



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“KAIZEN EN LAS EMPRESAS  
MANUFACTURERAS EN LIMA METROPOLITANA  
EN LOS ÚLTIMOS 13 AÑOS: Enfoques,  
Oportunidades y Tendencias”

Trabajo de investigación para optar al grado de:

**Bachiller en Administración**

**Autores:**

Claudia Pamela Loayza Chavez

**Asesor:**

Dr. Piero Guillermo Zaldívar Cuya

Lima - Perú

2018

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE  
INVESTIGACIÓN

El asesor Dr. Piero Guillermo Zaldívar Cuya, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de Administración, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la investigación del (los) estudiante(s):

- Claudia Pamela Loayza Chávez

Por cuanto, **CONSIDERA** que el trabajo de investigación titulado: “Kaizen en las empresas manufactureras en Lima Metropolitana en los últimos 13 años: Enfoques, oportunidades y tendencias”, para aspirar al grado de bachiller por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al(los) interesado(s) para su presentación.



Dr. Piero Guillermo Zaldívar Cuya

Asesor



### ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El Director/Coordinador William César Flores Jaurqui, de la carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte, ha procedido a realizar la evaluación del Trabajo de Elija un elemento. del (o los) estudiante (s)/egresado (s):

Claudio Pamela Loayza Chavez  
(Nombre completo de estudiante o egresado)

\_\_\_\_\_  
(Nombre completo de estudiante o egresado)

Para aspirar al grado de bachiller con el Trabajo de Elija un elemento. titulado

Kaizen en las empresas manufactureras en Lima metropolitana en los últimos 13 años: Enfoques, Oportunidades y Tendencias.

Luego de la revisión, en forma y contenido, del Trabajo de Elija un elemento. expresa el siguiente resultado:

Aprobado

Calificativo:

( ) Excelente: De 20 a 18.

Sobresaliente: De 17 a 15.

( ) Bueno: De 14 a 13.

Desaprobado

Lima 15 de 02 del 2019  
(Lugar) (día) (mes) (año)

William César Flores Jaurqui  
Ing./Lic./Mg./Dr. \_\_\_\_\_  
(Nombre completo del Director/Coordinador)

Director/Coordinador de Carrera

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a mi familia puesto siempre creyeron en mí y me brindaron todo su apoyo en este largo camino. Así mismo, a dos personas increíbles que me enseñaron que en la vida no hay límites si trabajamos para alcanzar nuestros sueños.

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios por siempre darme fortaleza en momentos de muchas dificultades y por permitir que pueda lograr alcanzar mis metas. Así mismo, agradecer al Profesor Dr. Piero Zaldívar Cuya por su dedicación y paciencia para con todos nosotros.

*TABLA DE CONTENIDO*

<i>ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</i> .....	2
<i>ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</i> .....	3
<i>DEDICATORIA</i> .....	4
<i>AGRADECIMIENTO</i> .....	5
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i> .....	7
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i> .....	8
<i>RESUMEN</i> .....	9
<i>ABSTRACT</i> .....	10
<i>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</i> .....	11
<i>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA</i> .....	14
<i>CAPÍTULO III. RESULTADOS</i> .....	23
<i>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</i> .....	32
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i> .....	36

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>TABLA 1: RECOPIACIÓN DE DATOS.....</i>	<i>20</i>
<i>TABLA 2: CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTUDIOS DE ACUERDO A UNIVERSIDAD E INSTITUTO Y A LA REVISTA O LIBRO DE PUBLICACIÓN.....</i>	<i>27</i>
<i>TABLA 3: CARACTERÍSTICAS DE LOS RESULTADOS CON ÉNFASIS EN SU CONTENIDO .....</i>	<i>30</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA 1: FORMULACIÓN DEL OBJETO DE RESULTADOS.....</i>	<i>13</i>
<i>FIGURA 2: ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN.....</i>	<i>18</i>
<i>FIGURA 3: SELECCIÓN DE ESTUDIOS.....</i>	<i>22</i>
<i>FIGURA 4: ANÁLISIS DE DATOS.....</i>	<i>23</i>
<i>FIGURA 5: ARTÍCULOS PRESENTADOS POR AÑO.....</i>	<i>24</i>
<i>FIGURA 6: MAPA CONCEPTUAL DE LOS RESULTADOS BASADOS EN EL DESARROLLO DE KAIZEN EN LAS ORGANIZACIONE... ..</i>	<i>31</i>

## RESUMEN

El Presente artículo describe los resultados cualitativos de un estudio que tuvo como objeto identificar como se desarrolló y las oportunidades de Kaizen en las organizaciones o empresas manufactureras. Se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura, por medio de una estrategia de búsqueda rigurosamente definida.

La muestra estuvo compuesta por 23 publicaciones, producidas entre 2005 hasta el 2018. Estos resultados fueron hallados en los buscadores académicos como Redalyc, Scielo, Dialnet, DOAJ y Academia edu. Los resultados obtenidos nos permiten identificar como Kaizen se ha desarrollado en diferentes organizaciones, así mismo nos ha permitido analizar como Kaizen puede ser enfocado de diferentes maneras y los resultados que se pueden lograr dependiendo del enfoque que se le da. A partir de ello, se pone en evidencia el estado de la cuestión y se genera las elaboraciones teóricas con proyección práctica y basada en la evidencia.

**PALABRAS CLAVES:** Kaizen, Mejora, Calidad, Productividad, Revisión sistemática.

## ABSTRACT

This paper describes the qualitative results of a study the aims to identify development and opportunities for Kaizen in the manufacturers organization or companies. A systematic review of the literature was conducted, using a rigorously search strategy.

The sample consist of 23 publicationsproduced between 2005 and 2018. These results was obtained in academyc searchers such as Redalyc, Scielo, Dialnet, DOAJ and Academia edu.The results obtained allow to identify how Kaizen has developed in differents organization , also let us analize how Kaizen can be focused in differents ways and the results depends on the ways that Kaizen is focused that is choosen. From this, the state of research is analized and evidence-based theoretical elaborations are generated with a clear practical guidance.

**KEYWORDS:** Kaizen, Improvement, Quality, Productivity, Systematic review

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años en el mundo empresarial ha tenido la necesidad de implementar diferentes métodos de Kaizen, primordialmente por la gran exigencia que tiene en el mercado. Ya que se busca lograr alcanzar un mejor producto o servicio, como parte de la estrategia empresarial.

La implementación de la Filosofía Kaizen ha sido todo un reto para las empresas, puesto que buscan lograr cambios dentro de la organización, especialmente en el occidente, puesto que esta filosofía es muy conocida y aplicada en el Oriente, Así mismo, como se sabe en la actualidad la Kaizen está muy arraigada en las empresas Japonesas y en casi toda la sociedad, puesto que conocen y aplican Kaizen en sus lugares de trabajos, lo cual es algo que muchas personas lo tiene en sus mentes inconscientemente.

Uno de los más importantes precursores de esta filosofía es el Sr. Masaaki Imai (1986) “La esencia de KAIZEN es sencilla y directa: KAIZEN significa mejoramiento. Más aún, KAIZEN significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores. La filosofía de KAIZEN supone que nuestra forma de vida - sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida familiar - merece ser mejorada de manera constante.” (p.39).

La Administración y la Filosofía Kaizen se encuentran muy entrelazadas. Según Imai (1986) “La administración tiene dos componentes principales: mantenimiento y mejoramiento. El mantenimiento se refiere a las actividades dirigidas a mantener los

actuales estándares tecnológicos, administrativos y de operación; el mejoramiento se refiere a las actividades dirigidas a mejorar los estándares corrientes.” (p.42).

Para Imai, 1986:

“El mejoramiento, como parte de una estrategia de KAIZEN exitosa, va más allá de la definición que da el diccionario de la palabra. El mejoramiento es una fijación mental inexplicablemente unida al mantenimiento y mejoramiento de los estándares. En un sentido todavía más amplio, el mejoramiento puede definirse como KAIZEN e innovación, en donde una estrategia de KAIZEN mantiene y mejora el estándar de trabajo mediante mejoras pequeñas y graduales, y la innovación produce mejoras radicales como resultado de grandes inversiones en tecnología y/o equipo. Una estrategia exitosa de KAIZEN delinea con claridad la responsabilidad de mantener los estándares para el trabajador, siendo la función de la administración el mejoramiento de los estándares. La percepción japonesa de la administración se reduce a un precepto: mantener y mejorar los estándares.” (p.24)

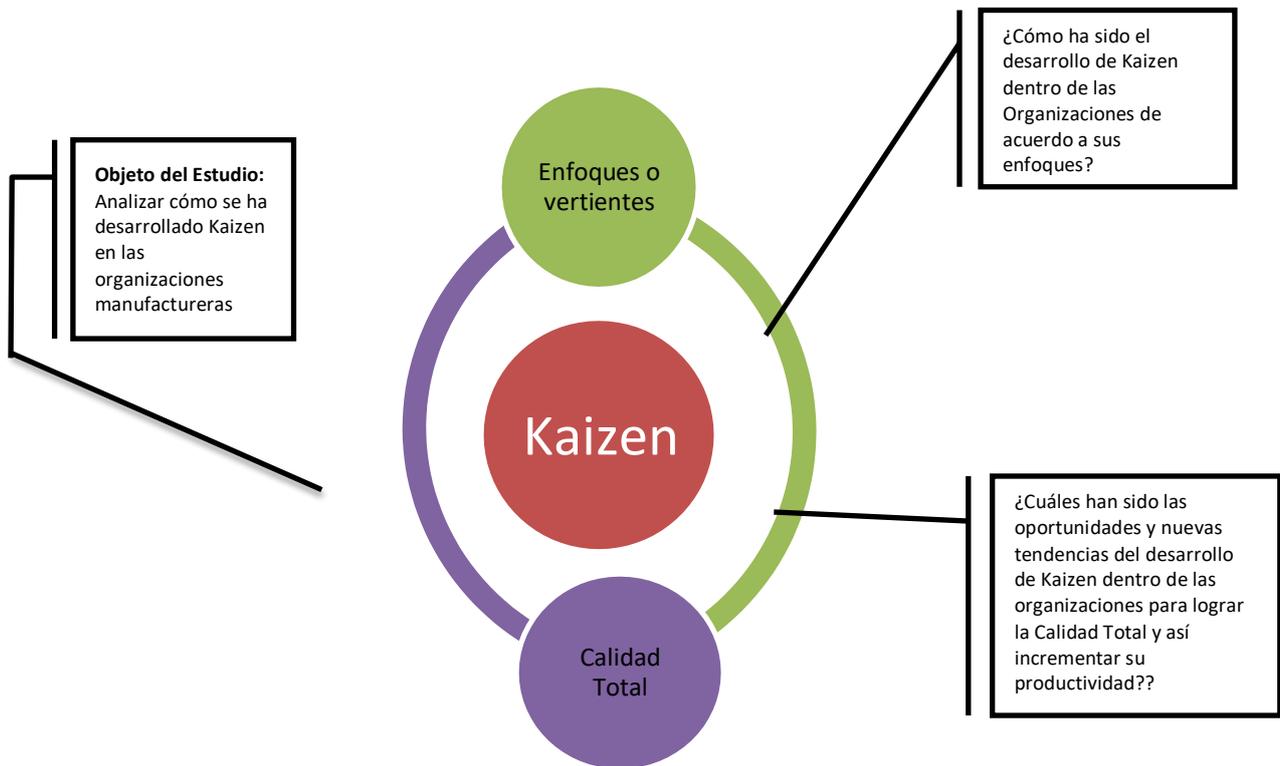
Para Kaizen su objetivo principal es la satisfacción al cliente, no sirve de nada si se aplica Kaizen y no se logra satisfacer al cliente. (Masaaki Imai, 1986, p.257).

#### PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué estudios sobre Kaizen en las organizaciones manufactureras se han llevado a cabo en los últimos 13 años?

#### OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la investigación es analizar cómo se ha desarrollado Kaizen en las organizaciones manufactureras entre los años 2005-2018



**Figura 1:** Formulación del objeto de resultados

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio realizada para este trabajo de investigación es “revisión sistemática de la literatura científica”.

### REFERENCIA DE LA BASE TEORICA

Según Ferreira, Urrútia y Alonso-Coello (2011) las revisiones sistemáticas son: Investigaciones científicas en las cuales la unidad de análisis son los estudios originales primarios. Constituyen una herramienta esencial para sintetizar la información, científica disponible, incrementar la validez de las conclusiones de estudios individuales e identificar áreas de incertidumbre donde sea necesario realizar investigación. Además, son imprescindibles para la práctica de una medicina basada en la evidencia y una herramienta fundamental en la toma de decisiones médicas. (p.689)

Según Sáenz (2001) una revisión sistemática es:

Aquella en la que existe una búsqueda exhaustiva de estudios relevantes sobre un tema. Una vez identificados y obtenidos los estudios, los resultados son sintetizados de acuerdo con un método preestablecido y explícito Esta forma de revisión da al lector una gran ventaja sobre otras revisiones: la posibilidad de replicarla y verificar si se llega a la misma conclusión.

La pregunta de esta investigación es ¿Qué estudios sobre Kaizen en las organizaciones manufactureras se han llevado a cabo en los últimos 15 años?

## **CRITERIOS DE EXCLUSIÓN Y SELECCIÓN**

En el presente trabajo de investigación se consideró aquellos artículos de investigación científicas que se encontró en algunos portales web, los cuales serán mencionados líneas más abajo. Los idiomas que se tomaron en cuenta fueron el idioma Inglés y Español, los años de búsqueda fueron de 13 años entre el 2005 al 2018; se tomó en cuenta los artículos que tuvieran como procedencia Instituciones Tecnológicas, Científicas y Universidades.

Con respecto a los artículos investigados, el tema debía ser muy cercano al título establecido, en este caso las palabras que se usaron principalmente fueron “Kaizen”.

Así mismo, se ha considerado los campos de Administración e Ingeniería, la búsqueda se ha enfocado en las empresas industriales o manufactureras.

Con respecto a la de exclusión de los documentos encontrados, los criterios que se tomaron en cuenta fueron que fueran de otro idioma a parte del inglés y el español, con respecto a los años debían ser específicamente del 2005 hasta 2018, fuera de ello se excluye la información encontrada y temas que no estén relacionados con Kaizen en la las empresas manufactureras. (Figura 2)

## **FUENTES DE INFORMACIÓN**

Se realizó la búsqueda en diferentes fuentes de información donde se ha podido encontrar información de base de datos científicas así como confiables, entre la cuales están las siguientes:

Scielo.- Scientific Electronic Library Online (Biblioteca Científica Electrónica en Línea) es un modelo para la publicación electrónica cooperativa de revistas científicas en

Internet. Especialmente desarrollado para responder a las necesidades de la comunicación científica en los países en desarrollo y particularmente de América Latina y el Caribe, el modelo proporciona una solución eficiente para asegurar la visibilidad y el acceso universal a su literatura científica. ([www.scielo.org](http://www.scielo.org))

Redalyc.- Es un proyecto académico para la difusión en Acceso Abierto de la actividad científica editorial que se produce en y sobre Iberoamérica. Es, en principio, una hemeroteca científica en línea de libre acceso y un sistema de información científica, que incorpora el desarrollo de herramientas para el análisis de la producción, la difusión y el consumo de literatura científica. El nombre Redalyc viene de Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Se ha propuesto, desde su creación, ser un punto de encuentro para los interesados en reconstruir el conocimiento científico de y sobre Iberoamérica. ([www.redalyc.org](http://www.redalyc.org))

DOAJ.- El Directorio de publicaciones de acceso abierto es un índice de aproximadamente 9000 publicaciones de acceso abierto en todas las áreas temáticas. El objetivo del DOAJ es aumentar la visibilidad y la facilidad de uso de revistas académicas y científicas de acceso abierto para aumentar su uso e impacto. Su lista de revistas aceptadas se pone a disposición del público, y muchas bibliotecas universitarias integran los datos de DOAJ en sus servicios de descubrimiento. Esto lo convierte en una de las principales rutas para que el contenido de acceso abierto llegue a los académicos en las instituciones. (<https://doaj.org/about>)

Dialnet.- Dialnet es un proyecto de cooperación bibliotecaria que comenzó en la Universidad de La Rioja. Se constituye como un portal que recopila y proporciona acceso

fundamentalmente a documentos publicados en España en cualquier lengua, publicados en español en cualquier país o que traten sobre temas hispánicos. Los contenidos incluyen artículos de revistas, capítulos de monografías colectivas, tesis doctorales, libros, etc. Su amplia cobertura convierte a Dialnet en la mayor base de datos de artículos científicos hispanos accesible de modo gratuito en Internet. Tras la firma de un convenio de colaboración con la Fundación Dialnet, la Biblioteca Nacional de España se suma al importante reto de facilitar al público investigador la tarea de recuperación de contenido científico, colaborando fundamentalmente en el vaciado de contenidos retrospectivos con el objetivo de completar colecciones. (<http://www.bne.es/es/Catalogos/Dialnet/>)

Academia.edu.- Academia.edu es una plataforma para académicos para compartir trabajos de investigación. La misión de la compañía es acelerar la investigación mundial. Los académicos usan Academia.edu para compartir sus investigaciones, monitorear análisis profundos sobre el impacto de su investigación y rastrear la investigación de los académicos que siguen. Más de 62 millones de académicos se han inscrito en Academia.edu, y han agregado 20 millones de documentos. Academia.edu atrae a más de 26 millones de visitantes únicos al mes.

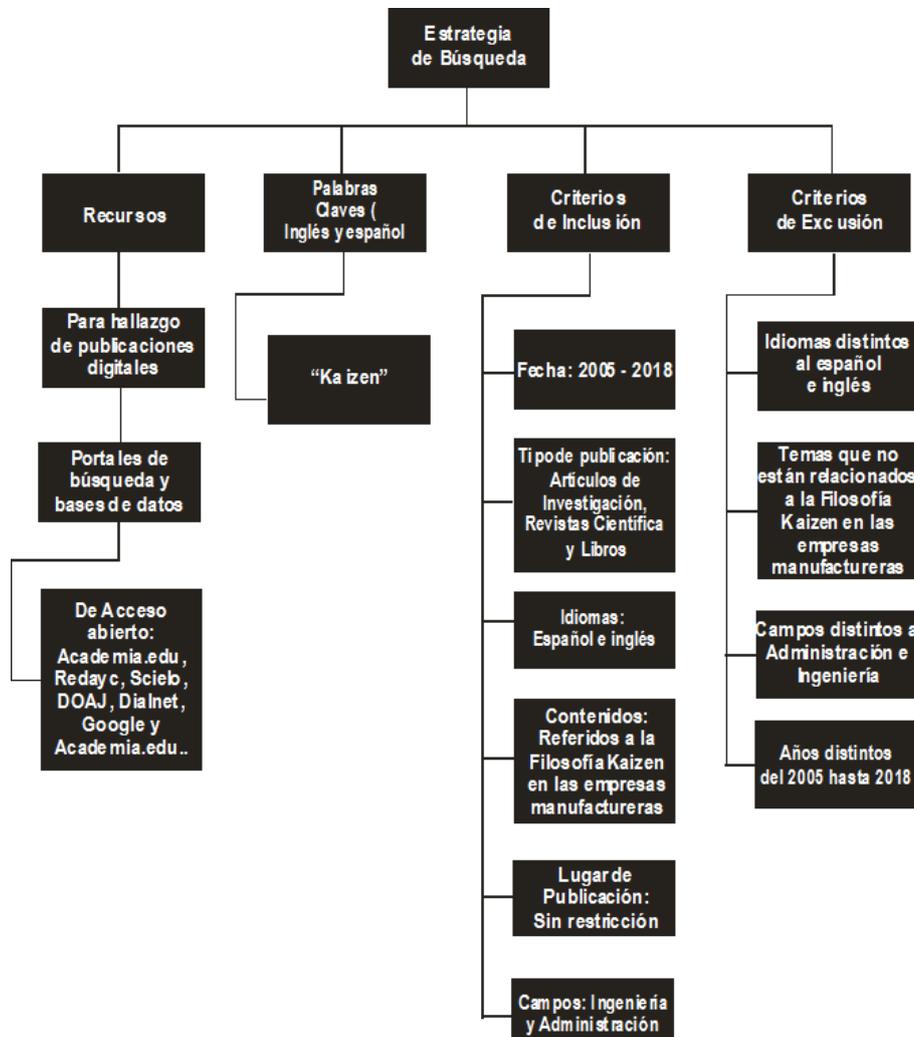


Figura 2: Estrategia de búsqueda de información

## SELECCIÓN DE ESTUDIOS

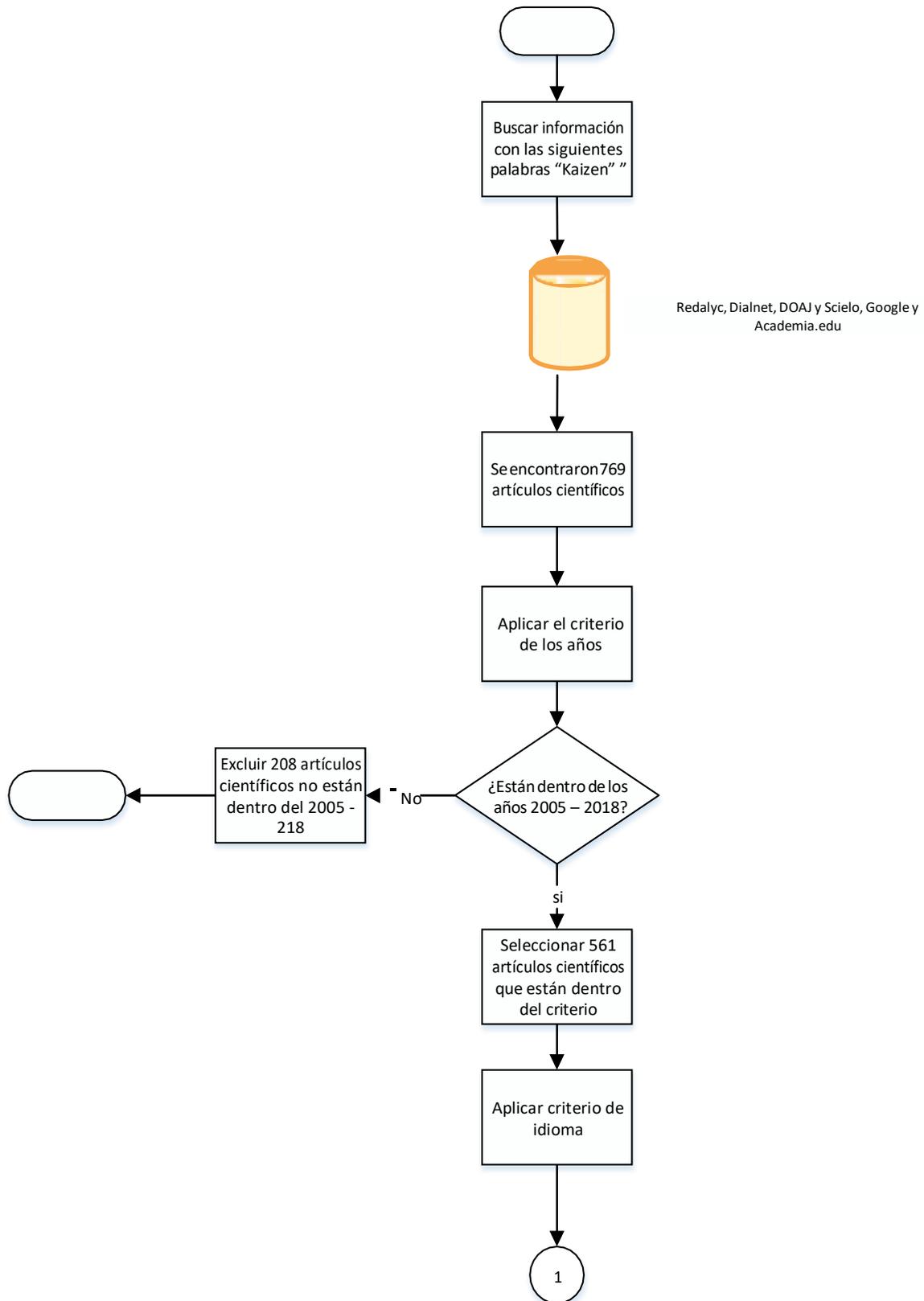
En la búsqueda de los artículos científicos arrojó 759 artículos sobre el concepto Kaizen. Encontrando los siguientes artículos que comprende los años 2005 hasta el 2018, distribuidos en 46 artículos científicos en Dialnet , en Directorio de publicaciones de acceso abierto (DOAJ) se encontraron 14 artículos científicos, en Redalyc se encontraron 474 artículos científicos, en Scielo se encontraron 13 artículos científicos .Por último, realizo una busque da en Academia.edu donde se halló 4 artículos científicos de acuerdo a los criterios aplicados, así mismo se hallaron 5 artículos científicos más a través del uso de google, las cuales proceden de revistas científicas y estaban dentro de los periodos establecidos

Luego se procedió a excluir de acuerdo a los criterios establecidos obteniendo al final 23 artículos científicos.

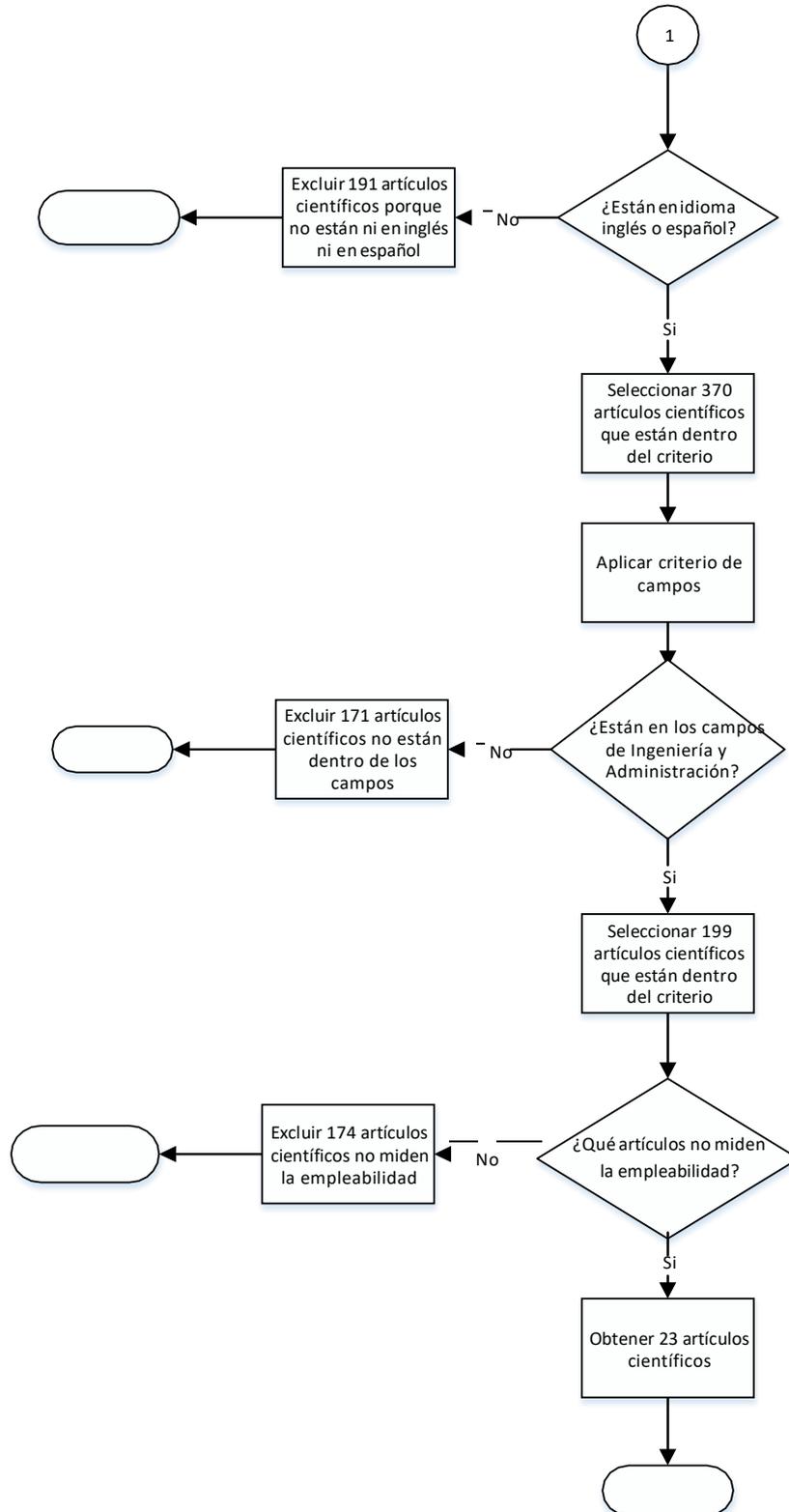
Se excluyeron 208 artículos científicos resultados porque a pesar de cumplir con muchos criterios, así sea como los años que son del 2005 hasta el 2018, así mismo, se excluyeron 191 artículos científicos puesto que eran diferente los idiomas a los del inglés y el español, además se excluyeron 171 artículos científicos por no formar parte a los campos de Administración e Ingeniería y por último 174 artículos científicos porque cumplieron con la medición de la empleabilidad. En conclusión se excluyó 722 artículos científicos. (Figura 3)

Año de publicación	Revistas	País	Institución	Tipo de Estudio	Temas	Campos
Los años de publicación corresponden entre el 2005 hasta el 2018, siendo un intervalo de 13 años.	Básicamente se ha extraído estudios de científicas o de negocios, así mismo algunos han sido libros.	Los países investigados no han sido relevantes o restricciones para la obtención de datos o información.	Muchos de los estudios han sido de universidades, institutos científicos y congresos internacionales.	Principalmente los estudios han sido cualitativos, sin embargo algunos estudios han mostrado algunos estudios estadísticos.	El tema de investigación principal ha sido Kaizen en las Empresas Manufactureras, así que al momento de búsqueda se colocó los términos “Kaizen”.	Los campos que se buscarán serán principalmente de Administración e Ingeniería

**Tabla 1:** Recopilación de datos



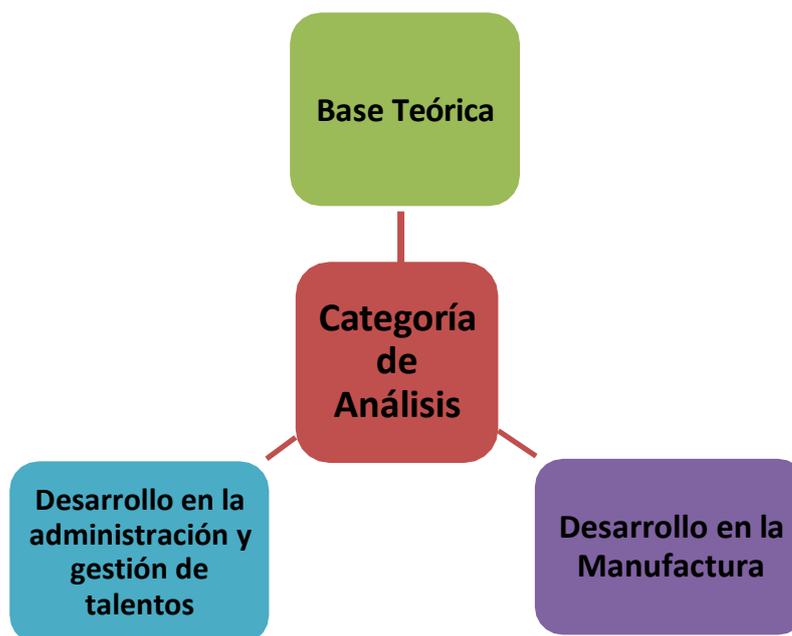
**Figura 3:** Selección de estudios



**Figura 3:** Selección de estudios

## ANÁLISIS DE DATOS

Luego de obtener los 23 artículos, se procedió a analizar los resultados cualitativos obtenidos en función a las siguientes categorías:

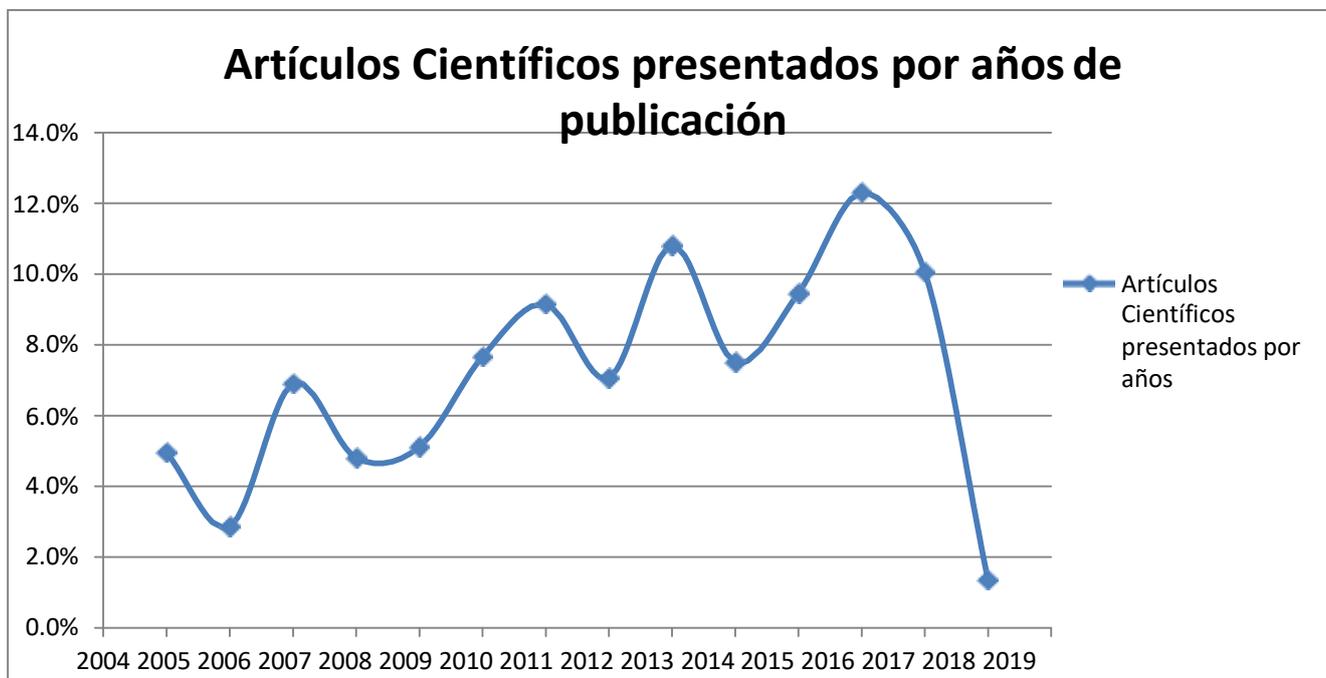


**Figura 4:** Análisis de datos

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### ANÁLISIS GLOBAL DE LOS ESTUDIOS

A continuación se muestra los artículos científicos del tema de Kaizen presentados por cada año en un monto porcentual, entre los cual se encuentran artículos científicos obtenidos en Redalyc (474), DOAJ (125), Scielo (13) y Dialnet (46). Estos artículos son los que se han ubicado de acuerdo a los criterios de selección, tanto los años (2005 hasta 2018).



**Figura 5:** Artículos presentados por año

## RESUMEN DE LOS RESULTADOS

Luego de haber analizado todos los documentos hallados con la palabra KAIZEN de los últimos trece años, tomando los periodos comprendidos entre 2005 hasta 2018, se puede proceder a describir los contenidos hallados los cuales han sido clasificados en las siguientes categorías:

### **Categoría 1: Base teórica o conceptual**

Dentro de esta categoría, se puede mencionar que en la búsqueda de estudios científicos, también se han encontrado información teórica sobre Kaizen, en la cual nos explica que es Kaizen y de que se trata, así como sus conceptos, herramientas y también como es que se podría aplicar en las organizaciones para lograr una mejora.

### **Categoría 2: Mejora o implementación en la manufactura**

Dentro de esta categoría se ha podido hallar una gran cantidad de información, básicamente trabajos de investigación en los cuales podemos observar por los diferentes estudios como Kaizen ha sido implementado dentro de las organizaciones, principalmente en las áreas de manufactura o producción para lograr una mejora continua y así mejora su productividad, mostrando muchas veces estos estudios que los resultados han sido exitosos. Así mismo, como ha logrado incrementar la eficiencia en las organizaciones, para lograr convertirlas en empresas de éxitos. Por último, también se ha podido analizar como la aplicación de Kaizen no solo se ha dado en grandes empresas, sino también como las pequeñas empresas pueden aplicar Kaizen y esto le puede ayudar a mejora y permitir una mejor gestión de las empresas familiares.

### **Categoría 3: Kaizen en la administración y la gestión de talentos**

Dentro de esta última categoría, se puede apreciar que Kaizen no solo se puede aplicar dentro de las áreas de manufactura o producción en las organizaciones y que solo a través de la aplicación dentro de esa área se puede lograr una mejora continua, por ende alcanzar el éxito. En este estudio se puede demostrar que Kaizen podría ser aplicado también en el área de administrativa para que a través de la mejora de los procesos administrativos, también se pueda lograr la mejora continua dentro de la organización, así mejorando la productividad de la misma. Por último, también se presenta el estudio de cómo se puede realizar Kaizen dentro de la Gestión de Personal y como a través de ello también se puede lograr ser eficiente y lograr que la organización ser mucho más competitiva.

Universidad o Instituto	País	Revista de publicación del artículo o libro	Año
Universidad de Colombia	Colombia	Revista Innovar	2011
University Politehnica Bucharest,	Rumania	Journal of Industrial Design	2012
Escuela Superior Politécnica del Litoral	Ecuador	Revista Tecnológica	2006
Universidad de León	España	ESPOL	2008
Universidad Técnica de Manabí	Ecuador	Revista Pecunia	2017
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	México	Revista ECA Sinergia	2015
Universidad autónoma de Nuevo León	México	Revista Cultura Científica y Tecnológica	2005
Universidad autónoma de Nuevo León	México	Revista Ciencia UANL	2007
Universidad Nacional de Colombia	Colombia	Revista Dyna	2015
Universitat Politècnica de Catalunya	España	Revista Intangible Capital	2017
Fundación Miguel Unamuno y Jugo	Venezuela	Revista Negotium,	2010
Universidad Tecnológica de Pereira	Colombia	Scientia Et Technica	2010
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo	Brasil	Independent Journal of Management & Production	2016
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo	Brasil	Independent Journal of Management & Production	2018
			2016

Escuela Superior de Comercio y Administración	México	Investigación Administrativa	2008
Instituto Tecnológico de Cd. Juárez	México	Juarez .Academia Journals	2012
Fundación Técnica Industrial	España	Técnica Industrial	2007
Instituto Tecnológico de Cd. Juárez	México	Juarez .Academia Journals	2014
Growing Science	Etiopia	Management Science	2017
Poznan University of Technology	Polonia	Modern Management Review	2016
Universidad Politécnica de Valencia	España	3C Empresa	2017
Universidad Pontificia Bolivariana	Venezuela	Revista Ciencias Estratégicas	2017

**Tabla 2:** Características de los estudios de acuerdo a la universidad e instituto y a la revista o libro de publicación

Título	Autor	Año	País	Resumen
Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. Volumen 13.	Alvarado, K., Pumisacho, V.	2017	España	Practicar la mejora continua en las empresas medianas y grandes manufactureras y servicios, y estudiar la participación de la mejora continua en todos los niveles jerárquicos de la organización.
Kaizen: un caso de estudio. Volumen XVI. Pereira	Atehortua, Y., Restrepo, J.	2010	Colombia	En este estudio se presenta como Kaizen puede influir en una pequeña empresa.
El Kaizen como un sistema actual de gestión personal para el éxito organizacional en la empresa ensambladora Toyota. Volumen 6.	Chirinos, E., Rivero, E., Méndez, E., Goyo, A., Figueredo, C.	2010	Venezuela	Este estudio exploratorio nos presente como Kaizen puede influir en la Gestión de Personal de una empresa para lograr el éxito.

Studies and research on the creation of a theoretical basis for the purpose of improving a product/process through the kaizen method. Volumen 7.	Cosmin, Spiridon	2012	Rumania	Este material sirve para poder entender los elementos de Kaizen, es así como se presenta a Kaizen como una herramienta para la mejora de la calidad de los procesos y los productos, con el propósito de eliminar los desperdicios.
Critical success factors model developing for sustainable Kaizen implementation in manufacturing industry in Ethiopia.	Hailu, H., Kedir, A., Bassa, G., Jilcha, K	2017	Etiopia	El propósito de esta investigación es identificar los factores críticos de éxito y la implementación de Kaizen en un empresa. Luego de realizar la investigación se encontró la conexión entre los indicadores de éxito y los factores críticos de éxito.
Sistema Kaizen en la administración. Número 7.	Gallegos, H.	2007	México	En este artículo se puede apreciar como es Kaizen puede ser aplicado no solo en el área manufacturera sino también el área administrativa de una empresa.
Job satisfaction and 5's kaizen – a good way to get better productivity, efficiency and uniformity in manufacturing and industrial sectors. Número 101	García, B., Lew, J.	2008	México	Este estudio se trata sobre la metodología de las 5's de Kaizen que es un factor importante para lograr alcanzar una mejor productividad dentro de una organización, así como la eficiencia dentro de las organizaciones industriales.
Kaizen, una mejora Continua. Volumen 8	Garza, A.	2005	México	El objetivo de esta investigación es dar un panorama general sobre Kaizen y fomentar que las empresas adopten esta manera de hacer negocios, con la mejora continua en sus operaciones.
Kaizen en el gemba de jean para microempresas textiles cantón Pelileo. Volumen 8.	Gloria Miño, G., Monayo, J., García, A.	2017	Ecuador	La aplicación del Kaizen toma importancia en la gestión operativa, productiva de la empresa industrial moderna, debido a que se utiliza un conjunto de conceptos, técnicas y procedimientos que ayudan buscar el mejoramiento continuo, al ser las acciones diarias sencillas de todos los participantes que buscan la solución de los problemas, esta filosofía busca reducir costos operativos para el mejoramiento productivo empresarial.
Kaizen: La clave de la ventaja competitiva.	Masasaki, I.	2001	México	Este libro nos muestra cuán importante es Kaizen y como Kaizen puede ser implementada en las organizaciones, así como las implicancias y logros que se pueden obtener gracias a su aplicación.
Introduction of lean manufacturing philosophy by kaizen event: case study on a	Mitsuo, V., Lemos, S., Cardoza, E., Lapasini, G.	2016	Brasil	En este estudio se puede observar como el escenario competitivo requiere estrategias organizacionales para poder afrontar los conflictos que se generan por la competitividad. Es por ello que la aplicación de Kaizen busca medir los beneficios generados por la

metalmecanical  
industry.

implementación de Kaizen.

Impacto del Kaizen en el Desempeño Industrial. Volumen 6.	Oropesa, M., García, J. Maldonado, A.	2014	México	Este estudio nos muestra cuán importante cuales son las actividades claves para el logro de los beneficios de Kaizen y cuáles son los llamados factores críticos de éxitos.
Beneficios del Kaizen en la Industria.	Oropesa, M., García, J.	2014	México	Este estudio nos muestra cuán importante cuales son las actividades claves para el logro de los beneficios de Kaizen y cuáles son los llamados factores críticos de éxitos.
Effects of management commitment and organization of work teams on the benefits of Kaizen: Planning stage. Volumen 8.	Oropesa, M., García, J., Rivera, L., Manotas, D.	2015	Colombia	Este trabajo nos muestra un análisis de los efectos que tienen el compromiso gerencial y la organización de equipos de trabajo con los beneficios de la implementación de Kaizen en las empresas industriales durante su etapa de planeación.
Implementación de la metodología Kaizen para incrementar el rendimiento de la madera en una empresa exportadora de productos de balsa. Volumen 19.	Ortiz, D., Rodríguez, M.	2006	Ecuador	Este investigación se basa en cómo se logra mejorar la el rendimiento a través de la aplicación de Kaizen en el proceso productivo de la empresa,
Kaizen: cuando la mejora se hace realidad. Número 271.	Para, J.	2007	España	En esta investigación se menciona cuán importante es la productividad y competitividad en el mundo actual. Es por ello que las empresas en la actualidad buscan herramientas para mejorar su calidad y así lograr mejorar su competitividad.
Mejora continua enfocada a los problemas de empresas familiares.	Proaño, H., Gisbert, V., Pérez, E.	2017	España	En estudio se muestra como Kaizen también puede ser aplicado en pequeñas empresa y ayudar a solucionar las dificultades que se pueden presentar y como la implementación de Kaizen o mejora continua puede mejorar la gestión en las empresas familiares.
Impact of kaizen solutions on production efficiency. Volumen 21.	Rewers, P., Trojanowska, J., Chabowski, P., Kzywicki, K.	2016		Este artículo tiene el propósito de demostrar el impacto de la creatividad y el involucramiento en mejorar la productividad en sus lugares de trabajo. Es por ello que la implementación de Kaizen ayudará a mejora la motivación de los colaboradores y este permitirá lograr alcanzar mayor productividad.
Factores Críticos de Éxito para la Implementación de Kaizen. Volumen 4	Rivera, D., Rivera, L., García, J., Siller, G.	2012	México	En este estudio nos muestra como las empresas en la actualidad las empresas deben adaptarse a la competitividad global y los diversos cambios, es por ello que Kaizen es ampliamente utilizado por las empresas para poder reducir los tiempos en los procesos y

aumentar los beneficios económicos.

Encontrando al Kaizen: un análisis teórico de la mejora continua	Suárez, M., Miguel, J.	2018	México	En este trabajo de investigación, se presenta un conjunto de información recolectada donde se muestra un análisis teórico de la Kaizen como parte de la mejora continua.
Implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano. Volumen 21.	Suárez, M., Miguel, J.	2011	Colombia	En los últimos años la herramienta Kaizen ha logrado alcanzar una gran importancia en la gestión operacional y estratégica de las organizaciones. Es por ello que en este estudio se presenta el caso de empresas que han aplicado Kaizen, por lo cual se ha logrado obtener nuevas proposiciones teóricas.
Analysis and improvement of production efficiency in a construction machine assembly line. Volume 7.	Xavier, A., de Melo, M.	2016	Brasil	Con el incremento de la competitividad en el mercado, fuerza a las empresas a mejorar el sistema y los procesos productivos. Este artículo tiene como propósito el analizar los resultados de la implementación de Kaizen en la organización.

**Tabla 3:** Características de los resultados con énfasis en su contenido.

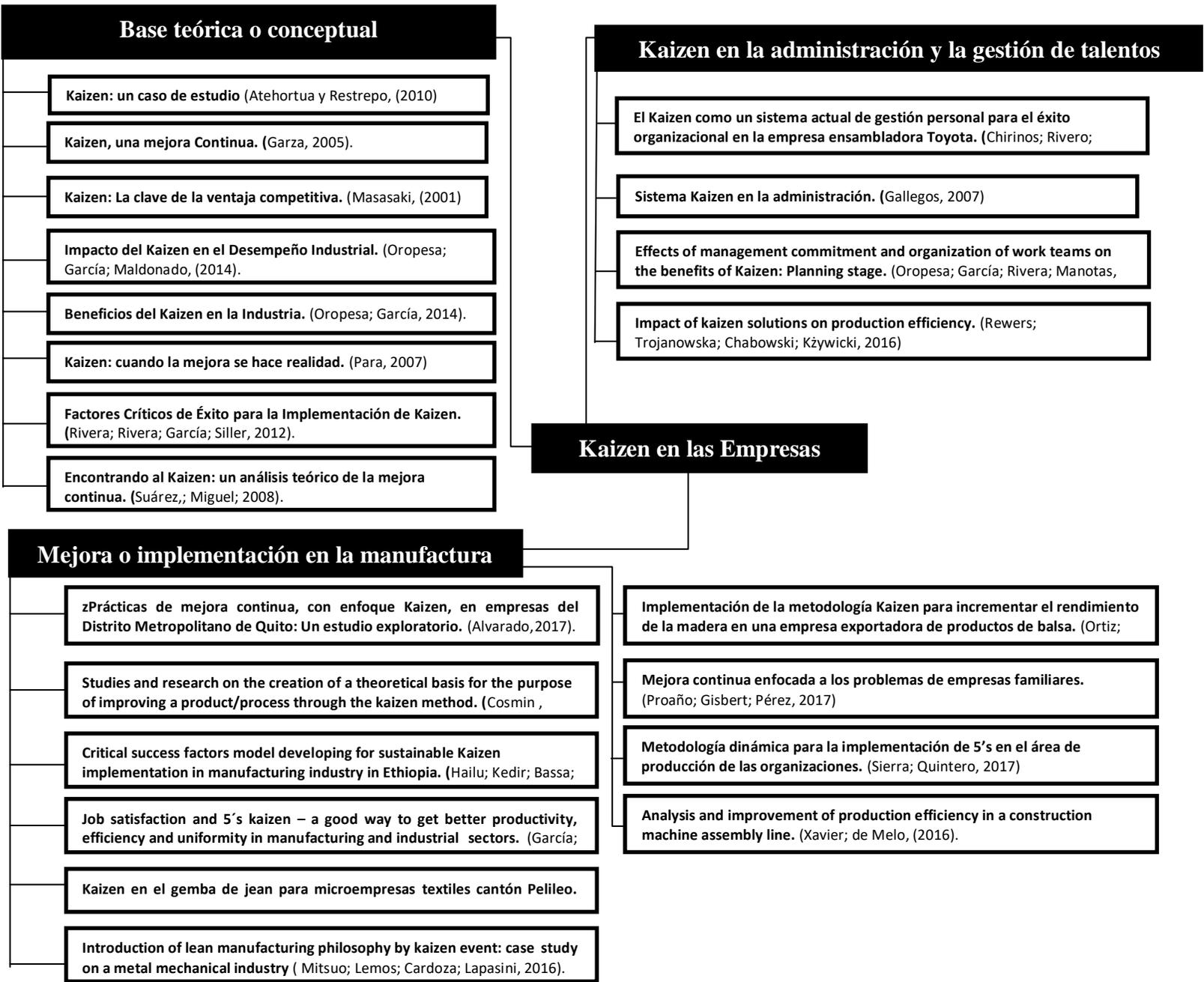


Figura 6: Mapa conceptual de los resultados basados en el desarrollo de Kaizen en las organizaciones

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### DISCUSIÓN

A pesar de que la búsqueda de las teorías que se puedan obtener sobre Kaizen pueden ser muy limitadas, así mismo, Kaizen puede brindar una variedad de beneficios en las organizaciones donde puede ser aplicada, así lo demuestran los estudios presentados en esta investigación. En las que principalmente se han encontrado muchas investigaciones en las cuales Kaizen ha sido implementado y los resultados que se han obtenido. Así mismo, se puede analizar como es que Kaizen ha ido cobrando mayor importancia a lo largo de los últimos años.

Los documentos o artículos hallados han sido en su mayoría trabajos de cómo Kaizen ha sido aplicado en las empresas, es por ello que se han podido observar que cuando se habla de Kaizen no solo se refiere a un solo enfoque o a una sola área de aplicación. A través de los trabajos encontrados, se ha analizado que Kaizen no solo puede ser aplicado en el área operacional como muchas veces se ha visto, puesto que se cree que solo a través de la mejora dentro de esta área se puede alcanzar la productividad, sin embargo, un informe ha demostrado como Kaizen puede ser desarrollado en el talento humano como una filosofía de vida. Esto quiere decir en otras palabras que no solo la mejora se puede lograr en los procesos productivos, sino también en el área administrativa, donde lo más importante es el recurso humano.

Este punto es importante tomar en cuenta, porque no se debe olvidar al profesor Imai (1989) quien define a Kaizen como “mejoramiento o mejoramiento continuo en la vida social, familiar, personal y de trabajo. En el lugar de trabajo, Kaizen significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerentes y trabajadores por igual”. (p.23).

Así mismo, es importante mencionar algo que muchas veces se conoce sobre Kaizen, puesto que mencionado lo anterior, definitivamente no desmerita la importancia de Kaizen en el área operacional, donde la mayoría de veces es aplicado como una herramienta de mejora o calidad. Es por ello, que en muchos de los artículos encontrados nos mencionan que Kaizen es una herramienta para lograr la mejora y calidad dentro de las organizaciones.

Definitivamente la investigación realizada sobre Kaizen presenta un sin número de beneficios y potencialidades para la implementación en las organizaciones. Así lo demuestran los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, en el cual se ha podido mostrar de manera precisa como ha sido aplicado Kaizen en las empresas manufactureras, así cómo es que Kaizen se ha ido desarrollando a lo largo de los años y cobrando la importancia que hoy en día tiene. Es por ello que en estas líneas se dará respuesta a las preguntas planteadas, como son los enfoques, las oportunidades y tendencias de Kaizen en la actualidad

Después de haber analizados los estudios encontrados referentes a Kaizen, se ha podido concluir que Kaizen presenta tres enfoques:

La primera definición que se da a Kaizen dentro de las organizaciones es un enfoque de filosofía de Vida. Lo cual se puede comprender luego de haber analizado los artículos encontrados, puesto que como el propio profesor Imai (1989) lo define Kaizen como “mejoramiento o mejoramiento continuo en la vida social, familiar, personal y de trabajo. En el lugar de trabajo, Kaizen significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerentes y trabajadores por igual”. (p.23). En los estudios mencionados nos muestra

como Kaizen ha sido aplicado dentro de las organización con un enfoque de estilo de vida, esto quiere decir que ha sido implementado dentro de las organización incentivando a que los colaboradores formen parte de este cambio, con el objetivo de que Kaizen llegue ser parte del día a día de todos colaboradores con involucramiento desde los gerentes hasta los colaboradores. Es allí donde se puede observar claramente el compromiso, liderazgo entre los colaboradores; como bien dice es un estilo de vida.

Así mismo, Kaizen se presenta un segundo enfoque, el cual se ha podido observar en muchos de los artículos encontrados, puesto que Kaizen se presenta como una herramienta para la mejora de la calidad. En los artículos presentados se ha podido apreciar como muchas de las empresas han aplicado Kaizen como una herramienta dentro del área operacional, para así lograr alcanzar una mayor productividad dentro de las organizaciones. Puesto que Kaizen como herramienta nos permite lograr cambios pequeños y rápidos para la mejora dentro de los procesos productivos, es por ello que Kaizen como herramienta muy aplicado dentro de las organizaciones.

Por último, Kaizen tiene un enfoque muy importante enfocado hacia el futuro, como es mencionado en uno de los artículos encontrados, como se mencionó líneas antes, este enfoque comprende una de las tendencias más importantes del mundo actual en los negocios, el cual es la Gestión de la Calidad Total. Y es ahí donde Kaizen como herramienta de la calidad está tomando una importancia muy grande, puesto que a través de su aplicación, así como de sus herramientas de calidad, está permitiendo que las empresas no solo sean competitivas, sino también logren alcanzar la excelencia.

Así mismo con respecto a las oportunidades, se ha podido llegar a la conclusión, que en estos últimos años el mundo empresarial sea convertido en uno de los más competitivos no tan solo en oriente, sino también en el occidente. Es por ello que los empresarios se han visto en la necesidad de hacer frente a todo estos cambios, siendo este el punto de partida donde se han presentado las más grandes oportunidades para la aplicación de Kaizen en el mundo actual.

Las empresas en la actualidad no solo buscan ser más competitivas que el resto, sino también desarrollarse de una manera eficiente y eficaz. Es allí donde Kaizen a lo largo de los años ha demostrado que a través sus herramientas han podido alcanzar muy importantes mejoras dentro de las organizaciones en las cuales ha sido empleado. Por esta razón, que en la actualidad no solo se busca lograr alcanzar el éxito de las empresas, sino también lograr liderar el mundo competitivo.

Es este punto, se puede manifestar cómo es que Kaizen se ha ido desarrollando a lo largo de los años, no solo siendo una herramienta para la mejora, sino, también se está adecuando y enfocando a lo que se busca en el mundo moderno. Es por ello, que una de las tendencias más importantes en estos últimos tiempos en el mundo empresarial es lograr alcanzar la calidad total dentro de las organizaciones. Y es por ello la importancia de la aplicación de Kaizen está aumentando en pasos agigantados , puesto que ya no es solo una herramienta para alcanzar una ventaja competitiva o la mejora dentro de una organización, sino que ahora Kaizen se presenta como un medio o alternativa para alcanzar la calidad total.

## CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la investigación de las revisiones sistemáticas sobre Kaizen, se ha podido analizar que este concepto está siendo aplicado en las organizaciones los últimos años para lograr alcanzar la mejora continua y así poder incrementar tanto la competitividad y productividad empresarial.

La búsqueda de información se efectuó en los periodos 2005- 2018, encontrándose 23 artículos empíricos, siendo necesario ampliar en futuros estudios el periodo de búsqueda para así poder tener mayor información del tema investigado.

Con respecto a las limitaciones que se ha podido encontrar durante la investigación, una de las principales limitantes se puede considerar a las falta de artículos científicos, puesto que básicamente los artículos encontrados son aplicaciones en el campo empresarial o empíricos, mas no estudios investigación.

Por último, luego de haber realizado la investigación se ha podido en un gran número de investigaciones en las cuales se puede observar como Kaizen ha sido implementado en las empresas manufactureras en los últimos trece años y se podido llegar a la conclusión que Kaizen definitivamente ha permitido el crecimiento de las empresas gracias a las Mejora Continua.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado, K., Pumisacho, V. (2017). *Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio*. Volumen 13. Terrassa: Universitat Politècnica de Catalunya.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54950452008>

Atehortua, Y., Restrepo, J. (2010) *Kaizen: un caso de estudio*. Volumen. XVI. Pereira:

Universidad Tecnológica de Pereira.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917249011>

Chirinos, E., Rivero, E., Méndez, E., Goyo, A., Figueredo, C. (2010). *El Kaizen como un sistema actual de gestión personal para el éxito organizacional en la empresa ensambladora Toyota*. Volumen 6. Maracaibo: Fundación Miguel Unamuno y Jugo.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78216323006>

Cosmin, Spiridon (2012). *Studies and research on the creation of a theoretical basis for the purpose of improving a product/process through the kaizen method*. Volumen 7.

Bucharest: University Politehnica Bucharest.

<http://sorging.ro/jideg/index.php/jid/article/view/116>

Hailu, H., Kedir, A., Bassa, G., Jilcha, K. (2017). *Critical success factors model developing for sustainable Kaizen implementation in manufacturing industry in Ethiopia*. Volumen 7. Ethiopia: Management Science Letters.

[http://www.growingscience.com/msl/Vol7/msl\\_2017\\_35.pdf](http://www.growingscience.com/msl/Vol7/msl_2017_35.pdf)

Ferreira, I, Urrúttia, G., Alonso-Coello, P. (2011). Revisiones sistemáticas y metaanálisis:

bases conceptuales e interpretación. España: El sevier España, S.L.

[http://appswwl.elsevier.es/watermark/ct1\\_servlet?\\_f=10&pidet\\_articulo=90024424&pidet\\_usuario=0&pcontactid=&pidet\\_revista=25&ty=106&accion=L&origen=cardio&web=www.revespcardiol.org&lan=es&fichero=25v64n08a90024424pdf001.pdf&anuncioPdf=ERROR\\_publici\\_pdf](http://appswwl.elsevier.es/watermark/ct1_servlet?_f=10&pidet_articulo=90024424&pidet_usuario=0&pcontactid=&pidet_revista=25&ty=106&accion=L&origen=cardio&web=www.revespcardiol.org&lan=es&fichero=25v64n08a90024424pdf001.pdf&anuncioPdf=ERROR_publici_pdf)

Gallegos, H. (2007). *Sistema Kaizen en la administración*. Número 7. Nuevo León:

Universidad Autónoma de Nuevo León.

[http://www.web.facpya.uanl.mx/rev\\_in/Revistas/4.1/A1.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/4.1/A1.pdf)

García, B., Lew, J. (2008). *Job satisfaction and 5's kaizen – a good way to get better productivity, efficiency and uniformity in manufacturing and industrial sectors*.

Número 101. Distrito Federal de México: Escuela Superior de Comercio y Administración. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045196001>

Garza, A. (2005). *Kaizen, una mejora Continua*. Volumen 8 Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León. [www.redalyc.org/pdf/402/40280304.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/402/40280304.pdf)

Gloria Miño, G., Monayo, J., García, A. (2017) *Kaizen en el gemba de jean para microempresas textiles cantón Pelileo*. Volumen 8. Portoviejo: Universidad Técnica de Manabí . <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6197523.pdf>

Masasaki, I. (2001) *Kaizen: La clave de la ventaja competitiva*. Edición Décimo Tercera.

México: Compañía Editorial Continental.

Mitsuo, V., Lemos, S., Cardoza, E., Lapasini, G. (2016). *Introduction of lean manufacturing philosophy by kaizen event: case study on a metalmechanical industry*.

Volumen 7. Avaré: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449544488010>

Oropesa, M., García, J., Maldonado, A. (2014). *Impacto del Kaizen en el Desempeño Industrial*. Volumen 6. Chihuahua: Academia Journals.

[http://www.academia.edu/8861145/Impacto\\_del\\_Kaizen\\_en\\_el\\_Desempe%C3%B1o\\_Industrial](http://www.academia.edu/8861145/Impacto_del_Kaizen_en_el_Desempe%C3%B1o_Industrial)

Oropesa, M., García, J. (2014). *Beneficios del Kaizen en la Industria*. Congreso de Gestión de la Calidad y Protección Ambiental Habana. Cuba. Chihuahua: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez Chihuahua.  
[http://www.academia.edu/9971542/Beneficios\\_del\\_Kaizen\\_en\\_la\\_Industria](http://www.academia.edu/9971542/Beneficios_del_Kaizen_en_la_Industria)

Oropesa, M., García, J., Rivera, L., Manotas, D. (2015). *Effects of management commitment and organization of work teams on the benefits of Kaizen: Planning stage*. Volumen 8. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49639089010>

Ortiz, D., Rodríguez, M. (2006). *Implementación de la metodología Kaizen para incrementar el rendimiento de la madera en una empresa exportadora de productos de balsa*. Volumen 19. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.  
<http://www.rte.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/article/view/202/146>

Para, J. (2007) *Kaizen: cuando la mejora se hace realidad*. Número 271. España: Fundación Técnica Industrial.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2470630>

Proaño, H., Gisbert, V., Pérez, E. (2017) *Mejora continua enfocada a los problemas de empresas familiares*. España: 3C Empresa, investigación y pensamiento crítico, Edición Especial. <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.29-38>

Rewers, P., Trojanowska, J., Chabowski, P., Kżywicki, K. (2016) *Impact of kaizen solutions on production efficiency*. Volumen 21. Modern Management Review [www.doi.prz.edu.pl/pl/pdf/zim/266](http://www.doi.prz.edu.pl/pl/pdf/zim/266)

- Rivera, D., Rivera, L., García, J. Siller, G. (2012). *Factores Críticos de Éxito para la Implementación de Kaizen*. Volumen 4 .Chihuahua: Instituto Tecnológico de Cd. Juárez. [https://www.researchgate.net/profile/Jorge\\_Garcia-Alcaraz/publication/230802989\\_Factores\\_Criticos\\_de\\_Exito\\_para\\_la\\_Implementacion\\_de\\_Kaizen/links/09e4150496c6fa84ad000000/Factores-Criticos-de-Exito-para-la-Implementacion-de-Kaizen.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jorge_Garcia-Alcaraz/publication/230802989_Factores_Criticos_de_Exito_para_la_Implementacion_de_Kaizen/links/09e4150496c6fa84ad000000/Factores-Criticos-de-Exito-para-la-Implementacion-de-Kaizen.pdf)
- Sierra, V., Quintero, L. (2017) Metodología dinámica para la implementación de 5’s en el área de producción de las organizaciones. Volumen 25. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana [www.redalyc.org/articulo.oa?id=151354939009](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151354939009)
- Suárez, M., Miguel, J. (2008). *Encontrando al Kaizen: un análisis teórico de la mejora continua*. León: Universidad de León. <http://revpubli.unileon.es/index.php/Pecvnia/article/view/696>
- Suárez, M., Miguel, J. (2011). *Implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano*. Volumen 21. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81822806003>
- Xavier, A., de Melo, M. (2016). *Analysis and improvement of production efficiency in a construction machine assembly line*. Volume 7. Avaré: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449546398003>