



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

La gestión de mejora continua en el área de la logística – empresa
transnacional kuehne Nagel cliente Donaldson Perú – Colombia 2019.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Negocios Internacionales

AUTORA:

Br. Torres Morillo Stephanie Beldad (ORCID: 0000-0003-0907-5554)

ASESOR:

Dr. Márquez Caro Orlando (ORCID: 0000-0003-4804-2528)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

MERCADOS EMERGENTES

LIMA-PERÚ

2019

PÁGINA DEL JURADO

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
--	---------------------------------------	---

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) Torres Morillo Stephanie Beldad cuyo título es: La gestión de mejora continua en el área de la Logística – empresa transnacional Kuehne nagel cliente Donaldson Perú – Colombia 2019.

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 1.6 (número)
Dieciséis (letras).

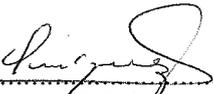
Lima, 05 de Julio del 2019


.....
PRESIDENTE

MG. MARQUEZ CARO FERNANDEZ LUIS


.....
SECRETARIO

MG. GUERRA BENDEZU CARLOS


.....
VOCAL

DR. MARQUEZ CARO ORLANDO JUAN

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a Dios, por guiarme en cada paso que doy.

A mi papá Oscar Torres Fernández, a mi mamá María Morillo Rojas, a mi hermano Anthony Torres Morillo.

A Cesar Reyes Montoya por el asesoramiento del proyecto.

AGRADECIMIENTO:

A Dios, que fue quien me dio las fuerzas de seguir adelante, la sabiduría y el conocimiento para poder culminar mi tesis.

A mis padres y mi hermano quienes siempre estuvieron conmigo y me apoyaron en mis estudios y me incentivaron a luchar por mis anhelos y lograr mis objetivos. A Cesar Reyes quien aportó en el desarrollo de mi tesis.

A mi asesor Orlando Márquez, quien estuvo en el acompañamiento del desarrollo y culminar la presente investigación.

Por otro lado, agradezco a la compañía Kuehne Nagel y a la universidad Cesar Vallejo por el apoyo que me brindaron.

A todos, muchas gracias...

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Torres Morillo Stephanie Beldad con DNI N° 72927407 a efecto de cumplir con los criterios de evaluación de la experiencia curricular de Desarrollo del Proyecto de Tesis, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento y omisión, tanto en los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 05 de Julio del 2019



Torres Morillo Stephanie Beldad

PRESENTACION:

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada “La gestión de la mejora continua en el área de la Logística – empresa transnacional Kuehne Nagel cliente Donaldson Perú – Colombia 2019”, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Licenciada de Negocios Internacionales.

La presente investigación consta de seis capítulos, la cual está organizada de la siguiente manera:

El capítulo I presenta la introducción donde se hace manifestó una aproximación del tema investigado. Así mismo, el marco teórico donde se expande todo lo referente al tema investigado. Por último, la formulación del problema que se respondió en los resultados de la investigación.

El capítulo II presenta el método desarrollado desde el enfoque del tipo de estudio es cualitativo.

El capítulo III presenta la descripción de resultados obtenidos desde la perspectiva de los expertos, donde se describen aprendizajes por parte de los expertos para ser utilizados por los clientes de se encuentran en los otros países.

El capítulo IV presenta la discusión donde el investigador presenta su opinión en sintonía a lo expresado por la teoría y los expertos.

El capítulo V presenta las conclusiones, donde se ha emitido la experiencia de los expertos tanto de la organización Kuehne Nagel, y los encargados de la cuenta.

El capítulo VI presenta las recomendaciones que podrán ser utilizadas por todas las cuentas regionales de forma directa como indirectamente. Así mismo, se describen aprendizajes que pueden ser utilizados por empresarios para evaluar el aplicar la gestión de mejora continua.

RESUMEN

La presente investigación con cuyo título es “La gestión de mejora continua en el área de la Logística – empresa transnacional Kuehne nagel cliente donaldson Perú – Colombia 2019”, la cual tuvo como objetivo conocer de manera la implementación de la mejora continua genera beneficios a la compañía Kuehne Nagel - Contract Logistic. Así mismo se planteó una investigación de enfoque cualitativo, cuyo diseño es el estudio del caso con un alcance descriptivo. Utilizando como instrumento de guía la entrevista.

Se concluye, con relación al objetivo general: que la implementación de la mejora continua en el área de la logística en la empresa transnacional al cliente Donaldson Peru – Colombia, generó un aumento de capacidad debido a los incremento de productividades en los distintos procesos de la cuenta, esto conllevó a alargar el ciclo de vida con Kuehne Nagel, así como con sus clientes. Así mismo la réplica de los procesos en la cuenta de Donaldson Colombia, en donde se estandariza a nivel regional todos los cambios realizados en Perú. Por último este proyecto seguirá siendo utilizado no solo con la cuenta de DP, sino que con todas las cuentas que trabajan actualmente con KN, puesto que el enfoque de su almacenamiento contribuye a no generar desperdicios y por ende ser más rentables y más productivos.

Palabras Claves: Lean Six Sigma, 5S, DMAIC

ABSTRACT

The present investigation with the title of "The management of continuous improvement in the area of Logistics - transnational company Kuehne nagel client donaldson Peru - Colombia 2019", which had as objective to know in a way the implementation of the continuous improvement generates benefits to the Kuehne Nagel company - Contract Logistic. Likewise, a qualitative research was proposed, whose design is the study of the case with a descriptive scope. Using the interview as a guide instrument.

It is concluded, in relation to the general objective: that the implementation of the continuous improvement in the area of logistics in the transnational company to the client Donaldson Peru - Colombia, generated an increase in capacity due to the increase of productivities in the different processes of the account, this led to lengthen the life cycle with Kuehne Nagel, as well as with their customers. Likewise, the replication of the processes in the Donaldson Colombia account, where all the changes made in Peru are standardized at the regional level. Finally, this project will continue to be used not only with the DP account, but with all the accounts that currently work with KN, since the focus of its storage contributes to not generating waste and therefore be more profitable and more productive.

KeyWords: Lean Six Sigma, 5S, DM

ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO:.....	IV
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	V
PRESENTACION:.....	VI
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
ÍNDICE	IX
I. INTRODUCCIÓN.....	10
II. MÉTODO.....	21
2.1 Diseño de investigación.....	21
2.2 Escenario de estudio.....	21
2.3 Participantes.....	21
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	21
2.5 Procedimiento.	21
2.6 Método de análisis cualitativo de la información.	22
2.7 Aspectos éticos.	22
III. RESULTADOS	23
IV. DISCUSIÓN.....	30
V. CONCLUSIONES.....	34
VI. RECOMENDACIONES	35
REFERENCIAS.....	36
ANEXOS	38

I. INTRODUCCIÓN

APROXIMACIÓN TEMÁTICA

A fines de la segunda guerra mundial Japón busco en su industria la principal fuente de recuperación de su país, a causa de este acontecimiento los productos de Japón quedaron sin credibilidad, pasando por varios factores como falta de higiene, desperdicio, desorganización, falta de procedimientos y falta de auto desempeño estos eran características de los ambientes donde se trabajaba en Japón. A causa de ellos se implementó una metodología que contenga puntos exactos y que sean entendibles por cualquier persona facilitando soluciones a los problemas.

Esta metodología debería de ser tratado por todo el personal de la empresa, donde tenía que ser fácil de comprensión generando una cultura organizacional.

Se comenzó a usar en los años 60 en la empresa Toyota con un objetivo, que en los lugares donde las personas desarrollan sus labores estén mejor organizados y más limpios de esta manera se lograría una mayor productividad. Este método fue desarrollado por un ingeniero industrial japonés Shigeo Shingo, este método se fue desarrollando en los sistemas de producción de Toyota. Una de las contribuciones importantes en este método fue la del Dr. Taguchi, con la aplicación de la estadística y la reducción de costos, mejorando los diseños de productos y de elaboración de producto final. Así mismo se creó el diagrama de causa- efecto por Kaoru Ishikawa.

En esta investigación tiene como finalidad mostrar y describir los factores que se usaron al aplicar la metodología japonesa de mejora continua de las 5S, tomando como el problema general de qué manera la implementación del método de la mejora continua genera beneficios en el área de la logística en la empresa Kuehne Nagel cliente Donaldson Perú – Colombia.

En la empresa Kuehne Nagel maneja un sistema de mejora continua donde se cuenta con 4 niveles de certificación (KNPS-Kuehne Nagel sistema de producción) que vienen de la mano con el método japonés de las 5S. En el área de distribución se cuenta con el nivel Verde, este proyecto tiene como finalidad de obtener el siguiente nivel Bronce.

Abuhadba (2017) en su tesis de licenciatura, titulada “Metodología 5 s y sus influencias en la producción de la empresa Tachi S.A.C. 2014” tuvo como objetivo

determinar de qué manera la metodología 5 s influye en la producción de la empresa Tachi S.A.C. - 2014. Empleo una investigación de enfoque descriptivo correlacional, un diseño de investigación no experimental. Final mente tuvo como conclusión: al emplear el manual de las 5s de Héctor Vargas, permitió identificar los procesos y beneficios que se pueden obtener a un largo y mediano plazo. Contribuyo con mejoras en la producción y el compromiso de los trabajadores, al reducir tiempos y energía. Brindando a la empresa un enfoque en las transformación de utilización de bienes y servicios.

Flores (2017) en su tesis de licenciatura, titulada “Análisis y propuestas de mejora de procesos aplicando mejora continua, técnica Smed, y 5S en una empresa de confesiones” tuvo como objetivo mejorar el proceso actual de producción de una empresa de confecciones mediante estudio de métodos y aplicación de herramientas Kaizen, técnica Smed y 5S, para poder así mejorar la productividad, reducir tiempos de fabricación, disminuir costos de producción y establecer una metodología efectiva de trabajo. Emplea una investigación de enfoque descriptivo, un diseño de investigación experimental. Final mente tuvo como conclusión: que con la implementación de la propuesta de mejora. La producción de los polos se doblara a 140 polos al mes, reduciendo el tiempo unitario a un 15% con esta nueva distribución de almacén obtendrán 3500 minutos al mes a favor. Estableciendo la estandarización se obtendrá incrementos en la productividad y en la rentabilidad del negocio, permitiendo a la empresa participar en el mercado y captar clientes.

Herrera (2017) en su tesis de licenciatura, titulada “Implementación de la metodología 5S en el laboratorio de no metálicos FIQ-UNCP 2017” tuvo como objetivo: determinar la infraestructura de la implementación de la metodología 5S en el proceso productivo en el laboratorio de N° metálico en base a los principios de las 5S: clasificación (serie), orden (seiton), limpieza (seiso), estandarización (seiketsu) y disciplina (shitsuke). Empleo una investigación de enfoque descriptivo correlacional, un diseño de investigación no experimental. Final mente tuvo como conclusión: Que a través de la estandarización se puede lograr establecer procedimientos de trabajo generando formulas estándar que ayudaran a mejorar continuamente, lo que genera

Cabrera (2014) en su tesis de licenciatura, titulada “Propuesta de mejora en los procesos logísticos de un centro de distribución de una empresa de tiendas de conveniencias mediante el uso de técnicas de simulación”, tuvo como objetivo obtener

resultados similares a la realidad y poder así generar propuestas de mejora en cuanto a los procesos logísticos que se lleven a cabo en dicho centro. Como resultado más importante se tiene que al variar la cantidad de operarios, la cantidad de cestas, cajas y bultos originales se incrementan en cuanto a la salida del centro de distribución, empleó una investigación de enfoque cuantitativo, un diseño de investigación no experimental y un nivel correlacional. Finalmente tuvo como conclusión: que los indicadores más resaltantes y los que arrojó valores significativos son, la cantidad de operarios y la cantidad de montacargas en las distintas áreas donde son utilizados. Por lo que se diagnosticó que en las áreas donde se hace mayor uso de los operarios o montacargas: el proceso de bultos original, el proceso de medicina y el proceso de misceláneos.

Hernández (2016) en su tesis de licenciatura, titulada “propuesta de implementación de la herramienta de mejora continua 5s en los almacenes de los talleres aeronáuticos de reparación en Bogotá D.C.-Colombia” tuvo como objetivo implementar la herramienta de mejora continua 5s en los almacenes de los talleres aeronáuticos de reparación en Bogotá D.C- Colombia, con la finalidad de tener un control y correcto almacenaje de todas las herramientas e insumos que intervienen en el mantenimiento que realizan los diferentes talleres reparadores para así garantizar un servicio seguro a todos los usuarios del transporte aéreo. Empleo una investigación de un diseño correlativo de tipo mixto. Finalmente tuvo como conclusión: después de implementar el método japonés de las 5s, se obtuvo una mejora en el centro de trabajo o lo que se acostumbraba tener logrando generar en cada personal desde almacén hasta gerencia la cultura organizacional. Así mismo se delegaron responsabilidades a cada colaborador de la empresa, previamente a una capacitación donde se le midió el inicio y el final obteniendo una diferencia de 38%, demostrando que se puede inculcar una cultura organizacional a pesar de las barreras que nos genera el hábito de cada persona.

López (2013) en su tesis para obtener el título de licenciada, titulada “implementación de la metodología 5s en el área de almacenamiento de materia prima y producto terminado de una empresa de fundición” tuvo como objetivo, implementar la metodología de 5s en los almacenes de una empresa de fundición de cobre, aluminio y bronce, haciendo hincapié en el positivo efecto que representa a la organización desde los puntos de vista de sinergia operativa, ventaja financiera y creación de ambiente de trabajo que al disponer de los elementos realmente indispensables se transforma en sitios

agradables y seguros. Empleo una investigación de enfoque cualitativo y cuantitativo un diseño de tipo experimental. Finalmente tuvo como conclusión: al implementar el uso de las 5s genera en la cadena de producción espacios al extraer inventarios obsoletos reduciendo así los costos de almacén y el ingreso de materia prima que debe ser comprada.

MARCO TEÓRICO

A. El método de las 5S

Aldavert y Vidal (2016, p.18) define que el método de mejora continua 5S genera una cultura organizacional dentro de la empresa y en la formación del personal participante. Este método cumple el objetivo de realizar cambios de forma rápida y ágil, con una visión de largo plazo donde participa todo el personal que labora en la organización. Es la herramienta idónea para introducir, fomentar y consolidar la participación, la toma de responsabilidad, la pro actividad, la comunicación, la creatividad y el deseo de mejorar continuamente. Estos factores hacen que de manera óptima mejore la calidad (eficacia), la productividad (eficiencia) y la prevención de riesgos (seguridad). El método de la mejora continua está compuesto por 5 fases que participan en el proceso de implementación del proyecto. Cada palabra se define con una letra japonesa indicadas por la S, la primera S, significa serie (seleccionar) se tendrá que dividir los elementos necesarios de los innecesarios. La segunda S, significa seiton (ordenar) ya separando como indica la primera fase se ordenará los elementos necesarios en el lugar de trabajo. Tercera S, significa seiso (limpiar) se desechará todo el elemento que no suman en la operación y se procederá a solo tener a la mano lo necesario. Cuarta S, significa seiketsu (estandarizar) permite generar ya normas donde están tienen que ser cumplidas. Quinta S shitsuke (Auditar) esta última permite que las norma funcione correctamente. Las 5S es una herramienta que permite que la empresa u organización este en constante mejora continua y un equipo en constante desarrollo.

Método de selección

Aldavert y Vidal (2016, p. 18). Permite identificar los elementos o materiales innecesarios de los necesarios, depuración de las cosas no útiles, se puede usar tarjetas de colores donde se identifique los elementos de acuerdo a lo que indique la leyenda de los colores se toma un plan de acción, control e informes. Se tiene resultados como, espacios libres, identificación de la mercadería y disminuye el grado de accidentes.

Método de organización

Aldavert y Vidal (2016, p.18). Consiste en que cada elemento o materiales deben de estar ubicados en sus lugares establecidos, identificando de forma rápida donde están los materiales solicitados donde se optimizan los tiempos en búsqueda de los materiales. Se maneja los controles visuales, marcación de la ubicación, marcación de colores e identificar los contornos. Generando unos resultados como mejor apariencia de las áreas y ayuda a identificar cuanto es el peso que te falta.

Método de limpieza

Aldavert y Vidal (2016, p.18). Después de ser identificado los materiales innecesarios se procederá a ser eliminado, asegurando que se encuentren en buen estado. Generando espacio para las herramientas que se usaran constante mente o nuevos útiles. Los resultados a obtener serán, aumentar la vida útil de una herramienta, disminuye la probabilidad de extraer enfermedades, menos accidentes, mejor visibilidad de la zona ante el personal y ayuda a prevenir y eliminar mayores daños a la ecología.

Método de estandarización

Aldavert y Vidal (2016, p.18). Consiste en diferenciar con facilidad una situación anormal de una normal, através de normas siendo visibles para todos, manteniendo la limpieza. Puntos a medir, reglamento interno, criterios de evaluación check lis de evaluación y formatos. Posterior se tendrán unos resultados el personal conocerá profundamente el equipo y elementos de trabajo, se evitan errores de limpieza que puedan afectar a la operación,

Método de control o disciplina

Aldavert y Vidal (2016, p.18). Consiste en mantener las 4 s ya mencionadas teniendo como resultado una disciplina y desarrollando capacidades eficientes. Puntos a tratar, capacitación al personal, hábito de limpieza, usar los equipos de protección, respetar y hacer respetar las normas de trabajo. Resultados por presentar evitar sanciones, mejora de la eficiencia del personal, reducción de los errores y el personal es apreciado por los jefes.

DMAIC

Berengueres (2009) manifiesta que Kaizen significa mejora continua, existen muchas formas para mejorar un servicio, oficina o fábrica a través de la implementación siendo un factor que necesita disciplina. Por ello se requiere del método de las 5s, el método DMAIC y el método de los 7 desperdicios.

Según Berengueres, menciona que en el método de los 7 desperdicios o también llamados Gemba, si logramos identificarlos los elementos, nos generara beneficios ya que estaríamos eliminada muda “todo aquello que no nos genera valor”. Sobre producción, Sobre stock, movimiento, defectos, espera transporte y por último que sería el obtuvo talento humano.

Kuehne Nagel Excellence

Definición

KNPS, Kuehne Nagel sistema de producción, el objetivo de KNPS es tener una operación esbelta libre de desperdicios, mejora la calidad de nuestros servicios, aumentar productividad, reducir costos innecesarios, mantener la seguridad en los procesos y contribuir con el cuidado del medio ambiente y se centra más en las personas, los procesos y sistemas para siempre ser excelentes en nuestro trabajo. Este sistema está representado a través de una rueda.

La rueda KNPS

Esta rueda fue desarrollada para mostrar nuestro enfoque global y nuestra estrategia de excelencia. Se comienza a trabajar desde el centro hacia afuera. KNPS se posiciona en el centro para indicar que debe de ser el centro de todas nuestras operaciones. Después viene el círculo con 4 puntos, estos son:

Cliente es el principal objetivo, procesos es el enfoque en los procesos para eliminar los desperdicios y crear un rendimiento consistente, pasión en las personas deben sentir pasión por la mejora de nuestros procesos y sistema es tener un sistema robusto para la gestión de la productividad, la calidad y el rendimiento de la empresa.

En el siguiente circulo tenemos nuestro modelo de Excelencia K+N, si avanzamos en sentido de los punteros del reloj por la rueda de KNPS vamos alcanzando niveles de madurez en los sites, obteniendo operaciones de nivel mundial.

Verde: obtener una base correcta con estándares operacionales (el estándar mínimo para nuestros sites), bronce: el desarrollo de un enfoque de la mejora continua con las personas y procesos para mejorar las operaciones, plata es el desarrollo e implementación de operaciones de calidad con un fuerte enfoque en la gestión de procesos y el rendimiento y oro es cuando las operaciones son de nivel mundial basados en filosofías Lean six sigma.

El siguiente círculo es operar mejora continua a través del negocio, a través del desarrollo de las personas apuntando a las herramientas de mejora de los procesos nos enfocamos en nuestros sistemas de calidad y gestión de la producción asegurando que K+N se está dirigiendo a un desempeño de clase mundial.

Desarrollando a las personas a través de las capacitaciones y entrenamientos en operaciones, herramientas Lean Six Sigma y técnicas que puedan enfocarse en mejoras significativas orientadas hacia la excelencia.

B. Logística:

Ramírez, A. (2017, p.13). Adopta el concepto de logística por el Council of Logistics Management Professionals (CLMP), que indica que: “Logística es el proceso de planear, implementar y controlar efectiva y eficientemente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada del punto de origen al punto de consumo con el propósito de cumplir los requisitos del cliente”.

En resumen la logística forma parte del Supply Chain Management donde se planifica, implementa y controla todo el flujo efectivo de manera eficiente, también el servicio de almacenamiento de diversas mercaderías, así como también servicios. Todo esto orientado a la satisfacción de los clientes. Debido a ello la Logística es denominada en uno de los factores más importantes de la competitividad, puesto que con ellos se decide el éxito o fracaso de la comercialización de los productos.

Se conoce también que logística es el resultado de la gestión de los tres grandes procesos logísticos de la cadena de suministros: El abastecimiento, la producción y la distribución.

Ballaou, H. (2004). Habla acerca de que la logística es un campo relativamente nuevo del estudio integrado de la gerencia, si es que este se compara con los tradicionales campos de las finanzas, el marketing y la producción. Las empresas también han llevado a cabo actividades de logística durante muchos años, movimiento y almacenamiento (transporte-

inventario). Además indica que la logística añade valor a los productos o servicios esenciales para la satisfacción del cliente y para las ventas.

La cadena de suministros, “Es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor”.

Dentro de estas actividades funcionales existen las actividades claves y la de apoyo.

Las actividades claves:

Los estándares de servicio al cliente, sus clientes perciben la oferta de toda la empresa en términos de precio, calidad y servicio y responden a ella de acuerdo con su preferencia o su falta de ella. El servicio al cliente es un tema muy amplio en donde se incluyen muchos factores que van desde la disposición del producto hasta inclusive el mantenimiento después de una venta.

Transporte, por lo general el transporte representa un elemento individual pero con mucha importancia en el mundo de la logística, esto para la mayoría de las empresas. Por eso que un responsable de logística deber comprender muy bien todos los temas relacionados con el transporte. El enfoque debe estar puesto en las instalaciones y servicios que formar parte del sistema de transporte, así como los costos y el desempeño de los distintos servicios que ofrece.

Manejo de inventario, Hay muchas razones por las cuales los inventarios son piezas claves en la logística, aun así recién en los últimos años, el manejo de inventarios ha sido considerado como innecesario y antieconómico, sin embargo este proceso nos ayudan a mantener un buen servicio al cliente, reducir costos. Su objetivo implica equilibrar la disponibilidad de los productos (o servicio al cliente), por un lado y por otro, con los costos de suministrar un nivel determinado de disponibilidad del producto.

Flujos de información y procesamiento de pedidos, este proceso está representado por la cantidad de actividades incluidas en el ciclo del pedido del cliente, esto incluye preparación, la transmisión, la entrada, el surtido y el informe sobre el status del mismo. Cada uno de estos subprocesos toma un tiempo determinado. (Imagen N°2)

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema de investigación planteado es: ¿Cuál es el impacto de la implementación del método de la gestión de mejora continua en el área de la Logística – Empresa transnacional Kuehne Nagel cliente Donaldson Perú – Colombia 2019?, siendo el objeto de estudio la implementación de la gestión de mejora continua en el área de estudio o espacio Empresa transnacional Kuehne Nagel cliente Donaldson Perú – Colombia. Dicho problema es, también considerado por Aldavert y Vidal (2016, p.18) define que “El método de mejora continua genera una cultura organizacional dentro de la empresa y en la formación del personal participante.” Es decir manifiesta que al generar una cultura organizacional el personal se concientiza y ve la mejora continua como algo que siempre se debe realizar, esto garantiza un buen desempeño en sus labores y eso conlleva a la excelencia en el servicio.

Donaldson Perú inició sus operaciones en agosto del año 2014, recepcionando un total de 15 contenedores con 20 pallets de 2.10m de altura, cada uno de ellos, todos multicódigos, almacenando un total de 600 ubicaciones, pues estas debido a su altura, tenían que ser dividida en dos, según el SOP del cliente (Standard Operating Procedure) o Manual de operaciones, la validación de las importaciones consistía en verificar que todos los códigos que conformaban un pallet, coincidieran con el packing list que era cargado en Oracle desde México Perú, en 24 horas si era un contenedor y 48 horas si eran dos, es decir que si se recepcionaba un contenedor el lunes, este debería estar validado e ingresado el día martes y si el día lunes se recepcionaban 2 contenedores, uno era ingresado el martes y el otro, el día miércoles. Una vez terminado el proceso de validación, el líder de operaciones debía verificar que todos los códigos en el packing list que estaban en zona de tránsito del sistema, se hayan validado y trasladado a las ubicaciones disponibles en el almacén, es decir trasladar desde tránsito a disponible para venta, lógicamente.

Por ser inicio de operaciones, el cliente necesitaba que la mercadería se encontrara disponible lo más pronto posible en el sistema y debido a ser pallets multicódigos y sin la experiencia adecuada, Kuehne + Nagel no lograba cumplir con el tiempo establecido para los ingresos, otro error que se originó, es que se declararon muchos códigos faltantes y sobrantes al terminar la validación; Como el cliente necesitaba iniciar con sus ventas pasó por alto estas observaciones y empezó a solicitar la preparación de sus órdenes, puesto ya tenía ventas en espera.

Cabe mencionar que los primeros picking no salieron correctamente ya que el tiempo de preparación y de despacho no estuvo dentro de lo acordado, así como la capacidad de atención, no era la ofrecida. La productividad de picking mapeada fue de 25.08UU/HH.

En septiembre del 2014 se realizó la presentación de los primeros indicadores de la cuenta correspondientes al mes de agosto y no se obtuvieron buenos resultados, puesto que la cuenta se encontraba en curva de aprendizaje; Sin embargo se dejó claro que la meta era siempre apuntar a la mejora de indicadores. (Anexo 1).

Durante los meses siguientes, se detectaron muchos errores y reclamos, por parte de los clientes finales, así como la del mismo Donaldson, uno de ellos era la alta cantidad de unidades faltantes y sobrantes dentro del inventario.

Como se puede apreciar en el anexo 1, se obtuvo un desempeño por debajo del target ofrecido durante el 2014, esto generó una insatisfacción al cliente en donde necesariamente solicitaba una mejora, puesto que la mayoría de ellos se debía a no encontrar las unidades en las ubicaciones direccionadas por el sistema, debido a que todos los pallets de almacenamiento eran multicódigos.

Como se indicó en el proceso de validación de importación, según SOP, los pallets de origen llegaban con 2.10m de altura multicódigos donde se podían encontrar más de 10 a 15 SKU por pallet, por lo que se tenía que realizar una validación de todos los códigos que venían en el pallet y verificar si estaban en el packing list e ir sumando si coincidía la cantidad o habían discrepancias, por lo general siempre se declaraba sobrante o faltante en las importaciones. (Anexo 2).

Este proceso al no estar estandarizado, originó a que se encuentren diferencias al momento del picking y se originaban reclamos por parte del cliente.

Debido a esto el inventario general realizado en enero del 2015, en donde se contó con la presencia del Gerente de la cuenta Perfecto Álvarez, quien vino desde México, no tuvo un resultado aceptable, puesto que el resultado final dio un total del 3.57% de diferencias, tal como se puede apreciar en la tabla inferior.(Anexo 3).

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Identificar ¿De qué manera la implementación del método de la mejora continua genera beneficios en el área de la Logística internacional en la empresa Kuehne Nagel cliente Donaldson?

Por último, la siguiente investigación tendrá su soporte en las entrevistas que se realizarán a los jefes y/o supervisores de la empresa Kuehne Nagel responsables de la cuenta Donaldson. La respuesta quedará expresada.

-Teórica: Se obtendrá material informativo de libros, revistas con fuentes bibliográficas que permita recopilar abundante información para tener un marco teórico de referencia. Considerando el método de mejora continua en el área de distribución, se contará con el análisis documental y apreciaciones de algunos actores.

-Metodológica: La investigación asumió, al decir de Katayama (2014, p 17). La investigación cualitativa es aún un paradigma emergente y en formación. [...] desarrollo de la metodología de la investigación científica, constituye un acercamiento novedoso a una serie de fenómenos que no son medibles escapando de la investigación de la metodología tradicional.

-Práctica: Se considera así cuando esta posee un desarrollo que ayuda a dar solución a un problema o que por lo menos pueda proponer o establecer estrategias que al ser aplicadas permitirán una contribución para lograr resolverlo. En esta ocasión la investigación está orientada a identificar los puntos que se usaron para la implementación de la mejora continua con el cliente Donaldson

-Relevancia: En el ámbito humanista, cultural, social y ambiental, los resultados de la investigación son importantes porque permiten la optimización de los recursos.

-Contribución: La contribución de los resultados de la investigación consistiría en orientar mejor la productividad desde origen hasta el destino de las mercaderías del cliente Donaldson, reduciendo tiempos a los personales encargados del área.

1.5 SUPUESTOS / OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Objetivo General

En concordancia con el problema de investigación formulado el objetivo de la investigación es: Identificar los procesos de la mejora continua desde origen hasta el destino final de la mercadería del cliente Donaldson en el año 2109. Mediante la orientación de las conclusiones teóricas de estudios realizados y la evidencia empírica a recogerse de la empresa transnacional Kuehne Nagel.

II. MÉTODO

2.1 Diseño de investigación

El diseño de esta investigación concurre el contexto de un estudio de casos. El estudio de caso dado que es una herramienta valiosa de investigación, además de que su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, y esta información se obtendrá mediante una entrevista no estructurada aplicada directamente.

Hernández (2014, p.7) Hace mención que el enfoque cualitativo tienen como particularidad hacer preguntas oportunas a través de entrevistas con el objeto de comprender el contexto o realidad desde el punto de vista de lo investigado.

2.2 Escenario de estudio.

El escenario donde se realizará el estudio será en las instalaciones de la empresa Contract Logistic Kuehne Nagel Perú, ubicada en Lurín.

2.3 Participantes.

Los participantes de la investigación en calidad de informantes será el Área de administración como de operaciones. Se toma ambas áreas para planificar la información tanto en el ambiente operativo como administrativo.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Se hará uso de la entrevista semi-estructurada, partiendo a una entrevista con la finalidad de obtener toda la información necesaria. Para poder generar la recolección de datos, la investigación presentada usara la técnica denominada entrevista a los actores de la presente investigación.

Para Denzin y Lincoln (2005, p, 643,) la entrevista es un intercambio de información donde se realiza “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas” funciona como una técnica de recolección de datos, de las características del personal de la empresa Kuehne Nagel Contract Logistic, ubicado en Lurín.

2.5 Procedimiento.

Se procedió a implementar la metodología 5S a la cuenta Donaldson Perú y el la herramienta DMAIC para el análisis e implementación de la mejora.

2.6 Método de análisis cualitativo de la información.

Para Denzin y Lincoln (2005, p, 643,) la entrevista es un intercambio de información donde se realiza “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas” funciona como una técnica de recolección de datos, de las características del personal de la empresa Kuehne Nagel Contract Logistic, ubicado en Lurín

Para la presente investigación se usará un análisis interpretando textos de la entrevista luego de ser transcritas de forma textual en el software alta TI, codificaciones, categorizaciones si fuera necesario se realizaría un comparativo para detectar similitudes, empleando diagramas, organigramas, flujogramas o mapas mentales, etc. El trabajo de desarrolla de manera inductiva, comenzando de manera individual con cada discurso, testimonio o memorando, siguiendo después con el análisis grupal para llegar al final del fenómeno de estudio

2.7 Aspectos éticos.

La presentación de datos en el presente documentos, son fidedignos, respetando la propiedad intelectual de los autores citados. Se elaboró dicha investigación con honestidad y de modo objetivo, sin intento alguno de plagio o copia.

III. RESULTADOS

Resultados

Se realiza el desarrollo del proyecto de mejora de la cuenta Donaldson, utilizando la herramienta del DMAIC.

DMAIC – Etapa de Definir, se define el problema, mediante la voz del cliente, el cual es “Mejorar los procesos tanto inbound como outbound, así como disminuir los reclamos de los clientes finales”. (Anexo 5). Como parte de los procesos seleccionados para su revisión se consideran: el proceso de validación de importaciones, el ordenamiento del almacén y el proceso de picking.

DMAIC – Etapa de Medir, se revisa cada caso iniciando con la validación de importaciones, revisando primero su mapa de proceso (Anexo 6), además la productividad era de 122.86UU/HH (Anexo 7). En la segunda revisión con respecto al ordenamiento de almacén, se tiene que DP cuenta con 780PP donde el 64% son multicódigo y la diferencia monocódigo. Para la última revisión, se tiene que el picking demanda la descarga de aproximadamente 100 pallets, puesto que se tenía un SKU almacenado en varios PP. (Anexo 8), así como la productividad mapeada que es de 57.71UU/HH (Anexo 9).

DMAIC – Etapa de Analizar, con respecto a los 3 puntos de mejora, se realizó un Pareto para determinar el 80/20, de las posibles causas del problema. (Anexo 10); luego de ello se realizó el análisis Causa – Efecto, utilizando la herramienta conocida como ISHIKAWA. (Anexo 11)

DMAIC – Etapa de Implementar, con las causas definidas, se realizó la técnica llamada lluvia de ideas para encontrar las posibles soluciones (Anexo 12) de los cuales se procedió con las siguientes implementaciones:

1. Se solicitó que la fábrica de Aguas Calientes (México) pudiera consolidar los SKU por pallet y no paletice por SO, ya que esto hace que se generen multicódigos. (Anexo 13).
2. Para el diseño del almacenamiento, se realizó un análisis de ABC a los SKU para determinar las posiciones adecuadas de cada uno de ellos, es decir un almacenamiento estratégico para la facilitación del sacado. Para ello se tendrían que consolidar los SKU para que los PP se conviertan en monocódigos y solo multicódigos en el 1er nivel (Anexo 14). Luego de la consolidación el layout se

veía más ordenado (Anexo 15), luego se procedió a ubicar cada SKU según el análisis realizado (Anexo 16). Para identificar el ranking en el layout se determinó con un color amarillo los códigos “A”, verde los “B” y rojo los “C” (Anexo 17). Una vez realizado los traslados, el layout quedó de esta manera. (Anexo 18)

3. Se creó una plantilla de validación, la cual fue estandarizada y homologada por el área de QSHE, actualmente se sigue utilizando. Cabe mencionar que este proceso de validación fue replicado en la Bodega de Siberia – Bogotá – Colombia para la estandarización de procesos regionales de Donaldson. (Anexo 19). Así mismo el nuevo mapa de proceso del inbound, se modificó y estandarizó, quedando como se muestra en el anexo 20.
4. También se configuro las zonas del Oracle para el picking, definiendo como prioridad el primer nivel llamado PKG y si no se encontrase aquí el SKU se solicitaría de altura o la zona RAC. Esto debido a que no había una prioridad de sacado por parte del sistema (Anexo 21).

Con estos cambios la nueva productividad de picking aumentó a 259UU/HH a comparación de la inicial de 57.71UU/HH, hubo un incremento de 350% (Anexo 22).

Si la demanda hubiera aumentado sin utilizar KNPS, se hubiese tenido que contratar a 5 personas más para la cuenta, esto no hubiese sido rentable (Anexo 23). Se puede observar también en el anexo 24, que la cantidad de FTE reales sobrepasa la cantidad de FTE requeridos, esto se debe a que un modelo sin KNPS presenta muchos desperdicios en los procesos, generando gastos, tiempos muertos.

A nivel de FTE hubo una reducción de 2FTE, visualizando el ahorro a nivel de dinero, se muestra en la siguiente tabla como el GP/FTE ha ido incrementando de manera positiva, esto quiere decir que hubo rentabilidad, así como un ahorro de 4.3K mensuales se marca una proyección anual de 51.6K para la cuenta DP. (Anexo 25)

DMAIC – Etapa de Controlar, el proyecto explicado se llamó “Reestructuración de Layout Donaldson Perú”, el cual tuvo como objetivo:

1. Optimizar las pp (pallet positions) ocupadas por el cliente.
2. Aumentar la productividad de picking
3. Mejorar los indicadores regionales.

Tuvo un margen de duración de 3 meses y los procesos que se revisaron fueron tanto de inbound como el de outbound, por ello se debió realizar un WI de ambos procesos.

Para el plan de control del proyecto DP, debe ser que siempre se verifique que los primeros niveles contengan todos los SKU de alta rotación en PP multicódigos y en los niveles altos PP consolidados es decir monocódigos.

Análisis de la entrevista

En lo que refiere al objetivo general que es “Identificar los procesos de la mejora continua desde origen hasta el destino final de la mercadería del cliente Donaldson en el año 2109” se realiza una entrevista para poder **“Identificar las herramientas que se utilizó para la mejora de los procesos en la cuenta Donaldson Perú-Colombia”**, (Entrevistado 1), como parte del equipo de trabajo del proyecto de la cuenta Donaldson, mi participación fue 100% operativo, sin embargo fuimos capacitados por el área de KNPS para la culturización y uso de las herramientas del LSS, en la cual puedo identificar el uso de la metodología DMAIC, así como la identificación de desperdicios. (Entrevistado 2), el método de la identificación de MUDAS o desperdicios dentro del proceso de validación de las importaciones, fue uno de las principales tareas que se nos asignaron, puesto que así podríamos buscar alternativas de solución para eliminar estos procesos que no generaban valor a la cuenta. (Entrevistado 3), en el proceso del análisis del proyecto de la cuenta Donaldson, se utilizaron muchas herramientas LSS, donde se inicia el desarrollo con la metodología DMAIC e identificación de desperdicios, posterior en la etapa de implementación fue necesario realizar un PARETO y un diagrama de ISHIKAWA para la identificación de problemas y poder encontrar las soluciones, realizando una lluvia de ideas con el equipo de la cuenta.

Con respecto a **“Identificar los desperdicios que se encontraron durante el desarrollo del proyecto Restructuración del Layout - mejora de productividad en Picking de la cuenta Donaldson”** se obtuvo la siguiente información: (Entrevistado 1), El desperdicio del Movimiento, fue uno de los que resaltó en la identificación, puesto que en el proceso era muy evidente la cantidad de traslados que el auxiliar debía realizar para completar el proceso de sacado. (Entrevistado 2), se pudo identificar también el desperdicio de Espera, puesto que la complejidad de búsqueda de un SKU en un almacén donde el stock físico no coincidía con el lógico, conllevaba a que el operador realice búsquedas de pallet en pallet en ubicaciones altas para poder encontrar el SKU solicitado,

mientras tanto el auxiliar de picking se quedaba esperando a que el operador concluya la actividad. (Entrevistado 3), otro desperdicio identificado fue Máquina, puesto que el operador tenía de desplazarse por los racks asignados a la cuenta para buscar los SKU solicitados para el picking, ya que el stock no estaba sincerado con el físico.

Uno de los puntos más importantes en la implementación de proyectos es el control y seguimiento en el tiempo para asegurar el cumplimiento de las implementaciones y mejoras, por ello se debe **“Identificar qué elementos se usan para para mantener la implementación en el tiempo”**, (Entrevistado 1), La capacitación a todo el personal de manera constante con la finalidad de recordar los procesos, así como a los nuevos que forman parte de la cuenta con la implementación, el punto clave es el almacenamiento de SKU. (Entrevistado 2), el control del stock es muy importante para poder visualizar si se sigue almacenando bajo la metodología que se implementó, multiSKU en los primeros niveles y monoSKU en los niveles altos, esto con la finalidad de mantener siempre el orden del almacén. (Entrevistado 3), cuando se terminó el proyecto de implementación se creó un archivo en Excel, el cual es un reporte que se alimenta con el stock diario del Oracle, este archivo te indica el status actual del Layout, es decir te indica la cantidad de paletas mono y multi SKU, cuantos pallets se deben consolidar, la ubicación de los códigos por ABC, el uso de este archivo es muy importante para poder mantener la implementación durante todo el ciclo de vida del cliente.

“Identificar de qué forma influyo la certificación Green Level al Cliente Donaldson 2016.”, (Entrevistado 1), La certificación de Green level se realizó cuando el proyecto de Donaldson ya había concluido, si bien es cierto la concientización del uso de las 5S se realizó durante el proyecto, esta postulación contribuyó a reforzar lo aprendido durante el proyecto de mejora. (Entrevistado 2) Para el cliente Donaldson, fue una garantía haber certificado como Green level, puesto que se cumplirían de manera limpia y ordenada los procesos implementados en el proyecto. (Entrevistado 3), la certificación es otorgada por cumplir con la metodología 5S en el almacén, esto incluye estandarización de todos los procesos definidos para el site, así como la los procesos de las cuentas. Es por ello que esto garantiza a todos los clientes la garantía de tener procesos limpios.

Posterior a la certificación Green, Kuehne + Nagel obtuvo la certificación Bronce el cual es otorgada por la participación de proyectos de mejora con fines de ahorro. **“Identificar de qué forma influyo la certificación Bronce Level al Cliente Donaldson**

2016”, En esta ocasión todos estuvieron de acuerdo que la certificación no influyó en nada para la cuenta, puesto que durante el periodo de postulación no hubo un proyecto activo de la cuenta Donaldson.

Entrando ya a los procesos de la cuenta, hubo cambios en todos ellos, de los cuales hubo participación de todos los procesos desde el punto de inicio hasta el final, **“Identificar si la recepción participo en el proyecto "Restauración del LAYOUT - Mejora de productividad en el picking”**, (Entrevistado 1), Al contar con las 5S en el proceso y en coordinación con la fábrica de Aguas Calientes, nos pudieron enviar los pallets consolidados y esto nos ayudaba a realizar un proceso más ordenado para la validación de SKU, cabe mencionar que hizo también que la productividad de validación aumente. (Entrevistado 2), el proceso de recepción y validación influenció mucho en el proyecto, porque antes se tenía que hacer una búsqueda de todos los pallets para encontrar un SKU y se declaraban muchas discrepancias debido a que no se encontraban las unidades que indicaban el packing list, también habían muchos desperdicios en este proceso, tales como espera y movimiento. (Entrevistado 3), El proceso de recepción y validación de mercadería fue modificado con la finalidad de mantener el orden estandarizado en la cuenta, aumentando la productividad de ella puesto que se aplicó 5S en el proceso. Este nuevo flujo fue replicado en las operaciones de Donaldson Bogotá – Colombia.

Una vez revisado el proceso de validación, que es el inicio de las operaciones en warehouse, el segundo punto más importante de la implementación del proyecto de mejora fue el almacenamiento, puesto que se identificó como pieza clave para el aumento de las productividades de picking, **“Identificar si el Almacenamiento participo en el proyecto "Restauración del Layout - Mejora de productividad en el picking”**, (Entrevistado 1), influyó mucho porque al tener el almacén consolidado, ayudaba a la reducción de paletas para el picking y con esto se mantenía más ordenado. (Entrevistado 2), el almacén se apreciaba ordenado y con ello era más fácil realizar inventario cíclico, utilizando una canastilla y el elevador, se era capaz de realizar la contabilización de unidades por SKU por pallet, este cambio, nos facilitó los procedimientos a todo el equipo. (Entrevistado 3), El rediseño del almacén, fue el enfoque principal del proyecto de la mejora, ya que se realizó de manera estratégica para facilitar el proceso de sacado de mercadería, el análisis Pareto indicó que el desorden en el almacenamiento era uno de nuestros 20% de los problemas que originaban el 80% de todos.

El beneficio de mantener un almacén ordenado, en cuanto a configuración de paletas y almacenamiento de códigos por rotación, tuvo un impacto muy positivo con los demás procesos puesto que facilitaba tanto el almacenamiento de nuevas importaciones como el sacado de sku. **“Identificar si la preparación participo en el proyecto "Restauración del LAYOUT - Mejora de productividad en el picking”**, (Entrevistado 1), Trajo mucho beneficio para el proceso porque con el ordenamiento de los códigos, se evitó mucho el manipuleo de los SKU y todo estaba a la mano, esto aumento la productividad de sacado y disminuyó las horas máquinas. (Entrevistado 2), Se podían encontrar los códigos más rápidos e incrementamos la productividad de picking de 15 pallets a 70 si hablamos de capacidad en preparación de pallets para despacho. (Entrevistado 3), El proceso de picking, fue la etapa más beneficiada de todo el proyecto puesto que logró aumentar la capacidad de sacado e incrementó la productividad de picking en un 350%, por otro lado hubo una reducción de 2FTE lo cual logró tener un beneficio de ahorro a Kuehne+Nagel.

Como último proceso de warehouse con la cuenta Donaldson es necesario revisar que impacto tuvieron los despachos con la implementación del proyecto. **“Identificar si el Despacho participo en el proyecto "Restauración del Layout - Mejora de productividad en el picking”**, (Entrevistado 1), Se lograba tener a tiempo los pallets a despachar y con ello la validación era más efectiva, así tuvimos mínimos reclamos con responsabilidad de KN de los clientes finales. (Entrevistado 2), Cumplimos con los tiempos de despacho, porque la mercadería estaba lista antes de que se cumpla el leadtime solicitado por el cliente. (Entrevistado 3), Al tener un incremento de productividad en el área de picking, los despachos fueron cumplidos al 100% dentro del tiempo solicitado, obteniendo siempre un indicador positivo en el dispatch on time.

Finalmente como buenas practicas el replicar los proyectos de mejora con otras cuentas, aseguran la reducción de desperdicios y satisfacción del cliente. **“Identificar si al generar el proyecto, sirvió de atractivo para los nuevos clientes”**. (Entrevistado 1), Después de la implementación no hubo ingreso de nuevos clientes, pero si se replicó las buenas prácticas en las cuentas vecinas que ya estaban trabajando con KN (Entrevistado 2), Al finalizar el proyecto en la cuenta no hubo un ingreso nuevo en el complejo, sin embargo fuimos reconocidos por el cliente, en base a nuestros resultados, como la mejor cuenta regional de Donaldson, es decir tuvimos mejores números que Colombia y Chile.

(Entrevistado 3), Realmente el proyecto no fue vendido ni ofrecido a otro cliente como atractivo de la empresa, sin embargo sí sirvió para replicar el modelo en la misma cuenta Donaldson Colombia en el 2016. Por otro lado cuentas de otro rubro copiaron el diseño de almacenamiento para el incremento de sus capacidades de atención, tales como Colloky.

IV. DISCUSIÓN

La presente investigación titulada la gestión de mejora continua en el área logística empresa transnacional Kuehne Nagel cliente Donaldson – Colombia, 2019. De acuerdo a los objetivos planteados se discute lo siguiente:

Referente al objetivo específico 1, sobre las herramientas que se utilizaron para la mejora de los procesos de la cuenta Donaldson – Perú, los expertos mostraron conocimiento en las distintas herramientas del LSS que se emplearon, una de ellas fueron las 5S, el cual les ayudó a obtener procesos más limpios y ordenados, contribuyendo así con el aumento de las productividades generales, esto se puede fortalecer con lo que indica Abuhadba (2017) en su tesis de licenciatura, titulada “Metodología 5 s y sus influencias en la producción de la empresa Tachi S.A.C. 2014” que tuvo como objetivo determinar de qué manera la metodología 5 s influye en la producción de la empresa Tachi S.A.C. - 2014. y tuvo como conclusión: que al emplear el manual de las 5s de Héctor Vargas, permitió identificar los procesos y beneficios que se pueden obtener a un largo y mediano plazo. Contribuyo con mejoras en la producción y el compromiso de los trabajadores, al reducir tiempos y energía. Brindando a la empresa un enfoque en las transformación de utilización de bienes y servicios.

Con respecto a los desperdicios que se encontraron durante el desarrollo del proyecto “Reestructuración del Layout- mejora de productividad de picking”, como objetivo específico 2, es una de las etapas de las 5S en donde el personal capacitado debe evaluar las actividades, objetos, herramientas, que no generan valor en los procesos, con la finalidad de eliminarlos, reasignarlos, entre otros, realizando esto, la cuenta DP pudo aumentar su productividad de picking en un 350%, incrementando así la capacidad de atención, esto mismo indicó Flores (2017) en su tesis de licenciatura, titulada “Análisis y propuestas de mejora de procesos aplicando mejora continua, técnica Smed, y 5S en una empresa de confesiones” tuvo como objetivo mejorar el proceso actual de producción de una empresa de confecciones mediante estudio de métodos y aplicación de herramientas Kaizen, técnica Smed y 5S, para poder así mejorar la productividad, reducir tiempos de fabricación, disminuir costos de producción y establecer una metodología efectiva de trabajo, donde finalmente tuvo como conclusión: que con la implementación de la propuesta de mejora. La producción de los polos se doblara a 140 polos al mes, reduciendo el tiempo unitario a un 15% con esta nueva distribución de almacén obtendrán 3500

minutos al mes a favor. Estableciendo la estandarización se obtendrá incrementos en la productividad y en la rentabilidad del negocio, permitiendo a la empresa participar en el mercado y captar clientes.

Sobre el objetivo específico 3, donde se resalta la identificación de los elementos que se usan para mantener la implementación en el tiempo, los miembros que desarrollaron el proyecto indican como fase fundamental de la herramientas de las 5S, la estandarización, puesto que todas las implementaciones se deben replicar y mantener para evitar regresar a cuando no se aplicó KNPS y para ellos es necesario documentar procedimientos, manuales a través de gestión visual, WI. Esto mismo es indicado por Herrera (2017) en su tesis de licenciatura, titulada “Implementación de la metodología 5S en el laboratorio de no metálicos FIQ-UNCP 2017” tuvo como objetivo: determinar la infraestructura de la implementación de la metodología 5S en el proceso productivo en el laboratorio de N° metálico en base a los principios de las 5S: clasificación (serie), orden (seiton), limpieza (seiso), estandarización (seiketsu) y disciplina (shitsuke), que tuvo como conclusión: Que a través de la estandarización se puede lograr establecer procedimientos de trabajo generando formulas estándar que ayudaran a mejorar continuamente, lo que genera.

El objetivo específico 4, indica si la certificación Green Level que es la primera etapa de la rueda de KNPS, tuvo un impacto con el cliente DP, en donde se puede decir que la llegada de KNPS y la concientización de las herramientas del LSS, impacto de manera positiva no solo a la cuenta de Donaldson, sino a las demás cuenta en donde se replicaron las mejoras, esto puede reforzarse con las investigaciones de los distintos autores que finalizaron su conclusión mostrando favorecimiento en las empresas por la aplicación de estas herramientas, autores como Herrera (2017) en su tesis de licenciatura, titulada “Implementación de la metodología 5S en el laboratorio de no metálicos FIQ-UNCP 2017”, Flores (2017) en su tesis de licenciatura, titulada “Análisis y propuestas de mejora de procesos aplicando mejora continua, técnica Smed, y 5S en una empresa de confesiones”, Hernández (2016) en su tesis de licenciatura, titulada “propuesta de implementación de la herramienta de mejora continua 5s en los almacenes de los talleres aeronáuticos de reparación en Bogotá D.C.-Colombia”, entre otros.

El objetivo específico 5, indica si la certificación de Bronce Level influyó en la cuenta DP, en donde se puede discutir lo manifestado por los expertos que respondieron

que durante la certificación de Kuehne Nagel para obtener la segunda categoría de la rueda de KPNS, Donaldson no tuvo participación, puesto que el proyecto ya había culminado, si bien es cierto la cuenta no participó, la obligación de mantener como cultura el desarrollo de proyectos de mejora, así como el entendimiento de las distintas herramientas que se utilizan para ello, garantizó que los miembros de la cuenta Donaldson fortalezcan sus conocimientos para que logren mantener el proyecto activo, de lo contrario la cuenta hubiera regresado a sus inicios. Es por ello que siempre se debe mantener el control de los resultados y esto se logra comparando los tiempos en donde no se aplicaba KNPS y los tiempos reales actuales, donde ya se muestra que hay KNPS, así como lo indica Cabrera (2014) en su tesis de licenciatura, titulada “Propuesta de mejora en los procesos logísticos de un centro de distribución de una empresa de tiendas de conveniencias mediante el uso de técnicas de simulación”, tuvo como objetivo obtener resultados similares a la realidad comparándolos con los tiempos anteriores, para poder simular las mejores estrategias y con ello definir los procesos a seguir para lograr la mejora continua.

Así como muchos autores coinciden en como las herramientas de la mejora continua influyen en resultados positivos para sus distintos procesos y empresas, DP mejoró considerablemente aumentando sus ventas y con ellos el crecimiento de fidelidad con Kuehne Nagel, alargando su ciclo de vida y esto conlleva a más rentabilidad para la empresa.

Cada caso revisado en las distintas tesis, muestran los resultados de estas herramientas, sabiendo que estamos hablando de una metodología internacional, quiere decir que esto se puede replicar para distintas operaciones y/o procesos, obteniendo el mismo resultado que todos, crecimiento y mejoras. Es por ello que Kuehne Nagel utilizó el proyecto de Restructuración de Layout y aumento de productividad que se realizó en la cuenta de Donaldson para replicar este diseño con todas las cuentas que ya trabajan con ellos actualmente. Es decir el análisis de ABC y el ordenamiento según rotación, ayuda mucho a reducir desperdicios de movimiento y espera, en los procesos de sacado, con esto se puede decir que como parte del objetivo específico 10, el proyecto de mejora en la cuenta DP no sirvió de atractivo para la captación de nuevos clientes, pero sí para lo que ya trabajaban con Kuehne Nagel.

Como parte de los objetivos generales de la investigación, se debe identificar de qué manera los procesos de la cuenta DP tales como la recepción, el almacenamiento, la

preparación de unidades, así como los despachos participaron en el proyecto “Reestructuración de Layout – aumento de productividad de picking”, en donde los expertos del proyecto indicaron que después de la implementación de KNPS en la cuenta todos los procesos mencionados tuvieron participación activa para el logro del objetivo, iniciando con el cambio de flujos en la recepción, puesto que esta debería adaptarse al nuevo diseño de almacenamiento estratégico para que no afecten con el proceso de sacado de mercadería, es decir cada proceso tiene un impacto en el siguiente. En cuanto a la recepción, esta implementación aumento su productividad de validación de importación y con ello se logró cumplir con leadtime de 24hrs, el nuevo modelo de almacenamiento influyó a que la productividad de picking aumente de 57.71 UU/HH a 259 UU/HH, por ello el cumplimiento de los despachos logró cumplir con el target acordado. En conclusión aplicar la herramienta del LSS mejora considerablemente los resultados, tal como indica Hernández (2016) en su tesis de licenciatura, titulada “propuesta de implementación de la herramienta de mejora continua 5s en los almacenes de los talleres aeronáuticos de reparación en Bogotá D.C.-Colombia” tuvo como objetivo implementar la herramienta de mejora continua 5s en los almacenes de los talleres aeronáuticos de reparación en Bogotá D.C- Colombia, con la finalidad de tener un control y correcto almacenaje de todas las herramientas e insumos que intervienen en el mantenimiento que realizan los diferentes talleres reparadores para así garantizar un servicio seguro a todos los usuarios del transporte aéreo. Finalmente tuvo como conclusión: después de implementar el método japonés de las 5s, se obtuvo una mejora en el centro de trabajo o lo que se acostumbraba tener logrando generar en cada personal desde almacén hasta gerencia la cultura organizacional. Así mismo se delegaron responsabilidades a cada colaborador de la empresa, previamente a una capacitación donde se le midió el inicio y el final obteniendo una diferencia de 38%, demostrando que se puede inculcar una cultura organizacional a pesar de las barreras que nos genera el hábito de cada persona.

V. CONCLUSIONES

En mi investigación sobre ¿Cuál es el impacto de la implementación del método de la gestión de mejora continua en el área de la Logística – Empresa transnacional Kuehne Nagel cliente Donaldson Perú – Colombia 2019?, donde podemos señalar que a raíz de los malos resultados que se obtuvieron dentro de la curva de aprendizaje con Kuehne Nagel, el cliente solicitó una mejora en sus procesos puesto los malos indicadores estaban comprometiendo su confianza con sus clientes finales, así como acortando el ciclo de vida con Kuehne Nagel.

A raíz de ello se realizó un proyecto de mejora utilizando distintas herramientas del Lean Six Sigma, las cuales contribuyeron en la mejora de los procesos, recuperando la confianza del cliente, así como el incremento de sus ventas.

Desde el 2015 que se realizó el proyecto de mejora hasta la fecha la cantidad de unidades despachadas, así sus indicadores de gestión, se han mantenido en constante incremento, esto debido a la mejora de las productividades de cada proceso revisado, los cuales se pudieron trabajar a raíz de las herramientas del Lean Six Sigma, tales como las 5S, DMAIC, PARETO, entre otras. Cabe mencionar que debido a ello, Donaldson en el 2016, solicitó replicar los procesos de Perú en la bodega de Bogotá – Colombia, con la finalidad de estandarizar todas las mejoras realizadas, para toda la región y garantizar los mismos resultados.

En la actualidad DP sigue siendo considerado como una de las mejoras cuentas de la región, seguido por Colombia y Chile, es decir que el proyecto de mejora continua tuvo un impacto positivo para la empresa distribuidora de Filtros.

Se concluye en relación al objetivo general y en acuerdo con las distintas investigaciones mencionadas en el desarrollo de mi trabajo, las herramientas que ayudan con la mejora continua, contribuyen favorablemente con los resultados de las distintas empresas, así como sucedió con Donaldson Perú – Colombia.

VI. RECOMENDACIONES

La siguiente investigación tuvo su soporte en las entrevistas brindadas por el equipo de la cuenta Donaldson, quienes compartieron toda la experiencia y participación del desarrollo del proyecto de mejora continua de DP. Este proyecto significó un gran paso para Kuehne Nagel, puesto que sirvió para concientizar a todo el equipo en el uso de las herramientas del LSS para la implementación de mejoras.

Como recomendación para que todas las implementaciones que se realicen, no solo las que se desarrollaron en DP, sino que hablando de un tema más en general, todo cambio debe estandarizarse mediante flujos, mapas de procesos, WI, gestión visual, modificaciones de SOP, etc., con la finalidad de que se cumplan todos los pasos que conllevan a la mejora continua, de lo contrario, el proceso se verá afectado cuando haiga algún cambio de personal o ingreso de nuevos líderes.

Otra recomendación, como parte final de las herramientas como las 5S o el DMAIC, la etapa de control es necesario para poder identificar si es que todo este marchando según la planeación, esto se puede llevar a cabo mediante auditorías semanales, mensuales, según lo que requiera el proceso.

Por otro lado tener siempre un plan de acción para cuando se detecte que hay alguna falla u error, para poder corregir y seguir con los procesos establecidos.

REFERENCIAS

- Abuhadba, S. (2017). “metodología 5 s y su influencia en la producción de la empresa tachi sac. 2014” (tesis de licenciatura). Universidad Autónoma del Perú. Lima.
- Flores, w. (2017). “Análisis y propuesta de mejora de procesos aplicando mejora continua, técnica Smed, y 5S, en una empresa de confecciones” (tesis de licenciamento). Pontificia universidad católica del Perú.
- Cabrera, A. (2014). “propuesta de mejora en los procesos logísticos de un centro de distribución de una empresa de tiendas de conveniencias mediante el uso de técnicas de simulación”. (Tesis de licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Hernández, J. (2016). “propuesta de implementación de la herramienta de mejora continua 5s en los almacenes de los talleres aeronáuticos de preparación en Bogotá d.c.- Colombia” (especialista en gerencia de calidad). Universidad Militar nueva Granada. Bogotá.
- Aldavert, J., Vidal, E., Lorente, J. y Aldavert, x. (2016). 5 S para la mejora continua hacer más con menos. (1ª edición)(P. 19).
- Denzin, N. K., y Lincoln, Y. (2005). The sage Handbook of Qualitative Research. London, Inglaterra: Sage.
- Castellanos, A, 2017, Logística Comercial Internacional, Bogotá-Colombia, Universidad del Norte.
- Ballaou, H, (2004). Logística. Administración de la cadena de suministro. Quinta edición, México, Pearson Educación.
- Bauer, J., Charles C., Lawrence, L. y John, (2001). B. E-Business: The strategic Impact on Supply Chain and Logistics. Chicago: Council of Logistics Management, 2001.
- Bender, Paul S., (1976). Diseño y operaciones del sistema del servicio al cliente, New York: Gestión de la asociación americana.
- Bowersox, Donald J, Pat. J. Calabro y George Wagenheim, Introducción al transporte, New York: Macmillam, 1982.
- Brown, Roberto G, (1967). Reglas para la gestión de inventarios, New York: Holt,

Rinehart & Winston.

Chase, B. Y Alcalino N. (1992). Producción y Gestión de operaciones, 6ª.ed, Homewood, ILL: Irwin.

Ballou H. (2004). Logística, Administración de la cadena de suministro, 5ta.ed, Pearson Educación, México.

John A, (1988). Manejo de materiales en almacenamiento: Básicas y su evolución, Procedimientos anuales, Vol II, Boston: Council of Logistics Management, 9-12 de octubre.

Ramírez, A. (2017) Logística Internacional Comercial. Colombia, Universidad del Norte.

Chopra, S. y Meindl, P. (2013) *Supply Chain Management*. Editorial Pearson. México.

Ballou, R. (2011). Logística, Administración de la cadena de suministro. México: Editorial educación, Prentice Hall. Quinta edición.

Martinez W. (2009). Logística empresarial. México. Prentice Hall. Cuarta edición.

Cinthia, J. (2014). La gestión logística y su influencia en la rentabilidad de las empresas especialistas en implementación de campamentos para el sector minero en Lima metropolitana

ANEXOS

Anexo 1: Indicadores septiembre 2014

KPI	Dock to Stock	Picking Accuracy	Inventory Accuracy	Delivery On Time	Dispatch On Time	Claims	Performance	Target
Agosto	66.67	57.14	80.95	100.00	92.86	85.71	80.56	90.85
Septiembre	83.33	81.25	95.00	100.00	100.00	85.71	90.88	90.85
Octubre	80.00	95.24	100.00	100.00	100.00	85.71	93.49	90.85
Noviembre	83.33	97.22	97.22	100.00	98.61	85.71	93.68	90.85
Diciembre	100.00	89.36	98.77	100.00	100.00	85.71	95.64	90.85
Target	98.00	98.00	99.00	95.50	95.50	98.00	97.33	
Performance	82.67	84.04	94.39	100.00	98.29	85.71	90.85	

Fuente: Indicadores de gestión Donaldson Perú, Septiembre 2014



Fuente: Gráfico de indicadores de gestión Donaldson Perú al cierre de Diciembre 2014

Anexo 2: Pallets de importación Donaldson de 2.10m de altura (imagen superior) y packing list de importación (imagen inferior)



Fuente: Fotografía de un pallet de importación de 2.1m de altura.

Anexo 3:

KPI - INV. CICLICO		05 DE ENERO 2015		
DETALLE A INVENTARIAR	LÓGICO	FÍSICO	RESULTADO	TARGET
ITEMS	684	658	96.2%	99.5%
UNIDADES	33,308	31,951	95.9%	99.5%
UBICACIONES	318	494	95.4%	99.5%
DISCREPANCIAS				
Subramtas	+ 4			
Faltantes	- 60			
RESULTADO GENERAL				
DESEMPEÑO EN UNIDADES	95.9%			
TARGET	99.5%			
DIFERENCIA	-3.6%			

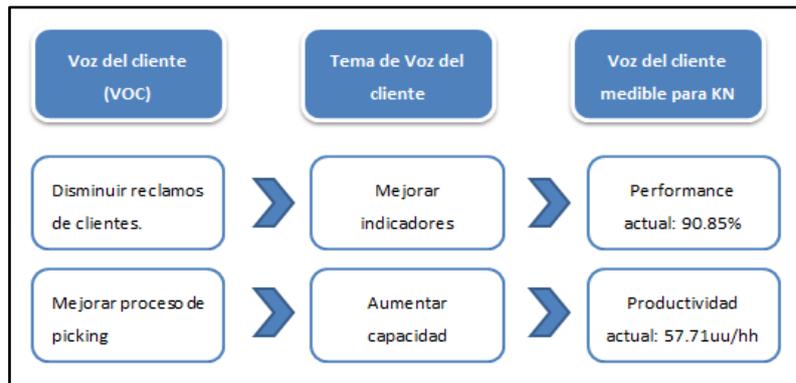
Fuente: Resultado de inventario General de la cuenta Donaldson Perú 2015

Anexo 4:

KPI	Descripción	Target
Dock to stock	Cumplimiento de validación e ingreso de mercadería de importación al sistema	98.00%
Picking Accuracy	Exactitud de picking, el cual se controla mediante los errores	98.50%
Internal	Error detectado dentro de almacén	
External	Error detectado por el cliente final	
Inventory Accuracy	Exactitud de inventario	99.00%
Delivery On Time	Entregas a tiempo (Distribución)	95.50%
Dispatch On Time	Despacho a tiempos (De almacén a la unidad de distribución)	95.50%
Claims	Reclamo de cliente	98.00%

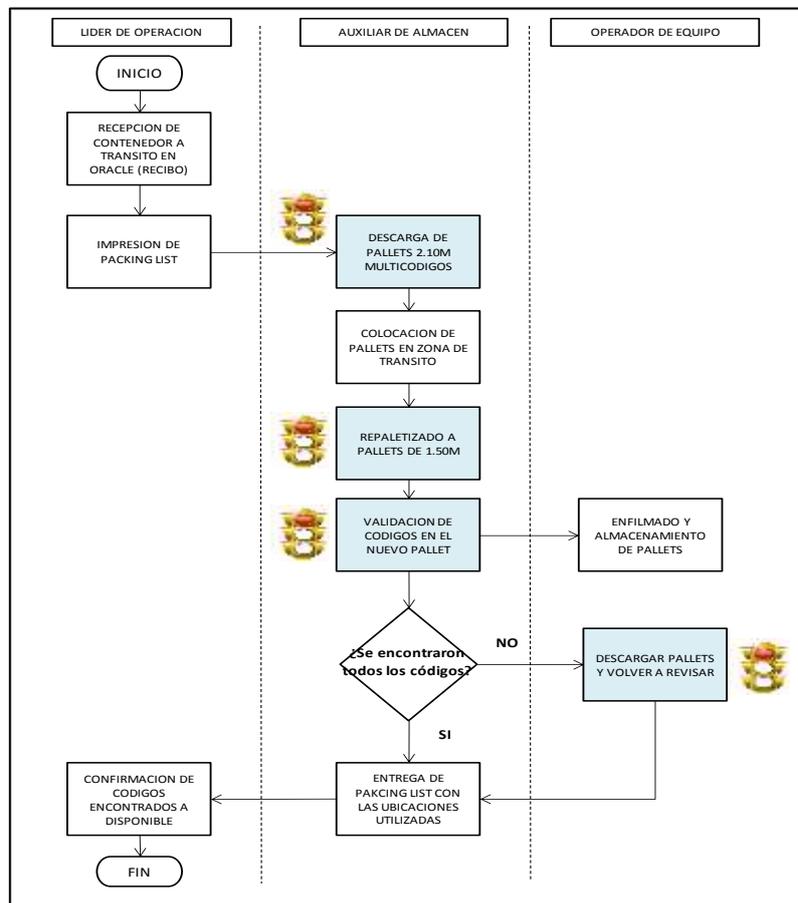
Fuente: Target de indicadores Donaldson Perú

Anexo 5: DMAIC – Etapa de definir (Voz del cliente)



Fuente: Voz del cliente (Solicitud del cliente Donaldson Perú)

Anexo 6:



Fuente: Mapa de proceso de validación de importaciones Donaldson 2015

Los procesos de color celeste con el semáforo en rojo, son los que se tomaron en cuenta para la mejora, puesto que estos demandan mayor cantidad de tiempo en su revisión, así como también generan muchos desperdicios, tales como ESPERA, REPROCESO e INVENTARIO.

Anexo 7:

FECHA	CLIENTE	PALLETS	UNIDADES	STAFF	Total	Conversión	Productividad x HH	
mar-03-mar	SUDU 881869-3	40	4060	2	15:02	15.03	135.03	
mié-04-mar	TGHU 984715-9	36	2575	2	10:08	10.13	127.06	
jue-12-mar	SUDU 851968-7	40	4358	2	17:32	17.53	124.28	
lun-13-abr	HASU 411046-6	35	3331	2	14:20	14.33	116.20	
lun-20-abr	SUDU 549027-6	39	2488	2	11:23	11.38	109.28	
							MIN	109.28
							MAX	135.0
							MEDIA	124.3
							Desviación	8.9
							PROM	122.86

Fuente: Tabla de productividades de validación de contenedores Donaldson Perú 2015

Anexo 8:

Item	Item Description	On-hand	Locator
B105006-016-140	AIR FILTER, PRIMARY DURALITE	32	O01706
B105006-016-140	AIR FILTER, PRIMARY DURALITE	60	O01707

Stock del código : 92 unidades
 Cantidad de posiciones : 2 (O01706 – O01707)
 Solicitud de picking : 72 unidades

Es necesario descargar el pallets O01707 para sacar las 60 unidades y luego el pallet O01706 para sacar las 12 restantes.

Ahora multipliquen esta actividad por todos los SKU que eran solicitados en una sola orden de pedido, aproximadamente 25 SKU por SO.

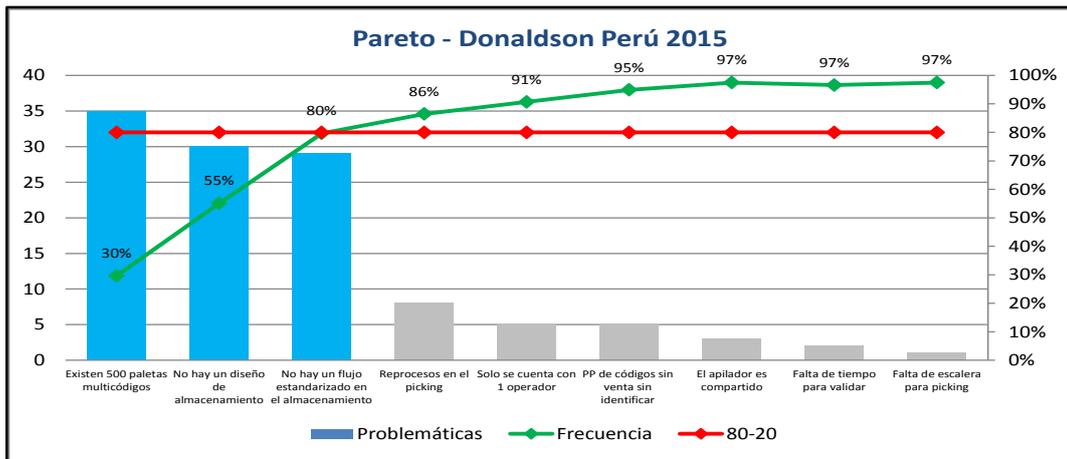
Fuente: Ejemplo de picking antes de la configuración del sistema Oracle

Anexo 9:

FECHA	CLIENTE	ORDENES	CAJAS	STAFF	Total	Conversión	Productividad x HH	
vie-06-feb	AUTOREX PERUANA SA	52	1230	3	08:12	8.20	50.00	
mar-10-feb	NEXO LUBRICANTES S.A	60	700	3	05:20	5.33	43.75	
mié-11-mar	ATLAS COPCO PERUANA S.A	30	860	3	06:12	6.20	46.24	
dom-15-mar	SANDVIK DEL PERU SA	72	1098	3	07:32	7.53	48.58	
mié-25-mar	NEXO LUBRICANTES S.A	83	1031	3	07:00	7.00	49.10	
lun-06-abr	SANDVIK DEL PERU SA	59	486	3	05:10	5.17	31.35	
mar-07-abr	ATLAS COPCO PERUANA S.A	19	462	3	05:20	5.33	28.88	
mar-07-abr	SANDVIK DEL PERU SA	24	462	3	05:20	5.33	28.88	
jue-16-abr	ATLAS COPCO PERUANA S.A	53	656	3	04:10	4.17	52.48	
lun-20-abr	NEXO LUBRICANTES SA	50	920	3	03:10	3.17	96.84	
							MIN	28.88
							MAX	96.8
							MEDIA	47.4
							Desviación	18.5
							PROM	57.71

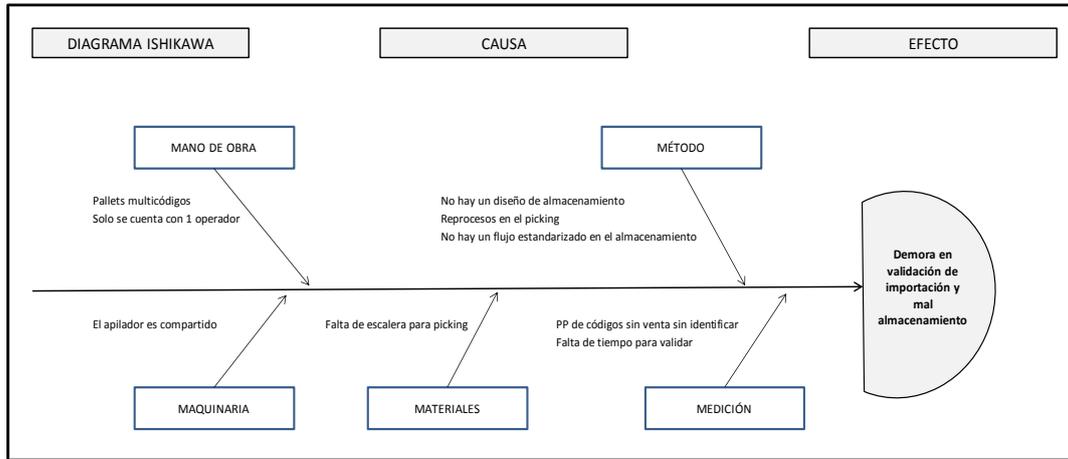
Fuente: Tabla de productividad de picking Donaldson – Perú 2015

Anexo 10:



Fuente: Gráfico del 80/20 realizado a la cuenta Donaldson Perú 2015

Anexo 11:



Fuente: Diagrama Ishikawa Donaldson Perú 2015

Anexo 12:

FACTOR	PROBLEMA	POSIBLE SOLUCION
MANO DE OBRA	Pallets multicódigos	1. Solicitar a México, que consoliden códigos por pallet. 2. Solicitar que envíen dos tipos de pallet. (Monocódigos y Multicódigos).
	Solo se cuenta con 1 operador	Solicitar entrenamiento a un Back up.
MÉTODOS	No hay un diseño de almacenamiento	Realizar el análisis ABC según ventas, mayor a 3 meses.
	Reprocesos en el picking	Realizar un nuevo flujo de picking.
	No hay un flujo estandarizado en el almacenamiento	Rediseñar el Layout del almacén.
MAQUINARIA	El apilador es compartido	Medir tiempo de uso por cuenta.
MATERIALES	Falta de escalera para picking	Solicitar escalera para picar en altura.
MEDICION	PP de códigos sin venta sin identificar	Realizar el ABC en coordinación con el cliente.
	Falta de tiempo para validar	Aumentar productividad de Picking.

Fuente: Lluvia de ideas, realizado por el equipo del proyecto Donaldson Perú 2015

Anexo 13:

Packing list sin plan de acción					
CONTENEDOR	# PART	DESCRIPTION	Unidades	Cajas	# PALLET
HLXU04124-2	P782105-016-140	AIR FILTER, PRIMARY ROUND	24	24	7
HLXU04124-2	P782105-016-140	AIR FILTER, PRIMARY ROUND	12	12	8
HLXU04124-2	P782105-016-140	AIR FILTER, PRIMARY ROUND	3	.3	12

Packing list después del plan de acción					
CONTENEDOR	# PART	DESCRIPTION	Unidades	Cajas	# PALLET
HLXU04124-2	P782105-016-140	AIR FILTER, PRIMARY ROUND	39	33	7

Fuente: Packing list antes y después de la implementación de KNPS



Fuente: Fotografía de pallets de importación México

Anexo 14: Planificación + Gantt de ejecución.

PLANIFICACIÓN DE PROYECTO DE CONSOLIDACIÓN Y ORDENAMIENTO DE ALMACÉN

N°	ACTIVIDAD	F. Inicio	Duración	F. Final
1	IDENTIFICAR CÓDIGOS DE ALTA ROTACIÓN	11/05/2015	1	12/05/2015
2	ENVIAR REPORTE DE CÓDIGOS CONSOLIDADOS Y CANTIDADES POR UBICACIÓN	11/05/2015	30	10/06/2015
3	ENVIO DE STOCK ACTUALIZADO A ALMACÉN	11/05/2015	30	10/06/2015
4	REALIZAR LAS CONSOLIDACIONES POR EL RANKING DE CODIGOS	12/05/2015	20	01/06/2015
5	REALIZAR LOS TRASLADOS EN ORACLE	13/05/2015	21	03/06/2015
6	ACTUALIZAR REPORTE DE UBICACIONES Y STOCK DE PALLETS	01/06/2015	9	10/06/2015
7	INFORMAR SOBRE LOS CÓDIGOS A ABASTECER DESPUES DE LOS PICKINGS	04/06/2015	20	24/06/2015
8	INVENTARIO DIARIO	01/06/2015	23	24/06/2015

Fuente: Cronograma de ejecución de actividades de implementación Donaldson Perú



Fuente: Diagrama de Gantt para proceso de consolidación Donaldson Perú 2015

Anexo 15:



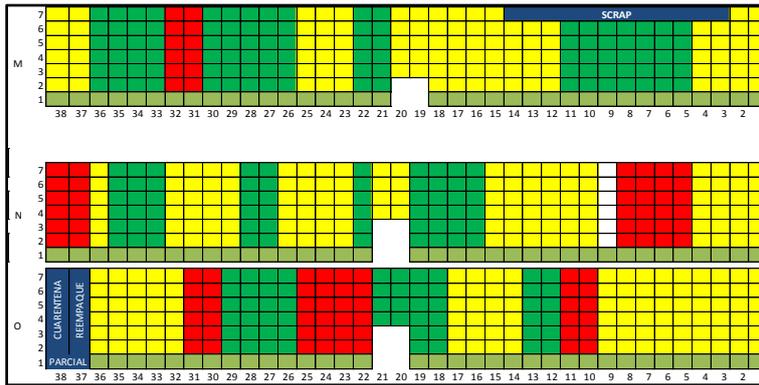
Fuente: Almacén Donaldson Perú luego de la consolidación de SKU

Anexo 16:

Codigo Material	Piezas Unidades	% UNIT	% ACUMULADO	TIPO DE CÓDIGO
P532509	3894	3.4%	3.4%	A
P828889	2968	2.6%	6.0%	A
P822686	2860	2.5%	8.5%	A
P181126	2800	2.5%	11.0%	A
P551808	2459	2.2%	13.2%	A
P829333	2140	1.9%	15.1%	A
P551670	2090	1.8%	16.9%	A
P532510	1987	1.7%	18.6%	A
P553771	1833	1.6%	20.2%	A
P181046	1757	1.5%	21.8%	A
P558250	379	0.3%	22.1%	B
P115070	379	0.3%	22.5%	B
P551352	365	0.3%	22.8%	B
P782108	363	0.3%	23.1%	B
P550372	361	0.3%	23.4%	B
P119370	359	0.3%	23.7%	B
P532503	358	0.3%	24.0%	B
P550625	348	0.3%	24.4%	B
P771529	346	0.3%	24.7%	B
P781228	343	0.3%	25.0%	B
P502381	74	0.1%	25.0%	C
P571271	73	0.1%	25.1%	C
P554408	72	0.1%	25.2%	C
P777871	72	0.1%	25.2%	C
P613334	71	0.1%	25.3%	C
P601767	71	0.1%	25.3%	C
P783648	71	0.1%	25.4%	C
P551102	71	0.1%	25.5%	C
P181078	70	0.1%	25.5%	C
P556915	68	0.1%	25.6%	C

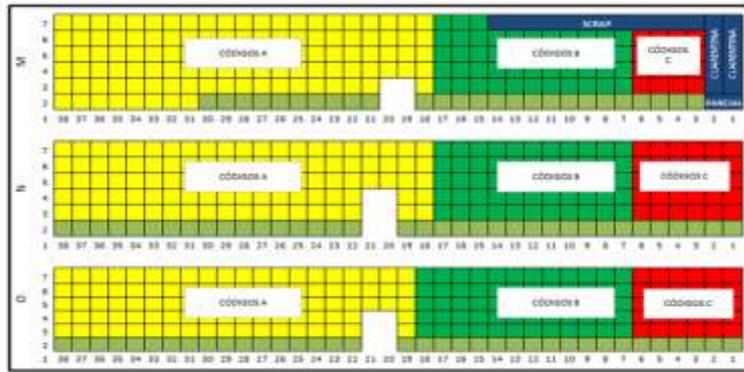
Fuente: Análisis de rotación de códigos ABC Donaldson Perú 2015

Anexo 17:



Fuente: Layout antes de realizar los traslados ABC

Anexo 18:



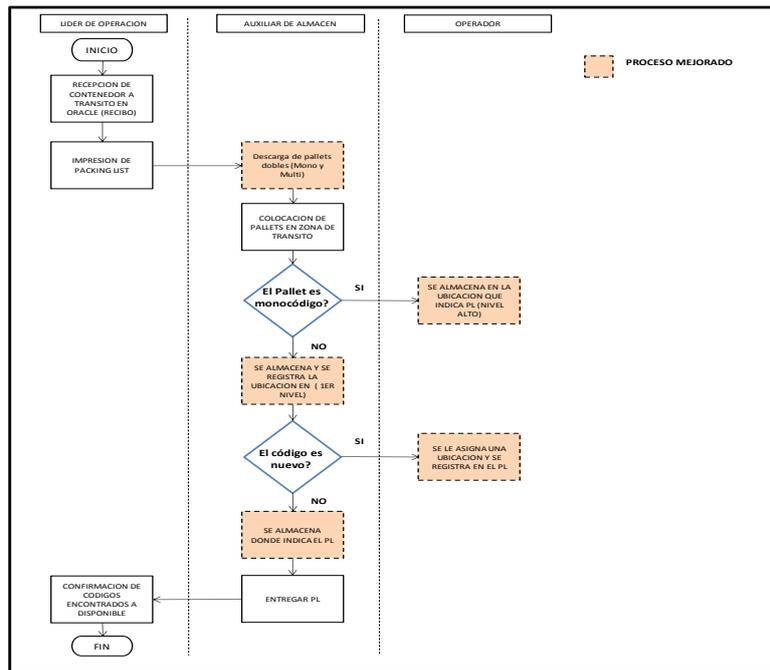
Fuente: Layout Donaldson Perú 2015 después del ordenamiento

Anexo 19:

CONTENEDOR		HASU1129679		FECHA		05/07/2015		Auxiliar 1	
RECIBO		REC 1		H. INICIAL				Auxiliar 2	
# UNIDADES		1384		H. FINAL				Auxiliar 3	
# CAJAS				T. MUERTO					
CODIGO	QTY	UBICACIÓN	Conteo 1	Ubicación Final	Conteo 2	Ubicación Final	Ree	-	+
J009607-016-147	2	M03301							
P108736-016-140	1								
P124866-016-140	1	M03101							
P164174-016-140	7	N01201							
P164205-016-140	2	N00602							
P165332-432-140	3	O01701							
P165675-432-140	5	O03701							
P165705-432-140	2	M01601							
P171527-016-140	4								
P175120-016-140	41								

Fuente: Hoja de validación de importaciones mejorada y homologada

Anexo 20:



Fuente: Nuevo mapa de proceso de validación Donaldson Perú 2015

Anexo 21:

P181126-016-140	15-Apr-15	8-Apr-15	26	EA	895	EA
AIR FILTER, PRIMARY ROUND	15-Apr-15	15-Apr-15				
Items Picked:	Subinventory Locator:	RAC/000805				16
Items Picked:	Subinventory Locator:	RAC/001605				2
Items Picked:	Subinventory Locator:	RAC/V00205				8

Fuente: Stock Donaldson Perú 2015

Anexo 22:

FECHA	CLIENTE	ORDENES CAJAS	Picker	Total	Conversión	Productividad x HH
lun-06-jul	SANDVIK DEL PERU SA	32	2130	2	03:30	3.50
lun-13-jul	NEXO LUBRICANTES SA	12	2168	2	03:41	3.68
vie-17-jul	AUTOREX PERUANA SA	20	1654	2	02:54	2.90
mar-25-ago	AUTOREX PERUANA SA	12	1424	2	02:21	2.35
mié-26-ago	TRACTOCAMIONES USA SAC	18	3978	2	06:05	6.08
mar-25-ago	NEXO LUBRICANTES SA	7	396	2	00:55	0.92
mar-01-sep	ZAMINE SERVICE PERU SAC	12	200	2	00:38	0.63
mar-01-sep	ATLAS COPCO PERUANA SA	11	1721	2	02:47	2.78
mié-02-sep	FILTROS MARGARITA SAC	8	932	2	01:45	1.75
mié-02-sep	MOTORES DIESEL ANDINOS SA	17	1987	2	03:14	3.23
					MIN	157.89
					MAX	327.0
					MEDIA	294.3
					Desviación	51.0
					PROM	259.72

Fuente: Tabla de productividad de picking con el proceso mejorado y comparación con KNPS y sin KNPS

Anexo 23: Tabla de productividades sin KNPS y con KNP imagen superior, Gráfico de FTE reales vs requeridos sin KNPS imagen inferior

MODELO CON KNPS							
FECHA	CLIENTE	ORDENES	CAJAS	UU/HH	HH	FTE	FTE REQUERIDOS
lun-06-jul	SANDVIK DEL PERU SA	32	2130	259.72	7.50	2.00	1.09
lun-13-jul	NEXO LUBRICANTES SA	12	2168	259.72	7.50	2.00	1.11
vie-17-jul	AUTOREX PERUANA SA	20	1654	259.72	7.50	2.00	0.85
mar-25-ago	AUTOREX PERUANA SA	12	1424	259.72	7.50	2.00	0.73
mié-26-ago	TRACTOCAMIONES USA SAC	18	3978	259.72	7.50	2.00	2.04
mar-25-ago	NEXO LUBRICANTES SA	7	396	259.72	7.50	2.00	0.20
mar-01-sep	ZAMINE SERVICE PERU SAC	12	200	259.72	7.50	2.00	0.10
mar-01-sep	ATLAS COPCO PERUANA SA	11	1721	259.72	7.50	2.00	0.88
mié-02-sep	FILTROS MARGARITA SAC	8	932	259.72	7.50	2.00	0.48
mié-02-sep	MOTORES DIESEL ANDINOS SA	17	1987	259.72	7.50	2.00	1.02

MODELO SIN KNPS							
FECHA	CLIENTE	ORDENES	CAJAS	UU/HH	HH	FTE	FTE REQUERIDOS
lun-06-jul	SANDVIK DEL PERU SA	32	2130	57.71	7.50	4.00	4.92
lun-13-jul	NEXO LUBRICANTES SA	12	2168	57.71	7.50	4.00	5.01
vie-17-jul	AUTOREX PERUANA SA	20	1654	57.71	7.50	4.00	3.82
mar-25-ago	AUTOREX PERUANA SA	12	1424	57.71	7.50	4.00	3.29
mié-26-ago	TRACTOCAMIONES USA SAC	18	3978	57.71	7.50	4.00	9.19
mar-25-ago	NEXO LUBRICANTES SA	7	396	57.71	7.50	4.00	0.91
mar-01-sep	ZAMINE SERVICE PERU SAC	12	200	57.71	7.50	4.00	0.46
mar-01-sep	ATLAS COPCO PERUANA SA	11	1721	57.71	7.50	4.00	3.98
mié-02-sep	FILTROS MARGARITA SAC	8	932	57.71	7.50	4.00	2.15
mié-02-sep	MOTORES DIESEL ANDINOS SA	17	1987	57.71	7.50	4.00	4.59

Fuente: Tabla de productividades con KNPS y sin KNPS



Fuente: Gráfico de FTE reales vs requeridos sin KNPS

Anexo 24:



Fuente: Gráfico de FTE reales vs requeridos con KNPS

Anexo 25: Imagen superior Tabla de gastos que muestra rentabilidad de la cuenta por cada personal. En la imagen inferior se muestra un ahorro de 4.3K por los 2FTE menos.

	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
WR	32.7	32.6	33.6	38.5	38.1
WP	29.4	30.7	26.8	29.8	25.5
GP	62.2	63.4	60.5	68.3	63.6
FTE	5.0	5.0	3.0	3.0	3.0
GP/FTE	12.4	12.7	20.2	22.8	21.2

GROSS PROFIT / FULL TIME EQUIVALENT : Muestra la rentabilidad que genera cada persona por mes. Es decir si el GP/FTE es mayor, hay mayor rentabilidad.

Fuente: Tabla de gastos de Manpower vs Turnover Donaldson 2015

	Modelo con KNPS	Modelo sin KNPS	Diferencia FTE
FTE	2	4	2
Gasto x FTE	2.1	2.1	2.1
Gasto Staff	4.3	8.6	4.3
Ahorro S/	4.3		

Fuente: Tabla de ahorro de FTE – Donaldson Perú 2015

Anexo 26: Guía de entrevista.

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	CATEGORÍAS	PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN
<p>Identificar ¿De qué manera el método de mejora continua genera beneficios en el área de la Logística internacional en la empresa Kuehne Nagel cliente donaldson Peru - Colombia?</p>	<p>Proceso de implementación del método de mejora continua 5S, DMAID y 7 desperdicios.</p>	<p>¿De herramientas se usaron para el análisis de la mejora en los procesos de la cuenta Donaldson Peru - Colombia?</p>
		<p>¿Qué desperdicios se encontraron durante el desarrollo del proyecto "Restauración del LAY OUT - mejora de productividad en picking?"</p>
		<p>¿Qué elementos son necesarios para mantener el proyecto activo?</p>
		<p>¿De qué manera la implementación de la certificación Green ayudó al cliente Donaldson?</p>
		<p>¿De qué manera la implementación de la certificación Bronze ayudó al cliente Donaldson?</p>
	<p>Logística</p>	<p>Como la recepción tuvo participación o se vio mejorado al implementar el proyecto "Restauración del LAY OUT - Mejora de productividad en el picking,</p>
		<p>Como el almacenamiento tuvo participación o se vio mejorado al implementar el proyecto "Restauración del LAY OUT - Mejora de productividad en el picking,</p>
		<p>Como la preparación tuvo participación o se vio mejorado al implementar el proyecto "Restauración del LAY OUT - Mejora de productividad en el picking,</p>
		<p>Como el Despacho tuvo participación o se vio mejorado al implementar el proyecto "Restauración del LAY OUT - Mejora de productividad en el picking,</p>
		<p>Como los nuevos clientes, se beneficiarían a través del proyecto</p>

Anexo 27: Matriz de objetivos específicos

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	CATEGORÍAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACIÓN
Identificar ¿De qué manera el método de mejora continua genera beneficios en el área de la Logística internacional en la empresa Kuehne Nagel cliente donaldson Peru - Colombia?	Proceso de implementación del método de mejora continua 5S, DMAID y 7 desperdicios.	Identificar las herramientas que se utilizó para la mejora de los procesos en la cuenta Donaldson Peru-Colombia
		Identificar los desperdicios que se encontraron durante el desarrollo del proyecto "Reestructuración del LAY OUT - mejora de productividad en Picking
		Identificar los elementos que se usa para mantener la implantación en el tiempo.
		Identificar de qué forma influyo la certificación Green Level al Cliente Donaldson 2016.
		Identificar de qué forma influyo la certificación Bronce Level al Cliente Donaldson 2016.
	Logística	Identificar si la recepción participo en el proyecto "Restauración del LAY OUT - Mejora de productividad en el picking,
		Identificar si la Almacenamiento participo en el proyecto "Restauración del LAY OUT - Mejora de productividad en el picking,
		Identificar si la Preparación participo en el proyecto "Restauración del LAY OUT - Mejora de productividad en el picking,
		Identificar si el Despacho participo en el proyecto "Restauración del LAY OUT - Mejora de productividad en el picking,
		Identificar si al generar el proyecto, sirvió de atractivo para los nuevos clientes.

Anexo 28: Resultado del informe de opinión de expertos de instrumento de investigación

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador.: Dr/ Mg. Magtr. Carlos A. Guerra B
 1.2 Cargo e Institución donde labora: Coord. Área de Investigación
 1.3 Especialidad del validador: Lic. en Administración
 1.4 Nombre del Instrumento: Guía de entrevista.
 1.5 Título de la Investigación: " La gestión de la mejora continua de las 5S en el área de distribución : caso Kuehne Nagel, 2018"
 1.6 Autor del Instrumento: Torres Morillo Stephanie Beldad

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

1	CRITERIOS	2	SUBCATEGORÍAS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.	CLARIDAD		Esta formulado con lenguaje apropiado y específico				X	
2.	OBJETIVIDAD		Esta expresado en conductas observables				X	
3.	ACTUALIDAD		Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
4.	SUFICIENCIA		Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
5.	INTENCIONALIDAD		Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				X	
6.	CONSISTENCIA		Basado en aspectos teóricos-científicos				X	
7.	COHERENCIA		Entre los índices, indicadores y las dimensiones				X	
8.	METODOLOGÍA		La estrategia responde al propósito del diagnóstico				X	
9.	PERTINENCIA		El instrumento es funcional para el propósito de la investigación				X	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN							80%	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80 %. V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

() El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:


Firma del Experto Informante.
DNI. N° 0972463 Teléfono N° 982332755

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador.: Dr/ Mg. Romani Franco, Vivian
 1.2 Cargo e Institución donde labora: Docente Universidad Cesar Vallejo
 1.3 Especialidad del validador: Administrador
 1.4 Nombre del Instrumento: Guía de entrevista.
 1.5 Título de la Investigación: " La gestión de la mejora continua de las SS en el área de distribución : caso Kuehne Nagel, 2018"
 1.6 Autor del Instrumento: Torres Morillo Stephanie Beidad

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

1	CRITERIOS	2	SUBCATEGORIAS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.	CLARIDAD		Esta formulado con lenguaje apropiado y específico				✓	
2.	OBJETIVIDAD		Esta expresado en conductas observables				✓	
3.	ACTUALIDAD		Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				✓	
4.	SUFICIENCIA		Comprende los aspectos en cantidad y calidad				✓	
5.	INTENCIONALIDAD		Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				✓	
6.	CONSISTENCIA		Basado en aspectos teóricos-científicos				✓	
7.	COHERENCIA		Entre los índices, indicadores y las dimensiones				✓	
8.	METODOLOGIA		La estrategia responde al propósito del diagnostico				✓	
9.	PERTINENCIA		El instrumento es funcional para el propósito de la investigación				✓	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN							80	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80 %. V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:

Firma del Experto Informante.
DNI. N° 08144929 Teléfono N° 940242577

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador: Dr. Mg. Graciela Espinoza Luis Huad
 1.2 Cargo e Institución donde labora: Docente
 1.3 Especialidad del validador: ECONOMISTA
 1.4 Nombre del Instrumento: Guía de entrevista.
 1.5 Título de la Investigación: " La gestión de la mejora continua de las 5S en el área de distribución ; caso Kuhne Nagel, 2018"
 1.6 Autor del Instrumento: Torres Morillo Stephanie Beldad

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

1	CRITERIOS	2	SUBCATEGORIAS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.	CLARIDAD		Esta formulado con lenguaje apropiado y específico				✓	
2.	OBJETIVIDAD		Esta expresado en conductas observables				✓	
3.	ACTUALIDAD		Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				✓	
4.	SUFICIENCIA		Comprende los aspectos en cantidad y calidad				✓	
5.	INTENCIONALIDAD		Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				✓	
6.	CONSISTENCIA		Basado en aspectos teóricos-científicos				✓	
7.	COHERENCIA		Entre los índices, indicadores y las dimensiones				✓	
8.	METODOLOGIA		La estrategia responde al propósito del diagnóstico				✓	
9.	PERTINENCIA		El instrumento es funcional para el propósito de la investigación				✓	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN							80%	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80% %. V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:


Firma del Experto Informante.
DNI. N° 6920801 Teléfono N° 991391140

Anexo 29: GLOSARIO DE TÉRMINOS

KN: Kuehne Nagel
DP: Donaldson Perú
KNPS: Kuehne Nagel Sistema de producción
SEIRI: Seleccionar
SEITON: Ordenar
SEISO: Limpiar
SEIKETSU: Estandarizar
SHITSUKE: Auditar
CHECK LIST: Lista de chequeo
KAIZEN: Mejora Continua
CLMP: Council of Logistics Management Professionals
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: Gestión de Cadena de suministros
GPS: Sistema de posicionamiento global
RETAIL: Es un sector industrial que entrega el producto al consumidor final.
CIELFW: Sistema de gestión de Kuehne Nagel.
SOP: Standard Operating Procedure O Manual de operaciones
HH: Horas Hombre
UU/HH: Unidades Hora Hombre.
SKU: Codigos
FTE: Full Time Equivalent

RACK: Se refiere a las vigas de almacenamiento
ORACLE: Sistema de gestión de almacenes que utiliza Donaldson
PKG: Zona de picking
KPIS: Indicadores de desempeño.
MUDAS: Desperdicios
DMAIC: Siglas de las etapas de desarrollo de un proyecto (Definir, Medir, Analizar, Implementar y Controlar).
TI: Tecnología de información
LSS: Lean Six Sigma
P.P.: Pallet position.

Anexo 30: Acta de aprobación de originalidad de tesis.

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, ORLANDO MARQUEZ CARO, docente de la Facultad CIENCIAS EMPRESARIALES y Escuela Profesional NEGOCIOS INTERNACIONALES de la Universidad César Vallejo SEDE NORTE (precisar filial o sede), revisor (a) de la tesis titulada "La gestión de mejora continua en el área de la Logística – empresa transnacional Kuehne nagei cliente Donaldson Perú – Colombia 2019", del (de la) estudiante TORRES MORILLO STEPHANIE BELDAD, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 20% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha: Lima, 5 de Julio de 2019



Firma

DR. ORLANDO MARQUEZ CARO

DNI: 09075936

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

Anexo 31: Validación de turnitin

Feedback Studio - Google Chrome
https://ev.turnitin.com/app/cards/ev/71ang-es/bs-18u-1064216290&e-1151364569

feedback studio La gestión de mejora continua en el área de la logística – empresa transaccional Iridine Nagel cliente Donaldson Perú – Colombia 2019

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

La gestión de mejora continua en el área de la logística – empresa transaccional Iridine Nagel cliente Donaldson Perú – Colombia 2019.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTORA:
Dr. Torres Mirillo Stephanie Beland (ORCID: 0000-0001-0907-5554)

ASESOR:
Dr. Márquez Caro Orlando (ORCID: 0000-0001-4864-2520)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
MERCADOS EMERGENTES

LIMA-PERÚ
2019

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
UCV
ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
LIMA

Resumen de coincidencias

20 %

Se están viendo fuentes estándar
Ver fuentes en inglés (beta)

Coincidencia

1	Emegada a Univesita	8 %
2	Emegada a Univesita	2 %
3	repositorio.univallejo	1 %
4	2019evca.ucv.edu.pe	1 %
5	repositorio.univallejo	1 %
6	Emegada a Univesita	1 %
7	Emegada a Univesita	1 %
8	evca.ucv.edu.pe/2019	1 %
9	Emegada a Univesita	1 %
10	Emegada a UNIVPE	1 %
11	emegada	<1 %
12	repositorio.univallejo	<1 %
13	repositorio.univallejo	<1 %
14	repositorio.univallejo	<1 %
15	repositorio.univallejo	<1 %

Página 1 de 20 Número de palabras: 5231 Text only Report High Resolution Actualizar

Anexo 32: Actualización de publicación de tesis en repositorio institucional UCV

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, Torres Morillo Stephanie Beldad., identificado con DNI N° 72 927407, egresado de la Escuela Profesional de Negocios Internacionales de la Universidad César Vallejo, autorizo (x), No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "La gestión de mejora continua en el área de la Logística – empresa transnacional Kuehne nagel cliente Donaldson Perú – Colombia 2019": en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33.

Fundamentación en caso de no autorización:



FIRMA

DNI: 72927407

FECHA: 05 de Julio del 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: Torres Morillo Stephanie Beldad

D.N.I. : 72927407

Domicilio : Jr. Lobaton Milla 129 Villa señor de los Milagros

Teléfono : Fijo : Móvil : 935289816

E-mail : beldadstm@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : Ciencias Empresariales

Escuela : Negocios Internacionales

Carrera : Negocios Internacionales

Título : Licenciada en Negocios Internacionales

Tesis de Post Grado

Maestría

Doctorado

Grado :

Mención :

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres: Torres Morillo Stephanie Beldad

Título de la tesis: La gestión de mejora continua en el área de la Logística –
empresa transnacional Kuehne nagel cliente Donaldson Perú – Colombia
2019

Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

Fecha :

05/07/2019

Anexo 34: Autorización de la versión final del trabajo de investigación.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
La Escuela Profesional de Negocios Internacionales

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Torres Morillo Stephanie Beldad

INFORME TÍTULADO:

La gestión de mejora continua en el área de la Logística – empresa transnacional Kuehne nagel cliente donaldson Perú – Colombia 2019

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Licenciada en Negocios Internacionales

SUSTENTADO EN FECHA: 05/07/2019

NOTA O MENCIÓN: **16**




FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN

MG. ORDERIQUE TORRES JOSE DE LA ROSA