la colocación de los objetos
- Los objetos de uso frecuente deben estar cerca del operario
- Clasificar los objetos por orden de utilización
- Estandarizar los puestos de trabajo
- Favorecer la disciplina FIFO (del inglés First in, first out, en español 'primero en entrar, primero en salir'), utilizada en teoría de colas para definir que el primer elemento en salir de una cola de espera o un almacenamiento será aquél que entró primero.

Limpeza (seiso) suprimir suciedad

Una vez despejado (seiri) y ordenado (seiton) el espacio de trabajo, es mucho más fácil limpiarlo (seisō). Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, y en realizar

las acciones necesarias para que no vuelvan a aparecer, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo. El incumplimiento de la limpieza puede tener muchas consecuencias, provocando incluso anomalías o el mal funcionamiento de la maquinaria.

Normas de limpieza:

- Limpiar, inspeccionar, detectar las anomalías
- Volver a dejar sistemáticamente en condiciones
- Facilitar la limpieza y la inspección
- Eliminar la anomalía en origen

Estandarización (seiketsu) señalar anomalías

Consiste en detectar situaciones irregulares o anómalas, mediante normas sencillas y visibles para todos. Aunque las etapas previas de las 5S pueden aplicarse únicamente de manera puntual, en esta etapa (seiketsu) se crean estándares que recuerdan que el orden y la limpieza deben mantenerse cada día.

Para conseguir esto, las normas siguientes son de ayuda:

- Hacer evidentes las consignas «cantidades mínimas» e «identificación de zonas».
- Favorecer una gestión visual.
- Estandarizar los métodos operatorios.
- Formar al personal en los estándares.

Mantenimiento de la disciplina (shitsuke) seguir mejorando

Con esta etapa se pretende trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas, comprobando el seguimiento del sistema 5S y elaborando acciones de mejora continua, cerrando el ciclo PDCA (Planificar, hacer, verificar y actuar). Si esta etapa se aplica sin el rigor necesario, el sistema 5S pierde su eficacia.

Establece un control riguroso de la aplicación del sistema. Tras realizar ese control, comparando los resultados obtenidos con los estándares y los objetivos establecidos, se documentan las conclusiones y, si es necesario, se modifican los procesos y los estándares para alcanzar los objetivos.

Mediante esta etapa se pretende obtener una comprobación continua y fiable de la aplicación del método de las 5S y el apoyo del personal implicado, sin olvidar que el método es un medio, no un fin en sí mismo. (5 “S”, 2015).

Los beneficios de las 5 S según Beas Estanislao (2004), son los siguientes:

- Crea ambientes de trabajo limpios, higiénicos, agradables y seguros.
- Mejora sustancialmente el estado de ánimo, la moral y la motivación de los empleados.
- Elimina las diversas clases de muda y libera espacio.
- Mejora la eficiencia en el trabajo y reduce los costos de operación.
- Reduce el movimiento innecesario, como caminar.
- Ayuda a los empleados a adquirir autodisciplina y a asumir un interés real en Kaizen.
- Hace visibles los problemas de calidad.

2.2.2.4 Los 5 elementos del kaizen.

- Trabajo en equipo.
- Disciplina personal.
- Moral mejorada.
- Círculos de calidad.
- Sugerencias para la mejoría.

2.2.2.5 Beneficios del método kaizen

Las ventajas de aplicar el método Kaizen según Project Management (2012), no se limitan a un aumento de la productividad, sino que se trasladan a otros ámbitos, contribuyendo a lograr:

Disminución de la generación de residuos: al ganar en eficiencia y utilizar mejor las habilidades de los empleados se minimizan los desechos, todos esos elementos que no producen valor.

Aumento de los niveles de satisfacción: un hecho que tiene un impacto directo en la forma en que se hacen las cosas, iniciando un ciclo de motivación que se mantiene en el tiempo.

Mayor grado de compromiso: los miembros del equipo presentan un mayor interés en su trabajo y son más proclives a comprometerse con las metas de la organización.

Mejores tasas de retención del talento: cuando las personas se encuentran satisfechas y motivadas son más propensas a quedarse, ya que no necesitan buscar en otros lugares lo que ya han conseguido y les depara un futuro prometedor.

Incremento de la competitividad: el aumento de la eficiencia contribuye a lograr costos más bajos y productos de mejor calidad, mejorando el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Impulso a los niveles de satisfacción de los consumidores: que obtienen un mejor servicio y se benefician de productos de mayor calidad y con menos defectos.

Optimización de la resolución de problemas: al enfocar los procesos desde una perspectiva de búsqueda de soluciones, los propios empleados están capacitados para resolver problemas de forma continua.

Fortalecimiento de los equipos: al trabajar juntos para resolver problemas, gracias al método Kaizen se fortalecen los vínculos y se construyen equipos mejores y más resistentes, preparados para afrontar cualquier desafío.

2.2.2.6 Sistemas que conforman el kaizen

El Kaizen como filosofía dinámica acepta y absorbe todas aquellas técnicas y metodologías que permitan el mejor logro de sus fines últimos que son una mejora continua en los procesos a los efectos de la eliminación de desperdicios, el continuo incremento en la calidad y productividad, a los efectos de generar cada día un mayor valor agregado para los usuarios y consumidores.

Así dentro de este sistema de mejora continúa llamado Kaizen forman parte diversas técnicas, muchas de las cuales tuvieron su origen en corporaciones occidentales pero que en el Japón fueron utilizadas dentro de un sistema armónico y totalizador.

Entre los seis principales sistemas que conforman el Kaizen tenemos:

a) Control de calidad total / Gerencia de calidad total

La gestión de calidad total es una filosofía, así como un conjunto de principios rectores que representa el fundamento de una organización en constante mejoramiento. La gestión de calidad total consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el material y los servicios suministrados a una organización, los procesos dentro de la organización, y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro. La gestión de calidad total integra los métodos de administración fundamentales con los esfuerzos de perfeccionamiento existentes y los recursos técnicos en un enfoque corregido, orientado al mejoramiento continuo.

Un programa de gestión de calidad requiere:

- La dedicación, el compromiso y la participación de los altos ejecutivos.

- El desarrollo y mantenimiento de una cultura comprometida con el mejoramiento continuo.
- Concentrarse en satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor.
- Comprometer a cada individuo en el mejoramiento de su propio proceso laboral.
- Generar trabajo en equipo y relaciones laborales constructivas.
- Reconocer al personal como el recurso más importante.
- Emplear las prácticas, herramientas y métodos de administración más provechosos.

b) El sistema de producción justo a tiempo (just in time – JIT)

Tuvo su origen en la empresa automotriz Toyota y por tal razón es conocida mundialmente como Sistema de Producción Toyota. Dicho sistema se orienta a la eliminación de todo tipo de actividades que no agregan valor, y al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible que dé cabida a las fluctuaciones en los pedidos de los clientes.

Este sistema está sustentado por herramientas y conceptos tales como tiempo takt, kanban, celdas en formas de U, automatización y reducción de estructuras. Hacer factible el Just in Time implica llevar de forma continua actividades de mejora que ayuden a eliminar los mudas (desperdicios) en el lugar de trabajo (gemba). Los conceptos fundamentales en los que se basa el sistema JIT y a través de los cuales se desarrolla toda la filosofía de producción son los siguientes:

- La flexibilidad en el trabajo (shojinka) que permite adecuar el número y funciones de los trabajadores a las variaciones de la demanda.
- El fomento de las ideas innovadoras (soifuku) por parte del personal para conseguir mejoras constantes en el proceso de producción.

- Y, el autocontrol de los defectos (jidoka) por parte de los propios procesos productivos para impedir la entrada de unidades defectuosas en los flujos de producción.

El JIT tiene cuatro objetivos esenciales:

- **Atacar los problemas fundamentales:** a la cultura japonesa le encanta representar los conceptos con imágenes. Para describir el primer objetivo de la 17 filosofía JIT, atacar los problemas fundamentales, los japoneses utilizan la analogía del río de las existencias. El nivel del río representa las existencias y las operaciones de la empresa se visualizan como un barco que navega río arriba y río abajo. Cuando una empresa intenta bajar el nivel del río (o sea reducir el nivel de existencias) descubre rocas, es decir, problemas. Hasta hace bastante poco, cuando estos problemas surgían en las empresas de los países occidentales, la respuesta era aumentar las existencias para tapar el problema.
- **Eliminar despilfarros.** el segundo objetivo de la filosofía JIT se puede expresar mediante una frase que se utiliza con frecuencia en las fábricas japonesas más eficientes, “eliminar el muda” (muda significa desperdicio o despilfarro en japonés). Despilfarros, en este contexto, significa todo lo que no añade valor al producto.

Eliminar despilfarros implica mucho más que un solo esfuerzo de una vez por todas. Requiere una lucha continua para aumentar gradualmente la eficiencia de la organización y exige la colaboración de una gran parte de la plantilla de la empresa. Si queremos que la política sea eficaz no se puede dejar en manos de un “comité para la eliminación de despilfarros”, sino que tiene que llegar a cada rincón de las operaciones de la empresa.

- **Buscar la simplicidad:** el JIT pone mucho énfasis en la búsqueda de la simplicidad, basándose en el hecho de que es muy probable que los enfoques simples conlleven

una gestión más eficaz. La filosofía de la simplicidad del JIT examina la fábrica compleja y empieza partiendo de la base de que se puede conseguir muy poco colocando un control complejo encima de una fábrica compleja. En vez de ello, el JIT pone énfasis en la necesidad de simplificar la complejidad de la fábrica y adoptar un sistema simple de controles.

- **Diseñar sistemas para identificar problemas:** el sistema de arrastre / kanban, saca los problemas a la luz. De igual forma el control de calidad estadístico ayuda a identificar la fuente del problema. Con el JIT, cualquier sistema que identifique los problemas se considera beneficioso y cualquier sistema que los enmascare, perjudicial. Los sistemas diseñados con la aplicación del JIT deben pensarse de manera que accionen algún tipo de aviso cuando surja un problema.

c) Mantenimiento Productivo Total (MPT)

El mantenimiento productivo total está dirigido a la maximización de la efectividad del equipo durante toda la vida del mismo. El MPT involucra a todos los empleados de un departamento y de todos los niveles; motiva a las personas para el mantenimiento de la planta a través de grupos pequeños y actividades voluntarias, y comprende elementos básicos como el desarrollo de un sistema de mantenimiento, educación en el mantenimiento básico, habilidades para la solución de problemas y actividades para evitar las interrupciones.

La meta del TPM es la maximización de la eficiencia global del equipo en los sistemas de producción, eliminando las averías, los defectos y los accidentes con la participación de todos los miembros de la empresa. El personal y la maquinaria deben funcionar de manera estable bajo condiciones de cero averías y cero defectos, dando lugar a un proceso en flujo continuo regularizado. Por lo tanto, puede decirse que el TPM promueve la producción libre de defectos, la producción “justo a tiempo” y la automatización controlada de las operaciones.

El resultado final de la incorporación del TPM deberá ser un conjunto de equipos e instalaciones productivas más eficaces, una reducción de las inversiones necesarias en ellos y un aumento de la flexibilidad del sistema productivo.

La alta administración debe crear un sistema que reconozca y recompense la habilidad y responsabilidad de todos para el MPT. Una vez que los trabajadores adquieren el hábito del mantenimiento y limpieza de su lugar de trabajo, han adquirido disciplina.

d) Despliegue de políticas

El despliegue de la política se refiere al proceso de introducir las políticas para Kaizen en toda la compañía, desde el nivel más alto hasta el más bajo. La dirección debe establecer objetivos claros y precisos que sirvan de guía a cada persona y asegurar de tal forma el liderazgo para todas las actividades Kaizen dirigidas hacia el logro de los objetivos. La alta gerencia debe idear una estrategia a largo plazo, detallada en estrategias de mediano plazo y estrategias anuales. La alta gerencia debe contar con un plan para desplegar la estrategia, pasarla hacia abajo por los niveles subsecuentes de gerencia hasta que llega a la zona de producción. Como la estrategia cae en cascada hacia las categorías inferiores, el plan debe incluir planes de acción y actividades cada vez más específicas.

e) Sistema de sugerencias:

El sistema de sugerencias funciona como una parte integral del kaizen orientado a individuos, y hace énfasis en los beneficios de elevar el estado de ánimo mediante la participación positiva de los empleados. Los gerentes y supervisores deben inspirar y motivar a su personal a suministrar sugerencias, sin importar lo pequeña que sean. La meta primaria de este sistema es desarrollar empleados con mentalidad kaizen y auto disciplinados.

Además de hacer a los empleados conscientes del Kaizen, los sistemas de sugerencias proporcionan a los trabajadores la oportunidad de hablar con sus supervisores y entre ellos

mismos. Al mismo tiempo, proporcionan la oportunidad de que la administración ayude a los trabajadores a tratar con los problemas. De este modo, las sugerencias son una oportunidad valiosa para la comunicación bidireccional tanto en el taller como para el autodesarrollo del trabajador.

f) Actividades de grupos pequeños.

Entre las estrategias del kaizen se encuentran las actividades de grupos pequeños, siendo el más común el Círculo de Calidad. Los mismos no sólo persiguen temas atinentes a la calidad, sino también cuestiones relativas a costos, seguridad y productividad.

Entre los propósitos de los círculos de calidad y productividad se tienen:

- Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa.
- Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido.
- Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo.

Mientras el concepto occidental del control de calidad hace hincapié en que el éxito del control de la calidad depende en gran medida de los gerentes e ingenieros, los japoneses agregaron la noción de que los trabajadores de la base también podrían desempeñar un papel importante para mejorar la calidad del producto y la productividad. Los japoneses ampliaron el concepto para crear lo que se denomina control total de calidad o círculos de control de calidad en los que participan los trabajadores de las líneas de producción y los empleados que trabajan fuera de la fábrica tales como los diseñadores de productos, el personal de mercadeo y ventas, y el personal de investigación y desarrollo. La idea subyacente en todo esto es que no es posible lograr el control de calidad en toda la empresa sin la participación de los obreros de fábrica. (Br. Bello, Jose & Br. Rodriguez, Alida, 2004).

2.2.2.7 Principales teóricos del kaizen y sus principales aportes.

Shigeo Shingo aportó el método SMED que tiene por principal objetivo reducir al mínimo la cantidad de tiempo necesario para preparar las máquinas y herramientas, y tiene como otro de sus importantes aportes el Poka-Yoke.

El sistema poka-yoke consiste en la creación de elementos que detecten los defectos de producción y lo informen de inmediato para ir a la causa del problema y evitar de que vuelva a ocurrir. Este autor está orientado hacia la idea de que la calidad puede ser obtenida sólo si el proceso de manufactura está diseñado y operado con estándares ideales.

Masaaki Imai fue el primero en hilvanar a las ideas primigenias de la filosofía japonesa del kaizen las herramientas e instrumentos formulados por los diversos consultores, autores y empresas. Es el fundador y director general del Instituto Kaizen.

Kaoru Ishikawa fue el primer autor que destacó la diferencia entre los estilos de administración japonés y occidental. Entre los importantes aportes de Ishikawa se encuentran desarrollar las ideas de Deming en el Japón, desarrollar los Círculos de Control de Calidad, capacitar e implementar en las empresas las herramientas de gestión de calidad, y especialmente el Control Estadístico de Procesos. Además es el creador de una de éstas herramientas de gestión conocida actualmente como Diagrama de Ishikawa.

Taiichi Ohno es el gran creador del Sistema de Producción Toyota, también conocido como “Just in Time”. Entre sus importantes aportes está el desarrollo concerniente a los tipos de desperdicios, las ideas en cuanto a las células de trabajo, la automatización, la utilización del kanban, la gerencia visual y el andón.

Shigeru Mizuno recalcó el trabajo de la administración para promover la calidad mediante el establecimiento y despliegue de políticas de calidad, así como asegurar que las políticas sean puestas en práctica.

Genichi Taguchi basa su concepción en base a generar productos atractivos para el cliente y ofrecer mejores productos que la competencia. La función de pérdida es su herramienta más conocida y parte de la idea de que la calidad se debe definir en forma monetaria por medio de dicha función, en donde a mayor variación de una especificación con respecto al valor óptimo (o nominal), mayor (exponencialmente) es la pérdida monetaria transferida al consumidor.

Define en sus trabajos la necesidad de mejorar los procesos productivos de manera continua y reducir la variabilidad a los efectos de poder continuar siendo competitivos. También le da a la fase de “Diseño de producto” una fundamental trascendencia pues en ella es donde se genera la calidad y se determina el costo final del producto.

Hajime Karatsu desarrollo en profundidad y amplitud el Control Total de Calidad, recibiendo por tal motivo el Premio Deming.

Takeshi Kawase desarrolló importantes estudios e investigaciones en torno al gemba (lugar de trabajo), a la satisfacción del cliente / consumidor, y a los niveles de productividad y desperdicios en los procesos y actividades productivos. (Lefcovich Mauricio, 2005).

2.2.2.8 Los 10 principios del kaizen.

A continuación, se enumeran algunos principios que son adaptados a las organizaciones japonesas y que a simple vista pueden parecer sencillas, pero estas requieren de dedicación para su cumplimiento:

- Enfoque en el cliente: uno de los objetivos más importantes de la cultura Kaizen es la satisfacción total del cliente.

- Realizar mejoras continuamente: para el Kaizen no hay descanso: una vez finalizada una tarea exitosamente la concentración se enfoca a mejorar esa misma tarea.
- Reconocer abiertamente los problemas: el tener presente que es importante mantener una comunicación abierta dentro de la organización en la cual se traten temas como por ejemplo los desaciertos o problemas que pueden ocurrir dentro
- de las misma, en donde queda claro que no hay culpables sino procesos por mejorar o problemas por solucionar, y en la cual no se buscan responsables sino las fallas en sí, permite que las personas admitan sus errores, sus debilidades y porque no que soliciten apoyo.
- Promover la apertura: los rasgos característicos de una compañía Kaizen son básicamente el compartir, comunicarse ínter funcionalmente, y un liderazgo visible, por lo que la territorialidad, la apropiación y las barreras funcionales no encajan dentro de la filosofía Kaizen.
- Crear equipos de trabajo: el trabajo en equipo juega un papel muy importante, ya que “los equipos constituyen los ladrillos de la estructura corporativa dentro de las organizaciones Kaizen.
- Manejar proyectos a través de equipos ínter funcionales: al trabajar en proyectos dentro de la organización, es necesario contar con la participación de todas las dependencias e incluso con recursos externos a la compañía como son los proveedores y el cliente, con el fin de obtener diferentes puntos de vista, colaboración y recursos que contribuyan al desarrollo de los mismos.
- Alentar los procesos apropiados de relaciones: las organizaciones Kaizen son conscientes de que, si invierten en el entrenamiento de su gente en cuanto habilidades interpersonales, en especial en los gerentes y líderes quienes son los responsables de

la armonía de la compañía, lograrán obtener no solo procesos sólidos, y la realización de los empleados sino también obtendrán los resultados esperados en cuanto al logro de las metas financieras.

- Desarrollar la autodisciplina: este es un elemento muy importante para cada uno de los miembros de una organización Kaizen, puesto que la autodisciplina permite que el ser humano se adapte a las situaciones que se presentan en la vida diaria y halle bienestar y comodidad mediante la afirmación de su fuerza interna lo que le permite relacionarse de una manera armoniosa con los demás.
- Información constante a los empleados: el mantener informados a los empleados sobre la compañía desde la inducción como durante el tiempo en que estén empleados, es de vital importancia, puesto que, si las personas se encuentran en la ignorancia en temas como la misión, valores, productos, desempeño, personal, planes de la compañía etc.
- Fomentar el desarrollo de los empleados: en este punto el empowerment es la definición de este principio, pues el entrenar a los integrantes de una compañía para que adquieran habilidades, estimularlos y sobretodo otorgarles responsabilidad en la toma de decisiones permite que las personas se desarrollen y así sean más eficientes en su trabajo. (Gómez, 2008).

2.2.2.9 Factores claves para el éxito del kaizen

Según Carlos Nuel (2012), los factores claves son los siguientes:

- Liderazgo Gerencial: Desde arriba, comprometido y Activo.
- Metas claramente extendidas y convenidas.
- Pensamiento innovador.

- Control apropiado del rendimiento del proceso. Trabajo en equipo.
- Compartir, promover y reforzar los éxitos.
- No apegado a la forma antigua.
- Entrenamiento

Un factor importante y fundamental dentro de un equipo humano es la confianza.

- Esta se obtiene teniendo en cuenta:
- Respeto a los demás.
- Capacidad de diálogo.
- Capacidad de reconocer los propios defectos.
- Motivación para aprender.
- Voluntad permanente para mejorar como ser humano.
- Aceptar errores y cambiar acciones que los originaron.
- Proceso educacional continuo.
- Involucrar a las personas.
- Trabajar sobre puntos fuertes.
- Aprender a escuchar lo positivo y negativo.
- No ser imprescindible.
- Eliminar asuntos de poder.
- Confiar en la capacidad de las personas.
- Hacer contacto personalizado.
- Dar reconocimiento.

¿Qué genera una cultura de confianza?

- Eliminación de controles.
- Posibilita la delegación de responsabilidades.

- Crea ambiente para trabajo en equipo.
- Mejora la comunicación dentro de la organización.
- Crea conciencia en la asunción de responsabilidades.
- Conduce a la participación.
- Permite desarrollar la creatividad.
- Desaparece el temor a las críticas.
- Aceptación de retos.
- El ambiente de trabajo está orientado a la realización del ser humano.
- Permite una adecuada integración.

2.3 Sistema de hipótesis

Según Fernández Sampieri (2012) considera que no debe haber hipótesis porque es una investigación descriptiva que enumera características de las variables respectivas, lo que coincide con Sabino (1986) y Baray (2006).

III. METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación

Según el tipo de investigación será transversal porque se ha recopilado los datos en un solo momento y se describirán variables sociales que tienen fuerte influencia dentro de la investigación científica.

- Nivel cuantitativo, porque se adquirirán conocimientos fundamentales que permitirá conocer la realidad de una manera imparcial, ya que se recoge y analiza datos a través de los conceptos y variables respectivamente.

El diseño no experimental– descriptivo.

- No experimental, porque se realizará sin manipular deliberadamente las variables, se observará el fenómeno tal como se encuentra dentro de su contexto.
- Descriptivo, porque se describirán variables sociales que tienen fuerte influencia dentro de la investigación científica, se enumera las partes más relevantes de las variables en estudio y a la vez permite estimar la magnitud y características de las variables en un momento dado.
- es la variable competitividad
- es la variable Kaizen

3.2 Población

M ————— **O**

Dónde:

M = Muestra conformada por las 06 MYPE encuestadas.

O = Observación de las variables: competitividad y kaizen.

Población

La unidad de análisis estará conformada por 06 MYPE rubro restaurant ubicadas en la urbanización Los Rosales Piura. Para la variable kaizen es finita y está constituida por 6 representantes y los empleados de la MYPE, mientras que para la variable competitividad la población es finita y está constituida por toda la población de lo la urbanización Los Rosales y los dueños.

Se ha trabajado con la totalidad de la población, los propietarios de las MYPE, los trabajadores y los clientes.

Con respecto a las variables (competitividad, kaizen) las características de la población son de ambos sexos, nivel socioeconómico b y c, y edad promedio entre 18- 50 años.

Muestra

Tamayo y Tamayo (1997) consideran que cuando la población es menor de 50 individuos, se tiene que trabajar con toda la población, tipo censo. Por lo tanto, en el caso de la variable kaizen se trabajará con toda la población, es decir los 6 representantes de las MYPE y todos los 15 colaboradores.

Para el caso de la variable competitividad se tomará en cuenta a toda la población de los Rosales, de la cual solo se tomará los clientes de las MYPE, en estudio previo se pudo determinar que son en promedio de 144 clientes por día entre las 06 restaurant. Este número de clientes se obtuvo de las facturas y las boletas emitidas en las MYPE se revisaron boletas y facturas por una semana donde el primer día se obtuvo 107 clientes, segundo día 122, tercero 110, cuarto 115, quinto 124, sexto 133, y séptimo día 144 clientes no se sacó un promedio ente estos días ya que los clientes eran casi los mismo que acudían a las MYPE, a comprar menú se eligió el número más alto para encontrar “n”. La muestra ha sido tomada de manera probabilística, se utilizará el Método Aleatorio Simple, la cual ha sido obtenida por fórmula para cada uno de los instrumentos

empleados, para nuestra investigación ha sido necesario estudiar a las MYPE desde el enfoque de los dueños, los empleados y los comensales.

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2(N-1) + Z^2 pq}$$

N= 144

q= 0.5

Z=1.96

E= 0.05

p= 0.5

$$n = \frac{1.96^2 0.5 \times 0.5 \times 144}{0.05^2 (144 - 1) + 1.96^2 0.5 \times 0.5}$$

n:105 clientes

Fuente. Muray y Larry (2005)

3.2.1 criterios de inclusión

Para la variable competitividad las características de la población son de 18 – 50 años de ambos géneros. Mientras que para la variable kaizen su población serán los 06 propietarios de las MYPE y los 15 colaboradores.

3.2.2 Criterios de exclusión

Para la variable competitividad se van a excluir los clientes no disponibles.

3.3 Operacionalización de las variables

MATRIZ OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES					
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA
COMPETITIVIDAD	Define como la capacidad de generar la mayor satisfacción a los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas. Haidar, J.I.(2012)	Nivel de competitividad	El nivel de competitividad de define a través de los niveles: meta, macro, Meso y micro.	¿Recibió un servicio óptimo?	NOMINAL
				¿Cree que la capacitación mejora la competitividad de la empresa?	NOMINAL
				¿Ve un incremento de clientes?	NOMINAL
				¿Genera innovación la cevichería?	NOMINAL
		Factores competitividad	En los factores de competitividad los vamos a medir de acuerdo a su calidad, productividad, calidad de servicio e imagen.	¿Es reconocido la cevichería?	NOMINAL
				¿Cómo considera el precio de la cevichería?	ORDINAL
				¿Cómo conoció la cevichería?	ORDINAL

MATRIZ OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES					
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA
KAIZEN	Es un sistema total de la empresa e involucra a todos los trabajadores de todos los niveles, desde el diseño, manufactura, inspección, ventas, contabilidad, recursos humanos. Todos y cada uno preocupados por el cliente, la seguridad del producto, la sociedad, el país y el medio ambiente. (Suárez Barraza, 2015).	Características	Las características son las siguientes: función de la aplicación de la filosofía kaizen, enfoque de procesos versus resultados y primero es la calidad.	¿Cuenta con reglamento de trabajo establecido?	NOMINAL
				¿Estaría dispuesto hacer que todo el personal se involucre en las actividades relacionadas al mejoramiento continuo?	NOMINAL
				¿Sus trabajadores cuentan con un método establecido de trabajo?	NOMINAL
				¿Realiza simulacros de prevención contra incendios?	NOMINAL
				¿Tiene su mesa de trabajo ordenada?	NOMINAL
				¿Las personas se encuentran siempre en su puesto de trabajo?	NOMINAL
		Elementos	Para que el Kaizen sea efectivo debe entrar en juego un elemento más: las cinco S. El objetivo de las “cinco S” es introducir tanto el orden, como la disciplina en el lugar de trabajo y contribuir tanto a la eliminación de desperdicios dentro del sistema de producción, como a mejorar las labores de mantenimiento de equipos y reducir los accidentes laborales. Es un proceso de “mejora continua que involucra a todos”. Estas son: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke.	¿Cuenta con un método de trabajo establecido?	NOMINAL
				¿Estaría dispuesto aplicar un cambio en su MYPE para una mejora en su empresa?	NOMINAL
				¿Después de atender a un cliente sus trabajadores inmediatamente limpia?	NOMINAL
				¿Cuenta con los materiales requeridos para sus labores del día a día en todo su restaurante?	NOMINAL

3.4 Técnicas e instrumentos

Técnicas: para el desarrollo de la presente investigación se aplicará la técnica de la encuesta.

Instrumentos: para el recojo de la información de la investigación se aplicó un cuestionario, el cual está dirigido uno a los propietarios y colaboradores de estas MYPE rubro restaurantes, que consta de 12 preguntas (03 preguntas de competitividad y 09 preguntas del kaizen); mientras que para los clientes se realizó 04 preguntas sobre la variable competitividad.

3.5 Plan de análisis

Una vez recopilados los datos en las unidades muestrales, se codifican, tabulan y grafican ordenado los datos de acuerdo a cada variable. Luego se realizan el análisis descriptivo y la interpretación con el empleo del programa Excel y los estadísticos correspondientes.

3.6 Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
Título	Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Metodología
Caracterización de la competitividad y el kaizen en las MYPE rubro restaurantes, de la urbanización Los Rosales – Piura, año 2016	Qué característica tiene la competitividad y el kaizen en las MYPE rubro restaurantes en la urbanización Los Rosales – Piura, año 2016?	Identificar las características que tiene la competitividad y el kaizen en las MYPE rubro restaurantes, de la urbanización Los Rosales – Piura, año 2016	Según Fernández Sampieri (2012), la investigación por ser descriptiva no registra hipótesis	Competitividad	Tipo de investigación:
		(a) Identificar el nivel de competitividad de las MYPE rubro restaurantes en la urbanización Los Rosales – Piura año 2016.			Descriptiva
		(b) describir los factores de la competitividad de las MYPE rubro restaurantes, en la urbanización los rosales – Piura, año 2016.			Nivel de investigación:
		(c) determinar las características del kaizen de las MYPE rubro restaurantes, de la urbanización los rosales – Piura, año 2016.			Cuantitativo
		(d) describir los elementos del kaizen de las MYPE rubro restaurantes, de la urbanización los rosales – Piura, año 2016.		Kaizen	Diseño: no experimental, corte transversal
					Universo o población:
					6 MYPE 6 propietarios y 15 colaboradores rubro restaurantes de la urbanización Los Rosales Piura

3.7 Principios éticos

El trabajo de investigación se realizó en la recolección de datos de la población en estudio, para dicha recolección se acudió a los dueños, colaboradores y clientes de las MYPE en estudio existe autenticidad en los datos ya que no existió ninguna manipulación al respecto, así mismo existe confidencialidad en las respuestas de las encuestas aplicadas, honestidad al momento de realizar el análisis respectivo y veracidad en los resultados obtenidos, en el trabajo de investigación se ha respetado los derechos del autor por ende se ha citado el autor de cada estudio realizado.

IV. RESULTADOS

4.1 Resultados de competitividad

4.1.1 Para los dueños

Tabla 1

Capacitación Mejora la Competitividad

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0 %
	6	100%

Fuente: encuesta

Tabla 2

Incremento de Clientes

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0 %
	6	100%

Fuente: encuesta

Tabla 3

Genera Innovación

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0 %
	6	100%

Fuente: encuesta

4.1.2 Para los colaboradores

Tabla 4

Capacitación Mejora la Competitividad

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	100%
No	0	0 %
	15	100%

Fuente: encuesta

Tabla 5

Incremento de Clientes

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	46.7%
No	8	53.3 %
	15	100%

Fuente: encuesta

Tabla 6

Genera Innovación

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	60%
No	6	40 %
	15	100%

Fuente: encuesta

4.1.3 Para los clientes

Tabla 7

Servicio Óptimo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	96	91.4%
No	9	8.6 %
	105	100%

Fuente: encuesta

Tabla 8

Cevichería Reconocida

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	97	92.4 %
No	8	7.6 %
	105	100%

Fuente: encuesta

Tabla 9

Precio de la Cevichería

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	0	0%
Regular	0	0 %
Barato	93	88.6 %
Competitivo	12	11.4 %
	105	100%

Fuente: encuesta

Tabla 10

Como conoció la Cevichería

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por un amigo	63	60%
Por anuncios publicitarios	0	0 %
Pasaba por el lugar	30	28.6 %
Por un familiar	6	5.7 %
Otro	6	5.7 %
	105	100%

Fuente: encuesta.

4.2 Resultados para el kaizen**4.2.1 Para los dueños**

Tabla 11

Método de Trabajo Establecido

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0 %
	6	100%

Fuente: encuesta

Tabla 12

Cambio para Mejora

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0 %
	6	100%

Fuente: encuesta

Tabla 13

Reglamento de Trabajo Establecido

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0 %
	6	100%

Fuente: encuesta

Tabla 14

Mejoramiento Continuo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0 %
	6	100%

Fuente: encuesta

Tabla 15

Simulacro contra incendios

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	6	100 %
	6	100%

Fuente: encuesta

Tabla 16

Mesa de trabajo ordenada

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0 %
	6	100%

Fuente: encuesta

Tabla 17

Puesto de trabajo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0 %
	6	100%

Fuente: encuesta

Tabla 18

Limpian inmediatamente las mesas

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0 %
	6	100%

Fuente: encuesta

Tabla 19

Materiales requeridos para sus labores

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	100%
No	0	0 %
	6	100%

Fuente: encuesta

4.2.2 Para los empleados

Tabla 20

Método de trabajo establecido

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	53.3%
No	7	46.7%
	15	100%

Fuente: encuesta

Tabla 21

Cambio para mejora

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	100%
No	0	0 %
	15	100%

Fuente: encuesta

Tabla 22

Reglamento de trabajo establecido

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	73.3%
No	4	26.6 %
	15	100%

Fuente: encuesta

Tabla 23

Mejoramiento continuo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	60%
No	6	40 %
	15	100%

Fuente: encuesta

Tabla 24

Simulacro contra incendios

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	15	100 %
	15	100%

Fuente: encuesta

Tabla 25

Mesa de trabajo ordenada

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	93.3 %
No	1	6.7 %
	15	100%

Fuente: encuesta

Tabla 26

Puesto de trabajo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	80 %
No	3	20 %
	15	100%

Fuente: encuesta

Tabla 27

Limpian inmediatamente las mesas

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	86.6 %
No	2	13.4 %
	15	100%

Fuente: encuesta

Tabla 28

Materiales requeridos para sus labores

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	86.6 %
No	2	13.4 %
	15	100%

Fuente: encuesta

Análisis e interpretación**4.1 Con respecto a la competitividad:**

En la MYPE de estudio se obtuvo que el 100% de los dueños (ver tabla 1) y de los colaboradores (ver tabla 4) considera que la capacitación mejora la competitividad de la empresa. La capacitación es importante ya que ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, su eficacia se ha demostrado en más del 80% de todos los programas de capacitación. No obstante, los gerentes no deben dar por hecho que exista una relación causal entre el conocimiento impartido o las destrezas enseñadas y el aumento

significativo de la productividad (Lopez, 2009). Lo que señala que tanto los dueños y los empleados tomaron conciencia de la importancia de la capacitación para entregar un servicio de calidad, pero como dice (Lopez 2009) no deben dar por hecho que exista una relación con el aumento significativo de la productividad ni con la competitividad.

Araoz, 2015 concluye que la capacitación y la competitividad, encamina a desarrollar las actividades y mejora las actitudes de los trabajadores por lo tanto ayuda a que las MYPE brinden servicio de calidad, logrando el éxito y la aceptación del mercado.

Los dueños aceptan como verdad que la capacitación mejorara su competitividad, pero de qué manera teniendo el tiempo y el dinero, capacitar a sus empleados puede ser una buena inversión, sin embargo, muchos empresarios aún piensan que capacitar a sus empleados es un costo y no una inversión. Visto así nadie quiere aumentar sus costos sino bajarlos. Inversión es aquello que me trae un retorno, que genera un nuevo ingreso de dinero, que aumenta la rentabilidad. ¿Puede hacer eso la capacitación de los empleados?, una mejora en la calidad de atención a los clientes en la resolución de conflictos en la organización del equipo de ventas, en el desarrollo de líderes dentro de la organización, es una inversión directa sobre la empresa, un empleado capacitado que agrega valor a su trabajo aporta mejoras a la empresa, mantiene su motivación alta y mejora la calidad del servicio que la empresa ofrece a sus clientes. (Vartuli, 2012) el problema es tácito si bien es cierto los dueños y los empleados toman como verdad que la capacitación mejora la competitividad, ¿son capaces de gastar dinero los dueños para enviar a capacitar a los empleados? ¿los empleados son capaces de gastar de su tiempo para capacitarse?, si los dueños comienzan a tomar la capacitación no como un gasto sino como una inversión se puede obtener una ganancia de retorno como dice Vartuli, solo de esta forma la atención al cliente será satisfactoria y podríamos hablar recién ahí de competitividad.

Rojas (2009), considera que la competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo, la productividad de los otros ofertantes del mercado y considerando que según Cuesta (2011), la rentabilidad es una ratio económica que compara los beneficios obtenidos en relación con recursos propios de la empresa, que se puede medir mediante un índice de productividad o margen sobre ventas que mide la utilidad obtenida sobre las ventas efectuadas en un periodo (INEI, 2008) se puede deducir que la competitividad está ligado a las ventas, que en un restaurant cevichería es proporcional a la cantidad de comensales que atienden. Por lo tanto, el 100% de los dueños ve un incremento de clientes en su empresa (ver tabla 2) en cambio los empleados solo el 46.7% ve un incremento de clientes y el 53.3% no (ver tabla 5). Se puede deducir que, si hay un incremento de clientes en las MYPE que se empieza a apreciar tanto por los dueños y los empleados, y considerando lo dicho por Rojas, Cuesta e INEI, al haber más clientes hay más ventas, por lo tanto, hay cada día más rentabilidad con lo cual se genera la premisa que la MYPE se está volviendo poco a poco más competitiva.

La innovación es el proceso social e interactivo, por el cual las empresas crean y mejoran sus productos y sus procesos productivos, sí constituye uno de los fines esenciales de la actividad empresarial; la innovación es generadora de ganancias que permiten aumentar la capacidad competitiva (rebajando precios, aumentando la calidad, o presentando nuevos productos), mejorar la compensación financiera que reciben las aportaciones del capital humano y aumentar la rentabilidad del capital financiero. La innovación es el motor del crecimiento de la empresa y, por ello, se establece en la empresa como un proceso permanente que da sentido a toda la actividad. (Rosales, 2002).

Los dueños de las MYPE el 100% tiene la percepción que genera innovación en la cevichería (ver tabla 3), pero solo el 60% de trabajadores lo cree cierto y un 40% no (ver tabla 6), la razón podría estar en que las innovaciones y mejoras continuas que contribuyen, en un marco de continuidad, el aumento de la eficiencia o de la satisfacción al cliente de los productos y procesos.

Son mejoras que se realizan dentro de la estructura existente y que no modifican sustancialmente la capacidad competitiva de la empresa a largo plazo, producen cambios en tecnologías ya existentes para mejorarlas, pero sin alterar sus características fundamentales, dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa, pero que si se suceden de forma acumulativa pueden constituir una base importante de progreso. (Arceo, 2004). Debido a esto algunos trabajadores no sienten que se esté innovando pues tienen el pensamiento erróneo que para innovar se necesita cambios radicales visibles lo que no es cierto. Todas las personas tienen un importante potencial constituido por las capacidades con las que nace y las que desarrolla y las que adquiere a lo largo de su vida. Ese potencial está en relación directa con todo lo que nuestro cerebro nos permite hacer, pero en la misma medida también depende de nosotros mismos, de cada uno de nosotros, nuestra personalidad, experiencias y vivencias. (Gelabert, 2010) lo que significa que la innovación no solo puede provenir del dueño, sino que muchos proyectos innovadores vienen de colaboradores eficaces que traen como beneficio mejora de la calidad de los productos, sin obviar la importancia del aumento de la capacidad productiva y de la variedad de productos y capacidad competitiva a largo plazo. (López, 2008) o mejor dicho aumenta el nivel competitividad de la empresa.

Atención al cliente es un servicio de la empresa, a través de las acciones de sus colaboradores con la finalidad de poder ofrecer un producto o un servicio de calidad y generar la satisfacción de los consumidores y clientes. Por su lado, Feigenbaum presentó la

teoría de la calidad basada en la administración de la organización, quien tenía la visión de calidad enfocada hacia la aplicación de la responsabilidad de mejorar la calidad de servicio de los empleados de la organización, cuyo punto de vista fue de gran contribución para las organizaciones (Gutierrez, 2006). Feigenbaum decía que para que el control de calidad sea efectivo debe iniciarse con el diseño del producto y terminar cuando esté en manos del cliente “satisfecho”. En la investigación se determinó que el 91.4% de clientes cree que recibió un servicio óptimo y un 8.6% dice lo contrario (ver tabla 7). Al decir que el cliente recibió un óptimo servicio se interpreta que quedó satisfecho con el servicio, en donde según Kotler, Bloom y Hayes (2004) los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes. De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla (Barrantes, 2009). Es decir, todos los clientes tienen necesidades y expectativas, esta necesidad se satisface cuando recibe el producto o el servicio, pero también voy a un negocio esperando que me traten bien. Por lo tanto, se deduce que las MYPE si entregan un servicio óptimo, por lo que el grado de calidad del servicio es elevado, elevando la imagen de la empresa.

La Imagen empresarial adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma, ya que si una organización crea una imagen en sus públicos ocupará un espacio en la mente de los clientes, facilitando su diferenciación de las organizaciones competidoras, creando valor diferencial

para el público y disminuirá la influencia de los factores situacionales aportando otros beneficios adicionales que también son muy importantes como permite “Vender mejor”, atrae mejores inversores, atrae mejores trabajadores. Por todas o algunas de estas razones, se hace necesario establecer una reflexión sobre la imagen empresarial corporativa, para que pueda ser reconocida como un capital importante dentro de una compañía, y se planifique una actuación coherente que pueda influir en la imagen que se formen los públicos acerca de la organización. (Capriotti, 2013) de esto se desprende que el reconocimiento de una empresa crea una imagen en el consumidor que no se les borrara, si es acogida por el público será capaz de generar ganancias por el mismo nombre de la empresa dándole un valor agregado a la empresa, una reputación. Según la encuesta el 92.4% de clientes considera que la cevichería si es reconocida mientras que el 7.6% piensa que no es reconocida (ver tabla 8). Este resultado nos ayuda a comprender que los comensales de la empresa se están formando una idea positiva de las MYPE en estudio, generando una imagen empresarial que permitirá elevar el nivel competitivo de la empresa.

El concepto de precio vendría dado como el valor en términos monetarios de un producto o servicio por el que un consumidor estaría dispuesto a comprarlo. En definitiva, es el valor que se le aplica a un bien o servicio por la utilidad percibida por el usuario y el esfuerzo que tiene que hacer, en términos de dinero, para adquirirlo. El precio de un producto se ve relacionado muchas cosas, desde el tiempo que el consumidor emplea en adquirirlo (si tiene que ir muy lejos y perder una tarde, puede que no le compense pagar un poco menos), hasta el servicio que recibe (prefiere pagar más por una mejor atención). En definitiva, de lo que se trata es de lograr la máxima satisfacción del cliente y la de la empresa, para lo que ambas partes deben llegar a un acuerdo sobre el precio. El problema es que no nos movemos en un entorno de regateo en el que cada producto puede negociarse de forma individual, con el cliente concreto (a pesar de que la idea de precio único tiene apenas un siglo de existencia).

Nuestro contexto exige que un producto tenga un precio prefijado, y es ahí donde la empresa tiene que poner en marcha todas las herramientas a su alcance para conseguir establecer el precio más adecuado para el mercado en el que está trabajando. La competencia por el precio está siendo realmente dura en los últimos años porque la mayor cultura comercial de los consumidores hace que tengan una especial atención y unos mejores conocimientos de lo que van a comprar, lo que hace que fuercen a las empresas vendedoras a ajustar al máximo los precios. Los minoristas fuerzan a su vez a los proveedores y fabricantes para que reduzcan también sus precios, lo que nos lleva a un mercado de fuertes descuentos, frecuentes promociones y guerras de precios. (Pérez, 2006).

Para el caso de la MYPE los clientes consideran que los precios de la cevichería son baratos en un 86.6% y competitivos en un 11.4% (ver tabla 9). Esto es bueno ya que no los consideran caros, por ende, están bien fijados, pero sin embargo hay un problema según el Comercio, 2015 si el precio de tu producto o servicio es lo único que hace que tu cliente te busque. Por precio siempre habrá algo más barato con lo que no podrás competir. Lo ideal es hacer crecer y diversificar tu oferta. Puede haber algo que nunca varía de un precio promedio del mercado, pero también debe haber algo con un valor único que el cliente esté dispuesto a pagar, aunque suba de precio.

Los clientes son determinantes para el éxito de un negocio. Estos conforman su demanda en el mercado, en tanto que son el grupo o segmento de mercado al que dirigirá la oferta del producto o servicio. El negocio debe atraer la atención de la gente que necesita o desea comprar el producto o servicio del negocio. Sin embargo, en el mercado también existe la competencia, generada por aquellas otras empresas o negocios que también pueden estar tratando de vender productos o servicios similares. Promoción significa brindar información y atraer a los clientes para que compren. Existen diferentes formas y alcance de la promoción de productos o servicios. La publicidad es una forma de informar sobre el producto o

servicios utilizando medios comerciales o gratuitos de información. Por lo general se utiliza para posicionar el producto. La promoción de ventas es un tipo de promoción de mayor alcance en tanto que está orientado a lograr que el cliente potencial o demanda compre en un momento determinado. Es lo que comúnmente conocemos como las ofertas. Ejemplo de ello es: 2 X 1, compre dos y lleve tres, amas de casa no pagan la entrada, mayores de 50 años tienen un 10 % de descuento en la farmacia, etc. El diseño o definición de cada una de los elementos de mercadeo tienen un costo, o implicara una inversión para el negocio, por lo que esto es un factor a tomar en cuenta en cada una de las definiciones en el plan de mercadeo. (Manual del emprendedor, 2011).

En el estudio el 60% de los clientes conoció la cevichería por un amigo, mientras que el 28.6% la conoció porque pasaba por el lugar. Otro 5.7% de clientes conocido la cevichería por un familiar y 5.7% de clientes la conoció por otros medios (ver tabla 10). De los resultados se aprecia que la promoción de ventas que genera una inversión en la MYPE no es muy utilizada debido a la fuga de capital que representa, más bien se centran en publicidad gratuita ganada en base a clientes satisfechos que regresarán por haber recibido o comprado un producto o servicio que ha satisfecho su necesidad, esta clientela estable o “caseritos” divulgan entre sus amistades y familiares las bondades de la empresa. (Desco, 2011).

4.2 Con respecto al kaizen:

La metodología de trabajo consiste en experiencias, estrategias y herramientas que permiten obtener mejoras en el área de interés. (Ministerio de Fomento de España, 2016). Actualmente, las empresas exitosas han ido haciendo del uso de la gestión del conocimiento un proceso normal y rutinario, teniendo en cuenta herramientas visionarias como la prospectiva; en su defecto la mayoría de las empresas latinoamericanas, en razón del desconocimiento de estos temas, lo consideran poco aplicable, dedicándose a resolver sus problemas en el día a día, sin lograr metodológicamente utilizar técnicas que les permitan

diseñar, planear y construir un futuro competitivo de acuerdo a las necesidades del mercado global y cambiante. Es así como se ha despertado interés y se ha visto la necesidad de encontrar a través de los procesos de investigación y desarrollo científico, metodologías de prospectiva empresarial, que ayuden a construir su futuro posible, probable y deseable, generando ventajas competitivas con la suficiente capacidad visionaria para poder competir en mercados globalizados. (Quiroga, 2008). En la MYPE el 100% de los dueños cuentan con un método de trabajo establecido (ver tabla 11) enfocado en la mejora continua de su empresa, mientras que el 46.3% de trabajadores no cuenta con un método de trabajo o la empresa no le ha comunicado su método de trabajo (ver tabla 20). podemos ver que casi la mitad de los trabajadores desconoce la metodología de trabajo de su empresa, por lo tanto están en desventaja competitiva, no cuentan con la capacidad de competir en los mercados globalizados donde las grandes empresas desarrollan metodologías complejas como: desarrollo personal, coaching, mentoring y la araña de confianza (Gómez Et , 2008) para obtener mejores ganancias (Yenque 2002).

Kaizen es que no requiere necesariamente una técnica sofisticada o tecnología avanzada, sólo se necesitan técnicas sencillas como las siete herramientas del control de calidad. Con frecuencia todo lo que se necesita es sentido común. Tampoco requiere una inversión necesariamente grande para implementarse, sí requiere una gran cantidad de esfuerzo continuo y dedicación de todos en la compañía. Por eso Kaizen está orientado a las personas, en tanto que la innovación está orientada a la tecnología y al dinero (Beas Estanislao, 2004).

Por lo tanto, si el 100% de los dueños y empleados está dispuesto a realizar cambios para mejorar la empresa (ver tabla 12 y tabla 21). Significa que la técnica del kaizen ya está presente en las MYPE de estudio solo faltaría el esfuerzo y dedicación por parte de todo el personal y dueños para poder obtener los beneficios. La clave de la ventaja competitiva

japonesa explica de forma sencilla cuál es la esencia de esta filosofía, Kaizen significa mejoramiento progresivo que involucra a todos y que supone nuestra forma de vida debe ser mejorada de manera constante, en la vida en el trabajo, en lo social y familiar. Resalta la importancia de los procesos y la mejora de estos antes que se produzca la producción final.

Se basa en la cultura de calidad total para la satisfacción del cliente. (Becerra 2003). En el instinto natural de mejora del ser humano, cree que cada persona puede contribuir a mejorar su lugar de trabajo, dado que pasamos la tercera parte de la vida trabajando. Además, Kaizen nunca busca los culpables en una falla dada o posible falla, sino que busca las soluciones. De hecho, se preocupa más por prevenir las posibles fallas, lo que llaman “warusa-kagen”: cosas que aún no son un problema pero que no se encuentran en orden y deben corregirse, eliminar o al menos disminuirlas, esas actividades que no agregan valor a la empresa y que deben suprimirse. (Hirata, 2013).

Debido a esta tendencia de entender al Kaizen, como un principio armonizador del entorno con los valores de cada individuo, otros autores incluso, establecen su origen en la filosofía confucionista, la cual establece un profundo respeto y armonía por el medio ambiente, a través de un equilibrio entre el individuo y la naturaleza. Por este motivo es visto como un principio o «espíritu individual» de Cooperación y Mejora, que rápidamente se despliega generando un impacto positivo en la sociedad (Suarez, 2009). Este principio rige y debe ser acogido por todos los integrantes como un reglamento de vida por lo cual antes de la instalación como filosofía se debe enseñar a los empleados a aprender reglamentos, reglas que no puedan romper y que le sirvan no solo en el trabajo sino en su vida cotidiana, por lo expuesto el 100% de los dueños tiene un reglamento de trabajo establecido (ver tabla 13) mientras que los empleados solo el 73.3% lo conoce y aplica y un 26.6 lo desconoce (ver tabla 22). Esto crea deficiencias en la instalación del sistema pues si no conocen reglas los trabajadores menos van a querer aplicarlas en la empresa y menos las acogerán para su vida

cotidiana no teniendo orden, no pudiendo aplicar estándares operativos ni mejorar, característica primaria del kaizen.

La mejora es una técnica de cambio organizacional gradual y continuo, que enfatiza la participación de todas las personas que trabaja en la organización. Además, indica que ningún programa de calidad es viable sin la participación de los empleados en todos los niveles de la organización (Gorbaneff, 2007). Es un elemento organizacional en la que la participación de los empleados impacta directamente en la mejora de los procesos de trabajo. En este sentido, indica que la movilización y la participación de los empleados, genera un canal o un medio para que los mismos, puedan contribuir al desarrollo de la compañía. En términos sencillos, "trabajando con las manos, pero utilizando el cerebro para pensar". Es por ello que el 100% de los dueños cree que su personal se involucra en actividades de mejoramiento continuo (ver tabla 14) mientras que el 60% de trabajadores si se involucra en dichas actividades y un 40% no se involucra en actividades de mejoramiento continuo (ver tabla 23). Este porcentaje que no se involucra expresa la falta de compromiso en la aplicación de una metodología de múltiples impactos dentro de la vida de los trabajadores.

Un simulacro es una práctica de manejo de acciones operativas que se realiza mediante la escenificación de daños y lesiones en una situación hipotética de emergencia. Los participantes ejercitan sus habilidades y técnicas con las que atenderían casos reales; implica la movilización y operación real de personal y recursos materiales. Constituye un magnífico instrumento para identificar errores y aciertos, así como para implementar, las acciones correctivas que sean necesarias. Esto permite mejorar el sistema y ofrecer mayor confianza y efectividad en momentos reales de emergencia. (Minedu, 2015) lo que nos da a entender que se debe planificar y coordinar con anterioridad para poder establecer parámetros de respuestas inmediatas, que se afianzaran con el transcurso de los simulacros, fomentando una cultura de prevención que pertenece a la característica 02 del kaizen la cual

no se encuentra implementada en las MYPE de estudio, demostrada por los resultados de las encuestas en donde el 100% de los dueños y empleados nunca realizaron un simulacro de incendios en la empresa (ver tabla 15 y tabla 24), algo tan básico pero tan significativo para el control de pérdidas de una empresa.

NTP 481: Orden y limpieza de lugares de trabajo establece que, en cualquier actividad laboral, para conseguir un grado de seguridad aceptable, tiene especial importancia el asegurar y mantener el orden y la limpieza. Son numerosos los accidentes que se producen por golpes y caídas como consecuencia de un ambiente desordenado o sucio, suelos resbaladizos, materiales colocados fuera de su lugar y acumulación de material sobrante o de desperdicio. Ello puede constituir, a su vez, cuando se trata de productos combustibles o inflamables, un factor importante de riesgo de incendio que ponga en peligro los bienes patrimoniales de la empresa e incluso poner en peligro la vida de los ocupantes si los materiales dificultan y/u obstruyen las vías de evacuación. (Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España, 2016). En el kaizen dentro de las 5 `S se encuentra estipulado como pilar fundamental el orden y la limpieza, según el 100% de los dueños piensan que los empleados tienen la mesa de trabajo ordenada (ver tabla 16), mientras que el 93.3% de los empleados señala que tiene la mesa de trabajo ordenada y el 6.6% no la tiene ordenada (ver tabla 25). De esto se puede deducir que la mayoría de empleados cumple la premisa de tener su lugar limpio y ordenado.

Los beneficios de las 5 `S según Beas Estanislao (2004), son reducir el movimiento innecesario, como caminar, ayuda a los empleados a adquirir autodisciplina y a asumir un interés real en Kaizen. Por lo tanto, el 100% de los dueños piensa que los empleados están en sus puestos de trabajo (ver tabla 17), pero solo el 80% de los empleados se encuentran en su puesto de trabajo, el 20% no está en su puesto de trabajo (ver tabla 26), hace referencia a

una etapa adaptativa en la cual todavía la MYPE no consolida el kaizen como sistema de trabajo en sus empleados.

En cualquier actividad laboral, para conseguir un grado de seguridad aceptable, tiene especial importancia el asegurar y mantener el orden y la limpieza. (Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España, 2016). Por lo cual el 100% de los dueños piensan que los trabajadores limpian sus mesas inmediatamente después de atender un cliente (ver tabla 18), pero en realidad solo el 86.6% lo hace y un 13.4% que no lo hace inmediatamente (ver tabla 27). La estadística nos permite ver que la existe todavía personal que no implementa el sistema de mejora continua y el proceso adaptativo requiere esfuerzo por parte de los trabajadores.

El 100% de los dueños cree que cuentan los empleados con los materiales requeridos para las labores del día a día (ver tabla 19) debido a que ellos manejan las finanzas y saben determinar el costo diario de producción de la MYPE, pero el 13.4% considera que no cuentan con los materiales suficientes para desarrollar sus actividades, debido a la inexperiencia y a la imprevisibilidad del día a día que en ocasiones extralimita la producción haciendo faltar componentes vitales no planificados. Y el 86.6% está de acuerdo con los dueños (ver tabla 28). De esta estadística se desprende que la tercera característica no se cumple del todo, solo en momentos en que las condiciones son estándares, pero en situaciones irregulares puede haber falta de materiales ocasionando pérdidas y falta de calidad del producto.

V. CONCLUSIONES

- Se identificó que el nivel de la competitividad de más relevancia es el nivel meta por su innovación, estructura y la capacitación constante a los empleados.
- Respecto al segundo objetivo el factor de competitividad de mayor relevancia es la calidad de servicio y la imagen dado la permanente innovación que generan las cevicherías.
- Las características del kaizen en las MYPE, es función de la aplicación de la filosofía kaizen, enfoque de procesos versus resultados y primero es la calidad; que permitirá elevar el nivel competitivo y mantenerse en el entorno.
- Los elementos del kaizen presentes en las MYPE, son seire, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke.
- La competitividad se caracteriza por su eficiencia, calidad, innovación en cuanto al kaizen se caracteriza por los estándares de calidad, mejora continua, mejora de resultados; los precios de las MYPE no son considerados caros, por el contrario, han sido prefijados de manera adecuada para atraer a los clientes, elevando las ventas y la competitividad.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

- 'S', 5. (08 de noviembre de 2015). *en wikipedia*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/5S>
- Masaaki Imai, "como implementar el kaizen en el sitio de trabajo". (s.f.).
- Acosta, C. (10 de 2010). Obtenido de www.uv.mx/personal/jacosta/file/2010/10/rentabilidad.docx
- aguardo, d. (2013). "Caracterización del financiamiento y formalización de las MyPE en el sector textil del distrito de comas, año 2012". Obtenido de <http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000027849>
- Aguilar, M. (2003). *La competitividad de la industria textil en México en un contexto de globalización 1985-2003*. Obtenido de www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/248.htm
- Alarcon. (2008). *teoría sobre la infraestructura financiera*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/aaa-finhot.htm>.
- Alvarez, M. (OCTUBRE de 2009). *MANUAL DE LA MICO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCMQFjABahUKEwj1uKDo1ZPIAhVMLB4KHZP4C3g&url=http%3A%2F%2Fwww.cepal.org%2Fcomercio%2Fpublicaciones%2Fxml>
- ANDINA AGENCIA PERUANA DE NOTICIA. (05 de MAYO de 2012). Obtenido de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-microempresas-pueden-obtener-rentabilidad-hasta-400-peru-410722.aspx>
- Balleza, G. (2007). *tipos de financiamientos*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/guest4f6930/tipos-de-financiamiento>
- Bazan, J. (2008). *La demanda de crédito en las MYPE industriales de la provincia de Leoncio Prado*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos42/credito-MYPEindustriales/credito-MYPE-industriales.shtml>
- Benites, O. (2013). "Calidad del servicio y competitividad de la empresa de transporte y servicio ceubo S.R.L".
- Bernilla, M. (2009). Obtenido de [://es.slideshare.net/Lordkoky/formalizacion-de-mypes](http://es.slideshare.net/Lordkoky/formalizacion-de-mypes)

- Billikopf. (julio de 2009). *transmicion de conocimientos al personal humano*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no7/Educaci%C3%B3ncap humano.htm>
- Bustamante, S. (2015). Obtenido de www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDAQFjADahUKEwiLiq7copHIAhXF4oAKHQhVAvg&url=http%3A%2F%2Fwww.caballerobustamante.com.pe%2Fplantilla%2F2013%2Fjulio13_nov edades_090713_mype.pdf&usg=AFQjCNEgW5X_qe-R1aFzqF4e
- Caba, A. (01 de 05 de 2015). *formas de financiamiento a corto plazo y largo plazo*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos15/financiamiento/financiamiento.shtml>
- Cadena, & Galindez. (4 de abril de 2008). Obtenido de <http://elmejoramientocontinuo.blogspot.pe/2008/04/elementos-del-kaizen.html>
- Candia. (2008). Obtenido de [//repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2012/cfcandia_rs/html/index-frames.html](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2012/cfcandia_rs/html/index-frames.html)
- Cardenas, N. (16 de 09 de 2015). *influencia de la informalidad en la competitividad de la micro y pequeña empresa en la region arequipa*. Obtenido de [//www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1079/micro_pequenaempresa.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1079/micro_pequenaempresa.html)
- Castillo, J. (2008). *existe inadecuacion de la legislacion referente a las MYOE con respecto a la problematica de su informalidad*. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/197/1/castillo_cj.pdf
- Cabrero. (1993). Obtenido de <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/eea/Competitividad.htm>
- Comercio, E. (23 de junio de 2015). *El 95% de las cevicherías en el Perú son informales*. . Obtenido de Diario el Comercio - El Portafolio Economía & Negocios. .
- Desarrollo, b. i. (2004). *desarrollB o emprendedor america latna la experiencia internacionaal, estados unidos*. Obtenido de <https://www.google.com.pe/search?tbm=bks&hl=es&q=formalizacion+y+financiamiento+de+las+mypes+en+estados+unidos+>
- Diario, E. P. (28 de octubre de 2009). *Características de las MYPES, DECRETO LEGISLATIVO N° 1086, Artículo 2° Modificación del artículo 3° de la Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa*. Obtenido de http://www.5cityweb.com/apemives/nuevo//arch_prod_13.pdf
- Estanislao, O. (2004). *kaizen como clave del cambio*. Obtenido de empresarial. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/kaizen-como-clave-del-cambio-empresarial/>

- Galdines, C. y. (04 de abril de 2008). Obtenido de <http://elmejoramientocontinuo.blogspot.pe/2008/04/elementos-delkaizen.html>
- Garcia, L. (2015). Obtenido de <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/eea/Competitividad.htm>
- Hernandez, A. y. (2006). *Cómo crear ventaja competitiva desde un enfoque de Dirección Estratégica, [Tesis digitales pdf] Tesis Licenciatura.* .
- Izquierdo, n. y. (2013). Obtenido de [//bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/2197/1/Implementacion_Kaizen_Automotriz_Metalmecanica_Cauca_Izquierdo_2013.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/2197/1/Implementacion_Kaizen_Automotriz_Metalmecanica_Cauca_Izquierdo_2013.pdf)
- Mathews, J. (2009). *competitividad en el peru - importanciaa de las MYPE.* Obtenido de www.uss.edu.pe/jovemp/pdf/LIBRO_COMPETITIVIDAD.pdf.
- McGrawhill. (1998). *Masaaki Imai, “como implementar el kaizen en el sitio de trabajo”.*
- MEF. (2014). *LA COMPETITIVIDAD DEL PERU.* Obtenido de <http://www.mef.gob.pe>.
- Melara. (20 de febrero de 2013). Obtenido de [//marlonmelara.com/que-es-elkaizen-y-para-que-sirve/](http://marlonmelara.com/que-es-elkaizen-y-para-que-sirve/)
- negocios, C. c. (2011). *definicion d la rentabilidad.* Obtenido de [/www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/](http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/)
- Peruano, E. (2013). *Normas legales.* Obtenido de www.deperu.com/archivos/ley-30056.pdf
- Porter, M. (1995). *entorno en la informalidad ensayos sobre la teoria y medicion de la economia.* Obtenido de Grupo editorial Miguel Ángel Porrúa. <http://books.google.com.pe/books?id=2znem1bt1s8c&pg=pa7&dq=informalidad&hl=es&sa=x&ei=ggeuu5cyfyu40qgk6ihydw&ved=0cdeq6aewa#v=onepage&q=informalidad&f=false>
- Porter, M. (1998). *ventaja competitiva.* Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teor%C3%ADa-De-La-Ventaja-Competitiva-Porter/1625610.html>
- Rodriguez, A. (2004). *kaizen como mejoramiento continuo del servicio de la agencia Mecy`s.* Obtenido de http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/532/1/TESIS-658.4013_B476e_01.pdf
- Rojó. (15 de octubre de 2013). *características del kaizen.* Obtenido de [//www.sbqconsultores.es/kaizenque-es-y-cuales-son-sus-caracteristicas/](http://www.sbqconsultores.es/kaizenque-es-y-cuales-son-sus-caracteristicas/)
- Saavedra, G. (2015). Obtenido de [//erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/#](http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/#)

- Sanchez, C. (2010). *la MYPE como herramienta de inclusion sociaal en el peru portal de micro finanzas* . Obtenido de [//www.portalmicrofinanzas.org/p/site/s/template.rc/1.26.17978/](http://www.portalmicrofinanzas.org/p/site/s/template.rc/1.26.17978/)
- Soto. (2007). Obtenido de [//cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/3343/Soto_bh.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/3343/Soto_bh.pdf?sequence=1)
- SUNAT. (15 de 09 de 2015). *ORIENTACION DE LAS MYPE*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/define-microPequenaEmpresa.html>
- Viera. E. (2015). Obtenido de <http://erp.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/#>

ANEXOS

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Manuel Gerardo PEREZO HINOSTROZA identificado con
DNI 02659237, MAGISTER en Ciencias
Políticas:

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento de recolección de datos:

QUESTIONARIO
elaborado por Ana Lucia Suluco Rosas, los efectos de su aplicación a los elementos de la población (muestra) seleccionada para el trabajo de investigación: CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD Y EL KAIZEN DE LAS MYPE RUBRO RESTAURANTES DE LA URBANIZACIÓN LOS ROSALES – PIURA, AÑO 2016
Luego de hacer la revisión correspondiente se recomienda al estudiante tener en cuenta las observaciones hechas al instrumento con la finalidad de optimizar sus resultados.

Piura, 16 / 07 / 2016


Lic. Adm. Manuel Gerardo Hinostroza
CLAF 174

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Fernando Suárez Carrasco, identificado con
DNI 02616283, MAGISTER en Administración

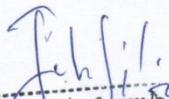
Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento de recolección de datos:

QUESTIONARIO

_____ elaborado por Ana Lucia Sulucó Rosas, los efectos de su aplicación a los elementos de la población (muestra) seleccionada para el trabajo de investigación: CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD Y EL KAIZEN DE LAS MYPE RUBRO RESTAURANTES DE LA URBANIZACIÓN LOS ROSALES - PIURA, AÑO 2016

Luego de hacer la revisión correspondiente se recomienda al estudiante tener en cuenta las observaciones hechas al instrumento con la finalidad de optimizar sus resultados.

Piura, 16/07/2016



Lic. Fernando Suárez Carrasco Dr.
CIAD: 05461

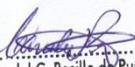
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Maria Rosillo de Purizaca, identificado con
DNI 02818255, MAGISTER en Ciencias Económicas
Proyecto de Inversión.:

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento de recolección de datos:

_____ elaborado por Ana Lucia Suluco Rosas, los efectos de su aplicación a los elementos de la población (muestra) seleccionada para el trabajo de investigación: CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD Y EL KAIZEN DE LAS MYPE RUBRO RESTAURANTES DE LA URBANIZACIÓN LOS ROSALES - PIURA, AÑO 2016
Luego de hacer la revisión correspondiente se recomienda al estudiante tener en cuenta las observaciones hechas al instrumento con la finalidad de optimizar sus resultados.

Piura, 16/07/2016


.....
Maria del C. Rosillo de Purizaca
LIC. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CLAD 03970



UNIVERSIDAD CATOLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
CUESTIONARIO APLICADO PARA EL PROPIETARIO DE LAS
MYPE EN ESTUDIO

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información de las microempresas para desarrollar el trabajo de investigación titulado; "Caracterización de la competitividad y el kaizen en las MYPE rubro restaurantes de la urbanización Los Rosales – Piura, año 2016". La información que usted proporcionará será utilizada sólo con fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece por su valiosa información y colaboración. (Marque con una X donde considere necesario)

I. DATOS GENERALES DEL PROPIETARIO DE LAS MYPE

a. Datos generales

Edad: _____ Estado civil: _____

Género: _____ Grado de instrucción: _____

Profesión: _____ Numero de colaboradores: _____

I. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETITIVIDAD

1.1 ¿Cree que la capacitación mejora la competitividad de la empresa?

a) Si b) No

1.2 ¿Ve un incremento de clientes?

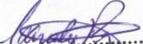
a) Si b) No

1.3 ¿Genera innovación la cevichería?

a) Si b) No

II.- PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL KAIZEN

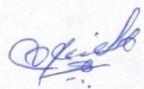
- 2.1 ¿Cuenta con un método de trabajo establecido?
a) Si b) No
- 2.2 ¿Estaría dispuesto aplicar un cambio en su MYPE para una mejora en su empresa?
a) Si b) No
- 2.3 ¿Cuenta con reglamento de trabajo establecido?
a) Si b) No
- 2.4 ¿Cree usted que el personal se involucra en las actividades relacionadas al mejoramiento continuo?
a) Si b) No
- 2.5 ¿Realizan simulacros de prevención contra incendios?
a) Si b) No
- 2.6 ¿Tienen su mesa de trabajo ordenada?
a) Si b) No
- 2.7 ¿Las personas se encuentran siempre en su puesto de trabajo?
a) Si b) No
- 2.8 ¿Después de atender a un cliente inmediatamente limpian?
a) Si b) No
- 2.9 ¿Cuenta con los materiales requeridos para sus labores del día a día en todo su restaurante?
a) Si b) No



Maria del C. Rosillo de Purizaca
LIC. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CLAD 03970



Lic. Fernanda Suárez Carrasco Dr.
CLAD: 05461



Lic. Adm. Manuel Hinostroza
CLAP 174

Muchas Gracias.



UNIVERSIDAD CATOLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
CUESTIONARIO APLICADO PARA EL PERSONAL DE LAS
MYPE EN ESTUDIO

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información de las microempresas para desarrollar el trabajo de investigación titulado; caracterización de la competitividad y el kaizen en las MYPE rubro restaurantes de la urbanización Los Rosales – Piura, año 2016.

La información que usted proporcionará será utilizada sólo con fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece por su valiosa información y colaboración.

(Marque con una X donde considere necesario)

I. DATOS GENERALES DEL PERSONAL DE LAS MYPE

a. Datos generales

Edad: _____ Estado civil: _____

Género: _____ Grado de instrucción: _____

Profesión: _____

I. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETITIVIDAD

1.1 ¿Cree que la capacitación mejora la competitividad de la empresa?

a) Si b) No

1.2 ¿Ve un incremento de clientes?

a) Si b) No

1.3 ¿Genera innovación la cevichería?

a) Si b) No

II.- PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL KAIZEN

- 2.1 ¿Cuenta con un método de trabajo establecido?
a) Si b) No
- 2.2 ¿Estaría dispuesto aplicar un cambio en su MYPE para una mejora en su empresa?
a) Si b) No
- 2.3 ¿Cuenta con reglamento de trabajo establecido?
a) Si b) No
- 2.4 ¿Cree usted que el personal se involucra en las actividades relacionadas al mejoramiento continuo?
a) Si b) No
- 2.5 ¿Realizan simulacros de prevención contra incendios?
a) Si b) No
- 2.6 ¿Tienen su mesa de trabajo ordenada?
a) Si b) No
- 2.7 ¿Las personas se encuentran siempre en su puesto de trabajo?
a) Si b) No
- 2.8 ¿Después de atender a un cliente inmediatamente limpian?
a) Si b) No
- 2.9 ¿Cuenta con los materiales requeridos para sus labores del día a día en todo su restaurante?
a) Si b) No



Maria del C. Rosillo de Purizaca
LIC. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CLAD 03970



Lic. Fernanda Suarez Carrasco Dr.
CLAD: 05461



Lic. Adm. Manuel Hinojosa
CLAD 174

Muchas Gracias.



UNIVERSIDAD CATOLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
CUESTIONARIO DIRIGIDO PARA LOS CLIENTES DE LAS MYPE EN
ESTUDIO

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información de las microempresas para desarrollar el trabajo de investigación titulado; "Caracterización de la competitividad y el kaizen en las MYPE rubro restaurantes de la urbanización Los Rosales – Piura, año 2016". La información que usted proporcionará será utilizada sólo con fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece por su valiosa información y colaboración. (Marque con una X donde considere necesario)

I. Datos generales del cliente.

a. Datos generales

Edad: _____ Género: _____

I. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETITIVIDAD

1.1.- ¿Recibió un servicio óptimo?

- a) Si b) No

1.2 ¿Es reconocido la cevichería?

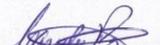
- a) Si b) No

1.3 ¿Cómo considera el precio de la cevichería?

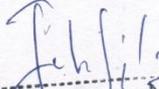
- a) Alto b) Regular c) barato d) competitivo

1.4 ¿Cómo conoció la cevichería?

- a) por un amigo b) por anuncios de publicidad c) pasaba por el lugar
d) por un familiar e) otro



 Maria del C. Rosillo de Purizaco
 LIC. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
 CLAD 03970



 Lic. Fernanda Suárez Carrasco Dr.
 CIAD: 05461



 Lic. Adm. Manuel Hinojosa
 CLAF 174

Muchas Gracias.

CUADRO 04: TABULACIÓN DE DATOS DE LOS DUEÑOS

PREGUNTA												
ENCUESTA	1	2	3	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
	SI= 1 NO= 2											

Fuente: encuestas

Elaboración: adaptación propia

CUADRO 05: TABULACIÓN DE DATOS DE LOS EMPLEADOS

PREGUNTA												
ENCUESTA	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9
1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1
2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
4	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1
5	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
6	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1
7	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1
8	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1
9	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1
10	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1
11	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
12	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1
13	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1
14	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1
15	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1
	SI= 1 NO= 2	SI= 1 NO= 2	SI=1 NO=2	SI= 1 NO=2	SI=1 NO=2	SI= 1 NO= 2	SI= 1 NO=2	SI= 1 NO=2	SI= 1 NO=2	SI= 1 NO= 2	SI= 1 NO= 2	SI= 1 NO= 2

Fuente: encuestas

Elaboración: adaptación propia

CUADRO 06: TABULACIÓN DE DATOS DE LOS CLIENTES

PREGUNTA				
ENCUESTA	1.1	1.2	1.3	1.4
1	1	1	3	1
2	1	1	3	1
3	2	1	3	1
4	1	1	3	1
5	1	1	3	3
6	1	1	3	3
7	1	1	4	1
8	2	2	3	4
9	1	1	3	3
10	1	1	3	1
11	1	1	3	3
12	1	1	3	1
13	1	2	3	5
14	2	1	4	3
15	1	1	3	1
16	1	1	3	1
17	1	1	3	3
18	1	1	3	1
19	1	1	3	3
20	1	2	3	1
21	1	1	3	3
22	2	1	4	1
23	1	1	3	5
24	1	1	3	1
25	1	1	3	1
26	1	1	3	1
27	1	1	3	1
28	1	1	3	1
29	1	1	4	1
30	1	2	3	1
31	1	1	3	3
32	1	1	3	1
33	1	1	3	4
34	1	1	3	1
35	1	1	3	3
36	1	1	4	1
37	1	1	3	1

38	1	1	3	3
39	1	1	3	1
40	1	2	3	1
41	1	1	3	3
42	1	1	3	1
43	2	1	3	3
44	1	1	3	1
45	1	1	4	1
46	1	1	3	5
47	1	1	3	1
48	1	1	3	3
49	1	1	3	1
50	1	1	3	1
51	1	1	3	4
52	1	1	3	1
53	1	1	3	3
54	1	1	3	1
55	1	1	4	3
56	1	2	3	1
57	2	1	3	1
58	1	1	3	3
59	1	1	3	1
60	1	1	3	1
61	1	1	3	3
62	1	1	3	1
63	1	1	3	3
64	1	1	4	1
65	1	1	3	1
66	1	1	3	5
67	1	1	3	1
68	1	1	3	1
69	1	1	3	1
70	1	1	3	3
71	2	1	4	1
72	1	1	3	1
73	1	1	3	1
74	1	1	3	1
75	1	1	3	3
76	1	1	3	1
77	1	1	3	1
78	1	1	3	4
79	1	1	3	1
80	1	1	3	3
81	1	2	3	1

82	1	1	4	1
83	1	1	3	3
84	1	1	3	1
85	1	1	3	5
86	1	1	3	3
87	1	1	3	1
88	1	1	3	1
89	1	1	3	3
90	1	1	3	4
91	1	1	3	1
92	1	1	3	3
93	2	1	3	1
94	1	1	3	3
95	1	1	3	1
96	1	1	4	3
97	1	1	3	1
98	1	1	3	5
99	1	1	3	1
100	1	1	3	1
101	1	2	3	3
102	2	1	3	4
103	1	1	4	1
104	1	1	3	1
105	1	1	3	3
	SI= 1 NO=2	SI= 1 NO= 2	ALTO= 1 REGULAR =2 BARATO= 3 COMPETITIVO= 4	AMIGO= 1 PUBLICIDAD= 2 PASABA POR EL LUGAR= 3 POR UN FAMILIAR= 4 OTRO= 5

Fuente: encuestas

Elaboración: adaptación propia