



**UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
COMERCIALES Y DERECHO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
TURÍSTICA**

**TESIS**

**EL KAIZEN COMO PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA PARA EL  
SERVICIO AL CLIENTE EN EL HOSTAL SAGITARIO CHICLAYO –  
LAMBAYEQUE 2019**

**PRESENTADA PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA**

**AUTOR**

**Bach. Bances Nizama Diana Mariela**

**ASESOR:**

**Mg. Lama Morales Juan Carlos**

**Línea de investigación:**

**Gestión y dirección de empresas turísticas**

**Chiclayo – Perú**

**2019**

FIRMA DEL ASESOR Y JURADO DE TESIS

---

Mg. Juan Carlos Lama Morales

**ASESOR**

---

Mg. Cilenny Cayotopa Ylatoma

**PRESIDENTE**

---

Ing. Jorge Tomás Cumpa Vásquez

**SECRETARIO**

---

Mg. Juan Carlos Lama Morales

**VOCAL**

## **Dedicatoria**

*A Dios por haberme guiado al logro de una de mis más anheladas metas. A mis padres por su amor, apoyo y confianza. A mi esposo a quien agradezco su apoyo, confianza, dedicación y por caminar a mi lado cada día. A mi hijo por ser mi inspiración, mi razón de vivir. A todos mis hermanos, que me ayudaron y animaron con su amor incondicional, conduciéndome a alcanzar este logro tan importante en la vida de un ser humano. A los profesores quienes me brindaron su ayuda y apoyo incondicional durante el desarrollo de mi carrera.*

*Bach. Bances Nizama Diana Mariela*

## **Agradecimientos**

*A Dios, por la vida que me ha dado, por iluminar mi camino, por darme sabiduría, amarme y nunca abandonarme, por guiar mis pasos correctamente.*

*A mis padres, por su amor y apoyo incondicional.*

*A mi esposo, por el apoyo que me ha brindado en este trayecto de mi vida. A mi hijo, por ser mi inspiración y mi razón de vivir.*

*A mis hermanos, por su gran cariño y apoyo incondicional.*

*A los profesores de la Universidad de Lambayeque, quienes día a día me brindaron su conocimiento y compartieron sus experiencias y anécdotas.*

*Un agradecimiento especial, a los propietarios del "Hostal Sagitario", a sus colaboradores y huéspedes por su participación, gracias a ellos se logró culminar con la presente investigación.*

***Bach. Bances Nizama Diana Mariela***

## **Resumen**

Debido a la evolución en los hábitos de los clientes y la creciente exigencia de servicios de calidad el "Hostal Sagitario", vio la necesidad de buscar alternativas que le permitan mejorar el servicio y garantizar la satisfacción de los clientes. Esta investigación tuvo como objetivo proponer la filosofía Kaizen aplicado a las 5 "S" como estrategia de mejora continua para el servicio al cliente en el Hostal Sagitario. Con respecto a su metodología se utilizó una investigación de tipo descriptivo – proyectivo. Se procedió a recolectar información mediante entrevistas y encuesta de las principales fuentes, tales como: Gerente, clientes y colaboradores obteniéndose los siguientes resultados: Los colaboradores no tienen conocimiento sobre la filosofía Kaizen, no reciben entrenamiento para mejorar su desempeño laboral, no cuentan con un registro virtual de datos de los clientes, no cuentan con un uniforme que los identifique, y en cuanto a la percepción de los clientes, se obtuvo los siguientes resultados: el 25% estuvo de acuerdo que cuando ingresan a la habitación las sábanas, cortinas, paredes están limpias, mientras que el 30 % opina que no las encuentran completamente limpias. Se llega a la conclusión que el 54% de los huéspedes percibe un servicio regular.

**Palabras clave:** Kaizen, 5 S, mejora continua, servicio al cliente.

## **Abstract**

Due to the evolution in customer habits and the growing demand for quality services, the "Hostal Sagitario" saw the need to look for alternatives that allow it to improve service and guarantee customer satisfaction. This research aimed to propose the Kaizen philosophy applied at 5 "S" as a strategy of continuous improvement for customer service at the Sagittarius Hostel. Regarding its methodology, a descriptive - projective type investigation was used. Information was collected through interviews and surveys of the main sources, such as: Manager, clients and collaborators obtaining the following results: The employees do not have knowledge about the Kaizen philosophy, they do not receive training to improve their work performance, they do not have a Virtual registration of customer data, do not have a uniform that identifies them, and in terms of customer perception, the following results were obtained: 25% agreed that when sheets, curtains, enter the room, walls are clean, while 30% think they are not completely clean. It is concluded that 54% of guests receive a regular service.

**Keywords:** Kaizen, 5 S, continuous improvement, customer service

## Índice

|  |     |
|--|-----|
| Portada.....   | I   |
| Dedicatoria.....   | III |
| Agradecimiento.....  | IV  |
| Resumen.....   | V   |
| Abstract.....  | IV  |
| I.Introducción.....  | 1   |
| II.Marco teórico.....  | 3   |
| 2.1.Antecedentes bibliográficos.....                               | 3   |
| 2.1.1.Antecedentes internacionales.....                            | 3   |
| 2.1.2. Antecedentes nacionales.....                                | 5   |
| 2.1.3. Antecedentes locales.....                                   | 7   |
| 2.2. Bases teóricas.....   | 8   |
| 2.2.1. El Kaizen.....  | 8   |
| 2.2.2. Mejora continua.....  | 13  |
| 2.2.3. Las 5 "s" y su componente técnico.....                      | 14  |
| 2.2.4. Servicio al cliente.....                                    | 17  |
| 2.2.5. Satisfacción del cliente.....                               | 21  |
| 2.2.6. Diagrama de flujo.....                                      | 26  |
| 2.3. Definición de términos básicos.....                           | 27  |
| 2.4. Hipótesis.....  | 29  |
| III. Métodos.....  | 29  |
| 3.1. Variables y operacionalización.....                           | 29  |
| 3.1.1. Variables.....  | 29  |
| 3.1.2. Operacionalización de variables.....                        | 30  |
| 3.2. Tipo de estudio y diseño de investigación.....                | 43  |
| 3.2.1. Tipo de estudio.....  | 43  |
| 3.2.2. Diseño de investigación.....                                | 43  |
| 3.3. Población y muestra de estudio.....                           | 43  |
| 3.3.1. Población.....  | 43  |
| 3.3.2. Muestra.....  | 44  |
| 3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 45  |
| 3.4.1. Métodos de recolección de datos.....                        | 45  |
| 3.4.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....        | 45  |
| 3.5. Procesamiento de datos y análisis estadístico.....            | 46  |
| IV. Resultados.....  | 47  |
| 4.1. Análisis cualitativo.....                                     | 47  |

|   |    |
|---|----|
| 4.2. Análisis descriptivo.....  | 53 |
| 4.3. Propuesta de la investigación.....   | 63 |
| 4.3.1. Datos generales de la empresa.....   | 63 |
| 4.3.2. Elaboración de la propuesta de la filosofía Kaizen aplicado a las 5 "s"..... | 63 |
| V. Discusión.....   | 79 |
| 5.1. Análisis e interpretación de los resultados.....                               | 79 |
| VI. Conclusiones.....   | 81 |
| VII. Recomendaciones.....   | 82 |
| VIII. Referencias bibliográficas.....   | 83 |
| IX. Anexos.....   | 85 |

## Índice de tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Principios rectores, técnicas y herramientas del Kaizen.....                         | 11 |
| Tabla 2: Operacionalización de variables.....   | 30 |
| Tabla 3: Encuesta aplicada a huéspedes relacionado a las variables, dimensiones.....          | 32 |
| Tabla 4: Entrevista aplicada a la gerente relacionada a las variables, dimensiones.....       | 35 |
| Tabla 5: Entrevista aplicada a los colaboradores relacionada a las variables, dimensiones.... | 39 |
| Tabla 6: Colaboradores del Hostal Sagitario.....  | 44 |
| Tabla 7: Fórmula para calcular la muestra.....  | 45 |
| Tabla 8: Valoración respecto al sexo de las personas encuestadas.....                         | 53 |
| Tabla 9: Valoración respecto a la edad de las personas encuestadas.....                       | 53 |
| Tabla 10: Valoración respecto a la ocupación de las personas encuestada.....                  | 54 |
| Tabla 11: Valoración respecto al tipo de huésped.....   | 54 |
| Tabla 12: Valoración respecto al motivo de viaje.....   | 55 |
| Tabla 13: Valoración respecto a con quien viaja.....  | 56 |
| Tabla 14: Valoración respecto a las facilidades y servicios.....                              | 56 |
| Tabla 15: Valoración respecto a las habitaciones bien implementadas.....                      | 57 |
| Tabla 16: Valoración respecto a la limpieza de las habitaciones.....                          | 57 |
| Tabla 17: Valoración respecto a la presentación del personal.....                             | 58 |
| Tabla 18: Valoración respecto al proceso del servicio.....                                    | 59 |
| Tabla 19: Valoración respecto a la accesibilidad de precio.....                               | 59 |
| Tabla 20: Valoración respecto a coordinación entre las áreas.....                             | 60 |
| Tabla 21: Valoración respecto a disposición del personal.....                                 | 61 |
| Tabla 22: Valoración respecto a ubicación.....  | 61 |
| Tabla 23: Valoración respecto al servicio.....  | 62 |
| Tabla 24: Análisis FODA para el Hostal Sagitario aplicando las 5 "S".....                     | 65 |
| Tabla 25: Seiri.....  | 70 |
| Tabla 26: Seiton.....   | 71 |
| Tabla 27: Seiso.....  | 72 |
| Tabla 28: Seiketsu.....   | 73 |
| Tabla 29: Shitsuke.....   | 73 |
| Tabla 30: Programa de capacitación.....   | 75 |
| Tabla 31: Fases para el plan de acción.....   | 76 |
| Tabla 32: Costos para la implementación 5 S.....  | 77 |
| Tabla 33: Listado de incentivos.....  | 78 |

## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Etimología japonesa Kaizen.....  | 8  |
| Figura 2. Esquema conceptual de Kaizen y su enfoque.....                             | 10 |
| Figura 3. Técnica 5 "S".....   | 15 |
| Figura 4. Medición de la calidad de servicios.....                                   | 19 |
| Figura 5. Dimensiones del servicio.....  | 20 |
| Figura 6. Satisfacción del cliente.....  | 22 |
| Figura 7. El triángulo del servicio.....   | 24 |
| Figura 8. Valoración respecto al sexo de las personas encuestadas .....              | 53 |
| Figura 9. Valoración respecto a la edad de las personas encuestadas.....             | 53 |
| Figura 10. Valoración respecto a la ocupación.....                                   | 54 |
| Figura 11. Valoración respecto al tipo de huésped.....                               | 55 |
| Figura 12. Valoración respecto al motivo de viaje.....                               | 55 |
| Figura 13. Valoración respecto a con quien viaja.....                                | 56 |
| Figura 14. Valoración respecto a las facilidades y servicios.....                    | 56 |
| Figura 15. Valoración respecto a las habitaciones bien implementadas.....            | 57 |
| Figura 16. Valoración respecto a la limpieza de las habitaciones.....                | 58 |
| Figura 17. Valoración respecto a la presentación del personal.....                   | 58 |
| Figura 18. Valoración respecto al proceso del servicio.....                          | 59 |
| Figura 19. Valoración respecto a la accesibilidad de precio.....                     | 60 |
| Figura 20. Valoración respecto a coordinación entre las áreas.....                   | 60 |
| Figura 21. Valoración respecto a disposición del personal.....                       | 61 |
| Figura 22. Valoración respecto a ubicación.....                                      | 62 |
| Figura 23. Valoración respecto al servicio.....                                      | 62 |
| Figura 24. Organigrama estructural del Hostal Sagitario.....                         | 68 |
| Figura 25. Flujograma del proceso check in – check out para el Hostal Sagitario..... | 69 |
| Figura 26. Seiri.....  | 70 |
| Figura 27. Seiton.....   | 71 |
| Figura 28. Seiso.....  | 71 |
| Figura 29. Seiketsu.....   | 72 |
| Figura 30. Shitsuke.....   | 73 |

## **I. Introducción**

El servicio al cliente constituye una de las herramientas de marketing más importantes para lograr que el consumidor o cliente compre un producto o adquiera un determinado servicio; a nivel técnico se lo concibe como un conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico. A nivel local, nacional, e internacionalmente el servicio al cliente definitivamente ejerce supremacía para los clientes independientemente del país al que pertenezcan, cultura, religión, condición económica, edad, y demás variables; sin embargo los gustos y preferencias de los clientes varían de acuerdo a las características individuales propias de su personalidad. (Enríquez, 2011, p. 42).

Según Serna (2006), “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer mejor a sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos” (p.19). Kotler (2019), argumenta que: En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes, por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente, ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas. Un cliente puede experimentar diferentes grados de satisfacción. Si la actuación del producto no llega a cumplir sus expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si la actuación está a la altura de sus expectativas, el cliente estará satisfecho o encantado. (p.40).

El informe anual de Accenture, “Encuesta sobre el Pulso Global del Consumidor” de 2013 (una investigación sobre el impacto de la atención al cliente), revela que el 66% de los consumidores se cambian a la competencia debido a un pobre servicio al cliente. Pero además, el 81% de los consumidores afirma que la empresa de la cual son clientes podría haber hecho algo más para evitar que ellos efectuasen tal cambio. En otras palabras, las empresas no se esfuerzan demasiado por retenerlos. Estos son porcentajes lo suficientemente altos como para que hagan pensar dos veces antes de levantar la voz frente a un cliente que hace la misma pregunta, una y otra vez. Pero bien, brindar un servicio de calidad es incluso más importante que el precio: los datos de una encuesta de satisfacción al cliente recogidos por Forbes, afirman que el 86% de los clientes pagarían más dinero por tener un mejor servicio al cliente, y por sentirse más valorados como consumidores.

La Hotelería es parte fundamental del mundo ejecutivo actual, en donde debido a la gran cantidad de viajes que realizan los turistas, se ven obligados a hospedarse en los diferentes tipos de establecimientos hoteleros, en distintas partes del país y del mundo. Es

indiscutible que los establecimientos hoteleros constituyan uno de los elementos más importantes dentro de la industria turística de un país.

El Perú por ser un país atractivo turísticamente ha crecido a un ritmo sostenido según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – (MINCETUR) (s.f) en un estudio donde analizó las brechas hoteleras en las principales regiones emisoras de turistas del Perú, como Lambayeque, indicó que para el 2025 habrá una brecha aproximadamente del 40% en habitaciones, es decir, será necesario la apertura de más establecimientos de hospedaje para cubrir la demanda, acotándose que cada Hotel buscará obtener una mayor ocupabilidad de habitaciones, diseñando distintas estrategias con el objetivo de satisfacer las necesidades del huésped, lo que va generar una mayor competencia en el sector.

Es necesario que los Gerentes y colaboradores participen, para poder resolver problemas, plantear sugerencias y es esencial saber el comportamiento de todos los colaboradores porque a través de ellos se ve la realidad y exigencias de los clientes.

Este estudio pretende desarrollar una propuesta de mejora continua para el servicio al cliente en el Hostal Sagitario, zona resguardada y céntrica, cuenta con 16 acogedoras habitaciones, entre simples, dobles y matrimoniales, tiene modernas instalaciones para brindar un buen servicio al huésped; sin embargo, debido a los constantes cambios que se han presentado en el Hostal Sagitario por encontrarse en etapa de crecimiento, se tiene algunos inconvenientes en los procesos administrativos. Por otro lado, han aumentado las exigencias para satisfacer las necesidades de los clientes, quienes son cada vez más demandantes en cuanto a calidad del servicio que se le ofrece, esto exige personal cada vez más calificado.

El problema identificado es que en el área administrativa manifiesta técnicas basadas en el empirismo para enfrentar la competencia, bajo nivel de conocimiento en el ámbito turístico por parte de la Gerencia y colaboradores.

El Hostal Sagitario actualmente, no cuenta con ningún organigrama estructural, ocasionando que no exista una jerarquización que ayude a mantener un orden interno del establecimiento. Una de las causas son las diferentes funciones que el personal realiza al momento de ofrecer un servicio, teniendo como efecto una desorganización en cuanto a las actividades específicas que realmente deben realizar, también no cuentan con un registro virtual de los Huéspedes, solo se tiene un registro de forma manual, puesto que es una debilidad de la empresa el no usar la tecnología.

El objetivo general que se pretende alcanzar con el estudio ha sido proponer la filosofía Kaizen aplicado a las 5 “S” como estrategia de mejora continua para el servicio al cliente en el Hostal Sagitario Chiclayo – Lambayeque, teniendo como objetivos específicos

los siguientes: Fundamentar teóricamente los pasos y procesos de la filosofía Kaizen aplicado a las 5 “S”. Diagnosticar la situación actual del Hostal Sagitario aplicando técnicas e instrumentos de recolección de datos que permitan determinar la situación del proceso de servicio al cliente. Elaborar la propuesta de la filosofía Kaizen aplicado a las 5s como mejora continua para el servicio al cliente. Obteniendo como formulación del problema lo siguiente: ¿Cómo aportará la propuesta de la filosofía kaizen en el servicio al cliente del Hostal Sagitario?

La presente investigación se justifica dada la relevancia que tiene la misma, su contribución práctica, metodológica y científica. **Práctico**, esta investigación contribuirá a identificar el tipo de cultura organizacional que se maneja en el hostal respecto a gerencia y colaboradores, al mismo tiempo valorar y poner en práctica la filosofía de mejora continua tanto personal como laboral, para así satisfacer las necesidades de los clientes, como sus expectativas. Asimismo, ofrecerá sugerencias pertinentes que pueden servir de guía para fomentar la mejora continua en las actividades e identificar y reforzar el tipo de cultura existente.

**Metodológico**, para cumplir con la indagatoria fueron conformados instrumentos para la recolección de la información representando esto un interesante aporte para el estudio de estas particulares relaciones en el contexto del modelo gerencial en la organización y el nivel de satisfacción del servicio al cliente en el "Hostal Sagitario", que podrán servir a otras investigaciones con las mismas variables. **Científico**, contribuirán a conocer la manera que estas variables interactúan dentro del medio organizacional de la empresa, y por ello generarán interesantes aportes para favorecer la gestión de la gerencia, brindando mayores posibilidades de éxito y calidad de servicio dentro de la empresa, así como la alternativa de aportarle lineamientos teóricos y operativos para impulsar mejoras en la cultura organizacional y las tareas en gerencia.

## **II. Marco teórico**

### **2.1. Antecedentes bibliográficos**

#### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

Suárez (2011), en la investigación titulada: Estudio exploratorio de una aproximación gerencial Japonesa en el contexto latinoamericano, en el instituto Tecnológico de Monterrey (México), el objetivo de la investigación es el siguiente: Determinar que ocurre en las empresas multinacionales ubicadas en México en materia de la implementación de una técnica gerencial Japonesa como el Kaizen en un contexto latinoamericano. Cuya

metodología fue: Se seleccionaron dos empresas multinacionales ubicadas en la zona industrial de Toluca del estado de México. Los resultados demuestran, con base en la evidencia empírica, que existe una brecha entre los esquemas teóricos del Kaizen y la realidad práctica. Partiendo de estos resultados del estudio exploratorio fue posible proponer cuatro proposiciones teóricas a pesar de ser de carácter exploratorio, busca generar un aporte teórico de lo que ocurre en las empresas multinacionales ubicadas en México en materia de la implementación de una técnica gerencial japonesa como el Kaizen en un contexto latinoamericano. Lo cual se llegó a una conclusión que los términos Lean Thinking y Kaizen han cobrado gran importancia en la gestión operacional y estratégica de las organizaciones de este nuevo siglo. Dicha relevancia se ha centrado en la búsqueda constante por reducir los costos operativos mejorando con ello la productividad y la competitividad de las organizaciones multinacionales.

Atehortua (2010). En su tesis titulado “estudio y aplicación del Kaizen en la empresa artesanías verde hierba” para optar el título de ingeniero industrial de la Universidad tecnológica de Pereira, concluye que: No existía una participación conjunta por parte del Gerente y de los trabajadores, el cual con la implementación del Kaizen se logró el objetivo, la utilización del Kaizen conduce a la mejora continua y a la mayor productividad con una constante capacitación e involucramiento de los trabajadores estimulado la habilidad de liderazgo, cambiando la mentalidad de las personas, logrando que ellos aceptaran la implementación del nuevo programa. La Gerencia al principio se le dificulto aplicar una nueva metodología debido a que implicaba invertir recursos económicos y además el tiempo de duración en las capacitaciones a los trabajadores. Pensaban que no era productivo, ahora se considera como una inversión productiva. La metodología Kaizen permitió identificar fácilmente los puntos críticos que tenía la empresa

Mota (2004), en su trabajo la investigación titulada: Aplicación del sistema Kaizen en la industria de empaques flexibles, en la universidad de San Carlos de Guatemala. Llegó a la siguiente conclusión que: Al aplicar el programa de mejoramiento Kaizen en el área de producción, se busca la satisfacción de las necesidades estimulando la total participación de los trabajadores con la aplicación y práctica de la metodología 5'S, Dentro de los beneficios visibles en la introducción del programa para la empresa, se mejoró la participación conjunta del personal. Se logró un ambiente de trabajo ordenado, limpio, seguro que facilitará el trabajo más eficiente. Y finalmente tomando en cuenta la verificación y la auditoría respectiva por medio de la observación y la participación directa del personal encargado, con la cual se obtuvieron los resultados para la auditoría con un 56%, inspección del comité con

un 68%, en comparación con la pre-auditoría realizada antes de introducir el programa fue de 52%. El resultado fue aceptable en comparación al dato anterior, demostrando que aún existen oportunidades de mejora, y que la comunicación, el trabajo en equipo, la participación no obligada y la motivación por medio de incentivos podrán mejorar su impacto dentro de la planta.

Alcaláz (2009), realizó la investigación: Evaluación del grado de satisfacción del usuario, en el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez - México. La investigación llegó a la siguiente conclusión: Se estableció un sistema destinado a resolver y mejorar los niveles de calidad, como reacción a los elevados grados de insatisfacción de sus clientes. Ello llevó a su presidente y fundador a trasladar su escritorio al área de trabajo (algo que hoy los japoneses denominan visitar el Gemba), significa en japonés "lugar real", El Kaizen en el Gemba es por lo tanto, llevar a cabo la mejora continua en el lugar de la acción. Para averiguar que sucedía y desarrollar un programa destinado a mejorar los niveles de performance en materia de calidad, como de costos y productividad. Producto de sus análisis hizo del taller un recinto bien iluminado y agradable, con paredes 80% de vidrio, e incorporó a médicos y enfermeros, mejoras en las prácticas de seguridad e incluso obligar diariamente ejercicios físicos. Por otra parte se instauró un programa de sugerencias, se fomentó el entrenamiento y capacitación del personal, y se implantó un proceso de desarrollo organizacional.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Sotelo (2011), realizó la investigación: Sistema de mejora continua en el área de producción de la empresa HERMOPLAS S.R.L, aplicando la metodología PHVA". En la Universidad de San Martín de Porres, la investigación tiene como principal objetivo el análisis del área de producción con la finalidad de establecer un plan de mejora continua para incrementar la productividad de la empresa HERMOPLAS S.R.L. dedicada a la producción de productos plásticos mediante el moldeado por inyección dirigido al mercado local. Mediante el diagnóstico se determinó las causas directas que afectan la productividad de la empresa y se analizaron sus ratios de productividad, además de efectuar el costeo ABC para analizar los productos que más utilidad generan a la empresa. Se estableció utilizar la metodología PHVA; asimismo, se estableció la implementación de las 5"S"; con la herramienta AMFE se logró establecer los promedios de riesgo de fallas de las maquinas. Se implementó una nueva distribución de planta. Se logró mejorar la productividad en un 10% y se determinó de acuerdo al análisis financiero que la implementación del proyecto es viable y que aun considerando un escenario pesimista, el proyecto mejorará la productividad de la

empresa e incrementará su rentabilidad. Asimismo se ha logrado disminuir en un 16.5% los tiempos de reparación de las máquinas inyectoras. Establecida una nueva distribución de planta se ha logrado reducir la distancia de recorrido del operario de 114.13 metros que era la distancia inicial y luego de efectuar la nueva distribución, se logró reducir a 83.64 metros. De acuerdo a los indicadores obtenidos se pudo concluir que se mejoró la productividad del área de producción en un 12%.

Martínez (2010), realizó la investigación: Propuesta de un sistema de mejora continua para la reducción de mermas en una procesadora de vegetales en el departamento de Lima en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Country Home es una empresa familiar con más de 5 generaciones en el ramo agrícola. En los años 50 eran uno de los mayores productores de trigo del Perú, En la investigación se evidencia que, hay un problema de calidad de la materia prima entrante en general para todos los procesos, ya que la mayoría de la materia prima entrante tanto del campo de Azahares como la del Norte vienen con daños mecánico, alguna plagas y problemas de sanidad. Otro problema en ambas líneas es que muchas veces no tiene el personal completo, esto se ve más en la línea 1, ya que en la línea 2 siempre se mantiene con 28 colaboradores fijos. Se concluyó, que mediante la ampliación de la línea de producción se puede lograr que la calidad de la materia prima tenga un mejor control y sea verificada minuciosamente, ya que uno de los problemas era que las operarias siempre tenían que hacer horas extras para poder cumplir con los pedidos que demandaban los clientes, esto generaba cansancio y por consecuencia baja producción. Se planteó un nuevo organigrama, ya que con la contratación de administradores de campo, los jefes de campo van a ser supervisados por administradores, por lo tanto este nuevo cargo tendrá que estar en una misma línea con el administrador de planta para que se puedan hacer las coordinaciones necesarias que requiera la planta con respecto al campo.

Cayo (2006), en su tesis titulada “propuesta de aplicación de un modelo Kaizen y su influencia en la gestión educativa del colegio adventista “Túpac Amaru” de la ciudad de Juliaca, periodo 2006”, para optar el título de licenciado en administración en la una – Puno, concluye que: dentro del parámetro TQM de gestión de calidad total y de acuerdo al modelo EFQM, la gestión educativa del colegio adventista “Túpac Amaru” es deficiente con tendencia a pasar el parámetro mejorable debido al descuido en los rubros personal, satisfacción del personal, y sobre todo satisfacción del cliente, uno de los aspectos más importantes del TQM, punto más débil de dicha institución con 61% de insatisfacción y 79% es deficiente. la aplicación del modelo Kaizen es necesaria y adecuada para mejorar las

deficiencias del 20 servicio del colegio, como enfoque humanista contribuyendo a mejorar el lugar de trabajo con la participación de todos sus integrantes.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

Barrantes (2010), en su tesis “Propuesta de mejora de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente en el sector hotelero del distrito de Chiclayo” con la finalidad de proponer mejoras en la calidad de servicio, los cuales influyen en la satisfacción del cliente en el sector Hotelero del distrito de Chiclayo. La presente investigación es de tipo descriptivo. La población estudiada son los turistas/clientes concurrentes a los diferentes Hoteles de la ciudad de Chiclayo, donde se aplicó un test laboral al personal y una encuesta a los clientes y personal directivo. Logrando como resultado: Una propuesta de mejora en la calidad de servicio influye positivamente en la satisfacción del cliente en el sector hotelero del distrito de Chiclayo. La satisfacción del cliente depende no solo de la calidad de los servicios sino también de las expectativas del cliente. El Cliente está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas. Con las estrategias que aplican los empresarios del sector Hotelero del distrito de Chiclayo, se logra una influencia positiva en la satisfacción del cliente, clientes más satisfechos y mercados más complejos están exigiendo una permanente superación en los niveles de calidad y servicios.

Serruto, Huarachi, et al (2019), en el artículo denominado análisis de gestión estratégica del sector hotelero en la región Lambayeque. La investigación es de enfoque cuantitativo de diseño no experimental, transversal correlacional. Se analizaron los factores claves de éxito que toman en cuenta los gerentes de hoteles de tres estrellas de la Región Lambayeque y los niveles de desempeño. La población estuvo conformada por 23 hoteles tres estrellas, de los cuales se tuvo una tasa de respuesta del 72% correspondiente a 21 hoteles, la información se recabó a través de la técnica de la encuesta a través de un cuestionario estructurado. Se concluyó que existe una relación muy significativa entre los factores de éxito de instalaciones, calidad de servicio, posicionamiento y tecnología con el nivel de desempeño de satisfacción del cliente y una relación significativa entre el factor de éxito de la calidad de servicio con el nivel de desempeño de satisfacción del colaborador.

Yovera (2008), en la tesis “Plan de mejora del clima organizacional aplicando el enfoque de gestión de calidad total para elevar el rendimiento académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico Enrique López Albuja, Ferreñafe – 2008. La investigación es de tipo descriptiva y explicativa, da a conocer la situación problemática para luego proponer un diseño de plan de mejoramiento, teniendo como instrumentos metodológicos la encuesta y

guía de observación. La población estuvo conformada por los miembros del Instituto Superior Tecnológico Público Enrique López Albuja. Los datos procesados y analizados permitieron llegar a la conclusión de que es deficiente el clima organizacional en dicha institución, lo que ocasiona bajo rendimiento académico en los alumnos así como un bajo clima laboral; asimismo se determinó la imperiosa necesidad de implementar el plan de mejora.

## 2.2. Bases teóricas

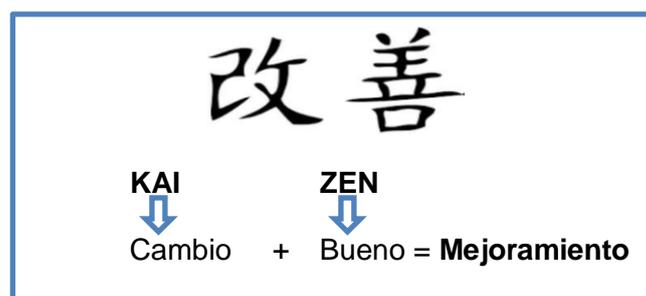
### 2.2.1. El Kaizen

#### 2.2.1.1. Definición

Brunet (2003), define al Kaizen como “un mecanismo penetrante de actividades continuas, donde las personas comprometidas juegan un papel explícito, para identificar y asegurar mejoras que contribuyen al logro de las metas organizacionales”. (p. 1428).

Imai (1989), en su libro kaizen, la llave para el éxito competitivo japonés, según esta teoría afirma que la palabra Kaizen es una derivación de dos ideogramas japonesas que significan: KAI = Cambio, ZEN = Bueno, lo define como: "Mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual". Desde el punto de vista estratégico el Kaizen es la acción sistemática y a largo plazo destinada a la acumulación de mejoras y ahorros, con el objeto de superar a la competencia en niveles de calidad, productividad, costos y plazos de entrega.

Como tal, Kaizen es una metodología que se emplea de forma diaria para el mejoramiento continuo de los individuos y la estructura social. Etimología:



*Figura N° 1.* Etimología Japonesa Kaizen, Imai (2001).

*Fuente:* Libro encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua

#### 2.2.1.2. Objetivos del Kaizen

- Inculcar en las personas un pensamiento de mejoramiento continuo.
- Desarrollar cada vez mejores grupos de trabajo.
- Preparar a gerentes y supervisores para un liderazgo práctico.

- Mejorar la infraestructura de las áreas de trabajo

### 2.2.1.3. Principios del Kaizen

Atehortua (2010), en su investigación “El Kaizen un caso de estudio”, manifiesta que según la Universidad de Yacambu existen diez principios básicos del Kaizen, que han salido por variadas prácticas en empresas japonesas, siendo la capacitación y desarrollo de los colaboradores de la empresa los que deben generar una cultura del Kaizen con el fin de que internalice los principios y los practiquen de manera natural. A continuación, los principios Kaizen:

- **Concentrado en los clientes:** Todos los esfuerzos realizados en la empresa deben estar orientados a satisfacer las necesidades del cliente.
- **Realizar mejoras de manera continua:** En una compañía que implante el Kaizen no hay descanso finalizada una tarea de manera exitosa se enfoca a perfeccionar esa tarea.
- **Reconocer abiertamente los problemas:** Cada integrante de la compañía debe sentirse motivado a ventilar los problemas, para poder hallar soluciones en donde no haya culpables sino procesos de mejora o problemas por solucionar, y en la cual no se buscan responsables sino donde se encuentran los errores.
- **Promover la apertura:** Determina la eliminación de las barreras funcionales, minimizar el efecto que provoca el rango para favorecer al colectivo; reforzando la visibilidad del liderazgo y la vitalidad de la comunidad a través del compartir.
- **Crear equipos de trabajo:** Se deben establecer que el trabajo en equipo juega un papel esencial dirigidos por su líder de equipo e implantar la participación activa en varios equipos inter-funcionales que induzca a la vida corporativa, reforzando así la sensación de propiedad mutua, responsabilidad colectiva y concentración en la compañía.
- **Manejar los proyectos a través de equipos multifuncionales:** El Kaizen establece que ningún individuo ni equipo que realice una sola función poseerá necesariamente todas las habilidades por lo que se necesita la participación de todos los integrantes incluyendo recursos externos con la finalidad de obtener distintos puntos de vista, colaboración, para el progreso de los propósitos.
- **Nutrir los procesos de relaciones más apropiados:** Las compañías Kaizen se encuentran preocupadas y comprometidas por el cumplimiento de metas financieras, pero siendo su premisa: si existen procesos sólidos y se diseñan relaciones de manera que promueva la superación de los empleados, inevitablemente se obtendrán los éxitos esperados.

- **Desarrollar la autodisciplina:** La filosofía Kaizen exige la autodisciplina permite en el empleado, adaptarse a las situaciones que se presenten en el entorno, así como el comportamiento auto-controlado, porque el respeto por uno mismo y por la compañía indican fuerza interna, integridad y capacidad para trabajar en armoniosamente con los clientes y externos.
- **Mantener informados a los empleados:** Todo el personal debe estar muy bien informado sobre su compañía, tanto en la inducción, como durante el tiempo que esté empleado. Tanto la alineación y entendimiento de la misión, cultura, valores, los planes y la práctica de la compañía deben ser comprendidos e interiorizados por el empleado.
- **Desarrollar a todos los empleados:** El desarrollo del talento humano que le brinde las habilidades y oportunidades necesarias, desarrollar el empowerment es decir otorgarle responsabilidades en la toma de decisiones que permita a las personas se desarrollen y sean efectivos en su trabajo.

Para operar el Kaizen es necesario una serie de principios rectores que puedan servir de base teórica a la hora de implementar los conceptos teóricos; dichos principios rectores son representados en el esquema conceptual básico de referencia mostrados en la figura 2.

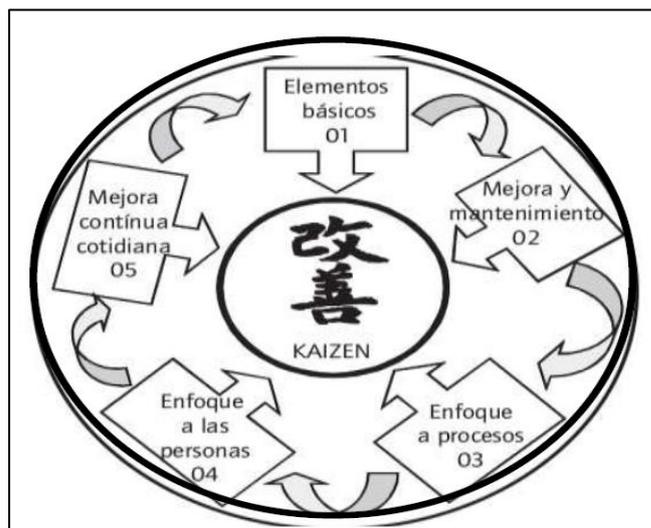
Principio rector 1. Los elementos básicos.

Principio rector 2. El mantenimiento y mejoramiento de los estándares.

Principio rector 3. El enfoque hacia los procesos.

Principio rector 4. El enfoque en las personas.

Principio rector 5. La mejora continua del trabajo diario.



**Figura N° 2.** Esquema conceptual de Kaizen y su enfoque, Barraza y Dávila (2015).

*Fuente:* Libro *El Kaizen la filosofía de mejora continua e innovación*

Por último, en el núcleo del esquema conceptual se encuentran las herramientas, los elementos a usar en el instante de implementar, deduciendo como herramienta, cualquier tarea de mejora simple vinculada a una técnica, que apoya la toma de decisiones o facilita el análisis de datos. (Barraza y Dávila, 2015). En la tabla siguiente se concentra una síntesis de los principios rectores, las técnicas y las herramientas del Kaizen.

**Tabla N° 1**

*Principios rectores, técnicas y herramientas del Kaizen*

| <b>Principio rector</b>  | <b>Técnicas</b>                | <b>Herramientas</b>  |
|--|--------------------------------|--|
| 1. Elementos básicos<br>Referido a la simple idea de qué es lo primero que se tiene que implantar para cimentar el Kaizen        | 1.1. Las 5's                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjetas rojas y amarillas</li> <li>• Hoja del plan de implantación</li> <li>• Check list u hoja de toma de datos antes y después de la implantación</li> <li>• Hoja del plan de seguimiento</li> <li>• Hoja de estándares de limpieza preventiva</li> </ul>  |
| 2. Mantenimiento y mejora de los estándares La mejora continua tiene como requisito fundamental el establecimiento de estándares | 2.1. Aplicación del ciclo PDCA | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de planes de negocio y de planes de calidad (PDCA a nivel organizacional)</li> <li>• Hoja de despliegue de políticas (Hoshin Kanri)</li> <li>• Hoja de objetivos en los tres niveles organizacional, de procesos e individual</li> <li>• Hoja de propósito, objetivos e indicadores de los procesos de trabajo (PDCA a nivel de procesos)</li> <li>• Formato de ideas de mejora (PDCA a nivel individual)</li> </ul> |
|  |                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama de sistemas</li> </ul>   |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>3. Enfoque de procesos El Kaizen centra todos sus esfuerzos de mejora en los procesos de la organización.</p>   | <p>3.1. Rediseño de procesos</p>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagramas de bloques</li> <li>• Diagramas de flujo y participantes</li> <li>• Matriz de selección del proceso</li> <li>• Matriz de indicadores de medición del Proceso</li> <li>• Mecanismos y paquetes informáticos de automatización</li> </ul>   |
| <p>4. Enfoque a las personas. El Kaizen centra todos sus esfuerzos de mejora con una alta participación de los empleados.</p>  | <p>4.1. Red de equipos de mejora</p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdo de formación del equipo</li> <li>• Memoria del equipo (reglas, roles, nombre, logotipo)</li> </ul>  |
|  | <p>4.2. Educación y capacitación</p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de control de la red de equipos de mejora.</li> <li>• Hoja de seguimiento de los proyectos de mejora.</li> <li>• Manual de desarrollo de proyectos de mejora.</li> <li>• Programa de formación y educación a corto, medio y largo plazo.</li> <li>• Expedientes de cursos.</li> <li>• Planes de carrera de cada empleado.</li> </ul>   |
| <p>5. El Kaizen se enfoca en una mejora constante cotidiana a través de la resolución de problemas en el lugar de trabajo (gemba) y la eliminación de la muda (palabra japonesa para desperdicio o despilfarro; cualquier actividad que consuma recursos y no cumpla con los requerimientos del cliente)</p> | <p>5.1 talleres de Mejoras rápidas del Kaizen</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Check list u hoja de recolección de datos para detectar la muda en el lugar de trabajo</li> <li>• Hoja de estándar operativa (SOP)</li> <li>• Hoja de análisis y resumen de las anomalías encontradas</li> <li>• Mapa de la distribución física (layout) antes y después de la mejora</li> <li>• Protocolo de entrevista de diagnóstico (los 5 por qué)</li> <li>• Forma de observación de tiempos</li> </ul> |

---

*Fuente: Barraza y Dávila, 2015.*

## **2.2.2. Mejora continua**

### **2.2.2.1. Definición**

El movimiento de las 5 “S” como mejora continua cuenta con cinco definiciones orientales que inician con “S”: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke que se colocan al inicio son los pasos en toda la organización y mejora continuamente el ambiente de trabajo en la planta y en la oficina al implementarlo en cada organización así sea en diferente rubro aumenta la productividad y rentabilidad, tal como lo menciona (Imai, 1989, p.280).

Según Harrington (1993), “Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”.

Deming (1996), según la óptica del autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Sullivan (1994), “Mejoramiento Continuo es un esfuerzo para aplicar mejoras, en cada área de las organizaciones, a lo que se entrega a clientes”.

Con base a las definiciones anteriores surge una interrogante ¿Por qué mejorar?, Lovelock (2004), opina que el cliente significa una fuente consistente de ingresos y en los mercados de hoy el cliente será leal a los servicios que la empresa brinda, sólo si siente que recibe una calidad superior en el servicio (con respecto al precio de éste), que no es la que recibiría si cambiara de proveedor; por lo cual, una empresa debe implementar programas de mejoramiento del servicio y continuamente medir la satisfacción de sus clientes.

### **2.2.2.2. Importancia de la mejora continua**

El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

“La importancia de ésta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de éste se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y

hasta llegar a ser líderes. La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que serán brindados a los clientes. (Gutiérrez, 2000, p.110).

#### **2.2.2.3. Ventajas de la mejora continua**

Concentrar el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales. Conseguir mejoras en un corto plazo y resultados visibles.

Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia una ventaja diferencial, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos. (Ibíd ,2000, p. 299).

#### **2.2.2.4. Factores que limitan la mejora continua**

Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo. Hay que hacer inversiones importantes, en términos monetarios. (Ibíd ,2000, p.299).

#### **2.2.3. Las 5 "S" y su componente técnico.**

Kaizen y 5 "S" en Latinoamérica. Desde 1954 en Perú la Agencia de cooperación internacional del Japón promueve “el crecimiento de la calidad y la seguridad humana, estrechando sus principales vínculos y realizando un apoyo efectivo y eficiente a los países con los que coopera, es así como parte de su estrategia con la región de Centro América y Caribe consiste en fortalecer el crecimiento en la actividad económica e industrial a través del desarrollo de las capacidades en temas como Kaizen, 5 "S", administración moderna entre otros.

Es así como logró graduar a 56 facilitadores en dichos temas para apoyar a países como Belice, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Panamá, Costa Rica y República Dominicana. Todo lo anterior redundó en los siguientes resultados:

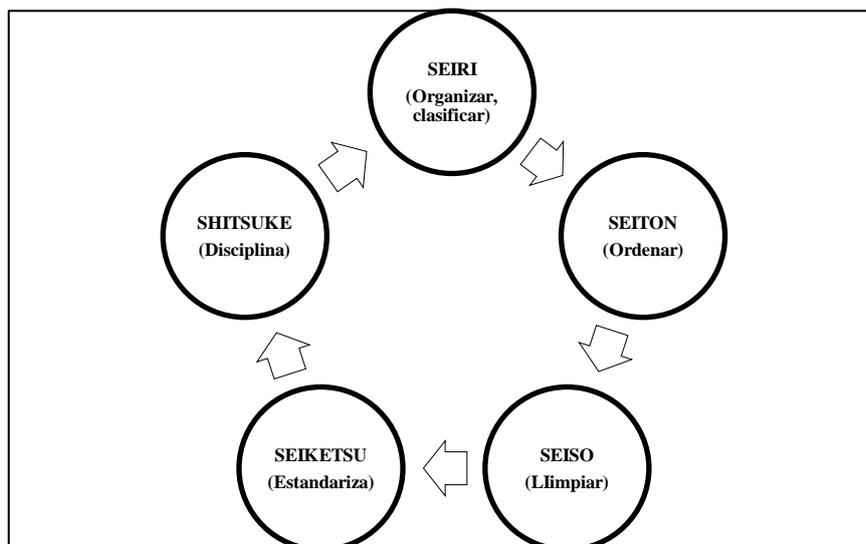
- Desarrollo y oportunidades de expansión.
- Incremento de la productividad.
- Oportunidades de desarrollo personal.
- Mejora en la gestión del plan de negocios.

Cabe aclarar que a la fecha en Perú los centros de innovación tecnológica siguen vigentes y son los encargados de difundir el material de mejora de la productividad el cual fue implementado por el ministerio de producción y la agencia de Cooperación internacional Jica.

El método de las 5 "S", llamado así por la primera letra en japonés de cada una de sus cinco etapas, cual primera letra en japonés de cada una de ellas. Es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios. Se inició en los años 1960 en Toyota, tenía como fin incrementar la productividad y crear un mejor entorno laboral, buscando a su vez que de manera constante los lugares de trabajo sean más ordenados, organizados y limpios.

La metodología de las 5 "S", aplica hace más de 25 años, sobre las operaciones que se desarrollan en las organizaciones, con el fin de trabajar en la mejora continua, para validar inconvenientes presentados, anomalías y buscar la manera de corregirlas, inicia en Japón con su desarrollo. (Imai, 1986).

- Seiri (Organización): Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.
- Seiton (Ordenar): Facilitar el movimiento de las cosas, servicios y personas.
- Seiso (Limpieza): Cuando todo está limpio, todo está ordenado y se simplifican los procedimientos.
- Seiketsu (Estandarización): Mantener el orden, organización y limpieza en el ambiente y las personas.
- Shitsuke: (Disciplina): hábitos de trabajo.



**Figura 3.** Técnica 5 "S", Imai (2001).

**Fuente:** Libro encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua

- Seiri (organizar)

Imai (2001), sostiene que Seiri es diferenciar entre lo necesario y lo innecesario y descartar lo innecesario.

Lefcovich (2009), “Cuando menos es más”, el Seiri es necesario identificar los elementos necesarios de los que ya no lo son donde se pasa a separar donde implica la clasificación en el lugar de trabajo entre necesarios e innecesarios donde se separa los elementos uno de otros y se categoriza según la prioridad.

Rodríguez (s.f), menciona que Seiri en pocas palabras es clasificación, apartar lo que es importante de lo que no lo es y tirar lo que es inútil, los elementos necesarios deben mantenerse cerca mientras lo inútil separar del lugar para ser donado, transferido o eliminar. Para Rodríguez para clasificar se aplica inventarios de las cosas que son productivas dentro de las oficinas para el desarrollo de la organización, se recomienda anotar un listado de todo lo que no sirve por cada área.

- Seiton (orden)

Imai (2001), es la acción de ordenar de manera que estén listas para ser utilizadas para brindar el servicio, un ingeniero mecánico recuerda que pasaba muchas horas en busca de sus herramientas después comenzó a trabajar en una empresa del oriente donde se sorprendió y comenzó a tener valor el “Seiton”.

Lefcovich (2009), “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. Implica poner a todos los elementos en respectivo orden de manera que se tenga fácil acceso a estos. Al proveer un lugar con orden es seguro que minimiza la búsqueda.

Rodríguez (s.f), se habla de la estandarización cuando esté completamente en orden, se debe aplicar cualquier tipo de estandarización

- Seiso (limpieza)

Imai (2001), menciona que se debe mantener limpio el ambiente donde se trabaja.

Lefcovich (2009), en el entorno donde se desarrolla las actividades de trabajo se debe de limpiar herramientas y máquinas, así mismo, las paredes, pisos y otras áreas del trabajo. Donde es importante verificar las máquinas e instalaciones constatando que estén limpias.

Rodríguez (s.f), Limpiar partes sucias.

- Seiketsu (estandarizar)

Imai (2001), hacer el aseo y de la pulcritud un hábito, iniciando con la propia persona.

Lefcovich (2009), indica que Seiketsu expresa conservar la limpieza de la persona por medio de la ropa de trabajo, lentes, cascos, guantes, caretas y zapatos de seguridad, teniendo así un entorno de trabajo saludable y limpio.

- Shitsuke (disciplina)

Imai (2001), seguir los procedimientos en el taller.

Lefcovich (2009), implica autodisciplina, la vida a diario dentro del trabajo implica la acumulación de lo innecesario al no realizar limpieza y así mismo no se conserva en orden los elementos ya que está concatenado a la higiene y cuidados personales interesándose por capacitaciones

Rodriguez (s.f), indica que la disciplina logra un hábito de respetar y usar correctamente procedimientos, estándares y controles antes desarrollados, referente a la implantación de la 5 "S" la disciplina es vital porque sin ello las cuatro primeras "S", se deterioraría rápidamente.

## **2.2.4. Servicio al cliente**

### **2.2.4.1. Definiciones de servicio**

Según Kotler (2006), un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer, es decir, todo lo que es perceptible para el cliente y que produce un valor agregado, en el preciso momento en que se produce un aumento en la satisfacción.

Stanton, Etzel y Walker (2004), en el libro Fundamentos del Marketing, definen los servicios como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. (p. 28)

Sandhusen (2002), "los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo" (p. 16).

Según Lamb, Hair (2002), en el libro Marketing, "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente" (p. 6).

### **2.2.4.2. Características de los servicios**

Zeithaml (2002), refiere que: Un servicio no es un elemento físico en su totalidad, sino que es el resultado de las actividades generadas por el proveedor para satisfacer al cliente. Esto significa, que los servicios poseen cuatro características típicas que explican la complejidad de su estudio:



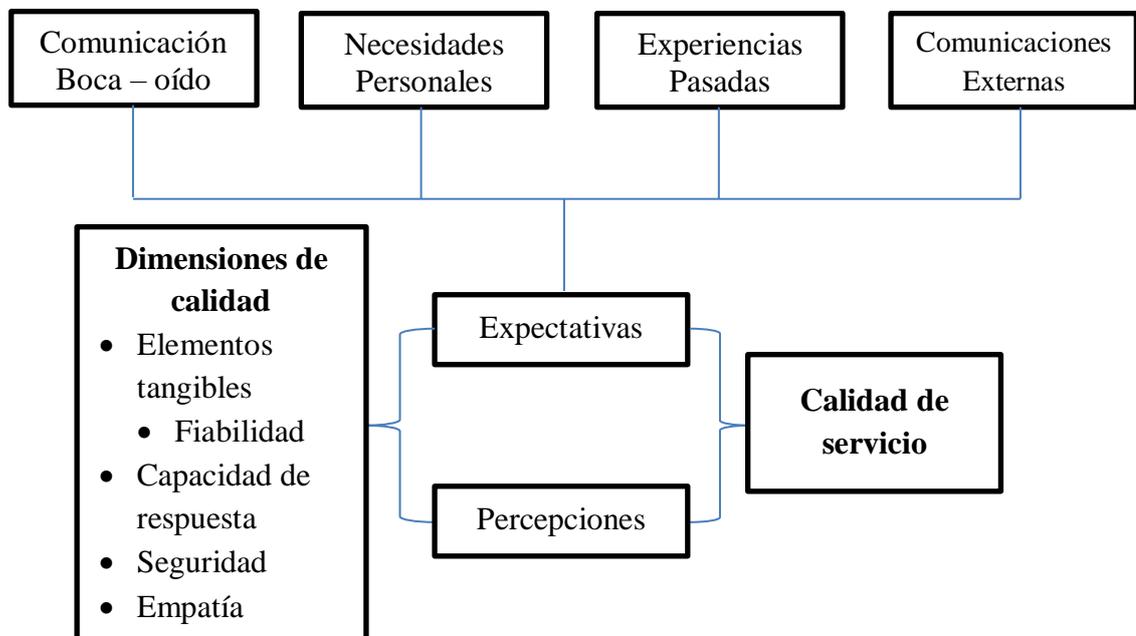
- La percepción de la calidad es particular para cada cliente.
- La calidad de un servicio debe aspirarse, ya sea mediante el intento de igualar o superar las expectativas del cliente, o controlando las mismas para reducir la brecha entre el valor percibido y el esperado.

#### 2.2.4.4. Medición de la calidad de los servicios

La cuantificación sistemática de la calidad que el cliente percibe de un servicio no es tarea fácil. Se requiere de herramientas que ayuden a las empresas a comprender mejor el significado de valor para el cliente, así como el grado en que sus esfuerzos están cumpliendo con las necesidades y expectativas de los mismos.

Esta necesidad llevó al desarrollo de varias técnicas y metodologías para la medición de la satisfacción de los clientes. Una de las más aplicadas en la actualidad, especialmente en empresas norteamericanas, es la metodología SERVQUAL, desarrollada por Zeithaml, Parasuraman y Berry en 1988 en sus estudios realizados para su trabajo “Delivering Quality Service”

Mendoza (2002), menciona que la creciente importancia que representa el sector de servicios en las economías de todo el mundo ha sido, sin duda, la causa principal del aumento de la literatura sobre el marketing de los servicios en general.

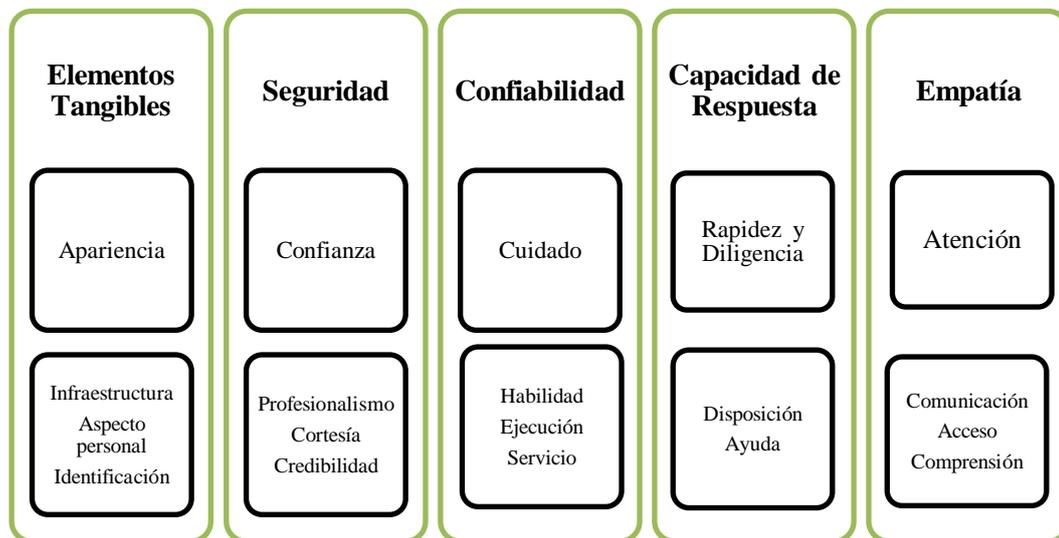


**Figura 4.** Medición de calidad de servicios,  
*Fuente: Zeithaml Parasuraman y Berry (1993).*

En la figura 4 se resume la principal escala empleada por el Modelo SERVQUAL. Utiliza una escala a partir de las percepciones y expectativas. El modelo SERVQUAL fue desarrollado como consecuencia de la ausencia de literatura que tratase específicamente la problemática relacionada con la medida de la calidad del servicio manufacturados. Con SERVQUAL, los autores desarrollaron un modelo que identifica las cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio, las cuales son representadas en un cuestionario de 22 preguntas.

#### 2.2.4.5. Las dimensiones de los servicios

Los servicios poseen características especiales, las cuales son tomadas en consideración por los clientes para formarse un juicio respecto a la calidad del mismo. Estas características son integradas en 5 dimensiones generales, las cuales se describen a continuación:



**Figura 5.** Dimensiones del servicio  
*Fuente: Zeithaml Parasuraman y Berry (1993).*

El nivel de importancia de cada una de estas dimensiones depende tanto del tipo de servicio que ofrece la empresa como del valor que cada una implica para el cliente, lo cual se verá reflejado directamente en los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes.

En la figura 5 se muestra el modelo conceptual de la calidad de servicio. En dicho modelo se exponen las cuatro primeras deficiencias detectadas por Parasuraman et al. (1985), las cuales han sido trabajadas por los propios autores mediante la investigación de los factores que pueden afectar la magnitud de dichas deficiencias. Por otro lado, la dimensión 5 ha sido convenientemente analizada por los autores a través de la creación de la herramienta de medición SERVQUAL.

### **2.2.5. Satisfacción del cliente**

Diferentes autores señalan que para lograr la satisfacción del cliente, una organización tiene que ofrecer calidad en sus bienes y servicios. A continuación se detallan algunas definiciones sobre la satisfacción del cliente.

A partir de la década de 1960 se produce un cambio en la orientación de las empresas, así como en la forma de llevar la estrategia del negocio. Las empresas se percataron que, hasta ese momento, con el enfoque de la administración que priorizaba las ventas, el consumidor estaba prácticamente obligado a adaptarse a sus productos, en vez de que las empresas atendieran las necesidades del consumidor (Arellano, 2006, p 49). Con esta nueva forma de manejar la empresa, el criterio tradicional evolucionó y, a partir de ese momento, los negocios se enfocaron en la satisfacción del consumidor como base para los productos ofrecidos. Es así que esta fase de la visión empresarial es la denominada etapa de prioridad del marketing. De acuerdo con Arellano (2006), esta nueva filosofía pareció ser tan lógica que fue asumida rápidamente por las empresas, con lo cual la orientación hacia el consumidor se constituyó como una exigencia básica para cualquier empresa.

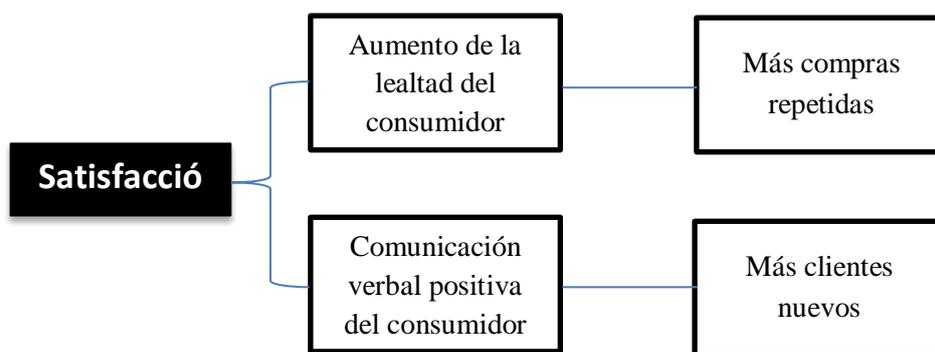
Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), la satisfacción “Es el sentimiento de bienestar que se obtiene cuando se ha cubierto una necesidad”, en este caso es la respuesta acertada hacia una queja, consulta o duda.

Kotler y Armstrong (2009), definen que la satisfacción de los clientes es el grado en que el desempeño percibido de un producto o servicio concuerda con las expectativas del consumidor (p. 50).

Según Atalaya. (1995), “La satisfacción es un fenómeno que no se da en abstracto siempre está ligado a aspectos objetivos que directamente afectan al usuario en su percepción” (p. 23).

Kotler et al. (2009), describe al cliente o usuario como la persona que trae sus necesidades para que sean satisfechas, la labor es conocerlas y satisfacerlas para satisfacción de él y de la empresa, por tanto: El usuario es el individuo más importante para la institución. El usuario no depende de la institución, sino la institución depende de él.

Guiltinan (1998), manifiesta que el grado de satisfacción del comprador con un producto es la consecuencia de la comparación que ese comprador hace entre el nivel de beneficios percibidos que ha recibido después de consumir o utilizar un producto y el nivel de beneficios esperados antes de la compra. Si después de hacer una compra y utilizar ese producto, un cliente cree que el bien o servicio ha colmado sus expectativas, el resultado es la satisfacción; en caso contrario, se produce la insatisfacción. (p. 6).



**Figura 6.** Satisfacción del cliente  
*Fuente: Guiltinan, Paul, & Madden (1998).*

Como aparece en la figura, la satisfacción del cliente produce dos grandes beneficios, mayor lealtad y una comunicación verbal positiva cuando los clientes cuentan a otros su experiencia.

Satisfacción es la respuesta de "saciedad del cliente". El concepto de satisfacción, se ha matizado a lo largo del tiempo según el avance de su investigación, enfatizando distintos aspectos y variando su concepto. Satisfacción, es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio responde a sus necesidades y expectativas. La satisfacción del cliente es influida por las características específicas del producto o servicio y las percepciones de la calidad. También actúan sobre la satisfacción las respuestas emocionales. Es el juicio acerca de los rasgos del producto o servicio en sí mismo, que proporciona un nivel placentero del consumo actuando también las emociones del cliente. (Oliver 2009, p.40)

Quiróa (2014), menciona que en la actualidad, lograr la plena "Satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "Mente" de los clientes. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas. (p. 51).

### **2.2.5.1. Los niveles de satisfacción**

Los clientes experimentan unos de los 3 niveles de satisfacción:

- Insatisfacción.- Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción.- Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

- Complacencia.- Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia la empresa. Por ejemplo: un cliente insatisfecho cambia una marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la empresa), por su parte el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero tan solo hasta que encuentre otro servicio que tenga una mejor oferta (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a un servicio porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional. Por este motivo, las instituciones buscan complacer a sus clientes mediante la promesa que pueden ofrecer y entregar más de lo que promete.

“El servicio al cliente significa proporcionar lo que quieren o necesitan en la forma en que lo desean y a la primera oportunidad, y se proporcione un servicio de calidad y que los usuarios logren alcanzar las perspectivas deseadas”. (Quiróa, 2014, p. 16)

#### **2.2.5.2. Definiciones de cliente**

Según la American Marketing Association - A.M.A. (2009), el cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios".

Según Hayes (2002), “Es cualquier persona que reciba un servicio o producto de alguna otra persona u organización”. (p. 23).

Albrecht (2001), en su libro “La excelencia del servicio” presenta 7 principios para definir al cliente:

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

Rodriguez y Huertas (2007), en el libro "Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?" se menciona lo siguiente: "La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, los clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que la empresa puede satisfacer" (p.1).

### 2.2.5.3. Definiciones de servicio al cliente

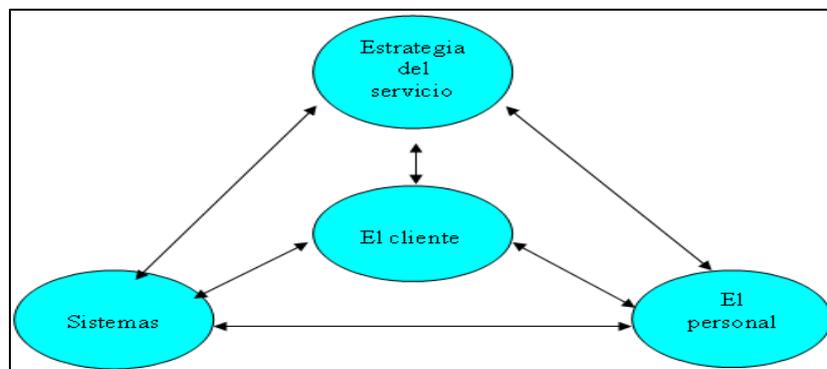
Según Malcolm (2014), Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

Según Gaither (2014), “Es una gama de actividades que en conjunto originan una relación”.

Gómez (2006), define que: El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. (pag.19)

### 2.2.5.4. El triángulo del servicio

Una forma de visualizar a los protagonistas de la calidad en servicio al cliente es el modelo del triángulo del servicio de Albrecht y Zemke (citado en Pérez, 2007); quienes consideran útil pensar en la organización y el cliente como aspectos íntimamente vinculados en una relación triangular, representada por la estrategia de servicio, la gente y los sistemas, los cuales giran alrededor del cliente en una interacción creativa. Esta relación, más que una estructura constituye un proceso, que obliga a la organización a incluir al cliente en la concepción del negocio. El modelo se muestra a continuación:



*Figura 7.* El triángulo del servicio

*Fuente:* Albrecht y Zemke (1990)

Las relaciones entre los componentes del triángulo se caracterizan porque la línea que conecta al cliente con la estrategia de servicio representa la importancia de establecer la estrategia de servicio alrededor de las necesidades y motivos esenciales del cliente. La línea que va de la estrategia de servicio al cliente representa el proceso de comunicar la estrategia al mercado. La que conecta al cliente con la gente de la organización constituye el punto de contacto, de interacción, donde se presta y se recibe el servicio. Es aquí donde se plantea la

posibilidad de superar los momentos críticos en la interacción con los clientes. La línea que conecta al cliente con los sistemas ayuda a prestar el servicio, pues incluye los procedimientos y equipos de trabajo.

**El cliente:** Es la persona que compra los bienes o servicios que vendemos y como tal es a quien debemos identificar y conocer.

**La estrategia:** Una vez que se conoce al cliente tanto en su parte demográfica (donde se le ubica, qué hace, con quién vive, nivel de ingresos, entre otros), como psicográfica (que corresponde a lo que piensa y siente con respecto a nuestro producto o servicio), se establece la estrategia.

La estrategia tiene dos orientaciones: Una interna que tiene que ver con el servicio y otra externa que corresponde a la promesa del servicio que se ofrece a los clientes. Esta promesa que se hace a los clientes debe ser monitoreada, debe medirse el nivel o grado en que se cumple; a ello se le denomina acuerdo de niveles de servicio, sobre los que se precisará más adelante al finalizar los componentes del triángulo de servicio.

**La gente:** Este es el grupo de todas las personas que trabajan con la empresa, desde su presidente hasta la persona que hace el aseo. Las personas deben conocer, comprender y comprometerse con la estrategia y particularmente con la promesa de servicio.

**Los sistemas:** La empresa define y establece unas maneras o sistemas para dirigir el negocio. Unos sistemas pretenden coordinar a todo el personal que labora en la empresa. Otros sistemas están diseñados para que el cliente interactúe con el negocio y viceversa. Finalmente, otros sistemas se conectan con la estrategia del servicio, ya que en la medida en que la estrategia está centrada en el servicio al cliente, irá influenciando en los sistemas para focalizarlos también en el cliente.

#### **2.2.5.5. Herramientas para determinar deficiencias en el servicio**

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes.

Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla mediante la utilización de herramientas. De una amplia gama se han tomado únicamente aquellas que se relacionan más con la investigación.

### **2.2.5.6. Mapeo de servicio**

El desarrollo de un mapeo de servicio requiere la identificación de todas las actividades clave que participan en la prestación y producción del servicio. Los mapeos de servicios clarifican las interacciones entre los clientes y los empleados, brindando la oportunidad de identificar potenciales puntos de falla en el proceso, que representan un riesgo de que las cosas salgan mal y se disminuya la calidad del servicio.

El conocimiento de estos puntos de falla le permite a la gerencia diseñar procedimientos para evitar que ocurran o preparar planes de contingencia. También se pueden detectar los puntos del proceso donde los clientes tienen que esperar. (Reynoso, 2004).

Los pasos para su elaboración son los siguientes:

- Levantamiento del proceso de servicio, mediante entrevistas con los empleados, detallando las actividades y las personas que las realizan.
- Medición del tiempo empleado en cada etapa del proceso mediante la observación directa del proceso.
- Observación del proceso para determinar si los empleados cuentan con los recursos necesarios para atender al cliente.
- Esquematizar el proceso de acuerdo a las etapas que lo componen, detallando el tiempo requerido en cada una.

### **2.2.6. Diagrama de flujo**

Herramienta utilizada para representar, mediante la utilización de símbolos estándares, las secuencias e interrelaciones de actividades que conforman un proceso. Está especialmente indicado al inicio de un plan de mejora de procesos, para ayudar a los involucrados a comprender cómo éstos se desenvuelven. Adicionalmente, los diagramas de flujo facilitan a otras personas la comprensión de la secuencia lógica de la solución planteada y sirven como elemento de documentación en la solución de problemas o en la representación de los pasos de un proceso.

Los pasos para su elaboración se pueden detallar de la siguiente manera:

- Seleccionar el proceso a estudiar.
- Recolectar información de cómo se realiza dicho proceso, identificando quienes se ven involucrados.
- Se procede a la elaboración del diagrama utilizando los símbolos estandarizados.
- Se documenta la información recolectada.

- Se realiza la verificación de los datos mediante la observación o entrevista con los involucrados para garantizar la veracidad de los datos.

### **2.3. Definición de términos básicos**

Aseguramiento de la calidad: conjunto de actividades planeadas formalmente, para proporcionar la debida certeza de que el resultado del proceso productivo tendrá los niveles de calidad requerida. Vargas (2007).

Alta dirección: Comprende los ejecutivos, directores líderes, que constituyen el nivel más alto de la empresa. Molina (2007).

Calidad: Se refiere a la conformidad con especificaciones y requerimientos del cliente, en un sentido más amplio alude a la calidad del trabajo en el diseño, la producción, la entrega y el servicio postventa para los productos o servicios. Imai (1998).

Calidad del servicio: Conformidad de un servicio con las especificaciones y expectativas del cliente. Molina (2007).

Capacitación del personal: es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas. Ulrich (2007).

Cliente interno: Los clientes internos serán los destinatarios, internos a la organización, del producto o servicio. Es decir, aquellos agentes dentro del proceso de prestación del servicio o producción que están integrados en la organización”. França (2009).

Cliente externo: Define a los clientes externos como aquellos que “serán los destinatarios, tanto finales como intermedios, del producto o servicio”. Así los clientes intermedios de un hotel podrían ser las agencias de viajes y los clientes finales serían los huéspedes que reciben el bien/servicio. Ventura (2008).

Cultura organizacional: "es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. (Chiavenatto, 1989, p 46)

Desperdicio: Géneros que en el curso de su fabricación o manipulación, pierden casi la totalidad de su valor por averías, error en su obtención, etc. o bien los productos que quedan como residuo del proceso de fabricación. (Enciclopedia BRUGER, 1996).

Equipo administrativo: Grupo de personas dedicadas a acciones de guía, coordinación y dirección de una institución, orientadas hacia la mejora de sus objetivos y el cumplimiento de sus fines.

Eficacia: Es el logro de un objetivo de acuerdo a lo previsto, es decir, en el tiempo y al costo estimado. Siendo mayor la eficacia si ese objetivo se obtiene en menor tiempo y al menor costo, es decir, con mayor productividad. Ruiz (1995).

Eficiencia: La capacidad que posee el recurso humano para lograr con eficacia la misión que se le encomienda. Es la aplicación del conocimiento, del saber, del saber hacer y el lograr que otros hagan adecuadamente lo que se debe hacer. Ruiz (1995).

Estándares: Una mejor forma de realizar el trabajo, es decir, un conjunto de políticas, reglas, instrucciones y procedimientos establecidos por la gerencia para todas las operaciones importantes, que sirven como pautas para que todos los empleados desempeñen sus tareas de tal forma que aseguren buenos resultados. Imai (1998).

Estandarización: Significa la documentación de la mejor forma de realizar el trabajo. Imai (1998).

Estándares: significa pequeños mejoramientos como resultado de esfuerzos continuos.

Expectativas: es lo que se considera lo más probable que suceda. Una expectativa, que es una suposición centrada en el futuro, puede o no ser realista. Un resultado menos ventajoso ocasiona una decepción, al menos generalmente. Berry (2004).

Gerencia: Acción de planear, dirigir, conducir y liderar las funciones de una organización.

Huésped: Según El Peruano (2014) el huésped es una persona natural que se le proporciona el servicio de hospedaje.

Hospedaje: Según Comercio Exterior y Turismo (2015) es un servicio que se presenta en diferentes situaciones que permite que una persona o varias accedan a cambio de un costo alojamiento temporal y asistencia que se da alguien.

Incentivo: Es aquel que se usa para recompensar las mejoras en los resultados. Stoner (1996).

Mejoramiento Continuo: Es un procedimiento mediante el cual se logra que los procesos de producción sean eficientes y no generen desperdicios para que sus resultados sean óptimos y de calidad. Gutierrez (1994).

Mejoramiento Continuo de la Calidad: Filosofía organizacional que busca llenar las necesidades del cliente y exceder sus expectativas con un mínimo de esfuerzos,

reproceso y desperdicios, utilizando un proceso estructurado que identifique y mejore selectivamente todos los aspectos de la atención y el servicio de manera continua.

**Organización:** Es un conjunto de personas que trabajan unidas; es una estructura más o menos determinada con unos recursos, para lograr un fin común.

**Productividad:** Es el resultado de una administración óptima de los recursos en un sistema socioeconómico, dinámico y concreto. Gómez (1995).

**Servicio:** Es un trabajo realizado para otros. Existen porque con ellos se pueden satisfacer unas determinadas necesidades de los clientes. Senlle (1996).

**Talento Humano:** Es el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

## **2.4. Hipótesis**

Si se propone la filosofía Kaizen, entonces se lograría mejorar el servicio al cliente en el Hostal Sagitario Chiclayo – Lambayeque 2019.

## **III. Métodos**

### **3.1. Variables y operacionalización**

#### **3.1.1. Variables**

- Variable dependiente: Servicio al cliente.
- Variable independiente: Kaizen.

### 3.1.2. Operacionalización de variables

**Tabla N° 2**

*Operacionalización de variables*

| <b>VARIABLES</b>                                     | <b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>   | <b>DIMENSIONES</b>     | <b>INDICADORES</b>   | <b>INSTRUMENTO</b>   |
|--|--|------------------------|--|--|
| <b>Servicio al cliente</b><br>(Variable dependiente) | Son estrategias y procesos que las organizaciones pueden emplear para superar las expectativas de los clientes y alcanzar un servicio de excelencia.<br>(Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988). | Elementos tangibles    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones Físicas</li> <li>• Equipos</li> <li>• Materiales de Comunicación</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> </ul> |
|  |  | Fiabilidad             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio conforme</li> </ul>  |  |
|  |  | Capacidad de respuesta | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación con los clientes</li> <li>• Agilidad de respuesta</li> <li>• Disposición de ayuda</li> </ul>           |  |
|  |  | Seguridad              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspira confianza</li> <li>• Cortesía, amabilidad</li> <li>• Conocimiento para responder a las preguntas</li> </ul> |  |
|  |  | Empatía                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio personalizado</li> </ul>   |  |

|  |                                      |  |  |
|--|--------------------------------------|--|--|
| <p><b>Kaizen</b> (Variable independiente)</p> <p>Metodología que se emplea de forma diaria para el mejoramiento continuo de los individuos y la estructura social, que significan: Kai = Cambio, Zen = Bueno "Mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual". (Imai 1989).</p> | Seiri<br>(Clasificar)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comodidad del huésped.</li> <li>• Habitaciones implementadas</li> <li>• Precios accesibles</li> </ul>                                 |  |
|  | Seiton<br>(Poner las cosas en orden) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del cliente.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> </ul>   |
|  | Seiso<br>(Limpieza)                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza de instalaciones</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> </ul> |
|  | seiketsu<br>(Aseo Personal)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del personal</li> <li>• Habitación ordenada</li> </ul>   |  |
|  | Shitsuke<br>(Disciplina)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del personal</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Cumplir actividades.</li> <li>• Gestión</li> </ul> |  |

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla N° 3**

*Encuesta aplicada a huéspedes relacionado a las variables, dimensiones e indicadores*

| <b>Variables</b>                                     | <b>Definición conceptual</b>  | <b>Dimensiones</b>     | <b>Indicadores</b>   | <b>Instrumento</b>   | <b>Huésped</b>   |
|--|---|------------------------|--|--|--|
| <b>Servicio al cliente</b><br>(Variable dependiente) | Son estrategias y procesos que las organizaciones pueden emplear para superar las expectativas de los clientes y alcanzar un servicio de excelencia.<br>(Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988) | Elementos tangibles    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones Físicas</li> <li>• Equipos</li> <li>• Materiales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El hostel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesita para disfrutar de sus vacaciones?</li> <li>• ¿El hostel tiene habitaciones con guardarropa, camas simples y dobles a la comodidad del huésped?</li> </ul> |
|  |   | Fiabilidad             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio conforme</li> </ul>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo calificaría el servicio general del Hostel Sagitario?</li> </ul>  |
|  |   | Capacidad de respuesta | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación con los clientes</li> <li>• Agilidad de respuesta</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El personal del hostel siempre está dispuesto a atenderlo y ayudarlo?</li> </ul>   |

|                            |   |                                      |  |  |  |
|----------------------------|---|--------------------------------------|--|--|--|
|                            |   |                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición de ayuda</li> </ul>   |  |  |
|                            |   | Seguridad                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspira confianza</li> <li>• Cortesía, amabilidad</li> <li>• Conocimiento para responder a las preguntas</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El hostel está ubicado en una zona segura e inspira confianza?</li> </ul>        |
|                            |   | Empatía                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio personalizado</li> </ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El personal del hostel siempre está dispuesto a atenderlo y ayudarlo?</li> </ul> |
| <b>Kaizen</b><br>(Variable | Metodología que se emplea de forma diaria para el mejoramiento continuo de los individuos y la estructura social, que | Seiri<br>(Clasificar)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comodidad del huésped.</li> <li>• Habitaciones implementadas</li> <li>• Precios accesibles</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El precio que paga por la habitación es accesible?</li> </ul>                    |
|                            |   | Seiton<br>(Poner las cosas en orden) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del cliente.</li> </ul>   |  |  |

|                |                     |                             |   |  |
|----------------|---------------------|-----------------------------|---|--|
| independiente) | significan: Kai =   |                             |   |  |
|                | Cambio, Zen =       |                             |   |  |
|                | Bueno               | Seiso<br>(Limpieza)         | • Limpieza de instalaciones   | • ¿Cuándo usted ingresa a la habitación, encuentra limpias las cortinas, sábanas, paredes, lámparas, baños, entre otros? |
|                | "Mejoramiento       |                             |   |  |
|                | continuo que        |                             |   |  |
|                | involucra a todos,  | Seiketsu<br>(Aseo Personal) | • Presentación del personal<br>• Habitación ordenada                                | • ¿El personal del Hostal cuenta con uniforme?   |
|                | gerente y           |                             |   |  |
|                | trabajadores por    |                             | • Evaluación del personal   | • ¿Cuándo usted ingresa al hostal la recepcionista sigue una secuencia ordenada del registro de datos?                   |
|                | igual" (Imai 1989). | Shitsuke<br>(Disciplina)    | • Capacitación<br>• Coordinación<br>• Cumplimiento de las actividades.<br>• Gestión | • ¿Siente que hay coordinación en cada una de las áreas?   |

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla N° 4**

*Entrevista aplicada a la gerente relacionada a las variables, dimensiones e indicadores.*

| <b>Variables</b>                                     | <b>Definición conceptual</b>  | <b>Dimensiones</b>     | <b>Indicadores</b>   | <b>Instrumento</b>   | <b>Gerente</b>   |
|--|---|------------------------|--|--|--|
| <b>Servicio al cliente</b><br>(Variable dependiente) | Son estrategias y procesos que las organizaciones pueden emplear para superar las expectativas de los clientes y alcanzar un servicio de excelencia. (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988). | Elementos Tangibles    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones Físicas</li> <li>• Equipos</li> <li>• Materiales de Comunicación</li> </ul>                 |  |  |
|  |   | Fiabilidad             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio conforme</li> </ul>  |  |  |
|  |   | Capacidad de respuesta | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación con los clientes</li> <li>• Agilidad de respuesta</li> <li>• Disposición de ayuda</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Usted siempre está dispuesto a atender y ayudar al huésped?</li> </ul> |

|   |   |                                      |  |  |
|---|---|--------------------------------------|--|--|
|   |   | Seguridad                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspira confianza</li> <li>• Cortesía, amabilidad</li> <li>• Conocimiento para responder a las preguntas</li> </ul> |  |
|   |   | Empatía                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio personalizado</li> </ul>   |  |
| <b>Kaizen</b><br>(Variable independiente) | Metodología que se emplea de forma diaria para el mejoramiento continuo de los individuos y la estructura social, | Seiri<br>(Clasificar)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comodidad del huésped.</li> <li>• Habitaciones implementadas</li> <li>• Precios accesibles</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> </ul> |
|   |   | Seiton<br>(Poner las cosas en orden) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del cliente.</li> </ul>   |  |

que significan: Kai = Cambio, Zen = Bueno "Mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual". (Imai 1989).

Seiso  
(Limpieza)

- Limpieza de instalaciones

- ¿Considera usted que el área de trabajo se encuentra en condiciones óptimas (orden, limpieza) para el buen desempeño de los colaboradores?

Seiketsu  
(Aseo Personal)

- Presentación del personal
- Habitación ordenada

- ¿Los colaboradores del hostel cuentan con uniforme laboral?

Shitsuke  
(Disciplina)

- Evaluación del personal
- Capacitación
- Coordinación
- Cumplimiento de las actividades.
- Gestión

- ¿Tiene usted conocimiento sobre la metodología Kaizen?
- ¿Existe un manual de funciones para los empleados y un organigrama estructural del hostel sagitario?
- ¿Considera Ud. necesario que una efectiva Gestión, ayuda a mejorar la calidad del servicio al cliente en el hostel Sagitario?

- 
- ¿Cuáles piensa usted que son las debilidades y fortalezas del hostel?
  - ¿Cuántas personas trabajan en el hostel sagitario?
  - ¿Cree Ud. que el personal está capacitado para el servicio al cliente?
  - ¿Tiene un registro de huéspedes que han ingresado en el año 2018?
  - ¿Usted evalúa al personal para conocer su comportamiento hacia los huéspedes y saber que requerimiento desea el cliente?
  - ¿Tiene conocimiento sobre la herramienta 5 “S”?
  - ¿Cree usted que es importante diseñar una propuesta de mejora continua y así mismo aportar de manera positiva en cuanto al desenvolvimiento del trabajo de cada uno de los colaboradores?
-

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla N° 5**

*Entrevista aplicada a los colaboradores relacionada a las variables, dimensiones e indicadores.*

| <b>VARIABLES</b>                                     | <b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>  | <b>DIMENSIONES</b>     | <b>INDICADORES</b>   | <b>INSTRUMENTO</b>   | <b>COLABORADORES</b>   |
|--|---|------------------------|--|--|--|
| <b>Servicio al cliente</b><br>(Variable dependiente) | Son estrategias y procesos que las organizaciones pueden emplear para superar las expectativas de los clientes y alcanzar un servicio de excelencia. (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988). | Elementos Tangibles    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones Físicas</li> <li>• Equipos</li> <li>• Materiales de Comunicación</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> </ul> |  |
|  |   | Fiabilidad             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio conforme</li> </ul>  |  |  |
|  |   | Capacidad de Respuesta | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación con los clientes</li> <li>• Agilidad de respuesta</li> <li>• Disposición de ayuda</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Al momento que llegan los turistas extranjeros a hospedarse, a usted se le dificulta comunicarse con ellos?</li> <li>• ¿Usted siempre está dispuesto a atender y ayudar al huésped?</li> </ul> |

|   |   |                                      |  |   |
|---|---|--------------------------------------|--|---|
|   |   | Seguridad                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspira confianza</li> <li>• Cortesía, amabilidad</li> <li>• Conocimiento para responder a las preguntas</li> </ul> |   |
|   |   | Empatía                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio personalizado</li> </ul>   |   |
| <b>Kaizen</b><br>(Variable independiente) | Es una metodología que se emplea de forma diaria para el mejoramiento continuo de los individuos y la estructura social, que significan: KAI = Cambio, ZEN = Bueno "Mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual". (Imai | Seiri<br>(Clasificar)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comodidad del huésped.</li> <li>• Habitaciones implementadas</li> <li>• Precios accesibles</li> </ul>               |   |
|   |   | Seiton<br>(Poner Las Cosas En Orden) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del cliente.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> </ul>  |
|   |   | Seiso<br>(Limpieza)                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza de instalaciones</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el proceso que utiliza usted al momento de realizar el Check in y el Check out de los huéspedes, existe un procedimiento escrito?</li> <li>• ¿Considera usted que el área de trabajo se encuentra en condiciones óptimas (orden, limpieza) para su buen desempeño?</li> </ul> |

---

1989).

- 
- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| Seiketsu<br>(Aseo Personal) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación del personal</li><li>• Habitación ordenada</li></ul>  |
| Shitsuke<br>(Disciplina)    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación del personal</li><li>• Capacitación</li><li>• Coordinación</li><li>• Cumplimiento de las actividades.</li><li>• Gestión</li></ul> |
- 

- ¿Cuál es el proceso que utiliza al momento de realizar la limpieza de las habitaciones, existe un procedimiento escrito?
- 

- 
- ¿Cuánto tiempo está usted trabajando en el Hostal Sagitario?
  - ¿Tiene usted conocimiento sobre la metodología Kaizen?
  - ¿Siente que hay coordinación en cada una de las áreas?
  - ¿Considera usted que es necesario capacitaciones, para mejorar su desempeño laboral?
  - ¿Considera usted que se evalúe constantemente al personal para conocer su comportamiento hacia los huéspedes?
  - ¿Conoce usted la misión, visión del hostel?
-

- 
- ¿Tiene conocimiento sobre la herramienta 5 “S”?
- 

*Fuente: Elaboración propia*

## **3.2. Tipo de estudio y diseño de investigación**

### **3.2.1. Tipo de estudio**

La presente investigación es de tipo descriptiva – propositiva. Es descriptivo porque se midieron las características más importantes en cada uno de los indicadores de las variables de estudio. Los estudios descriptivos miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a estudiar, (Hernández 2010. P 80). En este caso se buscó describir la gestión del servicio al cliente bajo el método Kaizen aplicado a las 5 "S" en el hostel sagitario.

Según Giler (2015), la investigación propositiva o diagnóstica es un proceso dialéctico que utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas fundamentales, encontrar respuestas a preguntas científicamente preparadas, estudiar la relación entre factores y acontecimientos. (p. 4).

### **3.2.2. Diseño de investigación**

En la presente investigación se utilizó un diseño no experimental porque se recolectó los datos en un solo momento en un período único, siendo su propósito describir la variable en estudio, el nivel de investigación fue cuantitativo porque fueron procesados y examinados estadísticamente.

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (1991), refieren que una investigación no experimental, es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

## **3.3. Población y muestra de estudio**

### **3.3.1. Población**

Según Nuñez (1984), define a la población como: “todas las unidades de observación, individuos o conglomerados que tienen características similares o diferentes, pero que pueden ser estudiados”.

La Población Está conformada por el personal que labora en el Hostel Sagitario.

- P1. Gerente General del Hostel Sagitario
- P2. Colaboradores (Recepcionista, camarera).
- P3. Clientes (huéspedes) del Hostel Sagitario.

**Tabla N° 6***Colaboradores del Hostal Sagitario*

| <b>Personal</b> | <b>N° de Personas</b> |
|-----------------|-----------------------|
| Gerente general | 1                     |
| Recepcionista   | 1                     |
| Camarera        | 1                     |
| <b>Total</b>    | <b>3</b>              |

*Fuente: Hostal Sagitario***3.3.2. Muestra**

Con relación a la muestra, estará determinada por la cantidad de elementos que realmente participan en la investigación, al respecto Chávez (1991), expone: La muestra es una porción representativa de la población, que generaliza sobre ésta. Es la conformación de unidades, dentro de un sub-conjunto, que tiene finalidad integrar las observaciones (sujetos, objetos, situaciones organizaciones o fenómenos), como partes de una población. Su propósito básico es extraer información que resulta imposible estudiar en la población, porque ésta incluye la totalidad.

En este caso por ser una cantidad muy pequeña se tomó como muestreo probabilístico la misma población, conformada por los colaboradores, ya que éstos representan “el conjunto de todos los individuos, en los que se desea estudiar el fenómeno” (Bisquerra, 1989, p. 81).

Para los clientes se hizo uso del muestreo no probabilístico.

Se consideró la temporada del mes de Julio, la cual tiene una población de 300 turistas entre nacionales y extranjeros. Del total de huéspedes, se extrajo una muestra probabilística al 95 % de seguridad estadística, de acuerdo a la siguiente fórmula para muestras proporcionales finitas. Para calcular el tamaño muestral del estrato determinado, se realizó mediante la fórmula del muestreo aleatorio simple.

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

$$n = \frac{300 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (300 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{54.7428}{0.7475 + 0.182476}$$

$$n = \frac{54.7428}{0.929976}$$

$$n = 58.86$$

$$n = 59$$

**Tabla N° 7***Fórmula para calcular la muestra*

| <b>N</b> | <b>Población total</b>                        |
|----------|---|
| <b>Z</b> | 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%) |
| <b>p</b> | 1 – p (en este caso 1 – 0.05 = 0.95)          |
| <b>q</b> | probabilidad de que el evento no ocurra 50%   |
| <b>d</b> | precisión en la investigación a un 5%         |
| <b>n</b> | Muestra                                       |

*Fuente: Libro fundamentos estadísticos para investigación, Rodríguez (2018).*

### **3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

#### **3.4.1. Métodos de recolección de datos**

Según Bisquerria (1989) define: “Un método es el camino para llegar a un fin”. Los métodos de investigación constituyen el camino para llegar al conocimiento científico; son un procedimiento o conjunto de procedimientos que sirven de instrumento para alcanzar los fines de la investigación.

Los principales métodos de recolección de datos que se utilizaron en la presente tesis son:

- Inductivo Deductivo.- Permite determinar la particularidad de la problemática que existe en el "Hostal Sagitario" a través de un análisis que ayudó a verificar las deficiencias en cuanto al proceso. El método inicio de una investigación eficiente para determinar las causas y efectos que permite dar solución a la problemática planteada.
- Analítico Sintético.- Mediante el Método Analítico-Sintético ayudó a analizar las causas y soluciones de los problemas planteados con el fin de estudiarlas individualmente.
- Método Analítico.- Permite para hacer un análisis de los resultados en función de los objetivos específicos.

#### **3.4.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Rodríguez (2008), las técnicas son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.

En la recolección de la información se utilizaron las técnicas de la observación, entrevista, encuesta aplicadas a la muestra y la técnica bibliográfico-documental.

La técnica de **Observación** permitió obtener datos de interés para el desarrollo del tema. Tamayo (1992), la define así: “es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación” (p. 35).

Se acudió a la técnica de **Encuesta** recopilando información seria, medible y tabulable, dirigido a 59 clientes para determinar ciertas incógnitas, que permitan correctamente el desarrollo de la Propuesta para el "Hostal Sagitario".

Méndez (1994), sostiene que: “la encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes, opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación”.

**La entrevista**, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Sabino, (1992, p 116).

La aplicación de la entrevista es una técnica que permitió conocer a profundidad los temas que se relacionan con el proyecto de investigación, mediante la comunicación verbal directamente con el gerente y colaboradores del "Hostal Sagitario".

**Bibliográfico-Documental**, Rodríguez (2014), proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación, evaluación y análisis de contenido del material impreso y gráfico, físico y/o virtual que servirá de fuente teórica, conceptual y/o metodológica para una investigación científica determinada. Egg (1983), enfatiza: “el recurso de la documentación es un procedimiento necesario para toda investigación, cualesquiera sean los métodos y técnicas utilizadas” (p. 33)

La investigación bibliográfica fue de mucha importancia porque brindó los fundamentos teóricos y los lineamientos que se deben seguir en la elaboración de la propuesta de mejora continua. Para ello se consultaron libros, tesis, revistas, información virtual, consultas en Internet, entre otros; lo cual ayudó a obtener información que fue esencial en la realización de la investigación.

### **3.5. Procesamiento de datos y análisis estadístico**

Se ha utilizado para el análisis e interpretación de los datos la estadística descriptiva mediante la presentación de tablas y figuras. Para realizar el proceso de los datos se utilizó la hoja de cálculo Excel, y del procesador de textos Word.

## IV. Resultados

### 4.1. Análisis cualitativo

#### *Entrevista aplicada a la gerente y propietaria del "Hostal Sagitario"*

*Fecha: 04/06/2019*

#### **1. ¿Tiene usted conocimiento sobre la metodología Kaizen?**

No tengo conocimiento sobre el Kaizen, pero me gustaría investigar más y poner en práctica esta metodología.

*Análisis: La Gerente del Hostal respondió que no tiene conocimiento del Kaizen, lo que consideró estar dispuesta a llevar a cabo un plan de mejora en cuanto a esta filosofía.*

#### **2. ¿Existe un manual de funciones para los empleados y un organigrama estructural del "Hostal Sagitario"?**

Actualmente no está diseñado ningún manual de funciones y no se ha elaborado ningún organigrama, ya que el personal no es fijo.

*Análisis: No existe un manual de funciones en el establecimiento y no hay un orden jerárquico, ocasionando que el trabajo de los colaboradores se retrase en algunas ocasiones y esto produce que no se pueda brindar un buen servicio.*

#### **3. ¿Usted siempre está dispuesto a atender y ayudar al huésped?**

Claro que sí, en ciertas ocasiones hemos ayudado a nuestros huéspedes, pero en una oportunidad cuando el huésped nos solicitó información sobre los lugares turísticos que podrían visitar en la región, no le ofrecimos ningún material gráfico (trípticos, mapa de ubicación, etc.), solo mencionamos algunos lugares, debido a que no teníamos mucho conocimiento sobre los lugares turísticos, y sentimos que el cliente no se fue satisfecho.

*Análisis: Debido al poco conocimiento que tienen en cuanto a la actividad turística, no le ofrecieron la información necesaria a los huéspedes, puesto que el cliente quedó poco satisfechos.*

#### **4. ¿Considera Ud. necesario que una efectiva Gestión, ayuda a mejorar la calidad del servicio al cliente en el Hostal Sagitario?**

Sí, es importante que dentro del establecimiento haya una buena gestión, ya que a través de esta se pueda captar más demanda para el Hostal.

*Análisis: Considerando que la respuesta fue positiva, es necesario realizar cambios en los procesos internos del establecimiento, de tal manera que se mejore el desenvolvimiento del personal y con esto conseguir más demanda y poder fidelizar al cliente.*

**5. ¿Cuáles piensa usted que son las debilidades y fortalezas del Hostal?**

Bueno, algunas debilidades sería la falta de capacitación al personal, poca publicidad, no se usa la tecnología, y en cuanto a las fortalezas, se está aprovechando la ubicación e infraestructura del Hostal, además los precios son accesibles de S/. 20 a S/. 40 depende la habitación que desee el huésped.

*Análisis:* La gerente del Hostal respondió en cuanto a su experiencia y años de servicio, que aprovechan al máximo las fortalezas; sin embargo, le gustaría mejorar los puntos débiles para poder brindar un buen servicio.

**6. ¿Cuántas personas trabajan en el Hostal Sagitario?**

Debido a temporada baja, (marzo, abril, junio, noviembre, diciembre) en este momento trabaja una recepcionista, una camarera y un personal de limpieza, pero en temporada alta (enero, febrero, mayo, julio, agosto, setiembre, octubre) trabajan 2 recepcionistas y 2 camareras en turnos rotativos.

*Análisis:* El personal del Hostal está conformado por: Gerente, una recepcionista, una camarera y un personal de limpieza debido a temporada baja momento no requieren por el momento más personal, en caso de temporada alta contrata más colaboradores.

**7. ¿Cree Ud. que el personal está capacitado para el servicio al cliente?**

Podría decir que el personal en su totalidad no está capacitado para brindar una excelente atención.

*Análisis:* El personal del Hostal en su totalidad no está capacitado, debido a la falta de manual de funciones, procesos, capacitación del idioma inglés que se les dificulta atender al huésped extranjero cuando llega de vacaciones en fechas representativas.

**8. ¿Los colaboradores del hostel cuentan con uniforme laboral?**

Actualmente no cuentan con uniforme.

*Análisis:* Los colaboradores no cuentan con uniforme que los identifique

**9. ¿Tiene un registro de huéspedes que han ingresado en el año 2018?**

Los huéspedes llegan depende a la temporada, exactamente no tenemos un registro de cuantos ingresaron en el año anterior, pero los meses de temporada baja ingresan aproximadamente 120 huéspedes por mes; y en temporada alta ingresan aproximadamente de 200 a 250 personas por mes.

*Análisis:* En el Hostal no cuentan con una cifra exacta de cuantos huéspedes han ingresado en el año 2018, debido a que no cuentan con un registro digital de huéspedes, ya que solo se registra manualmente, por ende no llevan un control interno de la cantidad de clientes.

**10. ¿Usted evalúa al personal para conocer su comportamiento hacia los huéspedes y saber que requerimiento desea el cliente?**

No los evalúo de forma escrita, los evalúo de forma directa (verbal) por ejemplo: preguntándoles qué es lo que el cliente necesita, si el cliente se fue contento, o si le dijo algo para mejorar como empresa.

*Análisis:* La Gerente está de acuerdo en evaluar periódicamente al personal de forma escrita para tener plasmadas las ideas de los colaboradores y así mismo tener un libro de sugerencias para saber qué es lo que el huésped necesita para brindarle un buen servicio y esté muy satisfecho.

**11. ¿Tiene conocimiento sobre la herramienta 5 “S”?**

No, pero me gustaría saber en qué consiste, para poder aprovechar esta herramienta y así obtener mejores resultados.

*Análisis:* La Gerente no tiene conocimiento sobre las 5“S”, pero estaría dispuesta a saber más de esta herramienta para lograr mejoras en su empresa.

**12. ¿Considera usted que el área de trabajo se encuentra en condiciones óptimas (orden, limpieza) para el buen desempeño de los colaboradores?**

En mi opinión, sí considero que el ambiente de trabajo está en buenas condiciones, es decir, en cuanto al área de recepción el espacio es amplio y cómodo, pero en cuanto al orden de la documentación, boletas, libros de registro de huéspedes no están ordenados por año, solo se coloca en un file (archivo).

*Análisis:* en cuanto al área de trabajo no se tiene un orden con la documentación, por lo que se necesita aplicar herramientas que conlleven a la limpieza y orden del ambiente de trabajo.

**13. ¿Cree usted que es importante diseñar una propuesta de mejora continua y así mismo aportar de manera positiva en cuanto al desenvolvimiento del trabajo de cada uno de los colaboradores?**

Sí, es importante diseñar una propuesta ya que sería la herramienta para el mejoramiento del desempeño funcional de quienes laboramos en el Hostal, también se lograría realizar un trabajo ordenado y ofrecer al cliente un servicio de calidad.

*Análisis:* Diseñar una propuesta de mejora continua ayudará a mejorar los procesos administrativos internos del Hostal, y sería una herramienta positiva debido a que se mejoraran los procesos, se capacitará al personal y se implementará un manual de funciones específicos para los colaboradores.

*Entrevista realizada al personal del "Hostal Sagitario"*

*Fecha: 04/06/2019*

**Cargos:** recepcionista y camarera

**1. ¿Cuánto tiempo está usted trabajando en el "Hostal Sagitario"?**

Recepcionista: Aproximadamente 8 meses.

Camarera: Tengo 1 año laborando en el Hostal.

*Análisis: El tiempo que labora el personal es de 8 meses y 1 año aproximadamente, el cambio de personal continuo que tiene el Hostal Sagitario afecta al desenvolvimiento de los colaboradores por ende no se brinda un buen servicio.*

**2. ¿Tiene usted conocimiento sobre la metodología Kaizen?**

Recepcionista: No tengo conocimiento sobre esa metodología, pero me gustaría saber en qué consiste.

Camarera: No tengo conocimiento sobre Kaizen

*Análisis: los colaboradores no conocían sobre dicha metodología, pero sí estaban dispuestos a colaborar y participar en un plan de mejora para la calidad del servicio al cliente.*

**3. ¿Cuál es el proceso que utiliza usted al momento de realizar el Check in y el Check out de los huéspedes, existe un procedimiento escrito?**

Recepcionista: No existe ningún procedimiento escrito, se recibe al huésped y se registra sus datos personales.

Camarera: Se registran todos los datos personales del huésped, no hay ningún procedimiento.

*Análisis: Los procesos se realizan manualmente, ya que no existe ningún procedimiento, es aquí donde se ve la necesidad de realizar flujogramas para poder tener una secuencia de cada uno de los pasos que se debe realizar en cada proceso.*

**4. ¿Al momento que llegan los turistas extranjeros a hospedarse, a usted se le dificulta comunicarse con ellos?**

Recepcionista: Sí, debido a que no entiendo el idioma y por lo general hablan inglés.

Camarera: Sí, tengo problemas con el idioma.

*Análisis: Es importante que el personal del Hostal tenga buena comunicación con el huésped, para poder facilitar la conexión entre sí.*

**5. ¿Usted siempre está dispuesto a atender y ayudar al huésped?**

Recepcionista: Si, en algunas ocasiones cuando no hay muchos huéspedes les hemos ayudado, como por ejemplo: llevando su equipaje hasta su habitación.

Camarera: Si, cuando nos piden llevar alguna toalla extra o alguna sabana.

*Análisis: El personal afirma que en algunas ocasiones se ayuda al huésped siempre y cuando no haya mucha demanda de clientes.*

**6. ¿Siente que hay coordinación en cada una de las áreas?**

Recepcionista: En algunas ocasiones si hay coordinación, pero hay veces que el área de limpieza llega un poco tarde, por ende el área de recepción tiene que hacer esperar al huésped hasta que limpien la habitación.

Camarera: En algunos momentos no hay coordinación

*Análisis: El personal afirma que en algunas ocasiones no hay coordinación debido a la impuntualidad de algunos colaboradores*

**7. ¿Considera usted que es necesario capacitaciones, para mejorar su desempeño laboral?**

Recepcionista: Sí es muy necesario recibir capacitaciones porque mejoraríamos la atención a nuestros clientes

Camarera: Sí, de esta manera podríamos brindar un mejor servicio al cliente.

*Análisis: El interés que el personal mostró por recibir capacitaciones fue positivo ya que consideran que es necesario para mejorar el nivel de servicio que brindan cada uno de ellos.*

**8. ¿Considera usted que se evalúe constantemente al personal para conocer su comportamiento hacia los huéspedes?**

Recepcionista: Considero que no lo creo necesario puesto que hasta el momento no se ha recibido queja alguna de los huéspedes.

Camarera: No se debe evaluar constantemente.

*Análisis: El personal considera que no debe ser evaluado constantemente, ya que aún no han recibido quejas de los clientes, erróneamente el personal tiene ésta opinión, pues la evaluación al personal nos permite conocer el desempeño de los mismo, así mismo, se observa la inexistencia de un manual o buzón de sugerencias, debido a ello el cliente o huésped no tiene forma de dar una opinión del servicio brindado.*

**9. ¿Conoce usted la misión, visión del hostel?**

Recepcionista: No, porque no se cuenta con tal información.

Camarera: Desconozco la misión, visión del Hostel.

*Análisis: El personal desconoce por completo dicha información, debido a que no existe ninguna filosofía empresarial dentro del Hostel, de tal manera que es necesario implementar la misión, visión del establecimiento.*

**10. ¿Tiene conocimiento sobre la herramienta 5 "S"?**

Recepcionista: No, pero me gustaría saber en qué consiste.

Camarera: No tengo conocimiento sobre las 5 "S".

*Análisis: El personal no tiene conocimiento sobre las 5" S", pero estarían dispuestas a capacitarse para contribuir a la propuesta de mejora.*

**11. ¿Considera usted que el área de trabajo se encuentra en condiciones óptimas (orden, limpieza) para su buen desempeño?**

Recepcionista: El área de recepción es muy amplia y cómoda, en cuanto a la ubicación de los estantes y armarios, no comparto la distribución de dichos muebles ya que son cosas innecesarias, puesto que solo se está utilizando uno de ellos para la documentación.

Camarera: El área de lavandería es muy pequeña por lo que es muy difícil tener todo muy organizado.

*Análisis: En cuanto al área de trabajo no se tiene un orden, por lo que se necesita aplicar herramientas que conlleven al adecuado manejo de las actividades realizadas por los colaboradores.*

**12. ¿Cuál es el proceso que utiliza al momento de realizar la limpieza de las habitaciones, existe un procedimiento escrito?**

Recepcionista: Para realizar la limpieza de las habitaciones no existe ningún procedimiento escrito, para esto nosotros esperamos que el huésped se retire del Hostal para proceder a la limpieza de la misma.

Camarera: Se espera la llamada de Recepción y se procede a limpiar la habitación desocupada, no hay ningún procedimiento escrito.

*Análisis: Las entrevistadas mencionan que las funciones no son específicas, debido a que no existe ningún manual de funciones, a la carencia de manuales y cambios continuos de personal, genera que dentro del establecimiento no se lleve un correcto orden de ejecución de procesos.*

## 4.2. Análisis descriptivo

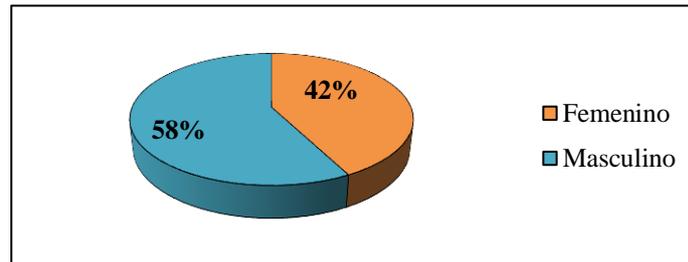
Resultados de la encuesta realizada a los huéspedes del Hostal Sagitario

**Tabla N° 8**

*Valoración respecto al sexo de las personas encuestadas. Hostal Sagitario 2019*

| Género    | Cantidad encuestados | Porcentaje (%) |
|-----------|----------------------|----------------|
| Femenino  | 25                   | 42%            |
| Masculino | 34                   | 58%            |
| Total     | 59                   | 100%           |

*Fuente: Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)*



**Figura 8.** Valoración respecto al sexo de las personas encuestadas  
*Fuente: Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)*

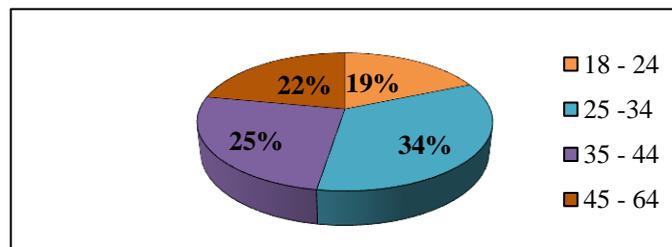
**Interpretación:** Del total de los clientes encuestados, el 42% son del sexo femenino y un 58 % son del sexo masculino.

**Tabla N° 9**

*Valoración respecto a la edad de las personas encuestadas. Hostal Sagitario 2019*

| Edad    | Cantidad encuestados | Porcentaje (%) |
|---------|----------------------|----------------|
| 18 - 24 | 11                   | 19%            |
| 25 -34  | 20                   | 34%            |
| 35 - 44 | 15                   | 25%            |
| 45 - 64 | 13                   | 22%            |
| Total   | 59                   | 100%           |

*Fuente: Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)*



**Figura 9.** Valoración respecto a la edad de las personas encuestadas  
*Fuente: Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)*

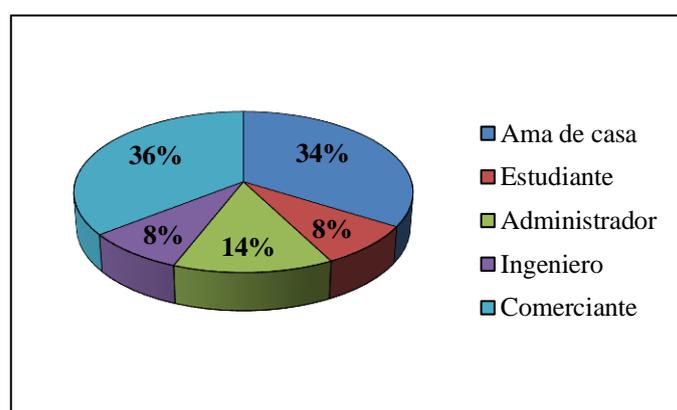
**Interpretación:** Del total de encuestados, el 34% indican tener la edad entre 25 a 34 años, el 25% con la edad de 35 a 44 años, el 22 % tiene de 45 a 64 años y el 19 % de 18 a 24 años.

**Tabla N°10**

*Valoración respecto a la ocupación de las personas encuestadas. Hostal Sagitario2019*

| Ocupación     | Cantidad encuestados | Porcentaje (%) |
|---------------|----------------------|----------------|
| Ama de casa   | 20                   | 34%            |
| Estudiante    | 5                    | 8%             |
| Administrador | 8                    | 14%            |
| Ingeniero     | 5                    | 8%             |
| Comerciante   | 21                   | 36%            |
| Total         | 59                   | 100%           |

*Fuente: Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)*



**Figura 10.** Valoración respecto a la edad de las personas encuestadas

*Fuente: Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)*

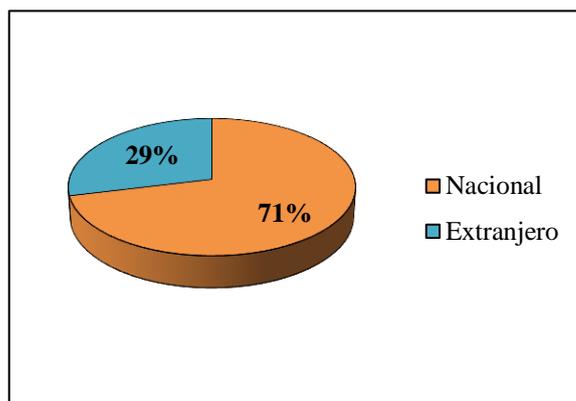
**Interpretación:** Del total de encuestados el 36% son comerciantes, el 34% indican ser ama de casa, el 14% son administradores que llegan a la ciudad de Chiclayo ya sea por negocio o conferencias, el 8 % son ingenieros y el otro 8% son estudiantes.

**Tabla N° 11**

*Valoración respecto al tipo de huésped. Hostal Sagitario2019*

| Tipo de huésped | Cantidad encuestados | Porcentaje (%) |
|-----------------|----------------------|----------------|
| Nacional        | 42                   | 71%            |
| Extranjero      | 17                   | 29%            |
| Total           | 59                   | 100%           |

*Fuente: Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)*



**Figura 11.** Valoración respecto al tipo de huésped  
**Fuente:** Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)

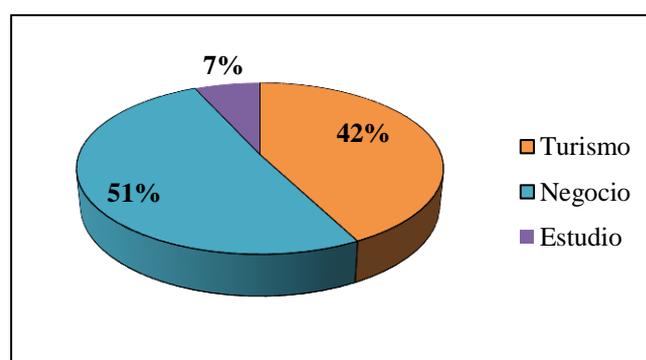
**Interpretación:** Del total de encuestados el 71% son Turistas Nacionales y el 29% de turistas extranjeros.

**Tabla N° 12**

*Valoración respecto al motivo de viaje. Hostal Sagitario2019*

| Motivo de viaje | Cantidad encuestados | Porcentaje (%) |
|-----------------|----------------------|----------------|
| Turismo         | 25                   | 42%            |
| Negocio         | 30                   | 51%            |
| Estudio         | 4                    | 7%             |
| Total           | 59                   | 100%           |

**Fuente:** Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)

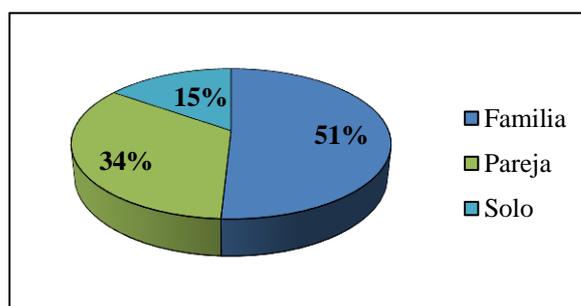


**Figura 12.** Valoración respecto al motivo de viaje  
**Fuente:** Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)

**Interpretación:** Del total de encuestados el 51% se hospeda por motivo de negocio, el 42% por turismo y el 7 % por motivo de estudios.

**Tabla N° 13***Valoración respecto a con quien viaja. Hostal Sagitario2019*

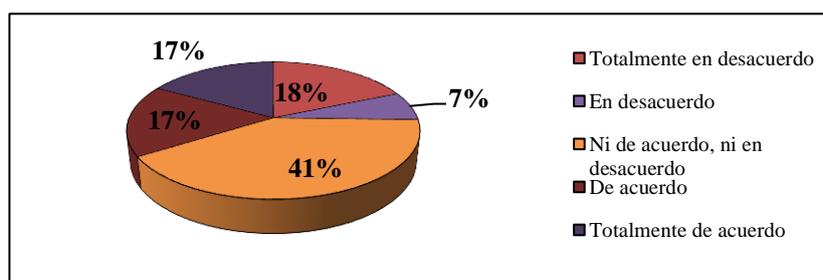
| Con quien viaja | Cantidad encuestados | Porcentaje (%) |
|-----------------|----------------------|----------------|
| Familia         | 30                   | 51%            |
| Pareja          | 20                   | 34%            |
| Solo            | 9                    | 15%            |
| Total           | 59                   | 100%           |

*Fuente: Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)***Figura 13.** Valoración respecto a con quien viaja*Fuente: Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)*

**Interpretación:** Del total de encuestados el 51% viaja con familia, el 34% viaja con pareja y el 15% viaja solo.

**Tabla N° 14***Valoración respecto a las facilidades y servicios. Hostal Sagitario2019*

| Alternativas                    | Cantidad encuestados | Porcentaje (%) |
|---------------------------------|----------------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo        | 11                   | 18%            |
| En desacuerdo                   | 4                    | 7%             |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 24                   | 41%            |
| De acuerdo                      | 10                   | 17%            |
| Totalmente de acuerdo           | 10                   | 17%            |
| Total                           | 59                   | 100%           |

*Fuente: Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)***Figura 14.** Valoración respecto a las facilidades y servicios*Fuente: Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)*

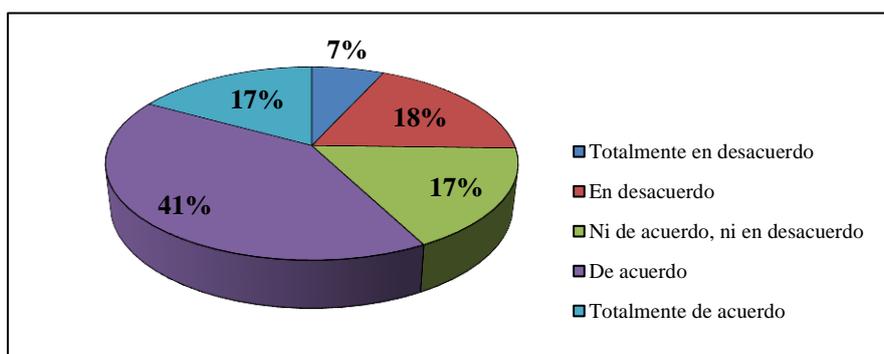
**Interpretación:** Del total de encuestados el 41% no está ni de acuerdo ni desacuerdo, el 17 % está de acuerdo, mientras que el 18 % está totalmente en desacuerdo.

**Tabla N°15**

*Valoración respecto a las habitaciones bien implementadas. Hostal Sagitario2019*

| Alternativa                     | Cantidad encuestados | Porcentaje (%) |
|---------------------------------|----------------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo        | 4                    | 7%             |
| En desacuerdo                   | 11                   | 18%            |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 10                   | 17%            |
| De acuerdo                      | 24                   | 41%            |
| Totalmente de acuerdo           | 10                   | 17%            |
| <b>Total</b>                    | <b>59</b>            | <b>100%</b>    |

*Fuente: Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)*



**Figura 15.** Valoración respecto a las habitaciones bien implementadas

*Fuente: Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)*

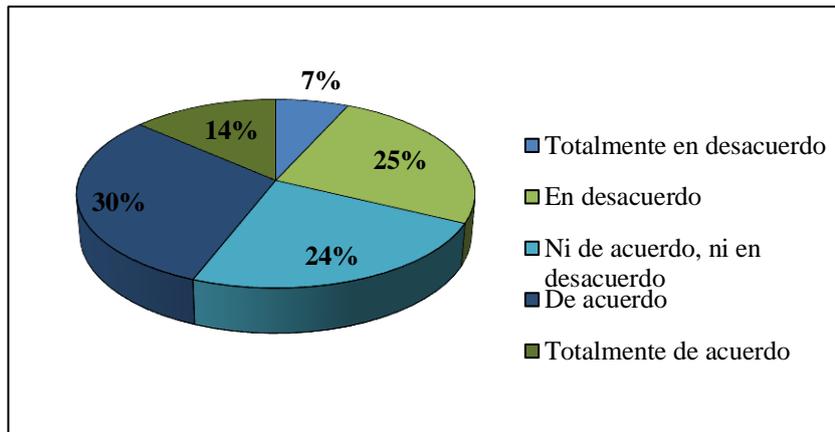
**Interpretación:** Del total de encuestados el 41% está de acuerdo, mientras que el 17% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 16**

*Valoración respecto a la limpieza de las habitaciones. Hostal Sagitario2019*

| Alternativa                     | Cantidad encuestados | Porcentaje (%) |
|---------------------------------|----------------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo        | 4                    | 7%             |
| En desacuerdo                   | 18                   | 25%            |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 14                   | 24%            |
| De acuerdo                      | 15                   | 30%            |
| Totalmente de acuerdo           | 8                    | 14%            |
| <b>Total</b>                    | <b>59</b>            | <b>100%</b>    |

*Fuente: Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)*



**Figura 16.** Valoración respecto a la limpieza de las habitaciones  
**Fuente:** Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)

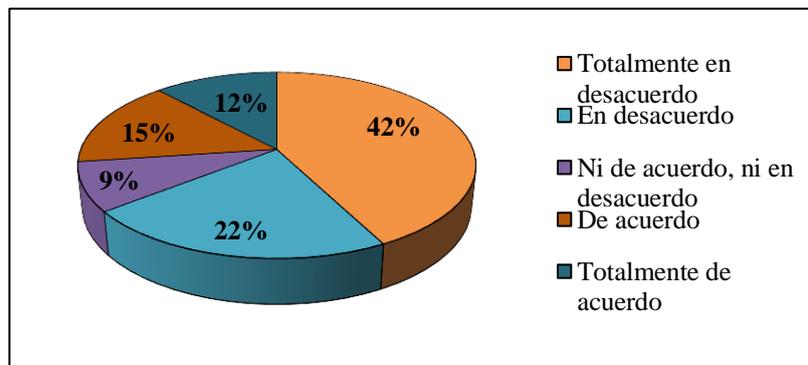
**Interpretación:** Del total de encuestados el 30% está de acuerdo que las habitaciones se encuentran limpias, el 25% está en desacuerdo, mientras que el 24% está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla N° 17**

*Valoración respecto a la presentación del personal. Hostal Sagitario2019*

| Alternativa                     | Cantidad encuestados | Porcentaje (%) |
|---------------------------------|----------------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo        | 25                   | 42%            |
| En desacuerdo                   | 13                   | 22%            |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 5                    | 9%             |
| De acuerdo                      | 9                    | 15%            |
| Totalmente de acuerdo           | 7                    | 12%            |
| Total                           | 59                   | 100%           |

**Fuente:** Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)



**Figura 17.** Valoración respecto a la presentación del personal  
**Fuente:** Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)

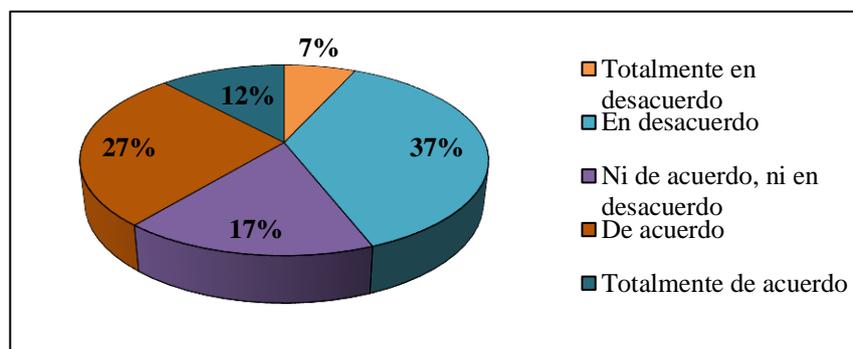
**Interpretación:** Del total de encuestados el 42% está totalmente en desacuerdo, el 22% en desacuerdo, mientras que el 15% está de acuerdo.

**Tabla N° 18**

*Valoración respecto al proceso del servicio. Hostal Sagitario2019*

| Alternativa                     | Cantidad encuestados | Porcentaje (%) |
|---------------------------------|----------------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo        | 4                    | 7%             |
| En desacuerdo                   | 22                   | 37%            |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 10                   | 17%            |
| De acuerdo                      | 16                   | 27%            |
| Totalmente de acuerdo           | 7                    | 12%            |
| <b>Total</b>                    | <b>59</b>            | <b>100%</b>    |

*Fuente: Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)*



**Figura 18.** Valoración con respecto al proceso del servicio  
*Fuente: Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)*

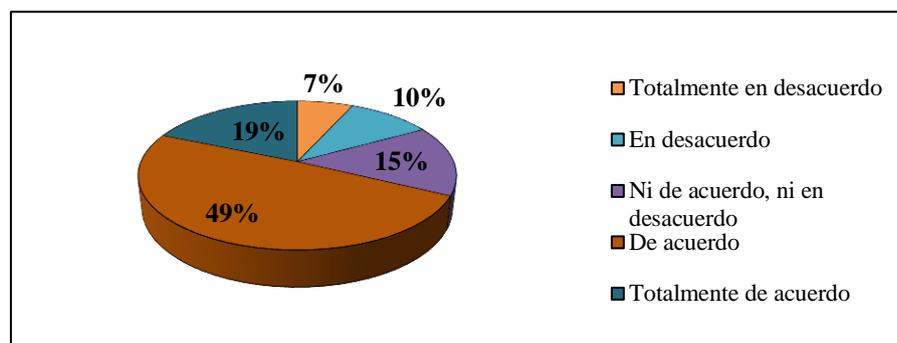
**Interpretación:** Del total de encuestados el 37% desacuerdo, el 27% de acuerdo, mientras que el 17% está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla N° 19**

*Valoración respecto a la accesibilidad de precio. Hostal Sagitario2019*

| Alternativa                     | Cantidad encuestados | Porcentaje (%) |
|---------------------------------|----------------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo        | 4                    | 7%             |
| En desacuerdo                   | 6                    | 10%            |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 9                    | 15%            |
| De acuerdo                      | 29                   | 49%            |
| Totalmente de acuerdo           | 11                   | 19%            |
| <b>Total</b>                    | <b>59</b>            | <b>100%</b>    |

*Fuente: Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)*



**Figura 19.** Valoración respecto a la accesibilidad de precios  
**Fuente:** Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)

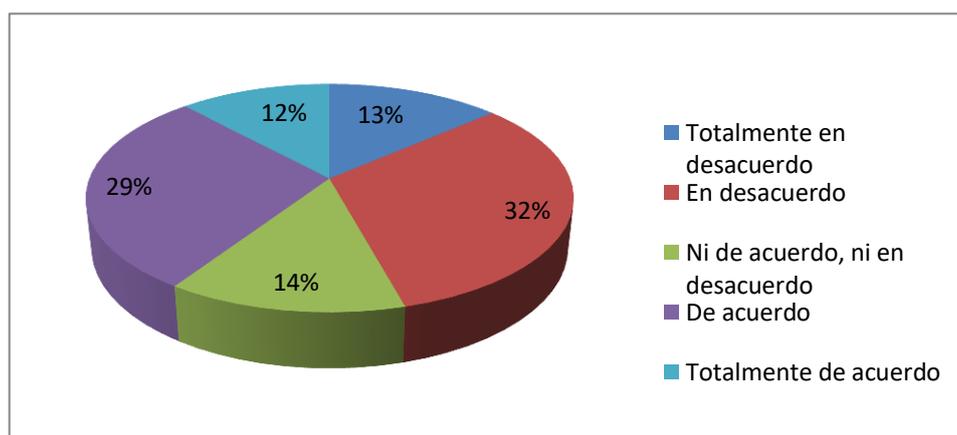
**Interpretación:** Del total de encuestados el 49% está de acuerdo que los precios de las habitaciones son accesibles, mientras que el 7% está totalmente en desacuerdo.

**Tabla N° 20**

*Valoración respecto a coordinación entre las áreas. Hostal Sagitario 2019*

| Alternativa                     | Cantidad encuestados | Porcentaje (%) |
|---------------------------------|----------------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo        | 5                    | 8%             |
| En desacuerdo                   | 19                   | 32%            |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 3                    | 5%             |
| De acuerdo                      | 24                   | 41%            |
| Totalmente de acuerdo           | 8                    | 14%            |
| <b>Total</b>                    | <b>59</b>            | <b>100%</b>    |

**Fuente:** Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)

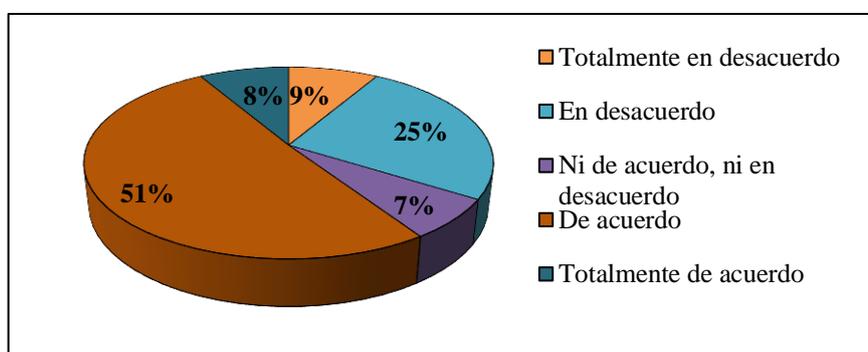


**Figura 20.** Valoración respecto a la edad de las personas encuestadas  
**Fuente:** Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)

**Interpretación:** Del total de encuestados el 41% opina que está de acuerdo que hay coordinación en las áreas, pero no hay mucha diferencia en cuanto a la percepción del cliente puesto que el 32% opina que no está de acuerdo.

**Tabla N° 21***Valoración respecto a disposición del personal. Hostal Sagitario2019*

| Alternativa                     | Cantidad encuestados | Porcentaje (%) |
|---------------------------------|----------------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo        | 5                    | 9%             |
| En desacuerdo                   | 15                   | 25%            |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 4                    | 7%             |
| De acuerdo                      | 30                   | 51%            |
| Totalmente de acuerdo           | 5                    | 8%             |
| <b>Total</b>                    | <b>59</b>            | <b>100%</b>    |

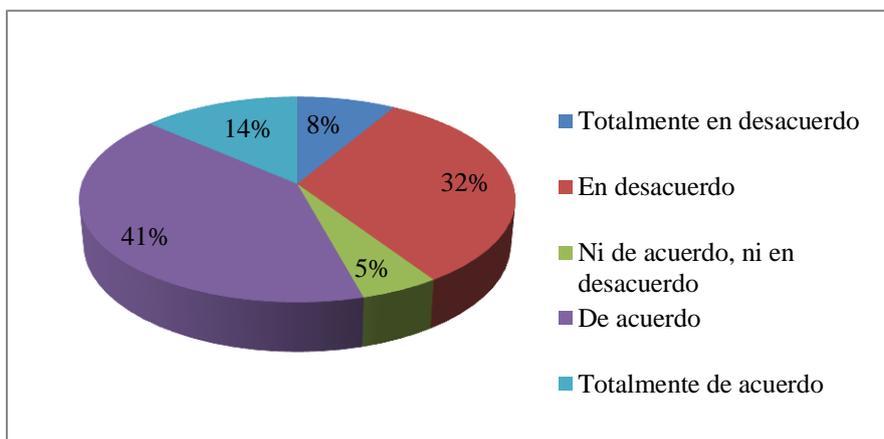
*Fuente: Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)***Figura 21.** Valoración respecto a disposición del personal*Fuente: Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)*

**Interpretación:** El 51 % de los encuestados está de acuerdo que los colaboradores del Hostal están dispuestos a ayudarlo, lo que es un punto a favor para el establecimiento.

**Tabla N° 22***Valoración respecto a ubicación. Hostal Sagitario2019*

| Alternativa                     | Cantidad encuestados | Porcentaje (%) |
|---------------------------------|----------------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo        | 4                    | 8%             |
| En desacuerdo                   | 8                    | 32%            |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 3                    | 5%             |
| De acuerdo                      | 33                   | 41%            |
| Totalmente de acuerdo           | 11                   | 14%            |
| <b>Total</b>                    | <b>59</b>            | <b>100%</b>    |

*Fuente: Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)*



**Figura 22.** Valoración respecto a ubicación  
**Fuente:** Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)

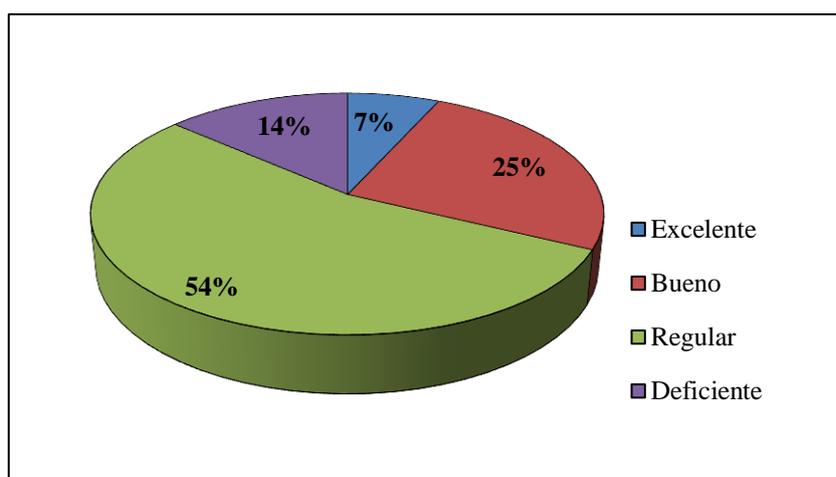
**Interpretación:** Del total de encuestados el mayor porcentaje es (56%) puesto que está de acuerdo que el Hostal se encuentra ubicado en una zona estratégica.

**Tabla N° 23**

*Valoración respecto al servicio. Hostal Sagitario2019*

| Alternativa | Cantidad encuestados | Porcentaje (%) |
|-------------|----------------------|----------------|
| Excelente   | 4                    | 7%             |
| Bueno       | 15                   | 25%            |
| Regular     | 32                   | 54%            |
| Deficiente  | 8                    | 14%            |
| Total       | <b>59</b>            | 100%           |

**Fuente:** Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)



**Figura 23.** Valoración respecto al servicio  
**Fuente:** Cuestionario elaboración propia. Bances (2019)

**Interpretación:** Del total de encuestados el 54% afirma que recibe un servicio regular, mientras que el 7% de los encuestados recibe un excelente servicio.

### **4.3. Propuesta de la Investigación**

#### **4.3.1. Datos generales de la empresa**

- Razón Social de la Empresa: “HOSTAL SAGITARIO ★ ”
- RUC: 10167682451
- Propietaria: María Esther Tapia Becerra de Estela.
- Teléfono de la Institución: 998270460
- Actividades de la Empresa: Brinda servicio de alojamiento
- Ubicación: Av. Fernando Belaunde 401 Urb. La primavera – Chiclayo.
- Precios por habitación:
  - Hora: S/. 20.00
  - Día: S/. 40.00
- Servicios:

Habitaciones simples, dobles y matrimoniales, muy cómodas y modernas. Cada una de ellas cuenta con:

  - Baño propio
  - Agua caliente
  - Televisor Led 32' color con cable
  - Wi-Fi
  - Servicio de Lavandería

#### **4.3.2. Elaboración de la propuesta de la filosofía Kaizen aplicado a las 5 "S"**

##### **4.3.2.1. Introducción**

El ser humano es considerado el activo más valioso e importante de toda empresa, por ser éste, el motor principal mediante el cual se realizan las diferentes actividades requeridas por la misma. La capacitación y desarrollo profesional de los empleados, en todo tipo de empresa, es de suma importancia, por lo cual resulta fundamental la estructuración de planes que favorezcan este proceso. La propuesta de Mejora Continua para el desarrollo del personal del Hostal Sagitario, está orientado a servir como una herramienta que contribuya a incrementar continuamente la eficiencia del personal, mejorando la calidad de los servicios que éste presta, permitiéndoles ser gestores de calidad y competitividad; satisfaciendo las expectativas de los clientes; a fin de lograr las metas propuestas por la empresa.

##### **4.3.2.2. Justificación**

La filosofía Kaizen sugiere profundos enfoques estratégicos, en los cuales la educación – capacitación, la mejora continua en los procesos y la administración participativa

constituyen ejes primordiales. Como filosofía, el Kaizen es una forma de vida y de ver la vida. Una forma de búsqueda incesante de mejoramiento destinado a superar continuamente sus propios niveles de performance, y de lograr mayores niveles de satisfacción para el consumidor

En este mundo de constantes cambios, las empresas enfrentan grandes desafíos que las obligan a modernizar sus labores administrativas, con el fin de guiar a su personal hacia la realización de sus actividades de forma más eficiente. Hoy en día, para lograr sobrevivir total o parcialmente en el mercado, es de vital importancia que las empresas brinden especial atención a la administración de los recursos humanos, ya que esto les permitirá innovar en la satisfacción de las necesidades de su personal y con ello las de sus clientes.

El hostel Sagitario, por considerarse nuevo en el mercado, necesita establecer un plan que promueva cambios que beneficien e involucren a todos los que laboran dentro de ella, para lograr alcanzar un posicionamiento de mercado; que le permita crecer y constituirse en el preferido de los clientes.

Con la propuesta del Kaizen en el hostel se busca involucrar a toda la empresa y sus componentes en el mejoramiento continuo para que ésta pueda superar a la competencia en niveles de calidad elevando sus estándares de servicio; éstas constituyen razones suficientes para proponer esta filosofía en la empresa, se mejoraría las deficiencias y se dejaría un aporte efectivo a la institución al eliminar todo aquello que impide un mejor servicio al huésped.

#### **4.3.2.3. Generalidades de la propuesta**

##### **4.3.2.3.1. Objetivo General**

Diseñar la propuesta de mejora continua Kaizen aplicado a las 5 S, para el servicio al cliente en el Hostel Sagitario.

##### **4.3.2.3.2. Objetivos Específicos.**

- Realizar un análisis FODA aplicado a las 5 "S" para seguir los lineamientos necesarios y ponerlos en práctica, de tal forma que desarrollen efectivamente sus actividades.
- Elaborar un diagrama de flujo para el proceso del check in y check out de los huéspedes
- Diseñar nuevas estrategias para mejorar el servicio aplicando la herramienta 5 "S".

##### **4.3.2.4. Diagnóstico FODA aplicando las 5 "S"**

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación

estratégica de una organización determinada. Thompson (1998), establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

En la presente investigación se realizó un análisis FODA aplicando la herramienta 5 "S" para que el personal del establecimiento conozca sus debilidades, fortalezas y sepa que oportunidades aprovechar para enfrentar las posibles amenazas.

**Tabla N° 24**

*Análisis FODA para el Hostal Sagitario aplicando las 5 "S".*

| 5"S"          | FORTALEZAS   | DEBILIDADES  |
|---------------|--|--|
| <b>Seiri</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instalaciones físicas cumplen los requisitos necesarios para llevar a cabo las actividades del servicio de manera adecuada, así como también proporciona las condiciones para generar un ambiente de trabajo agradable.</li> <li>• Existe el equipo y herramientas de trabajo necesarias para llevar a cabo todas las actividades, ya que cuentan con la tecnología y ambientes amplios para las capacitaciones al personal.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería dispersa.</li> <li>• Folletos obsoletos</li> <li>• Expedientes sobre escritorios</li> <li>• Mobiliarios obsoletos</li> <li>• Archiveros no ordenados</li> </ul>   |
| <b>Seiton</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A pesar de no tener una adecuada organización los colaboradores del hostal realizan el trabajo de manera adecuada, garantizando al menos cubrir las necesidades del cliente.</li> <li>• Se atienden las sugerencias y quejas del cliente en el momento en el que éste presenta la no conformidad.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La documentación no está organizada</li> <li>• No hay ningún archivo de datos del huésped en el equipo de computo</li> <li>• No existen acciones preventivas y correctivas para la mejora de los procesos.</li> </ul> |
| <b>Seiso</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con equipo de oficina</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La basura no se clasifica</li> </ul>  |

|                 |  |  |
|-----------------|--|--|
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenities para la estadía del huésped</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los escritorios y muebles en ocasiones no están limpios</li> </ul>  |
| <b>Seiketsu</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal está comprometido para llevar a cabo la propuesta de mejora continua y estar de acuerdo para las evaluaciones respectivas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con manual de funciones para las actividades que se deben realizar</li> <li>• Recurso humano sin capacitación.</li> <li>• No manejan el idioma inglés</li> <li>• No cuenta con uniforme que distinga al personal.</li> </ul> |
| <b>Shitsuke</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal comprometido con la herramienta 5 "S".</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta resistencia al cambio.</li> </ul>  |

| 5 "S"           | OPORTUNIDADES  | AMENAZAS  |
|-----------------|--|---|
| <b>Seiri</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones amplias.</li> <li>• Agradable ambiente de trabajo.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retrasos en el proceso del check in y check out.</li> </ul>  |
| <b>Seiton</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder organizar la información.</li> <li>• Áreas adecuadas a las necesidades de los colaboradores.</li> <li>• Obtención de mobiliario.</li> <li>• Acceso a tecnología.</li> <li>• Incremento del turismo en la región.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo conocimiento en el ámbito turístico.</li> </ul>   |
| <b>Seiso</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder tener oficinas Limpias.</li> <li>• Acceso a la información y documentación.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdida de interés por parte del personal al no dejar ordenado y limpio su lugar de trabajo.</li> <li>• Mala imagen del Hostal.</li> </ul> |
| <b>Seiketsu</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación constante del personal.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación desfasada del</li> </ul>  |

|                 |  |   |
|-----------------|--|---|
|                 |  | personal  |
| <b>Shitsuke</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos estandarizados</li> <li>• Evaluaciones constantes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfacción en el ambiente de trabajo.</li> <li>• Bajos índices de estadías en el Hostal</li> </ul> |

*Fuente: Hostal Sagitario*

#### 4.3.2.5. Propuesta de Misión y visión para el Hostal Sagitario.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas, (Thompson 2006 p. 4).

- **Misión:** Somos un hostel que brinda hospitalidad a turistas nacionales y extranjeros, empresarios y demás clientes que requieran de nuestros servicios, contamos con habitaciones confortables, áreas limpias y seguridad las 24 horas del día; así también, personal motivado que brinda una atención individualizada.

Elaboración propia

Para Fleitman (2006), en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (P. 283).

- **Visión:** El Hostal Sagitario tiene la visión de lograr un liderazgo dentro del grupo hotelero; así también, lograr obtener la categoría del mismo rubro y ser la primera opción de los clientes, logrando satisfacer plenamente sus necesidades.

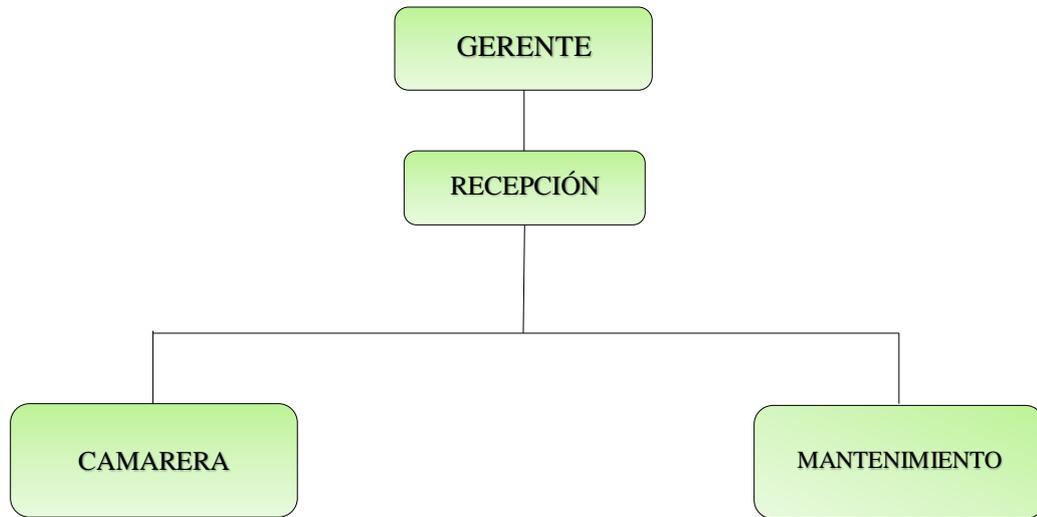
Elaboración propia

#### 4.3.2.6. Propuesta de organigrama estructural para el Hostal Sagitario

El organigrama elaborado es un instrumento de análisis que nos permite detectar las fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones; estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad entre sí.

El Gerente es la persona encargada de la dirección del Hostal, el recepcionista se encargará de realizar el check in y check out de los huéspedes, el personal de mantenimiento

será la persona encargada de la limpieza de las áreas (habitaciones, escaleras, pasillos, baños), la camarera se encargará de mantener limpias las sábanas, cubre camas, toallas.



*Figura 24. Organigrama estructural del Hostal Sagitario*  
*Fuente: Hostal Sagitario*

#### **4.3.2.7. Propuesta del flujograma de proceso para el Hostal Sagitario.**

Consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos. Según Gómez (2016), un diagrama expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. (p. 53). La elaboración del Flujograma de Check in – Check out, agiliza el proceso de registro de los huéspedes, de tal manera facilita el trabajo del Recepcionista, brindando así una buena atención al cliente.

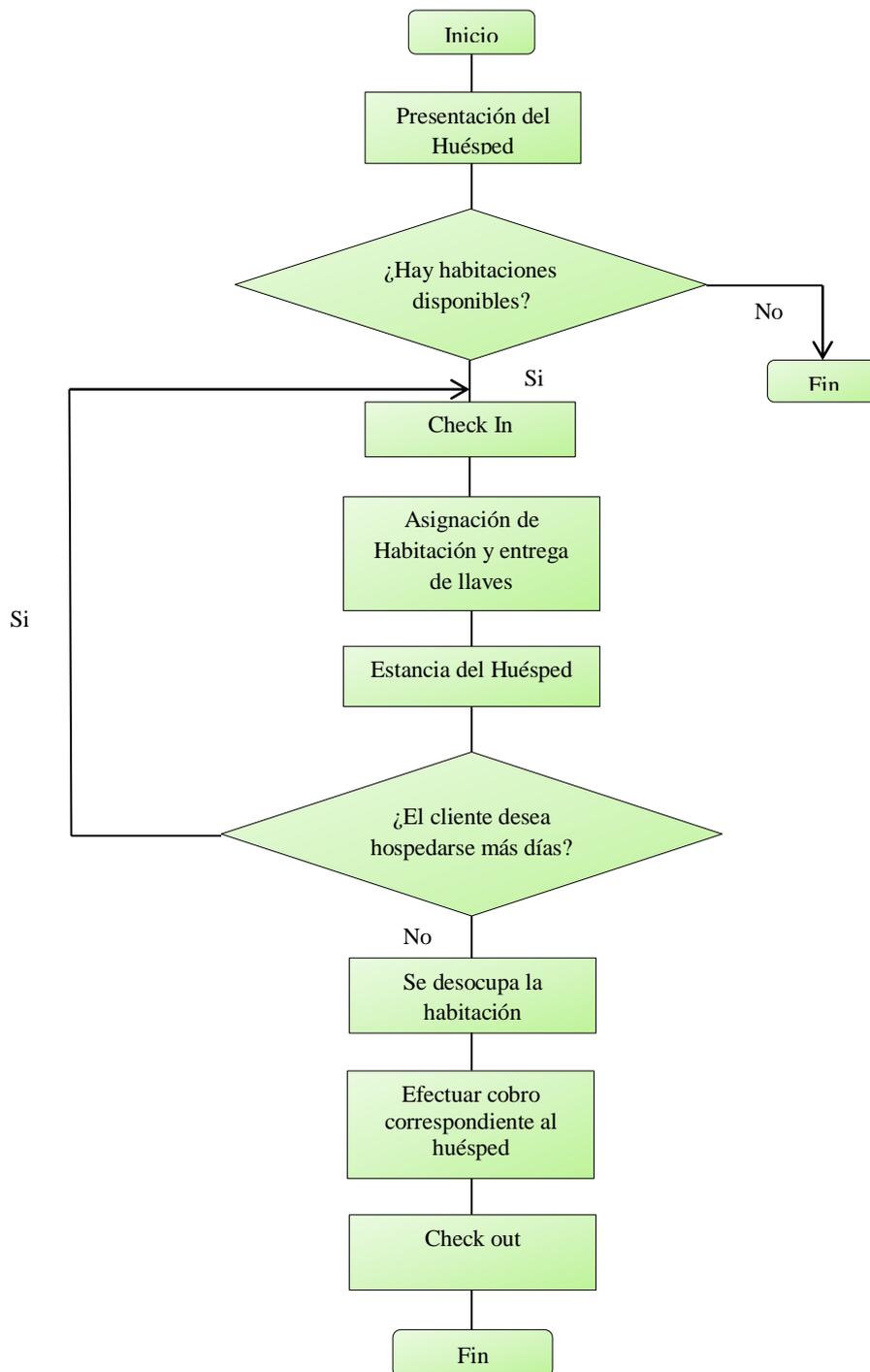


Figura 25. Flujograma del proceso check in – check out para el Hostal Sagitario

*Fuente: Hostal Sagitario*

#### 4.3.2.8. Propuesta para mejorar el servicio aplicando las 5 S

Teniendo como base el diagnóstico realizado, la propuesta de mejora continua a través de Kaizen se detallará las estrategias aplicando la herramienta 5 S, a las causa, es decir la falta de manejo en cuanto al uso de tecnología para el registro del huésped y capacitación a los colaboradores para propiciar el cambio de actitud hacia una mejora continua a través de la aplicación de estrategias. Proveer al trabajador herramientas que le permitan optimizar los estándares de calidad, reducir tiempos en procedimientos, habilidad en la operación de

sistemas de reservación para el huésped, mejorar las relaciones interpersonales con los clientes representada en un plan de acción.



Figura 26. Seiri. López (2011).

Con base en el poco manejo de información respecto a los datos del huésped se propone realizar una clasificación a través del archivo escrito (Libro de registro de huéspedes).

**Tabla N° 25:**

*Seiri*

| <b>Estrategia</b>       | <b>Clasificar – Seiri</b>   |
|-------------------------|---|
| <b>Objetivo</b>         | <b>Clasificar los datos de los clientes</b>   |
| <b>¿Cómo aplicarlo?</b> | <p>Separar los registros de huéspedes según:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar por tipo de huésped (Nacional o extranjero).</li> <li>• Creación de un archivo Excel con la base de los registros encontrados, con los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre del huésped.</li> <li>- Teléfono.</li> <li>- Correo electrónico.</li> <li>- Fecha de ingreso</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Beneficios</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un registro tecnológico (virtual) de los clientes que se hospedan en el Hostal Sagitario.</li> <li>• Permite realizar análisis de información.</li> <li>• Aplicar estrategia de publicidad.</li> </ul>   |
| <b>Responsable</b>      | Gerente y/o Recepcionista   |

Fuente: Hostal Sagitario



Figura 27. Seiton., López (2011).

Después de depurar la base de datos y reubicar la información se propone tipificar la base de datos según estadía frecuentes al Hostal.

**Tabla N° 26:**

*Seiton*

| <b>Estrategia</b>       | <b>Ordenar – Seiton</b>  |
|-------------------------|--|
| <b>Objetivo</b>         | <b>Ordenar base de datos</b>   |
| <b>¿Cómo aplicarlo?</b> | <p><b>Tipificar a los huéspedes así:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente Activo: Cuya última estadía haya sido en el mes.</li> <li>• Cliente inactivo: Con posibilidad de recuperarlo con el fin de que solicite nuevamente el servicio.</li> <li>• Fijar la ubicación del archivo, separarlos por carpetas, para obtener un orden de los datos.</li> </ul> |
| <b>Beneficios</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita el rápido acceso a la información.</li> <li>• Permite realizar campañas diferenciadas por temporada.</li> <li>• Cualquier colaborador puede acceder a la información de manera ágil.</li> <li>• Facilita la elaboración de informes.</li> </ul>  |
| <b>Responsable</b>      | Gerente y/o Recepcionista  |

Fuente: Hostal Sagitario.



Figura 28. Seiso. López (2011)

En esta acción se procederá a definir la aplicación de métodos, horarios y responsables con fechas de como ejecutar la actividad, esto permita una mejor planificación.

**Tabla N° 27:**

*Seiso*

| <b>Estrategia</b>       | <b>Limpiar Seiso</b>   |
|-------------------------|--|
| <b>Objetivo</b>         | <b>Limpiar con indicadores de procesos</b>   |
| <b>¿Cómo aplicarlo?</b> | <b>Preparar el manual con los procesos de datos de los clientes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar y dar a conocer los procedimientos ya desarrollados de la actividad.</li><li>• Fijar horarios y responsables del registro de las bases de datos.</li></ul> |
| <b>Beneficios</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora el tiempo de ejecución de las actividades.</li><li>• Permite que cualquier colaborador pueda realizar la actividad.</li><li>• La calidad del servicio se mejorará.</li></ul>  |
| <b>Responsable</b>      | Gerente - Recepcionista  |

Fuente: Hostal Sagitario



*Figura 29. Seiketsu. López (2011)*

Con esta acción se pretende mantener lo alcanzado con las tres acciones iniciales, es por ello que mediante alertas y seguimiento a los procedimientos normalizados se logrará instituir una estandarización y por ende el éxito del programa.

**Tabla N° 28:**

*Seiketsu*

| <b>Estrategia</b>       | <b>Mantener Seiketsu</b>  |
|-------------------------|---|
| <b>Objetivo</b>         | <b>Mantener con alertas y seguimiento</b>   |
| <b>¿Cómo aplicarlo?</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer tareas y responsabilidades de la actividad a realizar.</li><li>• Establecer rutinas en las actividades de contacto con los huéspedes, por ejemplo, llamarlos para brindarle ofertas, como descuentos, publicidad, entre otros.</li></ul> |
| <b>Beneficios</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Se evitan errores o fallas en las actividades que se programarán con los huéspedes.</li><li>• Incrementa la productividad y la calidad de la actividad.</li></ul>   |
| <b>Responsable</b>      | Gerente - Recepcionista   |

Fuente: Hostal Sagitario



*Figura 30. Shitsuke. López (2011)*

Finalmente, la acción de Shitsuke permitirá al Hostal establecer mecanismos para controlar la correcta y permanente aplicación de la filosofía 5s, velando por el mantenimiento coherente y disciplinado de la realización de la actividad.

**Tabla N° 29:**

*Shitsuke*

| <b>Estrategia</b>       | <b>Disciplina Shitsuke</b>  |
|-------------------------|---|
| <b>Objetivo</b>         | Mantener el programa Excel actualizado  |
| <b>¿Cómo aplicarlo?</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión semanal de los registros de huéspedes por parte de</li></ul> |

|                    |   |
|--------------------|---|
|                    | la Gerente.   |
|                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender la importancia de la ejecución de la filosofía para tener un impacto positivo con los huéspedes y por ende lograr fidelizarlos.</li> </ul>        |
| <b>Beneficios</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea un ambiente de compromiso y de responsabilidad.</li> <li>• Se genera trabajo de calidad</li> <li>• Se incrementa la motivación con la labor.</li> </ul> |
| <b>Responsable</b> | Gerente   |

Fuente: Hostal Sagitario

#### 4.3.2.9. Participación activa de los clientes

Las empresas no están libres de cualquier dependencia del exterior. Ningún proceso de mejoramiento en la empresa puede dejar de lado las contribuciones que hagan los clientes sobre el servicio que reciben. Ya que no es posible esperar que alguien satisfaga los requerimientos si no los conoce a fondo, se debe implementar una comunicación entre la empresa y los clientes, porque son ellos los principales protagonistas en el proceso del servicio que brinda la empresa.

##### 4.3.2.9.1. Promover la participación de los clientes

La comunicación debe realizarse de manera eficaz y continua, para así garantizar mejoras en el servicio al cliente. Para esto el hostel debe empezar a utilizar mecanismos que garanticen un mejor contacto de los clientes con el personal. Para esto se puede hacer uso de los siguientes métodos:

**Buzón de sugerencias:** para conocer lo que el cliente quiere recibir y no se le ha dado, se utilizará un buzón de sugerencias el cual será colocado en un lugar visible donde los clientes puedan tener acceso y depositar sus sugerencias cuando visitan las instalaciones del hostel sagitario. (Ver anexo N° 09 Pág. 92).

##### **Seguimiento a las inquietudes presentadas por los clientes**

El comité de gestión de la mejora continua deberá procurar que el tiempo para responder a las quejas de los clientes y ofrecer compensaciones sea corto para disminuir la insatisfacción y asegurar la fidelidad de los clientes, debe mostrarse interés por brindar un buen servicio.

##### 4.3.2.10. Propuesta de capacitación al personal

Implementar un programa de capacitación implica un compromiso desde la gerencia, ya que transmitirán la metodología a todo el personal de la organización. Entre sus funciones se encuentra la de generar un compromiso continuo mediante la participación de todos, así

mismo se encarga de supervisar y dar seguimiento en cada etapa, desarrollando estrategias y actividades, así también delegando a responsables encargados y utilizando los recursos necesarios.

**Tabla N° 30:**

*Programa de capacitación*

| <b>Estrategia</b>   | <b>Actividad</b>   | <b>Responsable</b>                        | <b>Recursos</b>   | <b>Tiempo</b> |
|---|--|---|---|---------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar relaciones interpersonales con los colaboradores del hostel sagitario.</li> <li>Compañerismo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Charlas de Motivación</li> </ul>  | Gerente                                   | Humanos<br>Materiales                                       |               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un programa de formación de los empleados hacia la mejora continua</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición sobre mejora continua</li> <li>Definir la mejora continua</li> <li>Definir los principios de la mejora</li> <li>Definir términos a utilizar</li> <li>Dar a conocer los indicadores de mejoras</li> </ul> | Facilitador de mejora continua<br>Gerente | Instalaciones adecuadas, financieros, humanos, tecnológicos | 1 mes aprox.  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el nivel del servicio al cliente</li> </ul>  | Exposición sobre técnicas de servicio al cliente: <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de quejas</li> <li>Fidelización de clientes, etc.</li> </ul> Dinámica entre los colaboradores  | Facilitador de servicio al cliente        | Instalaciones adecuadas, financieros, humanos, tecnológicos |               |

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.3.2.10.1. Plan de acción para la implementación de la propuesta.

Las actividades que se realizará son las siguientes:

- Convocar a todos los involucrados en la actividad.
- Establecer un cronograma de actividades.
- Elaborar los documentos y bases requeridas.
- Diseñar indicadores de medición y de control.
- Capacitar en la filosofía Kaizen y herramienta 5 s.
- Comunicar la información con los colaboradores involucrados.

Los recursos que se necesita para lograr el plan de acción son los siguientes: Instalaciones del Hostal, material y equipo, computador, impresora, papelería, Internet, y archivos, lo cual demandará aproximadamente 1 mes para realizar dicha propuesta.

**Tabla N° 31:**

*Fases para el plan de acción*

| <b>Estrategia</b> | <b>Actividad</b>                             | <b>Meta</b>  | <b>Tiempo de ejecución</b> | <b>Responsable</b>                        |
|-------------------|--|--|----------------------------|---|
| <b>Seiri</b>      | Clasificar la base de datos de los huéspedes | Garantizar la correcta creación de un archivo Excel de los huéspedes que en algún momento se hospedaron en el hostal | 2 semanas                  | Gerente<br>Recepcionista                  |
| <b>Seiton</b>     | Ordenar la base de datos de los huéspedes    | Tipificar a los huéspedes según a su última estadía  | 1 semana                   | Gerente<br>Recepcionista                  |
| <b>Seiso</b>      | Limpiar con indicadores de proceso           | Definir métodos, horarios y responsables del registro de datos y mantenimiento de habitaciones                       | 3 días                     | Gerente<br>Recepcionista<br>Mantenimiento |
| <b>Seiketsu</b>   | Mantener con alertas y seguimiento           | Revisión semanal o mensual por parte de la gerente   | 4 días                     | Gerente                                   |

|                 |   |                                   |  |
|-----------------|---|-----------------------------------|--|
| <b>Shitsuke</b> | Disciplina con Realizar examen de Gerente | evaluaciones con evaluación 1 día |  |
|                 | mensuales                                 |                                   |  |

*Fuente: Elaboración propia*

### **Tabla N° 32:**

*Costos para la implementación 5 S*

| <b>Inversión para la aplicación de las 5 s</b>                                 |                  |
|--|------------------|
| Papelería para la capacitación   | S/. 30.00        |
| Material para la exhibición de fotos y contenido de las 5 S                    | S/. 15.00        |
| Costo del facilitador para capacitación de servicio al cliente en dos sesiones | S/. 400.00       |
| Costo del facilitador para capacitación de metodología 5 S                     | S/. 400.00       |
| <b>Costo total</b>   | <b>S/.845.00</b> |

*Fuente: Elaboración propia*

#### **4.3.2.10.2. Establecer reconocimientos para el personal**

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores, esto se puede lograr brindando reconocimiento a los empleados y estimulándolos para que pongan empeño en alcanzar las metas, ya que los seres humanos necesitan ser reconocidos cuando realizan un esfuerzo. El salario es el reconocimiento al esfuerzo realizado e invertido en las tareas y actividades que se realizan dentro de la empresa.

Para poder desarrollar un proceso de reconocimiento se deben cumplir con ciertos requisitos:

- Dar un reconocimiento a los empleados que realicen aportaciones sobresalientes a la empresa.
- Dar muestra de agradecimiento por un buen desempeño
- Mejorar la moral mediante el empleo adecuado del reconocimiento.

El reconocimiento es importante en toda empresa para que los colaboradores estén satisfechos y se sientan comprometidos con su trabajo. Hay diferentes tipos de reconocimientos que pueden aplicarse en el Hostal Sagitario, entre los cuales podemos

mencionar: estímulos Psicológicos que no implican costos económicos y los estímulos materiales.

Los incentivos Psicológicos pueden ser: un reconocimiento público a los empleados que realizan aportaciones valiosas el cual da una sensación de triunfo al equipo, además, se tiene el reconocimiento verbal en una reunión de la empresa cuando se trate el tema de mejora continua este consiste en hacer sentir importante al empleado dentro de la empresa, también se puede colocar una cartelera informativa en las instalaciones de la empresa con los logros o aportaciones de la persona, otra alternativa es identificar el empleado del año, es decir, aquel que realizó mayores aportaciones, igualmente se puede realizar esta actividad mensualmente. Asimismo es un buen motivador el recordar los cumpleaños del mes para que el personal conozca la importancia que tiene dentro de la organización.

Con respecto a los incentivos materiales existe una diversidad que se puede aplicar como por ejemplo la entrega de cartas de reconocimiento de parte del gerente por una labor bien hecha puede tener mucho efecto ya sea enviándola a su casa o personalmente, otras opciones de reconocimiento son dar un almuerzo o cena al equipo para reconocer algún logro específico, de igual manera la entrega de algún regalo conmemorativo al logro o aportación, o incluso una tarjeta de felicitación por su cumpleaños.

**Tabla N° 33:**

*Listado de incentivos*

| <b>Incentivo</b> | <b>Tipo de incentivo</b>   |
|------------------|--|
| Psicológico      | Reconocimiento verbal en una reunión de la empresa<br>Colaborador del año<br>Felicitaciones por sus cumpleaños<br>Colocar un cartel informativo en las instalaciones del hostel con los logros y aportaciones del colaborador<br>Carta de reconocimiento enviada a su casa |
| Materiales       | Dar un almuerzo o cena al equipo de trabajo<br>Tarjeta de felicitación por su cumpleaños   |

*Fuente: Elaboración propia*

**4.3.2.11. Resultados esperados**

Queda de manifiesto que la cultura de servicio de calidad cada día crece más y se extiende con mayor profundidad hacia los diferentes campos de la vida económica y social.

El seguimiento de la metodología como proyecto exitoso corresponderá al mando gerencial, y colaboradores hacia el interior de la metodología en función de la implementación.

El éxito de la metodología implica necesariamente no perder de vista sus orígenes en cualquier etapa de la aplicación y recordar que se aplica como proceso técnico de clasificación, organización, limpieza, estandarización y disciplina, la base que construye el aspecto formativo está dado por la cultura de las 5 s. Para que se considere exitosa su aplicación el planteamiento que tiene que darse debe enfocarse al aspecto formativo, utilizando como medio el aspecto técnico, teniendo mucho cuidado en la selección de herramientas y materiales para su aplicación; de lo contrario, los resultados sólo serán a corto plazo.

Los resultados no dependen exclusivamente de la técnica, sino de las habilidades y conocimientos de los involucrados. debe buscarse no alterar los pasos de la metodología general ya que su desarrollo, más que secuencia, es sumatorio. Considero que una de las principales limitantes de la metodología es su dualidad (técnica y cultura), ya que en un momento dado no quedan bien comprendidos sus objetivos y las formas de su aplicación, en los resultados obtenidos mediante el diagnóstico se observa que existe una carencia de elementos necesarios para el buen funcionamiento; sin embargo, se refleja un potencial de oportunidades que podrían ser la pauta para emprender acciones de mejora en el hostel las cuales serán la base para la implementación de la metodología 5 S.

- Se espera una mejor relación entre colaboradores y la gerente.
- Mediante los programas de capacitación el personal se sentirá capaz de poder brindar un buen servicio al cliente, puesto que se sentirá comprometido con el programa de mejora, así mismo se sentirá parte de la empresa, trabajarán en equipos para el cumplimiento de metas.
- Se mejorará la relación con los clientes, ya que se obtendrá una base de datos de los clientes para poder aplicar estrategias de fidelización.

## **V. Discusión**

### **5.1. Análisis e interpretación de los resultados**

Las variables incluidas en la propuesta resultaron ser estadísticamente significativas, puesto que en el análisis del estudio resultó que la metodología Kaizen es de suma importancia para mejorar la calidad de servicio.

- Respecto a la entrevista que se realizó a la Gerente del Hostal en cuanto a la metodología Kaizen:

La Gerente indica estar de acuerdo que la propuesta de la metodología Kaizen aportará mucho a su establecimiento, también, proponer un manual de funciones, organigrama estructural, limpieza, orden y disciplina constante por parte de todos los colaboradores obteniendo mejores resultados para la empresa. Así mismo, la gerente está de acuerdo que se evalué al personal

- Respecto a la entrevista que se realizó al personal del Hostal:

El personal está dispuesto a colaborar y participar en el plan de mejora, ya que están de acuerdo en recibir la capacitación necesaria para cumplir los objetivos propuestos.

En el análisis de la entrevista aplicada a la gerente y al personal se determinó en una de las preguntas que si era realmente necesario aplicar evaluaciones constantes para medir el conocimiento de los colaboradores y limpieza constante de las habitaciones. Lo cual llegó al resultado siguiente; la gerente si considera conveniente evaluar al personal, mientras que el personal no cree conveniente realizar evaluaciones constantes tanto de conocimientos y limpieza, Lemus, Ochoa y Colocho(2007) en su investigación afirmar que entre el 26 y 50% de los huéspedes regresarán pero si se realiza un examen de chequeo físico del hotel (p.6).

- Respecto a la encuesta aplicada a los Huéspedes del Hostal Sagitario:

En el análisis respecto a la pregunta si el Hostal tiene habitaciones que cuenten con guardarropa, camas simples y dobles (Ver Resultados de la encuesta realizada a los huéspedes del Hostal Sagitario figura N° 8) de estos resultados los huéspedes señalan que el 41% está de acuerdo con las habitaciones. (Hoyos,2008, p.93) en su estudio afirma que en un 82% están satisfechos con las instalaciones, respecto a la limpieza, apariencia de habitaciones y baños y el trato que les brindan los colaboradores. Imai (2001), el padre de Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke nos indican que se debe aplicar la gestión de calidad bajo el método Kaizen de mejora continua, así generar rentabilidad con una mejora constante.

## **VI. Conclusiones**

- Existe un marcado desconocimiento del personal sobre la filosofía Kaizen, la cual es objeto de estudio de la presente investigación.
- La situación actual que presenta el personal, es bajo debido a que se encuentran brechas significantes a la eficiencia, satisfacción del personal y mejora continua de las técnicas de la empresa, por tanto se llegó a la siguiente conclusión:

Todos los colaboradores coincidieron en afirmar en que la capacitación le proporcionaría los conocimientos necesarios para ofrecer un mejor servicio al cliente y están dispuestos a poner en práctica la propuesta.

Con el desarrollo de la investigación se evidencia que la problemática del servicio al cliente es a raíz del pobre manejo tecnológico, registros totalmente manuales y una mala secuencia en cada proceso (check in, check out) puesto que el 37% de huéspedes encuestados afirma estar en desacuerdo que el personal no sigue una secuencia ordenada del registro de datos, lo cual no permite generar estrategias ni dar aportes para evaluar las causas. Por tal razón la filosofía de las 5s se adapta de manera benéfica a esta problemática aportando con herramientas sencillas y de fácil aplicabilidad a proponer una mejora continua con el aprovechamiento de los recursos que se tienen a mano.

- Al proponer la filosofía Kaizen en el hostel sagitario, se busca la satisfacción de las necesidades de la empresa, dentro de los beneficios se mejorará la total participación conjunta de los colaboradores, en la aplicación y práctica de la metodología 5'S, estimulando la habilidad en la resolución de problemas orientados al servicio que ofrecen, mejorando los procesos. Para introducir dicha propuesta se necesitará, una capacitación constante e intensiva, un involucramiento de los trabajadores encargados del área, para disminuir la resistencia al cambio se busca el cambio de actitud para la aplicación del mismo, logrando un ambiente de trabajo ordenado, limpio, seguro, hábito diario y resultados satisfactorios.

## **VII. Recomendaciones**

- Desarrollar eventos de sensibilización constante que permita involucrar a todos los colaboradores del hostel sagitario, con el propósito de superar el desconocimiento de los fundamentos teóricos que sostienen la filosofía Kaizen y determinar los beneficios que generan su aplicabilidad en el corto plazo.
- Desarrollar programas de capacitación que le permitan al personal adoptar nuevos conocimientos en su área de trabajo a fin de proporcionar un mejor servicio al cliente, implementando programas para el uso adecuado de la tecnología, para realizar estrategias publicitarias que permitan difundir la ubicación y los servicios que ofrece el hostel en función de darse a conocer, garantizando las visitas constantes de los huéspedes.
- Incentivar al personal otorgándoles mejoras salariales, bonos, días libres, capacitaciones, etc., motivándolos a esmerarse por prestar un mejor servicio al cliente y de esta forma lograr mantener a los clientes y atraer a otros, en beneficio de la empresa.

## VIII. Referencias Bibliográficas

- Albretch, Kart. (2006). La excelencia en el servicio. Colombia: Editorial Legis.
- Ander, E. (1983). Introducción a las Técnicas de Investigación Social. Argentina: Editorial Guinance.
- Arévalo, P. (2003). Las 5S's, housekeeping. Recuperado de <http://las-cinco-eses>.
- Bisquerra, E. (1989). Métodos de Investigación Educativa. Madrid, España: Editorial Montes.
- Blanco, J. (2009). Medición de la Satisfacción del Cliente del Restaurante Museo Taurino, y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor (Tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Carrasco, N. (2010). Evaluar la calidad en el Servicio y Atención al Cliente en la Hostería “Karen Estefanía” en la Ciudad de Guano, en la Provincia de Chimborazo (Tesis de grado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador.
- Dávila, C. (2008). Cómo medir la satisfacción del cliente, En B. Hayes (Ed.), La calidad en el servicio (pp. 25-27). México: Editorial Panorama.
- Gutierrez, A. (1998.). Administrar para la Calidad. México: Editorial Limusa.
- González, M. (2006). La Función Despliegue de la Calidad; “Una Guía Práctica para Escuchar la Voz del Cliente. México: Editorial Pearson.
- Harrington, J. (1998). Como Incrementar la Calidad Productividad en su Empresa. En H. Graw (Ed), Calidad (pp. 13-16). México: Editorial Mc Hill.
- Imai, M. (2001). Kaizen.La clave de la ventaja competitiva Japonesa (Vol. Decima tercera reimpression). Mexico: Continental.
- Lara, A. E. (2008). Análisis del comportamiento de la demanda hotelera y su posible interferencia por el sistema de. Madrid: Facultad de C.C. E.E. y Empresariales.
- Lickson, E. (2004). Los Principios Deming de la Auto superación, Guía Personal para la Calidad Total. México: Editorial Iberoamérica.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Ley N° 27790. (s.f.). Lima.
- Imai. (1994). Cómo implementar el kaizen en el Sitio de Trabajo. Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.
- Imai. (2006). kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa. México: Editorial Continental. Mendoza, Medición de la calidad del servicio. Recuperado de [www.dnxgroup.com/articulo/medicion-de-la-calidad-percibida](http://www.dnxgroup.com/articulo/medicion-de-la-calidad-percibida).

- Ochoa Daniel Upegui. (2012). Plan de mejoramiento para la gestion de direccionamiento. Bogota-Colombia: Universidad Ean. Obtenido de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2009/UpeguiDaniel2012.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Reynoso, J. (2004). Administración de servicios, estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. México: Editorial Pearson.
- Rivadeneira, L. (2008). ¿Cómo hacer una tesis? Guía Metodológica. Colombia: Editorial Universidad Iberoamericana S.f.
- Rivadeneira, (2008), ¿Cómo hacer una tesis? Guía Metodológica, Editorial Universidad Iberoamericana S.f.
- Sánchez, A. (2008). Determinación del nivel de Satisfacción de los clientes del Hotel Bolívar Plaza de la Ciudad de Armenia (Tesis de grado) .Universidad La Gran Colombia, Colombia.
- Tamayo, M. (1999). El Proceso de Investigación Científica. México: Editorial Limusa.
- Vargas (1996). Calidad Total y Normalización. España: Gestión 2da. Edición.
- Vargas, M. y Aldana de Vega, L. (2006). Concepto y herramientas del servicio. En D. Colunga (Ed.), Calidad y Servicio (pp. 36-37). Bogotá, Colombia: editorial Ecoe.
- Vargas, M. (2007). “Calidad y Servicio”- Conceptos y Herramientas. Bogotá: Editorial Ecoe.
- Vargas, M. (2006). Cómo Administrar con el Método Deming. Colombia: Editorial Norma.

**Anexo N° 01**

***Entrevista aplicada a la gerente y propietaria del "Hostal Sagitario"***

**Cargo: Gerente y propietaria del Hostal**

**Pregunta N° 01:** ¿Tiene usted conocimiento sobre la metodología Kaizen?

**Pregunta N° 02:** ¿Existe un manual de funciones para los empleados y un organigrama estructural del Hostal Sagitario?

**Pregunta N° 03:** ¿Usted siempre está dispuesto a atender y ayudar al huésped?

**Pregunta N° 04:** ¿Considera Ud. necesario que una efectiva Gestión, ayuda a mejorar la calidad del servicio al cliente en el hostal Sagitario?

**Pregunta N° 05:** ¿Cuáles piensa usted que son las debilidades y fortalezas del Hostal?

**Pregunta N° 06:** ¿Cuántas personas trabajan en el Hostal Sagitario?

**Pregunta N° 07:** ¿Cree Ud. que el personal está capacitado para el servicio al cliente?

**Pregunta N° 08:** ¿Los colaboradores del hostal cuentan con uniforme laboral?

**Pregunta N° 09:** ¿Tiene un registro de huéspedes que han ingresado en el año 2018?

**Pregunta N° 10:** ¿Usted evalúa al personal para conocer su comportamiento hacia los huéspedes y saber que requerimiento desea el cliente?

**Pregunta N° 11:** ¿Tiene conocimiento sobre la herramienta 5 “S”?

**Pregunta N° 12:** ¿Considera usted que el área de trabajo se encuentra en condiciones óptimas (orden, limpieza) para el buen desempeño de los colaboradores?

**Pregunta N° 13:** ¿Cree usted que es importante diseñar una propuesta de mejora continua y así mismo aportar de manera positiva en cuanto al desenvolvimiento del trabajo de cada uno de los colaboradores?

## Anexo N° 02

### *Entrevista a los colaboradores del "Hostal Sagitario"*

**Cargo: Recepcionista y Camarera**

**Pregunta N° 01:** ¿Cuánto tiempo está usted trabajando en el Hostal Sagitario?

**Pregunta N° 02:** ¿Tiene usted conocimiento sobre la metodología Kaizen?

**Pregunta N° 03:** ¿Cuál es el proceso que utiliza usted al momento de realizar el Check in y el Check out de los huéspedes, existe un procedimiento escrito?

**Pregunta N° 04:** ¿Al momento que llegan los turistas extranjeros a hospedarse, a usted se le dificulta comunicarse con ellos?

**Pregunta N° 05:** ¿Usted siempre está dispuesto a atender y ayudar al huésped?

**Pregunta N° 06:** ¿Siente que hay coordinación en cada una de las áreas?

**Pregunta N° 07:** ¿Considera usted que es necesario capacitaciones, para mejorar su desempeño laboral?

**Pregunta N° 08:** ¿Considera usted que se evalúe constantemente al personal para conocer su comportamiento hacia los huéspedes?

**Pregunta N° 09:** ¿Conoce usted la misión, visión del hostal?

**Pregunta N° 10:** ¿Tiene conocimiento sobre la herramienta 5 "S"?

**Pregunta N° 11:** ¿Considera usted que el área de trabajo se encuentra en condiciones óptimas (orden, limpieza) para su buen desempeño?

**Pregunta N° 12:** ¿Cuál es el proceso que utiliza al momento de realizar la limpieza de las habitaciones, existe un procedimiento escrito?

### Anexo N° 03

#### *Entrevista aplicada al huésped del "Hostal Sagitario"*

El Kaizen como propuesta de mejora continua para el servicio al cliente en el Hostal Sagitario Chiclayo-Lambayeque 2019

Estimado huésped, se está desarrollando un estudio para conocer la satisfacción sobre los servicios que presta el "Hostal Sagitario, La información que se obtenga es confidencial. Sus datos no se suministrarán a nadie y se utilizarán solo para asuntos académicos. Agradecemos su amable colaboración.

En referencia a las siguientes características de la atención recibida en este hostel, por favor señale con una "X" su opinión en relación con las siguientes afirmaciones, asignado el número de 1 a 5 que mejor represente su opinión, donde:

1. Totalmente en desacuerdo (**TD**).
2. En desacuerdo (**ED**)
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (**ND**)
4. De acuerdo (**DA**)
5. Totalmente de acuerdo (**TA**)

#### **A. Perfil sociodemográfico y tipo de viaje**

1. **Sexo:** Femenino:  Masculino:
2. **Edad:** 18 – 24  25 – 34  35 – 44  45– 64
3. **Ocupación:** \_\_\_\_\_
4. **Tipo de huésped:** Nacional:  Extranjero:
5. **Motivo de viaje:** Turismo:  Negocios:  Estudios:  Otro   
(especificar): \_\_\_\_\_
6. **Con quien viaja:** Familia:  Pareja:  Solo:  Otro (especificar): \_\_\_\_\_

| N° de pregunta | A. Atributos sobre el servicio hotelero  | TD | ED | ND | DA | TA |
|----------------|--|----|----|----|----|----|
|                |  | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 7              | ¿El hostel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesita para disfrutar de sus vacaciones?  |    |    |    |    |    |
| 8              | ¿El Hostel tiene habitaciones con guardarropa, camas simples y dobles a la comodidad del huésped?                      |    |    |    |    |    |
| 9              | ¿Cuándo usted ingresa a la habitación, encuentra limpias las cortinas, sábanas, paredes, lámparas, baños, entre otros? |    |    |    |    |    |
| 10             | ¿El personal del Hostel cuenta con uniforme?   |    |    |    |    |    |
| 11             | ¿Cuándo usted ingresa al hostel la recepcionista sigue una secuencia ordenada del registro de datos?                   |    |    |    |    |    |
| 12             | ¿El precio que paga por la habitación es accesible?  |    |    |    |    |    |
| 13             | ¿Siente que hay coordinación en cada una de las áreas?   |    |    |    |    |    |
| 14             | ¿El personal del hostel siempre está dispuesto a atenderlo y ayudarlo?   |    |    |    |    |    |
| 15             | ¿El Hostel está ubicado en una zona segura e inspira confianza?  |    |    |    |    |    |

#### **16. ¿Cómo calificaría el servicio general del Hostal Sagitario?**

Excelente:  Bueno:  Regular:  Deficiente:

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

**Anexo N° 04**

**Instrumentos de Investigación**

|                           |                           |
|---------------------------|---------------------------|
| EXPERTOS                  | INSTITUCIÓN               |
| Dr. Marco Aragón Alvarado | Universidad de Lambayeque |
| Mg. Elvis Serruto Perea   | Universidad de Lambayeque |

UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y Nombres del informante: *Serruto Perea Elvis*  
 1.2. Cargo e institución donde labora: *Director de Escuela*  
 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: *servicio al cliente*  
 1.4. Autor del instrumento: *Diana Mariela Bancos Nizania*

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:**

| N° | INDICADORES     | CRITERIOS  | Deficiente<br>0-20% | Regular<br>21-40% | Bueno<br>41-60% | Muy Bueno<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|----|-----------------|--|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 1  | CLARIDAD        | Esta formulado con lenguaje apropiado  |                     |                   |                 | /                   |                      |
| 2  | OBJETIVIDAD     | Esta expresado de manera coherente y lógica  |                     |                   |                 | /                   |                      |
| 3  | INTENCIONALIDAD | Estima las estrategias que responde al propósito del diagnostico   |                     |                   |                 |                     | /                    |
| 4  | ORGANIZACIÓN    | La estructura es adecuada, comprende los criterios de calidad  |                     |                   |                 |                     | /                    |
| 5  | SUFICIENCIA     | Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones   |                     |                   |                 |                     | /                    |
| 6  | CONSISTENCIA    | Considera los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se esta investigando |                     |                   |                 | /                   |                      |
| 7  | COHERENCIA      | Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento.   |                     |                   |                 | /                   |                      |
| 8  | METODOLOGÍA     | Considera que los ítems miden lo que pretende medir  |                     |                   |                 |                     | /                    |

**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

¿Qué aspectos tendía que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

**83%**

Firma del experto

**Anexo N° 05**

UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO INVESTIGACIÓN**

**DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y Nombres del informante: *Servicio Pasa Elvís*  
 1.2. Cargo e institución donde labora: *Director de Escuela*  
 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: *Kaizen*  
 1.4. Autor del instrumento: *Diana Bances Nizama*

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:**

| INDICADORES     | CRITERIOS  | Deficiente<br>0-20% | Regular<br>21-40% | Bueno<br>41-60% | Muy Bueno<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|-----------------|--|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| CLARIDAD        | Esta formulado con lenguaje apropiado  |                     |                   |                 | ✓                   |                      |
| OBJETIVIDAD     | Esta expresado de manera coherente y lógica  |                     |                   |                 |                     | ✓                    |
| INTENCIONALIDAD | Estima las estrategias que responde al propósito del diagnostico   |                     |                   |                 | ✓                   |                      |
| ORGANIZACIÓN    | La estructura es adecuada, comprende los criterios de calidad  |                     |                   |                 | ✓                   |                      |
| SUFICIENCIA     | Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones   |                     |                   |                 | ✓                   |                      |
| CONSISTENCIA    | Considera los items utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando |                     |                   |                 |                     | ✓                    |
| COHERENCIA      | Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento.   |                     |                   |                 |                     | ✓                    |
| METODOLOGÍA     | Considera que los ítems miden lo que pretende medir  |                     |                   |                 | ✓                   |                      |

**OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

¿Qué aspectos tendía que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

.....  
 .....

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

**85%**

.....  
 Firma del experto

**Anexo N° 06**

UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y Nombres del informante: *Aragón Pompeyo Mario*  
 1.2. Cargo e institución donde labora: *Universidad de Lambayeque*  
 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: *Kaizen*  
 1.4. Autor del instrumento: *Diana Barcos Nizama*

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:**

| N° | INDICADORES     | CRITERIOS  | Deficiente<br>0-20% | Regular<br>21-40% | Bueno<br>41-60% | Muy Bueno<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|----|-----------------|--|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 1  | CLARIDAD        | Esta formulado con lenguaje apropiado  |                     |                   | ✓               |                     |                      |
| 2  | OBJETIVIDAD     | Esta expresado de manera coherente y lógica  |                     |                   | ✓               |                     |                      |
| 3  | INTENCIONALIDAD | Estima las estrategias que responde al propósito del diagnostico   |                     |                   |                 | ✓                   |                      |
| 4  | ORGANIZACIÓN    | La estructura es adecuada, comprende los criterios de calidad  |                     |                   |                 | ✓                   |                      |
| 5  | SUFICIENCIA     | Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones   |                     |                   | ✓               |                     |                      |
| 6  | CONSISTENCIA    | Considera los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se esta investigando |                     |                   |                 |                     |                      |
| 7  | COHERENCIA      | Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento.   |                     |                   | ✓               |                     |                      |
| 8  | METODOLOGÍA     | Considera que los ítems miden lo que pretende medir  |                     |                   | ✓               |                     |                      |

**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

¿Qué aspectos tendía que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

.....

.....

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

**90%**

.....  
 Firma del experto



### Anexo N° 08

#### *Propuesta de Registro en Excel para el "Hostal Sagitario"*



|                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| Ingrese aquí la información |                      |
| Nombre                      | <input type="text"/> |
| Teléfono                    | <input type="text"/> |
| Ext.                        | <input type="text"/> |
| Dirección                   | <input type="text"/> |
| e-mail                      | <input type="text"/> |
| CONFIRMAR                   |                      |
| CANCELAR                    |                      |

**REGISTRO DE  
HUÉSPEDES  
HOSTAL SAGITARIO**



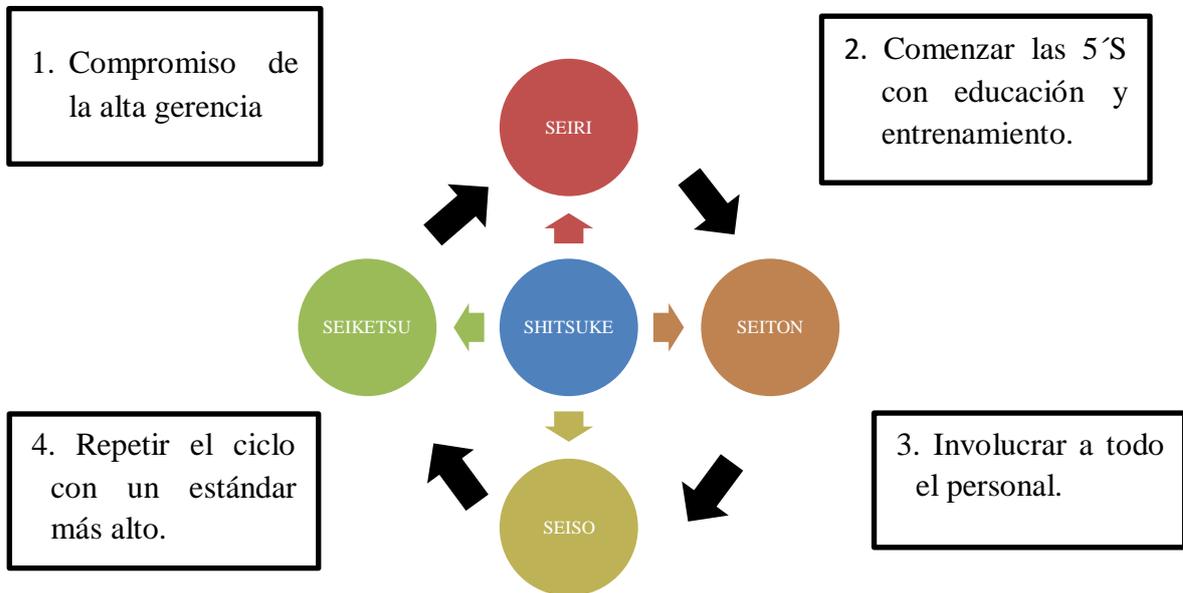
### Anexo N° 09

#### *Hoja de sugerencias*

|  |                            |                           |
|--|----------------------------|---------------------------|
| <b>HOSTAL SAGITARIO</b> ★  | <b>HOJA DE SUGERENCIAS</b> | <b>HOSTAL SAGITARIO</b> ★ |
| <p>Con la finalidad de brindar un mejor servicio al cliente, se solicita su opinión sobre el servicio que recibe. De antemano se agradece el aporte que al respecto pueda brindar.</p> <p>Servicios que solicita comúnmente: _____</p> <p>Ha tenido inconvenientes con el servicio en algún momento: _____</p> <p>Considera que la empresa necesita mejorar: _____</p> <p>Qué aspectos le gustaría que mejorara la empresa: _____</p> <p>Cómo considera usted que se podría mejorar: _____</p> <p>Fecha: _____</p> |                            |                           |

## Anexo N° 10

### *Diseño de propuesta 5 "S"*



## Anexo N°11

### *Infraestructura mínima para establecimiento de Hospedaje, clasificados como hostales*

| REQUISITOS MINIMOS  | 3***                               | 2**                                  | 1*                                   |
|---|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| N° de habitaciones  | 6                                  | 6                                    | 6                                    |
| Ingreso suficientemente amplio para el tránsito de huéspedes y personal de servicio     | Obligatorio                        | Obligatorio                          | Obligatorio                          |
| Habitaciones(incluyen en el área un closet o guardarropa)                               | Obligatorio                        | Obligatorio                          | Obligatorio                          |
| Simple (m2)   | 11 m2                              | 9 m2                                 | 8 m2                                 |
| Dobles (m2)   | 14 m2                              | 12 m2                                | 11 m2                                |
| Cantidad de servicios higiénicos por habitación   | 1 baño privado con ducha           | 1 baño cada 2 habitaciones-con ducha | 1 baño cada 4 habitaciones-con ducha |
| Área mínima   | 4 m2                               | 3 m2                                 | 3 m2                                 |
| Todas las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada | altura 1.80                        | altura 1.80                          | altura 1.80                          |
| Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped)     | Obligatorio                        | Obligatorio                          | Obligatorio                          |
| Ascensor de uso público (excluyendo sótano y semi-sótano)                               | Obligatorio a partir de 5 plantas  | Obligatorio a partir de 5 plantas    | Obligatorio a partir de 5 plantas    |
| Recepción   | Obligatorio                        | Obligatorio                          | Obligatorio                          |
| Servicios higiénicos públicos   | Obligatorio diferenciados por sexo | Obligatorio                          | Obligatorio                          |
| Teléfono de uso público   | Obligatorio                        | Obligatorio                          | Obligatorio                          |

## Anexo N°12

### *Validación de la propuesta*



“Año de la lucha contra la corrupción e impunidad”

Por medio de la presente la Bachiller de la escuela profesional de Administración Turística de la Universidad de Lambayeque: Diana Mariela Bances Nizama. Presenta el aporte de su trabajo de investigación denominado “El kaizen como propuesta de mejora continua para el servicio al cliente en el hostel sagitario Chiclayo – Lambayeque 2019”, resaltando que la propuesta es viable de acuerdo a los puntos de mi conocimiento.

Se expide el presente documento a favor de la interesada, para los fines que estime conveniente.

Chiclayo, Diciembre del 2019



Mg. Elvis Serruto Perea

DNI 25426574



“Año de la lucha contra la corrupción e impunidad”

Por medio de la presente la Bachiller de la escuela profesional de Administración Turística de la Universidad de Lambayeque: Diana Mariela Bances Nizama. Presenta el aporte de su trabajo de investigación denominado “El kaizen como propuesta de mejora continua para el servicio al cliente en el hostel sagitario Chiclayo – Lambayeque 2019”, resaltando que la propuesta es viable de acuerdo a los puntos de mi conocimiento.

Se expide el presente documento a favor de la interesada, para los fines que estime conveniente.

Chiclayo, Diciembre del 2019

---

Lucila Huamán Rivas

44005189

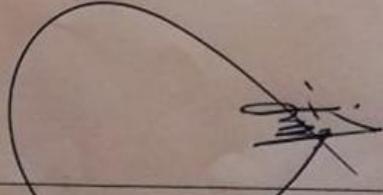


“Año de la lucha contra la corrupción e impunidad”

Por medio de la presente la Bachiller de la escuela profesional de Administración Turística de la Universidad de Lambayeque: Diana Mariela Bances Nizama. Presenta el aporte de su trabajo de investigación denominado “El kaizen como propuesta de mejora continua para el servicio al cliente en el hostel sagitario Chiclayo – Lambayeque 2019”, resaltando que la propuesta es viable de acuerdo a los puntos de mi conocimiento.

Se expide el presente documento a favor de la interesada, para los fines que estime conveniente.

Chiclayo, Diciembre del 2019



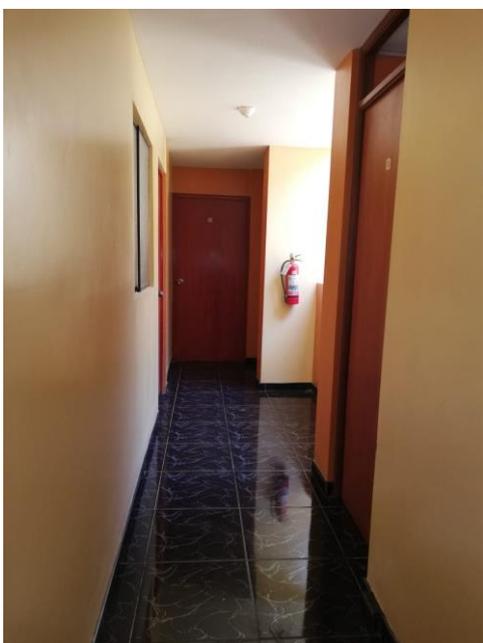
---

M<sup>te.</sup> Marco Aragón Alvarado

**Anexo N° 12**  
***Galería de fotos***



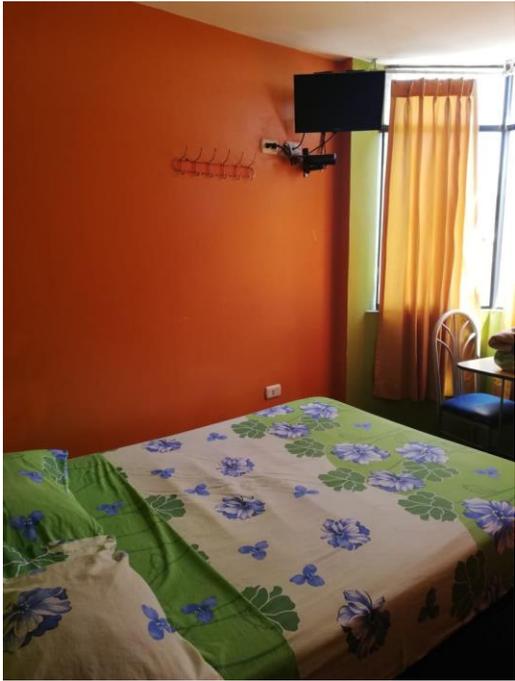
*Hostal Sagitario*



*Instalaciones del hostel*



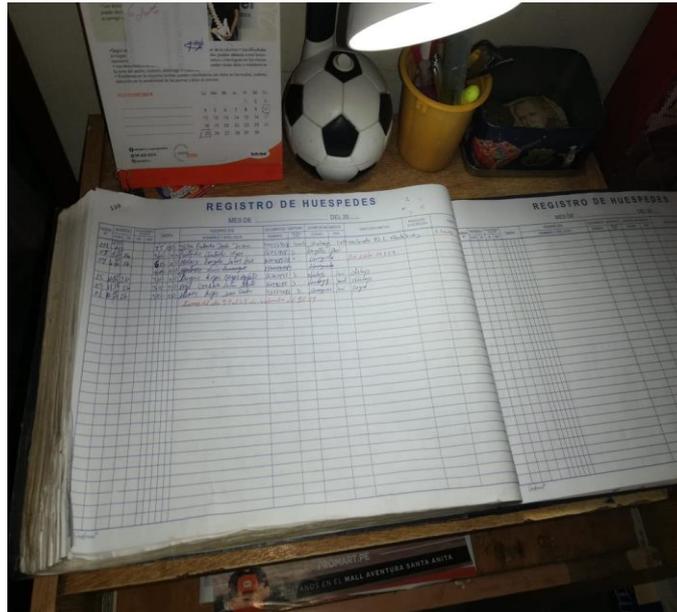
*Habitación doble*



*Habitación simple*



*Recepción*



*Libro de registro de huéspedes*



*Área de lavandería*



*Entrevista a la Gerente del hostel*



*Encuesta a huéspedes*



*Entrevista a colaboradores*