

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA  
NÚCLEO DE MONAGAS**



**EL KAIZEN COMO HERRAMIENTA EN EL MEJORAMIENTO  
CONTINUO DEL SERVICIO EN LA AGENCIA DE VIAJES  
MERCY'S TOURS, C.A.**

**Asesores:**

M.Sc. Orsini La Paz, Luis  
M.Sc. Astudillo, Jorge  
Dr. Parada, Angel

**Realizado por:**

Br. Bello, José  
Br. Rodríguez, Alida

**Trabajo de Grado, modalidad Áreas de Grado, presentado  
como requisito parcial para optar al Título de  
Licenciado en Contaduría Pública**

Maturín, Agosto 2004

## **RESOLUCION**

DE ACUERDO CON EL ARTICULO 44 DEL REGLAMENTO DE TRABAJO DE GRADO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE “LOS TRABAJOS DE GRADO SON PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD Y SÓLO PODRÁN SER UTILIZADOS A OTROS FINES CON EL CONSENTIMIENTO DEL CONSEJO DE NUCLEO RESPECTIVO, QUIEN LO PARTICIPARÁ AL CONSEJO UNIVERSITARIO”

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA  
NÚCLEO DE MONAGAS**



**EL KAIZEN COMO HERRAMIENTA EN EL MEJORAMIENTO  
CONTINUO DEL SERVICIO EN LA AGENCIA DE VIAJES  
MERCY'S TOURS, C.A.**

**AUTORES:**

Br. Bello, José

Br. Rodríguez, Alida

Aprobado por:

---

M.Sc. Orsini La Paz, Luis  
**Asesor**

---

M.Sc. Jorge Astudillo  
**Asesor**

---

Dr. Angel Parada  
**Asesor**

**Maturín, Agosto 2004**

## DEDICATORIA

**A Dios** Todopoderoso por haberme iluminado y guiado al logro de una de mis más anheladas metas.

**A mi madre** por darme la fortaleza y comprensión en los momentos más difíciles.

**A mi padre**, digno ejemplo de inspiración y apoyo incondicional en mi vida.

**A mi esposa**, a quien agradezco su apoyo, confianza y dedicación en tantos momentos especiales. De ti aprendí que las cosas más importantes de la vida se logran con esfuerzo y dignidad, por eso este logro también es tuyo.

**A todos mis hermanos, tíos, sobrinos y amigos** que me ayudaron y animaron con su amor incondicional conduciéndome de una u otra manera a alcanzar este logro tan importante en la vida de un ser humano.

**A los profesores** Fernando y Alexis Lezama quienes me brindaron su ayuda y apoyo incondicional durante el desarrollo de mi carrera.

Para ustedes.

José Luis Bello

## **DEDICATORIA**

A Dios quien ha sido mi fortaleza, roca fuerte y alto refugio en los momentos más difíciles de mi vida. Su eterno amor y misericordia me cubren cada día, a él sea la gloria, la honra y el éxito de mi carrera.

A la memoria de mis padres, Angel y Carmen, quienes hoy hubiesen celebrado con orgullo este nuevo éxito profesional. Fueron y serán siempre un ejemplo incomparable de amor, dedicación y honestidad; valores que se han perdido en el tiempo.

**A mi pequeño retoño: Angel Isaac, recompensa divina.**

Alida Rodríguez

## **AGRADECIMIENTO**

Hoy cuando he alcanzado una meta más en mi vida, expreso todo mi agradecimiento sincero:

**A Dios**, fuente de inspiración que con su infinita bondad ha sido mi guía espiritual.

**A los asesores académicos:** M.Sc. Luis Orsini La Paz, M.Sc. Jorge Astudillo y Dr. Angel Parada; quienes me ofrecieron sus conocimientos y orientaron para el desarrollo y culminación de esta investigación.

**A mis padres, hermanos y esposa** por ayudarme y motivarme constantemente para concluir este trabajo.

**A la Universidad de Oriente**, Núcleo Monagas, por formar moral y académicamente personas al servicio de nuestro país.

José Luis Bello

## AGRADECIMIENTO

Extiendo mi reconocimiento a quienes han creído en mí como persona y ser humano; luchadora incansable por el logro de mis objetivos, por encima de cualquier circunstancia. Agradezco infinitamente su apoyo y confianza:

**A Dios** mi Rey, Señor y Salvador.

**A mis padres** ejemplo de tesón y de luchas.

**A todos mis hermanos**, por el efectivo apoyo espiritual y económico; sus estímulos me han motivado a seguir adelante.

**A todos mis sobrinos**, han sido una bendición de Dios; especialmente a Evelin, Jhonatan y Yasmir, por su apoyo incondicional en esta nueva etapa de mi vida.

**A la Universidad de Oriente** y todos sus profesores por los conocimientos brindados en mi formación académica.

**A los asesores académicos:** M.Sc. Luis Orsini La Paz hombre ejemplar, orientador nato de moral y cívica, asesor principal de la presente investigación. Al Dr. Angel Parada por sus conocimientos y orientación oportuna; y muy especialmente al M.Sc. Jorge Astudillo su sencillez y don de gente ha contribuido a que muchos alcancemos este último peldaño de la carrera. Les animo a que sigan enalteciendo las áreas de grado.

Alida Rodríguez.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**  
**NÚCLEO DE MONAGAS**



**EL KAIZEN COMO HERRAMIENTA EN EL MEJORAMIENTO  
CONTINUO DEL SERVICIO EN LA AGENCIA DE VIAJES  
MERCY'S TOURS, C.A.**

**ASESORES:**

M.Sc. Orsini La Paz, Luis  
M.Sc. Astudillo, Jorge  
Dr. Parada, Angel

**AUTORES:**

Br. Bello, José  
Br. Rodríguez, Alida

**RESUMEN**

Esta investigación tuvo como objeto proponer la filosofía Kaizen como herramienta en el mejoramiento continuo del servicio en la agencia de viajes Mercy's Tours, C.A. Se realizó una investigación de campo y documental, con carácter descriptivo. La población objeto de estudio estuvo conformada por la totalidad de empleados que prestan atención al público en la institución. En el proceso investigativo se aplicó un cuestionario a los empleados, obteniéndose los siguientes resultados: Los empleados no tienen conocimiento sobre la filosofía Kaizen; las actividades de la empresa están orientadas a reducir costos y mejorar el proceso; los empleados realizan sus actividades justo a tiempo y no reciben entrenamiento para mejorar su desempeño laboral, entre otras.

**UNIVERSITY OF EAST  
MANAGEMENT AND SOCIAL SCIENCES SCHOOL  
SECTION OF PUBLIC ACCOUNTING  
MONAGAS**



**THE KAIZEN AS TOOL IN THE SERVICE CONTINUOS  
REFORMING IN MERCY'S TOURS TRAVEL AGENCY, C.A.**

**ADVICER:**

M.Sc. Orsini La Paz, Luis  
M.Sc. Astudillo, Jorge  
Dr. Parada, Angel

**AUTHORS:**

Br. Bello, José  
Br. Rodríguez, Alida

**SUMMARY**

The main objet of this research has been to propound the Kaizen Philosophy as tool in the service continuos reforming in Mercy's Tours Travel Agency, C.A. Is realized a documental and field work investigation, with disposition descriptive. The population objet of study was conformed for alls employees that work in the customer's attention in gency. In the investigative process is applied a questionnaire to the employees, with results following: the employees lack of knowledge over Kaizen Philosophy; the enterprise's activities are direct to reduce costs and to propound the process; the employees doing their works just time and not have entertainment to propound their working performance, etc

## INDICE

<b>RESOLUCION</b> .....	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMARY</b> .....	<b>ix</b>
<b>INDICE</b> .....	<b>10</b>
<b>INDICE DE CUADROS</b> .....	<b>12</b>
<b>INDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>14</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.</b> .....	<b>3</b>
1.1. Planteamiento Del Problema.....	3
1.2. Delimitación Del Problema.....	5
1.3. Justificación.....	5
1.4. Objetivos De La Investigación.....	6
1.4.1. Objetivo General .....	6
1.4.2. Objetivos Específicos.....	6
1.5. Definición De Términos.....	7
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
2.1. Particularidades Del Kaizen.....	10
2.1.1. Kaizen. Definición .....	10
2.1.2. Antecedentes Históricos.....	11
2.1.3. Sistemas Que Conforman El Kaizen.....	14
2.1.4. Las Cinco “ S ”.....	21
<i>Generalidades De La Empresa</i> .....	23
2.2.1. Breve Reseña Histórica De La Empresa .....	23
2.2.2. Estructura Organizacional .....	24
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>25</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>25</b>
3.1. Tipo De Investigación .....	25
3.2. Nivel De La Investigación .....	26
3.3. Población Y Muestra.....	26
3.4. Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos.....	26
3.5. Recursos Disponibles .....	27
3.5.1. Recursos Humanos.....	27
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>28</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>28</b>
4.1. Fundamentos Del Kaizen .....	28
4.2. Niveles De Desperdicios Dentro De La Empresa .....	34

4.3. Presentación Y Recolección De Datos.....	34
4.3.1. Presentación Y Análisis Del Cuestionario. ....	35
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>53</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>53</b>
5.1. Conclusiones .....	53
5.2. Recomendaciones.....	55
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>57</b>

## INDICE DE CUADROS

	Pág.
<b>CUADRO N° 1</b> .....	35
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RELACIÓN AL CONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS SOBRE LA FILOSOFÍA KAIZEN	
<b>CUADRO N° 2</b> .....	36
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A COMO CONSIDERAN LOS EMPLEADOS LAS CONDICIONES FÍSICO-AMBIENTALES DE LA EMPRESA PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO AL USUARIO.....	
<b>CUADRO N° 3</b> .....	38
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN CUANTO A COMO CONSIDERAN LOS EMPLEADOS ESTÁN ENFOCADAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA .....	
<b>CUADRO N° 4</b> .....	39
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS EN RELACIÓN A SI LOS CLIENTES PRESENTAN QUEJAS DEL SERVICIO QUE OFRECE LA AGENCIA .....	
<b>CUADRO N° 5</b> .....	40
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A COMO CONSIDERAN LOS EMPLEADOS EL TIEMPO UTILIZADO EN REALIZAR SUS ACTIVIDADES LABORALES.....	
<b>CUADRO N° 6</b> .....	41
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A SI LOS EMPLEADOS CONSIDERAN QUE CREA INSATISFACCIÓN EN EL CLIENTE EL NO PRESTAR UN SERVICIO JUSTO A TIEMPO .....	
<b>CUADRO N° 7</b> .....	42
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A LA FRECUENCIA ANUAL EN LA QUE LOS EMPLEADOS RECIBEN ENTRENAMIENTO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL.....	
<b>CUADRO N° 8</b> .....	43
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN CUANTO A SI LOS EMPLEADOS CONSIDERAN QUE LA CAPACITACIÓN LE PROPORCIONARÍA LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA OFRECERLE UN MEJOR SERVICIO AL CLIENTE .....	
<b>CUADRO N° 9</b> .....	45
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A LAS FALLAS QUE PRESENTA LA ORGANIZACIÓN, SEGÚN LA OPINIÓN	

DE LOS EMPLEADOS; CONSIDERANDO QUE LA CALIDAD DEL SERVICIO SE LOGRA A TRAVÉS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO.	45
<b>CUADRO N° 10</b> .....	46
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS LOGRADOS POR LA ORGANIZACIÓN A FIN DE ALCANZAR LA CALIDAD DEL SERVICIO	46
<b>CUADRO N° 11</b> .....	47
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS EN RELACIÓN A SI CONSIDERAN QUE SON TOMADAS EN CUENTA SUS SUGERENCIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA .....	47
<b>CUADRO N° 12</b> .....	48
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS EN RELACIÓN A SI EXISTE ALGÚN DESCONTENTO EN LA EMPRESA A QUE RAZONES OBEDECE .....	48
<b>CUADRO N° 13</b> .....	49
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A LAS DEBILIDADES DE LA EMPRESA, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS .....	49
<b>CUADRO N° 14</b> .....	51
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A LAS FORTALEZAS DE LA EMPRESA, SEGÚN LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS .....	51

## INDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO N° 1.....	24
ORGANIGRAMA DE LA AGENCIA DE VIAJES .....	24
“MERCY’S TOURS” C.A.....	24

## INTRODUCCIÓN

El dinamismo con el que se desarrolla la actividad comercial, hoy en día, exige utilizar procedimientos novedosos para mejorar la capacidad de respuesta y hacer más eficiente el servicio al cliente.

En este sentido las empresas de todos los sectores han comenzado a competir con base en la calidad y no solo en el costo. Las compañías que dominen el mercado del futuro serán las que puedan ofrecer una alta calidad, un precio competitivo y servicio en el momento justo que el cliente lo desee.

Por otra parte, la calidad de servicio a los pasajeros se puede mejorar conciliando los intereses de las empresas con las de los trabajadores; incentivándolos al diálogo e involucrándolos en un proceso de mejora continua hacia la calidad total.

La presente investigación propone la aplicación de la filosofía Kaizen como herramienta en el mejoramiento continuo del servicio en la agencia de viajes “Mercy’s Tours”, C.A. En función de ello el presente trabajo está estructurado en capítulos los cuales se explican a continuación:

**CAPITULO I:** Trata del problema y sus generalidades, justificación del problema, objetivos y definición de términos.

**CAPITULO II:** Señala el conjunto de elementos teóricos que fundamentan y explican los aspectos significativos del tema estudiado, permitiendo su adecuada comprensión e interpretación.

**CAPITULO III:** Hace referencia a la metodología utilizada en la investigación, nivel de estudio y demás generalidades.

**CAPITULO IV:** Se refiere al análisis y presentación de los datos obtenidos durante la investigación, lo cual permitió la identificación de las debilidades y fortalezas del servicio que presenta la empresa.

**CAPITULO V:** Hace referencia a las conclusiones y recomendaciones en base a las realidades encontradas.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

El escenario mundial obliga a efectuar cambios en el campo político, social y económico para ir a la par con la globalización. En el campo económico la Actividad Turística, considerada en sus inicios como una industria sin chimeneas, aporta innumerables ventajas de desarrollo económico por ser una actividad altamente rentable que no requiere grandes inversiones pues su mayor atractivo o patrimonio son las bellezas naturales y la idiosincrasia de un pueblo, beneficios que han aprovechado al máximo países como España, Aruba, República Dominicana, Cuba, entre otros; quienes se han consolidado como líderes del mercado turístico internacional al constituir al turismo como una de sus principales actividades económicas.

La actividad turística abarca un sinnúmero de empresas que ofrecen servicios terrestres, marítimos y aéreos. Entre las empresas de servicios terrestres se ubican las Agencias de Viajes cuyo sistema administrativo y contable involucra un complejo proceso que se inicia desde el mismo momento en que el pasajero solicita su reservación hasta que efectúa la compra y posterior consumo del servicio. Lo cual las

constituye como un ente intermediario prestador del servicio requiriendo novedosos equipos de reservaciones computarizados que optimizan su capacidad de respuesta, pues ésta debe ser rápida, confiable y oportuna conforme a las exigencias del mercado, cada vez más competitivo.

De acuerdo a la filosofía Kaizen ( el llamado milagro japonés ) la participación de los empleados y el trabajo en equipo son la clave para el mejoramiento continuo. Eso no significa que las empresas que practican el mejoramiento continuo no tengan interés en el avance tecnológico y la automatización de procesos sino que en primer lugar tienden a fortalecer el trabajo y el crecimiento de los empleados.

El Kaizen más que una herramienta gerencial es una filosofía de vida que busca generar solidaridad organizacional hacia propósitos comunes, con métodos de trabajo efectivos y una nueva cultura de la participación y el compromiso; todo esto centrado en un profundo respeto por la dignidad humana.

De acuerdo a lo observado en la Agencia de Viajes “Mercy’s Tours” C.A. no se evidencia una gestión participativa lo cual constituye una debilidad de la empresa aunado a la inexistencia de manuales de procedimientos, falta de adiestramiento e insatisfacción en cuanto a los programas de incentivos que recibe el personal; lo cual genera cierta desmotivación en los empleados en el cumplimiento de sus funciones.

En este sentido la propuesta para la aplicación de la filosofía Kaizen en la Agencia de Viajes “Mercy’s Tours” C.A. pretende involucrar a todos en el mejoramiento continuo, tanto a la gerencia como a la fuerza de trabajo, a fin de que trabajen en equipo en el desarrollo de metas y valores comunes que conlleven a mejorar la calidad del servicio a un menor costo y construir la lealtad del cliente.

## **1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El presente proyecto está orientado a proponer la aplicación del Kaizen en la Agencia de Viajes Mercy's Tours, C.A., ubicada en la Av. Luis Del Valle García, Edificio Johana, Planta Baja, en Maturín estado Monagas. La investigación se realizará durante el período Mayo – Julio 2004.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La filosofía Kaizen sugiere profundos enfoques estratégicos, en los cuales la educación – capacitación, la mejora continúa 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. Constituye tanto una ética del trabajo, como una férrea disciplina destinada a mejorar los procesos para bien tanto de la empresa, como de sus miembros, propietarios, clientes y la sociedad en su conjunto. Así pues, es tan importante mejorar los niveles de performance para una mejor calidad de vida de los trabajadores, como para suministrar productos de mayor valor a los clientes y consumidores, disminuir los niveles de desperdicio y contaminación, mejorar las utilidades para los propietarios y suministrar fuentes de trabajo de calidad, buenos salarios, para mayor número de individuos y con mayor seguridad en el empleo.

Con la aplicación del Kaizen en la Agencia de Viajes Mercy's Tours, C.A. 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 y costos, elevando sus estándares de servicio; éstas constituyen razones suficientes para proponer la aplicación de 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 público.

Por otra parte, la competitividad del mercado de trabajo exige que el profesional de la Contaduría Pública esté ampliamente preparado para afrontar los retos que se le presente y proporcionar soluciones eficaces, adoptando una nueva visión del comercio y el mundo. En este sentido, el presente trabajo aportará información bibliográfica relevante para el conocimiento general de los futuros profesionales de la Contaduría Pública.

#### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer la aplicación de la filosofía Kaizen como herramienta en el mejoramiento continuo del servicio en la Agencia de Viajes “Mercy’s Tours” C.A.

##### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Describir los fundamentos del Kaizen.
- Identificar los niveles de desperdicios dentro de la empresa para su posterior eliminación.
- Evaluar la calidad del ambiente de trabajo a través de las 5 “S” del Kaizen.

- Sugerir el trabajo en equipo para el establecimiento y logro de estándares de servicios más altos.

## 1.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.

**Agencia de Viajes:** Son aquellas que se encargan de estudiar, organizar, promocionar y vender giras, circuitos y excursiones a realizar en territorio nacional e internacional, debidamente autorizadas por la Corporación de Turismo de Venezuela.

**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. (Masaaki Imai, 1998, p. XXVIII)

**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, p. 352)

**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 Roa, 1995, p. 17)

**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 Roa, 1995, p. 17)

**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. (Masaaki Imai, 1998, p. XXIX)

**Estandarización:** Significa la documentación de la mejor forma de realizar el trabajo. (Masaaki Imai, 1998, p. XXIV)

**Incentivo:** Es aquel que se usa para recompensar las mejoras en los resultados. (Stoner, 1996, p. 514)

**Línea Aérea:** El objetivo primordial de una línea aérea es el transporte de pasajeros, carga y correo. El transporte queda comprometido con la venta de un cupo (asiento, en caso de pasajeros) previamente reservado.

**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, p. 63)

**Pasajero:** Es el usuario o cliente potencial, quien al demandar la prestación de un servicio genera la movilización de innumerables empresas a fin de satisfacer los gustos más exigentes.

**Productividad:** Es el resultado de una administración óptima de los recursos en un sistema socioeconómico, dinámico y concreto. (Gómez, 1995, p. 4)

**Servicios:** Es un trabajo realizado para otros. Existen porque con ellos se pueden satisfacer unas determinadas necesidades de los clientes. (Senlle, 1996, p. 108)

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. PARTICULARIDADES DEL KAIZEN**

##### **2.1.1. KAIZEN. DEFINICIÓN**

Kaizen significa mejoramiento. Por otra parte, significa mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo. Cuando se aplica al lugar de trabajo, Kaizen significa un mejoramiento continuo que involucra a todos, gerentes 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.

Una última definición del Kaizen puede enfocarse desde el punto de vista técnico como el conjunto de sistemas e instrumentos tanto técnicos como de gestión destinados a la mejora continua mediante la estandarización de los procesos y la eliminación de los diversos tipos de desperdicios.

Ahora bien, en occidente también hay sistemas de mejora continua, la pregunta que cabe hacerse es que tan diferente son éstos del Kaizen. Para ello es preciso saber como funcionan unos y otros, el entorno en el cual tuvieron su origen y posterior desarrollo, y los resultados alcanzados.

### **2.1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Para la mayoría la mejora continua es una invención japonesa, sin embargo no es así. Los programas de mejora continua se crearon, desarrollaron y maduraron en los Estados Unidos.

La NCR a fines del siglo XIX 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), 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, la incorporación de médicos y enfermeros al personal, 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.

Otra empresa estadounidense que hizo punta en materia de sistemas de mejora continua fue la Lincoln Electric Company (actualmente el mayor fabricante de equipo y suministros para soldadura por arco en el mundo). A los efectos de aprovechar la capacidad creativa e inventiva del personal, se fijó mediante contrato una tarifa por

pieza que no se alteraría ante la mejora de métodos e incrementos de la productividad. Posteriormente se instauró un sistema de bonos basado en ganancias que incluían ideas generadas al calcular los bonos individuales. Todo ello llevó a la empresa a ocupar los primeros lugares en materia de productividad, algo que aún hoy ostenta gracias al mantenimiento de tales políticas y estrategias.

Procter & Gamble implantó en la década de 1960 lo que se dio en llamar “cambio deliberado” como enfoque de equipo destinado a reducir los costos de producción. Este enfoque se basa en que la mejora continua de los métodos permite importantes ahorros en materia de costos. La filosofía de Procter & Gamble es que *“la perfección no es una barrera para el cambio”*. Esto significa que, aunque pueda resultar casi imposible mejorar un método de trabajo existente, aún así puede y debe hacerse todo lo posible para dar origen a un método diferente y superior.

En Japón se implantó la mejora continua a principios de los años cincuenta. Si bien los japoneses ya poseían una filosofía de mejora continua, ella era aplicable sobre todo en la vida personal y en las artes guerreras. No se puede desconocer que aplicaban hasta cierto punto los procesos de mejora continua a su producción, pero ello era de carácter limitado y la prueba de ello es que los productos japoneses eran considerados en occidente como baratos y de baja calidad, y hasta como burdas y ordinarias copias de productos occidentales. Pero no fue sino hasta la incursión de las ideas de Deming y Juran en materia de calidad, mejora continua y control estadístico de procesos, que sumada a la filosofía ancestral produjo una verdadera explosión productiva y de altos niveles de calidad, lo cual llevó a la industria japonesa a revertir totalmente la visión que de ella tenían los consumidores occidentales. “Made in Japan” paso a ser sinónimo de alta calidad y valor agregado, a un muy buen precio.

Por un lado la mejora continua se implantó en el Japón por ser una forma barata de mejorar la producción y reducir los costos en un período de fuerte escasez de recursos. Y por otro lado se debió a la presión de las autoridades de la ocupación para utilizar métodos de mejora continua destinadas a acelerar la reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial. En 1949, los militares de Estados Unidos establecieron un contrato con TWI Inc. a los efectos de desarrollar programas de capacitación para las compañías japonesas. La idea fundamental de estos programas era capacitar a las personas en métodos estándar, para que luego ellos capacitaran a otros, o sea, capacitar al capacitador.

Aunque los japoneses utilizaban círculos de calidad y sistemas de sugerencias como parte habitual de su gestión, la mejora continua aumentó su atractivo durante la crisis petrolera de 1973, como método de reducción de costos sin fuertes inversiones. Así, la automotriz Toyota recibió ese año seis veces más sugerencias que en 1970. Canon inició una campaña destinada a ser líder mundial, lo que le permitió ahorrar 200 millones de dólares en costos directos gracias a la implantación del sistema de mejora continua.

En la década de 1980 ante la invasión de productos nipones, las empresas americanas retoman con más ímpetu el desarrollo de sistemas de mejora continua, entre las cuales resultó notorio los resultados de empresas como Xerox, Motorola, Harley Davidson y General Electric entre otras.

En 1984 en unas viejas instalaciones de General Motors ubicadas en el estado de California, ésta compañía conjuntamente con Toyota establecen una compañía de participación conjunta denominada NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.). La planta de GM había cerrado debido a conflictos obrero – patronales, mala calidad y bajos niveles de productividad. Para resolver ello NUMMI implantó el

sistema Just in Time (JIT), estipuló un nuevo convenio con el sindicato (UAW) destinado a la mejora de la calidad, el incremento en los niveles de productividad y la mejora en el ambiente de trabajo por medio del Kaizen, lo cual incluía el JIT, los círculos de calidad, y programas de sugerencias. Para que esto funcionara, el sindicato estuvo de acuerdo en reducir el número de clasificaciones de puestos, de 64 a 4, a cambio de lo cual la patronal se comprometía a no reducir o despedir personal como producto de aumentos en los niveles de productividad.

### **2.1.3. SISTEMAS QUE CONFORMAN EL KAIZEN**

El Kaizen como filosofía dinámica acepta y absorbe todas aquellas técnicas y metodologías que permitan el mejor logro de sus fines últimos que son una mejora continua en los procesos a los efectos de la eliminación de desperdicios, el continuo incremento en la calidad y productividad, a los efectos de generar cada día un mayor valor agregado para los usuarios y consumidores.

Así dentro de este sistema de mejora continua llamado Kaizen forman parte diversas técnicas, muchas de las cuales tuvieron su origen en corporaciones occidentales pero que en el Japón fueron utilizadas dentro de un sistema armónico y totalizador.

Entre los seis principales sistemas que conforman el Kaizen tenemos:

- Control de calidad total / Gerencia de Calidad Total
- Un sistema de producción justo a tiempo
- Mantenimiento productivo total
- Despliegue de políticas

- Un sistema de sugerencias
- Actividades de grupos pequeños

### **A) Control de Calidad Total / Gerencia de Calidad Total**

La gestión de calidad total es una filosofía así como un conjunto de principios rectores que representa el fundamento de una organización en constante mejoramiento. La gestión de calidad total consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el material y los servicios suministrados a una organización, los procesos dentro de la organización, y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro. La gestión de calidad total integra los métodos de administración fundamentales con los esfuerzos de perfeccionamiento existentes y los recursos técnicos en un enfoque corregido, orientado al mejoramiento continuo.

Un programa de gestión de calidad requiere:

- La dedicación, el compromiso y la participación de los altos ejecutivos.
- El desarrollo y mantenimiento de una cultura comprometida con el mejoramiento continuo.
- Concentrarse en satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor.
- Comprometer a cada individuo en el mejoramiento de su propio proceso laboral.
- Generar trabajo en equipo y relaciones laborales constructivas.
- Reconocer al personal como el recurso más importante.
- Emplear las prácticas, herramientas y métodos de administración más provechosos.

## **B) El Sistema de Producción Justo a Tiempo (Just in Time – JIT)**

Tuvo su origen en la empresa automotriz Toyota y por tal razón es conocida mundialmente como Sistema de Producción Toyota. Dicho sistema se orienta a la eliminación de todo tipo de actividades que no agregan valor, y al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible que dé cabida a las fluctuaciones en los pedidos de los clientes.

Este sistema está sustentado por herramientas y conceptos tales como tiempo takt, kanban, celdas en formas de U, automatización y reducción de estructuras. Hacer factible el Just in Time implica llevar de forma continua actividades de mejora que ayuden a eliminar los mudas (desperdicios) en el lugar de trabajo (gemba).

Los conceptos fundamentales en los que se basa el sistema JIT y a través de los cuales se desarrolla toda la filosofía de producción son los siguientes:

- La flexibilidad en el trabajo (shojinka) que permite adecuar el número y funciones de los trabajadores a las variaciones de la demanda.
- El fomento de las ideas innovadoras (soifuku) por parte del personal para conseguir mejoras constantes en el proceso de producción.
- Y, el autocontrol de los defectos (jidoka) por parte de los propios procesos productivos para impedir la entrada de unidades defectuosas en los flujos de producción.

El JIT tiene cuatro objetivos esenciales:

*a) Atacar los problemas fundamentales.* A la cultura japonesa le encanta representar los conceptos con imágenes. Para describir el primer objetivo de la

filosofía JIT, atacar los problemas fundamentales, los japoneses utilizan la *analogía del río de las existencias*. El nivel del río representa las existencias y las operaciones de la empresa se visualizan como un barco que navega río arriba y río abajo. Cuando una empresa intenta bajar el nivel del río (o sea reducir el nivel de existencias) descubre rocas, es decir, problemas. Hasta hace bastante poco, cuando estos problemas surgían en las empresas de los países occidentales, la respuesta era aumentar las existencias para tapar el problema.

*b) Eliminar despilfarros.* El segundo objetivo de la filosofía JIT se puede expresar mediante una frase que se utiliza con frecuencia en las fábricas japonesas más eficientes, “eliminar el muda” (muda significa desperdicio o despilfarro en japonés). Despilfarros, en este contexto, significa todo lo que no añade valor al producto.

Eliminar despilfarros implica mucho más que un solo esfuerzo de una vez por todas. Requiere una lucha continua para aumentar gradualmente la eficiencia de la organización y exige la colaboración de una gran parte de la plantilla de la empresa. Si queremos que la política sea eficaz no se puede dejar en manos de un “comité para la eliminación de despilfarros”, sino que tiene que llegar a cada rincón de las operaciones de la empresa.

*c) Buscar la simplicidad.* El JIT pone mucho énfasis en la búsqueda de la simplicidad, basándose en el hecho de que es muy probable que los enfoques simples conlleven una gestión más eficaz. La filosofía de la simplicidad del JIT examina la fábrica compleja y empieza partiendo de la base de que se puede conseguir muy poco colocando un control complejo encima de una fábrica compleja. En vez de ello, el JIT pone énfasis en la necesidad de simplificar la complejidad de la fábrica y adoptar un sistema simple de controles.

d) *Diseñar sistemas para identificar problemas.* El sistema de arrastre / kanban, saca los problemas a la luz. De igual forma el control de calidad estadístico ayuda a identificar la fuente del problema. Con el JIT, cualquier sistema que identifique los problemas se considera beneficioso y cualquier sistema que los enmascare, perjudicial. Los sistemas diseñados con la aplicación del JIT deben pensarse de manera que accionen algún tipo de aviso cuando surja un problema.

### **C) Mantenimiento Productivo Total (MPT)**

El mantenimiento productivo total está dirigido a la maximización de la efectividad del equipo durante toda la vida del mismo. El MPT involucra a todos los empleados de un departamento y de todos los niveles; motiva a las personas para el mantenimiento de la planta a través de grupos pequeños y actividades voluntarias, y comprende elementos básicos como el desarrollo de un sistema de mantenimiento, educación en el mantenimiento básico, habilidades para la solución de problemas y actividades para evitar las interrupciones.

La meta del TPM es la maximización de la eficiencia global del equipo en los sistemas de producción, eliminando las averías, los defectos y los accidentes con la participación de todos los miembros de la empresa. El personal y la maquinaria deben funcionar de manera estable bajo condiciones de *cero averías y cero defectos*, dando lugar a un proceso en flujo continuo regularizado. Por lo tanto, puede decirse que el TPM promueve la producción libre de defectos, la producción “justo a tiempo” y la automatización controlada de las operaciones.

El resultado final de la incorporación del TPM deberá ser un conjunto de *equipos e instalaciones productivas más eficaces*, una reducción de las inversiones necesarias en ellos y un aumento de la *flexibilidad* del sistema productivo.

La alta administración debe crear un sistema que reconozca y recompense la habilidad y responsabilidad de todos para el MPT. Una vez que los trabajadores adquieren el hábito del mantenimiento y limpieza de su lugar de trabajo, han adquirido disciplina.

#### **D) Despliegue de políticas**

El despliegue de la política se refiere al proceso de introducir las políticas para Kaizen en toda la compañía, desde el nivel más alto hasta el más bajo. La dirección debe establecer objetivos claros y precisos que sirvan de guía a cada persona y asegurar de tal forma el liderazgo para todas las actividades Kaizen dirigidas hacia el logro de los objetivos. La alta gerencia debe idear una estrategia a largo plazo, detallada en estrategias de mediano plazo y estrategias anuales. La alta gerencia debe contar con un plan para desplegar la estrategia, pasarla hacia abajo por los niveles subsecuentes de gerencia hasta que llega a la zona de producción. Como la estrategia cae en cascada hacia las categorías inferiores, el plan debe incluir planes de acción y actividades cada vez más específicas.

#### **E) Sistema de sugerencias**

El sistema de sugerencias funciona como una parte integral del kaizen orientado a individuos, y hace énfasis en los beneficios de elevar el estado de ánimo mediante la participación positiva de los empleados. Los gerentes y supervisores deben inspirar y motivar a su personal a suministrar sugerencias, sin importar lo pequeña que sean. La meta primaria de este sistema es desarrollar empleados con mentalidad kaizen y autodisciplinados.

Además de hacer a los empleados conscientes del Kaizen, los sistemas de sugerencias proporcionan a los trabajadores la oportunidad de hablar con sus supervisores y entre ellos mismos. Al mismo tiempo, proporcionan la oportunidad de que la administración ayude a los trabajadores a tratar con los problemas. De este modo, las sugerencias son una oportunidad valiosa para la comunicación bidireccional tanto en el taller como para el autodesarrollo del trabajador.

### **F) Actividades de grupos pequeños**

Entre las estrategias del kaizen se encuentran las actividades de grupos pequeños, siendo el más común el Círculo de Calidad. Los mismos no sólo persiguen temas atinentes a la calidad, sino también cuestiones relativas a costos, seguridad y productividad.

Entre los propósitos de los círculos de calidad y productividad se tienen:

- Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa.
- Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido.
- Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo.

Mientras el concepto occidental del control de calidad hace hincapié en que el éxito del control de la calidad depende en gran medida de los gerentes e ingenieros, los japoneses agregaron la noción de que los trabajadores de la base también podrían desempeñar un papel importante para mejorar la calidad del producto y la productividad. Los japoneses ampliaron el concepto para crear lo que se denomina control total de calidad o círculos de control de calidad en los que participan los trabajadores de las líneas de producción y los empleados que trabajan fuera de la

fábrica tales como los diseñadores de productos, el personal de mercadeo y ventas, y el personal de investigación y desarrollo. La idea subyacente en todo esto es que no es posible lograr el control de calidad en toda la empresa sin la participación de los obreros de fábrica.

#### 2.1.4. LAS CINCO “ S ”

Su práctica constituye algo indispensable a la hora de lograr una empresa de calidad global. Las cinco S se desarrollan mediante un trabajo intensivo. Las cinco S derivan de cinco palabras japonesas que conforman los pasos a desarrollar para lograr un óptimo lugar de trabajo, produciendo de manera eficiente y efectiva.

a) *Seiri*: Diferenciar entre los elementos necesarios de aquellos que no lo son. Implica separar lo necesario de lo innecesario y eliminar o erradicar del gamba esto último. Debe establecerse un tope sobre el número de ítems necesarios. En gamba puede encontrarse toda clase de objetos. Una mirada minuciosa revela que en el trabajo diario sólo se necesita un número pequeño de éstos; muchos otros objetos no se utilizarán nunca o sólo se necesitarán en un futuro distante. El gamba está lleno de máquinas sin uso, cribas, troqueles y herramientas, productos defectuosos, trabajo en proceso, materias primas, suministros y partes, anaqueles, contenedores, escritorios, bancos de trabajo, archivos de documentos, carretas, estantes, tarimas y otros ítems. Un método práctico y fácil consiste en retirar cualquier cosa que no se vaya a utilizar en los próximos 30 días.

b) *Seiton*: Disponer de manera ordenada todos los elementos que quedan después del seiri. El seiton lleva a clasificar los ítems por uso y disponerlos como corresponde para minimizar el tiempo de búsqueda y el esfuerzo. Para hacer esto, cada ítem debe tener una ubicación, un nombre y un volumen designados. Debe

especificarse no sólo la ubicación, sino también el número máximo de ítems que se permite en el gemba.

c) *Seiso*: Significa limpiar el entorno de trabajo, incluidas máquinas y herramientas, lo mismo que pisos, paredes y otras áreas del lugar de trabajo. Seiso también significa *verificar*. Un operador que limpia una máquina puede descubrir muchos defectos de funcionamiento. Cuando la máquina está cubierta de aceite, hollín y polvo, es difícil identificar cualquier problema que se pueda estar formando. Sin embargo, mientras se limpia la máquina podemos detectar con facilidad una fuga de aceite, una grieta que se está formando en la cubierta, o tuercas y tornillos flojos. Una vez reconocidos estos problemas, pueden solucionarse con facilidad. Se dice que la mayor parte de las averías en las máquinas comienzan con vibraciones (debido a tuercas y tornillos flojos), con la introducción de partículas extrañas como polvo, o con una lubricación o engrase inadecuados. Por esta razón, seiso constituye una gran experiencia de aprendizaje para los operadores, ya que pueden hacer muchos descubrimientos útiles mientras limpian las máquinas.

d) *Seiketsu*: Significa mantener la limpieza de la persona por medio de uso de ropa de trabajo adecuada, lentes, guantes y zapatos de seguridad, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio. También implica continuar trabajando en seiri, seiton y seiso en forma continua y todos los días.

e) *Shitsuke*: Construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las cinco S mediante el establecimiento de estándares. Las cinco S pueden considerarse como una filosofía, una forma de vida en nuestro trabajo diario. La esencia de las cinco S es seguir lo que se ha acordado. Se comienza por descartar lo que no necesitamos en el gemba y luego se disponen todos los ítems necesarios en el gemba en una forma ordenada. Posteriormente debemos conservar limpio el ambiente

de trabajo, de manera que puedan identificarse con facilidad las anomalías., y los tres pasos anteriores deben mantenerse sobre una base continua.

## ***GENERALIDADES DE LA EMPRESA***

### **2.2.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA**

La Agencia de Viajes “Mercy’s Tours” C.A. está ubicada en la Av. Luis del Valle García, Edificio. Johana P.B., en Maturín – Estado Monagas. Fue fundada el 13 de Septiembre de 1988; el 07 de noviembre de 1994 se produjo una venta de acciones, por parte de los socios fundadores a sus actuales dueños, las señoras Mune Makhraz y Norah Chirinos. El objeto principal de la Compañía lo constituye la explotación de viajes aéreos, terrestres y marítimos y de promoción turística del país.

Funciona como una agencia de viajes y turismo I.A.T.A. (Asociación Internacional de Tráfico Aéreo) lo cual la autoriza a vender boletos aéreos, nacionales e internacionales, de todas las aerolíneas; puede a su vez, vender paquetes turísticos dentro y fuera del país, siendo intermediaria de las principales mayoristas y operadoras turísticas existente en el país tales como: Atom Travel, Turaser, Viajes On Line y Sea Wolf.

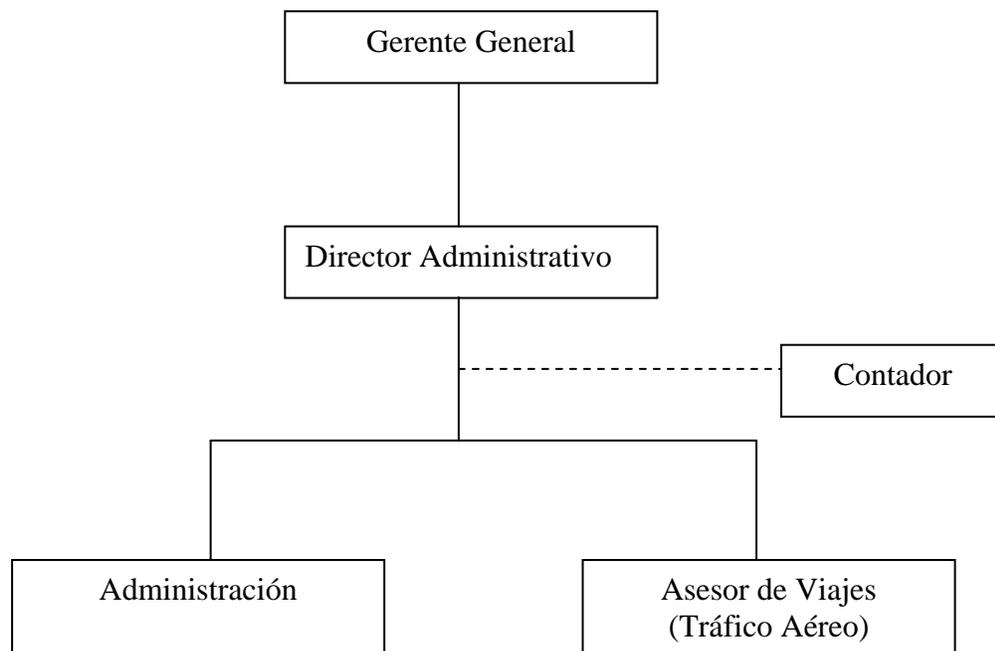
EL principal objetivo de la compañía es servir al cliente con calidad y para ello ofrece los siguientes servicios:

- Reservación y ventas de boletos aéreos nacionales e internacionales (automatizados, electrónicos y manuales).
- Venta de paquetes y circuitos turísticos nacionales e internacionales.

- Cruceros
- Reservación de Hoteles
- Alquiler de Autos.
- Reconfirmación de vuelos nacionales e internacionales.
- Trámites de Documentos de Viajes (Pasaporte – Visa)

### 2.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**GRAFICO N° 1**  
**ORGANIGRAMA DE LA AGENCIA DE VIAJES**  
**“MERCY’S TOURS” C.A.**



Fuente: Datos aportados por el personal empleado en la agencia de viajes “Mercy’s Tours” C.A. Julio 2004.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En el Marco Metodológico se describe la metodología que se utilizó a fin de alcanzar los objetivos de la investigación y comprenden los siguientes aspectos:

#### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de este proyecto se realizó una investigación de campo y documental, es de campo debido a que la información y datos necesarios se obtuvieron directamente en las fuentes donde se generó la información, en este caso la Agencia de Viajes “Mercy’s Tours”, C.A.

En este sentido Sabino (1992) comenta:

**Los diseños de campo son los que se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad (p. 94).**

Es documental porque se necesitó indagar la información bibliográfica a fin de centralizar, interpretar y tomar los datos más precisos para la elaboración y presentación de este trabajo. Al respecto Rivas (1992) sostiene:

**La investigación documental, constituye un procedimiento científico y sistemático de indagación, organización, interpretación y presentación de**

**datos e información alrededor de un determinado tema, basado en una estrategia de análisis de documentos. (p. 51)**

### **3.2. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

Según los objetivos propuestos el nivel de investigación fue de tipo descriptivo, lo que permitió obtener información relacionada a la situación actual de la empresa.

Para reforzar este criterio Tamayo y Tamayo (1997) señala:

**La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos (p. 54)**

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La cual está conformada por el personal que labora en la Agencia de Viajes “Mercy’s Tours”, C.A. En este caso por ser una cantidad muy pequeña se tomó como muestra la misma población, ya que éstos representan **“el conjunto de todos los individuos, en los que se desea estudiar el fenómeno”** (Bisquerra, 1989, p. 81)

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron son: el cuestionario, la observación directa y la revisión bibliográfica.

El cuestionario fue aplicado a los agentes de viajes y personal administrativo de la Agencia de Viajes “Mercy’s Tours”, C.A. a fin de obtener diferentes criterios acerca del problema.

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

Al mismo tiempo, se efectuó la revisión bibliográfica la cual proporcionó la base para el establecimiento de criterios acertados en el manejo de la información obtenida. Al respecto Ander-Egg (1983) enfatiza: **“el recurso de la documentación es un procedimiento necesario para toda investigación, cualesquiera sean los métodos y técnicas utilizadas”** (p. 33)

### **3.5. RECURSOS DISPONIBLES**

#### **3.5.1. RECURSOS HUMANOS**

El cual está conformado por el personal que labora en la Agencia de Viajes “Mercy’s Tours”, C.A., además de los investigadores del presente proyecto y los asesores académicos.

## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. FUNDAMENTOS DEL KAIZEN

En cuanto a la filosofía Kaizen, esta se basa en dos conceptos fundamentales:

- La firme creencia en que los desperdicios deben ser eliminados de cualquier manera.
- Y, la practica del respeto supremo por las personas.

##### **A. Eliminación de desperdicios.**

Cuando los japoneses hablan de desperdicios, la definición que de ella hace Fujio Cho es “cualquier cosa que no sea el mínimo de equipo, materiales, partes y trabajadores (tiempo de trabajo) absolutamente esencial para la producción”; lo cual significa nada de excedentes, nada de existencias de seguridad. Nada se almacena. Si no puede usarse ahora, entonces no se puede fabricar ahora y es un desperdicio. Existen siete elementos básicos en este concepto.

a) *Redes de fábricas especializadas.* En vez de construir gigantescas instalaciones donde se haga todo, los japoneses construyen pequeñas plantas especializadas. Siendo varias las razones para hacer esto. Primero, es muy difícil administrar una instalación de gran magnitud; conforme aumenta el tamaño, crece la burocracia. Segundo, una planta diseñada para un propósito específico, se puede construir y manejar de manera más económica que una universal.

b) *Tecnología de grupo.* Los japoneses, toman en cuenta todas las operaciones que se requieren para fabricar una pieza e intentan agrupar las máquinas. Así pues un solo operador puede hacerse cargo del funcionamiento de numerosas máquinas, lo que aumenta la utilidad del operador y elimina el movimiento y las colas de espera entre operaciones dentro del agrupamiento. De tal forma no sólo se aumenta la productividad, sino que además se reduce notablemente el inventario de trabajo en proceso. Para lograr tal tipo de práctica, la gente tiene que ser flexible; y para ello, debe identificarse con sus empresas y tener un alto nivel de seguridad en el empleo.

c) *Jidoka, calidad en la fuente.* Jidoka quiere decir “detengan todo cuando algo salga mal” y equivale a controlar la calidad en la fuente. Para aplicar este principio la gerencia debe tener una gran confianza en su personal. Así pues, en vez de utilizar inspectores para encontrar problemas que alguien más pudo crear, en una fábrica japonesa el trabajador se convierte en su propio inspector. Los japoneses creen que la inspección, como en la automatización y la robótica, la puede realizar una máquina, porque es más rápido, más fácil, más repetible o más redundante, por lo que no debería hacerlo una persona.

d) *Producción justo a tiempo.* El sistema japonés se basa en un concepto fundamental llamado producción justo a tiempo. En él se requiere la producción de

las unidades necesarias, en las cantidades necesarias y en el momento necesario, para lograr un desempeño con una variación de cero en tiempo de programa. Esto significa que producir una pieza adicional es tan malo como producir una de menos. Es más, se considera como desperdicio a cualquier cosa que no forme parte del mínimo necesario. Algo diferente al concepto usual en Occidente en el cual la medida del buen desempeño siempre ha sido el cumplimiento o superación de lo programado. La idea es aproximar a cero las colas de espera, para:

- Invertir lo mínimo en inventario.
- Reducir los tiempos de entrega de la producción.
- Reaccionar más rápidamente ante cambios en la demanda.
- Descubrir cualquier problema en la calidad.

Para los japoneses el inventario es un aspecto negativo, no un activo.

*e) Carga uniforme de planta.* Para hacer factible el Just in Time, es menester que la producción presente un flujo de máxima uniformidad. El punto de partida es lo que los japoneses denominan *carga uniforme de planta*. Su objetivo es absorber las reacciones normales ante variaciones en los programas de trabajo.

*f) Sistema kanban de control de la producción.* El método Kankan (que en japonés significa tarjeta) requiere un sistema de control sencillo, que proporcione buena visibilidad a la gerencia. Es un sistema sin papeles, que utiliza contenedores y tarjetas o necesidades viajeras que se reciclan. Este sistema se lo conoce también como sistema de arrastre kanban, ya que la autorización para producir o abastecer proviene de las operaciones que están más adelante en el flujo.

*g) Tiempos de preparación mínimos.* El método japonés de productividad exige que se produzcan lotes pequeños; esto resulta imposible si se tarda horas en la preparación de las máquinas. Así pues uno de los factores fundamentales del éxito japonés radica en la continua reducción de los tiempos de preparación. Los ahorros en el tiempo de preparación se usan para aumentar el número de lotes producidos, lo que ocasiona una reducción de los tamaños de lote. Esto hace factible la producción justo a tiempo, lo que a su vez hace práctico el sistema de control kanban.

### **B. Respeto por las personas.**

El segundo principio que guía a los japoneses, junto con la eliminación de los desperdicios, es el respeto por las personas. Este principio cuenta también con siete elementos básicos. Ellos son:

*a) Empleo para toda la vida.* Cuando se contrata a un japonés para un puesto permanente en una de las principales empresas industriales, tiene empleo para toda la vida en esa compañía, siempre que trabaje con diligencia. Si las condiciones económicas son difíciles, la compañía mantiene la nómina casi hasta el punto de quebrar. Debe dejarse claro que estas normas sólo se aplican al personal permanente, la cual constituye una tercera parte de la fuerza de trabajo en Japón. Este tipo de contrato para toda la vida hace que el personal no sólo considere a la empresa como el lugar donde recibirán un cheque, sino que llevan a éstos a ser más flexibles y harán todo lo que puedan para ayudar a alcanzar los objetivos a la empresa.

*b) Sindicatos.* El objetivo del sindicato y de la gerencia es lograr el máximo de salud de la compañía; de tal forma las relaciones son de colaboración y no

confrontativas. El sistema japonés de compensaciones se basa en bonos que dependen del desempeño de la compañía. En este sentido, todos los empleados reciben un bono dos veces por año. De allí que, los empleados piensan: “Si a la compañía le va bien, a mí me va bien”, lo que es muy importante a la hora de solicitar la ayuda de los trabajadores para mejorar la productividad.

*c) Actitud hacia los trabajadores.* También es decisiva la actitud de la gerencia hacia los trabajadores. Los japoneses no consideran a las personas como máquinas humanas. Es más, consideran que si una máquina puede realizar un trabajo, entonces no debe hacerlo una persona, ya que no sería digno de ella. Otro aspecto importante de la Dirección japonesa es darle la oportunidad de mostrar el máximo de sus capacidades.

*d) Automatización y robótica.* Cuando la gente se siente segura, se identifica con la empresa y cree que tiene la oportunidad de desplegar todos sus talentos; los japoneses no consideran que la automatización y la robótica sean una medida de recorte de personal, sino una manera de eliminar trabajos tediosos para que las personas puedan hacer cosas más importantes; de allí que es mínima la resistencia de los trabajadores a su implantación.

*e) Dirección participativa.* Esta especie de confianza mutua es una muestra del estilo de dirección que los japoneses llaman dirección participativa; también conocida como dirección por consenso o dirección por comités. Es algo innato en los japoneses pues han crecido con la idea de que el grupo es más importante que el individuo. Este concepto cultural es ideal en una instalación de manufactura, ya que el proceso requiere que las personas trabajen en conjunto para fabricar un producto. El individuo no puede funcionar independientemente, porque lo único que lograría es perder el

ritmo con respecto al resto del grupo y arruinar el proceso. Si bien el proceso de toma de decisiones resulta lento, ello lleva a una rápida y efectiva puesta en marcha.

*f) Redes de subcontratistas.* La naturaleza especializada de las fábricas japonesas ha alentado el desarrollo de una enorme red de subcontratistas, la mayoría de éstos con menos de 30 empleados. Existen dos tipos de proveedores: los especialistas en un campo, que atienden a varios consumidores, y los cautivos, que por lo general fabrican una pequeña variedad de piezas para un solo cliente, siendo éste el tipo predominante en el Japón. Como muchos de los proveedores son pequeños y carecen de capital, los clientes les entregan dinero por adelantado para financiarlos, de ser necesario. Los ingenieros de proceso y el personal de control de calidad del cliente ayudan a los proveedores a mejorar su sistema de manufactura y a cumplir con las estrictas normas de calidad y de entrega que les imponen. También se trabaja para que los proveedores reduzcan el costo de su proceso de producción y aseguren su rentabilidad.

*g) Círculos de calidad.* Un círculo de calidad es un grupo de empleados voluntarios que se reúnen una vez por semana para discutir su función y los problemas que identifican; tratan de encontrar soluciones y las proponen a la gerencia. Sólo una tercera parte de las propuestas realizadas por estos grupos tienen que ver con la calidad, y más de la mitad tienen que ver con la productividad y la reducción de costes.

## **4.2. NIVELES DE DESPERDICIOS DENTRO DE LA EMPRESA**

El desperdicio es uno de los pilares de la filosofía japonesa, definiéndolo como cualquier cosa que no sea el mínimo de equipo, materiales, partes y trabajadores (tiempo de trabajo) necesarios para la producción; es decir, nada se almacena porque lo que no es de utilidad inmediata se convierte en un desperdicio.

La observación directa permitió identificar los niveles de desperdicio dentro de la empresa, de los cuales mencionamos:

1) Las instalaciones donde opera la agencia son bastante amplias facilitando la acumulación de materiales y equipos que no son de utilización inmediata.

2) Los presupuestos y confirmación de reservaciones podrían entregarse a los clientes en un tiempo más idóneo, es decir, estos no se entregan justo a tiempo, en consecuencia se deben reducir los tiempos de entrega lo cual permitirá reaccionar más rápidamente ante los cambios que presenta la demanda y optimizar la calidad del servicio.

## **4.3. PRESENTACIÓN Y RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para obtener la información precisa se aplicó un cuestionario al personal de la agencia de viajes “Mercy’s Tours” C.A., un total de cuatro (04) personas (ver anexos) con la finalidad de identificar posibles alternativas que contribuyan a mejorar el servicio de atención al público y una vez realizada la tabulación obtener resultados en cifras porcentuales para la elaboración de un análisis cuantitativo y cualitativo.

#### 4.3.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO.

**CUADRO N° 1**

**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RELACIÓN AL  
CONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS SOBRE LA FILOSOFÍA KAIZEN**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
MUCHO	---	-----
POCO	01	25.00
NADA	03	75.00
<b>TOTAL</b>	<b>04</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal empleado en la agencia de viajes "Mercy's Tours" C.A.  
Julio 2004.

En función de la información recabada en el cuadro N° 1, el 75% de los encuestados no tiene ningún conocimiento sobre la filosofía Kaizen, la cual es objeto de estudio de la presente investigación y sólo un 25% tiene conocimiento de la misma.

En este sentido habrá que informar a los empleados sobre los principales fundamentos del Kaizen para que comprendan la esencia de la propuesta planteada con miras a la aplicación del mejoramiento continuo del servicio en su lugar de trabajo.

La aplicación del Kaizen permitirá que los gerentes y los trabajadores se involucren por igual en las actividades de la empresa; lo cual debe reflejarse en el mejoramiento de los niveles de calidad, productividad y costos del servicio ofrecido en la agencia.

### CUADRO N° 2

#### DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A COMO CONSIDERAN LOS EMPLEADOS LAS CONDICIONES FÍSICO-AMBIENTALES DE LA EMPRESA PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO AL USUARIO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
EXCELENTES	---	-----
BUENAS	03	75.00
REGULAR	01	25.00
MALAS	---	-----
<b>TOTAL</b>	<b>04</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal empleado en la agencia de viajes "Mercy's Tours" C.A.  
Julio 2004.

De acuerdo a los datos obtenidos la mayoría de los encuestados ( 75% ) coincide en que las condiciones físico-ambientales de la empresa son buenas para la prestación del servicio a los pasajeros y solo un 25% opina que éstas son regulares.

La infraestructura de la empresa es bastante amplia para las funciones que realiza; no obstante, los objetos están ubicados de un sólo lado lo cual evidencia un mal aprovechamiento de los espacios físicos. Por el contrario, el área de estacionamiento es deficiente y en consecuencia los clientes se ven afectados.

Las empresas de servicios públicos deben contar con condiciones físico-ambientales apropiadas que les permita satisfacer sus necesidades y las del colectivo, a fin de alcanzar los objetivos de la organización.

**CUADRO N° 3**

**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN CUANTO A COMO  
CONSIDERAN LOS EMPLEADOS ESTÁN ENFOCADAS LAS  
ACTIVIDADES DE LA EMPRESA**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
REDUCIR COSTOS	02	50.00
REDUCIR TIEMPO	---	-----
MEJORAR EL PROCESO	02	50.00
<b>TOTAL</b>	<b>04</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal empleado en la agencia de viajes "Mercy's Tours" C.A.  
Julio 2004.

Al respecto los empleados opinaron que las actividades que realiza la empresa están orientadas equitativamente entre: reducir los costos ( 50% ) y mejorar el proceso ( 50% ).

El Kaizen como herramienta gerencial permite que los objetivos organizacionales sean logrados a un menor costo y justo a tiempo, permitiendo mejorar los procesos y añadir valor agregado al servicio que desempeña la institución. Según la opinión de los empleados, se refleja que la agencia de viajes "Mercy's Tours" C.A. está bien orientada en este sentido; no obstante, debe mejorar

su tiempo de respuesta para suministrar un servicio de mejor calidad a su clientela y en consecuencia ser más competitivo.

#### CUADRO N° 4

#### DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS EN RELACIÓN A SI LOS CLIENTES PRESENTAN QUEJAS DEL SERVICIO QUE OFRECE LA AGENCIA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SIEMPRE	---	----
CASI SIEMPRE	---	----
ALGUNAS VECES	03	75.00
NUNCA	01	25.00
<b>TOTAL</b>	<b>04</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal empleado en la agencia de viajes "Mercy's Tours" C.A.  
Julio 2004.

En función a la información recabada en el cuadro N° 4, el 75% de los datos refleja que algunas veces se presentan quejas con respecto al servicio que ofrece la agencia de viajes y sólo el 25% que no se presentan nunca.

De lo expuesto anteriormente se puede inferir que no todos los clientes se sienten satisfechos de los servicios que le están prestando y en consecuencia debe

mejorar. Se deben revisar que situaciones incomodan al cliente e impiden a la empresa el logro de sus objetivos organizacionales.

La gerencia debe tomar en cuenta las sugerencias de los clientes e indagar que les incomoda y que servicio quieren recibir, y en función de ello buscar mecanismos de acción para llevar a cabo los cambios y mejoras a los servicios que así lo requieran.

#### CUADRO N° 5

#### DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A COMO CONSIDERAN LOS EMPLEADOS EL TIEMPO UTILIZADO EN REALIZAR SUS ACTIVIDADES LABORALES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
JUSTO A TIEMPO	03	75.00
FUERA DEL TIEMPO REQUERIDO	01	25.00
MENOS DEL TIEMPO REQUERIDO	---	-----
<b>TOTAL</b>	<b>04</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal empleado en la agencia de viajes "Mercy's Tours" C.A.

Julio 2004.

En referencia al cuadro N° 5, el 75% de los empleados opina que el tiempo utilizado en realizar sus actividades es justo a tiempo y sólo el 25% realiza sus actividades laborales fuera del tiempo requerido.

De acuerdo a la filosofía japonesa se deben resolver los problemas antes de que ocasionen dificultades, administrando muy bien el tiempo.

#### CUADRO N° 6

#### DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A SI LOS EMPLEADOS CONSIDERAN QUE CREA INSATISFACCIÓN EN EL CLIENTE EL NO PRESTAR UN SERVICIO JUSTO A TIEMPO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SIEMPRE	02	50.00
CASI SIEMPRE	---	-----
ALGUNAS VECES	02	50.00
<b>TOTAL</b>	<b>04</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal empleado en la agencia de viajes "Mercy's Tours" C.A.  
Julio 2004.

En cuanto a las observaciones hechas en el cuadro N° 6, el 50% de los encuestados considera que el prestar un servicio fuera de tiempo siempre crea insatisfacción en el cliente, mientras que el otro 50% opina que esto ocurre sólo algunas veces.

En las empresas de servicios la capacidad de respuesta debe ser rápida y oportuna, tanto es así que en la mayoría de los casos puede determinar la productividad de la empresa.

Para el cliente una respuesta oportuna equivale a calidad de servicio e incidirá en su decisión de compra, de allí que no se debe descuidar para evitar que el usuario termine comprándole a la competencia.

#### CUADRO N° 7

#### DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A LA FRECUENCIA ANUAL EN LA QUE LOS EMPLEADOS RECIBEN ENTRENAMIENTO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
1 VEZ AL AÑO	---	----
2 VECES AL AÑO	---	----
3 VECES AL AÑO	---	----
EVENTUALMENTE	01	25.00
NO HA RECIBIDO ENTRENAMIENTO	03	75.00
<b>TOTAL</b>	<b>04</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal empleado en la agencia de viajes "Mercy's Tours" C.A.

Julio 2004.

En este cuadro se puede observar que la mayoría de los empleados ( 75% ) coinciden en que no han recibido el entrenamiento necesario para cumplir cabalmente con las funciones asignadas y un 25 % lo han recibido eventualmente.

Aún cuando no han recibido entrenamiento, los empleados se sienten capacitados para atender al público. Sus conocimientos son empíricos, producto de sus experiencias laborales.

En la organización no existen planes de capacitación para mejorar las actividades laborales y el servicio al público, ni a corto ni a largo plazo.

#### CUADRO N° 8

##### DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN CUANTO A SI LOS EMPLEADOS CONSIDERAN QUE LA CAPACITACIÓN LE PROPORCIONARÍA LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA OFRECERLE UN MEJOR SERVICIO AL CLIENTE

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	04	100
NO	---	-----
<b>TOTAL</b>	<b>04</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal empleado en la agencia de viajes "Mercy's Tours" C.A.  
Julio 2004.

Claramente se observa que los encuestados coinciden en su totalidad ( 100% ) en que la capacitación le proporcionaría los conocimientos necesarios para ofrecerle un mejor servicio al cliente.

En la generalidad de los casos, al recurso humano no se la da la debida importancia y en la agencia de viajes “Mercy’s Tours” C.A. no se hace la excepción. Sin duda alguna el recurso humano juega un papel primordial para lograr la excelencia del servicio y permanecer en el tiempo; de allí que su capacitación, formación y desarrollo en general son vitales para el éxito.

Es responsabilidad de la gerencia promover la capacitación del personal a fin de que crezcan personal y profesionalmente, motivándolos a involucrarse efectivamente con las metas y objetivos de la organización. El entrenamiento también conllevaría al personal a mejorar la calidad de su desempeño laboral.

**CUADRO N° 9**

**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A LAS FALLAS QUE PRESENTA LA ORGANIZACIÓN, SEGÚN LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS; CONSIDERANDO QUE LA CALIDAD DEL SERVICIO SE LOGRA A TRAVÉS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
MATERIALES	---	-----
MAQUINAS Y EQUIPOS	---	-----
MÉTODOS DE TRABAJO	01	25.00
RECURSO HUMANO	01	25.00
ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL	01	25.00
TODOS LOS SEÑALADOS	---	-----
NINGUNOS DE LOS ANTERIORES	01	25.00
<b>TOTAL</b>	<b>04</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal empleado en la agencia de viajes "Mercy's Tours" C.A.  
Julio 2004.

En el cuadro N° 9 se evidencia claramente que entre los encuestados no existe unificación de criterios en relación a las fallas que se presentan en la organización; es así como un 25% indicó que la falla se debe al recurso humano, igual porcentaje

(25%) confirmó que se debe a la organización del personal, otro 25% se inclinó por los métodos de trabajo y el 25% restante no se decidió por ninguna de las alternativas señaladas.

### CUADRO N° 10

#### DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS LOGRADOS POR LA ORGANIZACIÓN A FIN DE ALCANZAR LA CALIDAD DEL SERVICIO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO	---	----
INCREMENTAR LAS UTILIDADES	01	25.00
REDUCIR COSTOS	---	----
SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	03	75.00
TODOS LOS SEÑALADOS	---	----
NINGUNOS DE LOS ANTERIORES	---	----
<b>TOTAL</b>	<b>04</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal empleado en la agencia de viajes "Mercy's Tours" C.A.

Julio 2004.

En el cuadro N° 10 se puede observar que el 75% de los empleados considera que satisfacer las necesidades del cliente es el principal objetivo de la organización a fin de alcanzar la calidad del servicio; y el 25% restante se inclinó por el incremento de las utilidades.

Sin restar importancia a los objetivos señalados, no se debe descuidar el ambiente de trabajo y procurar ofrecer una mejor calidad de vida a los trabajadores.

### CUADRO N° 11

#### DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS EN RELACIÓN A SI CONSIDERAN QUE SON TOMADAS EN CUENTA SUS SUGERENCIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SIEMPRE	---	----
CASI SIEMPRE	---	----
ALGUNAS VECES	04	100.00
NUNCA	---	----
<b>TOTAL</b>	<b>04</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal empleado en la agencia de viajes "Mercy's Tours" C.A.

Julio 2004.

Al respecto la totalidad de los trabajadores ( 100% ) coinciden en afirmar que sólo algunas veces son tomadas en cuenta sus opiniones en la toma de las decisiones de la empresa.

La filosofía Kaizen promueve la participación de los empleados en las decisiones gerenciales como una manera de fortalecer el trabajo y el crecimiento de los empleados.

**CUADRO N° 12**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS**  
**EMPLEADOS EN RELACIÓN A SI EXISTE ALGÚN DESCONTENTO EN**  
**LA EMPRESA A QUE RAZONES OBEDECE**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
POCA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	---	----
RECARGO DE ACTIVIDADES	---	----
FALTA DE INCENTIVOS	04	100
DESCONOCIMIENTO DE FUNCIONES	---	----
TODAS LAS ANTERIORES	---	----
<b>TOTAL</b>	<b>04</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal empleado en la agencia de viajes "Mercy's Tours" C.A.

Julio 2004.

En el cuadro N° 12, la totalidad de los empleados ( 100% ) manifiesta sentirse descontento por la falta de incentivos económicos y sociales.

Suministrar buenos salarios a los trabajadores es tan importante como añadir valor agregado al servicio, pues motiva a los trabajadores a alcanzar los objetivos organizacionales y les genera cierta seguridad en el empleo.

**CUADRO N° 13**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A LAS**  
**DEBILIDADES DE LA EMPRESA, SEGÚN OPINIÓN DE LOS**  
**EMPLEADOS**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
FALTA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	---	-----
POCOS RECURSOS FINANCIEROS	01	25.00
TECNOLOGÍA OBSOLETA	---	-----
POCA PUBLICIDAD	03	75.00
<b>TOTAL</b>	<b>04</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal empleado en la agencia de viajes "Mercy's Tours" C.A.  
 Julio 2004.

En cuanto a las observaciones hechas en el cuadro N° 13, el 75% de las debilidades que tiene la empresa está representado por la poca publicidad y el 25% restante se debe a que posee pocos recursos financieros.

Se puede afirmar que la debilidad más fuerte que tiene la empresa se debe a la poca publicidad, lo cual impide transmitir información a través de los medios de comunicación para que los clientes potenciales puedan tener conocimientos de los servicios que ésta ofrece.

Es de gran importancia que la gerencia pueda visualizar los problemas a fin de establecer planes estratégicos que permitan contrarrestar dicha situación y así evitar que ésta ponga en peligro el crecimiento empresarial de la institución.

**CUADRO N° 14**

**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A LAS  
FORTALEZAS DE LA EMPRESA, SEGÚN LA OPINIÓN DE LOS  
EMPLEADOS**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
PRECIOS ACCESIBLES	---	----
BUENA ATENCIÓN AL CLIENTE	04	100
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	---	----
<b>TOTAL</b>	<b>04</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal empleado en la agencia de viajes "Mercy's Tours" C.A.  
Julio 2004.

Del cuadro anterior se puede expresar que la totalidad de los empleados (100%) coincide en señalar que la principal fortaleza de la empresa la constituye su buena atención al cliente, gracias a la vocación y mística de trabajo del personal que labora en la agencia de viajes. Se debe aprovechar esta cualidad para asegurar los clientes y captar nuevos usuarios a fin de propiciar el aumento de la productividad de la empresa.

Las fortalezas internas de la organización son de gran relevancia, puesto que van a permitir la utilización efectiva de las oportunidades externas. La empresa podría

partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios. En consecuencia, la gerencia debe conocer todas las fortalezas de la institución que dirige.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Considerando los resultados obtenidos en la investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Existe un marcado desconocimiento del personal sobre la filosofía Kaizen, la cual es objeto de estudio de la presente investigación.
- Las condiciones físico-ambientales de la empresa para la prestación del servicio al usuario son buenas.
- Las actividades que realiza la empresa están enfocadas equitativamente en reducir costos y en mejorar el proceso.
- Algunas veces se presentan quejas de los clientes respecto al servicio que ofrece la agencia.
- El personal considera, en su mayoría, que el tiempo utilizado en realizar sus actividades laborales las desarrollan justo a tiempo.
- Los trabajadores creen que el no prestar un servicio justo a tiempo puede crear insatisfacción en el cliente.
- El personal, en su mayoría, no ha recibido el entrenamiento necesario para cumplir cabalmente con las funciones que se le han asignado.

- Todos los empleados coincidieron en afirmar en que la capacitación le proporcionaría los conocimientos necesarios para ofrecerle un mejor servicio al cliente y están dispuestos a poner en práctica algún método que le permita mejorar la calidad y el tiempo de servicio.
- En la organización se encontraron fallas en cuanto al recurso humano, en la organización del personal y en los métodos de trabajo.
- El principal objetivo logrado por la institución está orientado en satisfacer las necesidades del cliente.
- Algunas veces son tomadas en cuenta las opiniones de los empleados para la toma de decisiones.
- Existe un marcado descontento entre los trabajadores motivado a la falta de incentivos económicos y sociales.
- Entre las debilidades que posee la empresa se mencionan: poca publicidad y recursos económicos.
- La fortaleza de la empresa esta orientada a atender bien al cliente, lo cual debe aprovechar al máximo.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Desarrollar programas de capacitación que le permitan al personal adoptar nuevos conocimientos en su área de trabajo a fin de proporcionar una mejor atención al cliente. Está principalmente orientada a dar a conocer el alcance y beneficios de la implementación de la mejora continua.
- Implementar programas publicitarios que le permitan difundir la ubicación y los servicios que ofrece la agencia en función de darse a conocer, garantizando las visitas constantes de los pasajeros.
- Incentivar al personal otorgándoles mejoras salariales, bonos, ascensos, etc., motivándolos a esmerarse por prestar un mejor servicio al cliente y de esta forma lograr mantener la clientela y atraer a otros, en beneficio de la empresa.
- Promover la inversión, desarrollando actividades de financiamiento que permitan captar recursos financieros para invertir en tecnología, infraestructura, muebles, etc. a fin de ofrecer servicios de calidad y lograr que todos los servicios funcionen perfectamente.
- Ofrecer a los pasajeros paquetes promocionales para atraer más clientela y lograr que éstos sigan demandando los servicios de la agencia.

## BIBLIOGRAFÍA

ANDER – EGG, Ezequiel. Introducción a las Técnicas de Investigación Social. Argentina: Colección Guinance, 1983.

BISQUERRA, E. Métodos de Investigación Educativa. Madrid: C.E.A.C.S.A., 1989.

GUTIERREZ, Mario. Administrar para la Calidad. México: Editorial Limusa, 1994.

MASAAKI, Imai. Cómo implementar el kaizen en el Sitio de Trabajo. Colombia: Editorial Mc Graw-Hill, 1998.

SENLLE, Andrés y STOLL, G. Calidad Total y Normalización. España: Ediciones Gestión, 2da. Edición, 1996.

TAMAYO, Mario. El Proceso de Investigación Científica. México: Editorial Limusa, 1999

*ANEXOS*

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA  
NUCLEO DE MONAGAS

Estimado Amigo:

El instrumento que a continuación se presenta tiene como finalidad recopilar información para el Trabajo de Grado titulado El Kaizen como herramienta en el mejoramiento continuo del servicio en la Agencia de Viajes “Mercy’s Tours, C.A”. Por tal motivo se solicita su valiosa colaboración al responder de forma objetiva y sincera, pues de ello dependerá el éxito de esta investigación que cumple como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

La información que usted proporcione será de suma importancia y de estricta confidencialidad.

El cuestionario consta de catorce (14) preguntas, que usted deberá responder de acuerdo a las siguientes indicaciones:

1. Antes de responder, lea detenidamente cada pregunta.
2. En caso de dudas, se recomienda consultar a los investigadores.
3. Seleccione su respuesta del modo más objetivo.
4. En el espacio correspondiente a las alternativas, señale con una “x” la que usted considere la más acertada.
5. Por favor, no deje ninguna pregunta sin responder

... Gracias por su colaboración

## CUESTIONARIO

1. ¿ Tiene usted conocimiento sobre la Filosofía Kaizen?

- Mucho
- Poco
- Muy Poco
- Nada

2. ¿ Cómo considera usted las condiciones físico-ambientales de la empresa para la prestación del servicio al usuario?

- Excelente
- Buenas
- Regular
- Malas

3. Cree que las actividades que realiza la empresa están enfocadas a:

- Reducir costos
- Reducir tiempo
- Mejorar el proceso

4. ¿ Se presentan quejas de los clientes respecto al servicio que ofrece la agencia?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces
- Nunca

5. El tiempo utilizado en realizar sus actividades laborales puede considerarse:

- Justo a Tiempo
- Fuera del Tiempo requerido
- Menos del tiempo requerido

6. Cree usted que al no prestar un servicio Justo a Tiempo crea insatisfacción en el cliente?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces

7. ¿ Con qué frecuencia al año recibe usted entrenamiento para mejorar su trabajo?

- 1 vez al año
- 2 veces al año
- 3 veces al año

Otras, especifique \_\_\_\_\_

8. ¿ Considera usted que la capacitación le proporcionaría los conocimientos necesarios para ofrecerle un mejor servicio al cliente?

- Sí
- No

9. La calidad del servicio se logra a través del mejoramiento continuo, ¿ En cual de los siguientes elementos se presentan fallas en la organización ?

- En los materiales

- En las máquinas y equipos
- En los métodos de trabajo
- En el recurso humano
- En la organización del personal
- En todos los señalados
- En ninguno de los anteriores

10. Para alcanzar la calidad del servicio se requiere desarrollar algunos objetivos, ¿ Cual de los que a continuación se mencionan se han logrado en la organización?

- Mejorar el ambiente de trabajo
- Incrementar las utilidades
- Reducir costos
- Satisfacer las necesidades del cliente
- Todos los señalados
- Ninguno de los anteriores

11. ¿ Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta cuando se lleva a cabo la toma de decisiones en la empresa ?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces
- Nunca

12. El descontento de los empleados responde a:

- Poca capacitación del personal
- Recargo de actividades
- Falta de incentivos económicos y sociales
- Desconocimiento de funciones

\_\_\_\_\_ Todas las anteriores

13. ¿ Cuales piensa usted que son las debilidades de la empresa?

\_\_\_\_\_ Falta de Capacitación de Personal

\_\_\_\_\_ Pocos Recursos Financieros

\_\_\_\_\_ Tecnología Obsoleta

\_\_\_\_\_ Poca Publicidad

Otras, especifique \_\_\_\_\_

---

14. ¿ Cuales piensa usted que son las fortalezas de la empresa y que debe aprovechar?

\_\_\_\_\_ Precios Accesibles

\_\_\_\_\_ Buena Atención al Cliente

\_\_\_\_\_ Ubicación geográfica

Otras, especifique \_\_\_\_\_

---