



# CTSCAFE PARA CIUDADANOS.....

<http://www.ctscafe.pe>

ISSN 2521-8093



Volumen VII- N° 19 Marzo 2023

<http://www.ctscafe.pe>

Lima - Perú

**REVISTA DE INVESTIGACIÓN MULTIDISCIPLINARIA**



<http://www.ctscafe.pe>

Volumen VII- N° 19 Marzo 2023

ISSN 2521-8093



---

## La mejora continua y su implicancia en la gerencia de operaciones en Mypes del sector textil en Lima, Perú

Sr. Javier Julio, Coronel Arrieta  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos  
Correo Electrónico: javier.coronel@unmsm.edu.pe

Sr. Jhan Carlos Cahuaya Coaquira  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos  
Correo Electrónico: jhan.cahuaya@unmsm.edu.pe

**Resumen:** Este trabajo tiene como finalidad mostrar la relación entre la aplicación de las herramientas de mejora continua y la gerencia de operaciones, analizando desde una visión global el manejo de los distintos procesos en las Mypes del sector textil ubicados en la ciudad de Lima.

Se determinan puntos muy resaltantes dentro de los procesos de las empresas y se pone énfasis en la mejora continua. La información se recopila mediante encuestas direccionadas a los trabajadores de las empresas, especialmente a quienes están ligados a áreas que permanentemente están enfocadas en la toma de decisiones.

Se busca determinar el impacto de las metodologías de mejora continua en la toma de decisiones y de esta manera lograr una adecuada gerencia de las operaciones

Los resultados obtenidos reflejan que la aplicación de metodologías de mejora continua permite la optimización de recursos, así como también permiten mejorar en la gestión de las operaciones. En las conclusiones se deduce que de manera limitada las empresas tienen implementados mecanismos de mejora continua en sus procesos, aunque ciertas prácticas requieren algunos reajustes.

**Palabras claves:** Mejora continua/ Desempeño organizacional/ Gerencia de operaciones

**Abstract:** The purpose of this work is to show the relationship between the application of continuous improvement tools and Operations Management, analyzing from a global vision the management of the different processes in the textile sector mypes located in the city of Lima.

Highlighted points are determined within the processes of the companies and emphasis is placed on continuous improvement. The information is collected through surveys directed to the workers of the companies, especially to those who are linked to areas that are permanently focused on decision making.

The aim is to determine the impact of continuous improvement methodologies on decision making and thus achieve an adequate management of operations.

The results obtained show that the application of continuous improvement methodologies allows the optimization of resources, as well as improving operations management. The conclusions show that to a limited extent the companies have implemented continuous improvement mechanisms in their processes, although certain practices require some readjustment.

**Keywords:** Continuous improvement/ Organizational performance/ Operations management

**Résumé :** Le but de ce travail est de montrer la relation entre l'application d'outils d'amélioration continue et la gestion des opérations, en analysant d'une vision globale la gestion des différents processus dans les Mypes du secteur textile situé dans la ville de Lima.

Les points les plus remarquables sont déterminés au sein des processus des entreprises et l'accent est mis sur l'amélioration continue. Les informations sont collectées par le biais d'enquêtes adressées aux travailleurs des entreprises, en particulier ceux qui sont liés à des domaines qui sont en permanence axés sur la prise de décision.

Il cherche à déterminer l'impact des méthodologies d'amélioration continue dans la prise de décision et ainsi parvenir à une gestion adéquate des opérations.

Les résultats obtenus reflètent que l'application de méthodologies d'amélioration continue permet l'optimisation des ressources, ainsi qu'une amélioration de la gestion des opérations. Dans les conclusions, on peut déduire que les entreprises ont mis en place des mécanismes d'amélioration continue dans leurs processus de manière limitée, même si certaines pratiques nécessitent quelques réajustements.

**Mots-clés:** Amélioration continue/ Performance organisationnelle/ Gestion des opérations

## 1. Introducción

En la actualidad estamos dentro de un entorno muy competitivo, esto exige a las empresas a mejorar la calidad de sus servicios, y ello está estrechamente relacionado con el manejo óptimo de la gestión de procesos, esto significa que es necesario tener una adecuada administración de los recursos para reducir las tareas administrativas, disminuir los costos y mejorar la calidad del servicio. Si los procesos están educadamente organizados y estandarizados permite mejorar la calidad del servicio.

Las Mypes ubicadas en la ciudad de Lima, en la actualidad se caracterizan por tener una elevada producción, altas ventas, alta inversión en maquinaria e infraestructura y una mayor capacitación.

Chamorro (2022) en su trabajo de investigación “Desarrollo y evaluación de guía metodológica para la implementación de ciclos de mejora en proyectos de construcción en Chile”. Memoria para optar al título de ingeniera civil en la Universidad de Chile. Con el objetivo de fomentar una cultura de mejora continua en el rubro de la construcción, buscando fortalecer y acondicionar la metodología (Kaizen) a la realidad local se implementó un proyecto piloto de construcción nacional. Como resultado de este estudio se demuestra que las metodologías de mejora continua tienen la capacidad de influir positivamente en el desempeño de las organizaciones, además se potenció el alineamiento de objetivos de las distintas áreas de trabajo, propiciando una mayor generación de valor y orientación hacia el cliente.

El propósito de este artículo de investigación es explorar las distintas empresas en la aplicación de metodologías de mejora continua dentro de sus procesos, con la finalidad encontrar la relación entre la aplicación de las herramientas de mejora continua y la gerencia de operaciones, además se busca determinar el impacto de las metodologías de mejora continua en la toma de decisiones para lograr una adecuada gerencia de las operaciones. Considerando lo mencionado, se busca la aplicación de las metodologías

de mejora continua para la adecuada gestión dentro de la empresa. Al implementar esta metodología permitirá a la empresa mejorar sus procesos, estandarizar y optimizarlos.

### Mejora continua

Bonilla, Díaz, Kleeberg y Noriega (2010), la mejora continua consiste en la aplicación de metodologías para optimizar el desarrollo y los resultados de los procesos, buscando incrementar su eficiencia, eficacia y efectividad. Es una filosofía japonesa que involucra y relaciona a las actividades del negocio canalizando a buscar una mejora permanente.

La mejora continua propone algo bueno para posteriormente adaptarlo y cambiarlo según las experiencias ganadas, cambios en el entorno o nuevos requisitos.

Lo podemos definir como la actividad recurrente para mejorar el desempeño, que puede estar relacionado con un producto o servicio o con un proceso esto puede ayudar al desempeño de la organización a cumplir los objetivos y a incrementar la eficiencia y eficiencia económica teniendo como beneficios ahorro de costos, tiempo y energía y desperdicios reducidos

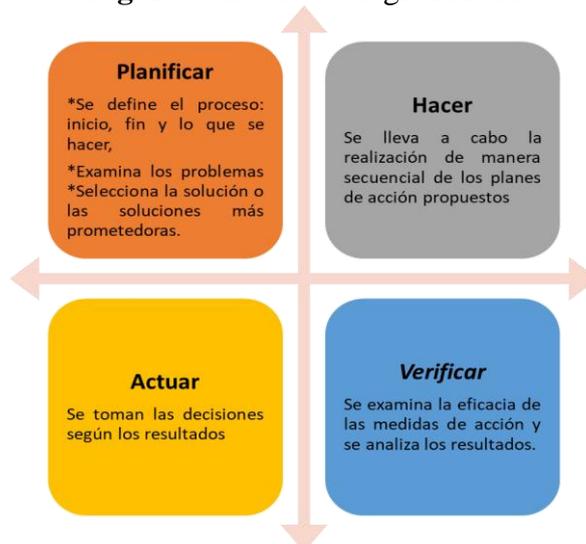
### Metodología del PHVA

Al momento de referirse de la metodología PHVA o Ciclo de Deming (planificar, hacer, verificar y actuar) se tiene que manifestar que esta se desprende del concepto de mejora continua, buscando que los proceso sean efectivos y eficientes anticipándose a las necesidades cambiantes de los clientes, para ello se adoptan medidas que permiten mejorar el desempeño de los procesos.

70

En el año 1950, Edward Deming plantea esta metodología direccionada a la búsqueda de soluciones para los problemas. Esta herramienta permite estructurar y ejecutar proyectos en cualquier punto dentro de una organización, canalizando a la mejora de la calidad y la productividad, además su fácil aplicación y con un adecuado manejo permite concretar actividades de una manera eficaz y ordenada.

**Figura N°1: Metodología PHVA**



Fuente: Elaboración propia

## Gerencia de operaciones

La gerencia de operaciones son las áreas de administración de la empresa dedicada al diseño, la operación y el mejoramiento de los sistemas de producción que crean los bienes o servicios primarios de la empresa, así como la calidad y la satisfacción de los clientes

Uno de los objetivos es buscar ventajas competitivas sustentables para la empresa, hay competencias importantes como por ejemplo tener una buena relación con el personal de la empresa por medio del liderazgo para que den buenos resultados, comunicación efectiva para poder convencer a trabajadores operacionales y técnicos, funcionales o políticos, gerentes de otras empresas para llegar a un bien común y por último identificar competencias de tu equipo, orientarlos hacia resultados

### Lean

Mejora el flujo mediante la eliminación de desperdicios para optimizar los procesos de gestión y productivos de la empresa que lo aplique

Principios del Lean

- Especificar qué actividades crean valor para el cliente
- Identificar todos los pasos a lo largo del proyecto
- Hacer que el proceso fluya
- Fabricar solamente lo que el cliente pide
- Eliminar desperdicios continuamente

### Generador de valor

Se genera valor cuando las actividades que inciden sobre una determinada materia prima o servicio, tienen como único objetivo transformarlo en algo diferente, por lo cual el cliente o usuario se encuentra dispuesto a comprar o consumir

## 2. Material y métodos

La metodología aplicada es de tipo cualitativa y tuvo como objetivo encuestar a Mypes del sector textil de la ciudad de Lima. Se realizó una encuesta en temas relacionados a la aplicación de herramientas de mejora continua y su impacto en la toma de decisiones dentro de las operaciones de la empresa, esto con el fin de ver y analizar la situación actual de las organizaciones.

La encuesta se direccionó en plantear una serie de preguntas relacionadas a los puntos mencionados. Las preguntas que se formularon fueron en su mayoría de tipo dicotómicas, es decir, con opciones de respuesta de *si o no*. Mediante esta encuesta se logró determinar el grado de conocimiento respecto a las herramientas de mejora continua aplicados en las Mypes del rubro textil.

En el artículo de investigación se busca determinar el grado de incidencia de la mejora continua en empresas del rubro mencionado frente a la gerencia de operaciones. Las distintas metodologías de la mejora continua permiten lograr buenos resultados en un tiempo establecido según los objetivos planificados, además es importante que los

trabajadores de las empresas estén capacitados en el manejo y aplicación de las herramientas de mejora continua.

### 3. Resultados

La investigación estuvo dirigida a las empresas Mype del área textil y son las siguientes:

Nombre del listado de las empresas

1. S.A Boutique D' Claros
2. S.A Daltex
3. E.R.R.L Comercial Merced
4. S.A Dewar
5. S.A Fox
6. S.A Mauricio's
7. S.A Doblemente
8. S.A Alexi

**Tabla N°1:** Preguntas y respuestas del cuestionario

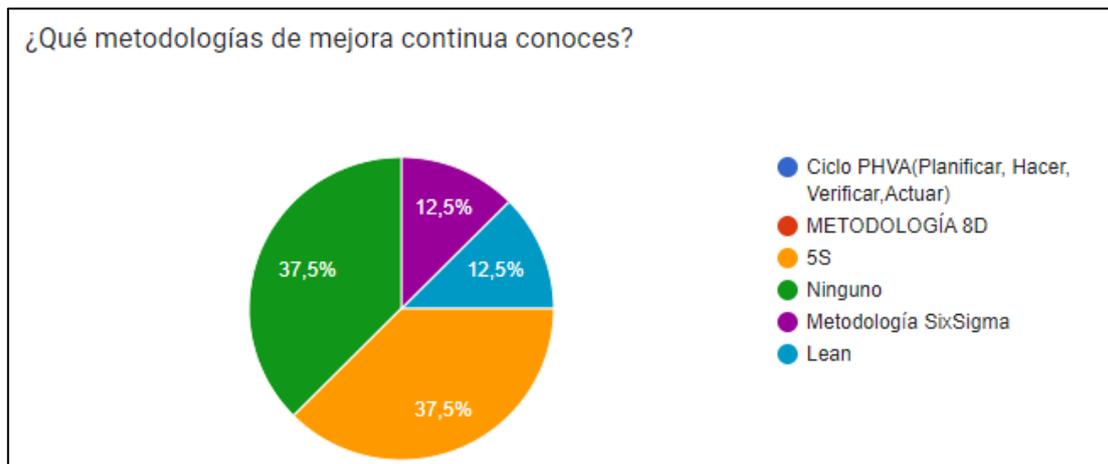
P1. ¿Cuál es el nombre de la empresa en la que trabaja?	P2. ¿A qué rubro pertenece la empresa en la que trabajas?	P3. ¿Sabe usted lo que es la mejora continua?	P4 ¿Ha aplicado alguna vez la metodología PHVA (Ciclo de Deming)?	P5. ¿Su empresa aplica permanentemente la mejora continua?	P6. ¿Conoce usted las ventajas de la aplicación de metodologías de mejora continua?	P7 ¿Qué metodologías de mejora continua conoces?	P8. ¿Considera usted que es necesario la aplicación de herramientas de mejora continua dentro de la empresa en la que trabaja?
S. A Fox	Comercio	no	No	No	No	5S	Sí
S.A Mauricio's	Comercio	si	No	No	No	Metodología SixSigma	Sí
S.A Doblemente	Comercio	si	No	No	No	Ninguno	No
S.A Alexi	Comercio	si	No	No	Si	5S	Sí
S.A Boutique D'Claros		si	No	No	Si	Lean	Sí
S.A Daltex	Comercio	no	No	Sí	No	Ninguno	No
E.R.R.L Comercial Merced	Manufactura	si	No	No	Si	5S	Sí
S.A Dewar	Comercio	si	No	No	No	Ninguno	Sí

Fuente: Elaboración propia

Para la fase de encuesta, se estructuró un formulario con 8 preguntas, de las cuales se seleccionaron 5 por considerarse las más relevantes. Las preguntas formuladas son dicotómicas con opciones de respuesta de *si o no*, esto evidencia el conocimiento o desconocimiento del entrevistado respecto a los temas en cuestión y el otro con

opciones múltiples. La figura 2 muestra el conocimiento de distintas herramientas de mejora continua y los resultados son presentados en términos porcentuales en la Tabla 2.

**Figura N°2:** Preguntas de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

**Tabla N°2:** Preguntas dicotómicas y respuestas de la entrevista

Pregunta	Respuesta	
	SI	NO
P3. ¿Sabe usted lo que es la mejora continua?	75%	25%
P4 ¿Ha aplicado alguna vez la metodología PHVA (Ciclo de Deming)?	0%	100%
P5. ¿Su empresa aplica permanentemente la mejora continua?	12,5%	87,5%
P6. ¿Conoce usted las ventajas de la aplicación de metodologías de mejora continua?	37,5%	62,5%
P8. ¿Considera usted que es necesario la aplicación de herramientas de mejora continua dentro de la empresa en la que trabaja?	75%	25%

Fuente: Elaboración propia

El sector textil está entre las 5 industrias manufactureras que genera más trabajo y PBI al Perú es por eso que nos enfocamos en los negocios de compra y venta de rubro textil ya sea productos intermedios o finales, observamos que la causa de un lento crecimiento en las Mypes a comparación con países de Europa o Asia, se manifiesta por lo general en la poca o nula aplicación de metodologías de mejora continua y la no estandarización de sus procesos o políticas de trabajo.

En la tabla 3 se realiza la comparación de tres metodologías muy importantes que adaptándolo a las necesidades y requerimientos propios de cada empresa se puede mejorar y optimizar los procesos en las distintas áreas de cada organización, además esto canalizará a la modernidad para usar como herramienta la tecnología en marketing, recursos humanos, ventas, logística, software ERP, etc.

**Tabla N°3:** Comparación de metodologías

	<b>Kaizen</b>	<b>5S</b>	<b>Lean</b>
<b>Metodología</b>	Mejora continua en la empresa.	Orden, limpieza y autodominio.	Pensamiento práctico y con conexión en diferentes áreas para obtener valor en todo lo que se hace.
<b>Ventajas</b>	Mayor ganancia Menos accidentes laborales Mayor calidad Relaciones humanas mejoradas Analizar los indicadores de desempeño de los trabajadores	Trabajo ordenado y distribuido por áreas es más eficientes Genera cultura organizacional Tiempo de respuesta más corto	Reunión con diferentes áreas de la empresa para aportar valor a la organización Buscar oportunidades de mejora Reducir costo de la cadena de valor Tratar de eliminar todo lo que no aporta valor
<b>Desventajas</b>	Resistencia al cambio Diferencias culturales	Alta disciplina y rigurosidad para el trabajador	Falta de reconocimiento de la variabilidad en los procesos

Fuente: Elaboración propia

74

#### 4. Discusión

Se determina en el resultado que el 87,5% no aplica metodologías de mejora continua frente a un 12,5% que sí lo hace, estos porcentajes evidencian que las herramientas de mejora continua no son aplicadas en la mayoría de las empresas en cuestión; el 62,5% no conoce las ventajas de la aplicación de las metodologías de mejora continua contra solo un 37,5% afirmativo.

También se evidenció que respecto a si se conocía alguna metodología de mejora continua se sostuvo que la más conocida son las 5S con 37,5% además que un 75% de las empresas están de acuerdo con implementar una mejora continua si les da buenos resultados, es decir que el costo beneficio sea favorable para la empresa.

Se debe analizar cuál es la metodología de mejora continua que más se adecúe a las Mypes del rubro textil en particular.

#### 5. Conclusiones

1. Se deduce que las empresas en cuestión tienen una limitada aplicación de las herramientas de mejora continua dentro de sus operaciones, aunque ciertas prácticas requieren ciertos reajustes.
2. La mejora continua es primordial para la gerencia de operaciones, ya que permite tomar decisiones y mejorar los resultados.

3. Se determina cómo influye la mejora continua dentro de la organización y que al implementar las metodologías permitirán a la empresa mejorar sus procesos, estandarizar y optimizarlos.

## 6. Agradecimiento

Pretendemos hacer el agradecimiento a Dios por estar siempre presente en nuestras vidas guiándonos y al ingeniero Jorge Luis Roca Becerra por incentivar la investigación en la Facultad de Ingeniería Industrial.

## 7. Literatura citada

**Aldavert, J.; Vidal, E.; Lorente, J. & Aldavert, X.** (2016). *5S para la mejora continua*. Barcelona, España: Editorial Cims © Midac.

**Baldoceda Porrás, M. A.** (2018). Clima y compromiso organizacional en la gerencia de operaciones tecnológicas y aplicaciones en una institución bancaria, 2017. *Revista Muro de La Investigación*, 2(1). <https://doi.org/10.17162/rmi.v2i1.767>

**D'Alessio Ipinza, Fernando A.** (2013). *Administración de las operaciones productivas*. México: PEARSON.

**El Comercio.** "El ejemplo de Ambato y Tungurahua", El Comercio. [En línea]. Disponible en: <http://www.elcomercio.com/opinion/ejemplo-ambato-tungurahuaopinion-produccion.html>. [Accedido: 30-enero-2023]

**Esquivel Valverde, Á. F., León Robaina, R., & Castellanos Pallerols, G. M.** (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de La Dirección*, 11(2).

**Flores Masías, E. J.** (2019). Revisión del proceso de operaciones de TI para una empresa de servicios de salud. *Cátedra Villarreal*, 7(2). <https://doi.org/10.24039/cv201972823>

**García, M., Quispe, C. y Ráez, L.** (2003) "Mejora continua de la calidad en los procesos", *Ind. Data*, vol. 6, n.o 1.

**García, M., Quispe A., C., & Ráez G., L.** (2014). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6(1). <https://doi.org/10.15381/idata.v6i1.5992>

**Huamán Mejía, M. C.** (2011). Planeamiento estratégico con BSC en un modelo de excelencia en la Empresa Textil Hakeni y mejora continua. *Gestión En El Tercer Milenio*, 14(27). <https://doi.org/10.15381/gtm.v14i27.8852>

**Mamani, L. F.** (2018). Optimización del proceso productivo en el área de producción de una industria plástica. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*.

**Massaki, I.** (1998). Como implementar el Kaisen en el sitio de trabajo. Editorial: McGraw-Hill.

**Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming.** (2020). *Revista Venezolana de Gerencia.*  
<https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34301>

**Ortega Freire, Y. M., & Vaca, S.** (2018). Filosofía Lean y gerencia de operaciones: El caso de las empresas de Ambato, Ecuador. *Congreso de Ciencia y Tecnología ESPE, 13*(1). <https://doi.org/10.24133/ctespe.v13i1.819>

**Proaño Villavicencio, D. X., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E.** (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico, 6*(5).  
<https://doi.org/10.17993/3comp.2017.especial.50-56>

**Quiñonez Villa, N., & Salinas Gamboa, C.** (2016). Sistema de mejora continua en el área de producción de la empresa “Textiles Betex s.a.c” utilizando la metodología PHVA. Lima: Universidad de San Martín de Porres.

**Torres, S. G.** (2018). Mejora continua en la gestión del proceso de manufactura de una empresa de confecciones del Perú y su efecto en los indicadores de fabricación. *Mejora Continua.*

**Valenzo-Jiménez, M. A., Cazares Vázquez, G., Martínez-Arroyo, J. A., & Zamudio de la Cruz, A. G.** (2018). Perspectiva del cliente sobre una empresa textil de Guanajuato. Segundo pilar del Balanced Scorecard. *Mercados y Negocios, 38.* <https://doi.org/10.32870/myn.v0i38.7154>

REVISTA DE INVESTIGACIÓN MULTIDISCIPLINARIA



<http://www.ctscafe.pe>

Volumen VII- N° 19 Marzo 2023

138

*Contáctenos en nuestro correo electrónico  
[revistactscafe@ctscafe.pe](mailto:revistactscafe@ctscafe.pe)*

Página Web:

<http://ctscafe.pe>

Blog:

<https://ctscafeparaciudadanos.blogspot.com/>

Facebook

<https://www.facebook.com/Revista-CTSCafe-1822923591364746/>

