

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

ESCUELA DE POSGRADO

DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN



**MAESTRÍA EN EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA
MEJORA DE PROCESOS Y EN LA EFICIENCIA OPERATIVA DE
LA PLANTA DE DETERGENTES DE LA EMPRESA ALICORP
S.A.A.**

PRESENTADO POR:

SANTIAGO CRISTÓBAL ARMAS MENDOZA

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

2016

DEDICATORIAS:

Con profundo amor, respeto e infinito agradecimiento:

A Dios, por iluminar y bendecir mi camino.

A la memoria de mi padre **Santos**, por los consejos y enseñanza a la perseverancia para culminar el trabajo encomendado y a la memoria de mi madre **María**, que siempre inculcó a continuar en el camino de la sabiduría.

A mi adorada esposa **Cristina**, por su permanente e infinita comprensión para que mis proyectos se hagan realidad.

A mis hijos **Lilian, Reiner y Alexander**, por el apoyo brindado para alcanzar la meta trazada.

A mis hermanos **Emérita, Julio, Dominga, Leonor, Carlos y Odalis**, que siempre estuvieron alentando mis ideales y formación profesional.

AGRADECIMIENTO:

A mis profesores en reconocimiento a su ardua labor y a todas aquellas personas que contribuyeron a tan ansiado grado.

Santiago Cristóbal Armas Mendoza

ÍNDICE

CARÁTULA	1
AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS	2
ÍNDICE	3
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
Capítulo I: Fundamentos Teóricos	9
1.1 Marco Histórico	9
1.2 Marco Teórico	11
1.3 Investigaciones	67
1.4 Marco conceptual	73
Capítulo II: El Problema, objetivos, hipótesis y variables	76
2.1. Planteamiento del problema	76
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	76
2.1.2 Antecedentes teóricos	77
2.1.3 Definición del problema	82
2.1.3.1 Problema General	82
2.1.3.2 Problemas Específicos	82
2.2 Finalidad y Objetivos de la investigación	82
2.2.1 Finalidad	82
2.2.2 Objetivos: General y específicos	83
2.2.2.1 Objetivo General	83
2.2.2.2 Objetivos Específicos	83

2.2.3 Delimitación del estudio	83
2.2.4 Justificación e Importancia del estudio	83
2.3 Hipótesis y variables	84
2.3.1 Supuestos teóricos	84
2.3.2 Hipótesis principal y específicas	87
2.3.2.1 Hipótesis Principal	87
2.3.2.2 Hipótesis Específicas	87
2.3.3 Las variables e indicadores	87
Capítulo III: Método, técnica e instrumentos	89
3.1 Población y muestra	89
3.1.1 Población	89
3.1.2 Muestra	89
3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio	89
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	90
3.4 Procesamiento de datos	90
Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados	92
4.1 Presentación de resultados	92
4.2 Contrastación de Hipótesis	124
4.3 Discusión de resultados	127
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	135
5.1 Conclusiones	135
5.2 Recomendaciones	135
BIBLIOGRAFÍA	136

ANEXOS	140
Anexo N°1.- Instrumento de Recolección de Datos	140
Anexo N° 2.- Matriz de coherencia interna	148

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la influencia de la gestión administrativa en la mejora de procesos y en la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo: El tipo de investigación fue el explicativo y el nivel el aplicado.

Para el estudio se consideró la población del área de operaciones, la cual cuenta con 12 empleados, 4 practicantes y 262 operarios, es decir, un total de 278 trabajadores.

La muestra fue calculada probabilísticamente, la cual ascendió a 162 colaboradores, a los cuales se les aplicó el instrumento que constó de 26 preguntas, utilizando la escala de likert con alternativas de respuesta múltiple.

Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de SPEARMAN.

Finalmente, se pudo determinar que la gestión administrativa influye positivamente en la mejora de procesos y en la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

Palabras Claves: Gestión administrativa, Mejora de procesos, eficiencia operativa

ABSTRACT

This research aimed to determine the influence of administrative management in process improvement and operational efficiency of the plant detergent Alicorp SAA

Regarding the methodological aspects of work: The research was descriptive and the applied level.

For the study population in the area of operations, which has 12 employees, 4 trainees and 262 operators, a total of 278 workers was considered.

The sample was calculated probabilistically, which amounted to 162 employees, to which we applied the instrument consisted of 26 questions, using Likert scale with multiple choice alternatives.

We proceeded to analyze the results, then the hypothesis testing was performed using the statistical test known as Spearman's rank correlation coefficient.

Finally, it was determined that the administrative management has a positive influence on improving operational processes and plant efficiency detergent Alicorp SAA.

Keywords: administrative management, process improvement, operational efficiency.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las empresas se han convertido en más competitivas, tienen como objetivo principal, generar valor en sus organizaciones para diferenciarse de sus competidores, de esta manera, generar una mayor satisfacción por parte de los clientes y una mejor rentabilidad para la empresa.

La administración de los recursos organizacionales ha tomado mayor importancia, ya que gracias a una adecuada gestión administrativa, las empresas pueden generar mayor valor.

El objetivo del trabajo fue determinar la influencia de la gestión administrativa en la mejora de procesos y en la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

El presente trabajo fue estructurado en una serie secuencial de capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluyen el marco histórico, marco teórico, los antecedentes de la investigación, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, abarcó el planteamiento del problema, la descripción de la realidad problemática y delimitación de la investigación, luego se detalla la justificación e importancia del estudio, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores.

En el tercer capítulo, se muestra la metodología empleada, comprendiendo la población y muestra, el tipo y diseño, así como la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, la contrastación de la hipótesis y la discusión de resultados.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, se seleccionaron las conclusiones y recomendaciones que a juicio del investigador son consideradas las más relevantes en el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

1.1 Marco Histórico

En 1971 el Grupo Romero adquirió la Compañía Industrial Perú Pacífico S.A. (CIPPSA), constituida en 1956 por Anderson Clayton para producir aceites, grasas comestibles y jabón de lavar. En 1993 se fusionó absorbiendo otras dos empresas del grupo, Calixto Romero S.A. en Piura, empresa productora de aceites vegetales y molienda de algodón; y Compañía Oleaginosa Pisco S.A. en el sur, empresa productora de aceites comestibles y jabón de lavar.

En febrero de 1995 CIPPSA adquiere La Fabril, empresa matriz en el Perú del grupo Bunge & Born de Argentina y que había fusionado en 1993 a las empresas Copsa, Molinera Santa Rosa (en Lima) y a Sidsur (en Arequipa). En marzo CIPPSA absorbe a CODISA, empresa fundada en 1976 por el Grupo Romero para comercializar productos de consumo masivo.

En junio de 1995 CIPPSA se fusiona con La Fabril absorbiéndola y dando lugar a la creación del Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico (CFP).

En octubre de 1995 CFP compró la fábrica de galletas de Molinera del Perú S.A. (MOPESA) y en diciembre de 1996, se fusionó absorbiendo a otras 2 grandes empresas peruanas Nicolini Hermanos y Molinera del Perú S.A.; ambas productoras de harinas y pastas. En ese momento se forma Alicorp S.A.A.

En enero del 2001, Alicorp S.A.A. adquiere la planta de oleaginosos de Industrias Pacocha S.A. perteneciente al Grupo Unilever, ubicada en la ciudad de Huacho.

El primero de junio del 2004 se llevó a cabo la fusión de Alicorp S.A.A. y Alimentum S.A. que produce la marca Lamborghini y de la distribuidora Lamborghini S.A., lo que significa el inicio en el segmento de helados.

En el año 2005, Adquirieron las marcas de jabón Marsella y los detergentes Opal y Amigo. También iniciaron operaciones en Ecuador, donde empiezan a vender los productos que fabricaron en el Perú.

En el 2006, consiguieron el 100% de las acciones de Molinera Inca S. A., con la que ampliaron su capacidad de ofrecer harina industrial.

En el año 2007, empezaron su proceso de internacionalización en Ecuador, adquiriendo Eskimo, una productora y distribuidora de helados.

En el 2008, adquirieron The Value Brand Company en Argentina, una de las empresas más importantes de productos para el cuidado personal y del hogar. Ese mismo año, en Colombia adquirieron Propersa, que produce y distribuye productos de cuidado personal.

En el año 2010, adquirieron Sanford en Argentina, que entre otros productos tiene la tradicional galleta Okebon.

En el 2011, también en Argentina, adquirieron Italo Manera, empresa de queques y pastas.

En el año 2012, adquirieron la chilena Salmofood, una empresa que produce y distribuye alimento balanceado para peces. También adquirieron, en el Perú, a UCISA, dedicada a la elaboración de aceites y derivados grasos; Incalsa, orientada principalmente al segmento food service de salsas; e Industrias TEAL, que entre otros productos de consumo masivo tiene a la marca Sayón.

En el año 2013, adquirieron Pastificio Santa Amália, la compañía de bienes de consumo más grande de Minas Gerais, en Brasil.

En el 2014, adquirieron Global Alimentos, la empresa líder en el mercado de cereales del Perú, más conocida por su marca Ángel. En la Figura N°1 se muestra el organigrama de Alicorp S.A.A.

**Figura N°1
Organigrama de Alicorp**



Alicorp (2015)

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Gestión Administrativa

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del latín Administration – ONIS).

Esta es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henry Fayol un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante los seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que

trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: Planeación, Organización, Dirección, Control.

A continuación definiremos cada uno de ellos:

Planeación: Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

Organización: Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirección: Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Control: Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

1.2.1.1 Administración

Idalberto Chiavenato (1999): La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Ella implica la planeación, la organización (estructural), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que se ejecuten en una organización. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin ella, las organizaciones jamás encontrarían condiciones para existir y crecer.

Idalberto Chiavenato (1999) en su libro: **Introducción a la Teoría General de la Administración**, a comienzos del siglo XX señala que dos ingenieros desarrollaron trabajos pioneros sobre la administración.

El estadounidense Frederick Winslow Taylor, desarrolló de la llamada escuela de la administración científica, que se preocupaba por aumentar la eficacia de la empresa inicialmente, a través de la racionalización del trabajo del obrero. La preocupación básica se centraba en incrementar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, el nivel de los obreros. Es por esto el énfasis en el análisis y en la división del trabajo del obrero, puesto que las funciones del cargo y de quien desempeña, constituye la unidad fundamental de la organización. Existen algunos aspectos principales en la organización racional del trabajo como son: análisis del trabajo y estudio de los tiempos y movimientos, estudio de la fatiga humana, división del trabajo y especialización del obrero, diseño de cargos y tareas, incentivos salariales y premios por producción. Concepto de homo-económicas (hombre económico), condiciones ambientales de trabajo, como iluminación, comodidad y otros, racionalidad del trabajo, estandarización de métodos y de máquinas, supervisión funcional.

El francés Henry Fayol en el año 1916 desarrolló la **Teoría Clásica de la Administración**, hace énfasis en la estructura que debe tener la organización para lograr la eficiencia. Se preocupó por definir las funciones básicas de la empresa, el concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los llamados principios generales de administración como procedimientos universales (autoridad, responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales a los intereses generales, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo) aplicables en cualquier tipo de organización o empresa.

La teoría neoclásica, surgió con el crecimiento exagerado de las organizaciones. Una de las respuestas que buscó fue dar la relacionada con el

dilema de centralización versus la descentralización. Buena parte del trabajo de los neoclásicos está orientado hacia los factores que conducen a la decisión de descentralizar, así como ventajas y desventajas que produce esta descentralización. La teoría neoclásica enfatiza en las funciones del administrador: planeación, organización, dirección y control. En conjunto, esas funciones administrativas forman el proceso administrativo. La planeación es la función administrativa que determina los objetivos con anticipación, y que debe hacerse para alcanzarlos. Así, el establecimiento de objetivos es el primer paso de la planeación. La organización es la función administrativa que agrupa las actividades necesarias para realizar lo planeado. Esta puede darse en tres niveles: global (diseño organizacional), departamental (diseño por departamentos) y operacional (diseño de cargos y tareas). La dirección es la función administrativa que orienta e indica el comportamiento de las personas en función de los objetivos por lograr. Es una actividad de comunicación, motivación y liderazgo. Esta se puede dar a tres niveles: Global (dirección), departamental (gerencia), y operacional (supervisión). El control es la función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumplió realmente con los objetivos previstos. El control está constituido por cuatro fases: establecimiento de criterios o estándares, observación de desempeño, comparación de desempeño frente a los estándares establecidos y acción correctiva para eliminar desviaciones o variaciones.

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa. Antes el énfasis se hacía en la tarea (administración científica) y en la estructura organizacional (administración clásica). En el enfoque humanístico la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y el grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos. El enfoque humanístico aparece en los Estados Unidos en la década de los años treinta. Su desarrollo fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología y de manera especial la psicología de trabajo. Esta se orientó en dos aspectos básicos:

Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo. El objetivo de la psicología de trabajo era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante y la selección científica de los empleados basada en esas características. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo, y el estudio de los accidentes y la fatiga.

Adaptación del trabajo al trabajador. Esta etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo por lo menos teoría. Los temas predominantes en esta etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

En 1954 aparece la **Administración por Objetivos (APO)** y Peter F. Drucker fue considerado como el creador de este tipo de administración. El APO, es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa para alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad de que cada gerente debe contribuir a su propio desarrollo. Es un método en el que el gerente general y el gerente de área utilizan para definir conjuntamente las metas y especificar las responsabilidades de cada posición en función de los resultados esperados. APO, presenta las siguientes características principales:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente general y el gerente de área.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento.
- Interrelación de los objetivos departamentales.
- Énfasis en la medición y el control de los resultados.
- Evaluación, revisión y modificación de los planes.
- Participación activa de los ejecutivos.
- Apoyo constante del staff.

La burocracia, es una forma de organización que se basa en la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la conclusión de esos objetivos. Según la concepción popular, en la empresa u organización donde se desarrolla la burocracia, el papeleo crece y se multiplica, e impide dar soluciones rápidas y eficientes. El término burocracia también se emplea para designar el apego de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, lo cual produce ineficiencia en la organización. Para Max Weber el término burocracia es todo lo contrario, es la organización eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir con anticipación, y en los más mínimo detalles, la manera como deben ejecutarse las actividades. Según Weber la burocracia tiene las siguientes características principales:

- Carácter legal de las normas y reglamentos.
- Carácter formal de las comunicaciones.
- Carácter racional y división del trabajo.
- Impersonalidad en las relaciones.
- Jerarquía de la autoridad.
- Rutinas y procedimientos estandarizados.
- Competencia técnica y meritocracia.
- Especialización de la administración, que se independiza de los propietarios.
- Profesionalización de los participantes.
- Completa previsión del funcionamiento.

La teoría estructuralista de la administración, surge en la década de 1950, como una derivación de los análisis de los autores orientados hacia la teoría de la burocracia. Los autores estructuralistas (más orientados hacia la sociología organizacional) buscan interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la macro sociedad. De allí surge un nuevo concepto de organización y un nuevo concepto de hombre: el hombre organizacional, que desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones. La teoría estructuralista inicia los estudios ambientales, partiendo del concepto de que

las organizaciones son sistemas abiertos en constante interrelación con su medio ambiente. Sin embargo las organizaciones no marchan sin tropiezos. En ocasiones se presentan conflictos y dilemas organizacionales que provocan tensiones y antagonismo e involucran aspectos positivos y negativos, cuya solución exige innovación y cambios en la organización.

La Teoría Behaviorista, se originó en los Estados Unidos en las ciencias de la conducta. Para muchos representa la aplicación de la psicología organizacional en la administración. Su preocupación es por los procesos y la dinámica organizacional, a esto se llama el comportamiento organizacional. Para explicar el comportamiento humano se toma como base: la motivación humana, los estilos de administración y el proceso de decisión.

La motivación humana: se sustenta en la teoría de motivación de Abraham Maslow y Federick Herzberg. La Teoría de Maslow o teoría de la jerarquía de las necesidades, sostiene que las necesidades humanas dominan la dirección del comportamiento humano. Necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad), necesidades secundarias (sociales, de estima, autorrealización). La Teoría de F. Herzberg, dice que hay dos factores que orientan al comportamiento de las personas: Factores higiénicos o extrínsecos, estos se localizan en el ambiente que rodea a la persona y los principales son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección, las condiciones físicas o ambientales del trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima en la empresa etc. Si estos factores son óptimos evitan la insatisfacción y si son pésimos o precarios provocan la insatisfacción. Los factores motivacionales están relacionados con el motivo del cargo y con la tarea que el individuo ejecuta. Si estos son óptimos provocan la satisfacción en la persona, pero si son precarios evitan la satisfacción. Las teorías de motivación desarrolladas por A. Maslow y por F. Herzberg presentan puntos en coincidencia. Los factores higiénicos de F. Herzberg se refiere a las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad aunque incluyen algunas de tipo social) y las motivacionales se refieren a las necesidades secundarias (estima y autorrealización).

Los estilos de administración

La administración Behaviorista busca demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. El estilo de administración depende de las convicciones que el administrador tiene con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones moldean no solo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo, planeando y organizando las actividades. Las organizaciones son administradas de acuerdo a ciertas teorías administrativas, sobre la manera como se comportan las personas dentro de las organizaciones. Douglas Mc Gregor, se preocupó por comparar dos estilos antagónicos: por un lado un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmático (teoría X) y el otro estilo basado en las concepciones modernas frente al ser humano (teoría Y); esta administración es dura, rígida y autocrática y considera a las personas meros recursos o medios de producción. La teoría Y, desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico extremadamente democrático. Por su parte Rensis Likert dice que, la administración nunca es igual en las organizaciones y puede asumir posiciones diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas de la organización. El propone cuatro sistemas administrativos: Autoritario Coercitivo, sistema administrativo autocrático y fuerte, es el más duro y cerrado. Autoritativo y benevolente, es un sistema autoritativo, pero condescendiente y menos rígido. Consultivo, es un sistema que se inclina hacia el lado más participativo. Este sistema se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo. Sistema Participativo, es un sistema democrático por excelencia.

El proceso de administración

Nació con Herbert Simon, usó como base para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. La administración Behaviorista concibe a la organización como un sistema de decisiones en la cual cada persona participa racional y conscientemente, escogiendo y tomado decisiones, de allí la organización comprende decisiones y acciones. El proceso de toma de decisiones se desarrolla en siete etapas:

1. Percepción de la situación que rodea algún problema.
2. Análisis y definición del problema.
3. Definición de los objetivos.
4. Búsqueda de alternativas de solución o de cursos de acción.
5. Evaluación y comparación de esas alternativas.
6. Selección de la alternativa más adecuada para el alcance de los objetivos.
7. Implementación de la alternativa seleccionada.

Teoría del desarrollo organizacional (DO), conduce a la organización a un desempeño eficiente y eficaz, basado en el desarrollo planeado de la organización y sostiene que a través del cambio planeado de la organización se logra aumentar su eficiencia y eficacia. Un proceso de cambio planeado consta de tres partes: Recolección de datos (recopilación y análisis de datos), diagnóstico organizacional (proceso de solución de problemas) e intervención (uso de técnicas disponibles para la implementación del proceso de cambio planeado).

Teoría matemática de la administración, este tipo de administración sostiene que a través de la aplicación de técnicas matemáticas en la toma de decisiones administrativas se logra la eficiencia de las mismas. Se preocupa por construir modelos matemáticos capaces de proporcionar soluciones a los problemas empresariales, sea en el área de recursos humanos, producción, comercialización, finanzas inclusive en la administración general. Los modelos sirven para representar simplificaciones de la realidad. Estos modelos proporcionan un valioso instrumento de trabajo para que la administración pueda tratar los problemas. Los problemas pueden ser estructurados y no estructurados. Los primeros se subdividen en tres categorías:

- a. Decisiones bajo certeza (las variables son conocidas y la relación entre acción y consecuencia es determinística).
- b. Decisiones bajo riesgo (las variables son conocidas y la relación entre las consecuencias y la acción se conoce en términos probabilísticos).

- c. Decisiones bajo incertidumbre (las variables se conocen para establecer las consecuencias de una acción se desconocen y no pueden determinarse con algún grado de certeza). Lo segundo, es aquel que no puede ser claramente definido, pues una o más de sus variables se desconoce o no puede ser determinado con algún grado de confianza.

Teoría de sistemas, sistema desarrollado por el biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, se extendió en todas las ciencias influyendo notablemente sobre la administración. Este tipo de administración permite al mismo tiempo un análisis profundo y amplio de las organizaciones. Anteriormente, los principios dominantes de casi todas las ciencias eran el reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo; ahora son sustituidos por los principios opuestos: expansionismo, el pensamiento sintético y la teleología. El expansionismo, dice que todo fenómeno nace de un fenómeno mayor, debe centrarse en el todo. El pensamiento sintético, el fenómeno que se pretende explicar es visto como parte de un sistema mayor y es explicado en base al rol que desempeña en el sistema mayor. La Teleología, la causa es necesaria, más no siempre suficiente, para que surja el efecto. La administración de sistemas basada en el análisis sistemático considera que las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos. Sus características básicas son:

- La organización está constituida por cinco partes básicas (entrada, proceso, salida, ambiente y retroalimentación).
- Comportamiento probabilístico y no determinístico de las organizaciones. El ambiente incluye variables desconocidas e incontrolables. Las personas son complejas, responden a variables que no son totalmente comprensibles.
- Las organizaciones como parte de una sociedad mayor constituida por partes menores.
- Independencia de las partes. La organización está conformada por partes menores y estas guardan una interdependencia entre sí.

- Homeostasis o estado de equilibrio. La organización necesita alcanzar una homeostasis y necesita la unidireccionalidad o constancia de dirección, es decir a pesar de los cambios del ambiente o de la empresa debe alcanzar los mismos resultados.
- Progreso, el sistema mantiene con relación al fin deseado un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables.
- Frontera límite. Es la línea que sirve para demarcar lo que está dentro o fuera del sistema.
- Morfogénesis. El sistema organizacional tiene capacidad para modificar sus formas estructurales básicas.

En este enfoque sistemático de las organizaciones sobresale el modelo de Katz y Kahn y el modelo socio técnico de TAVISTOCK.

Juan Cossio (2000): La administración trata en general que las organizaciones sean: económicas (empresas), culturales, políticas, sociales, religiosas, etc. El objetivo del estudio de la administración no es solamente la empresa con fines de lucro, sino que ésta es tan solo una de las muchas organizaciones que existen. Una escuela, una empresa, un hospital, un partido político, un ministerio, una institución militar, una asociación vecinal, la cárcel, un club de fútbol, etc., constituyen organizaciones y son objeto de estudio de la administración. Además hablando de teorías de administración dice:

La administración contingencial, sostiene que no existe un método generalmente válido, óptimo ni ideal para todas las situaciones, lo que existe es una variedad de alternativas de métodos o técnicas proporcionadas por las diversas teorías administrativas, uno de los cuales podría ser el más apropiado para la situación determinada de la administración. Esta teoría explica que existe una relación entre las características situacionales de la organización y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de sus objetivos. Las características situacionales de la organización son variables

independientes, mientras que las técnicas administrativas son variables dependientes. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales:

- Nivel institucional o nivel estratégico.- Es el nivel más alto de la organización donde se toman las decisiones, es el nivel más alto de los ejecutivos.
- Nivel intermedio o nivel gerencial.- Es el nivel ubicado entre el nivel institucional y el nivel operacional. Generalmente está compuesta por la administración media de la empresa.
- Nivel operacional o nivel técnico.- Es el nivel ubicado en las áreas inferiores de la organización.

La administración estratégica, es variedad de administración donde los gerentes desarrollan un enfoque sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de su organización e identificar oportunidades en las que la organización podría tener una ventaja competitiva. El proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes:

1. La selección de la misión y las metas principales de la organización. El primer componente del proceso de la administración estratégica es la definición de la misión y las metas principales de la organización.
2. El análisis externo de la organización. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente externo de la organización.
3. El análisis interno de la organización. Este es el tercer componente del proceso de administración, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Identificación de la cantidad y calidad de recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos, etc., que dispone la organización para sus operaciones actuales o futuras.
4. La selección estratégica. Involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades

internas de la organización junto con sus oportunidades y amenazas externas. El proceso de selección de la estrategia permitirá a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial.

5. La implementación de la estrategia. Se divide en cuatro componentes principales:
 - Diseño de la estructura organizacional.
 - Diseño de sistemas de control.
 - Adecuación de la estructura y el control de la estrategia.
 - Manejo del conflicto, la política y el cambio.

Administración para la excelencia, Thomas Peters y Robert Waterman, describen las claves del éxito obtenido por un seleccionado grupo de empresas norteamericanas por un período de 20 años. Seleccionando empresas excelentes por su superioridad a largo plazo. La administración para la excelencia conduce a la organización a un desempeño de excelencia y éxito. En este tipo de administración se sostiene que ocho son las claves para obtener la excelencia y el éxito empresarial:

- a. La predisposición para la acción. Las empresas de excelencia tienen una firme oposición a la conformidad, a la inercia, a la burocracia, a las estructuras formales y a la rigidez, su lema parece ser: hágalo, arréglole, pruébalo.
- b. Acercamiento al cliente. Las empresas de excelencia priorizan su compromiso con los consumidores de sus productos y servicio. Investigando intensa y regularmente, obtienen ideas de los consumidores para mejorar y diversificar su producción. Más allá de ver en ellos a potenciales compradores, ven a una persona que debe ser respetada.
- c. Autonomía y espíritu empresarial. Las empresas exitosas se caracterizan por promover la aparición y el crecimiento de personas innovadoras en toda la organización.

- d. Productividad por el personal. En las empresas exitosas estiman que en el personal está la fuente del incremento de la productividad. Cada empleado es una fuente de ideas y no simplemente un par de manos.
- e. Sistema de valores compartidos. Las empresas excelentes tienen una clara definición de los principios por los cuales lucha y encara seriamente el proceso de dar forma a su sistema de valores, que puede reunirse en siete puntos:
 - 1. Ser el mejor.
 - 2. Hacer las cosas bien.
 - 3. La importancia del personal.
 - 4. La calidad y el servicio.
 - 5. Los miembros de la empresa deben ser innovadores y por lo tanto estar dispuesto a aceptar equivocaciones.
 - 6. La importancia de la informalidad en las comunicaciones.
 - 7. La importancia del crecimiento y de las utilidades.
- f. Diversificación dentro de lo conocido. La regla de las empresas exitosas fue: diversifíquese en aquellas áreas en las que, por su conocimiento de la actividad, usted pueda agregar algo y establecer una diversificación; crezca en su cadena pero no salte a otra.
- g. Estructura simple y poco personal. En las empresas exitosas la mejor estructura es darle a una persona la responsabilidad de un proyecto, y que ella lo ejecute manejándose con autonomía y sabiendo a quien va a responder.
- h. Flexibilidad y rigor simultáneos. Aquí se busca un vital sustento en la creatividad y en la iniciativa; las empresas que se destacan por sus resultados son centralizados y descentralizados simultáneamente.

Administración de la calidad total, este tipo de administración se hizo popular en la década de los ochenta, pero sus raíces se hallan en 1950. El

experto estadounidense en calidad, Edward Deming viajó a Japón y asesoró a muchos gerentes japoneses sobre cómo mejorar la efectividad en la producción. Este tipo de administración conduce a la organización a un desempeño exitoso, sostiene que para que las organizaciones tengan éxito deben prestar mucha atención a la calidad y a la satisfacción del cliente. Los catorce principios que propone Deming, son:

1. Lograr la constancia de propósito para mejorar los productos y los servicios. La organización se enfoca en la calidad y no en las utilidades.
2. Adoptar la nueva filosofía de calidad. La nueva filosofía es "Cero defectos" no basta con reducir al mínimo los defectos, estos deben ser erradicados.
3. Dejar de depender de las inspecciones masivas. La calidad del producto no depende de las inspecciones sino del mejoramiento del proceso.
4. Acabar con la costumbre de conceder negocios solo con base al precio. Dejar de elegir a los proveedores en base a lista de precios, el costo final hay que bajar, y no el costo de los insumos sin dejar de atender la calidad.
5. Mejorar en forma constante y permanente el sistema de producción y de servicios. A la gerencia le compete buscar, constantemente, métodos para mejorar la calidad del sistema de producción y servicios. Esto se logra después de estudiar el proceso mínimo y no los defectos.
6. Instituir el entrenamiento en el trabajo. Es necesario dar entrenamiento encaminado a hacer bien el propio trabajo. Además tanto trabajadores como administradores deben estar preparados para identificar problemas y oportunidades de mejoramiento.
7. Instituir el liderazgo para la mejora continua. La misión del líder es ayudar a la gente a hacer mejor su labor, tarea que desempeñan cuando les dicen cómo hacer bien su trabajo y

cuando enseñan métodos objetivos para identificar y resolver problemas.

8. Desterrar el temor. Es importante que el temor no impida a los empleados a hacer preguntas, reportes de problemas o manifestar ideas. De allí que debe haber un buen clima de que no inhiba la participación, sentir gusto por detectar fallas, aportar al mejoramiento.
9. Reducir la barrera entre los diferentes departamentos y áreas. Los departamentos por lo regular trabajan en equipo compitiendo entre sí o tienen objetivos que entran en conflictos, mientras no trabajan en equipo no pueden resolver ni prever los problemas ni tomar medidas preventivas.
10. Eliminar lemas y exhortaciones a la fuerza de trabajo. No es bueno usar lemas y exhortaciones que piden al trabajador cero defectos como meta nuevos niveles de productividad.
11. Eliminar las cuotas numéricas de producción. Suprimir la práctica de establecer cuotas numéricas de producción, porque éstas acaban de fomentar que la gente se concentra en la cantidad, en lugar de la calidad. Por lo regular la persona es capaz de cumplir su cuota a cualquier precio para conservar su trabajo, sin tener en cuenta el perjuicio que causa a la empresa con su forma de actuar.
12. Abatir los obstáculos que impiden enorgullecerse del trabajo. Eliminar todo aquello que impida que el trabajador sienta orgullo por su trabajo bien hecho. La gente siente deseos de hacer bien su trabajo y se desanima cuando no lo puede hacer. Muy frecuentemente son los supervisores, la falta de equipo adecuado y los materiales defectuosos lo que impide el buen desempeño.
13. Instituir programas de educación y capacitación. A los administradores y a los trabajadores, no se debe tener

miedo de preparar a la gente, ya que al mejorar mediante la educación y capacitación, su desempeño mejora.

14. Empezar la acción para lograr la transformación. La Transformación se hace llevando a la práctica los principios de la administración de calidad total. Esto requiere contar con un equipo especial a nivel de alta dirección que diseñe un plan de acción para llevar a la práctica de calidad total. Esta tarea no la puede realizar ni los trabajadores ni los niveles intermedios.

A estos catorce puntos se les considera como un programa práctico a tener siempre en cuenta en la implementación de la calidad total. Para llevarlo a la práctica se requiere:

- Comprender el sentido y alcance de cada uno de los catorce principios.
- Saber en qué situación se encuentra la organización con respecto a la calidad.
- Saber hasta dónde se puede llegar.
- Seleccionar el proceso a seguir que lleve a dicho meta, a partir de la situación en la que se encuentra en la organización.

Existen herramientas importantes de la administración de la calidad total, tales como:

- a. Diagrama de Flujo
- b. Hoja de Verificación
- c. Diagrama de Pareto
- d. Diagrama de causa – efecto
- e. Diagrama de dispersión
- f. Histograma
- g. Estratificación
- h. Corridas
- i. Gráficas de control

j. El benchmarking

Administración de la reinención o reingeniería, se inicia en los Estados Unidos durante los primeros años de los noventa. La Reingeniería sostiene que las organizaciones de hoy necesitan nada menos que volver a inventar (reinventar) la manera de hacer las cosas a fin de competir en este mundo nuevo. En otras palabras la reingeniería implica reinventar la organización para hacerla competitiva. Descubrir nuevas formas de hacer las cosas, no conformándose con “Hacer mejor lo que siempre se ha hecho” para conseguir mejoras sustanciales en medidas de desempeño contemporáneas tan decisivas como costos, calidad, servicio y rapidez.

El término reingeniería proviene del proceso histórico de desarmar un producto electrónico y diseñar una versión mejorada. Fue Michael Hammer el que acuñó el término para las organizaciones. Las principales características de la reingeniería son:

- a. Existencia de una visión y misión que implique un cambio fundamental y un reto a asumir.
- b. Utilización de un marketing altamente innovador y muy cercano a los consumidores.
- c. Establecimiento de un cambio de tipo evolutivo (y no evolutivo) mediante una metodología de reingeniería.
- d. Reorientación de la estructura orgánica, los procedimientos y servicios alrededor de los procesos.
- e. Uso pleno de la tecnología informática, de comunicación y automatización de oficinas.

La reingeniería puede entenderse en dos niveles: la reingeniería de los negocios y la de los procesos.

Administración de clase mundial, éste tipo de administración, está siendo adoptada y adaptada rápidamente en todo el mundo puesto que resulta tecnología de gerencia apropiada en el mundo en el que las organizaciones

existen. Esta organización conduce a la organización a un desempeño de clase mundial. Una organización de clase mundial alcanza muy altos niveles de desempeño (desempeño sobresaliente). Tiene las siguientes características relevantes:

- a. Compromiso con el cliente.
- b. Alta calidad de los productos y servicios.
- c. Mejoramiento contínuo como una forma de vida.
- d. Involucramiento del empleado.
- e. Innovación.
- f. Bajo costo de producción.
- g. Creciente participación en el mercado (organización en crecimiento).
- h. Fuertes niveles de rentabilidad.
- i. Gran probabilidad de supervivencia a largo plazo.

La administración de clase mundial, sostiene que tres factores determinan la excelencia organizacional (organización de clase mundial):

- a. Las prácticas gerenciales exitosas. La transformación en la práctica de gerencia está ocurriendo rápidamente debido a tres factores: insatisfacción con los modos de gerencia tradicional, visiones de mejores modo de gerencia y maneras de avanzar hacia la visión. Las prácticas gerenciales exitosas se refieren a aquellas acciones de los gerentes y sistemas dirigidos a alcanzar la excelencia en la organización. Se puede describir las prácticas gerenciales exitosas como un conjunto de respuesta a las siguientes preguntas: el porqué, el qué y el cómo de la gerencia:

- a.1. El **Porqué**, involucra un compromiso con los clientes y con otros impactados por la organización, la supervivencia a largo plazo de la organización, la calidad de los productos y servicios y el mejoramiento continuo de los procesos que producen esos bienes y servicios. Las siguientes

dimensiones son incluidas en las metas de la organización: Permanecer en el negocio para siempre al superar las expectativas del cliente. Incrementar continuamente y para siempre la calidad de los productos y los servicios de la organización.

a.2.El **Qué**, consiste en tres tipos de herramientas de gerencia para alcanzar esas metas de la organización. Un conjunto de herramientas numéricas y analíticas. Un conjunto de herramientas conductuales. Colocación de postas competitivas (Benchmarking).

a.3.El **Cómo**, consiste en tres modos de utilizar estas herramientas: un contexto de gerencia participativa orientada hacia el equipo. En base a proyecto por proyecto. En base a momento por momento.

b. El alineamiento organizacional interno. Esto es hacer que los elementos de la organización: valores, miembros, habilidades, estilos, sistemas, estructuras y estrategias estén alineados con todas las prácticas gerenciales exitosas y asimismo entre ellos. El modelo referencial es el modelo McKinsey que ve a una organización como poseedora de siete elementos:

b.1. Valores compartidos, ¿Qué valores deben ser consistentes con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de la organización? existen seis valores claves: Compromiso con el cliente, calidad, excelencia y mejoramiento continuo, ser manejado por los datos, respecto por el individuo, ética e integridad, utilidad.

b.2.Miembros institucionales, ¿Qué miembros institucionales deberán ser consistentes con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de los elementos de la organización? Los siguientes son los miembros: Personal

bien educado y bien entrenado, ampliamente experimentados, positivos, optimistas y confiables.

- b.3. Habilidades, ¿Qué habilidades deberán ser considerados con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de los elementos de la organización? En esta categoría de habilidades organizacionales, las siguientes: focalizadas fuera de la gente, dentro de la organización, algunas habilidades claves de la gente, habilidades orientadas a la tarea.
- b.4. Estilo, ¿Qué estilo deberá ser consistente con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de los elementos de la organización? El estilo organizacional, orientado al compromiso con el cliente. El estilo individual, incluye ser participativo, positivo, optimista, confiable, comprometido, activo e inspirador. El estilo de equipo. Organizar y manejar el equipo de trabajo.
- b.5. Sistemas, ¿Qué sistema deberán ser consistentes con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de los elementos de la organización? Tres conjuntos de sistemas: sistemas enfocados a los procesos y a las tareas, en la gente, en la renovación y transformación de la organización.
- b.6. Estructuras, ¿Qué estructura deben ser consistentes con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de los elementos de la organización? aquella que colocan al cliente en lo alto de una pirámide invertida con la gerencia general en la base. Sus características son: Plana con poca capa de gerencia, fluida, contiene un departamento formal de mejoramiento de calidad, tiene mecanismos de coordinación formal e informal, muchos grupos de trabajo y grupos de acción, y círculos de calidad, habilidades y el

conocimiento son alto debido a las inversiones y entrenamiento y capacitación.

- b.7. Estrategias, ¿Qué estrategias serán consistentes con las prácticas generales y con el resto de los elementos? Las orientadas al logro del reajuste estratégico en el presente con el fin de producir una transformación de la capacidad competitiva en la organización para permitirle hacer cosas en el futuro que están más allá de sus capacidades actuales.
- c. El alineamiento organizacional externo, esto es establecer una relación efectiva entre la organización y su entorno que le permita a la organización ser efectiva. Son tres los aspectos que comprende el alineamiento organizacional externo: un aspecto competitivo (ajuste estratégico), un aspecto transformacional (transformación estratégica) y un ajuste más de relación o ajuste (armonía e integración organizacional).
- Armonía e integración organizacional/ambiental, armoniosa relación de todos los aspectos de la organización con su entorno competitivo.
 - Transformación estratégica, un cambio planeado y sistemático en la naturaleza de la organización.
 - Ajuste estratégico, involucra cambio, acomodación e iniciativa.

Administración del conocimiento, Peter Drucker afirma: “el aporte más importante que la gerencia necesita hacer en el siglo XXI, es elevar la productividad del trabajo de conocimiento y de quien trabaja con él. De allí que el desafío central es hacer productivos a quienes trabajan con el conocimiento. Esta teoría sostiene que el requisito de supervivencia y el éxito de la organización es elevar la productividad de quien trabaja con el conocimiento. Existen seis factores:

- a. Planteo de la pregunta ¿Cuál es la tarea? El propósito de quienes trabajan en el campo del conocimiento empieza planteándose las siguientes preguntas: ¿Cuál es la tarea?, ¿Cuál debe ser?, ¿Qué debe esperarse como aporte de usted? y ¿Qué trabas encuentra usted en el cumplimiento de su tarea, las cuales deban eliminarse?
- b. La responsabilidad por la propia productividad. Las personas que trabajan con el conocimiento deciden que debe ser responsable en cuanto a la calidad y cantidad, en cuanto al tiempo y los costos.
- c. La innovación continuada. Ha de ser parte del trabajo, la tarea y responsabilidad de quienes trabajan con el conocimiento.
- d. El aprendizaje y enseñanza continua. El trabajo de conocimiento exige aprendizaje de parte del trabajador pero también enseñanza continua también de su parte.
- e. La calidad. Para los que trabajan con el conocimiento es importante la cantidad de producción, tan igual como lo es la calidad.
- f. El trabajador un activo y no un costo. Los empleados que hacen un trabajo manual no son dueños de los medios de producción, en cambio quienes trabajan con el conocimiento son dueños de los medios de producción. El conocimiento que llevan en la cabeza es un activo de capital enorme y enteramente portátil. La labor de la gerencia consiste en preservar los activos de la institución a su cargo. ¿Qué se necesita para atraer y conservar a este tipo de personas de alta producción?

Administración unificada, sostiene que el enfoque de proceso basado en las funciones administrativas (planificación, organización, dirección y control), es el que logra integrar los diversos puntos de vista sobre la administración para una comprensión global de ella. A continuación se detalla cada una de ellas:

- a. Conocimiento de la función de planificación. Mediante esta función de planificación se proyecta el futuro de la organización. Comprende la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia global para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Esta función integra conocimientos en torno a toma de decisiones, planificación estratégica y planificación operacional.
- b. Conocimiento de la función de Organización. Una vez determinada las metas, las estrategias y los planes de la organización, los gerentes deben diseñar una estructura efectiva que facilite su cumplimiento. Esta función integra conocimientos en torno a: diseño organizacional, administración de recursos humanos y administración de cambio e innovación.
- c. Conocimiento de la función de la Dirección. Mediante esta función los gerentes procuran influir sobre sus subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan así. Alcanzar los objetivos de la organización, y esto a través de la motivación, liderazgo y de la comunicación y negocios.
- d. Conocimiento de la función de Control. La función final de los gerentes es controlar, mediante esta función se pretende asegurar que el desempeño real se ajuste al desempeño proyectado. Si hay desviaciones significativas el trabajo del gerente hace que la organización retome su curso. Esta función integra conocimientos en torno a: fundamentos de control y herramientas y técnicas de control.

1.2.2. Mejora de Procesos

Las empresas son tan buenas como sus procesos. Los distintos procesos que conforman una organización deben identificarse, mapearse y mejorarse para aumentar la competitividad de las empresas.

Definición de procesos

Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman entradas en salidas, para brindar un servicio, generar un producto o completar una tarea.

¿Qué es el mejoramiento de procesos?

El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de:

- Cuellos de botella.
- Reprocesos.
- Actividades que no añaden valor.
- Esfuerzos perdidos.
- División del trabajo innecesaria.
- Inconsistencia.

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización. Con base a la experiencia de trabajos realizados con organizaciones, se ha desarrollado el denominado “enfoque metodológico para el mejoramiento de procesos”.

Este enfoque permite a la empresa, recibir una transferencia tecnológica para generar la capacidad interna de poder identificar aquellos procesos vitales que generan valor y mejorar significativamente su eficacia y eficiencia.

Los pasos a seguir para la aplicación de la metodología para el mejoramiento de los procesos son los siguientes:

- Capacitación sobre mapeo de procesos y documentación.
- Identificación de la cadena de valor de la empresa.
- Formación del comité guía y coordinador del proyecto.
- Efectuar el mapeo de los procesos.

- Análisis de los procesos e identificación de mejoras.
- Realizar las mejoras de los procesos.
- Establecer indicadores de gestión de procesos.
- Diseñar políticas para auditorías de procesos.

Una de las grandes dudas de una organización, sobre todo cuando está en una etapa de redefinición es: ¿Debemos empezar a diseñar procesos nuevos o mejorar los procesos luego de tener un diagnóstico de ellos? La gran disyuntiva es si se puede rediseñar procesos sin haber verificado nuevamente si los procesos están completamente integrados a la misión de la organización. Una de las tendencias que se ha encontrado en algunos gerentes de organizaciones es pensar que "los procesos van por un lado y la estrategia va por otro".

En general se puede decir que cuando se trata de aislar los procesos de la estrategia, se fracasa en la propuesta de una gestión integral de toda la organización. Los operadores de los procesos se sienten ajenos a la organización y esperan que los "estrategas" opinen acerca de los cambios necesarios. Por el contrario, pienso que los principales "estrategas" son los operadores de los procesos y para esto ellos deberían siempre estar informados y tener canales de aporte a las estrategias de negocio.

Superado el impase de paradigma ("los procesos no tienen nada que ver con la estrategia"), una buena forma de demostrar que se está optando por una gestión integral es apostar por un alineamiento universal de todas las acciones y logros de una organización, tanto las acciones únicas como las acciones permanentes. Esto implica la necesidad de definir indicadores de éxito para los procesos. Estos indicadores deben tributar aporte a los indicadores de éxito del negocio, tanto como lo hacen los alcances de proyectos.

Por eso, la recomendación en general sería, que las organizaciones no se embarquen en grandes transformaciones de procesos a menos que hayan asegurado (podría ser mediante indicadores de éxito o mediante un BSC) que

todos sus procesos están alineados, y que tienen canales de aporte de los operadores de los procesos a las estrategias de negocio.

El mejoramiento continuo

El mejoramiento de procesos se basa en los principios de mejoramiento continuo. En vez de proponer una reingeniería radical de los procesos y competencias existentes en la empresa, habitualmente de enorme costo y alto riesgo, se parte de la base que existe un interés genuino de los ingenieros y gerentes por crear procesos maduros, que permitan usar adecuadamente sus talentos y los recursos asignados. Ambos buscan minimizar los problemas evitables y fortalecer la prosperidad común que resulta del éxito de la empresa.

¿En qué consiste la mejora continua?

Para que el sistema de gestión de calidad sea un sistema eficaz, es necesario que exista un ciclo de mejoramiento continuo en la organización.

Una vez que se han diseñado los objetivos, el mapa de procesos y los indicadores necesarios para controlar el buen funcionamiento de la organización, se han de llevar a cabo las mediciones para conocer cuáles son los niveles de eficiencia que se alcanzan, tanto a través de la definición como de su ejecución.

Para conseguir un mejor rendimiento del sistema implantado la mejora tiene que ir implantada con la satisfacción del cliente y con la gestión por procesos, que son clave para el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad.

No basta que una organización se limite a controlar los procesos operativos o los productos defectuosos; si no hay una intención constante de mejorar no se aporta calidad en las actividades.

La mejora continua en la nueva norma

El más importante beneficio del sistema de gestión de la calidad es: dar un servicio consistente con lo esperado y prometido, cumplimiento de las especificaciones y garantía de la prestación del servicio.

El punto 8.5.1 de la norma dice: **“la organización debe mejorar continuamente la eficacia de sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de**

las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas o preventivas y la revisión por la dirección”

Cuando se resuelve un problema hay que llegar a determinar y eliminar las causas que lo han provocado, para que no se vuelva a repetir. Es muy importante que en toda la organización haya una actitud pro activa de los empleados para realizar y aplicar propuestas de mejora en las actividades que desarrollan y que la organización de respuesta sobre su tratamiento.

Descubrir el origen de los problemas es más competitivo que solucionar los problemas sin conocer su verdadero origen. Además, cada error que se produce en la organización hay que convertirlo en un nuevo punto de aprendizaje para que no se vuelva a repetir.

Este aprendizaje no debe de ser individual, sino que tiene que ser compartido para que todos puedan aprender de las experiencias de los demás.

El ciclo de la mejora (Ciclo de Deming)

La gestión de la calidad de cualquier organización debe seguir el ciclo de mejora (Ciclo de Deming).

Planificar: Planificar las acciones, una vez recogida y tratada la información necesaria.

Hacer: Implantar las acciones.

Verificar: realizar el seguimiento de los planes previstos para llevar a cabo las acciones de mejora e información sobre los resultados.

Actuar: En función de los resultados planificar nuevas acciones: para continuar mejorando o corregir desviaciones.

El ciclo PDCA es una importante herramienta de gestión aplicable a cualquier actividad, que nos conduce a la mejora continua de la misma. Es un concepto muy básico en su explicación pero muy amplio en cuanto a su contenido. Ahora que están de moda se utiliza las siglas, el ciclo PDCA, o ciclo de mejora continua propuesto por Walter Shewhart. Es la abreviatura de las iniciales en

inglés de cada una de las 4 fases que lo componen: PLAN – DO – CHECK – ACT, o lo que es lo mismo en castellano: PLANIFICAR – HACER – COMPROBAR – AJUSTAR. Se trata de un proceso metodológico básico para realizar actividades de mejora y mantener lo que sea mejorado. Aplicando este ciclo de mejora a todas las actividades que se desarrollan en una organización, mejorarán los resultados en poco tiempo.

Figura N°2
Ciclo PDCA de mejora continua



Como bien expresa su nombre se trata de un ciclo, lo que implica que una vez iniciado el proceso, debe ser continuado con carácter cíclico pasando por cada una de sus 4 fases consecutivamente. Por otro lado es un ciclo de mejora, es decir, su aplicación encamina a la organización hacia la mejora de las actividades sobre las que se aplique, buscando las oportunidades de mejora existentes, llevándolas a cabo y comprobando su eficacia. Y por último es un ciclo de mejora continua, es decir, cuando se completa la última fase, se inicia de nuevo el proceso y así sucesivamente, es como una espiral de la que no se consigue salir, porque cada una de las fases desemboca inevitablemente en la siguiente no encontrando el final, porque casi siempre es posible encontrar un nuevo aspecto que mejorar.

Hoy en día, tanto las normas ISO 9001 e ISO 14001, como el estándar OHSAS 18001 basan sus requisitos en este ciclo de mejora, y establecen que los Sistemas de gestión se organicen siguiendo estos 4 pilares. Así, cualquier

Sistema de gestión comienza con la fase PLAN (PLANIFICAR) en la que se establecen las labores a llevar a cabo para implantar dicho Sistema indicando sus responsables y los plazos, entre las cuales se encuentran entre otras cosas establecer la Política de gestión y los objetivos. La siguiente etapa pasa por la fase DO (HACER) donde está el meollo de la cuestión, en esta fase se llevan a cabo las acciones planificadas anteriormente, entre otras cosas, se incluyen la formación, la comunicación, la documentación, los procesos productivos, el mantenimiento, etc. Esta fase es la que siempre existe en una organización aún incluso sin haber decidido implantar un Sistema de gestión, porque es la actividad productiva de la organización en sí. Una vez que las actividades planificadas se han puesto en marcha y estamos funcionando, llegamos a la tercera fase del ciclo o al CHECK (COMPROBAR), es decir, nos planteamos la duda de si lo que hemos planificado lo hemos realizado correctamente y si realmente estamos consiguiendo lo que queríamos conseguir con la planificación realizada inicialmente. A esta fase pertenecen entre otras las actividades de seguimiento y medición, los controles establecidos en los procesos, la gestión de No Conformidades, el establecimiento de Acciones Correctivas y Preventivas y las auditorías internas. Una vez implantado un Sistema de gestión, la realización de una auditoría interna, nos permite conocer los fallos de nuestro Sistema y establecer en la siguiente fase las Acciones Correctivas necesarias para solucionarlos, con lo que ya estamos llevando a cabo la idea de la mejora. La última de las fases, la fase ACT (AJUSTAR), es quizás la más importante, porque una vez llegados a este punto, habiendo planificado cosas, habiéndolas llevado a cabo y habiendo comprobado su eficacia, ¿qué hacemos?, ¿nos cruzamos de brazos?, o ¿decidimos que ya está o que podemos ir más allá e ir puliendo nuestro Sistema de gestión realizando actividades de mejora? En esta fase se encuentra la Revisión por la Dirección, donde ésta hace una evaluación de todo el proceso revisando desde el comienzo del ciclo, pasando por todas las fases y estableciendo las acciones necesarias para mejorarlo, dando comienzo de nuevo a la fase de PLAN (PLANIFICAR).

Este ciclo de mejora continua es de aplicación universal puesto que puede ser aplicado a cualquier actividad incluso las cotidianas. Cualquier persona lo aplica al día en varias ocasiones sin a veces darse cuenta por total desconocimiento del mismo. Por poner un ejemplo muy simple, “me gusta comer un trozo de pan en cada comida”. Para ello, necesito ir a comprarlo, para lo cual planifico bajar a la panadería, yo escojo a cuál ir y decido el momento en el que lo hago (PLAN), una vez allí, realizo el proceso de compra de la barra de pan elegida (DO), me la llevo a casa, como el pan y compruebo si me gusta o no lo que he adquirido (CHECK), y si no es así, seguramente la próxima vez no volveré a esa panadería, elegiré otro producto o se lo haré saber al vendedor mediante la pertinente reclamación oral (ACT). Hemos pasado por todas las fases del ciclo sin apenas advertirlo porque cada fase nos lleva a la siguiente de manera irremediable teniendo que tomar en este caso decisiones muy básicas. Para la implantación de un Sistema de gestión en una organización se trata de lo mismo, pero con un poco más de papeleo y burocracia.

En resumen, el ciclo PDCA es una importante herramienta de gestión para llevar a cabo en cualquier actividad cotidiana o profesional, que nos conduce a la mejora continua de la misma y que implica un concepto muy básico en su explicación pero muy amplio en cuanto a su contenido, porque todas las actividades desarrolladas en una organización pueden localizarse en alguna de sus fases.

Mejora de procesos estratégicos

BPM (Business Process Management) es una disciplina que trata los procesos de negocio como un activo de la empresa con el fin de mejorar sus capacidades y actuación frente al mercado. Gartner la describe como “una aproximación estructurada a los procesos que incluye métodos, políticas, métricas y software para optimizar de forma continua las actividades de la empresa”.

Un proceso de negocio consiste en una agrupación de actividades y decisiones coordinadas que nos llevan a alcanzar un objetivo. En la empresa, y en la vida, los procesos están presentes en todas las rutinas diarias; representan el ADN de la empresa; y normalmente son multifuncionales y multipersonales, ya que en ellos intervienen diferentes departamentos y responsabilidades, sin los cuales sería imposible conseguir el resultado deseado. Así pues, el proceso de venta requiere del vendedor, del análisis de disponibilidad de producto, de la preparación de la mercancía, etcétera. De poco serviría controlar exclusivamente una de sus partes para asegurar el buen servicio final percibido por el cliente y, por otra parte, la desincronización de alguno de sus componentes hará que, independientemente de que otra o varias de sus actividades sean eficientes, el resultado final no cumpla con su objetivo.

En el día a día existen cientos de procesos, desde los más simples a los más complejos. Es vital, más en estos tiempos, que se ejecuten orquestada, ágil y eficientemente. Su mejora continua, de la mano de las mejores prácticas en el mercado o de investigación interna, hará a nuestra empresa más competitiva reduciendo costos e ineficacias, y mejorando el resultado final: menos tiempo, más calidad, más y mejores ventas, etcétera.

En los procesos se integran flujos de actividades con información/documentación (desde otros sistemas o desde el propio proceso), toma de decisiones a través de reglas de negocios y coordinación de personas para conseguir un objetivo. Las necesidades cambiantes del mercado y de los elementos que se combinan en los procesos de negocio, hacen que tengan vida propia y que puedan diseñarse, automatizarse parcialmente y revisarse para su mejora de forma continua ya que el entorno requiere de ajustes periódicos para optimizar nuestra competitividad. En un entorno de alto crecimiento de mercado, las ineficiencias en la ejecución de los procesos pueden pasar desapercibidas, enmascaradas por los buenos resultados comerciales, pero en épocas de crisis se convierten en la clave para la supervivencia. Las empresas líderes de cada sector lo son gracias a la calidad de sus procesos de negocio, donde el cliente interno y externo resultan

beneficiados en su perfecta ejecución, diferenciándose de la competencia: entregas rápidas, menores costos de producción, etcétera.

En una empresa los expertos en organización y procesos se encargan de inventariar y establecer periodos de revisión y mejora continua de los mismos. Las soluciones BPM, y su capacidad para efectuar una rápida y directa automatización, han hecho que surjan importantes oportunidades para avanzar en el rendimiento de la organización. Por ello, y por el estado de competitividad actual, muchas empresas revisan su forma de trabajar para reducir costos y mejorar su eficiencia. Estos sistemas que apoyan a esa rápida revisión y mejora se han convertido en prioritarios. Según Gartner, las 10 primeras prioridades en las empresas en 2009, según las necesidades de optimización de recursos sin perder capacidad competitiva, fueron:

1. Mejora de los procesos de negocio.
2. Reducción de costos.
3. Mejorar el rendimiento de la organización.
4. Atraer y retener a nuevos clientes.
5. Incrementar el análisis y uso de la información.
6. Crear nuevos productos y servicios.
7. Mejora de eficiencia en campañas.
8. Manejo eficiente de iniciativas para el cambio.
9. Expandir la relación actual con los clientes.
10. Expandir a nuevos mercados/geografías.

Los trabajos de diseño, documentación y seguimiento continuo de los procesos incluyen un ciclo de vida basado en la identificación del proceso necesario, su documentación y modelización, la ejecución, seguimiento y análisis, y finalmente permitir una optimización y mejora continua. En la actualidad las empresas más agresivas abordan proyectos de automatización y gestión que apoyan a su ejecución en el día a día, de la mano del equipo tecnológico y de sistemas, así como la automatización parcial o total, que permite sistematizar y asegurar el cumplimiento de un flujo de negocio a través de aplicaciones específicas desarrolladas a tal efecto. Todo ello enmarcado en un entorno

dinámico como el de los negocios y competencia, requieren de ajustes continuos (cambio de reglas de negocio, etc.), y se convierten en muchos casos en un dolor de cabeza para TI (Tecnologías de Información) ya que requieren de revisiones constantes para su adaptación a los nuevos requerimientos de mercado o a la estructura cambiante de la empresa. Cada vez más las necesidades de velocidad y adaptación flexible son la clave para mejorar la competitividad empresarial, y TI y su aproximación a soluciones “personalizadas y de desarrollos especiales” pueden tener problemas en facilitar la evolución necesaria y al costo adecuado. Es ahí donde los sistemas BPM de nueva generación pueden ayudar decisivamente a la competitividad, aportando rapidez, flexibilidad y capacidad de respuesta a nuevas necesidades, hasta ahora no disponibles en el mercado.

A nivel estratégico, las empresas deberían animar a la revisión continua de nuevas formas de trabajo y flujos de negocio, a la automatización de las tareas que permitan mejorar su rendimiento, y a la coordinación efectiva de los elementos y personas involucradas en las diferentes tareas que hacen posible su presencia en el mercado. Esto era complejo sin contar con herramientas apropiadas de diseño, automatización y seguimiento, hasta ahora. ¿Cuántas empresas pueden determinar, en tiempo real, su eficacia en producción, entregas o gestión de pedidos, hace una hora, ayer, hoy? ¿Cuánto tiempo precisa su organización para cambiar un proceso de negocio si han detectado una posible ineficiencia? ¿Cuántos conocen los costos reales/actualizados y tiempo de ejecución real de sus procesos? ¿Cuántos se atreverían a efectuar un cambio en la forma de trabajar frente al cliente de un día para otro?

Las soluciones BPM podrían ofrecer respuestas eficaces a las preguntas anteriores. También servirían para realizar mejoras de forma inmediata, análisis y pruebas casi en tiempo real en los procesos de negocio de la empresa. La primera gran ventaja de las herramientas de BPM es inherente a las funciones de diseño e implantación de los procesos, que ahora recaerán en los responsables directos de los mismos y no en departamentos de TI o de organización. Estas herramientas permitirían que TI sólo tenga que apoyar a

las implantaciones a través de la conectividad con los diferentes sistemas de gestión e información actuales y en preparar la plataforma tecnológica del nuevo sistema BPM, de forma que diseño, implantación, monitorización y mejora continua serán ahora responsabilidad de los propietarios del proceso. Es muy relevante como el cambio libera a TI de su involucración directa en la comprensión de las necesidades de los usuarios, en la puesta en marcha y mantenimiento de las soluciones implantadas. El área de organización se convierte en “coach” de los responsables del proceso en cuestión. Las últimas soluciones BPM manejan un entorno sencillo y enfocado a usuarios no técnicos, pero si expertos en sus necesidades, y soportan todos aquellos aspectos que son precisos para el diseño, documentación, prueba, ejecución y seguimiento de los procesos de negocio. Si cambia una tarea, un responsable o una regla de negocio, solo serán precisos unos minutos para que el nuevo proceso, con los cambios necesarios, funcione a pleno rendimiento. Los beneficios se centran en la flexibilización del diseño y mantenimiento de los procesos, en la posibilidad de dinamizar los cambios y de permitir las pruebas necesarias para su optimización continua, asegurando la disponibilidad de 100% de elementos (información, reglas de negocio, etc.) en cada toma de decisiones. También mejora la interacción y diálogo entre los diferentes intervinientes del proceso, control dinámico del rendimiento de nuestra organización y, como consecuencia final, la mejor eficiencia (costo/ingresos) en cada uno de ellos.

1.2.3 Eficiencia Operativa

El actual entorno competitivo en los negocios exige a las empresas introducir productos de calidad a precios más bajos con el fin de captar una cuota del mercado. En todo el mundo, las empresas se han integrado más a las cadenas de suministro a lo largo de múltiples naciones. La ineficiencia en esta cadena y el drenaje interno de los recursos debido a procesos obsoletos afecta a la capacidad de una empresa para ser rentable. La eficiencia operativa es, por lo tanto, una iniciativa crítica de todo el sistema que puede hacer que la empresa siga en el negocio o deba cerrar.

Definición

La eficiencia operativa se ocupa de la minimización de las pérdidas y la maximización de la capacidad de los recursos, con el fin de proveer productos y servicios de calidad a los clientes. La eficiencia operativa tiene que ver con lo relativo a identificar los procesos antieconómicos y los recursos que desperdician los beneficios de la organización. La eficiencia operativa tiene también que ver con lo relativo al diseño de nuevos procesos de trabajo que mejoran la calidad y la productividad. Por ejemplo, el proceso "just-in-time JIT" surgió como resultado de la atención a mejorar la eficiencia operativa, reduciendo el inventario al mínimo. La oferta de inventario del JIT se entrega sólo cuando es necesario para un proceso, para lo cual se eliminan los costos de inventario.

La mejora de la eficiencia operativa tiene un impacto directo en los márgenes de ganancia de la empresa. Suponiendo que la calidad general es estándar, a fin de que las empresas lucren, tienen que subir el precio de su producto o servicio, vender más de sus productos o bajar los costos involucrados en la fabricación del producto. Elevar el precio de venta y aumentar la cuota de mercado es algo limitado por la mayor competencia en el mercado mundial. Sin embargo, la disminución de los costos es una opción viable porque el despilfarro interno contribuye a un aumento de los costos.

Estructura organizativa

La estructura organizativa y los procesos internos afectan la eficiencia operacional. También se ve afectada por la cultura de la empresa y la moral de los empleados. Las empresas que tienen estructuras jerárquicas muy rígidas son más ineficientes debido a la duplicación de los esfuerzos. Varias estructuras de gobierno sufren de este tipo de estructura organizacional. La comunicación en esas organizaciones tiende a sufrir, llevando a desequilibrar equipos o departamentos que trabajan para sus objetivos personales. Por ello, existe una acumulación sistemática de recursos desperdiciados en todos los niveles.

Logística

La cadena de suministro de una empresa individual también afecta a su eficiencia operacional. La red de la cadena de suministro involucra a proveedores, distribuidores y consumidores de los productos y servicios de la compañía. La eficacia operativa en general sólo se puede mejorar cuando estos enlaces son eficientes. Por ejemplo, si un proveedor es poco confiable, entonces la empresa tiene que lidiar con el costo de las oportunidades perdidas, la falta de calidad y los clientes insatisfechos. Por lo tanto, la mejora de la eficiencia operativa debe implicar también mejorar la "cadena de valor".

Métricas

Las empresas utilizan varias técnicas para medir y evaluar su eficacia operativa. El sistema de referencia o la comparación y el estudio de sus operaciones con el estándar más alto del sector es uno de los métodos cualitativos utilizados. El análisis cuantitativo de las operaciones de la empresa, el análisis de estados financieros, el análisis del costo de los bienes y las encuestas de consumo son algunos de los métodos utilizados para obtener datos estadísticos sobre la eficiencia operativa.

Consideraciones

La mejora de la eficiencia es todo un esfuerzo. Mejorar la eficacia operacional consiste en adoptar estructuras de organización flexibles que permiten a una red la circulación de la información. El foco está en las organizaciones horizontales y las estructuras de red. Incluyendo otros actores, como los proveedores, distribuidores y los clientes para mejorar la cadena de suministro también se traduce en una mayor eficacia operativa. Adoptar procesos establecidos como Six Sigma y la gestión de la calidad total (TQM) es otro camino para la mejora de la eficacia operativa. Las empresas que adoptan estos procesos son capaces de acceder a referencias prevaletentes y también de invertir fuertemente en la formación de sus empleados. Los empleados calificados y normas comunes contribuyen a una mayor eficiencia operacional.

1.2.4 Planta de Detergentes de Alicorp

Alicorp S.A.A., es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de productos de limpieza desde el año 2005. Las operaciones

de la Planta de Detergentes de Alicorp S.A.A, se realizan en la Planta de producción (Rímac), donde actualmente se elaboran los detergentes: Bolívar, Marsella y Opal.

A continuación se detallan los indicadores de la eficiencia operativa de la planta de detergentes:

Eficiencia Operativa

La eficiencia operativa de la Planta de Detergentes de Alicorp S.A.A., se basa en cuatro niveles: Nivel de eficiencia del mantenimiento, nivel de eficiencia de producción, nivel de eficiencia de almacenes y nivel de eficiencia de la calidad.

El área de operaciones cuenta a la fecha, con 12 empleados, 4 practicantes y 262 operarios.

Proceso de Producción

Descripción del proceso de producción de detergentes

Una vez planificada la producción y confirmada la existencia de inventarios de materia prima para manufacturar una orden de producción y comunicado el asistente de planta de la orden de manufactura creada, se procede a coordinar con las áreas de: elaboración y envasado de detergentes para la producción del SKU requerido.

Para la elaboración se requiere pasar por once etapas que son: elaboración del detergente base, filtrado, bombeado, pulverizado, secado, enfriado, post adición, almacenamiento de granel, envasado, almacenamiento temporal y transferencia al centro de distribución.

En el área de elaboración, el primer paso es tener disponible la fórmula con la que se elaborará el detergente base. Esta fórmula será proporcionada por el asistente de planta al operario de balanza de slurry. Paralelamente el operario de almacén retirará del almacén de materias primas, los materiales necesarios para su orden de producción y los llevará al área de elaboración de slurry, a través del ascensor de planta. En dicha área se acumularán las materias primas suficientes para un turno de trabajo. Cuando completan esta etapa se

procede a iniciar la producción in situ de la base del detergente para lo cual el operario de balanza de slurry procede a configurar las cantidades a bombear de las materias primas líquidas para cada batch, de acuerdo a lo que indica la fórmula en el PLC de formulación de líquidos.

El proceso continúa iniciando la etapa de bombeo de los líquidos al mezclador y/o balanza según la secuencia que indica la fórmula; una vez bombeados los líquidos, se procede a adicionar manualmente las materias primas sólidas. Terminada esta adición se completa el tiempo de mezclado.

Cuando el lote está completamente mezclado se procede a abrir la válvula del mezclador para descargar el slurry hacia uno de los dos tanques de almacenamiento, a partir del cual seguirá el proceso en forma continua.

Estando el slurry como detergente preparado y en el tanque de slurry, este es descargado en forma continua para pasar por las etapas de filtrado y bombeado. El filtrado que se realiza es mediante dos tipos: filtrado por tamaño, en la cual las partículas más grandes que el tamaño del medio filtrante son retenidas. Inmediatamente después existe un filtrado magnético en el cual se retiene cualquier partícula ferrosa. Para completar la etapa de filtrado, el slurry pasa por un molino, el mismo que desmenuza los grumos que pudiera contener el slurry. Esto nos asegura la homogeneidad del slurry.

La siguiente etapa es el bombeado, el cual tiene dos partes: el llamado bombeo a baja presión (hasta 2 bares) y el bombeo a alta presión en la que el slurry alcanza una presión de 4 bares y llega hasta la siguiente etapa, que es el atomizado y secado.

La etapa de atomizado ocurre estando el slurry a 4 bares de presión y habiendo sido llevado hasta los 18 m de altura, es ingresado a la torre de secado por medio de unas boquillas donde el slurry es pulverizado. El slurry atomizado comienza a caer por gravedad en el interior de la torre de secado, en ese estado se cruza con un flujo de gases calientes que han ingresado a la torre por la parte inferior. Al encontrarse con los gases calientes las pequeñas gotas de slurry experimentan un proceso de deshumedecimiento violento que genera un grano de detergente; estos continúan cayendo por el interior de la torre hasta su base. En este punto el detergente es transportado por una faja

inclinada para ser enfriado y conducido a la siguiente etapa. El enfriado y transporte es realizado por medio neumático el cual eleva 15 metros el polvo generado y lo enfría aproximadamente hasta llegar a 45°C. En este punto se realiza la separación de aire y producto en un equipo denominado separador. De aquí es zarandeado en mallas con el objeto de separar cualquier grumo que se haya formado en el secado.

Una vez limpio el producto está listo para el proceso de post dosificación el cual consiste en medir el flujo de producto que está pasando por la línea y en función de este valor y la fórmula de postadición se le agrega el resto de componentes. Esta adición se realiza con unos equipos llamados dosificadores. Con la dosificación de producto se tiene que realizar una etapa de mezclado donde todos los componentes agregados tienen que integrarse convenientemente.

En este estado el detergente a granel está terminado y se le colecta en unas tolvas móviles, las cuales se almacenan en el área llamada Tolvas. Aquí los carros con productos esperan que se programe el envasado de detergente.

El envasado de detergente se inicia con un plan de envasado el cual en base a lo producido por el proceso de elaboración y los inventarios de graneles, planifica el envasado de los diferentes SKU's que existen. El proceso de envasado requiere que antes de empezar el operario de envasado retiren del almacén de empaque los rollos de film del SKU programado, este se instala en la máquina envasadora; paralelamente en el piso de tolvas el operario de ese nivel identifica los carros con detergente a granel a envasar y los coloca sobre las tolvas de las máquinas envasadoras.

En este momento el proceso de envasado se inicia, pasando de detergente a granel a detergente envasado en la presentación determinada. Estos envases son empacados en bolsas en un número determinado por el tipo de SKU. Cuando un bolsón ya contiene los envases indicados, es sellado y paletizado. Cuando la paleta de producto es completada se procede a transportarla a la envolvedora para cubrirla con stretch-film. Una vez terminada esta etapa se conduce el pallet al almacén temporal. Posteriormente el producto es transportado al Centro de Distribución.

Análisis del proceso de producción

El flujo de proceso tiene una secuencia lineal de operaciones con equipo especializado para fabricar detergentes.

Características del proceso:

En cuanto al producto:

- ✓ El producto está muy estandarizado, se encuentran especificaciones muy detalladas de cada uno de sus componentes.
- ✓ El producto fluye desde una estación de trabajo a otra en una secuencia previamente definida.
- ✓ Se comercializa el producto en un mercado masivo.
- ✓ La carga de trabajo en cada estación de trabajo se balancea para que no haya atrasos en el tiempo de producción.

En cuanto a la mano de obra:

- ✓ La tecnología utilizada es especializada en la elaboración de detergentes, por lo que no se requieren grandes habilidades del personal. Las actividades están muy estandarizadas y las tareas se realizan en forma repetitiva.

En cuanto al capital:

- ✓ La inversión en mantener operativa la maquinaria es alta pues ésta ya tiene 20 años de operatividad. La maquinaria es especializada para la elaboración de detergentes.
- ✓ El costo es bajo por el volumen alto de producción y por la eficiencia del proceso. Se produce con alta calidad y con estándares fijados por la corporación Alicorp S.A.A.

Respecto a la clasificación por tipo de pedido, es conveniente utilizar la fabricación para inventarios, pues reúnen las condiciones de producir un bien estandarizado (detergentes), hay poca variedad y es poco costoso.

Tener en cuenta que se deben balancear los inventarios para no producir producto en exceso, ni producir usando poca capacidad instalada.

Se debe considerar los potenciales problemas en la estimación de los pronósticos, la planeación y control de la producción. Por todo lo anterior se ha desarrollado un proceso de producción en línea.

En relación a la elaboración de detergentes, se deben considerar las siguientes características, antes de lanzar un nuevo detergente al mercado:

Limitaciones técnicas.- No se tiene limitaciones técnicas. Se cuenta con la tecnología apropiada para realizar el proceso de elaboración del detergente Caricia en cajita 700g.

Limitaciones humanas.- Se tiene personal capacitado para llevar a cabo el diseño del nuevo producto.

Restricciones legales y de seguridad.- Se debe contar con los permisos legales: Registro sanitario, código de barras, texto legal, tamaño de letra de contenido neto. En relación a la seguridad, todos los materiales peligrosos son dosificados automáticamente, sin tener el trabajador contacto directo con dicho material, del mismo modo se cuenta con los equipos de protección personal apropiados para cada etapa productiva.

Producibilidad.- Se coordina con el área de logística la disponibilidad de materiales y el planeamiento de producción. Se cuenta con todos los materiales y maquinaria para iniciar la producción a tiempo, asegurando su entrega al centro de distribución y éste al mercado.

Confiabilidad.- Tenemos un proceso confiable, con un tiempo medio de producción de 16 horas (fabricación). En relación al envasado, éste proceso es en línea intermitente, las máquinas deben parar cada vez que se cambia de SKU. Esto se realiza mediante la modularidad del proceso (mordazas disponibles y personal entrenado para su reposición).

Mantenibilidad.- Todos los productos están expuestos a fallas, generando tiempos muertos, estos tiempos se conocen como mantenibilidad. Para poder minimizar los tiempos improductivos es necesario implementar mantenimiento preventivo y predictivo. En Alicorp S.A.A., se utiliza el mantenimiento preventivo, el cual permite determinar el tiempo en el cual es necesario detener determinado equipo para su reparación, mantenimiento u overhaul.

Costo.- Se evalúa la relación diseño costo, valor de la ingeniería y se determina el estado de pérdidas y ganancias para determinar el margen de contribución.

Control y planeamiento

Planeamiento de Producción

El plan de producción se realiza en base a los pedidos ingresados, teniendo como base un Kman mínimo que vendría hacer nuestro Stock de Seguridad, el cual actúa como un diente, que se cierra cuando van ingresando los pedidos, luego el nivel de inventario baja, ni bien llegue a nuestro Kman mínimo lanzamos una orden de producción. En SAP tenemos la ayuda de un MRP. Actualmente no se usa porque tiene que implementar algunos parámetros que todavía no están definidos.

Planeamiento de Compras

Para planear las compras de materiales se utiliza el mismo procedimiento que el de producción, además se debe tener en consideración los lotes mínimos que pueden pedir los proveedores. La cobertura que tiene la empresa es un inventario de 3 meses como máximo, después de este período todo material será considerado como slop.

Esta planeación es manejada a través del sistema SAP. Se ingresan los datos correctos y se revisan periódicamente, con la finalidad de actualizar los stocks mínimos. Las órdenes son generadas automáticamente en el sistema.

Coberturas

Las coberturas de inventarios se manejan de la siguiente manera:

- Cobertura para materias primas: 1.7 meses

- Cobertura para materiales de empaque: 1.2 meses.

El indicador de gestión de planeamiento se denomina Cut Case, el cual nos indica los cortes por no atender los pedidos que se ingresan al sistema, es decir órdenes atrasadas que se pierden o dejan de ser atendidas por falta de tiempo o materiales, son órdenes a último momento generalmente.

Limitantes

Las dificultades que se puedan tener son:

La OEE (Baja el nivel de producción estimada), es un problema general que las máquinas se empiezan a malograr. Por niveles bajos de inventarios tener atrasos de productos e incurrir en cortes innecesarios.

Recomendaciones:

- Invertir en maquinaria moderna
- Levantar los inventarios de Raw y Packing. (Elevar los Kman mínimos de los productos).

Política de Calidad

La visión de la compañía Alicorp S.A.A., es convertirse en la mejor empresa de productos de consumo masivo a nivel mundial; para alcanzar dicha visión la principal estrategia de negocio empleada es asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos al mercado, orientándolos a atender o exceder las expectativas de los clientes. En tal sentido, Alicorp S.A.A. busca asegurar la integridad y calidad de los productos y servicios suministrados, y de esta manera satisfacer plenamente a sus clientes mediante:

1. El conocimiento y la atención continua de las necesidades y opiniones de los consumidores para orientar correctamente los productos y servicios brindados al mercado.
2. Sistemas de medición de los procesos de manufactura que permitan mejorarlos de una manera consistente y continua.
3. Un ambiente de trabajo que promueva la participación activa de la gente y su desarrollo profesional y personal,

estableciendo programas de entrenamiento y capacitación permanente.

4. La aplicación de los lineamientos de las Buenas Prácticas de Manufactura (GMP) que aseguren procedimientos de trabajo, materiales, personal, equipos e instalaciones idóneas en todas las operaciones de la subsidiaria.
5. Programas de Mantenimiento Productivo Total (TPM), Seguridad Industrial (Safety) y Protección al Medio Ambiente (Environment) que mejoren las condiciones de trabajo y los recursos empleados.
6. Programas de reducción de costos (Margin Improvement) que permita mantener la competitividad de la empresa en el mercado, sin desmejorar la calidad.

Calidad

El área de calidad de Alicorp S.A.A., es la encargada de asegurar que todas las materias primas, materiales de empaque, productos intermedios y productos terminados, tanto locales como importados, cumplan con las especificaciones técnicas requeridas (estándares de calidad). Para ello se realizan inspecciones de cada uno de los materiales antes mencionados. A continuación, se explica cómo se realiza el análisis de calidad.

Calidad de materias primas y materiales de empaque

Alicorp S.A.A., como empresa transnacional, trabaja con un programa corporativo de certificación de proveedores. Este programa aplica la política win-win, es decir gana tanto el proveedor como la empresa y el cliente. El programa califica a cada proveedor tanto en la conformidad con las especificaciones técnicas del material, como en la información perfecta (certificado de análisis, número de lote y muestra testigo).

Para un proveedor nuevo se le asigna la letra C, que significa que el proveedor está empezando a ser calificado por la empresa CP, se monitorea su performance durante 6 meses, la cual debe ser como mínimo de un 95%. Si cumple con este requerimiento, el proveedor será considerado como B, se continúa con el seguimiento por 3 meses más, si cumple en su performance,

será considerado como A. Finalmente, si mantiene o supera su performance será considerado como un proveedor certificado y la compañía le otorgará su certificado en acto público en su respectiva empresa.

El proveedor es calificado en dos aspectos: especificaciones técnicas (70%) e información perfecta del material (30%).

Calificación de especificaciones técnicas:

Cumple con todas las especificaciones.....	70%
No cumple con una especificación.....	50%
No cumple con 2 especificaciones.....	20%
No cumple con más de dos especificaciones.....	0%

Calificación de información técnica:

Cumple con toda la información técnica.....	30%
Le falta un documento o información.....	20%
Le falta dos documentos.....	10%
No envía ninguna información a tiempo.....	0%

Inspección y calidad

Los materiales son muestreados por el inspector de calidad de acuerdo al tamaño de lote recibido, utilizando como herramientas, las tablas de la military standar 105. La muestra es retirada y llevada al laboratorio para su respectivo análisis, cabe destacar que el inspector deberá contar con todos los implementos de seguridad necesarios para un muestreo seguro. Una vez analizada la muestra del material, si ésta es aceptada, se procede a la liberación material en el sistema SAP, luego es comunicada la aprobación al transportista para que descargue el material. En caso de rechazar el material, el Área de Calidad, emitirá un informe indicando las causas del rechazo al proveedor. En el sistema se bloqueará el material y se registrará para la evaluación de la certificación del proveedor.

Calidad de productos terminados

Fabricación local

Todos los productos fabricados en la planta, deberán pasar por un proceso de inspección de calidad, llamado Quality Index. Esta inspección se realiza a todas las máquinas que se encargan de envasar el producto terminado, son en total 9 máquinas. Existen tres fases de QI, los cuales pasaremos a explicar.

Quality Index Fase I

El inspector de calidad toma 6 muestras por hora por cada máquina envasadora (48 muestras x turno), muestreo aleatorio simple. Se revisa cada bolsita muestreada en los siguientes aspectos: peso, sello e impresión.

Los pesos son evaluados mediante un control estadístico, en el cual se determina los rangos mínimos, máximos, promedios y su desviación estándar. En este control de pesos utilizamos como herramienta estadística las gráficas de control.

Para visualizar mejor si existe algún defecto de impresión y/o sellado se cuenta con un manual de defectos. Luego de la inspección, se determina el Quality Index, de la siguiente manera:

1. Se coloca en el formato de QI la cantidad de defectos encontrados por hora.
2. Cuando se tenga los datos completos por turno-día, se suma todos los defectos encontrados por falla.
3. Se suma todos los totales por status (ligero, moderado o crítico).
4. Cada resultado se multiplica por cada uno de las siguientes constantes:
 - a) Defecto ligero, se multiplica x 5.
 - b) Defecto moderado se multiplica x 140.
 - c) Defecto crítico se multiplica x 750.
5. El resultado de estas multiplicaciones se suman.

6. La suma total se divide entre la cantidad de muestras (48).
7. El resultado obtenido de esta división es restado de 100 para obtener el QI en tanto por ciento (%).

Quality Index Fase II

Este indicador de calidad, es evaluado por el operador de cada máquina envasadora, siguiendo los mismos pasos antes descritos.

Quality Index Fase III

El índice de calidad fase III es realizado por el inspector de calidad. Consiste en evaluar en el mercado (supermercados Wong, Plaza Veá, Metro y Tottus) la performance del producto, siguiendo las mismas consideraciones antes mencionadas. En dicha inspección, participan el inspector de calidad, un mecánico de la planta, la mercaderista del supermercado y la coordinadora de ventas. Este procedimiento se lleva a cabo cada tres meses.

Todos los resultados de los QI fase I, fase II y fase III, son analizados por el área técnica, quien es la responsable de la calidad de los productos.

Así mismo, los resultados de la performance de los indicadores de calidad, son reportados a la División Alicorp Company.

Productos Importados

Los productos importados son recepcionados y almacenados en el Centro de Distribución (Callao). El Inspector de Calidad, se trasladará hasta este lugar, para realizar el muestreo e inspección respectiva.

Inspección y calidad

La inspección se realiza utilizando el estándar de calidad llamado Cross Border Sourcing. Este procedimiento consta de los siguientes pasos:

1. La cantidad a muestrear, la determina el tamaño de lote a inspeccionar, para tal fin.
2. Se procede a la inspección del producto terminado.
3. En estas inspecciones se toma en cuenta lo siguiente:
 - Número de lote.
 - Texto legal.

- Registro sanitario.
 - Estado del producto: peso, sello, impresión, características organolépticas.
 - Los resultados son procesados y analizados.
4. Para determinar si el producto es aprobado o rechazado, los resultados son Comparados.
 5. Si cumple con los estándares de calidad, el producto será comercializado, en caso contrario se informará a la subsidiaria para que tomen las medidas correctivas y el producto no llegue al mercado con problemas de calidad.

Política de Inventarios

Para realizar la política de inventarios, Alicorp S.A.A., cuenta con el sistema SAP, el cual almacena los stocks de todas las bodegas (materias primas, material de empaque, WIP, productos terminados, tanto en el Rímac como en el CD.

Control de Inventarios: Planta Rímac

La toma de inventarios se realiza generalmente el último día de cada mes, consiste en contabilizar todos los materiales de empaque, materia prima (solida / liquida) y productos terminados.

Antes de realizar el inventario físico, se tiene que haber ingresado todos los productos al sistema SAP.

- Las personas que realizan el inventario físico son: una persona enviada por el área de contabilidad y una persona del área de Almacenes.
- Primero se imprime unos formatos en Excel donde figuran todos los materiales a inventariar, luego se dirigen al área de los almacenes para realizar el conteo de los materiales.
- La toma de inventario físico demora aproximadamente de 3 a 4 horas.
- El coordinador de almacenes genera en Excel una hoja donde figuran los stock del sistema, para luego recibir los datos del

inventario físico para su chequeo, si hubiera alguna diferencia se procede a contar nuevamente el material. (tiempo de chequeo aproximadamente 1 hora)

- Al concluir el inventario físico y luego de haberse hecho el chequeo de diferencias se procede a ingresar al sistema SAP. Esta operación la realiza el Supervisor de producción y mantenimiento, (tiempo de demora 1 hora).
- Luego de realizar todas estas operaciones se le avisa al área de contabilidad para el posteo de inventarios.

Despachos de Productos Terminados

El despacho de productos terminados lo realiza el operador de almacenes y montacarga y se realizan diariamente en coordinación con el Coordinador de Almacenes que le indica los productos a despachar luego de revisar el reporte de Availability vs Forecast vs Kanban.

- Los despachos se realizan utilizando el sistema PEPS (primero en entrar primero en salir).
- El operador de almacenes luego de cargar el camión genera una guía de salida por medio del sistema SAP, (se genera automáticamente un # de documento, para que al momento de la recepción del mismo le den la conformidad) en este guía también se registra: nombre del cliente, dirección, RUC, datos de la empresa de transporte, código del producto, lote de producción, cantidad, unidad de venta, contenido unitario, descripción, peso.
- Posteriormente a este proceso se cierran las puertas del camión colocándole un candado y un precinto de seguridad.
- Todo despacho debe estar autorizado por el coordinador de almacenes, que es la persona encargada de firmar la guía de salida.
- Todo camión al momento de salir es revisado por el personal de vigilancia.

Recepción de Materiales

- Los materiales son recepcionados de acuerdo al producto (sólidos/líquidos).
- Mediante este procedimiento se asegurará la calidad de las materias primas y materiales de empaque normando una forma adecuada para su recepción en los almacenes de Planta Rímac, de tal manera que los materiales cumplan con las especificaciones requeridas. Asimismo, se llevará un mejor control de los ingresos de materiales según los programas de recepción elaborados por el área de compras.
- Se reciben de acuerdo a las fechas según órdenes de compra.
- Es responsabilidad del coordinador de almacenes asegurar el cumplimiento de lo indicado anteriormente.
- Es responsabilidad del personal de almacenes informar al área de calidad cada recepción de materia prima y material de empaque. Asimismo, el operador de almacenes es el encargado de llenar los formatos de recepción, para que proceda el área de calidad al muestreo e inspección respectiva, según sea el caso.
- El área de calidad tiene la responsabilidad de aprobar o rechazar el ingreso de los lotes de materia prima (líquida y sólida) y de material empaque al área de proceso; para lo cual el auxiliar de calidad realizará el muestreo e inspección respectiva a los lotes recepcionados, luego emitirá un informe sobre el material observado, indicando si el lote se acepta o se rechaza.
- Toda entrega de materia prima y/o material de empaque deberá efectuarse conforme al programa de entrega vigente y dentro del horario de atención establecido. (Salvo alguna entrega urgente que sea coordinada con anticipación, en

estos casos la recepción se realizará de acuerdo a lo establecido).

- Cuando por alguna urgencia, compras ordene una entrega en fecha diferente a la establecida en el programa, deberá comunicarlo anticipadamente al coordinador de almacenes de Planta Rímac.
- Todo ingreso de mercadería debe soportarse por una orden de compra (O/C) debidamente aprobada, la cual debe ser consultada al efectuar el ingreso del material al sistema SAP.
- Solo en casos de emergencia y con la aprobación de compras, el almacén podrá recibir material cuya orden de compra presente algún problema. Luego el departamento de compras regularizará dicha O/C, dando aviso al coordinador de almacenes para proceder al registro respectivo.
- El coordinador de almacenes debe efectuar el registro de las transacciones en el sistema, por tipo de transacción cada vez que sea necesario.

Limitaciones

- Que el día del inventario no tengamos producción.
- Que todo material que es requerido/utilizado por otras áreas que sea solicitado al coordinador de almacenes con anterioridad y descargado a su centro de costo y cuenta del solicitante. (esto es para no tener diferencias de inventarios o variación de consumo).
- Que el personal enviado por contabilidad sea de experiencia para evitar siempre de estar explicándole como se realizan los inventarios.

Recepción de Materiales

- Que se cumplan los horarios establecidos para cada uno de los proveedores.

- Que el personal de vigilancia tenga más rapidez en los chequeos de los camiones, (ingreso / salida).
- Que siempre se tenga un montacargas disponible para las recepciones.
- Que el personal del área técnica haga la inspección en sitio.

Centro de distribución

Control de inventarios

El objetivo del control de inventarios es el siguiente:

- Implementar la toma de Inventarios cíclicos en el proceso de control de inventarios.
- Reducir el porcentaje de error en la toma de inventarios.
- Optimizar el uso de recursos en la toma de inventarios.

El ciclo empieza en planta

Recepción de materiales

1. Los materiales son recepcionados de acuerdo al producto (solidos/líquidos).
2. Mediante este procedimiento se asegurará la calidad de las materias primas y materiales de empaque normando una forma adecuada para su recepción en los almacenes de Planta Rímac, de tal manera que los materiales cumplan con las especificaciones requeridas. Asimismo, se llevará un mejor control de los ingresos de materiales según los programas de recepción elaborados por el área de compras.
3. Se reciben de acuerdo a las fechas según órdenes de compra.
4. Es responsabilidad del personal de los almacenes informar al área de calidad cada recepción de materia prima y material de empaque. Asimismo, el operador de almacenes es el encargado de llenar los formatos de recepción, para

que proceda el área de calidad al muestreo e inspección respectiva, según sea el caso.

5. El área de calidad tiene la responsabilidad de aprobar o rechazar el ingreso de los lotes de materia prima (líquida y sólida) y de material empaque al área de proceso; para lo cual el auxiliar de calidad realizará el muestreo e inspección respectiva a los lotes recepcionados, luego emitirá un informe sobre el material observado, indicando si el lote se acepta o se rechaza.
6. Toda entrega de materia prima y/o material de empaque deberá efectuarse conforme al programa de entrega vigente y dentro del horario de atención establecido. (Salvo alguna entrega urgente que sea coordinada con anticipación, en estos casos la recepción se realizará de acuerdo a lo establecido).
7. Cuando por alguna urgencia, Compras ordene una entrega en fecha diferente a la establecida en el programa, deberá comunicarlo anticipadamente al coordinador de almacenes de Planta Rímac.
8. Todo ingreso de mercadería debe soportarse por una orden de compra debidamente aprobada, la cual debe ser consultada al efectuar el ingreso del material al sistema SAP.
9. Solo en casos de emergencia y con la aprobación de compras, el almacén podrá recibir material cuya orden de compra presente algún problema. Luego el departamento de compras regularizará dicha O/C, dando aviso al coordinador de almacenes para proceder al registro respectivo.
10. El coordinador de almacenes debe efectuar el registro de las transacciones en el sistema, por tipo de transacción cada vez que sea necesario.

Para la recepción de materiales se debe seguir paso a paso el siguiente procedimiento:

Operador de almacenes

- a. Recibir la factura o guía de remisión del servicio de vigilancia.
- b. Llenar el informe de materiales según lo indicado en la guía de remisión o factura. Este informe se entregará al asistente de calidad para la inspección respectiva.
- c. El material será recepcionado según el tipo:
 - ✓ Laminado (film).- En la recepción se verificará que el tipo de bobina sea el correcto, asimismo se realizará un control en forma aleatoria del peso de las bobinas pesándose de 3 a 4 bobinas por carga (4 a 5 pallets respectivamente) y contrastando el peso obtenido con el peso indicado en los voucher de las paletas.
 - ✓ Otros Productos.- Se realizará el conteo del número de bultos (paquetes) recepcionados.
- d. Si el material es importado, compras debe alcanzar al coordinador de almacenes la documentación respectiva: factura comercial, Bill of Lading (conocimiento de embarque) o guía aérea según el transporte utilizado. Además en el caso de materias primas se debe contar con el certificado de análisis del lote embarcado. Si la documentación no está completa se debe verificar si ésta ya se recibió por compras; caso contrario se debe hacer el reclamo respectivo a compras.
- e. Verificar que la cantidad recibida coincida con lo indicado en la factura o guía de remisión;
- f. Si todo está conforme (en cuanto a cantidades, tipo de material y documentación), entonces sellar todas las copias de la factura o guía de remisión correspondiente, empleando el sello de ALMACEN (dando conformidad a la recepción, sujeto a revisión).

- g. Descargar los materiales recibidos, colocándolos sobre paletas (nunca directamente sobre el piso) y verificando el estado exterior de las bolsas, cajas corrugadas, cilindros y tambores. Asimismo, se cuidará la limpieza y el buen acomodo de las bolsas, cajas corrugadas, cilindros y tambores en las paletas.
- h. Colocar el material recepcionado en el área de almacenaje designada, colocándole la etiqueta "Por Muestrear".
- i. Registrar en el sistema el ingreso del material, luego de realizada la recepción.

El material se traslada a su respectivo almacén, haciendo uso del montacargas.

- ✓ Almacén de Materia Prima.
- ✓ Almacén de productos inflamables.
- ✓ Almacén de material de empaque.

Producción

Planta Rímac, funciona como un gran almacén de materiales, donde no hay personas encargadas de despachar (almaceneros), por el contrario cualquier operador que requiera de éstos puede tomar la cantidad de material que necesite para el proceso de producción, con previo permiso del operador de almacenes.

La producción de detergentes pasa por dos procesos:

- a) *Making*: Proceso de elaboración del polvo detergente, los operadores retiran de almacén la materia prima necesaria. Luego, deben de ingresar al sistema SAP la cantidad real de materiales utilizados y la cantidad de producto obtenido.
- b) *Finishing*: Proceso de envasado, los operadores retiran del almacén de material de empaque, y del mismo modo deben ingresar al sistema SAP, la cantidad real de material que se ha retirado de almacén y la cantidad de producto terminado obtenido.

Se observó un problema en este procedimiento, consiste en que los operadores, registran la cantidad teórica que deben consumir y no la real. Precisaremos con un ejemplo: El operador obtuvo en el proceso de *Making* 4 toneladas de polvo detergente, luego registra en el sistema SAP la cantidad obtenida, SAP al mismo tiempo le informa que para las 4 toneladas que ha producido debe haber consumido 120 kilos de pigmento azul, por lo que el operario ingresa 120 kilos de pigmento azul como retirado de almacén, cuando en realidad ha retirado 130 kilos. Esta diferencia en el inventario reluce el último día de cada mes cuando se realiza el cierre de inventario, esta diferencia se explica cómo variación de consumo en materia prima.

Como apoyo para el control de los inventarios de productos terminados, se utiliza una hoja “Producción Diaria y Avance Mensual” donde se registra la producción diaria, el nivel de inventario y los despachos dirigidos al centro de distribución. Este formato nos permite también ver el avance diario de la producción y compararlo contra el estimado de venta.

1.3 Investigaciones relativas al objeto de estudio

Se efectuó la búsqueda de trabajos de tesis realizados en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, así como en otras universidades del país y del extranjero. A continuación se detallan algunos trabajos de investigación, con sus respectivas conclusiones:

Pérez Balladares, Francisco (2012), en su tesis **“Eficacia de la Gestión Administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera EDYFICAR”**, llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se determinó que existe evidencia que la eficacia de la gestión administrativa se relaciona con el desempeño de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.
2. Existe evidencia de la relación entre la dimensión planificación de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.
3. Se determinó que existe relación entre la dimensión organización de la variable eficacia de la gestión financiera y

el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.

4. Existe evidencia que existe relación entre la dimensión dirección de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.
5. Se determinó que existe relación entre la dimensión control de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.

Perales Candiotti, Christopher y Arrieta Cotrina, Leslie (2012), en su tesis: **Eficacia de la Gestión de cobranza coactiva, Gestión Administrativa y su relación con el desempeño organizacional de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A**, llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se determinó que existe evidencia que la eficacia de la gestión de cobranza coactiva y la gestión administrativa se relacionan con el desempeño organizacional de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
2. Se determinó que existe evidencia que la dimensión recaudación de la variable eficacia de la gestión de cobranza coactiva se relaciona con el desempeño organizacional de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
3. Se determinó que la dimensión cumplimiento tributario voluntario de la variable eficacia de la gestión de cobranza coactiva se relaciona con el desempeño organizacional de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
4. Se determinó que la dimensión incumplimiento tributario de la variable eficacia de la gestión de cobranza coactiva se relaciona con el desempeño organizacional de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
5. Hay evidencia que la dimensión planeación de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño

organizacional de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

6. Hay evidencia que la dimensión organización de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
7. Se determinó que la dimensión dirección de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
8. Se determinó que la dimensión control de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

Espinel Salazar Juan Carlos y Espinel Salazar Irene Carolina (2011) en su tesis: **Estrategias de mercadotecnia, mejoramiento de procesos y análisis financiero en base ventas proyectadas a Chile y Argentina para una empresa floricultora ecuatoriana.**

Caso Josarflor: Plantea el siguiente problema sobre la rentabilidad de la posible introducción de un nuevo producto en los mercados chileno y argentino. Para Josarflor es necesario determinar la información exacta que le permita conocer si en los mercados ya mencionados la flor considerada tipo B en Ecuador va a tener éxito con las estrategias a plantearse para poder definir un mix de marketing adecuado para este producto en estos mercados. Los principales objetivos:

- ✓ Definir como quiere Josarflor que sus clientes lo vean. En el caso de las floristerías y los waresalers, que es lo que buscan de sus proveedores para satisfacer sus necesidades.
- ✓ Definir cuanto y en qué condiciones estaría la intención de compra del mercado ya que la estrategia de vender a un precio más bajo un tipo de flor que normalmente es desechado en mercados del primer mundo exige un

conocimiento de que el producto va a tener la misma percepción de calidad que cualquiera de la competencia.

- ✓ Determinar a cuánto asciende la participación de la competencia para saber hasta qué punto se puede crecer en este mercado para posteriormente realizar un análisis financiero de la conveniencia o no de ingresar en este mercado.

En el presente trabajo se llegaron a las siguientes conclusiones:

Pese a la crisis económica que el mundo vivió a partir de noviembre del 2008, el sector florícola ha logrado mantenerse. Hay que recalcar que muchas florícolas que no pudieron brindar a sus clientes una buena calidad de su producto y un buen servicio lamentablemente cerraron sus puertas dejando a mucha gente desempleada y tierras abandonadas, ya que muy pocas de esas tierras fueron puestas a la venta y compradas por otras florícolas en planes de expansión. Por otro lado, los mercados de destino de la venta de nuestro producto en este caso Chile y Argentina también sufrieron graves consecuencias de la recesión económica, pero pese a eso siguen siendo buenos mercados de destino, especialmente para el producto que estamos ofertando que es una rosa de segunda calidad.

Actualmente, el mercado de las flores tanto de rosas como de flores de verano está creciendo ya no solo a destinos típicos como son Rusia, Usa, Europa en general; América Latina es otro destino potencial y grande por sus volúmenes de compra especialmente Chile, Argentina y hay un nuevo destino que en estos últimos meses está posesionando de mejor manera la rosa Ecuatoriana como es el caso de República Dominicana.

Así también se obtuvieron las siguientes recomendaciones: Como recomendación general puedo decir que la aplicación de este proyecto en la práctica es muy útil pero para esto se necesitará un gran apoyo de los directivos de la empresa, ya que este proyecto generara no solo recuperación de flor de desecho si no que se podrá expandir la marca y con esto crear nuevos mercados y target, de este modo que la flor ecuatoriana y especialmente la de Josarflor adquiera un nuevo matiz.

Por otra parte es un proyecto muy viable aplicable en cualquier empresa florícola que esté dispuesta a asumir los nuevos cambios y demandas que exigen los clientes hoy por hoy como la alternativa de crear un producto con igual calidad que el producto exportado pero con un precio accesible para mercados de economías no tan desarrolladas como es el caso de Chile y Argentina pese al potencial económico que estos dos países poseen.

Froilán Fausto, López Chacón (2005) en su tesis: **El proceso de mejoramiento continuo de la calidad y su influencia en la normalización de los procesos de la empresa Electrocentro S.A.**, plantea en su objetivo: Conocer de qué manera el proceso de mejora continua de la calidad coadyuva en la normalización de los procesos en la empresa de Electrocentro S.A. Se obtuvieron las siguientes conclusiones:

En términos generales, el promedio de los cumplimientos de calidad de la organización, es del 33,15%, y que según los niveles calificativos de la Auto evaluación del Modelo Excelencia de la Gestión de Calidad (EFQM), el nivel de normalización de los procesos es considerada como: No adecuada.

La empresa Electrocentro S.A. no identifica aceptar, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de todos los agentes relacionados con la organización, con respecto a los servicios que esta proporciona, notándose claramente en los resultados de las Personas y Resultados en la Sociedad, orientando sus esfuerzos a los Resultados con los clientes.

Las empresas peruanas inmersas en un proceso de cambio tienen un sistema de gestión empresarial; el proceso de perfeccionamiento empresarial, el cual plantea que: "el perfeccionamiento empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa que permite lograr su objetivo.

Se obtuvieron las siguientes recomendaciones: El análisis del presente tema de investigación es muy amplio y no se puede abarcar todo de una vez sólo se han tocado aquellos aspectos esenciales en el tratamiento del mismo sentando los pasos iniciales que debe dar cada entidad en el deseo de implementar el

enfoque de proceso como uno de los pilares en que se va a sustentar el sistema de gestión de la calidad.

En organizaciones peruanas, como es el caso de Electrocentro S.A., los modelos de gestión de la calidad presentan las siguientes limitaciones en relación con el mejoramiento continuo y el enfoque a procesos, que debe tenerse en cuenta, tales como:

- No tener identificados los procesos empresariales, básicos (claves-críticos) y de apoyo.
- No tener documentadas sus interrelaciones externas e internas.
- Desarrollar el mejoramiento de la calidad de los procesos a través de proyectos para eliminar problemas existentes.

Kleber Silva Caicedo, Rafael Ortiz Zambrano, Cesar Vásquez Valdano (2009) en su tesis: **Utilización de la Metodología Six Sigma para el Mejoramiento del proceso de Servicios del Taller de un Concesionario de Vehículos, Guayaquil**, según sus objetivos: Utilizar la metodología Six Sigma en una empresa dedicada a la comercialización de vehículos livianos y pesados, y que a su vez presta servicio de reparación y mantenimiento a los mismos, con la finalidad de reducir el tiempo de retraso en la entrega de los vehículos, de manera que podamos incrementar la satisfacción en los clientes, captar una mayor participación en el mercado y la producción en el taller.

Aplicando las técnicas de la metodología Taguchi se ha encontrado evidencia estadística, que el tiempo de ciclo se puede reducir, y en efecto se redujo en el experimento en los casos que se aplicaron los factores seleccionados a un poco más de siete días de tiempo de ciclo en promedio. El valor esperado proporcionado por la metodología Taguchi considerando los efectos de los niveles de los factores bordea los siete días de tiempo de ciclo.

1.4 Marco conceptual

Calidad del servicio

Es un conjunto de elementos tangibles, fiabilidad, responsabilidad o capacidad de respuesta, seguridad y empatía, que perciben los clientes de las organizaciones en concordancia con el nivel de satisfacción que obtienen de todas sus expectativas.

Capacidad de Respuesta

Prontitud de ayudar a los clientes y la capacidad de proveer un servicio rápido.

Control

Acción de medir o contrastar un hecho con determinados parámetros. Dos elementos son significativos en la acción de controlar: la comparación o contrastación de hechos, situaciones u omisiones contra una referencia preexistente. Su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

Dirección

Esta es la tercera función de la tarea de administración, mediante esta tarea se propicia la realización de acciones dirigidas a la secuencia de los objetivos de la organización, a través del ejercicio del mando, del liderazgo, de la motivación y comunicación adecuada. Esta es la más compleja de las funciones administrativas por el hecho de influenciar a los subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan así alcanzar los objetivos de la organización. La dirección tiene tres niveles: global, departamental y operacional.

Directivas

Directrices de carácter interno o institucional para establecer pautas, líneas de coordinación, alcance y responsabilidades en el desarrollo de las actividades institucionales, de acuerdo a la misión de la Entidad. Estas directivas guardan relación con las normas vigentes.

Elementos tangibles

Según Ávila (2011), la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación, que todos ellos transmiten.

Empatía

Atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes.

Entorno interno

Clima organizacional de la Entidad. Está compuesto por su personal, sus activos, la actitud de la organización, es decir el conjunto de recursos que identifican de forma particular a la empresa.

Entorno externo

Factores externos a la Entidad. La organización está en permanente contacto con su medio ambiente o sector, por lo que se hace necesario estudiar las condiciones externas en donde desarrolla sus actividades; estas actividades generalmente son cambiantes, por lo que la incertidumbre siempre estará presente en la dirección de la Entidad. El nivel de incertidumbre depende de las siguientes variables: Grado de estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad. Cuanto mayor sea el nivel del grado de estas variables, mayor será la incertidumbre que tiene que enfrentar la dirección de la Entidad.

Estabilidad

Seguridad laboral, dependiendo del régimen laboral al que se sujeta el personal. También referido al desempeño de un determinado cargo.

Fiabilidad

Capacidad de desarrollar el servicio prometido de forma segura y con precisión.

Funciones

Tareas asignadas al cargo de acuerdo al organigrama, para el logro de los objetivos de la entidad.

Se establecen funciones generales y específicas.

Gestión

Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

Eficiencia

Es obtener mayores resultados con la cantidad mínima de recursos o como diría Peter Drucker “hacer correctamente las cosas”. Este concepto se relaciona también con eficacia que es hacer las cosas bien sin importar los medios, pero la diferencia está en primero ser efectivos para luego ser eficientes.

Eficiencia operativa

La eficiencia operativa se ocupa de la minimización de las pérdidas y la maximización de la capacidad de los recursos, con el fin de proveer productos y servicios de calidad a los clientes. La eficiencia operativa tiene que ver con lo relativo a identificar los procesos antieconómicos y los recursos que desperdician los beneficios de la organización.

Norma: Regla, disposición o criterio que establece una autoridad para regular acciones de los distintos agentes económicos; se traduce en un enunciado técnico que a través de parámetros cuantitativos y/o cualitativos sirve de guía para la acción.

Organización: Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Plan: Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados.

Planeación: Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio.

Política: Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Planteamiento del problema

2.1.1 Descripción de la realidad problemática

En 1971 el Grupo Romero adquirió la Compañía Industrial Perú Pacífico S.A. (CIPPSA), constituida en 1956 por Anderson Clayton para producir aceites, grasas comestibles y jabón de lavar. En 1993 se fusionó absorbiendo otras dos empresas del grupo, Calixto Romero S.A. en Piura, empresa productora de aceites vegetales y molienda de algodón; y Compañía Oleaginosa Pisco S.A. en el sur, empresa productora de aceites comestibles y jabón de lavar. En febrero de 1995 CIPPSA adquiere La Fabril, empresa matriz en el Perú del grupo Bunge & Born de Argentina y que había fusionado en 1993 a las empresas Copsa, Molinera Santa Rosa (en Lima) y a Sidsur (en Arequipa). En marzo CIPPSA absorbe a CODISA, empresa fundada en 1976 por el Grupo Romero para comercializar productos de consumo masivo.

En junio de 1995 CIPPSA se fusiona con La Fabril absorbiéndola y dando lugar a la creación del Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico (CFP). En octubre de 1995 CFP compró la fábrica de galletas de Molinera del Perú S.A. (MOPESA) y en diciembre de 1996, se fusionó absorbiendo a otras 2 grandes empresas peruanas Nicolini Hnos. y Molinera del Perú S.A.; ambas productoras de harinas y pastas. En ese momento se forma Alicorp S.A.A.

En enero del 2001, Alicorp S.A.A. adquiere la planta de oleaginosos de Industrias Pacocha S.A. perteneciente al Grupo Unilever, ubicada en la ciudad de Huacho.

El primero de junio del 2004 se llevó a cabo la fusión de Alicorp S.A.A. y Alimentum S.A. - que produce la marca Lamborghini y de la distribuidora Lamborghini S.A., lo que significa el inicio en el segmento de helados.

En el año 2005, la empresa Alicorp S.A.A., adquiere la planta de detergentes de Alicorp Perú, ubicada en el distrito del Rímac. Dicha planta contaba con maquinaria obsoleta y con una antigua.

Desde entonces, Alicorp S.A.A. ha ido mejorando algunos procesos, pero aún existen máquinas antiguas con personal técnico muy especializado que conoce su manejo, este es uno de los problemas que no permite mejorar la eficiencia operativa de la planta de detergentes. También el personal que se encuentra laborando en su mayoría, es el mismo de la antigua planta de detergentes de Colgate, el cual también es una limitante sobre todo en los procesos que no son automatizados, así como en los respectivos mantenimientos de los equipos.

El área de almacén de materias y producto terminado es de un espacio limitado y perjudica los tiempos de despacho y de aprovisionamiento, así como para alimentar al área de producción de manera oportuna. Estas son algunas debilidades que se encuentran en la planta de detergentes y que están causando una ineficiente labor operativa.

Bajo este contexto, se hace necesario determinar la influencia de la gestión administrativa en la mejora de procesos y en la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

2.1.2 Antecedentes teóricos

Gestión administrativa

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

A continuación definiremos cada uno de ellos:

Planeación: Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

Organización: Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirección: Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Control: Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

Administración

Idalberto Chiavenato (1999), la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Ella implica la planeación, la organización (estructural), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que se ejecuten en una organización. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin ella, las organizaciones jamás encontrarían condiciones para existir y crecer.

Las empresas son tan buenas como sus procesos. Los distintos procesos que conforman una organización deben identificarse, mapearse y mejorarse para aumentar la competitividad de las empresas.

Definición de procesos

Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman entradas en salidas, para brindar un servicio, generar un producto o completar una tarea.

¿Qué es el mejoramiento de procesos?

El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de:

- Cuellos de botella.
- Reprocesos.
- Actividades que no añaden valor.
- Esfuerzos perdidos.
- División del trabajo innecesaria.
- Inconsistencia.

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización. Con base a la experiencia de trabajos realizados con organizaciones, se ha desarrollado el denominado “enfoque metodológico para el mejoramiento de procesos”.

Este enfoque permite a la empresa, recibir una transferencia tecnológica para generar la capacidad interna de poder identificar aquellos procesos vitales que generan valor y mejorar significativamente su eficacia y eficiencia.

Los pasos a seguir para la aplicación de la metodología para el mejoramiento de los procesos son los siguientes:

- Capacitación sobre mapeo de procesos y documentación.
- Identificación de la cadena de valor de la empresa.
- Formación de comité guía y coordinador del proyecto.
- Efectuar el mapeo de los procesos.
- Análisis de los procesos e identificación de mejoras.

- Realizar las mejoras de los procesos.
- Establecer indicadores de gestión de procesos.
- Diseñar políticas para auditorías de procesos.

Una de las grandes dudas de una organización, sobre todo cuando está en una etapa de redefinición es: ¿Debemos empezar a diseñar procesos nuevos o mejorar los procesos luego de tener un diagnóstico de ellos? La gran disyuntiva es si se puede rediseñar procesos sin haber verificado nuevamente si los procesos están completamente integrados a la misión de la organización. Una de las tendencias que se ha encontrado en algunos gerentes de organizaciones es pensar que los procesos van por un lado y la estrategia va por otro.

En general podemos decir que cuando se trata de aislar los procesos de la estrategia, se fracasa en la propuesta de una gestión integral de toda la organización. Los operadores de los procesos se sienten ajenos a la organización y esperan que los "estrategas" opinen acerca de los cambios necesarios. Por el contrario, se piensa que los principales "estrategas" son los operadores de los procesos y para esto ellos deberían siempre estar informados y tener canales de aporte a las estrategias de negocio.

Superado el impasse de paradigma ("los procesos no tienen nada que ver con la estrategia"), una buena forma de demostrar que se está optando por una gestión integral es apostar por un alineamiento universal de todas las acciones y logros de una organización, tanto las acciones únicas como las acciones permanentes. Esto implica la necesidad de definir indicadores de éxito para los procesos. Estos indicadores deben tributar aporte a los indicadores de éxito del negocio, tanto como lo hacen los alcances de proyectos.

Por eso, la recomendación en general sería, que las organizaciones no se embarquen en grandes transformaciones de procesos a menos que hayan asegurado (podría ser mediante indicadores de éxito o mediante un BSC) que

todos sus procesos están alineados, y que tienen canales de aporte de los operadores de los procesos a las estrategias de negocio.

El Mejoramiento continuo

El mejoramiento de procesos se basa en los principios de mejoramiento continuo. En vez de proponer una reingeniería radical de los procesos y competencias existentes en la empresa, habitualmente de enorme costo y alto riesgo, se parte de la base que existe un interés genuino de los ingenieros y gerentes por crear procesos maduros, que permitan usar adecuadamente sus talentos y los recursos asignados. Ambos buscan minimizar los problemas evitables y fortalecer la prosperidad común que resulta del éxito de la empresa.

¿En qué consiste la mejora continua?

Para que el sistema de gestión de calidad sea un sistema eficaz, es necesario que exista un ciclo de mejoramiento continuo en la organización.

Una vez que se han diseñado los objetivos, el mapa de procesos y los indicadores necesarios para controlar el buen funcionamiento de la organización, se han de llevar a cabo las mediciones para conocer cuáles son los niveles de eficiencia que se alcanzan, tanto a través de la definición como de su ejecución.

Para conseguir un mejor rendimiento del sistema implantado la mejora tiene que ir implantada con la satisfacción del cliente y con la gestión por procesos, que son clave para el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad.

No basta que una organización se limite a controlar los procesos operativos o los productos defectuosos; si no hay una intención constante de mejorar no se aporta calidad en las actividades.

La mejora continua en la nueva norma

El más importante beneficio del sistema de gestión de la calidad es: dar un servicio consistente con lo esperado y prometido, cumplimiento de las especificaciones y garantía de la prestación del servicio.

El punto 8.5.1 de la norma dice: la organización debe mejorar continuamente la eficacia de sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis

de datos, las acciones correctivas o preventivas y la revisión por la dirección.

Cuando se resuelve un problema hay que llegar a determinar y eliminar las causas que lo han provocado, para que no se vuelva a repetir. Es muy importante que en toda la organización haya una actitud pro activa de los empleados para realizar y aplicar propuestas de mejora en las actividades que desarrollan y que la organización de respuesta sobre su tratamiento.

Descubrir el origen de los problemas es más competitivo que solucionar los problemas sin conocer su verdadero origen. Además, cada error que se produce en la organización hay que convertirlo en un nuevo punto de aprendizaje para que no se vuelva a repetir.

2.1.3 Definición del Problema Principal y Específicos

2.1.3.1 Problema general

¿En qué medida la Gestión Administrativa influye en la Mejora de Procesos y en la Eficiencia Operativa de la Planta de Detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.?

2.1.3.2 Problemas específicos

- a) ¿En qué medida la Gestión Administrativa influye en la Mejora de Procesos de la Planta de Detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.?
- b) ¿En qué medida la Gestión Administrativa influye en la Eficiencia Operativa de la Planta de Detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.?

2.2 Finalidad y objetivos de la investigación

2.2.1 Finalidad

El trabajo de investigación tiene como finalidad determinar la influencia de la gestión administrativa en la mejora de procesos y en la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

Es importante porque los resultados permitirán identificar las principales debilidades de la gestión administrativa y de la mejora de procesos, de esta manera se propondrán alternativas de solución y estrategias para que mejore la eficiencia de la planta de detergentes.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

2.2.2.1 Objetivo General:

Determinar la influencia de la gestión administrativa en la mejora de procesos y en la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

2.2.2.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar la influencia de la gestión administrativa en la mejora de procesos de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
- b) Determinar la influencia de la gestión administrativa en la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

2.2.3 Delimitación de la investigación

La investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:

- a. Delimitación Espacial.- La investigación se desarrolló en los ambientes de las oficinas de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
- b. Delimitación temporal.- El período que abarcó el presente estudio fue de enero a junio del 2016.
- c. Delimitación social.- Se trabajó a nivel de los trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

2.2.4 Justificación e Importancia del estudio

El desarrollo de la investigación estuvo encaminado a tratar de determinar si existe influencia de la gestión administrativa en la mejora de procesos y en la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Se debe tener en cuenta, que cuanto mejor gestión administrativa tenga la empresa, así como implemente una mejora de procesos, se obtendrá una mayor eficiencia operativa. Las recomendaciones de la investigación dieron aportes importantes que

permitieron adoptar políticas y/o acciones encaminadas a mejorar los estándares operativos para la planta de producción de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos teóricos

Gestión Administrativa

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del latín Administratio–ONIS). Esta es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henri Fayol un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con la participación de seres humanos y otros recursos.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

A continuación definiremos cada uno de ellos:

Planeación: Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

Organización: Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirección: Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Control: Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

Administración

Idalberto Chiavenato (1999), la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Ella implica la planeación, la organización (estructural), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que se ejecuten en una organización. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin ella, las organizaciones jamás encontrarían condiciones para existir y crecer.

Idalberto Chiavenato (1999), en su libro Introducción a La Teoría General de la Administración dice: A comienzos del siglo XX dos ingenieros desarrollaron

trabajos pioneros sobre la administración. El estadounidense Frederick Winslow Taylor, desarrollo la llamada escuela de la **administración científica**, que se preocupaba por aumentar la eficacia de la empresa inicialmente, a través de la racionalización del trabajo del obrero. La preocupación básica se centraba en incrementar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, el nivel de los obreros. Es por esto el énfasis en el análisis y en la división del trabajo del obrero, puesto que las funciones del cargo y de quien desempeña, constituye la unidad fundamental de la organización. Existen algunos aspectos principales en la organización racional del trabajo como son: análisis del trabajo y estudio de los tiempos y movimientos, estudio de la fatiga humana, división del trabajo y especialización del obrero, diseño de cargos y tareas, incentivos salariales y premios por producción. Concepto de homo-económicas (hombre económico), condiciones ambientales de trabajo, como iluminación, comodidad y otros, racionalidad del trabajo, estandarización de métodos y de máquinas, supervisión funcional.

Mejora de procesos

El ciclo de la mejora (Ciclo de Deming)

La gestión de la calidad de cualquier organización debe seguir el ciclo de mejora (Ciclo de Deming):

Planificar: Planificar las acciones, una vez recogida y tratada la información necesaria.

Hacer: Implantar las acciones.

Verificar: realizar el seguimiento de los planes previstos para llevar a cabo las acciones de mejora e información sobre los resultados.

Actuar: En función de los resultados planificar nuevas acciones: para continuar mejorando o corregir desviaciones.

El ciclo PDCA es una importante herramienta de gestión aplicable a cualquier actividad, que nos conduce a la mejora continua de la misma. Es un concepto muy básico en su explicación pero muy amplio en cuanto a su contenido.

2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas

2.3.2.1 Hipótesis Principal

La gestión administrativa influye positivamente en la mejora de procesos y en la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

2.3.2.2 Hipótesis Específicas

- a) La gestión administrativa influye positivamente en la mejora de procesos de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
- b) La gestión administrativa influye positivamente en la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

2.3.3 Variables e Indicadores

Clasificación de Variables

- a. Gestión Administrativa (variable independiente).
- b. Mejora de procesos (variable dependiente).
- c. Eficiencia operativa (variable dependiente).

Cuadro N°2
Variables e Indicadores

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión Administrativa (Variable independiente)	Planificación	Nivel de la planificación
		Objetivos
		Metas
	Organización	Estructura orgánica
		Manuales
		Reglamento
	Dirección	Motivación
		Capacitación
	Control	Control
		Evaluación
Mejora de procesos (Variable dependiente)	Planear	Conocimiento de objetivos
		Nivel de planificación
		Cumplimiento de objetivos
	Ejecutar	Nivel de ejecución
	Verificar	Nivel de verificación
Actualizar	Nivel de actualización o medidas correctivas	
Eficiencia operativa (Variable dependiente)	Eficiencia del mantenimiento	Nivel de eficiencia de mantenimiento
	Eficiencia de producción	Nivel de eficiencia de producción
	Eficiencia de almacenes	Nivel de eficiencia de almacenes
	Eficiencia de calidad	Nivel de eficiencia de calidad

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1 Población y Muestra

Población: Para el estudio se consideró la población del área de operaciones, que a junio 2016 cuenta con un total de 278 trabajadores: 12 empleados, 4 practicantes y 262 operarios.

Muestra: Para determinar la muestra a investigar, se utilizó la siguiente fórmula, representada por el estadístico:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

p: Probabilidad de éxito representada por el 50% (0.5) encuesta (Se asume p = 50%).

Q: Proporción de fracaso (Se asume 1-p = 50%).

D: Margen de error 5% seleccionado por el investigador.

N: Población (278)

n: Tamaño de la muestra.

Z: Distribución Estándar.

La muestra fue de tipo probabilístico no intencional y ascendió a 162 trabajadores.

3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación

3.2.1 Tipo

El tipo que se utilizó fue el explicativo.

3.2.2 Nivel

El nivel de la investigación fue aplicado porque se utilizó instrumentos para recolectar datos y comprobar hipótesis de estudio.

3.2.3 Método y Diseño

3.2.3.1 Método

El método utilizado fue el método Ex Pos Facto o retrospectivo.

3.2.3.2 Diseño

El Diseño fue:

$$M = O_{y_2} (f) O_{x_1}$$

Donde:

M: Muestra.

O: Observación.

X₁: Gestión Administrativa.

Y₁: Mejora de procesos.

Y₂: Eficiencia operativa.

f : En función de.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

Instrumentos

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.

Las preguntas se formularon teniendo en cuenta los indicadores encontrados en el cuadro de la definición operacional de variables.

3.4 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de la información, se utilizó la creación de la base de datos, cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó el programa Excel. En cuanto al procesamiento de información se realizó con el programa estadístico IBM SPSS PASW 23.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de SPEARMAN.

Instrumento de análisis

Se utilizó un cuestionario estructurado, dirigido a 162 trabajadores del área de operaciones de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. El cuestionario consistió de 26 ítems, los mismos que fueron ordenados de acuerdo a sus variables, dimensiones e indicadores.

Confiabilidad del Instrumento

La fiabilidad del instrumento dirigido a los trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A., es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ($\alpha=0,876$) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005). Esta confiabilidad se ha determinado en relación a los 26 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable. El cuadro N°2 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

Cuadro N°2
Estadístico de Fiabilidad Sobre el Instrumento

Resumen del proceso			
		N	%
Casos	Validados	162	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	162	100,0

Resultado Estadístico

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,876	26

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados del cuestionario aplicado a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A., realizada en el mes de junio del 2016.

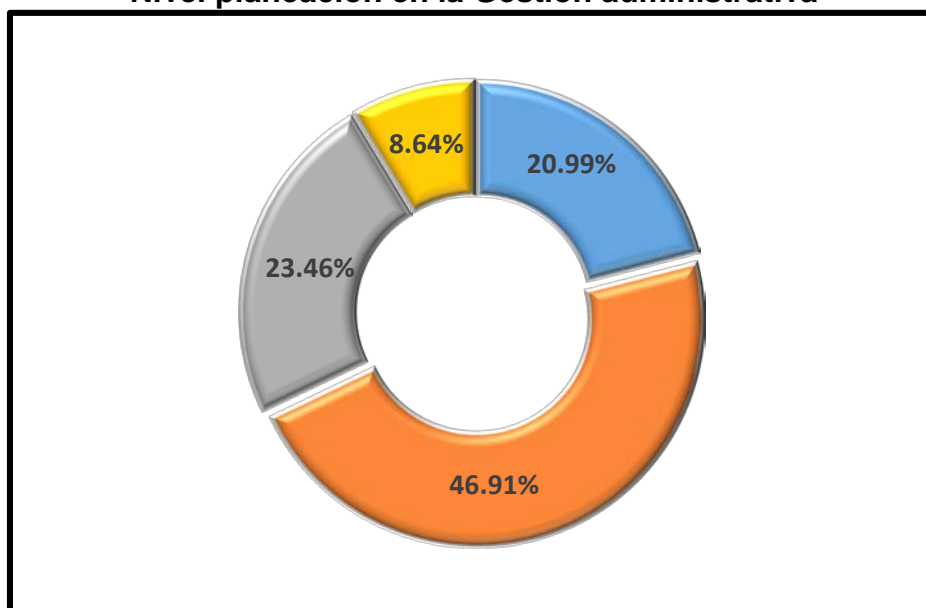
Tabla N°1
Nivel planeación en la Gestión administrativa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy alto	34	20,99%
Alto	76	46,91%
Bajo	38	23,46%
Muy bajo	14	8,64%
No hay	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°1, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto al nivel planeación en la Gestión administrativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A., 76 trabajadores refieren que es alto, lo que representa un 46,91%, 38 trabajadores indican que es bajo, lo que representa un 23,46%, 34 trabajadores manifiestan que es muy alto, lo que representa un 20,99% y 14 trabajadores indican que es muy bajo, lo que representa un 8,64%. Es decir, más de un 67% de los trabajadores encuestados refieren que el nivel de planeación en la Gestión administrativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. es alto, pero existe más de un 32% que opina que es bajo o muy bajo, lo que es una oportunidad para mejorar el nivel de planeación de la gestión administrativa de la planta de detergentes de Alicorp S.A.A.

Gráfico N°1
Nivel planeación en la Gestión administrativa



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

Tabla N°2
Logro de los objetivos

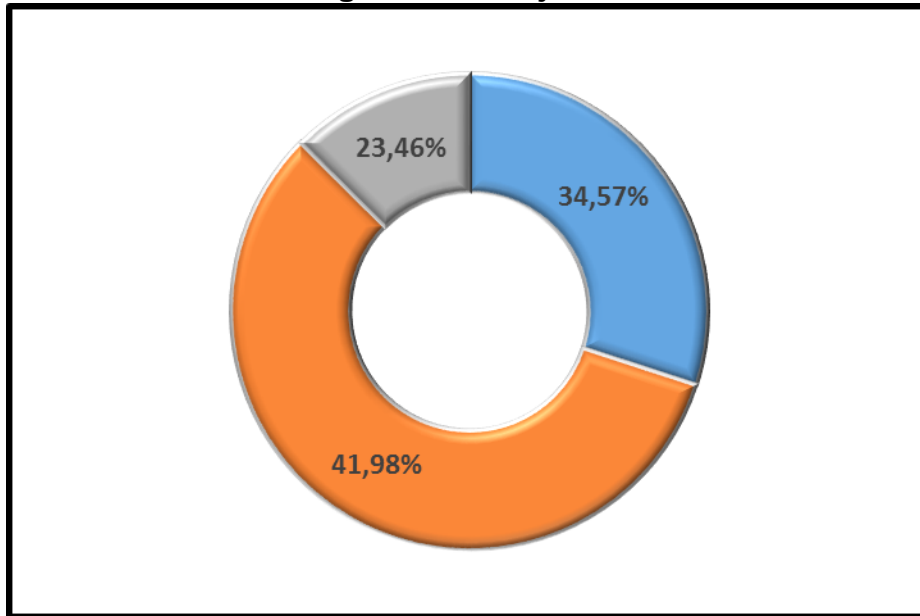
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	38	23,46%
Casi siempre	56	34,57%
A veces	68	41,98%
Casi nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°2, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto al logro de los objetivos de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A., 68 trabajadores refieren que es a veces, lo que representa un 41,98%, 56 trabajadores indican que es casi siempre, lo que representa un 34,57% y 38 trabajadores manifiestan que es siempre, lo que representa un 23,46%. Es decir, más de un 41% de

los trabajadores encuestados refieren que el logro de los objetivos de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. no es frecuente.

Gráfico N°2
Logro de los objetivos



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

Tabla N°3
Alcance de las metas planificadas

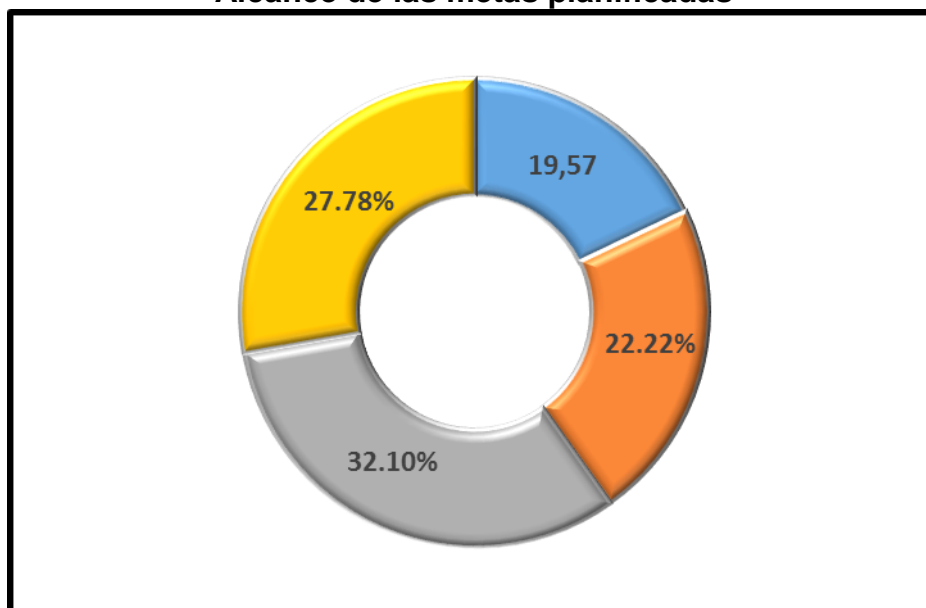
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	29	17,90%
Casi siempre	36	22,22%
A veces	52	32,10%
Casi nunca	45	27,78%
Nunca	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°3, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto al alcance de las metas planificadas, 52 trabajadores refieren que es a veces, lo que representa un 32,10%, 45 trabajadores indican que es casi nunca, lo que representa un 27,78%, 36 trabajadores manifiestan que es casi siempre, lo que representa un 22,22%

y 29 trabajadores indican que es siempre, lo que representa un 17,90%. Es decir, más un 40% de los trabajadores encuestados refieren que el alcance de metas planificadas por la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. es siempre o casi siempre; sin embargo, existe casi un 28% que opina lo contrario.

Gráfico N°3
Alcance de las metas planificadas



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

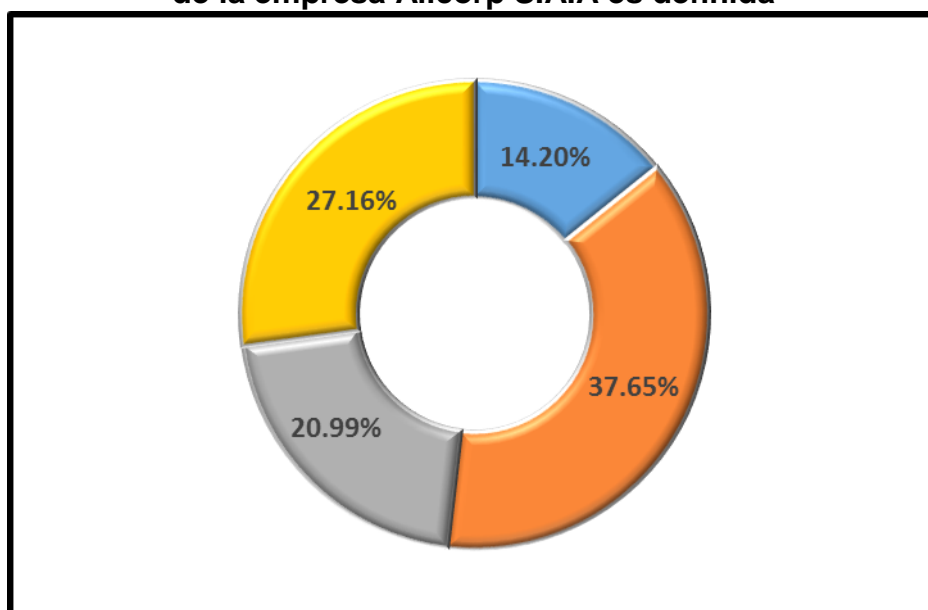
Tabla N°4
La estructura orgánica de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A es definida

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	23	14,20%
De acuerdo	61	37,65%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	20,99%
En desacuerdo	44	27,16%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°4, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a si la estructura orgánica de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. es definida, 61 trabajadores refieren que no están de acuerdo, lo que representa el 37,65%, 44 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 27,16%, 34 trabajadores manifiestan que no están de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 20,99% y 23 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 14,20%. Es decir, casi un 52% de los trabajadores encuestados refieren que están de acuerdo respecto a si la estructura orgánica de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. es definida. Pero, existe más de un 27% que opina lo contrario.

Gráfico N°4
La estructura orgánica de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A es definida



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

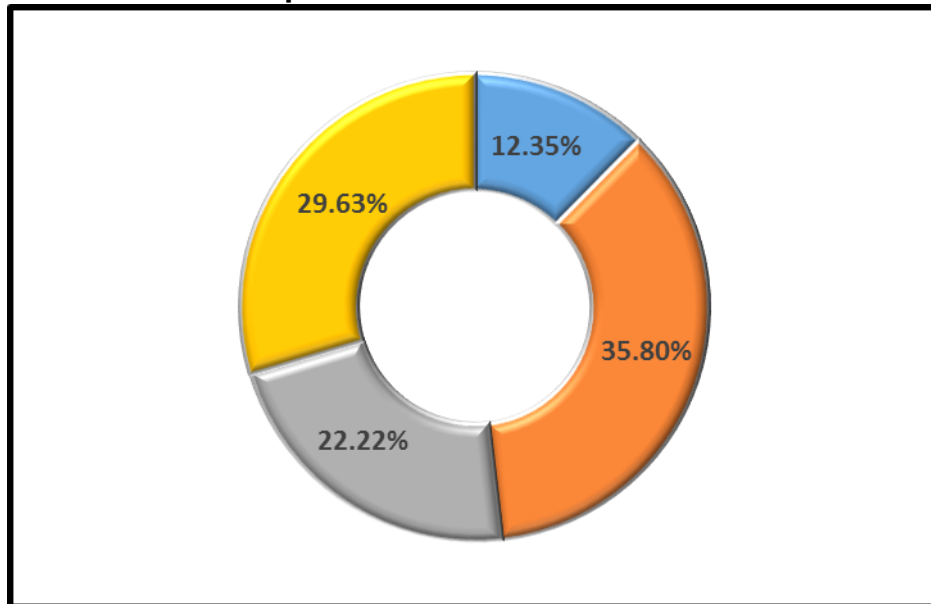
**Tabla N°5
Disponibilidad de los manuales**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	20	12,35%
De acuerdo	58	35,80%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	22,22%
En desacuerdo	48	29,63%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°5, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a la disponibilidad de los manuales de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A., 58 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 35,80%, 48 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 29,63%, 36 trabajadores manifiestan que no están de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 22,22% y 20 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 12,35%. Es decir, más de un 48% de los trabajadores encuestados refieren que están de acuerdo respecto a la disponibilidad de los manuales de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Pero, existe un preocupante 30% que opina diferente, lo que implica mejorar este aspecto.

**Gráfico N°5
Disponibilidad de los manuales**



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

**Tabla N°6
Disponibilidad del reglamento interno**

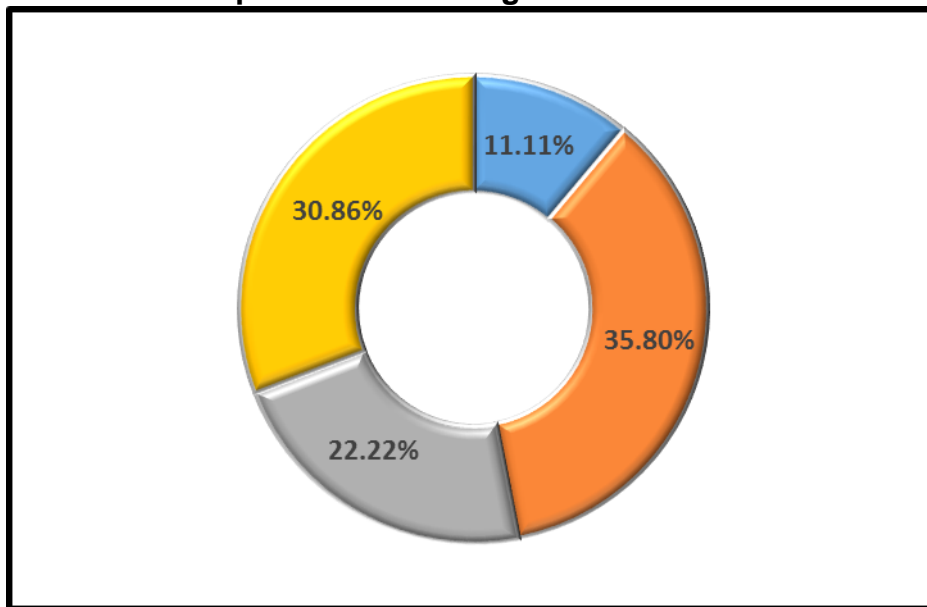
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	11,11%
De acuerdo	58	35,80%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	22,22%
En desacuerdo	50	30,86%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°6, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a la disponibilidad del reglamento interno de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A., 58 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 35,80%, 50 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 30,86%, 36 trabajadores manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 22,22% y 18 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 11,11%. Es decir, más

casi un 47% de los trabajadores encuestados refieren que están de acuerdo respecto a la disponibilidad del reglamento interno de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Sin embargo, existe casi un 31% que opina lo contrario.

Gráfico N°6
Disponibilidad del reglamento interno



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

Tabla N°7
Motivación de los trabajadores para la dirección

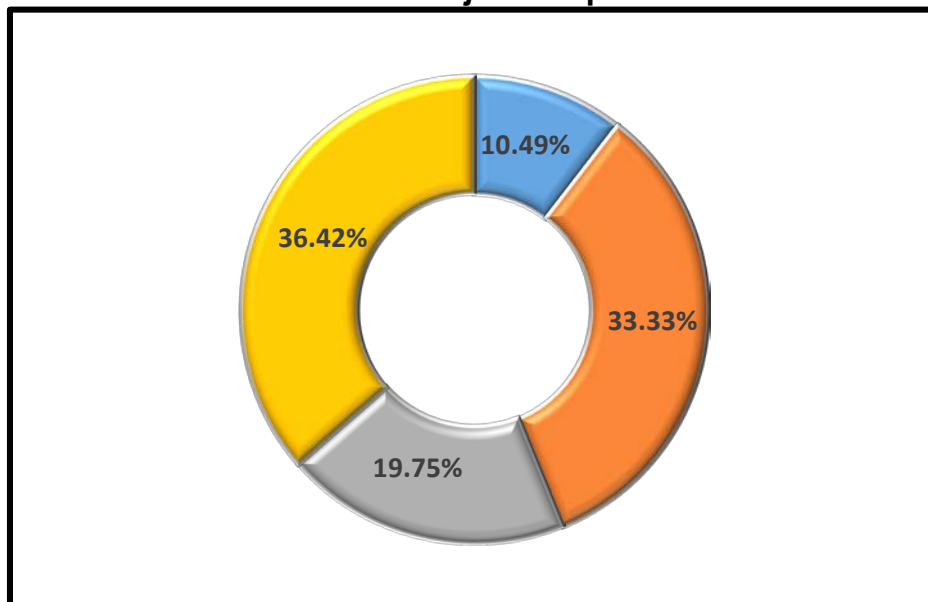
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	10,49%
De acuerdo	54	33,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	19,75%
En desacuerdo	59	36,42%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°7, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a si existe motivación por parte de la dirección de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A., 59

trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 36,42%, 54 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 33,33%, 32 trabajadores manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 19,75%, y 17 trabajadores manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 10,49%. Es decir, más de un 43% de los trabajadores encuestados refieren que están de acuerdo respecto a si existe motivación para la dirección de los trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Sin embargo, existe un preocupante 36% que opina lo contrario, lo que es una oportunidad para mejorar la motivación de los trabajadores.

Gráfico N°7
Motivación de los trabajadores para la dirección



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

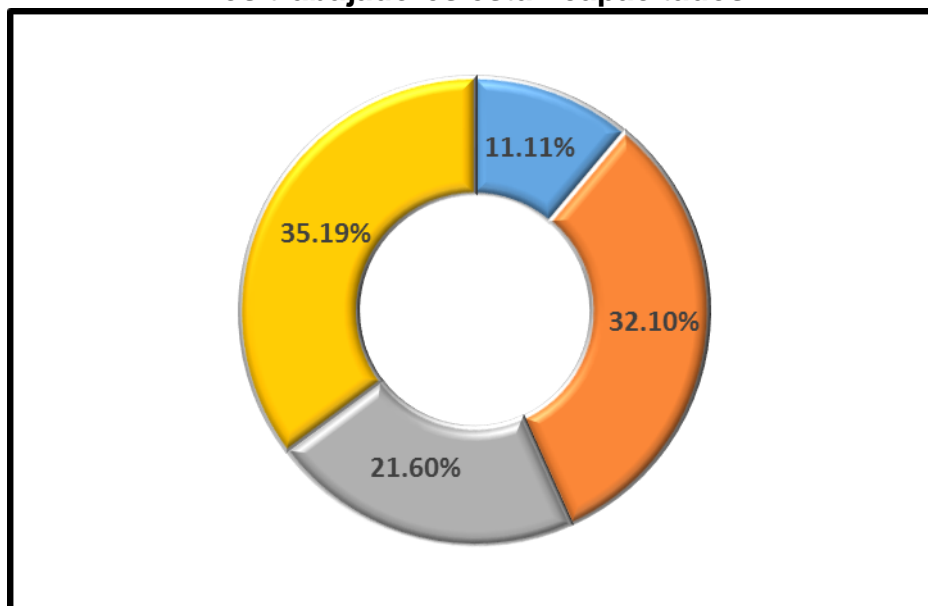
Tabla N°8
Los trabajadores están capacitados

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	11,11%
De acuerdo	52	32,10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	21,60%
En desacuerdo	57	35,19%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°8, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a si los trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. están capacitados, 57 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 35,19%, 52 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 32,10%, 35 trabajadores manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 21,60% y 18 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 11,11%. Es decir, más de un 43% de los trabajadores encuestados refieren que están de acuerdo respecto a si los trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. están capacitados. Pero, existe un preocupante 35% que opina lo contrario, lo que es una gran oportunidad para mejorar la capacitación de los trabajadores de la planta de detergentes de Alicorp S.A.A.

**Gráfico N°8
Los trabajadores están capacitados**



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

**Tabla N°9
Se realizan actividades de evaluación de desempeño
en la Gestión Administrativa**

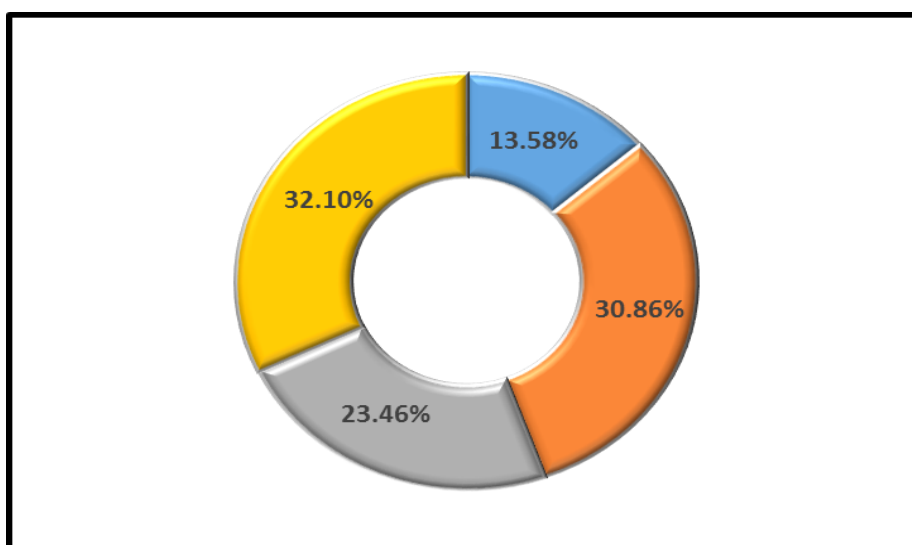
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	22	13,58%
De acuerdo	50	30,86%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	23,46%
En desacuerdo	52	32,10%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°9, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a si se realizan actividades de evaluación de desempeño en la Gestión Administrativa, 52 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 32,10%, 50 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 30,86%,

38 trabajadores manifiestan que no están de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 23,46% y 22 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 13,58%. Es decir, más de un 44% de los trabajadores encuestados refieren que están de acuerdo respecto a si se realizan actividades de evaluación de desempeño en la Gestión Administrativa. Sin embargo, existe un 32% que opina lo contrario.

Gráfico N°9
Se realizan actividades de evaluación de desempeño en la Gestión Administrativa



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

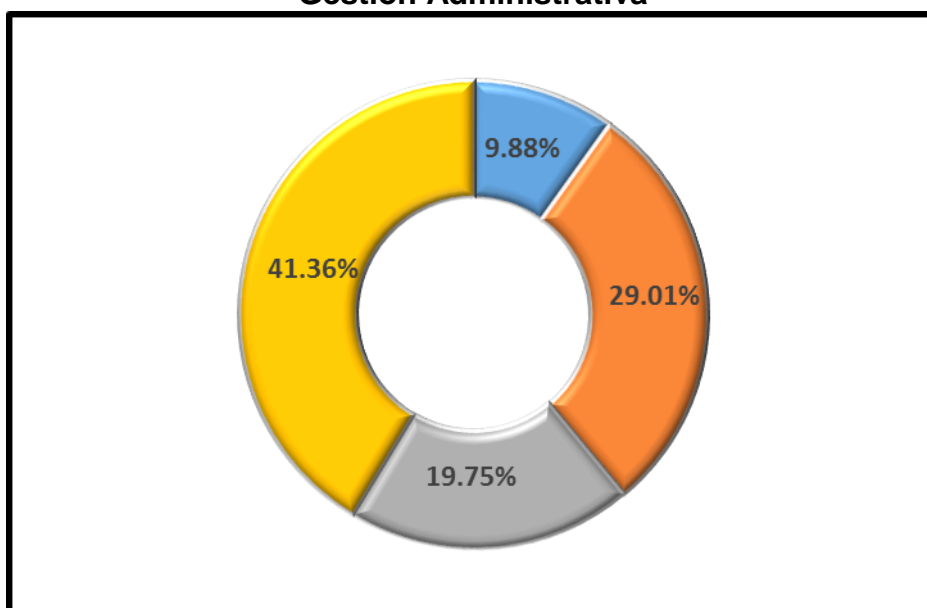
Tabla N°10
Se realizan actividades de control en la Gestión Administrativa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	9,88%
De acuerdo	47	29,01%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	19,75%
En desacuerdo	67	41,36%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°10, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a si se realizan actividades de control en la Gestión Administrativa, 67 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 41,36%, 47 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 29,01%, 32 trabajadores manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 19,75% y 16 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 9,88%. Es decir, un casi 39% de los trabajadores encuestados refieren que están de acuerdo respecto a si se realizan actividades de control en la Gestión Administrativa. Sin embargo, existe un preocupante 41% que opina lo contrario.

Gráfico N°10
Se realizan actividades de control en la
Gestión Administrativa



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

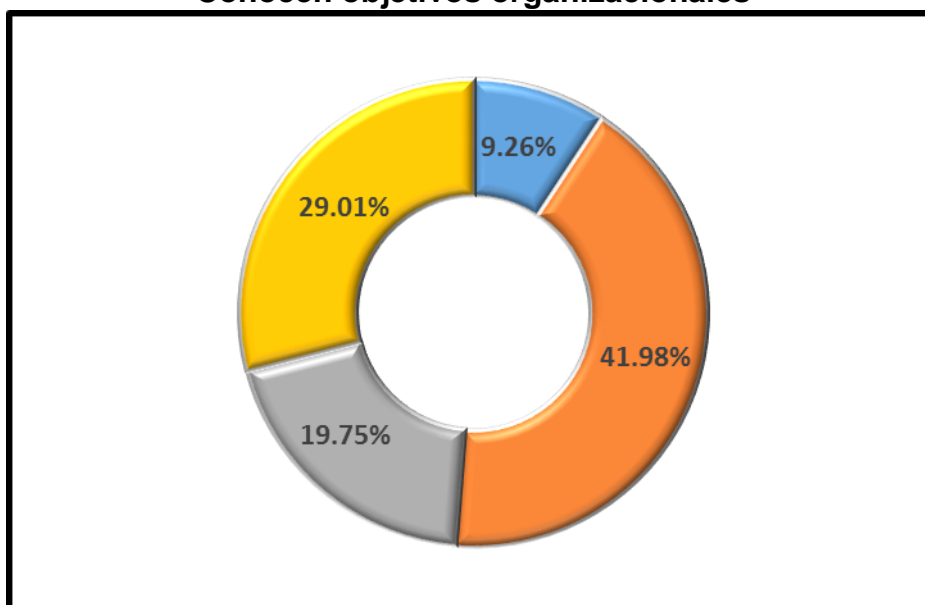
**Tabla N°11
Conocen objetivos organizacionales**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	9,26%
De acuerdo	68	41,98%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	19,75%
En desacuerdo	47	29,01%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°11, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a si considera que los trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. conocen los objetivos organizacionales, 68 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 41,98%, 47 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 29,01%, 32 trabajadores manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 19,75% y 15 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 9,26%. Es decir, más de un 51% de los trabajadores encuestados refieren que están de acuerdo respecto a si se conocen los objetivos organizacionales. Pero, existe un 29% que opina lo contrario.

**Gráfico N°11
Conocen objetivos organizacionales**



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

**Tabla N°12
Cumplen objetivos organizacionales**

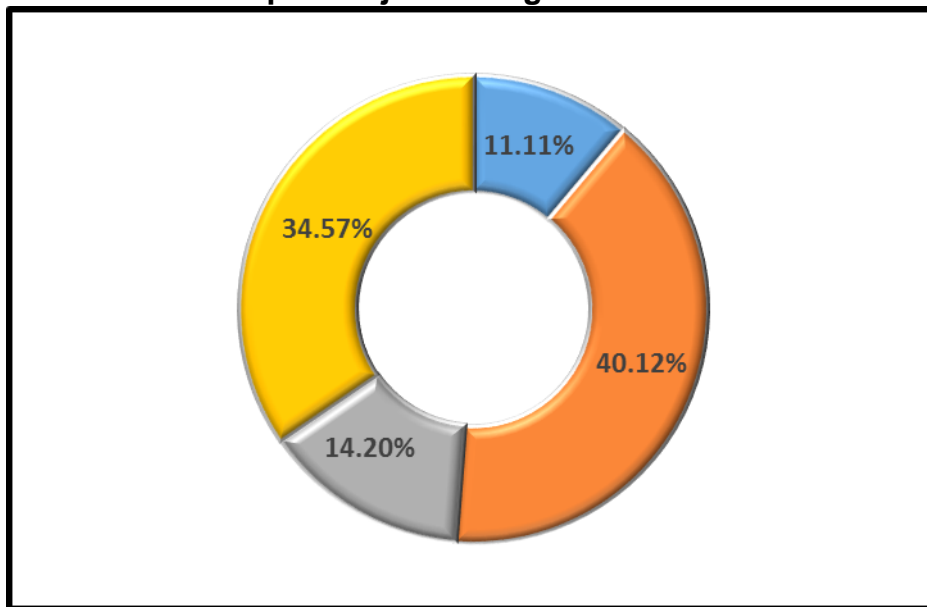
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	11,11%
De acuerdo	65	40,12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	14,20%
En desacuerdo	56	34,57%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°12, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a si considera que los trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. cumplen los objetivos organizacionales, 65 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 40,12%, 56 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 34,57%, 23 trabajadores manifiestan que no están de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 14,20% y 18 trabajadores indican que

están totalmente de acuerdo, lo que representa un 11,11%. Es decir, más de un 51% de los trabajadores encuestados refieren que están de acuerdo respecto a si se cumplen los objetivos organizacionales. Pero, existe casi un 35% que opina lo contrario.

Gráfico N°12
Cumplen objetivos organizacionales



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

Tabla N°13
Nivel de ejecución adecuado

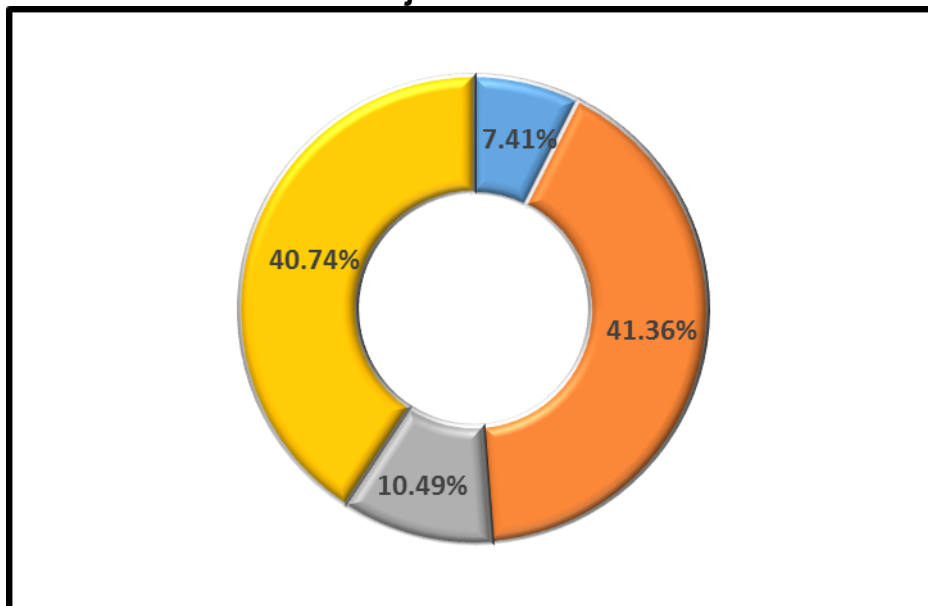
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	7,41%
De acuerdo	67	41,36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	10,49%
En desacuerdo	66	40,74%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°13, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a si el nivel de cómo se realizan o llevan a cabo los procesos es adecuado, 67 trabajadores refieren que están de

acuerdo, lo que representa el 41,36%, 66 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 40,74%, 17 trabajadores manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 10,49% y 12 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 7,49%. Es decir, más de un 48% de los trabajadores encuestados refieren que el nivel de cómo se realizan o llevan a cabo los procesos es adecuado. Sin embargo, existe casi un 41% que opina lo contrario.

Gráfico N°13
Nivel de ejecución adecuado



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

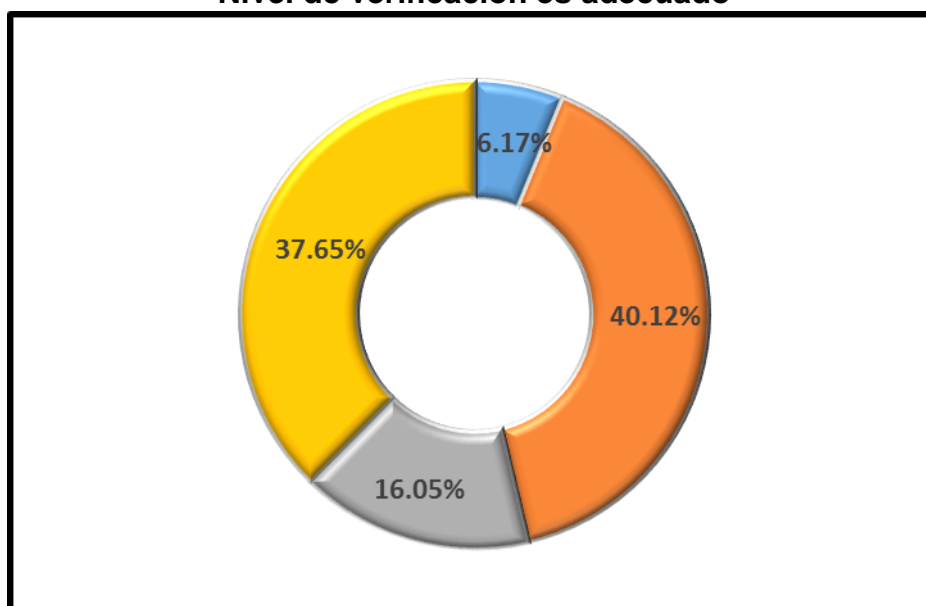
Tabla N°14
Nivel de verificación es adecuado

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	6,17%
De acuerdo	65	40,12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	16,05%
En desacuerdo	61	37,65%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°14, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a si el nivel de verificación o supervisión de los procesos es adecuado, 65 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 40,12%, 61 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 37,65%, 26 trabajadores manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 16,05% y 10 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 6,17%. Es decir, más de un 46% de los trabajadores encuestados refieren que el nivel de verificación o supervisión de los procesos es adecuado. Pero, existe casi un 38% que opina lo contrario.

Gráfico N°14
Nivel de verificación es adecuado



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

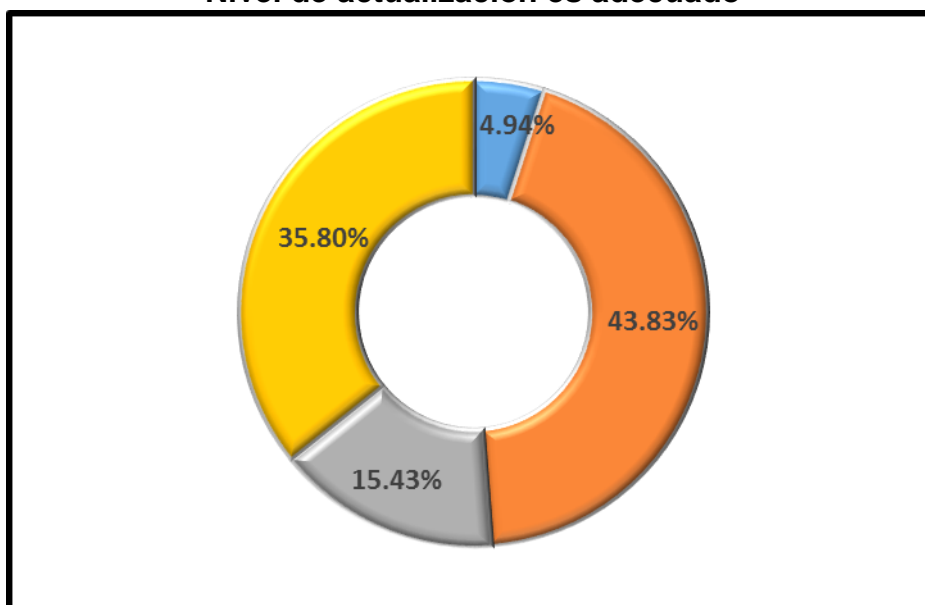
Tabla N°15
Nivel de actualización es adecuado

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	4,94%
De acuerdo	71	43,83%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	15,43%
En desacuerdo	58	35,80%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°15, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a si el nivel de actualización o mejora de los procesos es adecuado, 71 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 43,83%, 58 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 35,80%, 25 trabajadores manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 15,43% y 8 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 4,94%. Es decir, casi un 49% de los trabajadores encuestados refieren que el nivel de actualización o mejora de los procesos es adecuado. Pero, existe casi un 36% que opina lo contrario.

Tabla N°15
Nivel de actualización es adecuado



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

Tabla N°16
Plan de mantenimiento de equipos es adecuado

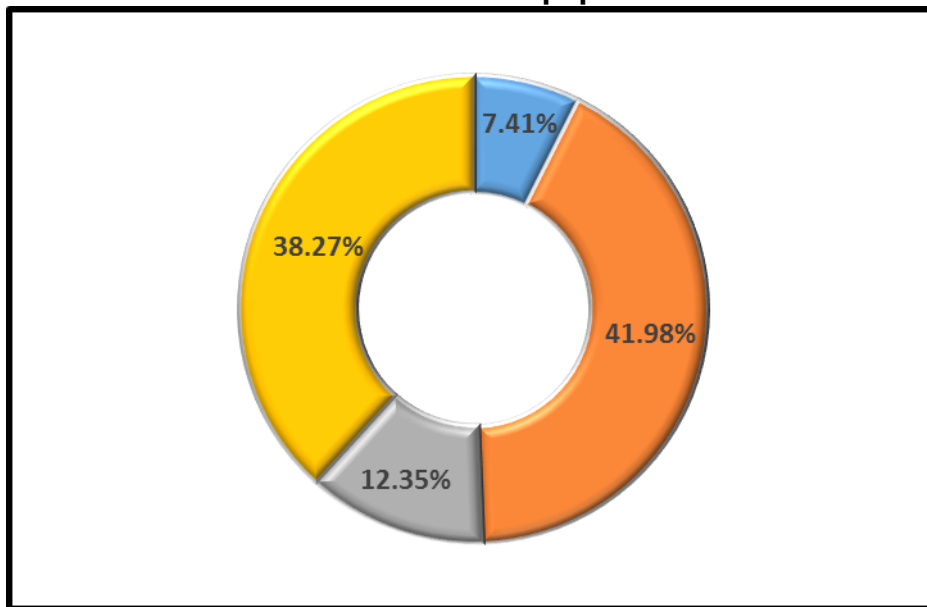
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	7,41%
De acuerdo	68	41,98%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	12,35%
En desacuerdo	62	38,27%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°16, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a si existe un plan de mantenimiento de equipos y máquinas adecuado y eficiente en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A., 68 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 41,98%, 62 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 38,27%, 20 trabajadores manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 12,35% y 12 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 7,41%. Es decir, casi un

49% de los trabajadores encuestados refieren que existe un plan de mantenimiento de equipos y máquinas adecuado y eficiente en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Sin embargo, existe más de un 38% que opina lo contrario.

Gráfico N°16
Plan de mantenimiento de equipos es adecuado



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

Tabla N°17
Plan de mantenimiento de necesidades

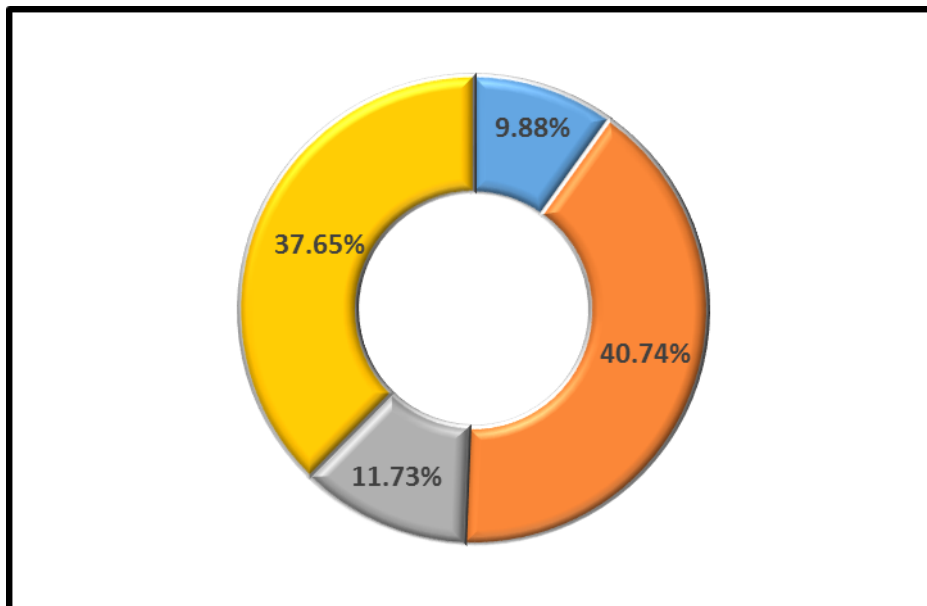
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	9,88%
De acuerdo	66	40,74%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	11,73%
En desacuerdo	61	37,65%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°17, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a si existe un plan de mantenimiento acorde a las necesidades de los equipos y maquinarias de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A., 66 trabajadores refieren que están

de acuerdo, lo que representa el 40,74%, 61 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 37,65%, 19 trabajadores manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 11,73% y 16 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 9,88%. Es decir, casi más de un 50% de los trabajadores encuestados refieren que existe un plan de mantenimiento de necesidades de equipos y máquinas en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

Gráfico N°17
Plan de mantenimiento de necesidades



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

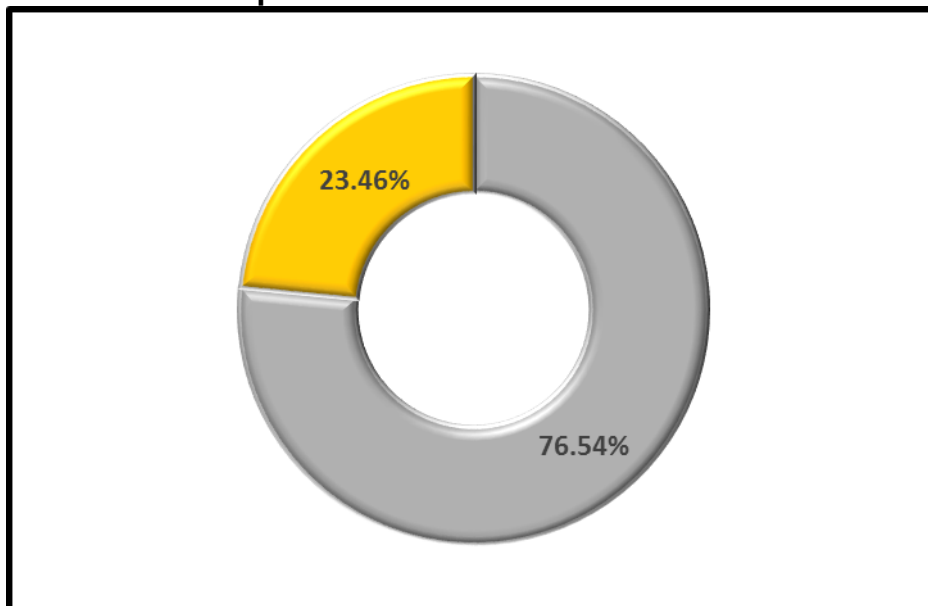
Tabla N°18
Tipo de mantenimiento utilizado

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Mantenimiento correctivo	124	76,54%
Mantenimiento preventivo	38	23,46%
Mantenimiento productivo	0	0,00%
Mantenimiento predictivo	0	0,00%
No se realiza mantenimiento	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°18, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a qué tipo de mantenimiento se realiza con los equipos y máquinas en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A., 124 trabajadores refieren que se utiliza el mantenimiento correctivo, lo que representa el 76,54% y 38 trabajadores indican que se utiliza el mantenimiento preventivo, lo que representa un 23,46%.

Gráfico N°18
Tipo de mantenimiento utilizado



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

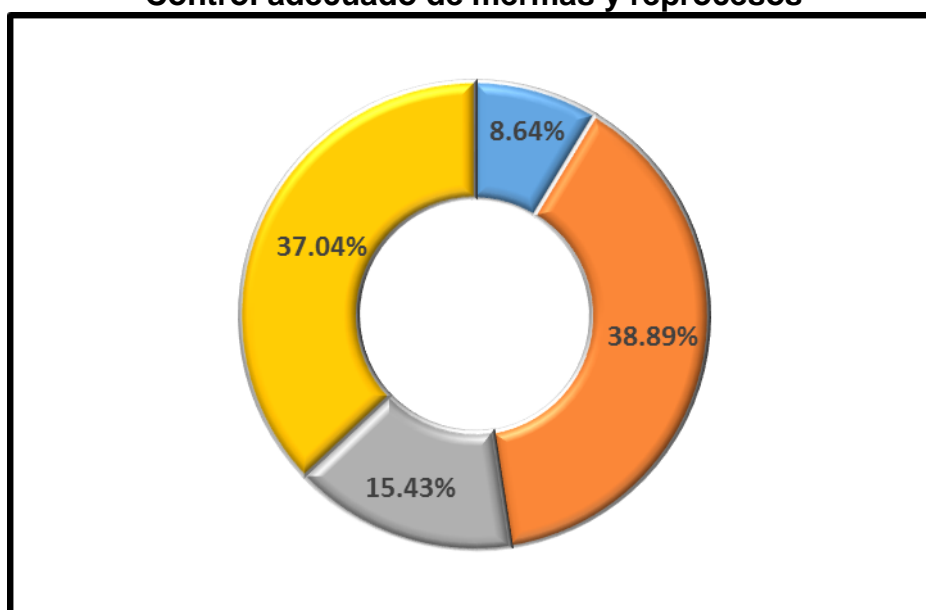
Tabla N°19
Control adecuado de mermas y reprocesos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	8,64%
De acuerdo	63	38,89%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	15,43%
En desacuerdo	60	37,04%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°19, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a si se lleva a cabo un control adecuado de mermas y reprocesos en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A., 63 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 48,89%, 60 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 37,04%, 25 trabajadores manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 15,43% y 14 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 8,64%. Es decir, más de un 47% de los trabajadores encuestados refieren que se lleva a cabo un control adecuado de mermas y reprocesos en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Pero, existe más de un 37% que opina lo contrario.

Gráfico N°19
Control adecuado de mermas y reprocesos



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

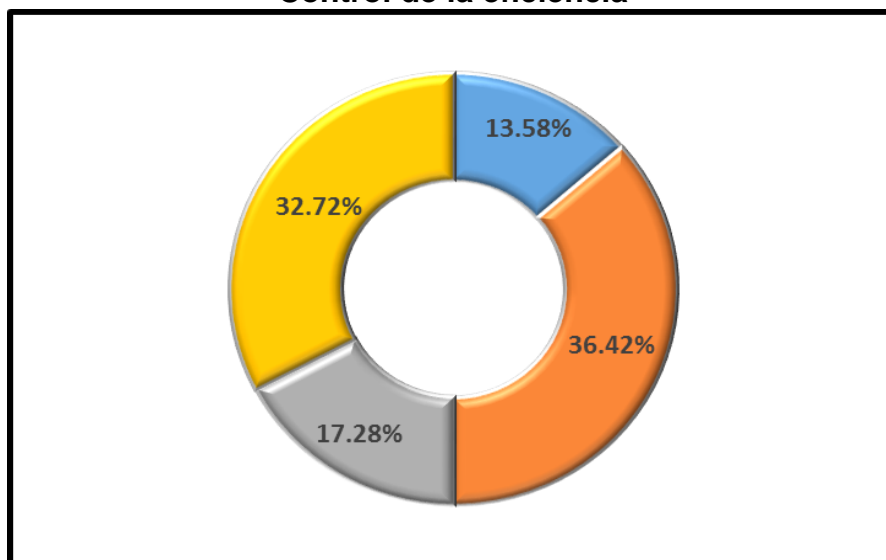
**Tabla N°20
Control de la eficiencia**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	22	13,58%
De acuerdo	59	36,42%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	17,28%
En desacuerdo	53	32,72%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°20, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a si se lleva a cabo un control de la eficiencia de la producción de manera diaria, 59 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 36,42%, 53 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 32,72%, 28 trabajadores manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 17,28% y 22 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 13,58%. Es decir, un 50% de los trabajadores encuestados refieren que se lleva a cabo un control de la eficiencia de la producción de manera diaria.

**Gráfico N°20
Control de la eficiencia**



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

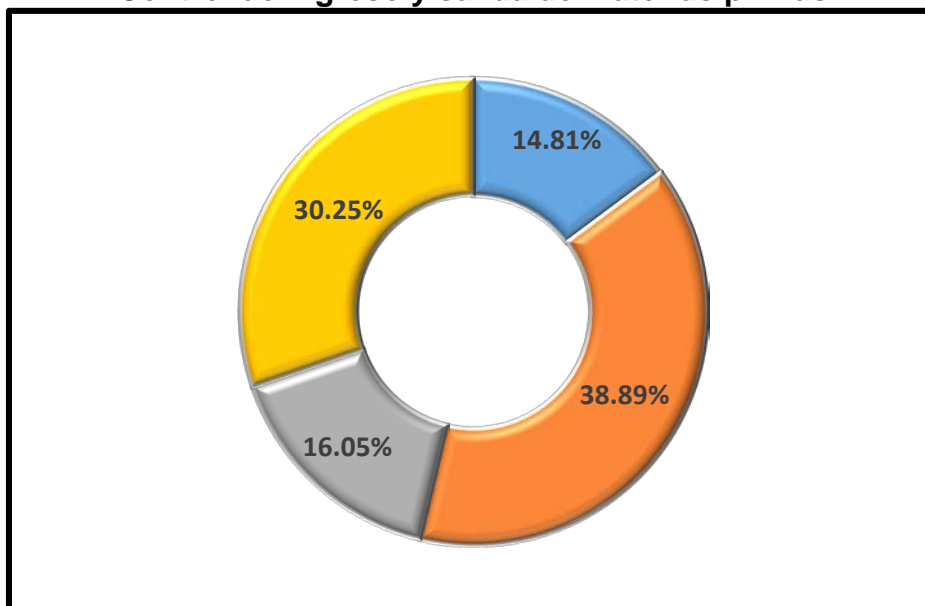
Tabla N°21
Control de ingreso y salida de materias primas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	24	14,81%
De acuerdo	63	38,89%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	16,05%
En desacuerdo	49	30,25%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°21, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a si se lleva a cabo un control adecuado de ingresos y salidas de materias primas en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A., 63 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 38,89%, 49 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 30,25%, 26 trabajadores manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 16,05% y 24 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 14,81%. Es decir, casi un 53% de los trabajadores encuestados refieren que si llevan a cabo un control adecuado de ingresos y salidas de materias primas en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

Gráfico N°21
Control de ingreso y salida de materias primas



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

Tabla N°22
Control de ingreso y salida de productos terminados

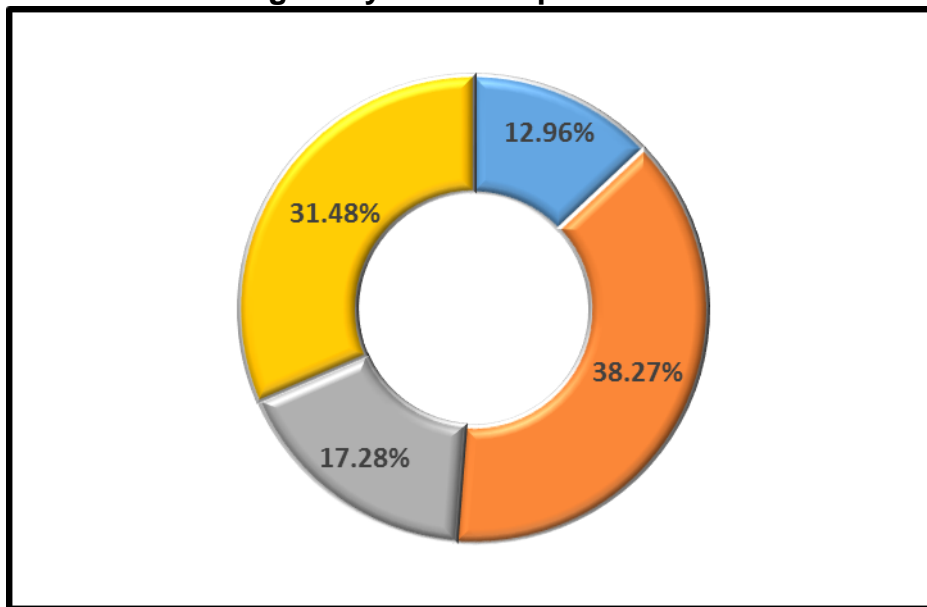
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	21	12,96%
De acuerdo	62	38,27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	17,28%
En desacuerdo	51	31,48%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°22, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a si se lleva a cabo un control adecuado de ingresos y salidas de productos terminados en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A., 62 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 38,27%, 51 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 31,48%, 28 trabajadores manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 17,28% y 21 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 12,96%. Es

decir, más de un 51% de los trabajadores encuestados refieren que si llevan a cabo un control adecuado de ingresos y salidas de productos terminados en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

Gráfico N°22
Control de ingreso y salida de productos terminados



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

Tabla N°23
Sistema PEPS

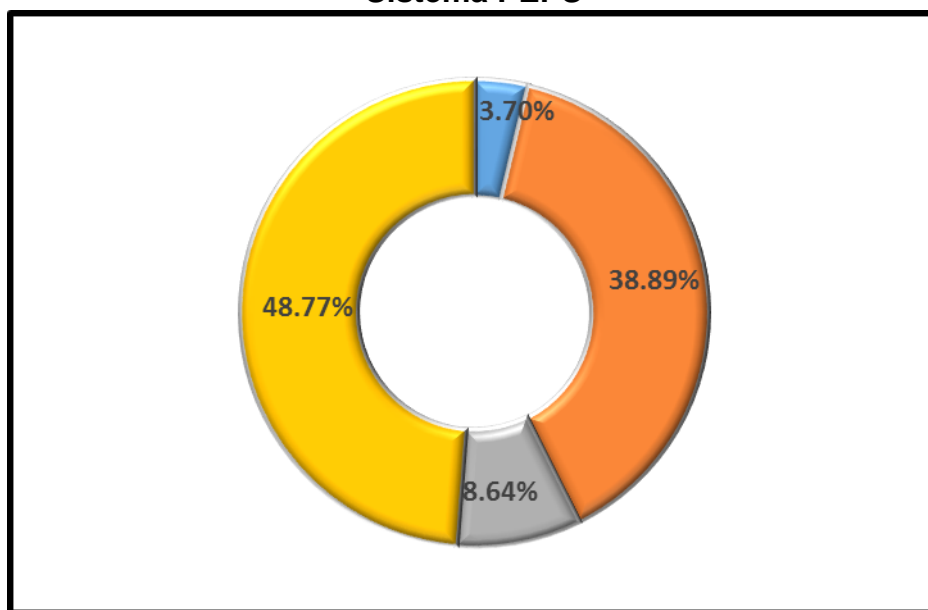
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	3,70%
De acuerdo	63	38,89%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	8,64%
En desacuerdo	79	48,77%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°23, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a si se lleva a cabo el sistema PEPS (primero en entrar, primero en salir) en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A., 79 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que

representa un 48,77%, 63 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 38,89%, 14 trabajadores manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 8,64% y 6 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 3,70%. Es decir, casi un 43% de los trabajadores encuestados refieren que si se lleva a cabo el sistema PEPS (primero en entrar, primero en salir) en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A., pero existe un preocupante porcentaje (casi 49%) que opina lo contrario.

**Gráfico N°23
Sistema PEPS**



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

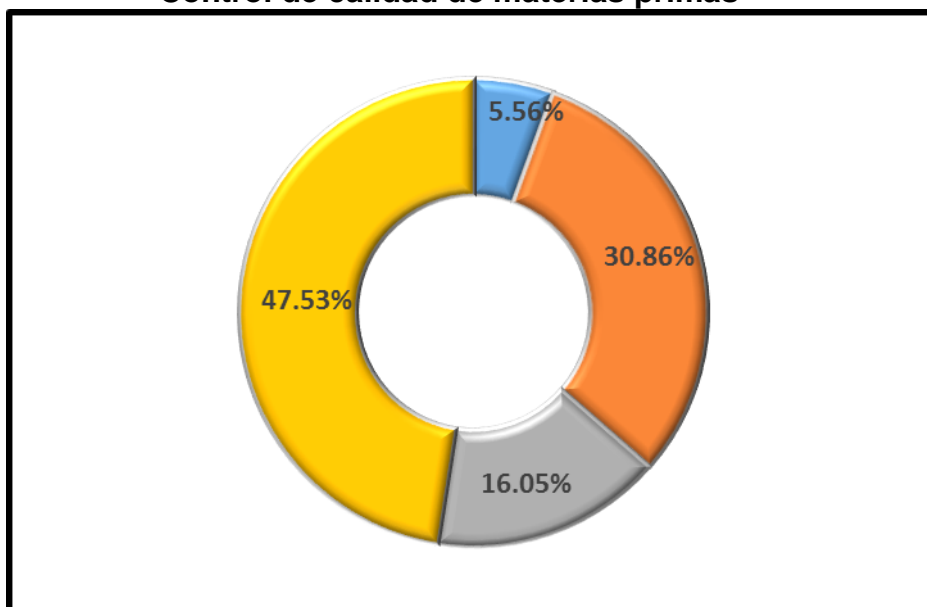
**Tabla N°24
Control de calidad de materias primas**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	5,56%
De acuerdo	50	30,86%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	16,05%
En desacuerdo	77	47,53%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°24, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a si se lleva a cabo un control adecuado de la calidad de las materias primas en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A, 77 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 47,53%, 50 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 30,86%, 26 trabajadores manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 16,05% y 9 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 5,56%. Es decir, casi un 37% de los trabajadores encuestados refieren que si se lleva a cabo un control adecuado de la calidad de las materias primas en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Pero, existe un preocupante porcentaje (casi 48%) que opina lo contrario.

Gráfico N°24
Control de calidad de materias primas



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

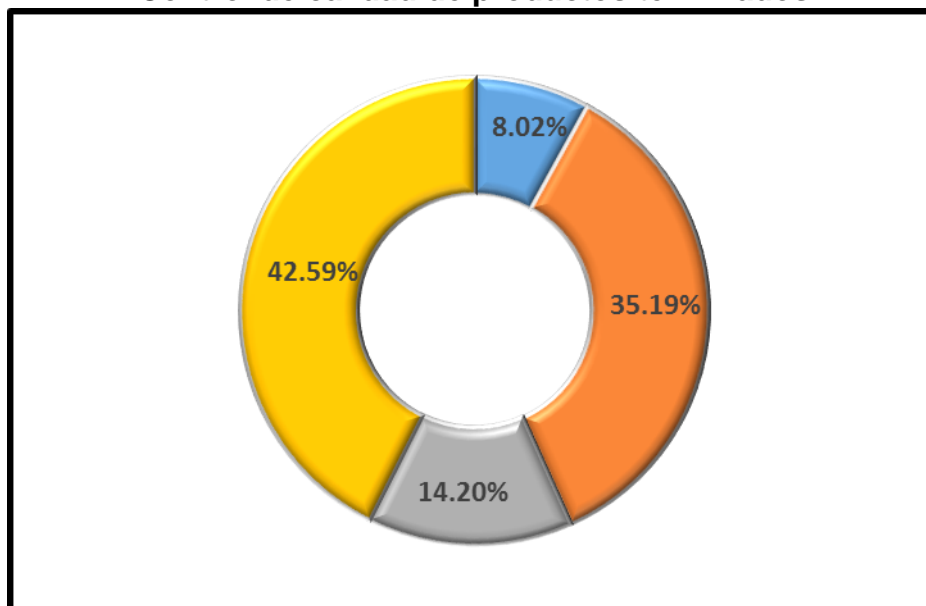
Tabla N°25
Control de calidad de productos terminados

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	8,02%
De acuerdo	57	35,19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	14,20%
En desacuerdo	69	42,59%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°25, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a si se lleva a cabo un control adecuado de la calidad de los productos terminados en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A., 69 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 42,59%, 57 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 35,19%, 23 trabajadores manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 14,20% y 13 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 8,02%. Es decir, más de un 43% de los trabajadores encuestados refieren que si se lleva a cabo un control adecuado de la calidad de los productos terminados en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Pero existe un preocupante porcentaje (casi 43%) que opina lo contrario.

Gráfico N°25
Control de calidad de productos terminados



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

Tabla N°26
Aseguramiento de la calidad

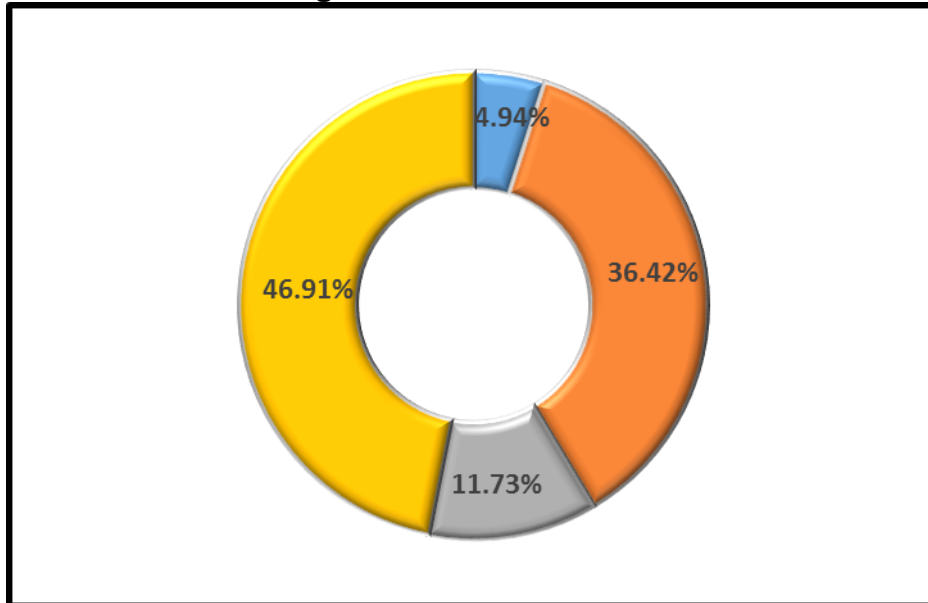
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	4,94%
De acuerdo	59	36,42%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	11,73%
En desacuerdo	76	46,91%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
	162	100%

Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

La tabla N°26, indica los resultados de la encuesta realizada a 162 trabajadores, que manifiestan respecto a si se lleva a cabo el Aseguramiento de la Calidad en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A., 76 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 46,91%, 59 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 36,42%, 19 trabajadores manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 11,73% y 8 trabajadores indican que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 4,94%. Es decir, más de un 41% de los

trabajadores encuestados refieren que si se lleva a cabo el Aseguramiento de la Calidad en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Pero, existe un preocupante porcentaje (casi 47%) que opina lo contrario.

Gráfico N°26
Aseguramiento de la calidad



Fuente: Encuesta realizada a 162 trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Junio 2016.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman, ρ (r_s) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio: La gestión administrativa, la mejora de procesos y la eficiencia operativa. Luego, el valor de ρ permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas.

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de $x - y$. N es el número de parejas.

Se procedió a comprobar las hipótesis específicas y luego se contrastó la hipótesis general.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1.- HIPÓTESIS 1:

H_1 : La gestión administrativa influye positivamente en la mejora de procesos de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

H_0 : La gestión administrativa NO influye positivamente en la mejora de procesos de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

2.- NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 5%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations			Gestión administrativa	Mejora de procesos
Spearman's rho	Gestión administrativa	Correlation	1,000	,846
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	162	162
Mejora de procesos	Mejora de procesos	Correlation	,846	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	162	162

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H_0

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la gestión administrativa influye positivamente en la mejora de procesos de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

1.- HIPÓTESIS 2:

H_2 : La gestión administrativa influye positivamente en la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

H₀: La gestión administrativa NO influye positivamente en la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

2.- NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 5%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

			Gestión administrativa	Eficiencia operativa
Spearman's rho	Gestión administrativa	Correlation Coefficient	1,000	,837
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	162	162
		<hr/>		
	Eficiencia operativa	Correlation Coefficient	,837	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	162	162

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.05$ se rechaza H₀

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la gestión administrativa influye positivamente en la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

Se comprobaron las dos hipótesis específicas, por lo que la hipótesis general quedó comprobada, es decir:

La gestión administrativa influye positivamente en la mejora de procesos y en la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de aplicar el cuestionario a 162 colaboradores de las áreas de recursos humano y contabilidad y finanzas, realizado en el mes de junio 2016, se encontraron los siguientes hallazgos:

- 1) Más de un 67% de los trabajadores encuestados refieren que el nivel de planeación en la Gestión administrativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. es alto, pero existe más de un 32% que opina que es bajo o muy bajo, lo que es una oportunidad para mejorar el nivel de planeación de la gestión administrativa de la planta de detergentes de Alicorp S.A.A.
- 2) Más de un 41% de los trabajadores encuestados refieren que el logro de los objetivos de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A no es frecuente.
- 3) Más un 40% de los trabajadores encuestados refieren que el alcance de metas planificadas por la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. es siempre o casi siempre; sin embargo, existe casi un 28% que opina lo contrario.
- 4) Casi un 52% de los trabajadores encuestados refieren que están de acuerdo respecto a si la estructura orgánica de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. es definida. Pero, existe más de un 27% que opina lo contrario.
- 5) Más de un 48% de los trabajadores encuestados refieren que están de acuerdo respecto a la disponibilidad de los manuales de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Pero, existe un preocupante 30% que opina diferente, lo que implica mejorar este aspecto.
- 6) Casi un 47% de los trabajadores encuestados refieren que están de acuerdo respecto a la disponibilidad del reglamento interno de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Sin embargo, existe casi un 31% que opina lo contrario.
- 7) Más de un 43% de los trabajadores encuestados refieren que están de acuerdo respecto a si existe motivación para la dirección de los trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

Sin embargo, existe un preocupante 36% que opina lo contrario, lo que es una oportunidad para mejorar la motivación de los trabajadores.

- 8) Más de un 43% de los trabajadores encuestados refieren que están de acuerdo respecto a si los trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. están capacitados. Pero, existe un preocupante 35% que opina lo contrario, lo que es una gran oportunidad para mejorar la capacitación de los trabajadores de la planta de detergentes de Alicorp S.A.A.
- 9) Más de un 44% de los trabajadores encuestados refieren que están de acuerdo respecto a si se realizan actividades de evaluación de desempeño en la Gestión Administrativa. Sin embargo, existe un 32% que opina lo contrario.
- 10) Casi 39% de los trabajadores encuestados refieren que están de acuerdo respecto a si se realizan actividades de control en la Gestión Administrativa. Sin embargo, existe un preocupante 41% que opina lo contrario.
- 11) Más de un 51% de los trabajadores encuestados refieren que están de acuerdo respecto a si se conocen los objetivos organizacionales. Pero, existe un 29% que opina lo contrario.
- 12) Más de un 51% de los trabajadores encuestados refieren que están de acuerdo respecto a si se cumplen los objetivos organizacionales. Pero, existe casi un 35% que opina lo contrario.
- 13) Más de un 48% de los trabajadores encuestados refieren que el nivel de cómo se realizan o llevan a cabo los procesos es adecuado. Sin embargo, existe casi un 41% que opina lo contrario.
- 14) Más de un 46% de los trabajadores encuestados refieren que el nivel de verificación o supervisión de los procesos es adecuado. Pero, existe casi un 38% que opina lo contrario.
- 15) Casi un 49% de los trabajadores encuestados refieren que el nivel de actualización o mejora de los procesos es adecuado. Pero, existe casi un 36% que opina lo contrario.

- 16) Casi un 49% de los trabajadores encuestados refieren que existe un plan de mantenimiento de equipos y máquinas adecuado y eficiente en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Sin embargo, existe más de un 38% que opina lo contrario.
- 17) Más de un 50% de los trabajadores encuestados refieren que existe un plan de mantenimiento de necesidades de equipos y máquinas en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
- 18) 124 trabajadores refieren que se utiliza el mantenimiento correctivo, lo que representa el 76,54% y 38 trabajadores indican que se utiliza el mantenimiento preventivo, lo que representa un 23,46%.
- 19) Más de un 47% de los trabajadores encuestados refieren que se lleva a cabo un control adecuado de mermas y reprocesos en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Pero, existe más de un 37% que opina lo contrario.
- 20) Un 50% de los trabajadores encuestados refieren que se lleva a cabo un control de la eficiencia de la producción de manera diaria.
- 21) Casi un 53% de los trabajadores encuestados refieren que si llevan a cabo un control adecuado de ingresos y salidas de materias primas en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
- 22) Más de un 51% de los trabajadores encuestados refieren que si llevan a cabo un control adecuado de ingresos y salidas de productos terminados en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
- 23) Casi un 43% de los trabajadores encuestados refieren que si se lleva a cabo el sistema PEPS (primero en entrar, primero en salir) en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
- 24) Casi un 37% de los trabajadores encuestados refieren que si se lleva a cabo un control adecuado de la calidad de las materias primas en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Pero, existe un preocupante porcentaje (casi 48%) que opina lo contrario.
- 25) Más de un 43% de los trabajadores encuestados refieren que si se lleva a cabo un control adecuado de la calidad de los productos terminados en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

26) Más de un 41% de los trabajadores encuestados refieren que si se lleva a cabo el Aseguramiento de la Calidad en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Pero, existe un preocupante porcentaje (casi 47%) que opina lo contrario.

Luego de los hallazgos encontrados, se procedió a comparar estos resultados con otras investigaciones realizadas, a continuación se muestran las investigaciones:

Pérez Balladares, Francisco (2012), en su tesis **“Eficacia de la Gestión Administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera EDYFICAR”**, llegó a las siguientes conclusiones:

- a) Se determinó que existe evidencia que la eficacia de la gestión administrativa se relaciona con el desempeño de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.
- b) Existe evidencia de la relación entre la dimensión planificación de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.
- c) Se determinó que existe relación entre la dimensión organización de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.
- d) Existe evidencia que existe relación entre la dimensión dirección de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.
- e) Se determinó que existe relación entre la dimensión control de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.

Perales Candiotti, Christopher y Arrieta Cotrina, Leslie (2012), en su tesis: **Eficacia de la Gestión de cobranza coactiva, Gestión Administrativa y su relación con el desempeño organizacional de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.**, llegó a las siguientes conclusiones:

- a) Se determinó que existe evidencia que la eficacia de la gestión de cobranza coactiva y la gestión administrativa se relacionan con el desempeño organizacional de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
- b) Se determinó que existe evidencia que la dimensión recaudación de la variable eficacia de la gestión de cobranza coactiva se relaciona con el desempeño organizacional de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
- c) Se determinó que la dimensión cumplimiento tributario voluntario de la variable eficacia de la gestión de cobranza coactiva se relaciona con el desempeño organizacional de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
- d) Se determinó que la dimensión incumplimiento tributario de la variable eficacia de la gestión de cobranza coactiva se relaciona con el desempeño organizacional de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
- e) Hay evidencia que la dimensión planeación de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
- f) Hay evidencia que la dimensión organización de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
- g) Se determinó que la dimensión dirección de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
- h) Se determinó que la dimensión control de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

Espinel Salazar Juan Carlos y Espinel Salazar Irene Carolina (2011) en su tesis: **Estrategias de mercadotecnia, mejoramiento de procesos y análisis financiero en base ventas proyectadas a Chile y Argentina para una empresa floricultora ecuatoriana.**

Caso Josarflor: Plantea el siguiente problema sobre la rentabilidad de la posible introducción de un nuevo producto en los mercados chileno y argentino. Para Josarflor es necesario determinar la información exacta que le permita conocer si en los mercados ya mencionados la flor considerada tipo B en Ecuador va a tener éxito con las estrategias a plantearse para poder definir un mix de marketing adecuado para este producto en estos mercados. Los principales objetivos:

- ✓ Definir como quiere Josarflor que sus clientes lo vean. En el caso de las floristerías y los waresalers, que es lo que buscan de sus proveedores para satisfacer sus necesidades.
- ✓ Definir cuanto y en qué condiciones estaría la intención de compra del mercado ya que la estrategia de vender a un precio más bajo un tipo de flor que normalmente es desechado en mercados del primer mundo exige un conocimiento de que el producto va a tener la misma percepción de calidad que cualquiera de la competencia.
- ✓ Determinar a cuánto asciende la participación de la competencia para saber hasta qué punto se puede crecer en este mercado para posteriormente realizar un análisis financiero de la conveniencia o no de ingresar en este mercado.

En el presente trabajo se llegaron a las siguientes conclusiones:

Pese a la crisis económica que el mundo vivió a partir de noviembre del 2008, el sector florícola ha logrado mantenerse. Hay que recalcar que muchas florícolas que no pudieron brindar a sus clientes una buena calidad de su producto y un buen servicio lamentablemente cerraron sus puertas dejando a mucha gente desempleada y tierras abandonadas, ya que muy pocas de esas tierras fueron puestas a la venta y compradas por otras florícolas en planes de expansión. Por otro lado, los mercados de destino de la venta de nuestro producto en este caso Chile y Argentina también sufrieron graves consecuencias de la recesión económica, pero pese a eso siguen siendo

buenos mercados de destino, especialmente para el producto que estamos ofertando que es una rosa de segunda calidad.

Actualmente, el mercado de las flores tanto de rosas como de flores de verano está creciendo ya no solo a destinos típicos como son Rusia, Usa, Europa en general; América Latina es otro destino potencial y grande por sus volúmenes de compra especialmente Chile, Argentina y hay un nuevo destino que en estos últimos meses está posesionando de mejor manera la rosa Ecuatoriana como es el caso de República Dominicana.

Así también se obtuvieron las siguientes recomendaciones: Como recomendación general puedo decir que la aplicación de este proyecto en la práctica es muy útil pero para esto se necesitará un gran apoyo de los directivos de la empresa, ya que este proyecto genera no solo recuperación de flor de desecho si no que se podrá expandir la marca y con esto crear nuevos mercados y target, de este modo que la flor ecuatoriana y especialmente la de Josarflor adquiriera un nuevo matiz.

Por otra parte es un proyecto muy viable aplicable en cualquier empresa florícola que esté dispuesta a asumir los nuevos cambios y demandas que exigen los clientes hoy por hoy como la alternativa de crear un producto con igual calidad que el producto exportado pero con un precio accesible para mercados de economías no tan desarrolladas como es el caso de Chile y Argentina pese al potencial económico que estos dos países poseen.

Froilán Fausto, López Chacón (2005) en su tesis: El proceso de mejoramiento continuo de la calidad y su influencia en la normalización de los procesos de la empresa Electrocentro S.A, plantea en su objetivo: Conocer de qué manera el proceso de mejora continua de la calidad coadyuva en la normalización de los procesos en la empresa de Electrocentro S.A. Se obtuvieron las siguientes conclusiones:

En términos generales, el promedio de los cumplimientos de calidad de la organización, es del 33,15%, y que según los niveles calificativos de la Auto evaluación del Modelo Excelencia de la Gestión de Calidad (EFQM), el nivel de normalización de los procesos es considerada como: No adecuada.

La empresa Electrocentro S.A. no identifica aceptar, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de todos los agentes relacionados con la organización, con respecto a los servicios que esta proporciona, notándose claramente en los resultados de las Personas y Resultados en la Sociedad, orientando sus esfuerzos a los Resultados con los clientes.

Las empresas peruanas inmersas en un proceso de cambio tienen un sistema de gestión empresarial; el proceso de perfeccionamiento empresarial, el cual plantea que: "el perfeccionamiento empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa que permite lograr su objetivo.

Se obtuvieron las siguientes recomendaciones: El análisis del presente tema de investigación es muy amplio y no se pueden abarcar de una vez sólo se han tocado aquellos aspectos esenciales en el tratamiento del mismo sentando los pasos iniciales que debe dar cada entidad en el deseo de implementar el enfoque de proceso como uno de los pilares en que se va a sustentar el sistema de gestión de la calidad.

En organizaciones peruanas, como es el caso de Electrocentro S.A., los modelos de gestión de la calidad presentan las siguientes limitaciones en relación con el mejoramiento continuo y el enfoque a procesos, que debe tenerse en cuenta, tales como:

- No tener identificados los procesos empresariales, básicos (claves-críticos) y de apoyo.
- No tener documentadas sus interrelaciones externas e internas.
- Desarrollar el mejoramiento de la calidad de los procesos a través de proyectos para eliminar problemas existentes.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 1) Se determinó que existe evidencia que la gestión administrativa influye positivamente en la mejora de procesos de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
- 2) Se determinó que existe evidencia que la gestión administrativa influye positivamente en la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.
- 3) Existe evidencia que la gestión administrativa influye positivamente en la mejora de procesos y en la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Diseñar un plan de mejora continua que permita mejorar los procesos actuales, facilitando la operatividad de la planta y la eficiencia de la misma.
- 2) Implementar una matriz de capacitaciones para cada colaborador, a fin de fortalecer sus conocimientos en la gestión de la empresa, lo que redundará positivamente en la eficiencia operativa de la empresa.
- 3) Buscar alianzas estratégicas con empresas líderes en brindar capacitaciones en herramientas relacionadas a mejorar la gestión administrativa y así poder incrementar el la eficiencia operativa de la empresa Alicorp S.A.A.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arjona Torres, Miguel (1999), *Dirección Estratégica: Un Enfoque Práctico*, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid-España.
2. Bavaresco, A. (2001). *Proceso Metodológico de Investigación. Cómo hacer un diseño de investigación*. (4ª ed.). Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
3. Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
4. Carrasco, Juan Bravo (2011). *Gestión de Procesos (Alineados con la Estrategia)*. Santiago de Chile. Editorial Evolución S.A.
5. Carrasco, S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica* (1ra ed.). Lima, Perú: Editorial San Marcos.
6. Chang, R. (1996). *Mejora continua de procesos*. Barcelona, Gránica. España.
7. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5a. ed. México DF: Mc Graw Hill.
8. Chiavenato, I. (2002) *Administración en los nuevos tiempos*. México. Mc Graw-Hill.
9. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. (1ª ed.). México, D.F: Editorial McGraw – Hill.
10. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.
11. Davis, V. y Newstron, J.W. (2000). *El comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F.: Editorial Mc Graw – Hill.
12. Dessler Gary (1996) “Administración del Personal”, 6a.ed.--México: Prentice- Hall Hispanoamericana.
13. Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
14. Einiert, A. (1985). *Manual de Psicología de la Organización. La conducta humana en las organizaciones*. Barcelona; Editorial Herder.

15. Espinel Salazar Juan Carlos, Espinel Salazar Irene Carolina (2011). *Estrategias de mercadotecnia, mejoramiento de procesos y análisis financiero en base ventas proyectadas a Chile y Argentina para una empresa floricultora ecuatoriana: caso Josarflor*. Editorial PUCE. Quito. Ecuador.
16. Gorbaneff, Y. (2010). *Problemas, experimentos, juegos de roles para la teoría organizacional*. Bogotá, Departamento de Administración.
17. Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da Edición. México: Printice Hall.
18. Harrington, H. J. (2000). *Mejora de los procesos en las organizaciones*. México, Mc Graw Hill.
19. Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12ª ed.). México D.F: Editorial Cengage Learning.
20. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Editorial McGraw – Hill.
21. Juran, J. M. y Gryna, F. (1995). *Análisis y Planeación de la Calidad*. 3a. Ed. USA, McGraw Hill.
22. Katz Daniel (1986) *Psicología social de las organizaciones*. Editorial Trillas, México.
23. Kleber Silva Caicedo, Rafael Ortiz Zambrano, Cesar Vásquez Valdano (2009). *Utilización de la Metodología Six Sigma para el Mejoramiento del proceso de Servicios del Taller de un Concesionario de Vehículos*, Guayaquil. Ecuador.
24. Koonts, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (13ª ed.). México D.F.: Editorial Mc. Graw Hill.
25. Krajemwski, Lee; Ritzman, Larry; Malhotra, Manor, 2008. *Administración de Operaciones* PEARSON EDUCACION S.A.
26. Locke, J. (2001) *Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment*. En: *Journal of Nursing Management*. Agosto. Vol. 9, no. 4, p. 191-204.

27. López Chacón Froilán Fausto (2005). *El proceso de mejoramiento continuo de la calidad y su influencia en la normalización de los procesos de la empresa Electrocentro s.a.* Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
28. Maldonado, José Angel (2011). *Gestión de procesos.* España. Editorial B – EUMED.
29. Perales Candiotti, Christopher y Arrieta Cotrina, Leslie (2012). Eficacia de la Gestión de cobranza coactiva, Gestión Administrativa y su relación con el desempeño organizacional de la SUNAT. Tesis de maestría. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
30. Pérez Balladares, Francisco (2012). Eficacia de la Gestión Administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera EDYFICAR. Tesis de maestría. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
31. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional.* 10ª ed. México: Pearson.
32. Robbins, S., Stephen, P. y Coulter, M. (2010). *Administración.* (10ª. Ed.). México D.F.: Editorial Prentice Hall.
33. Silva Caicedo Kleber, Ortiz Zambrano Rafael, Vásquez Valdano Cesar (2009). *Utilización de la Metodología Six Sigma para el Mejoramiento del proceso de Servicios del Taller de un Concesionario de Vehículos,* Guayaquil. Ecuador.
34. Skinner B. F. (1980). *Más Allá de la Libertad y la Dignidad.* Barcelona, Fontanella.
35. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. (2009). *Comportamiento organizacional.* México. Pearson Educación de México.
36. Stogdill Ralph. Bass B. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications.* The Free Press Third Edition, New York.
37. Stoner F. James, Freeman R. Edward, Gilbert R. Gilbert. (1995). *Management.* Prentice Hall International Editions.
38. Stoner, J (1996) *Administración.* (6ta. Ed.). Mexico. Prentice Hall.

39. Summers, Donna C.S. (2006). *Administración de la calidad*. Pearson Educacion s.a.
40. Tyson Shaun y Tony Jackson, *La esencia del comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, México, 1992.

ANEXOS

ANEXO N°1: Cuestionario aplicado

ANEXO N°2: Matriz de coherencia interna

ANEXO N°1

CUESTIONARIO

Estimado señor(a) la siguiente encuesta tiene por finalidad conocer la relación entre la gestión administrativa, la mejora de procesos y la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano le agradecemos por su cooperación.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano le agradecemos por su cooperación.

Gestión Administrativa

Planeación

1. ¿Cómo considera el nivel planeación en la Gestión administrativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.?
 - a. Muy alto
 - b. Alto
 - c. Bajo
 - d. Muy bajo
 - e. No hay

2. ¿Con respecto a los objetivos planificados en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A., considera que se logran?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. A veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca
3. ¿Con respecto a las metas planificadas en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A., considera que se alcanzan?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. A veces
 - d. Rara vez
 - e. Nunca

Organización

4. ¿Se encuentra definida la estructura orgánica de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
5. ¿Se encuentran disponibles los manuales de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
6. ¿Se encuentra disponible el reglamento interno de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

Dirección

7. ¿Los trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. se encuentran motivados por la dirección?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
8. ¿Los trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. se encuentran capacitados?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

Control

9. ¿Se realizan actividades de evaluación de desempeño en la Gestión Administrativa?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
10. ¿Se realizan actividades de control en la Gestión Administrativa?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo

- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

Mejora de Procesos

A. Planear

11. ¿Considera que los trabajadores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. conocen los objetivos organizacionales?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
12. ¿Considera que los colaboradores de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. cumplen los objetivos organizacionales?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

B. Ejecutar

13. ¿Considera que el nivel de cómo se realizan o llevan a cabo los procesos es adecuado?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

C. Verificar

14. ¿Considera que el nivel de verificación o supervisión de los procesos es adecuado?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

D. Actualizar

15. ¿Considera que el nivel de actualización o mejora de los procesos mediante acciones correctivas es adecuado?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

Eficiencia operativa

A. Eficiencia del mantenimiento

16. ¿Existe un plan de mantenimiento de equipos y máquinas adecuado y eficiente en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

17. ¿Considera usted que no existe un plan de mantenimiento acorde a las necesidades de los equipos y maquinarias de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
18. ¿Qué tipo de mantenimiento se realiza con los equipos y máquinas en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.?
- a. Correctivo
 - b. Preventivo
 - c. Productivo Total
 - d. Predictivo
 - e. No se realiza ningún mantenimiento

B. Eficiencia de producción

19. ¿Se lleva a cabo un control adecuado de mermas y reprocesos en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
20. ¿Se lleva a cabo un control de la eficiencia de la producción de manera diaria?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

C. Eficiencia de los almacenes

21. ¿Se lleva a cabo un control adecuado de ingresos y salidas de materias primas en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

22. ¿Se lleva a cabo un control adecuado de ingresos y salidas de productos terminados en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

23. ¿Se lleva a cabo el sistema PEPS (primero en entrar, primero en salir) en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

D. Eficiencia de la calidad

24. ¿Se lleva a cabo un control adecuado de la calidad de las materias primas en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

25. ¿Se lleva a cabo un control adecuado de la calidad de los productos terminados en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

26. ¿Se lleva a cabo el Aseguramiento de la Calidad en la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

ANEXO N°2 MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA

Título	Definición del Problema	Objetivos	Formulación de Hipótesis	Clasificación de variables	Definición Operacional	Metodología	Población, Muestra y Muestreo	Técnica e Instrumento
La Gestión Administrativa y su influencia en la mejora de procesos en la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.	¿En qué medida la Gestión Administrativa influye en la Mejora y en la Eficiencia Operativa de la Planta de Detergentes de la empresa Alicorp S.A.A?	<p>Objetivo General: Determinar la influencia de la gestión administrativa en la mejora de procesos y en la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.</p> <p>Objetivos Específicos: Determinar la influencia de la gestión administrativa en la mejora de procesos de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. Determinar la influencia de la gestión administrativa en la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.</p>	<p>Hipótesis Principal: La gestión administrativa influye positivamente en la mejora de procesos y en la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.</p> <p>Hipótesis Específicas: La gestión administrativa influye positivamente en la mejora de procesos de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A. La gestión administrativa influye positivamente en la eficiencia operativa de la planta de detergentes de la empresa Alicorp S.A.A.</p>	<p>Variables:</p> <p>a) Gestión Administrativa</p> <p>b) Mejora de procesos</p>	<p>Planificación</p> <p>Organización</p> <p>Dirección</p> <p>Control</p> <p>Planear</p> <p>Ejecutar</p> <p>Verificar</p> <p>Actuar</p>	<p>Tipo: De acuerdo al tipo de investigación, el presente estudio es de tipo Explicativo</p> <p>Nivel: Aplicado.</p> <p>Método: En la presente investigación se utilizó el método Ex Pos Facto.</p> <p>Diseño: Su diseño se representa así:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> $M = Oy_2 (f) Ox_1$ </div>	<p>Población: 278 trabajadores.</p> <p>Muestra: 162 trabajadores.</p> <p>Muestreo Se utilizará el muestreo probabilístico.</p>	<p>Técnica La principal técnica que se utilizará en el presente estudio será la encuesta.</p> <p>Instrumento Cuestionario que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomará a la muestra señalada.</p>

				c) Eficiencia operativa	Eficiencia del mantenimiento Eficiencia de producción Eficiencia de almacenes Eficiencia de calidad			
--	--	--	--	-------------------------	--	--	--	--