

La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial

Continuous improvement: Corporate competitiveness element

Imelda Zayas Barreras

Universidad Politécnica del Valle del Évora, México

Imelda.zayas@upve.edu.mx

<http://orcid.org/0000-0002-5643-5711>

Resumen

En los últimos años dentro del municipio de Angostura, Sinaloa; el emprendimiento empresarial ha aumentado, dando a la apertura de pequeñas empresas familiares en la región, mismas que se vuelven el sustento diario de estas familias, sin embargo, en negocios de este tipo y de menor tamaño, las prácticas administrativas o empresariales se realizan de manera empírica y obsoleta, dejando sus economías estancadas y evitando su crecimiento al pasar de los años.

Lo anterior conlleva a que los propietarios de estas pequeñas empresas no manejan certificaciones de calidad y por ende tienen acceso limitado a mercados extranjeros, desconocen totalmente los términos de mejora continua, se han quedado en un rezago utilizando las mismas prácticas de negocios de siempre.

El propósito general de la investigación es determinar si las empresas del municipio de Angostura, Sinaloa; conocen y aplican la mejora continua, como un elemento de crecimiento y competitividad en el mercado.

La metodología aplicada fue cualitativa, encuestando a 93 empresas a través de la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple, realizadas a través de formulario drive, por situaciones de pandemia por COVID-19.

En resultados se encontró que de las 93 encuestas el 64.1% de las empresas ha escuchado el término de mejora continua, el 63% involucra al personal en las mejoras internas de la empresa, siendo motivados los trabajadores en un 38% con bonos de producción cuando proponen mejoras a la empresa, el 58.7% nunca ha recibido asesorías externas en implementación de mejora continua, así mismo el 76.1% señalo que están dispuestos a implementar mejoras continua que impliquen reestructurar sus procesos internos.

Las empresas del municipio de Angostura, tienen poco conocimiento de la mejora continua, pero se interesan de mejorar sus procesos para desarrollar habilidades y productos que permitan enfrentar un mejor mercado competitivo, por lo que la mejora continua si es un elemento necesario

de la competitividad, porque las empresas así lo indican cuando se enfrentan a la realidad de que requieren de un crecimiento sostenido.

Palabras Clave: Calidad, gestión, organización, cultura empresarial

Abstract

In recent years within the municipality of Angostura, Sinaloa; Entrepreneurship has increased, leading to the opening of small family businesses in the region, which become the daily sustenance of these families, however, in businesses of this type and of smaller size, administrative or business practices are carried out in a empirical and obsolete way, leaving their economies stagnant and preventing their growth over the years.

This means that the owners of these small companies do not handle quality certifications and therefore have limited access to foreign markets, they are totally unaware of the terms of continuous improvement, they have lagged behind using the same business practices as always.

The general purpose of the investigation is to determine if the companies of the municipality of Angostura, Sinaloa; they know and apply continuous improvement, as an element of growth and competitiveness in the market.

The applied methodology was qualitative, surveying 93 companies through the simple random probability sampling technique, carried out through the drive form, for COVID-19 pandemic situations.

In results, it was found that of the 93 surveys, 64.1% of the companies have heard the term of continuous improvement, 63% involve the staff in the internal improvements of the company, the workers being motivated in 38% with production bonuses when propose improvements to the company, 58.7% have never received external advice on the implementation of continuous improvement, likewise 76.1% indicated that they are willing to implement continuous improvements that imply restructuring their internal processes.

The companies of the municipality of Angostura have little knowledge of continuous improvement, but they are interested in improving their processes to develop skills and products that allow them to face a better competitive market, so continuous improvement is a necessary element of competitiveness, because companies indicate this when they face the reality that they require sustained growth.

Keywords: Quality, management, organization, business culture.

Fecha Recepción: Enero 2021

Fecha Aceptación: Julio 2021

Introducción

La mayoría de las empresas en el municipio de Angostura, Sinaloa, son negocios MIPyME's dedicados comúnmente al comercio local, servicios, producción de productos nacionales, así como a actividades agropecuarias y acuícolas en cuanto a empresarios de menor tamaño. En los últimos años, el emprendimiento empresarial ha ido en aumento dando a la apertura de pequeñas empresas familiares en la región, mismas que se vuelven el sustento diario de estas familias, sin embargo, en negocios de este tipo y de menor tamaño, las prácticas administrativas o empresariales se realizan de manera empírica y obsoleta, dejando sus economías estancadas y evitando su crecimiento al pasar de los años.

Lo anterior conlleva a que los propietarios de estas pequeñas empresas no manejan certificaciones de calidad y por ende tienen acceso limitado a mercados extranjeros, desconocen totalmente los términos de mejora continua, se han quedado en un rezago utilizando las mismas prácticas de negocios de siempre, y es que para ellos las mejoras se basan simplemente en generar mínimos cambios en sus procesos internos, pero realmente no conocen a lo que esto conlleva. La gestión de la calidad es un término ligado a la mejora continua, y si bien los micro empresarios tratan de someter sus productos, servicios o procesos a un control de calidad, siguen cometiendo errores al no implementar una correcta logística y procesos administrativos adecuados, no adquieren capacitación para el uso de nuevas tecnologías, no reciben asesorías de instituciones externas, etc., estas empresas se aíslan y trabajan solas, realizan pequeños cambios en sus productos o procesos productivos pero no se consideran innovaciones y mucho menos mejoras competitivas, y por ende no saben cómo enfrentar grandes cambios organizacionales; lo anterior se debe al desconocimiento de diversas técnicas como la mejora continua en sus procesos.

Cabe agregar que existe una deficiencia en apoyos hacia las Pymes, en cuestión de cursos y capacitaciones externas para promover el mejoramiento y aunque indirectamente, algunos organismos externos han tratado de implementar una cultura de aprendizaje en estas empresas del Municipio, la desconfianza y falta de tiempo de los propietarios ha frenado las oportunidades de conocer más acerca de las mejoras que pueden lograrse en sus empresas. Algunos incluso no se convencen de la situación que actualmente se vive, y de las necesidades que diariamente surgen en el mercado, les es difícil entender que deben cambiarse las prácticas tradicionales, pues en su momento funcionaban para un negocio de menor tamaño, pero hoy en día no es suficiente incluso para ellos, además, no solo se busca estar dentro de la competencia sino ser competitivo, y para ello se debe poner atención a los procesos estratégicos y las mejoras. La gerencia de una empresa ya no trabaja sola, actualmente se sabe que las actividades empresariales, las innovaciones, los

cambios y mejoras exigen la colaboración de todo el equipo de trabajo o fuerza laboral, fomentando en los colaboradores la cultura de participación, por ejemplo, mediante los sistemas de sugerencias.

La mejora continua es asociada a con una diversidad de desarrollos organizacionales, y por ello se pretende fomentar una mejor cultura empresarial en las MIPyME`s del municipio de Angostura, Sinaloa, lo cual generaría beneficios como la reducción de costos, tiempos y el logro de estándares de alta calidad, pues si este mejoramiento continuo se establece en los procesos de producción, por ejemplo, propiciaría a una reducción de productos defectuosos, menor desperdicio de materias primas, incremento de la productividad, aumento de la competitividad y mayor satisfacción de los clientes, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.

La mejora continua de los procesos y su contribución a la competitividad empresarial

El concepto de mejora continua hace referencia a una filosofía de negocio cuyo origen es japonés, misma que impone disciplina y una dirección de cambio empresarial aplicada a cada proceso de la organización, con el fin de fomentar ventajas competitivas basadas en la perfección de la calidad o calidad total. La mejora continua no solo pretende lograr procesos productivos de calidad sino que se puede lograr calidad en la gestión estratégica, operativa y procesos administrativos, etc., citado por Guadamillas Gómez (1999:597) “La Mejora Continua (MC) es una filosofía de dirección que trata de conseguir ventajas competitivas basadas en la mejora de los niveles de calidad de los productos y de la gestión estratégica y operativa de los procesos mediante la introducción de continuos y pequeños cambios realizados de forma sistemática. Estos métodos surgen para dar respuesta a los retos que suponen para las empresas los requerimientos de los clientes y la fuerte acción de la competencia, que caracterizan el actual escenario económico. Conseguir un nivel de competitividad elevado supone incrementar permanentemente la eficiencia y esto puede lograrse con una dinámica de MC”. Cabe agregar que, para llevar a cabo este sistema de dirección se requiere generar cambios en la estrategia de la empresa, en equipos de trabajo, procesos internos, funciones o actividades, sistemas de producción e incluso en las relaciones con clientes y proveedores, en resumen, todas las actividades relacionadas con la dirección de la organización.

Por su parte Alarcón Gavilanes (2017:14), señala que “La Mejora Continua, parte fundamental para el logro empresarial en esta época de constante cambio, se concentra en buscar permanentemente la mejora de los procesos empleando una estricta disciplina en calidad, productividad, satisfacción del cliente, tiempos del ciclo y costos”.

El mejoramiento continuo es una serie de pasos que describe la esencia de la calidad e indica lo que las empresas requieren para ser competitivas, como lo indica Gómez Valdez y Cervantes Collado (2019: 1437) “El Mejoramiento Continuo, se puede explicar diciendo que es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. La calidad es la base de una economía sana, ya que las mejoras a la calidad desatan una reacción en cadena que al final genera crecimiento en el nivel de empleo”

Los autores Proaño Villavicencio, Gisbert Soler y Pérez Bernabeu (2017: 52) indican que “Es normal que el ambiente empresarial este sujeto a competencias en el mercado, y a medida que su crecimiento es superior las empresas deben enfrentar nuevos retos por lo que deben ir mejorando en el transcurso del tiempo, a través de la aplicación de métodos de mejora continua, para poder superar sus debilidades y ser más competitivas en el entorno.

El plan de mejora es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuyan al progreso constante”.

Las MIPyME`s del municipio de Angostura, Sinaloa, conservan una cultura de mantenimiento de su nivel de producción, procesos, actividades, planes, resultados, etc., esto significa que se preocupan tanto por mantener un status estable en sus funciones que no tienen tiempo para proyectar mejoras a futuro. Lo anterior hace referencia a la deficiencia de una mentalidad de crecimiento, pocas mejoras y gran resistencia al cambio, indicado por Ornelas Cárdenas (2003:16) “En una organización donde el esfuerzo diario está enfocado principalmente al mantenimiento de los planes, de los estándares de trabajo, de los resultados obtenidos, de las condiciones de la maquinaria, la actitud del administrador reactivo es el motor de las acciones. Las decisiones son tomadas con base en las necesidades de mantener un status y no conforme a un plan de crecimiento debido a que no hay tiempo suficiente para atender ambos proyectos. El mantenimiento, como su nombre lo indica, no busca mejorar sino seguir igual, lo cual no es posible en un ambiente de competencia como el que vivimos si no mejoramos diariamente. Dado que nuestros competidores si pueden estar mejorando, el buscar seguir estando como siempre significa quedarse atrás”. Al comienzo, una empresa puede no notar o resentir las consecuencias de un enfoque de mantenimiento, sobre todo porque son MIPyME`s y sus actividades resultan ser menos complejas, pero a futuro se puede notar que aquellas empresas que llevan a cabo el proceso de mejora continua concentran sus mayores esfuerzos en aspectos productivos reduciendo tiempo y recursos.

La mejora continua contribuye al aumento de competitividad al optimizar los niveles de calidad y productividad, erradicar errores en procesos y fomentar en los empleados una cultura de aprendizaje, en base a lo anterior, esta mejora trae consigo la necesidad de invertir en continuos programas de capacitación, pues al final son los mismos trabajadores quienes hacen el cambio, señalado por Ornelas Cárdenas (2003:23) “En las empresas seriamente comprometidas con el cambio y la mejora continua de sus organizaciones existe una conciencia real de que es necesario invertir en un programa continuo de capacitación para sus empleados y trabajadores. La capacitación permite la evolución de la simple mano de obra (que de hecho es una manera deshumanizante de llamar al factor humano) hacia el aprovechamiento de la capacidad de cada miembro de la organización como "mente de obra"”. Es aquí donde se hace hincapié a las MIPyME's del Municipio para que inviertan en capacitación, cuyo propósito es aprovechar la creatividad y aptitudes de los empleados que tienen contacto directo con el proceso de producción, con lo clientes, con la creación del servicio, con las tareas administrativas, financieras, directivas, etc., debido a que la mejora continua permitirá que una empresa adquiera la capacidad de permanecer en un mercado competitivo.

La mejora continua se efectúa como una estrategia corporativa que yace desde la alta administración y dirección, donde se toman las decisiones sobre políticas, metas, cambios, reingeniería de procesos y mejoras, procedimientos, entre otras, mientras que el nivel operativo ejecuta los planes de mejora, lo anterior hace referencia a la necesidad de que los directivos de alto mando sean los principales gestores de la mejora continua, no significa que los trabajadores no tengan la capacidad de fungir como líderes sino que los directivos son quienes tienen los atributos de aceptar o desplazar las acciones, distribuyendo las tareas planeadas al resto de los empleados, respetando jerarquía de puestos, así como sugerencias y aportaciones de los mismos empleados, mencionado por Alvarado Ramírez y Pumisacho Álvaro (2017:484) “La alta administración introduce el Kaizen como estrategia corporativa, proporcionando apoyo y dirección, estableciendo políticas, metas y construyendo sistemas, procedimientos y estructuras (Imai, 1989; Brunet & New, 2003). En cambio, los gerentes de nivel medio, despliegan y ejecutan las metas, usan programas de entrenamiento, desarrollan habilidades, establecen, mantienen y mejoran los estándares (Imai, 1989; Wittenberg, 1994). Así, la primera línea, formula planes, apoya a los círculos de calidad y al sistema de sugerencias; y el nivel operativo, practica un autodesarrollo constante, ampliando las habilidades y el desempeño (Imai, 1989). En consecuencia, administradores, gerentes y empleados trabajan juntos en la identificación de posibles mejoras (Van Scyoc, 2008)”. Durante el proceso de mejora es imprescindible generar la retroalimentación y fluidez de información por medio de la comunicación vertical y horizontal, de

manera que se logre potenciar la interacción de los recursos humanos que participan en este proceso y asimismo establecer sistemas de control continuos sobre los cambios y resultados.

Por otro lado, se dice de las ventajas y beneficios que tienen implementar Kaizen en las organizaciones como lo indican Montijo Valenzuela, Cano Martínez y Ramírez Torres (2020: 59) “Son muchas las ventajas y beneficios que presenta la implementación de la metodología Kaizen aplicada a la industria; sin embargo, varios autores coinciden en que se reducen los costos en relación con la mejora continua de la productividad, calidad y la minimización de los reprocesos, todos estos de carácter aplicable a cualquier organización o proceso industrial”.

De acuerdo a lo anterior se tiene que la mejora continua de los procesos se puede aplicar a través de six sigma como es indicado por los autores, Bueno Tacuri y Jácome Ortega (2021:340) “El six sigma es una metodología de trabajo aplicado a la empresa, cuyo objetivo es medir la eficacia operativa de las empresas o buscar sus opciones y alternativas para mejorar la meta; creando un sistema para mejorar los procesos dentro de las empresas hasta llegar a un nivel de la sigma seis que se define como una herramienta cuya finalidad será medir para mejorar la calidad en su totalidad. También se definen como una metodología basada en datos para conseguir mejorar la calidad, cada vez más cercana a la perfección; en definitiva, sigma es diseño, comunicación, formación, producción administración, entre otros”.

También es importante recalcar que la mejora continua es parte de una cultura organizacional como lo señala Erazo Calvopiña y Salguero Barba (2021: 142) “La mejora continua es una cultura, una forma de ser de las personas y de las organizaciones en donde mejorar es la meta fundamental. Para que una institución sea competitiva no basta con implantar mejoras aisladas o accidentales, sino que necesita ponerla en práctica de manera constante, estratégica y sistemática. En esto está el secreto de la continuidad y el éxito de la mejora para lo que se requiere disciplina y perseverancia”.

También los autores hablan de dos métodos para la mejora continua, como lo indican Montesinos González, Vázquez Cid de León, Maya Espinoza y Gracida Gracida (2020: 1864) “En la literatura existen varios métodos para la mejora continua en la calidad de la producción de diferentes empresas, algunos de ellos son: el Modelo Self Lead Team (Modelo de Equipo Autónomo) basado en equipos autodirigidos, para la mejora continua e innovación del área de producción de las empresas (Rujano, Jacobo, Nuñez y Anaya, 2020), y el Ciclo de Mejora de Deming (1986 y 1989) que consta de cuatro pasos para mejorar continuamente la calidad de la producción de una empresa. El Ciclo de Deming consta de cuatro pasos: Planificar, Hacer, Actuar y Verificar (PHVA o por sus siglas en inglés PDCA: Plan, Do, Check and Act), es una estrategia de mejora continua de la

calidad (Deming, 1989 y Summer, 2006). Fue desarrollado por Edward Deming y consiste en un ciclo dinámico de cuatro etapas: Planificar, Hacer, Actuar y Verificar, que se puede emplear en procesos y proyectos de las organizaciones para mejorar continuamente su calidad”.

La aplicación de la mejora continua en las Micro y Pymes del municipio de Angostura, Sinaloa, y sus limitantes

La mejora continua en las pequeñas y medianas empresas del país implica cambiar el sistema de trabajo y organización del recurso humano, implantar una mentalidad de crecimiento y evitar la mediocridad de sus resultados. Se pretende impulsar a las MIPyME`s del municipio de Angostura, Sinaloa, hacia un proceso de mejora, asegurando su subsistencia en el mercado e incrementando la competitividad empresarial, analizado por Zamora Rodríguez (2016:7) “Las PyMES mexicanas requieren adaptar un modelo operativo eficaz como base de su sistema de trabajo. Un modelo que represente aspectos de su realidad, y que integre los métodos productivos necesarios que les ayuden a reducir sus costos, usando eficientemente sus recursos (Espinoza Méndez, 2010). Este proceso requiere que los empresarios estén dispuestos a darle el seguimiento correcto que permite alcanzar su objetivo, se necesita cambiar la manera de operar interna, y también la mentalidad que lo único que provoca es que estas empresas cierren y no crezcan. Por ello el proceso de mejora no solo debe introducirse por sí solo a las PyMES, si no que valla de la mano con otros, que creen una necesidad en los empresarios por este, y que ayuden a la implementación de dicho proceso”. El mejoramiento continuo en las empresas de menor tamaño no es tarea imposible, estas tienen la oportunidad de implementar pequeñas pero progresivas mejoras que generen un impacto positivo en el funcionamiento de la empresa.

Como se ha hecho mención en párrafos anteriores, el propósito de la mejora continua en las micro y Pymes del municipio de Angostura, Sinaloa, no solo es crear dichas mejoras de calidad en los procesos de elaboración de los productos o en la creación de algún servicio, sino que estas medidas sean aplicadas a cada uno de los procesos que tienen relación directa e indirecta con el producto final, desde que se recibe en almacén la materia prima e insumos necesarios hasta el proceso de distribución y logística, Interpretado por Hernández Reyes (2015:8) “Un factor de suma importancia dentro de la búsqueda del buen desarrollo de las PYMES es la búsqueda diaria de una mejora dentro del tema de la calidad no solo del producto mismo; sino también de todos los procesos involucrados en su elaboración, desde la llegada de una materia prima adecuada hasta un buen plan final de distribución. Actualmente muchas de estas empresas no cuentan con una cultura de mejora continua, no porque no exista el deseo de elaborar un producto de calidad, sino por un desconocimiento del tema y de los beneficios que obtendrían gracias a la implementación de una

estrategia de calidad”. Uno de los principales problemas o barreras a las cuales se enfrentan las MIPyME`s del Municipio es la dificultad de los empresarios para detectar, priorizar y admitir que existen problemas en sus procesos internos y aunque las grandes empresas optan por recurrir a las auditorias externas para identificar situaciones de riesgo, las de menor tamaño no cuentan con los recursos económicos para cubrir los gastos de éstas.

La mejora continua representa una fuerte inversión cuando los problemas detectados son demasiados, y aquí la falta de recursos se convierte en otra limitante para las empresas de menor tamaño de la región. Además, el no contar con recursos humanos calificados para ejecutar dichas mejoras y la rotación o movilidad del personal también se convierte en un factor crítico, planteado por Marín García, Bautista Poveda y García Sabater (2014:156) “La falta de recursos ha sido identificada como un inhibidor de los procesos de mejora continua, sobre todo en lo referente a recursos humanos; disponibilidad del personal necesario para participar en las actividades de mejora. La rotación del personal y la movilidad de los empleados constituyen también un factor crítico (Bateman y Rich, 2003). Las empresas necesitan disponer de los recursos necesarios para establecer sistemas y procesos que soporten la utilización de las herramientas de mejora continua (Jorgensen et al., 2003). Es importante contar con los recursos necesarios para dar una respuesta rápida a las propuestas recibidas por parte de la organización (Rapp y Eklund, 2002)”. Las MIPyME`s no solo se enfrentan a un personal poco capaz de crear mejoras en sus actividades, sino que la mayor responsabilidad recae sobre los empresarios o propietarios de éstas, mismos que desconocen cómo llevar una correcta administración y mantener en funcionamiento cada área, esto provoca a su vez una desorganización de sus procesos, controles y recurso humano.

La necesidad de implantar una cultura de mejora continua e innovación en las pequeñas empresas de la región lleva como propósito lograr cerrar la brecha tecnológica que existe entre las grandes economías totalmente desarrolladas y aquellas en vías de desarrollo, convirtiendo estas mejoras en una ventaja competitiva, pues actualmente se reconoce que las MIPyME`s cuentan como una mayor flexibilidad en sus procesos y estructura debido a su menor tamaño, argumentado por Zamora Rodríguez (2016:8) “La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades (Aguilar Morales, 2010). Por lo que decimos que siempre en el mundo de la empresas, la innovación es un parteaguas para que estas crezcan o por lo contrario vengan a menos, en este caso las PyMES tienen las posibilidad de crecer, mantenerse o cerrar, por ello la mejora continua es un proceso que les permite evaluar cada uno de las funciones que se realizan dentro de la empresa, analizar las posibles mejoras y poner en marcha estas a cierto tiempo, y seguir innovando constantemente de manera que exista una mejora

general”. La innovación implica, por ello, la inversión en mano de obra, información, investigación, equipos, materiales e incluso la reingeniería de procesos.

La implantación de la mejora continua requiere mecanismos de apoyo y sistemas de incentivos para promover en los empleados la iniciativa de idear mejoras e innovaciones en sus actividades y procesos empresariales, esto no quiere decir que se trata de premiar a individuos concretos, sino que se debe reconocer los esfuerzos adicionales que los empleados ofrecen a la empresa, promoviendo así la creación de activos intangibles en el recurso humano, sugerido por Guadamillas Gómez (1999:599) “La implantación de la MC necesita mecanismos de apoyo, sistemas de incentivos y reconocimientos individuales y de grupos. Es importante establecer un sistema de recompensas para retribuir de forma adecuada a los trabajadores que hayan aportado alguna mejora o establecido sistemas de reducción de costes. Estas retribuciones se deben calcular tratando de favorecer la cooperación entre departamentos y evitar que los aumentos en la productividad supongan desventajas como reducciones en el presupuesto de los grupos que las han conseguido o disminuciones del empleo. Este sistema puede ser adecuado para valorar tres factores básicos en las personas que son su formación teórica, experiencia práctica y creatividad, los cuales determinan la capacidad de aportar sugerencias que se conviertan en mejoras. Sin embargo, el objetivo no es premiar a individuos concretos, sino favorecer una cultura que fomente una actitud creativa del equipo humano para que genere activos intangibles. Así, la innovación evoluciona desde el aspecto puramente tecnológico hasta las ideas apalancamiento intelectual”. Cabe agregar que, un sistema de sugerencias puede ser una herramienta de apoyo al fomento de mejoras, dándole la oportunidad a los empleados a participar en la propuesta de éstas de manera equitativa sin importar el puesto laboral que ocupen.

La mentalidad de los micro empresarios del municipio de Angostura, Sinaloa, se basa en creer que no son acreedores de grandes oportunidades de mejora debido a la falta de recursos económicos, iniciativa, innovaciones y conocimientos adecuados, sin embargo, la filosofía Kaizen se adapta a pequeños cambios como la gestión, el uso de herramientas administrativas para mejorar la calidad en procesos y áreas, así como aprovechar los recursos materiales aunque sean pocos, registrado por Proaño Quezada, Gisbert Soler y Pérez Bernabeu (2017:33) “Con frecuencia se tiende a pensar que las más avanzadas herramientas de gestión son únicamente aptas para grandes multinacionales que invierten grandes cantidades de dinero y recursos en el desarrollo de la gestión empresarial...Las empresas familiares, en su mayoría PYMES, encuentran en la gestión y administración uno de sus principales retos por las diferentes circunstancias antes mencionadas. Tomando en cuenta que la filosofía Kaizen se puede aplicar en todos los ámbitos, proponemos implementar herramientas de mejora continua que acompañadas con una filosofía Kaizen permitan

solventar las barreras que representan retos en la permanencia, gestión y administración de las empresas familiares”. Otras de las barreras que enfrentan las micro empresas familiares se debe a la falta de políticas de trabajo y comunicación, pues su manera de laborar se realiza de manera informal por tener vínculos familiares en el organigrama.

Objetivo

En la presente investigación se estableció como objetivo principal el determinar la importancia de la mejora continua en las organizaciones, a través de encuestas aplicadas a propietarios y administradores de las empresas del municipio de Angostura, Sinaloa, para identificar como la mejora continua es un elemento de competitividad y crecimiento para las empresas.

Metodología Aplicada

Para la presente investigación se aplicó la metodología de naturaleza cualitativa, esto como resultado a la interacción que se tuvo con propietarios y administradores de las empresas del municipio de Angostura, Sinaloa; a través de la tecnología de la información y comunicación, utilizando el muestreo bajo la técnica de bola de nieve, la cual consiste en seleccionar al azar una entidad, misma que al término de su encuesta recomienda a otra para que sea encuestada y así sucesivamente, hasta que los datos de las respuestas alcanzan la saturación teórica, momento en el cual ya no es necesario continuar con la encuesta porque los resultados obtenidos son iguales.

La técnica que se empleo fue la encuesta, como indica Castañeda Jiménez, De la Torre Lozano, Morán Rodríguez y Lara Ramírez (2002:176) “consiste en la interrogación sistemática de individuos a fin de generalizar. Esta usa el cuestionario como instrumento, el cual debe diseñarse de modo que su comprensión resulte sencilla”.

El cuestionario fue construido por preguntas cerradas y se envió a los propietarios o administradores de las empresas a través de formulario google drive, por medio de correo electrónico o bien WhatsApp como medio de contacto, para obtener el mayor número de respuestas, esta modalidad fue utilizada debido a las condiciones presentadas por la pandemia de Covid-19, por lo que se logró contactar a 93 empresas de las cuales se obtuvieron los datos.

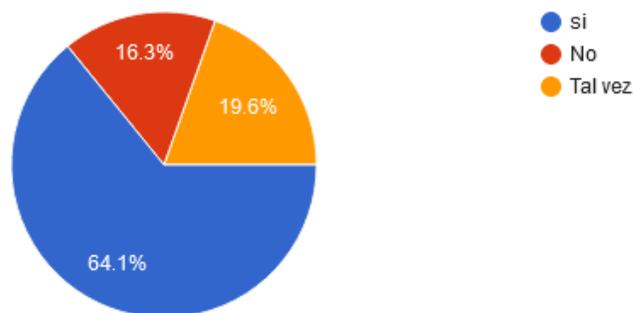
Resultados

Como resultados de las 93 empresas encuestadas se encontró que el 54.9% son empresas de comercio y el 25.3% son empresas de servicios, mientras que el 19.8% son empresas que se dedican al sector agropecuario, pesquero y educativo. Del total de empresas el 72.8% señaló que, si cuenta con profesionistas para realizar las actividades administrativas, mientras que el 23.9% indicó que no cuenta con profesionistas y el resto que es el 3.3% dijo que tal vez contaban con profesionistas.

Aún y cuando no todos los trabajadores son profesionistas en las empresas, se proporciona capacitación en un 55.4%, mientras que el 44.6% no capacita a sus empleados para que éstos sean más competitivos laboralmente dentro de la empresa.

En cuanto a la capacitación en los procesos de mejora continua de las empresas se encontró que el 60.9% si capacita a los trabajadores para promover el mejoramiento continuo de los procesos internos, mientras que el 39.1% no capacita a sus empleados y no les preocupan la mejora continua. Sin embargo; un gran porcentaje que es el 64.1% de los encuestados señaló que, si ha escuchado el término de mejora continua, el 19.6% tal vez si lo ha escuchado, pero no recuerda y el 16.3% no lo ha escuchado y no lo conoce como se observa en la siguiente gráfica

Figura 1. Conocimiento de mejora continua

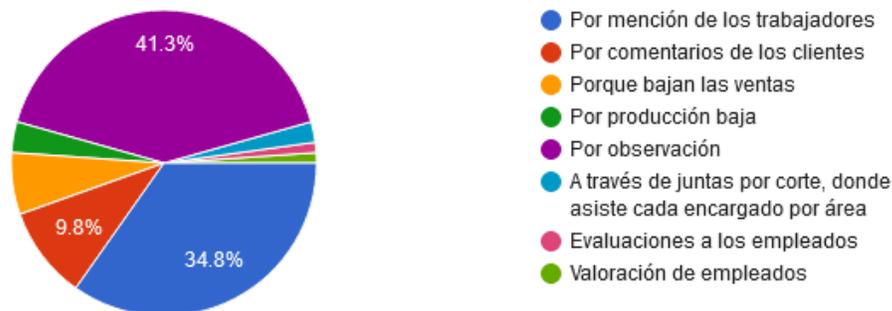


Fuente: Elaboración propia

Las empresas encuestadas algunas han realizado cambios en sus procesos de producción y servicios, como el 46.7% siempre ha realizados sus cambios, el 47.5 señaló que tal vez los han realizado y el 7.6% indicó que nunca han hecho cambios de ninguna índole dentro de la empresa.

Los encuestados indicaron que los problemas presentados dentro de la empresa son detectados de diversas formas como indica el 41.3% lo hace por medio de la observación, el 34.8% porque los trabajadores los mencionan a sus directivos, el 9.8% por comentarios de los clientes, mientras que el 14.1% manifestó que detectan que bajan las ventas, por baja producción, a través de juntas por corte, donde asiste el encargado por área y ellos señalan los problemas, por evaluaciones a los empleados o bien por la valoración de los empleados, como se observa en la siguiente gráfica.

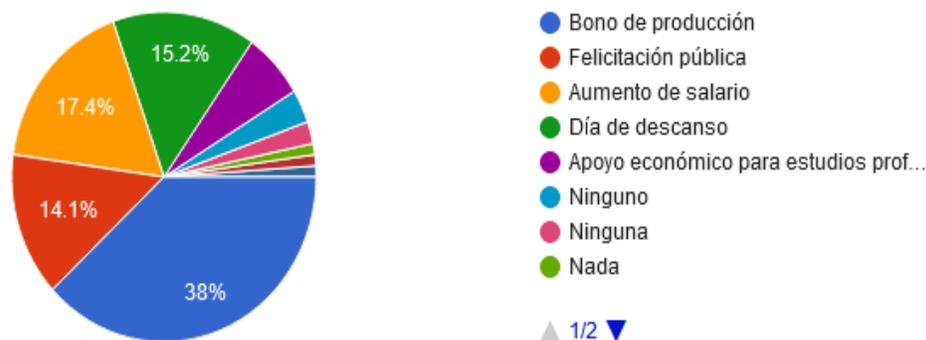
Figura 2. Formas de detectar problemas en las empresas



Fuente: Elaboración propia

Uno de los puntos importantes que se obtuvieron es que, si se involucra a los empleados en la mejora internas de la empresa, por lo que el 63% señaló que, si se les integra; el 26.1% indicó que a veces se les involucra, es decir no todo el tiempo de acuerdo a la actividad, mientras que el 10.9% de los encuestados no se les integra para nada en las mejoras de la empresa. Por su parte a los trabajadores que aportan mejoras a la empresa se les motiva de diversas formas, el 38% indico que un bono de producción, 17.4% con aumento de salario, 15.2% con un día de descanso, 14.1% con una felicitación pública dentro de la empresa y el resto que es 15.3% con apoyos económico para estudios profesionales o bien con ninguno de las anteriores formas.

Figura 3. Formas de motivación cuando aportan mejoras a la empresa



Fuente: Elaboración propia

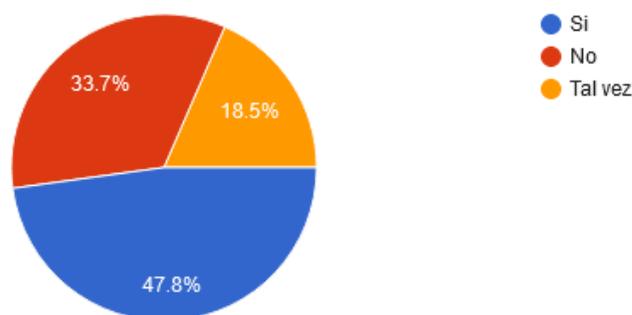
Las asesorías externas son muy importantes para las empresas, pero en cuanto a la implementación de la mejora continua se encontró que el 58.7% no ha recibido asesoría externa, el 33.7% si ha recibido dicha asesoría y el 7.6% indicó que nunca han recibido ninguna asesoría de empresas externas que les hable sobre la mejora continua y tampoco de cómo mejorar sus procesos de producción y de servicios.

Al tomar decisiones dentro de las empresas se requiere de personal capacitado para ello, por lo que se le pregunto a los encuestados respondiendo el 65.2% si se encuentran capacitados, el 21.7% no lo están, mientras que el 13% señaló que tal vez marcando la inseguridad existente de no tener personal capacitado para tomar decisiones en las mejoras requeridas.

En relación a la cultura de aprendizaje y participación fuertemente sostenibles se encontró que el 70.7% si lo aplica, el 22.8% indicó que tal vez se cuenta con ello, pero el resto que es 6.5% no presenta una cultura de aprendizaje.

Las empresas requieren de sistemas para evaluar los resultados de los procesos administrativos y mantener la competitividad de la empresa en todas sus áreas, encontrándose que 47.8% si utiliza sistemas, el 33.7% no lo utiliza y el resto 18.5% manifestó que tal vez los utiliza, como se demuestra en la siguiente gráfica.

Figura 4. Utilización de sistemas para evaluar resultados y mantener la competitividad de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Toda empresa necesita implementar mejoras continuas que impliquen reestructurar sus procesos internos, encontrándose que el 76.1% si está dispuesto a implementarlas y el 23.9% solo tal vez esté dispuesto, mostrando inseguridad, corroborando que la mayoría si quiere implementar mejoras en sus procesos internos. También se indagó sobre la disponibilidad de presupuesto para invertir en procesos de mejora continua, donde se encontró que el 52.2% si cuenta dicho presupuesto, el 42.4% tal vez esté dispuesto sin seguridad de realizarlo, mientras que el 5.4% señaló no estar dispuesto a invertir.

Existen limitantes a las que se enfrentan las Mipymes de la región cuando desean realizar mejoras o innovaciones en su negocio como se observa en la siguiente grafica el 51.1% es el financiamiento, 17.4% el temor a lo desconocido, 14.1% la resistencia al cambio, 9.8% la falta de capacitación a los empleados y el resto 7.6% es la falta de iniciativa por los administradores y la

poca demanda de la innovación, porque las personas buscan precios accesibles que no afecten a su economía y los emprendedores precios justos.

Figura 5. Limitantes de las Mipymes cuando desean realizar mejoras o innovaciones



Fuente: Elaboración propia

Al referirnos a la creencia de que si se implementa la mejora continua la empresa sería más competitiva en el mercado, los encuestados indicaron que el 88% si es factible y el resto que es el 12% señalo que tal vez se obtuviera.

Con respecto a la innovación de productos o mejora de procesos son un elemento para mejorar la competitividad empresarial el 94.6% señalo que si es verdad y el resto que es 5.4% indicó que tal vez, no están muy seguros de su respuesta.

Discusión

Las empresas del municipio de Angostura, Sinaloa; conocen de mejora continua y sus empleados en su mayoría están capacitados, pero no para desarrollar este aspecto sino para las actividades diarias de la empresa, por lo que se detecta que las organizaciones presentan dificultades a la hora de hablar de mejora continua.

Una de las principales formas de detectar problemas de los procesos de la empresa es la observación, sin embargo; también los trabajadores tienen la iniciativa de mencionar la existencia de los problemas y la forma de cómo solucionarlos, pero son pocas las empresas que gozan de este apoyo, situación que hace monótono el trabajo y deja toda mejora e innovación a los propietarios o administradores que sean consideradas por medio de la observación.

El financiamiento es una de las principales limitantes que presentan las empresas para realizar mejora continua e innovaciones de los procesos establecidos en su desarrollo; además en menor medida la existencia del temor a lo desconocido también hace que dichas empresas no quieran considerar aplicar la mejora continua en cada uno de sus procesos.

Considerando que las empresas participaran en la mejora continua éstas serían más competitivas en el mercado situación que la mayoría de las organizaciones señaló que si es factible esta aseveración; sin embargo, el resto indicó que tal vez serían competitivas, presentando ciertas dudas al respecto.

Cabe recalcar que las empresas que fueron encuestadas, una vez que conocieron y despejaron sus dudas sobre la mejora continua, manifestaron en su mayoría que, si están dispuestos a implementar la mejora continua en sus procesos, apoyándose con asesorías externas para mayor conocimiento del tema y de esta manera lograr el objetivo de la aplicación en los procesos de la empresa.

Por lo anteriormente descrito es importante señalar que la implementación de la mejora continua en cada uno de los procesos de las empresas es un elemento de competitividad empresarial, porque al mejorar tiende a crecer o desarrollarse más la empresa y el crecimiento permite mayor competitividad que es el objetivo principal a alcanzar con el desarrollo de la presente investigación.

Conclusiones

Una vez que se han analizado los resultados de la presente investigación se ha llegado a la conclusión de que las MIPyMEs del municipio de Angostura, Sinaloa, no implementan en su mayoría la mejora continua por temor a lo desconocido y por desconocimiento real del tema, por lo que buscarán la forma de recibir asesorías externas para orientarse del tema y aplicarlo a medida de sus posibilidades.

Un factor relevante por el cual no aplican la mejora continua es la falta de financiamiento que presentan las empresas, mismo que no permite buscar apoyo o asesorías para mayor conocimiento del tema de mejora continua, esto hace que las empresas se vuelvan vulnerables a la falta de economía existente.

Las empresas presentan la disponibilidad de integrarse a la mejora continua porque están seguras de que con ello obtendrán un mayor crecimiento y por lo tanto una mejor competitividad empresarial, que le abrirá las puertas a muchos otros mercados para sus ventas. Esto permitirá que dichas empresas se involucren mayormente a los temas de mejora continua y busquen apoyos financieros y reducir el temor a lo desconocido, que al final de cuentas les traerá mayores beneficios.

Futuras líneas de investigación

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación se determinó que las empresas no tienen capacitación por expertos sobre la mejora continua, y no es aplicada dentro de cada una de ellas, por lo que se pretende que otras investigaciones puedan trabajar líneas de investigación como la utilidad del ciclo de Deming para desarrollar la mejora continua en las organizaciones, además también los distintos elementos que integran la competitividad de las empresas a través de la mejora continua. Además, es conveniente que se analice los requerimientos de capacitación y distinción de los diferentes asesores internos y externos para que se lleve a cabo la capacitación sobre el tema de mejora continua.

Referencias

- Alarcón Gavilanes, J. C. (2017) *Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito, Ecuador* (Tesis Doctoral). Lima, Perú, consultado el día 17 de marzo de 2022 en: <https://industrial.unmsm.edu.pe/upg/archivos/TESIS2018/DOCTORADO/tesis11.pdf>
- Alvarado Ramírez, K. y Pumisacho Álvaro, V. (2017) Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio, ISSN: 1697-9818, Ecuador, consultado el día 21 de marzo del 2020 en: <https://core.ac.uk/download/pdf/81582997.pdf>
- Bueno Tacuri, A. E. y Jácome Ortega, M. J. (2021) Gestión de operaciones para la mejora continua en organizaciones, *Revista Koinonia*, Vol. 6. No. 12, DOI: <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1292> , consultado el día 18 de marzo 2022 en: <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967014/html/>
- Castañeda Jiménez, De la Torre Lozano, Morán Rodríguez y Lara Ramírez (2002) Metodología de la investigación, Primera edición, editorial McGraw-Hill Interamericana, México, ISBN: 10:970-10-3601-8.
- Erazo Calvopiña, M. y Salguero Barba, N. G. (2021) Mejora continua en las organizaciones a partir de la satisfacción de los stakeholders internos, *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, vol. 5, núm. 18, Consultado el día 18 de marzo de 2022 en: <https://www.redalyc.org/journal/6219/621968458007/html/>

- Guadamillas Gómez, F. (1999) La implantación de una estrategia de mejora continua: La experiencia de un grupo de empresas españolas, Castilla-La Mancha, España, consultado el día 21 de enero del 2022 en: <https://es.scribd.com/document/351731858/Dialnet-LaImplantacionDeUnaEstrategiaDeMejoraContinua-565265>
- Gómez Valdez, L. E. y Cervantes Collado K. E. (2019) El efecto de la mejora continua en la productividad y calidad, de la empresa PSF, Universidad Autónoma de Nuevo León, México, consultado el día 15 de marzo del 2022 en: http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.55.pdf
- Hernández Reyes J.J. (2015) Manual para la implementación de herramientas de mejora continua en microempresas, Puebla, consultado el día 21 de enero del 2022 en: https://www.academia.edu/22139272/MANUAL_PARA_LA_IMPLEMENTACION_DE_HERRAMIENTAS_DE_MEJORA_CONTINUA_EN_MICROEMPRESAS
- Marín García, J.A., Bautista Poveda, Y. y García Sabater, J.J. (2014) Etapas en la evolución de la mejora continua: ¿cómo viven las empresas el proceso? estudio de un caso, Valencia, España, consultado el día 21 de febrero del 2022 en: https://www.researchgate.net/publication/267685958_ETAPAS_EN_LA_EVOLUCION_DE_LA_MEJORA_CONTINUA_COMO_VIVEN_LAS_EMPRESAS_EL_PROCESO_ESTUDIO_DE_UN_CASO
- Montesinos González, S., Vázquez Cid de León, C., Maya Espinoza, I. y Gracida Gracida, E. B. (2020) Mejora continua en una empresa en México: estudio desde el sitio de Deming, *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 25, No. 92, ISSN: 1315-9984, consultado el día 18 de marzo del 2022 en: <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286036/29065286036.pdf>
- Montijo Valenzuela, E. E., Cano Martínez, O. E. y Ramírez Torres, F. (2020) Implementación de mejora continua de los procesos del área de mantenimiento en servicios de la industria manufacturera electrónica, *Revista Científica*, Vol. 24, No. 1, ISSN: 1665-0654, consultado el día 18 de marzo de 2022 en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=61461508007>
- Ornelas Cárdenas, M.T. (2003) *Mejora Continua en el Proceso Administrativo de Instituciones Públicas*, (Tesis de maestría). San Nicolás de los Garza, Nuevo León, consultado el día 28 de enero del 2022 en: <http://eprints.uanl.mx/1398/1/1020149295.pdf>

- Proaño Quezada, H.M., Gisbert Soler, V. y Pérez Bernabeu, E. (2017) Mejora continua enfocada a los problemas de empresas familiares, Valencia, España.
- Proaño Villavicencio, D. J., Gisbert Soler, V. y Pérez Bernabeu, E. (2017) Metodología para elaborar un plan de mejora continua, *revista 3C Empresa*, ISSN: 2254 – 3376, consultado el día 17 de marzo de 2022 en: https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf
- Zamora Rodríguez, J.F. (2016) Proceso de Mejora Continua en las Pymes, Puebla, consultado el día 21 de marzo del 2020 en: <https://es.slideshare.net/FernandoZamora12/ensayo-mejora-continua-en-las-pymes>