

Kokyaku

La revolución del servicio
postventa a través del
método Kaizen



Roberto David Murillo Miranda, Freddy Federico Córdova García,
Wilson Pérez Rodríguez, José José Bravo Enriquez,
Manuel José William Sotomayor Fernández

Kokyaku

*La revolución del servicio postventa
a través del método Kaizen*

Religación Press
[Ideas desde el Sur Global]

Kokyaku

The After-Sales Service Revolution through the Kaizen Method

Kokyaku

A Revolução do Serviço Pós-Venda por meio do Método Kaizen

Religación Press

[Ideas desde el Sur Global]

Equipo Editorial

Editorial team

Ana B. Benalcázar

Editora Jefe / Editor in Chief

Felipe Carrión

Director de Comunicación / Scientific Communication Director

Melissa Díaz

Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator

Sarahí Licango Rojas

Asistente Editorial / Editorial Assistant

Consejo Editorial

Editorial Board

Jean-Arsène Yao

Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova

Fabiana Parra

Mateus Gamba Torres

Siti Mistima Maat

Nikoleta Zampaki

Silvina Sosa

Víctor Ancajima Miñán

.....

Religación Press, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones
CICSHAL-RELIGACIÓN | Religación Press, is part of the editorial collection of the
CICSHAL-RELIGACIÓN Research Center |

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico | E-mail: press@religacion.com

www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en | Available for free download at

<https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

This title is published under an Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.



El presente libro tiene el aval del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina - CICSHAL.



Título: Kokyaku.

La revolución del servicio postventa a través del método Kaizen

Derechos de autor | Copyright: Roberto David Murillo Miranda, Freddy Federico Córdova García, Wilson Pérez Rodríguez, José José Bravo Enriquez, Manuel José William Sotomayor Fernández

Primera Edición | First Edition: 2026

Editorial | Publisher: Religación Press

Materia Dewey | Dewey Subject: 658.85 - Venta personal (Arte de vender)

Clasificación Thema | Thema Subject Categories: KJSU - Atención al cliente | KJD - Innovación empresarial | KJM - Gestión y técnicas de gestión

BISAC: BUS018000

Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico - Professional / Academic

Colección | Collection: Gestión empresarial

Soportal Format: PDF / Digital

Publicación | Publication date: 2026-09-30

ISBN: 978-9907-845-26-6

Nota obra derivada: El libro retoma y amplía, mediante el trabajo colaborativo de un grupo de investigadores, los hallazgos y aportes presentados en la tesis original: "Kaizen para optimizar la calidad del servicio postventa en una cadena de bienes durables, ciudad de Piura 2020" presentada ante la Universidad César Vallejo (Perú) por Roberto David Murillo Miranda en 2021.

Note: The book takes up and expands, through the collaborative work of a group of researchers, the findings and contributions presented in the original dissertation: "Kaizen para optimizar la calidad del servicio postventa en una cadena de bienes durables, ciudad de Piura 2020" presented to the Universidad César Vallejo (Perú) by Roberto David Murillo Miranda in 2021.

[APA 7]

Murillo Miranda, R. D., Córdova García, F. F., Pérez Rodríguez, W., Bravo Enriquez, J. J., & Sotomayor Fernández, M. J. W. (2026). *Kokyaku. La revolución del servicio postventa a través del método Kaizen*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.495>

Revisión por pares

El presente libro constituye el resultado de un riguroso proceso de investigación académica, cuya calidad metodológica y solidez argumental han sido validadas mediante un sistema de revisión por pares externos implementado bajo el protocolo de doble ciego, bajo la supervisión del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina (CICSHAL). Como garantía de transparencia y rigor científico, los informes de evaluación realizados por los especialistas designados se conservan en el archivo institucional de la editorial, a disposición de las instancias que así lo requieran.

Peer Review

This book is the result of a rigorous academic research process, whose methodological quality and argumentative solidity have been validated through an external peer-review system implemented under a double-blind protocol, under the supervision of the Center for Research in Sciences and Humanities from Latin America (CICSHAL). As a guarantee of transparency and scientific rigor, the evaluation reports prepared by the designated specialists are preserved in the publisher's institutional archives, available to any party that may require them.

Sobre los autores

ABOUT THE AUTHORS

Roberto David Murillo Miranda

Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-5336-8883>

c26921@utp.edu.pe

roberto.murillo84@gmail.com

Profesional en Administración de Negocios internacionales con grado de Magister en Administración de Negocios (MBA), con amplia experiencia en gestión empresarial, Gestión comercial y docencia universitaria. Ha contribuido como asesor de proyectos en diversos sectores productivos. Autor de otro libro registrado en Indecopi.

Freddy Federico Córdova García

Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-4686-9265>

C27724@utp.edu.pe

Freddy.cordova.g@gmail.com

Administrador en gestión empresarial y docencia universitaria. Especialista en vigilancia tecnológica, asesor de tesis, con participación en proyectos en los sectores gastronómico, B2B y agroindustrial. Enfocado en la generación de conocimiento aplicado y desarrollo organizacional, Tecnología e Innovación (CTI) orientadas al desarrollo regional.

Wilson Pérez Rodríguez

Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0003-2891-9409>

C23416@utp.edu.pe

Wilsonperez150566@gmail.com

Profesional en Administración de empresas con experiencia en gestión empresarial, docente universitario e investigación aplicada y especialista en gestión de la Investigación.

José José Bravo Enriquez

Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-7634-4198>

C28835@utp.edu.pe

josejosebravoenriquez@gmail.com

Profesional en Educación con experiencia en docencia universitaria, gestión estratégica e innovación educativa. Maestro en Docencia Universitaria y Gestión Educativa y candidato a Doctor en Educación.

Manuel José William Sotomayor Fernández

Universidad Tecnológica del Perú | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-7105-620X>

C25176@utp.edu.pe

msotomayorf@gmail.com

Sociólogo y Magíster en Ciencias de la Educación, docente universitario – Área de Humanidades. Ha formulado planes de desarrollo. Especialista en diagnósticos participativos y planificación estratégica con enfoque social y comunitario.

Resumen

Esta obra aborda el diseño del método Kaizen como herramienta estratégica para optimizar la calidad del servicio postventa en cadenas de bienes durables. A través de un diagnóstico riguroso de la situación actual, la investigación identifica los factores clave del Kaizen y los aspectos fundamentales para evaluar la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente. La propuesta “Kokyaku” integra los principios de la mejora continua con las dimensiones del servicio, ampliando el concepto tradicional de las 5S a una estrategia de 7S que incorpora soluciones y orientación al cliente. El libro ofrece un marco práctico y accesible para que las organizaciones del sector fortalezcan su competitividad, establezcan relaciones duraderas con sus clientes y construyan una cultura organizacional orientada a la excelencia en el servicio.

Palabras clave:

Kaizen, calidad de servicio, mejora continua, servicio postventa, bienes durables.

Abstract

This work addresses the design of the Kaizen method as a strategic tool to optimize the quality of after-sales service in durable goods chains. Through a rigorous diagnosis of the current situation, the research identifies the key factors of Kaizen and the fundamental aspects for evaluating service quality from the customer's perspective. The "Kokyaku" proposal integrates the principles of continuous improvement with the dimensions of service, expanding the traditional concept of 5S to a 7S strategy that incorporates solutions and customer orientation. The book offers a practical and accessible framework for organizations in the sector to strengthen their competitiveness, establish lasting relationships with their customers, and build an organizational culture oriented towards service excellence.

Keywords:

Kaizen, service quality, continuous improvement, after-sales service, durable goods.

Resumo

Esta obra aborda o desenho do método Kaizen como ferramenta estratégica para otimizar a qualidade do serviço pós-venda em cadeias de bens duráveis. Por meio de um diagnóstico rigoroso da situação atual, a pesquisa identifica os fatores-chave do Kaizen e os aspectos fundamentais para avaliar a qualidade do serviço sob a perspectiva do cliente. A proposta "Kokyaku" integra os princípios da melhoria contínua com as dimensões do serviço, ampliando o conceito tradicional dos 5S para uma estratégia de 7S que incorpora soluções e orientação ao cliente. O livro oferece um quadro prático e acessível para que as organizações do setor fortaleçam sua competitividade, estabeleçam relacionamentos duradouros com seus clientes e construam uma cultura organizacional orientada para a excelência no serviço.

Palavras-chave:

Kaizen, qualidade de serviço, melhoria contínua, serviço pós-venda, bens duráveis.

KOKYAKU

La revolución del servicio postventa a través del método Kaizen

CONTENIDO

Revisión por pares	7
Peer Review	7
Sobre los autores	8
About the authors	8
Resumen	10
Abstract	11
Resumo	11

Capítulo 1 16

El escenario competitivo actual y la necesidad de repensar la gestión empresarial	16
Los fundamentos del Kaizen y su relevancia en la mejora de la calidad del servicio	19
La calidad del servicio como factor diferencial en mercados competitivos	22
El Kaizen como herramienta para la transformación cultural y operativa en el contexto latinoamericano	25
El servicio postventa como oportunidad estratégica para la diferenciación	27
Elementos para el diseño de un modelo Kaizen orientado al servicio postventa	30
Perspectivas futuras y contribución de la investigación a la gestión del servicio postventa	32

Capítulo 2 36

La mejora continua como filosofía organizacional. Fundamentos y aplicaciones del método Kaizen	36
La implementación del Kaizen en el contexto peruano. Experiencias y lecciones aprendidas	42
Los fundamentos conceptuales y dimensiones del método Kaizen	47
Las dimensiones operativas del Kaizen. El ciclo PHVA como guía para la mejora	58

La calidad del servicio como constructo multidimensional. Fundamentos teóricos y dimensiones de medición	61
Las dimensiones de la calidad del servicio. Un marco para la medición y la mejora	66

Capítulo 3 72

El camino metodológico para el diseño de la propuesta de mejora	72
El enfoque mixto como aproximación metodológica para la comprensión del fenómeno estudiado	74
El diseño no experimental y propositivo como estrategia para la generación de conocimiento aplicado	78
Las variables en estudio y su operacionalización para la medición empírica	81
La definición conceptual y operacional de las variables para su medición empírica	82
Las dimensiones como unidades de análisis para la medición de las variables	84
Los participantes del estudio y el proceso de selección	85
Las técnicas e instrumentos para la recolección de datos empíricos	91
La validez y confiabilidad de los instrumentos como garantía de calidad de los datos	93
Los procedimientos y métodos de análisis de datos para la generación de conocimiento	95
Los aspectos éticos como fundamento de la investigación responsable	97

Capítulo 4 101

Los hallazgos del estudio y su contribución al diseño de la propuesta de mejora	101
La percepción de los clientes sobre la calidad del servicio postventa	103
El diagnóstico de la situación actual del servicio postventa	106
La determinación de los factores del método Kaizen para la optimización del servicio postventa	112
La identificación de los aspectos clave para evaluar la calidad del servicio postventa	117
El diseño de la propuesta de mejora basada en el método Kaizen	128
La herramienta Kokyaku como propuesta de gestión para el servicio postventa	130

Capítulo 5	137
Reflexiones en torno a los hallazgos y sus implicaciones para la gestión del servicio postventa	137
El diagnóstico como punto de partida para la transformación del servicio postventa	139
La determinación de los factores del método Kaizen como ruta para la optimización del servicio	142
La identificación de los aspectos clave para la evaluación de la calidad del servicio postventa	146
El diseño de la herramienta Kokyaku como propuesta de gestión para el servicio postventa	149
Consideraciones finales para la gestión del servicio postventa en el sector de bienes durables	153
Orientaciones para la implementación de la propuesta en el sector de bienes durables	157
REFERENCIAS	160

TABLAS

Tabla 1. Variables y operacionalización	81
Tabla 2. Variables y sus Dimensiones.	85
Tabla 3. Descripción de la calidad de servicio	104
Tabla 4. Matriz FODA cruzado Factores internos	107
Tabla 5. Ficha documentaria para variable Kaizen	113
Tabla 6. Estrategia y acciones variable Kaizen	115
Tabla 7. Cuadro resumen de Entrevistas.	118
Tabla 8. Frecuencia de respuestas por ítem	121
Tabla 9. Matriz "Kokyaku" de calidad de servicio postventa	133

Capítulo 1

El escenario competitivo actual y la necesidad de repensar la gestión empresarial

KOKYAKU.

La revolución del servicio postventa a través del método Kaizen

En el contexto organizacional contemporáneo, las empresas han debido enfrentar un entorno caracterizado por su alta volatilidad, incertidumbre y complejidad, lo cual ha exigido el desarrollo de capacidades estratégicas que les permitan no solo sobrevivir, sino también prosperar en mercados cada vez más exigentes y dinámicos. La globalización de los mercados, el vertiginoso avance tecnológico y la transformación digital han reconfigurado por completo las reglas del juego empresarial, generando escenarios en los cuales la diferenciación basada exclusivamente en el producto resulta insuficiente para garantizar la sostenibilidad organizacional. En este sentido, los consumidores han evolucionado hacia perfiles mucho más informados, exigentes y menos tolerantes a las fallas en el servicio, lo cual ha obligado a las organizaciones a repensar sus modelos de negocio y a centrar su atención en la creación de valor más allá de la transacción comercial (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988; Grönroos, 2000). Este nuevo paradigma competitivo ha generado que la calidad del servicio se posicione como un elemento estratégico de primer orden, capaz de determinar la permanencia o el fracaso de una organización en el mercado, especialmente en sectores donde la homogenización de los productos dificulta la diferenciación por atributos tangibles.

La literatura especializada ha documentado ampliamente la relación directa entre la calidad del servicio ofrecido y los resultados financieros y operativos de las organizaciones. Diversos estudios empíricos han demostrado que las empresas que logran posicionarse como referentes en calidad de servicio experimentan incrementos significativos en sus niveles de fidelización, reducción en la sensibilidad al precio y mayores márgenes de rentabilidad (Anderson, Fornell y Rust, 1997; Heskett, Sasser y Schlesinger, 1997). Estos hallazgos han impulsado a los gestores empresariales a adoptar enfoques de gestión orientados hacia la excelencia en el servicio, entendiendo que la percepción del cliente respecto a la calidad recibida constituye el principal diferenciador en mercados saturados de ofertas similares. Fernández y Bajac (2018) concluyeron que el concepto de calidad, fue la evaluación que el cliente realizó sobre la eficiencia en el diseño y la consistencia del servicio basado en las expectativas del cliente. Esta conceptualización subraya la naturaleza subjetiva y perceptual de la calidad de servicio, destacando que no se trata únicamente de cumplir con estándares técnicos predefinidos, sino de superar las expectativas que los clientes construyen a partir de sus experiencias previas y la información disponible en el entorno.

En esta misma línea, la gestión de la calidad ha evolucionado desde enfoques reactivos y correctivos hacia modelos proactivos y preventivos que buscan anticiparse

a las necesidades y requerimientos de los clientes. Carballo et al. (2018) señalaron que las organizaciones implementaron un sistema de gestión asegurando los esfuerzos de transformación y de mejora continua, enfocándose en actualizar la tecnología para mejorar los procesos operativos y preparar a su personal para usarla, sin afectar el servicio que ofrecieron a los clientes. Esta perspectiva integradora reconoce que la calidad no es responsabilidad exclusiva de un departamento específico, sino que constituye un compromiso que debe involucrar a todos los niveles jerárquicos y áreas funcionales de la organización. La adopción de sistemas de gestión de calidad, como ISO 9001 o el Modelo de Excelencia EFQM, ha permitido a las empresas estructurar sus procesos y establecer mecanismos de control que garanticen la consistencia y mejora continua de sus servicios. Sin embargo, más allá de la certificación, lo verdaderamente transformador ha sido la incorporación de una filosofía de calidad en el ADN organizacional, donde cada colaborador entiende su rol en la cadena de valor y asume la responsabilidad de contribuir a la satisfacción del cliente final.

Los fundamentos del Kaizen y su relevancia en la mejora de la calidad del servicio

Dentro de los enfoques de mejora continua que han adquirido mayor relevancia en el ámbito organizacional, el método Kaizen se destaca por su simplicidad, efectividad y capacidad para generar cambios culturales profundos y sostenibles en el tiempo. Originario de Japón y ampliamente difundido a nivel mundial a partir de la segunda mitad del siglo XX, el Kaizen propone un enfoque de mejora gradual y participativa, donde todos los miembros de la organización, desde la alta dirección hasta los operarios de primera línea, se involucran activamente en la identificación y solución de problemas que afectan la calidad y eficiencia de los procesos. Cheng (2018) destacó que el país con mayor nivel de calidad fue Japón, por su sistema de mejora continua, donde los trabajadores hicieron cambios para mejorar la calidad del servicio, implementando el método Kaizen que permitió realizar actividades de la mejor manera y dio como resultado mayor calidad en los procesos. Este modelo se contrapone a los enfoques de mejora radical o rupturista, como la reingeniería de procesos, al priorizar pequeños pero constantes avances que, acumulados a lo largo del tiempo, generan transformaciones significativas en el desempeño organizacional.

El Kaizen se fundamenta en varios principios rectores que orientan su aplicación práctica en las organizaciones.

En primer lugar, el principio de orientación al cliente, que sitúa las necesidades y expectativas de los consumidores en el centro de cualquier iniciativa de mejora. En segundo lugar, el principio de mejora orientada a procesos, que enfatiza la importancia de analizar y optimizar las actividades que agregan valor, eliminando aquellos pasos que no contribuyen a la satisfacción del cliente. En tercer lugar, el principio de participación y trabajo en equipo, que reconoce el conocimiento y la experiencia de los colaboradores como fuentes invaluable para la identificación de oportunidades de mejora. Díaz (2019) afirmó que en la práctica, la aplicación del Kaizen fue como instrumento que ayudó a la administración de toda organización, logrando mejoras en los niveles de calidad y el servicio al cliente. Esta visión integral del Kaizen como herramienta de gestión ha sido respaldada por numerosos estudios de caso y aplicaciones prácticas en diversos sectores económicos, desde la manufactura hasta los servicios, demostrando su versatilidad y adaptabilidad a diferentes contextos organizacionales.

La relación entre el Kaizen y la calidad del servicio ha sido ampliamente estudiada en la literatura académica, encontrándose evidencia consistente sobre su impacto positivo en diversos indicadores de desempeño. Gestión (2016) señaló que el sistema de mejora continua que obtuvo mayor nivel de satisfacción a estos requerimientos corporativos, fue Kaizen, cuya etimología provino de dos

palabras japonesas que significaron: mejora continua, gradual y ordenada. Esta definición resalta dos aspectos fundamentales del método: su carácter gradual, que evita los traumas asociados a cambios bruscos, y su orden, que asegura una implementación sistemática y controlada de las mejoras. La gradualidad permite que la organización se adapte progresivamente a los nuevos estándares de calidad, mientras que el orden garantiza que las mejoras se implementen de manera consistente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. La investigación de Imai (1986), considerado el principal difusor del Kaizen en occidente, demostró cómo las empresas japonesas lograron posicionarse como líderes mundiales en calidad gracias a la adopción sistemática de este enfoque, que luego fue replicado con éxito en organizaciones de todo el mundo.

La calidad del servicio como factor diferencial en mercados competitivos

En un escenario donde la diferenciación basada en atributos tangibles del producto resulta cada vez más difícil de sostener, el servicio al cliente se ha consolidado como el principal factor de diferenciación competitiva. González (2016) señaló que, en un escenario donde no hubo menor diferenciación entre productos por los niveles de calidad y desempeño, el servicio fue el elemento

que aportó valor y es allí, donde estuvo la diferencia que enriqueció una oferta frente a otras. Esta afirmación cobra particular relevancia en el sector de bienes durables, donde los productos suelen presentar características técnicas similares y las diferencias percibidas por los consumidores están asociadas principalmente a la experiencia de servicio recibida durante y después de la compra. La calidad del servicio, entendida como la capacidad de la organización para cumplir o superar las expectativas del cliente, se convierte así en el principal vehículo para construir relaciones duraderas y rentables con los consumidores.

Los clientes contemporáneos han desarrollado niveles de exigencia sin precedentes, alimentados por el acceso a información y la diversidad de opciones disponibles en el mercado. Silke y Landisoa (2015) señalaron que los clientes fueron cada vez menos tolerantes a los errores en la prestación de servicios, lo cual obedeció a la existencia de muchas ofertas y gran cantidad de información disponible, lo que llevó a los servicios a recurrir a un mecanismo de recuperación del servicio, enfocado a responder con una estrategia adecuada para lograr un cliente satisfecho. Esta tendencia ha llevado a las organizaciones a invertir recursos significativos en el diseño de estrategias de recuperación del servicio, entendiendo que una falla en la prestación no es necesariamente definitiva si se maneja adecuadamente. La recuperación del servicio

se ha convertido en una competencia crítica para las organizaciones, ya que un cliente insatisfecho puede compartir su experiencia negativa a través de múltiples canales, amplificando el impacto negativo en la reputación de la empresa. Por el contrario, una resolución efectiva de una queja puede transformar a un cliente insatisfecho en un defensor de la marca, generando un efecto multiplicador positivo en la percepción de la calidad del servicio.

La relación entre calidad del servicio y resultados empresariales ha sido ampliamente documentada en la literatura académica. Andrade (2016) señaló que en Ecuador, la empresa que más clientes tuvo, fue quien más ingresos generó y se volvió más rentable, donde la calidad fue percibida directamente por el cliente y juzgada por el mismo cliente, por ello, la empresa aumentó el grado de conformidad del cliente. Esta afirmación resalta la importancia de medir la calidad desde la perspectiva del cliente, quien es el único juez legítimo de la experiencia de servicio recibida. La literatura en marketing de servicios ha desarrollado diversos modelos para medir la calidad de servicio, siendo el modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) uno de los más utilizados, el cual evalúa cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Estas dimensiones proporcionan un marco para diagnosticar las brechas entre las expectativas y percepciones de los clientes, e identificar áreas de mejora en la prestación del servicio.

El Kaizen como herramienta para la transformación cultural y operativa en el contexto latinoamericano

La implementación del Kaizen en el contexto latinoamericano ha presentado tanto oportunidades como desafíos particulares, relacionados con las características culturales y organizacionales de la región. Mañay (2016) mencionó que un grupo de Pymes manufactureras fabricantes de muebles, en el Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador, señalaron que el sistema Kaizen logró mayor transcendencia en la empresa y se sintetizó como la sinergia de quienes laboran en la organización, participando desde los altos cargos jerárquicos hasta los mandos operativos, implementando varias herramientas para mejorar cada uno de los procesos, los cuales fueron estandarizados y sostenidos con retroalimentación permanente. Esta experiencia ecuatoriana evidencia que el Kaizen no es una herramienta exclusiva de grandes corporaciones, sino que puede ser adaptada efectivamente a las realidades de las pequeñas y medianas empresas, siempre que exista un compromiso genuino de la dirección y una participación activa de todos los colaboradores. La sinergia organizacional mencionada por Mañay (2016) es precisamente uno de los principales aportes del Kaizen, al fomentar un ambiente de trabajo colaborativo donde cada persona se

siente valorada y responsable de la mejora continua de los procesos en los que participa.

En el caso peruano, el Kaizen ha ganado terreno como una filosofía de gestión accesible y práctica. Adanaque (2015) señaló que en el Perú, Kaizen fue interpretado como un método para la gestión de la calidad total y destacó por su simplicidad y practicidad, siendo conocido también como un proceso de progreso continuo, y utilizado en todo nivel de influencia: en el entorno social, en el entorno personal y en el entorno de los negocios, generando una cultura de cambio donde participaron todos. Esta expansión del Kaizen más allá del ámbito empresarial evidencia su potencial como herramienta de transformación social, al promover valores como la disciplina, la mejora constante y el trabajo en equipo. En el contexto peruano, donde las organizaciones frecuentemente enfrentan limitaciones de recursos y capacidades técnicas, la simplicidad y bajo costo de implementación del Kaizen lo convierten en una alternativa viable para mejorar la competitividad sin requerir inversiones significativas. La adopción del Kaizen en diferentes sectores de la economía peruana, desde la manufactura hasta los servicios, ha demostrado su capacidad para generar mejoras significativas en la calidad y eficiencia operativa.

La técnica de las 5'S, estrechamente relacionada con el Kaizen, ha sido particularmente valorada en la re-

gión por su enfoque práctico y su capacidad para generar cambios visibles y rápidos en el entorno laboral. Zelada (2017) señaló que el método Kaizen, usó la técnica de las 5'S, cuyo concepto logró superiores rangos de seguridad, excelente motivación de los empleados, optimizó la calidad, redujo los tiempos de respuesta, prolongó la vida útil de los elementos tangibles, estableció una nueva cultura organizacional y mejoró el control de costos. Esta técnica, que comprende las fases de Seiri (clasificación), Seiton (orden), Seiso (limpieza), Seiketsu (estandarización) y Shitsuke (disciplina), proporciona un marco sistemático para la organización y mejora del entorno de trabajo, sentando las bases para la implementación de iniciativas de mejora más complejas. La experiencia de organizaciones peruanas que han adoptado las 5'S demuestra que, más allá de los beneficios tangibles en términos de orden y limpieza, esta herramienta genera un impacto positivo en la moral de los colaboradores y en la percepción de la organización por parte de clientes y visitantes.

El servicio postventa como oportunidad estratégica para la diferenciación

El servicio postventa ha emergido como un componente crítico de la estrategia de servicios en el sector de bienes durables, donde la relación con el cliente no concluye con la transacción de compra, sino que se extiende

a lo largo de todo el ciclo de vida del producto. Guerrero (2019) documentó que localmente, la institución del Ejército peruano, con sede en el cuartel general de Sullana, obtuvo orden en los procesos gracias a la rigidez y jerarquía en su diseño funcional, sin embargo, durante más de 10 años no consiguió desarrollar los indicadores de productividad en los servicios ofertados, y al principio no ejecutó una cultura de cambio dispuesta a reconocer las oportunidades de mejora, pero con el método Kaizen mejoró la calidad de los servicios, optimizando todos los procesos con menores tiempos operativos y alcanzando los objetivos institucionales de forma oportuna. Este caso evidencia que incluso organizaciones con estructuras rígidas y jerárquicas pueden beneficiarse de la implementación del Kaizen, siempre que exista voluntad de cambio y disposición para reconocer las áreas de mejora. La experiencia del Ejército peruano también ilustra la importancia de la medición de indicadores de productividad como paso previo a cualquier iniciativa de mejora, ya que permite establecer una línea base que facilite la evaluación de los resultados obtenidos.

La importancia del servicio postventa en el sector de bienes durables responde a varias razones estratégicas. En primer lugar, el servicio postventa constituye una fuente recurrente de ingresos a través de contratos de mantenimiento, reparaciones y venta de repuestos, que pueden generar márgenes atractivos a lo largo de la vida

útil del producto. En segundo lugar, el servicio postventa proporciona valiosa información sobre el comportamiento y preferencias de los clientes, que puede ser utilizada para mejorar el diseño de productos y desarrollar nuevos servicios. En tercer lugar, un servicio postventa de calidad fortalece la relación con el cliente y aumenta su probabilidad de recompra y recomendación. La investigación de Lele (1997) demostró que las empresas que invierten en servicio postventa logran niveles significativamente superiores de retención de clientes y rentabilidad a largo plazo, en comparación con aquellas que descuidan esta faceta de su negocio.

En el contexto de Piura, la investigación de Guerrero (2019) reveló problemáticas específicas en el servicio postventa de cadenas de bienes durables, incluyendo deficiente cuidado por la imagen de las instalaciones, equipos y personal, falta de fiabilidad y cuidado en el servicio, velocidad insuficiente en la capacidad de respuesta y escasa empatía entre la empresa y los clientes. Esta situación refleja una brecha significativa entre las expectativas de los clientes y la percepción del servicio recibido, lo cual se traduce en pérdida de oportunidades de negocio y deterioro de la reputación de las empresas del sector. La implementación del Kaizen en este contexto se presenta como una oportunidad para abordar de manera sistemática estas deficiencias, mediante la identificación de las causas raíz de los problemas y la implementación de so-

luciones sostenibles que involucren a todos los niveles de la organización.

Elementos para el diseño de un modelo Kaizen orientado al servicio postventa

El diseño de un modelo Kaizen para la optimización de la calidad del servicio postventa requiere considerar varios elementos fundamentales. En primer lugar, es necesario realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación actual, que permita identificar las principales brechas de calidad y las causas que las originan. Este diagnóstico debe basarse en datos objetivos y en la percepción de los clientes, utilizando herramientas como encuestas de satisfacción, análisis de quejas y reclamaciones, y observación directa de los procesos de servicio. Rivera (2013) señaló que la investigación se justificó, basado en que, se convirtió en una referencia importante para optimizar la calidad de servicio, mediante herramientas Kaizen en el segmento de bienes durables en la ciudad de Piura, implementando los elementos necesarios para fortalecer los procesos administrativos y orientarlos hacia el concepto de calidad total. Esta orientación hacia la calidad total implica trascender el enfoque tradicional de cumplimiento de estándares mínimos, para adoptar una perspectiva de excelencia que busque superar consistentemente las expectativas de los clientes.

Un segundo elemento fundamental es la identificación de los factores del método Kaizen que resultan más relevantes para el contexto específico del servicio postventa. Estos factores incluyen la estandarización de procesos, la implementación de las 5'S en las áreas de servicio, el desarrollo de indicadores de desempeño orientados al cliente, la capacitación y empoderamiento del personal de servicio, y el establecimiento de mecanismos de retroalimentación que permitan la mejora continua. Máynez, Cavazos y Valles (2016) señalaron que fue necesario instruir una filosofía basada en la mejora continua, generando un nuevo hábito conceptual y cultura organizacional. Esta transformación cultural es quizás el aspecto más desafiante de la implementación del Kaizen, ya que implica modificar creencias y comportamientos arraigados en la organización, promoviendo valores como la apertura al cambio, la participación activa y el aprendizaje continuo. La cultura organizacional orientada a la mejora continua se caracteriza por la disposición de los colaboradores a identificar y reportar problemas, la confianza en que sus sugerencias serán escuchadas y valoradas, y el compromiso con la implementación de soluciones que benefician a toda la organización.

Finalmente, el diseño del modelo Kaizen debe incluir mecanismos para evaluar su efectividad y realizar ajustes conforme sea necesario. Esto implica el establecimiento de indicadores clave de desempeño que permitan moni-

torear el progreso en la calidad del servicio, así como la implementación de auditorías y revisiones periódicas que aseguren el mantenimiento de los estándares alcanzados. La evaluación de la calidad del servicio postventa requiere considerar aspectos como la satisfacción del cliente, la resolución efectiva de quejas, los tiempos de respuesta y la calidad técnica de las reparaciones y mantenimientos. La investigación de Grönroos (2000) ha enfatizado que la calidad del servicio debe ser evaluada desde la perspectiva del cliente, considerando tanto los aspectos técnicos (qué se entrega) como los funcionales (cómo se entrega). En el caso del servicio postventa, los aspectos funcionales adquieren particular relevancia, ya que la interacción con el personal de servicio es frecuentemente el principal determinante de la satisfacción del cliente.

Perspectivas futuras y contribución de la investigación a la gestión del servicio postventa

El diseño del método Kaizen para optimizar la calidad del servicio postventa en cadenas de bienes durables representa una contribución significativa a la gestión empresarial en el contexto de Piura y la región norte del Perú. La investigación planteada permitirá desarrollar un modelo adaptado a las características específicas de este sector, considerando las particularidades del mercado local, las expectativas de los clientes y las capacidades de las

organizaciones. Adicionalmente, los hallazgos de esta investigación podrán ser extrapolados a otros sectores económicos y regiones, contribuyendo al desarrollo de mejores prácticas en la gestión del servicio al cliente en el país.

La implementación del método Kaizen en el servicio postventa no solo beneficiará a las empresas del sector, sino que tendrá impactos positivos en los clientes y en la sociedad en general. Los clientes disfrutarán de un servicio más confiable, rápido y personalizado, lo cual mejorará su satisfacción y su calidad de vida. Las empresas aumentarán su competitividad y rentabilidad, generando empleo y desarrollo económico en la región. Y la sociedad en su conjunto se beneficiará de la creación de una cultura de mejora continua que trascienda el ámbito empresarial y se extienda a otros aspectos de la vida social.

La investigación sobre la aplicación del Kaizen en el servicio postventa de bienes durables en Piura se justifica por su relevancia teórica y práctica. Máynez, Cavazos y Valles (2016) señalaron que fue necesario instruir una filosofía basada en la mejora continua, generando un nuevo hábito conceptual y cultura organizacional. Esta necesidad se hace particularmente evidente en un contexto de creciente competencia y exigencia de los clientes, donde la calidad del servicio se convierte en el principal factor de diferenciación. La adopción del Kaizen como filosofía de gestión permitirá a las organizaciones desarrollar una ca-

pacidad dinámica de adaptación y mejora, que les permita responder de manera efectiva a los cambios del entorno y a las necesidades cambiantes de los clientes.

En conclusión, el método Kaizen ofrece un marco conceptual y práctico de gran valor para optimizar la calidad del servicio postventa en cadenas de bienes durables. Su enfoque en la mejora continua, la participación de todos los colaboradores y la orientación al cliente lo convierten en una herramienta especialmente adecuada para abordar los desafíos del servicio postventa en un mercado competitivo. La investigación propuesta permitirá desarrollar un modelo adaptado a la realidad de Piura, generando conocimiento y herramientas que benefician a las empresas del sector, a los clientes y a la sociedad en su conjunto.

Capítulo 2

La mejora continua como filosofía organizacional.

Fundamentos y aplicaciones del método Kaizen

KOKYAKU.

La revolución del servicio postventa a través del método Kaizen

La gestión de la calidad ha experimentado una evolución significativa a lo largo de las últimas décadas, transitando desde enfoques predominantemente centrados en el control estadístico de procesos y la inspección de productos terminados, hacia concepciones más integrales y holísticas que involucran a toda la organización y consideran la calidad como un elemento estratégico fundamental para la competitividad sostenible. Esta transformación ha sido impulsada, en gran medida, por la creciente complejidad de los mercados, la elevación de los estándares de exigencia por parte de los consumidores y la necesidad de las organizaciones de diferenciarse en entornos cada vez más saturados y competitivos. En este contexto, el método Kaizen ha emergido como una de las aproximaciones más efectivas y duraderas para promover la mejora continua en las organizaciones, gracias a su énfasis en la participación activa de todos los colaboradores, desde la alta dirección hasta los operarios de primera línea, y en la implementación de cambios graduales pero constantes que, acumulados a lo largo del tiempo, generan transformaciones sustanciales en el desempeño organizacional. La literatura especializada ha documentado extensamente la aplicabilidad y los beneficios del Kaizen en diversos sectores y contextos organizacionales, evidenciando su capacidad para generar transformaciones culturales profundas que se traducen en mejoras sostenibles en la calidad, la productividad y la satisfacción de los clientes,

convirtiéndolo en una herramienta de gestión de probada eficacia a nivel mundial.

La relevancia del Kaizen como filosofía de gestión trasciende las fronteras sectoriales y geográficas, habiendo sido implementado con éxito en organizaciones manufactureras, de servicios, educativas, sanitarias y gubernamentales en diversos países del mundo. Su universalidad radica en su adaptabilidad y en la simplicidad de sus principios fundamentales, que pueden ser aplicados en cualquier contexto organizacional donde exista la voluntad de mejorar y la disposición para involucrar a las personas en el proceso de cambio. Andrade (2016) en la investigación “Adaptación de herramientas Kaizen en los procesos de preparación y servicio, que aumentaron el nivel de satisfacción del cliente en la empresa de Cáterin Di Eventi”, adaptó las herramientas Kaizen en los procesos de “preparación” y “servicio” para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes. Se concluyó que, la implementación de mejora en los procesos de “preparación” y “servicio” aumentó en un 22,49% el promedio de las dimensiones relacionadas a la calidad del servicio de la encuesta SERVQUAL. Este hallazgo resulta particularmente relevante por cuanto demuestra que la aplicación del Kaizen no se limita al ámbito manufacturero, sino que puede ser implementada con éxito en organizaciones de servicios, donde la interacción con el cliente es intensa y la calidad percibida depende en gran medida de la ex-

perencia vivida durante el contacto con la organización. El incremento significativo en las dimensiones de calidad del servicio evidencia que la mejora continua de los procesos operativos tiene un impacto directo y medible en la percepción del cliente, lo cual refuerza la tesis de que la excelencia operativa y la satisfacción del cliente son dos caras de una misma moneda, interdependientes y mutuamente reforzantes.

La evidencia empírica proveniente de diversos contextos geográficos y sectoriales respalda consistentemente la efectividad del método Kaizen como herramienta de transformación organizacional. Ávila y Morales (2019) en la investigación “Process and Management innovation in a Quality Management system for a Service industry”, evidenció la mejora continua, a través de la implementación del concepto de gerencia del día a día en los procesos de gestión de la calidad y adicionó el aprendizaje de un método de trabajo, con el respectivo seguimiento y control de sus procesos. Así también, se logró una nueva filosofía para resolver problemas, generando cambios sustanciales en la elección de decisiones. La investigación tuvo un enfoque mixto (Cualitativo y Cuantitativo), de tipo descriptivo y transversal. Se concluyó que, se disminuyó la retroactividad en un trimestre, pasando de 28.38% a 19.36%, y, además, el despacho de documentos al cliente disminuyó de 3 y 12 meses a 13 días. Estos resultados son particularmente ilustrativos del potencial transformador

del Kaizen, pues muestran mejoras cuantitativas significativas en indicadores críticos de desempeño organizacional. La reducción de la retroactividad en los procesos y la drástica disminución en los tiempos de despacho de documentos evidencian que la implementación sistemática de la mejora continua puede generar eficiencias operativas que se traducen en una mejor experiencia para el cliente y en una reducción de costos para la organización, generando así un círculo virtuoso de mejora que beneficia a todos los grupos de interés involucrados.

Máynez, Cavazos y Valles (2016) en la investigación “Transferencia de conocimiento dentro de la empresa: Análisis de variables precursoras en un entorno lean-kai-zen”, contribuyó con evidencia empírica acerca de las relaciones entre la cultura organizacional y la transferencia de conocimiento dentro de la empresa. Además, lo desarrolló en un contexto donde involucró el entendimiento de la necesidad del sistema Kaizen, el espíritu de trabajo y el compromiso afectivo organizacional. La investigación fue de tipo cuantitativa, empírica y de corte transversal. Como técnica se utilizó la encuesta, dirigido a 100 empleados, en una empresa ubicada en Ciudad de Juárez, Chihuahua. El estudio concluyó que, la cultura organizacional favoreció con el entendimiento de la utilidad del método kaizen, además, su impacto fue positivo en el espíritu y compromiso laboral. Este hallazgo subraya la importancia de la cultura organizacional como condición habilitante para

la implementación exitosa del Kaizen, sugiriendo que las organizaciones que deseen adoptar este enfoque deben primero evaluar y, si es necesario, transformar su cultura para crear un ambiente propicio para la mejora continua. La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos que caracterizan a una organización, constituye el sustrato sobre el cual se asientan las prácticas de gestión, y su alineación con los principios del Kaizen resulta fundamental para asegurar la sostenibilidad de los esfuerzos de mejora en el largo plazo.

La extensión del Kaizen al ámbito educativo resulta especialmente significativa, pues evidencia que sus principios pueden ser aplicados más allá del contexto empresarial para mejorar procesos en organizaciones de naturaleza diversa. Guerrero (2018) en la investigación “Kaizen como proceso de mejora continua, en el aseguramiento de la calidad de las instituciones educativas superiores del Ecuador, periodo 2015-2016”, determinó, cómo el concepto Kaizen contribuyó con la calidad educativa superior. El estudio fue descriptivo, y las variables que se investigaron fueron de tipo cuantitativo correlacional. Además, la investigación fue de nivel explicativo correlacional. Se concluyó que Kaizen fue un sistema de mejora continua y elevó la calidad educativa en las instituciones, así mismo, las cuales difundieron el pensamiento crítico y el aprendizaje de los estudiantes. En el caso de las instituciones

educativas, la mejora continua se traduce en mejores experiencias de aprendizaje para los estudiantes y en una mayor efectividad de los procesos formativos, lo cual tiene implicaciones de largo alcance para el desarrollo social y económico de las comunidades. La aplicación del Kaizen en el ámbito educativo implica la revisión constante de los procesos de enseñanza-aprendizaje, la identificación de áreas de mejora en el currículo y en las metodologías pedagógicas, y la participación activa de todos los actores educativos en la búsqueda de la excelencia académica.

La implementación del Kaizen en el contexto peruano. Experiencias y lecciones aprendidas

En el Perú, el método Kaizen ha sido adoptado por diversas organizaciones tanto del sector público como privado, con resultados que confirman su efectividad para mejorar la productividad y la calidad de los servicios. La adopción de esta filosofía de gestión en el contexto peruano responde a la necesidad de las organizaciones de mejorar su competitividad en un mercado cada vez más exigente y globalizado, así como a la búsqueda de herramientas de gestión que sean accesibles y adaptables a las realidades y limitaciones del entorno local. Parra (2017) con la investigación “Propuesta de estrategias Kaizen para aumentar la productividad del personal en la empresa de servicios postales del Perú Filial Chiclayo”, propuso

un plan basado en estrategias Kaizen, para incrementar la productividad en la empresa. La investigación utilizó un enfoque mixto, de tipo descriptivo y diseño no experimental. Concluyó que, las estrategias Kaizen permitieron mejorar la productividad de la organización de Servicios Postales del Perú sucursal Chiclayo. Las más relevantes fueron: Crear círculos de calidad en la capacitación del personal y desarrollar programas de control para los procesos de la empresa. Este caso ilustra cómo la implementación del Kaizen en una organización de servicios públicos puede generar mejoras tangibles en la productividad y en la calidad del servicio ofrecido, beneficiando tanto a la organización como a los usuarios del servicio. Los círculos de calidad, que constituyen una de las herramientas fundamentales del Kaizen, permiten la participación activa de los colaboradores en la identificación y solución de problemas, aprovechando su conocimiento y experiencia para generar mejoras en los procesos.

En el sector financiero, caracterizado por su alta competitividad y por la exigencia de sus clientes en términos de calidad y rapidez en el servicio, el Kaizen ha demostrado ser una herramienta valiosa para mejorar el desempeño organizacional. Vargas (2017) en su investigación “Herramienta Kaizen y su influencia en el cumplimiento diario de las metas mensuales del ejecutivo Banca Personal del Banco Continental Lima Norte, año 2017”, identificó la influencia de sistema Kaizen en el

cumplimiento de las metas. La investigación se ubicó en el diseño no-experimental y transversal, de tipo aplicada y planteó un nivel Explicativo – Causal. La población estuvo compuesta por 70 empleados de los locales de la zona Lima Norte y la muestra seleccionada fue la totalidad de la población. Se realizó un cuestionario y se obtuvo como resultado un R: 0,868 en consecuencia, se concluyó que si hubo alta influencia positiva del instrumento Kaizen en el logro de las metas. El coeficiente de correlación obtenido (0.868) indica una relación muy fuerte entre la aplicación del Kaizen y el cumplimiento de metas, lo cual sugiere que la adopción sistemática de esta filosofía de gestión puede tener un impacto sustancial en el desempeño de los colaboradores y en los resultados organizacionales. Este hallazgo es consistente con la literatura que sostiene que el Kaizen, al involucrar a los colaboradores en la mejora de sus propios procesos y al proporcionarles herramientas para identificar y eliminar desperdicios, genera un incremento en la motivación y el compromiso, lo cual se traduce en un mejor desempeño y en el logro de los objetivos organizacionales.

La relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del usuario constituye un tema central en la gestión de organizaciones de servicios, y ha sido objeto de numerosas investigaciones en el contexto peruano. Carbajal (2017) en la investigación “Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Módulo de Atención al Ciudadano”

dano del Congreso de la República, 2016”, determinó la estrecha relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del usuario. La investigación fue de tipo básica, nivel correlacional, enfoque cuantitativo, diseño no experimental y corte transversal. Además, se identificaron los siguientes factores críticos de éxito. Para la variable dependiente, satisfacción del usuario: Calidad funcional, calidad técnica, valor percibido, confianza y expectativas. Para la variable calidad de servicio: Fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, capacidad de respuesta y empatía. Se concluyó con la existencia de una relación representativa entre la eficacia del servicio y la complacencia del cliente. Este estudio resulta relevante por cuanto establece un vínculo conceptual y empírico entre la calidad del servicio y la satisfacción del usuario, lo cual constituye el fundamento para cualquier iniciativa de mejora orientada al cliente. La identificación de factores críticos de éxito proporciona elementos concretos sobre los cuales centrar los esfuerzos de mejora, permitiendo a las organizaciones priorizar sus recursos y esfuerzos en aquellas áreas que tienen un mayor impacto en la percepción de calidad y satisfacción de los usuarios.

A nivel local, en la región de Piura, diversas organizaciones han comenzado a adoptar el método Kaizen y sus herramientas asociadas como una estrategia para mejorar su competitividad y la calidad de sus servicios. Rosillo (2019) realizó la investigación “Implementación de las 5s

para mejorar la productividad en el almacén de la Empresa Distribuidora Comercial Álvarez Bohl SRL, Piura 2019”, donde determinó cómo la implementación de las 5S del método kaizen, mejoraron la productividad. La investigación se realizó con diseño cuasi experimental, porque se manipuló deliberadamente al menos una variable independiente y evaluó su causa-efecto. Los individuos no fueron seleccionados al azar. Por el contrario, dichos grupos estuvieron formados antes del experimento (fueron grupos intactos). Se concluyó que la eficiencia creció de 81% a 98%, incrementando un 17%, mientras la eficacia creció de 88% a 98%, incrementando un 10%. Finalmente, la productividad creció de 71% a 96%, incrementando un 25%. Estos resultados son particularmente notables por cuanto demuestran que la implementación de herramientas relativamente simples, como las 5S, puede generar mejoras sustanciales en los indicadores de productividad organizacional. El incremento del 25% en la productividad global evidencia el potencial transformador de la mejora continua, incluso en organizaciones que operan en contextos con limitaciones de recursos. La metodología 5S, que comprende las fases de Seiri (clasificación), Seiton (orden), Seiso (limpieza), Seiketsu (estandarización) y Shitsuke (disciplina), proporciona un marco sistemático y de bajo costo para la organización y mejora del entorno de trabajo, sentando las bases para la implementación de iniciativas de mejora más complejas y contribuyendo a la

creación de una cultura de orden, disciplina y mejora continua.

Los fundamentos conceptuales y dimensiones del método Kaizen

En relación a las bases teóricas de la variable Kaizen, resulta fundamental comprender su origen, su evolución y los principios que la sustentan como filosofía de gestión. Olivares (2016) definió a Kaizen como la estrategia de “cambio para mejorar” o “mejora continua” en la empresa. Las dos columnas que soportaron a Kaizen fueron los grupos de trabajo y la Ingeniería Industrial. Los cuales fueron usados para mejorar los procesos productivos (PHVA). De hecho, Kaizen se enfocó en la gente y en la estandarización de los procesos. Priorizó poder producir ventajas competitivas, para lo cual, necesitó de un equipo multidisciplinario y multifuncional. Esta definición resalta la naturaleza dual del Kaizen como una filosofía que combina aspectos técnicos y humanos. Por un lado, la Ingeniería Industrial aporta las herramientas y métodos para analizar y mejorar los procesos, como el mapeo de flujo de valor, el análisis de causas raíz, el control estadístico de procesos y el diseño de experimentos. Por otro lado, los grupos de trabajo proporcionan la participación y el compromiso de las personas que ejecutan los procesos diariamente, aprovechando su conocimiento tácito y

su experiencia práctica para identificar oportunidades de mejora que a menudo pasan desapercibidas para los especialistas. Esta integración de lo técnico y lo humano es precisamente lo que distingue al Kaizen de otros enfoques de mejora que tienden a privilegiar uno de estos aspectos sobre el otro, y constituye una de las razones de su efectividad y sostenibilidad en el tiempo.

Por su lado Toscano et al. (2019), definieron la variable Kaizen, como la actividad que permitió promocionar la mejora continua en el proceso del servicio al cliente. Por ende, se consideró importante en cada fase, desde la recepción de la orden, hasta el embarque. Para lograr finalmente, la generación de una estructura de proceso esbelta que permitió incrementar la productividad. Esta definición enfatiza la orientación del Kaizen hacia el cliente y la importancia de considerar toda la cadena de valor, desde el inicio hasta la entrega final del servicio o producto. La generación de una estructura de proceso esbelta implica la eliminación sistemática de actividades que no agregan valor desde la perspectiva del cliente, lo cual constituye uno de los principios fundamentales del pensamiento lean. En el contexto del servicio, esto implica revisar cada paso del proceso de prestación del servicio para identificar aquellos que son percibidos por el cliente como valiosos y aquellos que generan desperdicio, ya sea en términos de tiempo, esfuerzo o recursos. La eliminación de estos desperdicios permite a la organización

ofrecer un servicio más rápido, más eficiente y de mayor calidad, mejorando así la experiencia del cliente y la competitividad de la organización.

Figura 1. Definición de Kaizen y sus dimensiones.



Nota: adaptado de Imai (2001); Murillo Miranda (2021).

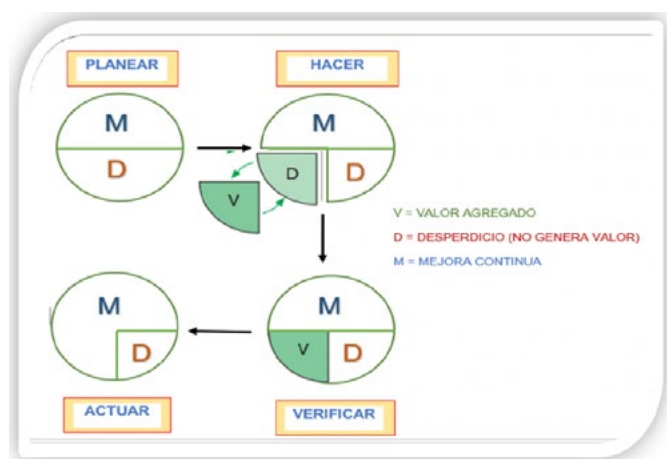
Singh y Singh (2015) definió que entre los diversos métodos aplicados en la mejora continua se encontraron: Gestión de calidad total, Six Sigma, reingeniería, gestión estratégica, y Kaizen. Cada método tuvo que emplear diversas herramientas y técnicas de mejora. Sin embargo, Kaizen fue el programa más exitoso y fue esencial que todo el personal participe. Por esta razón, la gestión de la calidad total se fundamentó con el circuito P-H-V-A. Esta afirmación sitúa al Kaizen en un lugar privilegiado dentro del universo de metodologías de mejora continua, destacando su carácter participativo como factor clave de su éxito. Mientras que otros enfoques tienden a ser impulsados por especialistas o equipos dedicados, el Kaizen involucra a toda la organización, aprovechando el cono-

cimiento y la experiencia de quienes están más cerca de los procesos. Esta participación masiva no solo genera un mayor número de ideas de mejora, sino que también facilita la implementación de los cambios, ya que quienes ejecutan los procesos están comprometidos con su mejora y tienen un entendimiento profundo de las implicaciones prácticas de los cambios propuestos. El circuito PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), también conocido como ciclo de Deming, proporciona la estructura metodológica para la implementación sistemática de la mejora continua, guiando a las organizaciones en el proceso de identificar problemas, implementar soluciones, evaluar resultados y estandarizar las mejoras.

Macpherson et al. (2015), resaltó que algunos autores consideraron que el método Kaizen, no sólo fue una mejora continua, sino que, fue el medio y el resultado de la gestión de recursos humanos y no humanos en la búsqueda de la excelencia empresarial. Esta perspectiva amplía la comprensión del Kaizen al concebirlo no únicamente como un conjunto de técnicas o herramientas, sino como un medio para gestionar integralmente los recursos de la organización en procura de la excelencia. La referencia a recursos tanto humanos como no humanos subraya la importancia de considerar todos los factores que inciden en el desempeño organizacional, incluyendo la tecnología, la infraestructura, los procesos, los sistemas de información y, fundamentalmente, las personas. La gestión de recur-

Los humanos, en particular, adquiere una relevancia central en el Kaizen, ya que el compromiso, la motivación y la capacidad de los colaboradores son factores críticos para el éxito de cualquier iniciativa de mejora. El Kaizen, al involucrar a las personas en la mejora de sus propios procesos y al reconocer sus contribuciones, genera un sentido de pertenencia y de orgullo que se traduce en un mayor compromiso y en un mejor desempeño.

Figura 2. Circuito Kaizen (PHVA).



Nota: Murillo Miranda (2021), basado en Chung (2018).

Li (2013) relacionó a Kaizen como una sucesión de mejora continua que implicó la participación desde gerentes hasta los trabajadores. Kaizen fue una estrategia de conceptos, sistemas, métodos y herramientas, donde se fusionaron liderazgo con cultura organizacional, y todo

ello impulsado por el cliente. Esta definición integra los múltiples niveles y dimensiones del Kaizen, reconociendo que su implementación exitosa requiere la alineación de conceptos, sistemas, métodos y herramientas, así como la integración del liderazgo y la cultura organizacional, todo ello orientado por las necesidades y expectativas del cliente. El liderazgo juega un papel fundamental en la implementación del Kaizen, ya que son los líderes quienes establecen la visión, comunican la importancia de la mejora continua, asignan recursos, remueven obstáculos y reconocen los logros de los colaboradores. Sin un liderazgo comprometido y visiblemente involucrado en el proceso de mejora, es poco probable que el Kaizen logre arraigarse en la cultura organizacional y generar los resultados esperados.

Cogollo et al. (2018), elaboraron un modelo, donde se emplearon diagramas de afinidad con el aporte de 35 estudios donde estuvieron involucrados elementos de la filosofía Kaizen y de la cultura laboral. En la figura 3 observarán de tono azul, los elementos distintivos de Kaizen; con tono amarillo, los elementos distintivos de la cultura laboral; con fondo verde, la intersección de ambos conceptos; con fondo rojo, la productividad; finalmente, en la parte inferior, la competitividad. Este modelo resulta particularmente valioso por cuanto visualiza las relaciones entre el Kaizen, la cultura laboral, la productividad y la competitividad, sugiriendo que la mejora continua no

es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar niveles superiores de productividad y competitividad organizacional. La intersección entre el Kaizen y la cultura laboral (representada en verde) constituye el espacio donde la filosofía de mejora continua se encuentra con las prácticas y valores cotidianos de la organización, generando sinergias que potencian los resultados de ambas dimensiones. Es precisamente en este espacio de intersección donde se genera el verdadero valor del Kaizen, al transformar la mejora continua en un hábito arraigado en la cultura de la organización.

Figura 3. Modelo teórico entre Kaizen y cultura laboral.



Nota: Cogollo et al. (2018).

Suárez y Dávila (2015) indicaron que el método Kaizen fue enmarcado en tres tipos: Kaizen management, fue el más relevante de todos y estuvo sustentado por las políticas, objetivos y en el sistema de gestión; Kaizen grupal, aquel que estuvo enfocado en los grupos de mejora o círculos de calidad; Kaizen individual, que contribuyó con el diseño organizacional y los aportes individuales. Esta tipología permite comprender las diferentes formas en que el Kaizen puede ser implementado en una organización, desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo, y desde la acción colectiva hasta la contribución individual. El Kaizen management establece el marco general y los objetivos de mejora, asegurando que los esfuerzos de mejora estén alineados con la estrategia organizacional y que se asignen los recursos necesarios para su implementación. El Kaizen grupal canaliza el esfuerzo colectivo a través de equipos de trabajo que abordan problemas específicos o áreas de mejora, aprovechando la sinergia y la diversidad de perspectivas para generar soluciones innovadoras. El Kaizen individual, por su parte, aprovecha el potencial de cada colaborador para contribuir a la mejora continua a través de sugerencias, propuestas y pequeñas mejoras en su área de trabajo, reconociendo que incluso los cambios más pequeños pueden tener un impacto significativo cuando se multiplican a lo largo del tiempo y en toda la organización.

Isea-Argüelles y Aldana-Zavala (2017) también mencionaron que la filosofía Kaizen, pudo ser aplicada en organizaciones donde se pretendió alcanzar el éxito por medio de la implementación de una filosofía de gestión que fuera ideal con la visión de calidad total, esto implicó que el talento humano se formará gradualmente, para así, entender el proceso del aprendizaje continuo, lo cual permitió consolidar la eficiencia como visión de trabajo. Esta perspectiva enfatiza la dimensión formativa del Kaizen, reconociendo que la mejora continua requiere de un proceso de aprendizaje constante que permita a los colaboradores desarrollar nuevas competencias y adoptar nuevas formas de pensar y actuar. La formación gradual del talento humano es, por tanto, una condición necesaria para la implementación sostenible del Kaizen, y debe ser abordada como un proceso continuo que acompaña a los colaboradores en su desarrollo profesional y en su comprensión de la filosofía de mejora continua. La eficiencia como visión de trabajo implica que la organización no se conforma con alcanzar un nivel determinado de desempeño, sino que está permanentemente buscando formas de mejorar, de hacer las cosas de manera más eficiente y de agregar mayor valor a sus clientes.

Méndez y Vila (2018) establecieron que el sistema Kaizen fue la mejor forma para definir la herramienta de la mejora continua, que se encargó de obtener mayor productividad mediante la búsqueda y eliminación de

desperdicios. Por ello, se propuso un modelo de desarrollo continuo desde una visión tridimensional: Operativa, conductual y emocional. Para así, lograr enfrentar los diferentes obstáculos del presente siglo. Para ello, se sustentó la vital importancia de ejecutar un proceso de transformación profunda, que logró nuevos hábitos, creencias y sentimientos. Así, fue que Kaizen logró ser un fenómeno de aprendizaje tridimensional, que apoyó el paso desde una cultura dispersa hacia una de excelencia dentro de la organización, con sostenibilidad de la mejora continua. Esta propuesta tridimensional es particularmente interesante por cuanto reconoce que la mejora continua no es únicamente un asunto técnico u operativo, sino que involucra aspectos conductuales y emocionales que deben ser atendidos para lograr una transformación cultural profunda y sostenible. La dimensión operativa se refiere a los procesos, métodos y herramientas técnicas utilizadas para mejorar el desempeño; la dimensión conductual se refiere a los hábitos, comportamientos y prácticas de los colaboradores; y la dimensión emocional se refiere a los sentimientos, actitudes y motivaciones que subyacen a las acciones de las personas. El Kaizen, al abordar estas tres dimensiones de manera integrada, logra una transformación más profunda y duradera que aquella que se limita a la implementación de herramientas técnicas sin considerar los aspectos humanos.

Perdomo et al. (2014), también mencionaron que el método Kaizen generó pensamientos orientados al personal para buscar mejores resultados. Además, la habilidad, el esfuerzo y el espíritu de superación quedaron demostrados. Esta afirmación resalta la importancia del factor humano en el proceso de mejora continua, sugiriendo que el Kaizen no se limita a la implementación de herramientas técnicas, sino que involucra una transformación en la forma de pensar y actuar de las personas. El método Kaizen se proyectó a obtener una mejor calidad y productividad; por lo cual, proporcionó evidencias claras de cómo alcanzar mayor compromiso de los empleados, según indicó Oropesa y García (2014). Este compromiso de los empleados es, a su vez, un factor clave para la sostenibilidad de las mejoras implementadas, ya que son los propios colaboradores quienes, al estar comprometidos con la mejora continua, se convierten en los principales impulsores del cambio y en los garantes de que las mejoras se mantengan en el tiempo. El espíritu de superación, que se manifiesta en la búsqueda constante de la excelencia y en la disposición a asumir nuevos desafíos, es un componente esencial del Kaizen que debe ser cultivado y reforzado a través del liderazgo, la formación y el reconocimiento.

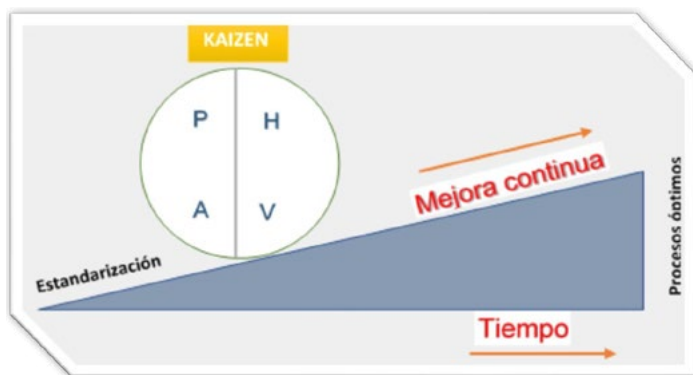
Las dimensiones operativas del Kaizen. El ciclo PHVA como guía para la mejora

Las dimensiones de Kaizen, descritas por Olivares (2016) fueron: Planear, que consistió en definir el problema, estudiar la situación actual y analizar las causas potenciales; Hacer, que involucró la implementación de la solución; Verificar, que expresamente verificó los resultados; Actuar, que fue estandarizar la mejora e implementarlo en futuros planes. Este ciclo PHVA constituye el corazón del método Kaizen y proporciona una guía sistemática para la implementación de mejoras en cualquier proceso u organización. La fase de Planear es fundamental porque establece la dirección y el alcance de los esfuerzos de mejora, y requiere un análisis riguroso de la situación actual, la identificación de problemas y oportunidades de mejora, y la formulación de objetivos claros y alcanzables. La fase de Hacer traduce los planes en acciones concretas, implementando las soluciones propuestas en condiciones controladas y documentando los resultados obtenidos. La fase de Verificar permite evaluar los resultados obtenidos y determinar si se han alcanzado los objetivos propuestos, utilizando indicadores de desempeño y técnicas de análisis de datos para comparar los resultados con las metas establecidas. La fase de Actuar consolida las mejoras a través de la estandarización de los nuevos procesos y sienta las bases para futuros ciclos de mejora, asegurando que

los aprendizajes obtenidos sean incorporados a la práctica cotidiana de la organización.

Según Marruffo (2018) definió las dimensiones del concepto Kaizen de la siguiente manera: Planear, como la mejor forma que delimitó y analizó la magnitud del problema, así mismo, fue definida como la etapa donde se estableció objetivos y cómo se cumplieron, así también, se resaltó la importancia de esta fase para lograr resultados confiables; Hacer, significó ejecutar lo planificado, el autor recomendó para esta etapa hacer pruebas piloto antes de proceder con la realización. Así mismo, se identificó problemas y oportunidades de mejora; Verificar, comprobó la ejecución según los objetivos propuestos, acorde a las políticas y planeación inicial; Actuar, fue donde se corrigió y mejoró el resultado de los procesos y aplicaron la estandarización de los cambios. La recomendación de realizar pruebas piloto antes de la implementación a gran escala es particularmente relevante, pues permite identificar y corregir posibles problemas antes de que afecten al conjunto de la organización, reduciendo los riesgos asociados a los cambios y aumentando la probabilidad de éxito de la implementación. Las pruebas piloto proporcionan información valiosa sobre la efectividad de las soluciones propuestas, permitiendo ajustar y refinar las mejoras antes de su implementación definitiva, y facilitan la identificación de posibles efectos colaterales no anticipados que podrían generar nuevos problemas.

Figura 4. Kaizen y Mejora continua.



Nota: Murillo Miranda (2021), basado en Marin et al. (2014).

Armendáriz (2019) definió que Planear fue el conjunto de actividades necesarias que generó el escenario de oferta para tangibles como intangibles, así mismo, los procesos donde se obtuvo todo lo necesario para poder cumplir con lo que esperaba el cliente. Esta definición amplía la comprensión de la fase de Planear al incluir no solo los aspectos operativos, sino también la generación de un escenario de oferta que considere tanto los elementos tangibles como los intangibles del servicio. La perspectiva del cliente es central en esta definición, pues el objetivo final de la planificación es poder cumplir con lo que el cliente espera, lo cual implica un conocimiento profundo de sus necesidades, expectativas y preferencias. La planificación, desde esta perspectiva, no es únicamente un ejercicio técnico de diseño de procesos, sino un proceso estratégico que busca alinear las capacidades de la organi-

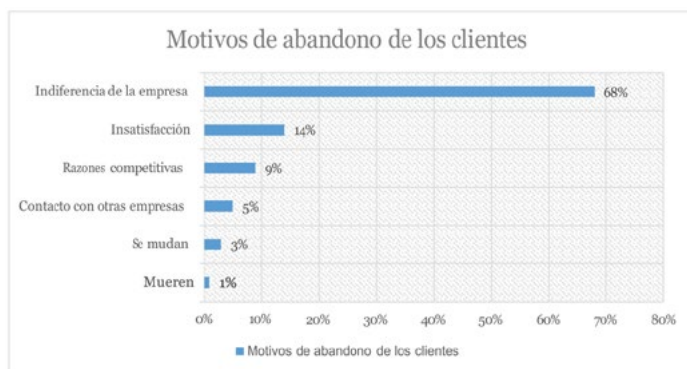
zación con las demandas del mercado, creando valor para el cliente y generando ventajas competitivas sostenibles para la organización.

La calidad del servicio como constructo multidimensional. Fundamentos teóricos y dimensiones de medición

En cuanto a la variable de la calidad de servicios, resulta fundamental comprender su naturaleza, sus determinantes y su impacto en el desempeño organizacional. Mendoza (2009), describió este issue como la discrepancia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre este tenían desarrollado previamente. La calidad del servicio, se convirtió en una variable muy importante para el éxito de las organizaciones de todo el mundo. Esta definición, basada en el modelo de la brecha (gap) entre expectativas y percepciones, ha sido ampliamente aceptada en la literatura de marketing de servicios y constituye el fundamento del modelo SERVQUAL, uno de los instrumentos de medición de calidad de servicio más utilizados a nivel mundial. La noción de que la calidad del servicio es esencialmente perceptual y subjetiva tiene implicaciones importantes para la gestión, pues sugiere que las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en comprender y gestionar las expectativas de los clientes, además de mejorar la prestación

efectiva del servicio. La gestión de expectativas implica no solo cumplir con lo prometido, sino también establecer promesas realistas que puedan ser cumplidas consistentemente, evitando generar expectativas que luego no puedan ser satisfechas.

Figura 5. Motivos de abandono de clientes



Nota: Murillo Miranda (2021), basado en Fernández y Bajac (2018).

Armendáriz (2019) escribió sobre la calidad como el medio que proporcionó a los clientes aquello que esperan de un producto o servicio. El concepto estuvo totalmente ligado al cliente. Incluso lo asoció al conjunto de compensaciones o productos que los clientes recibieron por un establecido y acordado. Esta definición resalta la naturaleza relacional de la calidad, entendida como la capacidad de la organización para proporcionar aquello que los clientes esperan, lo cual implica un conocimiento profundo de sus necesidades y expectativas. La referencia a un “estable-

cido y acordado” sugiere que la calidad implica un compromiso explícito o implícito entre la organización y el cliente sobre lo que será entregado, compromiso que debe ser honrado consistentemente para generar confianza y satisfacción. En el contexto del servicio postventa, este compromiso se materializa en las promesas de atención, los tiempos de respuesta, la calidad de las reparaciones y el trato recibido por el cliente, todos los cuales contribuyen a la percepción global de calidad del servicio.

Gong y Yi (2018) comprobaron la viabilidad transnacional de un modelo de calidad de servicio en cinco importantes países asiáticos. Demostraron que la eficacia del servicio influyó positivamente en la complacencia del cliente, lo que, a su vez, condujo a la lealtad y felicidad del cliente. Además, anunciaron cuatro hallazgos clave: Primero, el bienestar o la felicidad del cliente fue impulsado por la eficacia del servicio; segundo, la lealtad de los usuarios fue impulsada por la calidad cumplida; tercero, la expectativa del usuario estuvo respaldada por la excelencia del servicio; cuarto, los ingresos de los clientes aumentaron el impacto de la eficacia del servicio en la felicidad del cliente. Estos hallazgos son particularmente relevantes por cuanto establecen una cadena de relaciones que conectan la calidad del servicio con resultados emocionales y conductuales de los clientes, así como con el desempeño financiero de la organización. La conexión entre la calidad del servicio y la felicidad del cliente sugiere que

la prestación de un servicio de calidad no solo satisface necesidades funcionales, sino que también genera emociones positivas que fortalecen el vínculo entre el cliente y la organización.

Eldor (2020) manifestó argumentamos sólidos de cómo el compromiso colectivo sirvió como capacidad única de creación de valor a nivel empresarial al vincular la visión compartida y el rendimiento del servicio. También, propuso que la intensidad competitiva fue un indicador de mercado mediante el cual la administración pudo aumentar el efecto de la visión compartida sobre la participación colectiva y fortaleció indirectamente el desempeño de los servicios (mediante la participación colectiva). Además, argumentó que dicha capacidad distintiva de creación de valor inspiró firmemente el compromiso colectivo, generó ventaja competitiva y logró convertirlo en algo difícil de imitar. Se demostró que, el compromiso colectivo, impulsado por una visión organizativa compartida, mejoró el rendimiento del servicio. Este estudio introduce el concepto de compromiso colectivo como un mecanismo a través del cual la visión compartida de la organización se traduce en un mejor desempeño del servicio, sugiriendo que la alineación de los colaboradores en torno a un propósito común es un factor crítico para la excelencia en el servicio. La visión compartida proporciona un sentido de dirección y de propósito que motiva a los colaboradores a dar lo mejor de sí mismos en la prestación del servicio,

generando un efecto multiplicador que se traduce en una mejor experiencia para el cliente.

Ojasalo (2019) identificó empíricamente situaciones en las que el grado de satisfacción del cliente cambió a lo largo del tiempo y fue diferente a corto y largo plazo. Encontró diferentes niveles de calidad a corto y largo plazo tanto durante un proceso de servicio como en el período de evaluación posterior a la compra (postventa). La diferencia entre la orientación del cliente y las ventas fue definida en términos de conformidad del cliente en cualquier plazo. La orientación al cliente fue enmarcada como el comportamiento de venta en el que los vendedores ayudaron a los clientes a satisfacer sus deseos a largo plazo. Esta perspectiva temporal es particularmente relevante para el servicio postventa, pues sugiere que la satisfacción del cliente no es un estado estático, sino que evoluciona a lo largo del tiempo y puede ser diferente en el corto y en el largo plazo, lo cual tiene implicaciones para el diseño de estrategias de servicio. En el contexto del servicio postventa, la satisfacción a corto plazo puede estar relacionada con la resolución inmediata de un problema, mientras que la satisfacción a largo plazo puede depender de la durabilidad de la reparación o de la calidad de la relación establecida con el cliente.

En otra definición Vargas y Aldana (2014), mencionaron que la calidad y el servicio fueron dimensiones que

estuvieron presentes de manera articulada para el beneficio y la atención de las necesidades del hombre. Por tanto, la calidad recibió gran soporte después de la II Guerra Mundial, no sólo por la atención de las necesidades del cliente, sino también por tratarse de un elemento competitivo. Así, fue mucho más que un diseño perfecto y forzó a estar siempre presente en el momento de la entrega. Por ello, no se centró únicamente en el departamento de producción, sino en toda la organización. Esta perspectiva histórica sitúa la calidad en el contexto de la evolución de la gestión empresarial, destacando su transición desde un enfoque centrado en el producto hacia una concepción más amplia que involucra a toda la organización y considera la calidad como un elemento estratégico. La referencia a la calidad como elemento competitivo subraya su importancia en la diferenciación de las organizaciones en mercados cada vez más competitivos, donde la calidad del servicio puede constituir la principal ventaja competitiva.

Las dimensiones de la calidad del servicio. Un marco para la medición y la mejora

Según Mendoza (2009) las dimensiones de calidad de servicio fueron: Elementos Tangibles, que fue definido como la apariencia de las instalaciones, equipos, empleados y materiales de comunicación; Fiabilidad, como la habilidad para dar el servicio prometido de forma correc-

ta; Capacidad de respuesta, como el afán que hubo para ayudar a los clientes de forma rápida; Seguridad, como el conocimiento que tuvieron los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza; Empatía, como la atención personalizada que obtuvo el cliente. Estas cinco dimensiones, que constituyen el núcleo del modelo SERVQUAL, proporcionan un marco integral para evaluar la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente, abarcando tanto aspectos tangibles como intangibles, y tanto elementos técnicos como funcionales de la prestación del servicio. Los elementos tangibles se refieren a los aspectos físicos del servicio, como las instalaciones, los equipos y la apariencia del personal; la fiabilidad se refiere a la capacidad de la organización para cumplir sus promesas de manera consistente; la capacidad de respuesta se refiere a la disposición de la organización para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido; la seguridad se refiere a la capacidad de la organización para transmitir confianza y credibilidad; y la empatía se refiere a la capacidad de la organización para comprender las necesidades de los clientes y proporcionar una atención personalizada.

Figura 6. Dimensiones de la calidad de servicio

DIMENSION	SIGNIFICADO.	ASPECTOS.
Elementos tangibles.	Materiales, facilidades físicas, instalaciones, equipamiento y apariencia del personal prestador del servicio.	• La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna. • Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas. • Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra. • Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos. • Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
Fiabilidad.	Habilidad para desempeñar el servicio prometido de forma precisa y con formalidad por parte del personal encargado.	• Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo. • La empresa realiza bien el servicio la primera vez. • La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido. • La empresa de servicios insiste en mantener registros cientes de errores.
Capacidad de respuesta.	Voluntad y deseo de ayudar a los usuarios y de servirles de forma rápida y oportunamente.	• Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio. • Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes. • Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes. • Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes
Seguridad.	Comportamiento, conocimiento, cortesía, atención de los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza durante la prestación del servicio.	• El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes. • Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios. • Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes. • Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.
Empatía.	Atención, cuidado y complementos que ofrece la empresa prestadora del servicio a los usuarios.	• La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada. • La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes. • La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes. • La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes. • La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

Nota: Zapata-Gómez (2014).

Zeithaml et al. (2018), identificaron que las 5 dimensiones de calidad de servicio se desagregaron en 22 ítems: Elementos tangibles, se relacionó con equipos modernos, instalaciones atractivas, empleados con impecable apariencia y materiales con calidad visual; Fiabilidad, se involucró con cumplir lo prometido, demostrar sincero interés en ayudar al cliente, que la primera impresión fuera

excelente, que el servicio se cumpla en el tiempo acordado y los registros estuvieran exentos de errores; Capacidad de respuesta, se vinculó con que se informe cuando concluyó el servicio, dar un servicio rápido, mucha disponibilidad para ayudar y tiempo disponible para resolver las inquietudes; Seguridad, se ligó con transmitir confianza a los clientes, dar seguridad en las transacciones con la empresa, ser siempre amables, tener los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes; Empatía, se asoció con otorgar atención personalizada, tener horarios de trabajo convenientes, contar con personal que ofrece una atención individualizada, priorizar los mejores intereses de los clientes y comprender de las necesidades explícitas. Esta desagregación en ítems específicos facilita la aplicación práctica del modelo SERVQUAL, permitiendo a las organizaciones identificar con precisión las áreas que requieren mejora y diseñar intervenciones específicas para abordarlas. La aplicación del modelo SERVQUAL en el contexto del servicio postventa permite a las organizaciones medir sistemáticamente la calidad del servicio percibida por los clientes, identificar brechas entre expectativas y percepciones, y priorizar las áreas de mejora que tendrán un mayor impacto en la satisfacción del cliente.

La integración del método Kaizen con el modelo de calidad de servicio representa una aproximación sinérgica para la mejora de la calidad en las organizaciones. Mientras que el Kaizen proporciona la metodología y las herramientas para implementar mejoras continuas en los procesos, el modelo de calidad de servicio ofrece un marco para identificar las dimensiones relevantes de la calidad desde la perspectiva del cliente y para medir el impacto de las mejoras implementadas. Esta integración resulta particularmente valiosa en el contexto del servicio posventa, donde la calidad percibida por el cliente depende de múltiples factores que van desde la fiabilidad técnica hasta la empatía y la capacidad de respuesta del personal de servicio. La aplicación conjunta de ambas aproximaciones permite a las organizaciones diseñar estrategias de mejora que aborden tanto los aspectos técnicos como los relacionales del servicio, generando mejoras integrales que se reflejan en la percepción del cliente y en los resultados organizacionales. La medición sistemática de la calidad del servicio a través del modelo SERVQUAL, combinada con la implementación de mejoras continuas a través del Kaizen, crea un ciclo virtuoso de mejora que permite a las organizaciones adaptarse constantemente a las necesidades cambiantes de los clientes y mantener su competitividad en el mercado.

Capítulo 3

El camino metodológico para el diseño de la propuesta de mejora

KOKYAKU.

La revolución del servicio postventa a través del método Kaizen

La construcción de conocimiento científico requiere de un andamiaje metodológico sólido que permita abordar los fenómenos de estudio con rigor y sistematicidad, garantizando la validez y confiabilidad de los hallazgos obtenidos. En este sentido, la elección del enfoque, el diseño y las técnicas de investigación constituye una decisión fundamental que determina la calidad de los resultados y la pertinencia de las conclusiones alcanzadas. La metodología de investigación no es un mero conjunto de procedimientos técnicos, sino que refleja una postura epistemológica y ontológica que orienta toda la actividad investigativa, desde la formulación del problema hasta la interpretación de los resultados. Por ello, resulta esencial explicitar los fundamentos metodológicos que sustentan la investigación, así como las decisiones adoptadas en cada etapa del proceso, para que los lectores puedan evaluar la validez y confiabilidad de los hallazgos y comprender el alcance y las limitaciones del estudio.

El presente estudio, orientado al diseño de una propuesta basada en el método Kaizen para optimizar la calidad del servicio postventa en cadenas de bienes durables, se inscribe en una tradición investigativa que combina elementos cuantitativos y cualitativos, reconociendo la complejidad del fenómeno estudiado y la necesidad de abordarlo desde múltiples perspectivas para obtener una comprensión integral de sus dimensiones y dinámicas subyacentes. El servicio postventa, como objeto de estu-

dio, presenta características que lo hacen particularmente susceptible al análisis desde un enfoque mixto, pues involucra tanto aspectos objetivos y medibles, como los tiempos de respuesta y la calidad técnica de las reparaciones, como aspectos subjetivos y perceptuales, como la satisfacción del cliente y la confianza generada por el personal de servicio. La metodología adoptada responde a los objetivos planteados y a la naturaleza de las variables en estudio, procurando establecer conexiones significativas entre los fundamentos teóricos del Kaizen y la realidad empírica del servicio postventa en el contexto de Piura, generando un conocimiento que sea tanto riguroso desde el punto de vista académico como relevante desde la perspectiva de la práctica empresarial.

El enfoque mixto como aproximación metodológica para la comprensión del fenómeno estudiado

Según Hernández y Mendoza (2018) todo tipo de investigación cumple con dos propósitos elementales: primero, haber producido contribución al conocimiento y/o teorías existentes, llamada básica; segundo, lograr resolver problemas, llamada aplicada. El presente estudio fue de tipo aplicada porque recogió información primaria para dar solución a problemas, mediante una propuesta y/o implementación. La investigación aplicada se distin-

que de la investigación básica por su orientación hacia la solución de problemas prácticos y concretos que afectan a organizaciones o comunidades específicas, en lugar de buscar únicamente la ampliación del conocimiento teórico por sí mismo. Esta distinción, aunque útil desde una perspectiva analítica, no implica una separación radical entre ambos tipos de investigación, ya que la investigación aplicada se nutre de los conocimientos y teorías generados por la investigación básica, y a su vez, los hallazgos de la investigación aplicada pueden contribuir al desarrollo de nuevas teorías y marcos conceptuales. En el caso particular de esta investigación, la naturaleza aplicada se manifiesta en el propósito de diseñar una propuesta de mejora basada en el método Kaizen que pueda ser implementada en las cadenas de bienes durables de Piura para optimizar la calidad de su servicio postventa, generando beneficios tangibles tanto para las organizaciones como para los clientes que reciben sus servicios.

Con la investigación aplicada se logró examinar el problema usando criterios simples de valoración, comparar los tipos de fenómenos relacionados a alguna propiedad o variable, interpretar el significado de un problema de investigación, establecer precedentes y determinar causalidad, tal como lo expuso Hernández, Fernández y Baptista (2014). Esta aproximación metodológica permite no solo describir y analizar la situación actual del servicio postventa en las cadenas de bienes durables, sino tam-

bién identificar las causas subyacentes de las deficiencias observadas y proponer soluciones fundamentadas en la evidencia empírica recogida y en los marcos teóricos de referencia. La determinación de causalidad, aunque no siempre posible en diseños no experimentales, se aborda en esta investigación a través de la identificación de relaciones entre las variables estudiadas y la construcción de un modelo teórico que explica cómo el método Kaizen puede incidir en la mejora de la calidad del servicio posventa. Este modelo teórico, que será contrastado con la evidencia empírica recogida, constituye el núcleo de la propuesta de mejora y proporciona el fundamento para las recomendaciones prácticas que se derivan de la investigación.

El enfoque de la investigación fue mixto, según Hernández et al. (2018) indicaron que la ruta cuantitativa fue apropiada para poder estimar las magnitudes de los fenómenos y comprobar las hipótesis. Así mismo, se realizó un proceso organizado de manera secuencial y probatorio, utilizando el siguiente proceso estratégico: observar, establecer hipótesis, comprobar las suposiciones y proponer nuevas formas para esclarecer o modificar las suposiciones iniciales. El enfoque mixto, que combina elementos cuantitativos y cualitativos, resulta particularmente adecuado para investigaciones que buscan comprender fenómenos complejos desde múltiples perspectivas, integrando la precisión y generalización de los métodos

cuantitativos con la profundidad y contextualización de los métodos cualitativos. En el presente estudio, el componente cuantitativo se manifiesta en la aplicación de encuestas a los clientes para medir su percepción sobre la calidad del servicio postventa, utilizando escalas validadas que permiten cuantificar las diferentes dimensiones de la calidad del servicio y establecer comparaciones entre diferentes grupos de clientes. El componente cualitativo se expresa en las entrevistas realizadas a los gerentes de las cadenas de bienes durables, que permiten comprender las perspectivas y experiencias de los actores clave en la prestación del servicio, así como en el análisis documental que proporciona información contextual sobre el funcionamiento de las organizaciones estudiadas.

El método que se usó fue deductivo; el presente trabajo usó dos conceptos generales como Kaizen y calidad de servicio, luego se proyectó hacia lo más específico y diseñó una propuesta como herramienta gerencial para optimizar el servicio de postventa. El razonamiento deductivo, que procede de lo general a lo particular, permite establecer conexiones lógicas entre los marcos teóricos de referencia y la realidad empírica observada, facilitando la derivación de hipótesis comprobables y la construcción de propuestas de intervención fundamentadas en la teoría. En este caso, los conceptos generales del Kaizen y la calidad de servicio proporcionan el marco conceptual desde el cual se aborda el problema específico del servicio pos-

tventa en las cadenas de bienes durables, generando una propuesta que integra los principios de la mejora continua con las dimensiones específicas de la calidad del servicio. El método deductivo, sin embargo, no se aplica de manera rígida, sino que se complementa con elementos inductivos que emergen del análisis de los datos empíricos recogidos, permitiendo ajustar y refinar la propuesta teórica a la luz de la evidencia obtenida en el trabajo de campo. Esta combinación de razonamiento deductivo e inductivo es característica de los enfoques mixtos y permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad en el proceso de investigación.

El diseño no experimental y propositivo como estrategia para la generación de conocimiento aplicado

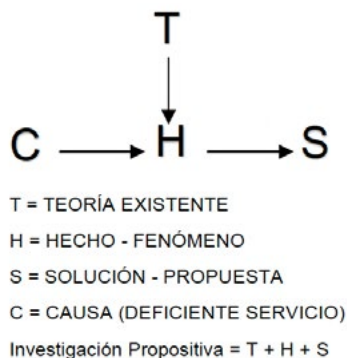
No experimental, porque Hernández et al. (2018) indicaron que la investigación se implementó observando, analizando o midiendo fenómenos y variables tal como ocurrieron en su contexto natural, sin manipular ninguna de las variables ni sus resultados. El corte del estudio fue transversal, porque la recolección de los datos fue en un solo momento y tiempo único. El diseño no experimental resulta apropiado cuando el propósito de la investigación es describir y analizar fenómenos tal como se presentan en su contexto natural, sin intervenir ni modificar deli-

beradamente las condiciones existentes. Esta aproximación permite obtener una imagen fiel de la realidad estudiada, capturando las percepciones y experiencias de los participantes en el momento de la recolección de datos, sin introducir sesgos derivados de la manipulación experimental. El carácter transversal del estudio, por su parte, proporciona un corte temporal que permite analizar la situación actual del servicio postventa, identificando las fortalezas y debilidades existentes sin la necesidad de un seguimiento longitudinal que, aunque valioso, excede los alcances y recursos de la presente investigación. La elección del diseño transversal se fundamenta en la necesidad de obtener un diagnóstico rápido y preciso de la situación actual que sirva como base para el diseño de la propuesta de mejora, sin requerir el seguimiento prolongado que implicaría un diseño longitudinal.

El nivel de la investigación fue propositivo, porque según Hernández, Fernández y Baptista (2014) elaboraron un marco teórico que diseñó una propuesta de gestión, que propuso ponerlo en práctica en el futuro y así permitió a la organización obtener un nivel de mejora continua en los procesos. Fue propositivo porque sustentó las teorías existentes y realizó el diagnóstico a partir de ese fenómeno en particular, finalmente construyó una propuesta o nueva solución. La investigación propositiva se distingue de otros niveles de investigación por su orientación hacia la generación de propuestas de inter-

vención o mejora, basadas en un diagnóstico riguroso de la situación actual y en la fundamentación teórica que respalda las soluciones propuestas. En el contexto de esta investigación, el nivel propositivo se manifiesta en el diseño de una propuesta de implementación del método Kaizen para la optimización del servicio postventa, que integra los hallazgos del diagnóstico con los principios y herramientas de la mejora continua. La propuesta diseñada no es una mera especulación teórica, sino que se fundamenta en el análisis empírico de la situación actual y en la identificación de las causas que generan las deficiencias en el servicio postventa, lo cual le otorga un alto grado de pertinencia y aplicabilidad práctica.

Figura 7. Investigación propositiva



Nota: Murillo Miranda (2021), basado en Hernandez et al. (2014).

Las variables en estudio y su operacionalización para la medición empírica

Cauas (2015) comentó que la variable independiente fue la variable explicativa, es decir, la que se manipuló. También explicó que la variable dependiente fue la variable a explicar, o sea, el objeto de la investigación. En el contexto de la investigación, la variable independiente está representada por el método Kaizen, que constituye el factor que se propone como herramienta de mejora, mientras que la variable dependiente es la calidad del servicio postventa, que constituye el objeto de la investigación y el fenómeno que se busca optimizar a través de la implementación del Kaizen. La relación entre ambas variables es de carácter hipotético, en el sentido de que se propone que la implementación del método Kaizen tendrá un efecto positivo en la calidad del servicio postventa, pero esta relación no se prueba experimentalmente en el presente estudio, sino que se fundamenta en la evidencia empírica recogida y en los marcos teóricos de referencia.

Tabla 1. Variables y operacionalización

Variables	Categoría	Enfoque
Kaizen	Independiente	Mixto
Calidad de servicio	Dependiente	Mixto

Nota: Murillo Miranda (2021), basado en Causas (2015).

La definición conceptual y operacional de las variables para su medición empírica

La definición conceptual de las variables establece el significado teórico que se les atribuye en el contexto de la investigación, proporcionando el marco desde el cual se aborda su medición y análisis. Kaizen fue una estrategia de cambio en la organización, orientada a la mejora continua de sus procesos (PHVA) y producir ventajas competitivas (Olivares, 2016). Esta definición conceptual sitúa al Kaizen como una estrategia de gestión que trasciende la mera aplicación de herramientas técnicas para convertirse en una filosofía que orienta el cambio organizacional hacia la excelencia operativa y la competitividad sostenible. La referencia al ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) como el mecanismo a través del cual se implementa la mejora continua, subraya la naturaleza sistemática y metódica del Kaizen, que no se limita a la implementación de mejoras aisladas, sino que establece un proceso cíclico de aprendizaje y mejora que se perpetúa en el tiempo. Calidad de servicio fue la discrepancia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se venían desarrollado previamente (Mendoza, 2009). Esta definición, basada en el modelo de la brecha (gap) entre expectativas y percepciones, constituye uno de los marcos conceptuales más ampliamente aceptados en la literatura de marketing de

servicios, y proporciona el fundamento para la medición de la calidad del servicio a través del modelo SERVQUAL. La noción de que la calidad del servicio es esencialmente perceptual y subjetiva tiene implicaciones importantes para la gestión, pues sugiere que las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en comprender y gestionar las expectativas de los clientes, además de mejorar la prestación efectiva del servicio.

La definición operacional de las variables establece cómo serán medidas empíricamente en el contexto de la investigación, especificando los indicadores y dimensiones que serán considerados. Kaizen fue un sistema de gestión de mejora continua en todos los procesos (PHVA) para optimizar la Calidad de servicio a través de los siguientes factores: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Esta definición operacional conecta el método Kaizen con las dimensiones de la calidad del servicio, estableciendo una relación directa entre la mejora de los procesos y la optimización de los factores que determinan la percepción de calidad por parte de los clientes. La elección de estas cinco dimensiones se fundamenta en el modelo SERVQUAL, que ha sido ampliamente validado en diversos contextos culturales y sectoriales, y proporciona un marco comprehensivo para evaluar la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente. La definición operacional, al especificar los indicadores concretos que serán utilizados para medir

cada dimensión, permite la construcción de instrumentos de recolección de datos que sean válidos y confiables, y facilita la comparación de los resultados obtenidos con los de otros estudios que hayan utilizado el mismo marco conceptual.

Las dimensiones como unidades de análisis para la medición de las variables

Para Reguant y Martínez-Olmo (2014) la dimensión fue un aspecto primordial que resumió el concepto teórico. La dimensión estuvo siempre relacionada al concepto o definición de la variable o fenómeno en estudio. Las dimensiones constituyen los componentes fundamentales que permiten desagregar el concepto teórico de las variables en unidades más pequeñas y operacionalizables, facilitando su medición y análisis empírico. La Tabla 3 presenta las dimensiones de cada variable, especificando los aspectos que serán considerados en la medición y análisis de las mismas, y estableciendo el marco para la construcción de los instrumentos de recolección de datos. Para la variable Kaizen, las dimensiones corresponden a las cuatro fases del ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Cada una de estas dimensiones representa un conjunto específico de actividades y procesos que deben ser implementados para lograr la mejora continua. Para la variable Calidad de Servicio, las dimensiones corres-

ponden a los cinco factores del modelo SERVQUAL: Elementos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía. La identificación precisa de las dimensiones permite no solo medir las variables de manera más precisa, sino también diseñar intervenciones específicas para cada dimensión, abordando de manera focalizada las áreas que presentan mayores deficiencias.

Tabla 2. Variables y sus Dimensiones.

Variable	Dimensiones
Kaizen	Planear
	Hacer
	Verificar
	Actuar
Calidad de Servicio	Elementos tangibles
	Fiabilidad
	Capacidad de respuesta
	Seguridad
	Empatía

Nota: Murillo Miranda (2021), basado en Olivares (2016) y Mendoza (2009)

Los participantes del estudio y el proceso de selección

Para la delimitación de los participantes, Hernández et al. (2014) mencionaron que luego de haber identificado la unidad de muestreo/análisis, se produjo la delimitación de la población sobre la cual se generalizó los resulta-

dos, debiendo situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo. En el presente estudio, los participantes estuvieron representados por 60 clientes de cadenas comercializadoras de bienes durables en la ciudad de Piura. La delimitación precisa de los participantes es fundamental para garantizar la validez externa de la investigación, asegurando que los resultados obtenidos puedan ser generalizados al conjunto de la población de interés. En este caso, los participantes se circunscriben a los clientes de cadenas comercializadoras de bienes durables en Piura que han experimentado el servicio postventa, lo cual proporciona un marco adecuado para abordar el problema de investigación en el contexto específico de esta ciudad. La elección de Piura como ámbito geográfico de la investigación responde a criterios de accesibilidad y pertinencia, ya que la ciudad presenta un mercado dinámico de bienes durables con cadenas comerciales establecidas que ofrecen servicios postventa, y el investigador tiene acceso directo a esta realidad para la recolección de datos.

Las características que determinaron la inclusión de los participantes fueron definidas siguiendo los criterios establecidos por Ñaupas et al. (2014), quienes señalaron que deben considerarse las características clínicas, demográficas, temporales y geográficas de los sujetos que conforman la población en estudio. En la presente investigación, el criterio de inclusión fue aquel cliente de una

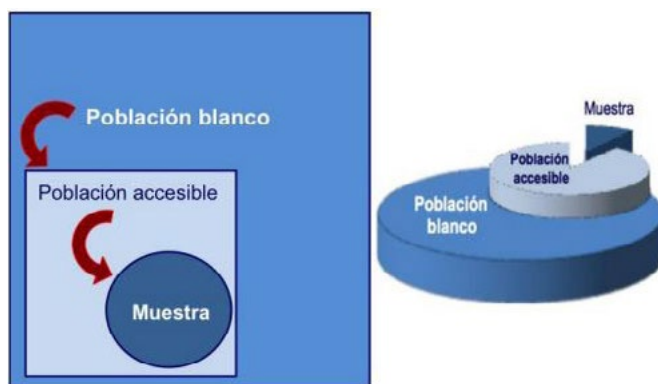
cadena de bienes durables que recibieron un deficiente servicio de postventa en la ciudad de Piura, 2020. La aplicación de criterios de inclusión permite delimitar con precisión a los participantes de interés, asegurando que quienes participen en el estudio cumplan con las características relevantes para abordar el problema de investigación. En este caso, el criterio de inclusión se centra en los clientes que han experimentado un servicio postventa deficiente, ya que son precisamente estos clientes quienes pueden proporcionar información valiosa sobre las áreas de mejora en el servicio. La experiencia de un servicio deficiente, desde la perspectiva del cliente, es un criterio que permite identificar las brechas entre las expectativas y las percepciones, que constituyen el núcleo del concepto de calidad de servicio.

Ñaupas et al. (2014), mencionaron que los criterios de exclusión fueron definidos por las características de los sujetos que pudieron interferir con la calidad de los datos o interpretaron los resultados. En el presente estudio fue aquel cliente de una cadena de bienes durables que no presentó problema alguno en el servicio de postventa en la ciudad de Piura, 2020. La aplicación de criterios de exclusión permite evitar la inclusión de participantes cuyas características podrían distorsionar los resultados o dificultar la interpretación de los hallazgos. En este caso, se excluyen los clientes que no han experimentado problemas en el servicio postventa, ya que sus percepciones

podrían no ser representativas de la problemática que se busca abordar. Esta exclusión, sin embargo, no implica que las percepciones de los clientes satisfechos no sean relevantes, sino que el enfoque de la investigación está específicamente orientado a comprender y abordar las deficiencias del servicio, para lo cual se requiere la participación de quienes han experimentado dichas deficiencias.

Otzen y Manterola (2017) definieron como población accesible al conjunto de casos que satisficieron los criterios predeterminados y fueron accesibles al investigador; y luego a la población blanco la definieron como la población de estudio. De esta forma el análisis de una muestra facilitó hacer inferencias o generalizar conclusiones a la población blanco con un elevado nivel de certeza. El cálculo realizado nos arrojó como resultado una muestra de 57 clientes. La determinación del tamaño de la muestra es un aspecto crítico en la investigación cuantitativa, ya que de ella depende la precisión de las estimaciones y la capacidad de generalizar los resultados a la población de interés. El tamaño muestral de 57 clientes, derivado del cálculo estadístico, proporciona una base adecuada para el análisis de los datos y la obtención de conclusiones significativas. La reducción del tamaño muestral en relación con la población total (60 clientes) responde a consideraciones prácticas y a la aplicación de criterios de exclusión, pero mantiene un nivel de representatividad suficiente para la investigación.

Figura 8. Población, población accesible y muestra



Nota: Otzen y Manterola (2017).

Otzen y Manterola (2017) explicaron que el muestreo estudió las relaciones que existieron entre la distribución de una variable en la población blanco y la distribución de esta variable en la muestra a estudio, describiendo la técnica usada para la obtención de la muestra en estudio. El muestreo para el presente estudio fue no probabilístico, debido a que no todos los elementos del universo tuvieron la misma probabilidad de ser parte de la muestra y estuvieron sujetos con las características o propósitos de la investigación. También fue de tipo Accidental al ser seleccionado de manera fortuita (Navarro, 2014). El muestreo no probabilístico, aunque limita la capacidad de generalización estadística de los resultados, resulta apropiado en investigaciones donde el objetivo no es estimar parámetros poblacionales, sino comprender fenómenos específicos y generar conocimiento aplicado. En este caso,

el muestreo accidental permitió seleccionar a los clientes que estaban disponibles y dispuestos a participar en el estudio, facilitando la recolección de datos en el contexto de la investigación. La elección de este tipo de muestreo se fundamenta en la accesibilidad de los participantes y en la naturaleza exploratoria del estudio, que no busca establecer generalizaciones estadísticas sino identificar patrones y relaciones que puedan guiar el diseño de la propuesta de mejora.

La unidad de análisis para el presente estudio fue definida como un cliente de una cadena de bienes durables en la ciudad de Piura, 2020. La definición precisa de la unidad de análisis es fundamental para garantizar la coherencia entre los objetivos de la investigación, las técnicas de recolección de datos y el análisis de los resultados, asegurando que la información recogida sea pertinente y relevante para abordar el problema de investigación. La unidad de análisis, en este caso, no es la organización en su conjunto, sino el cliente individual que ha experimentado el servicio postventa, ya que son sus percepciones y experiencias las que constituyen el objeto de estudio y las que proporcionan la información necesaria para el diagnóstico y la propuesta de mejora.

Las técnicas e instrumentos para la recolección de datos empíricos

La recolección de datos en una investigación mixta requiere del empleo de múltiples técnicas e instrumentos que permitan abordar el fenómeno de estudio desde diferentes perspectivas y obtener información complementaria que enriquezca la comprensión del problema. Análisis Documental: Determinó cómo el método Kaizen logró optimizar la calidad del servicio postventa. Esta técnica permite revisar y analizar documentos relevantes para la investigación, como informes, registros y publicaciones que proporcionan información sobre el método Kaizen y su aplicación en contextos similares. El análisis documental es particularmente útil para identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser incorporadas en el diseño de la propuesta, así como para fundamentar teóricamente las recomendaciones que se derivan del estudio. Entrevista: Identificó cuáles son los aspectos claves para medir el servicio postventa direccionada a 3 Gerentes de cadena de bienes durables en la ciudad de Piura. La entrevista, como técnica cualitativa, permite explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los actores clave, obteniendo información rica y detallada que complementa los datos cuantitativos. La selección de los gerentes como informantes clave responde a su conocimiento estratégico de la organización y a su ca-

pacidad para proporcionar una visión global del servicio postventa, incluyendo sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Encuesta: Dirigida al grupo muestra del presente estudio, permitió recoger información estandarizada de una muestra representativa de clientes sobre su percepción de la calidad del servicio postventa. La encuesta, como técnica cuantitativa, permite cuantificar las percepciones de los clientes y establecer comparaciones entre diferentes dimensiones de la calidad del servicio, así como identificar las áreas que requieren mayor atención y mejora.

Los instrumentos de recolección de datos fueron diseñados específicamente para cada técnica, asegurando su adecuación a los objetivos de la investigación y a las características de los participantes. Ficha documentaria: Se aplicó este instrumento para diseñar la propuesta del método Kaizen en optimizar la calidad del servicio de postventa, permitiendo sistematizar la información recogida de fuentes documentales y organizarla de manera que facilite su análisis y utilización en el diseño de la propuesta. Guía de entrevista: Diseñado siguiendo la matriz de operacionalización y de Consistencia de la variable calidad de servicio postventa, proporcionando un marco estructurado para la realización de las entrevistas a los gerentes. La guía de entrevista incluye preguntas abiertas que exploran las diferentes dimensiones de la calidad del servicio, así como las percepciones de los gerentes sobre las causas

de las deficiencias y las posibles soluciones. Cuestionario: Dirigido a la muestra de 57 clientes, que identificó los aspectos claves para evaluar la calidad de servicio postventa, y cuyas respuestas fueron diseñadas con la escala de Likert (Ñaupas et al., 2014), permitiendo la cuantificación de las percepciones de los clientes en las diferentes dimensiones de la calidad del servicio. El cuestionario incluye ítems específicos para cada una de las dimensiones del modelo SERVQUAL, con opciones de respuesta que van desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”, lo cual permite calcular puntuaciones para cada dimensión y para la calidad global del servicio.

La validez y confiabilidad de los instrumentos como garantía de calidad de los datos

El instrumento fue revisado y visado por tres expertos y que guardan relación al tema de investigación, quienes determinaron la validez del instrumento y viabilidad de ser aplicado al presente estudio. Hernández et al. (2014) comenta que esta etapa de validación comprueba el grado de capacidad para medir en forma correcta la variable en estudio. La validez de contenido, evaluada a través del juicio de expertos, es un paso fundamental para asegurar que los ítems del instrumento son representativos del constructo que se pretende medir y que su redacción es clara y comprensible para los participantes. La participa-

ción de tres expertos con conocimientos y experiencia en el tema de investigación proporciona una garantía adicional de la calidad del instrumento y de su adecuación para el contexto específico del estudio. Los expertos evaluaron el instrumento en términos de claridad, pertinencia y relevancia de cada ítem, así como su coherencia con las dimensiones establecidas en la operacionalización de las variables. Las observaciones y sugerencias de los expertos fueron incorporadas en la versión final del instrumento, mejorando su calidad y adecuación.

La confiabilidad es una medida de coherencia o consistencia interna, cuyo coeficiente estimó la confiabilidad (Hernández et al., 2018). Se realizó la prueba de Alfa de Cronbach a través del software SPSS y se aplicó una prueba piloto con una muestra de 10 clientes, se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,856 y el Alfa de Cronbach a los 57 clientes arrojó 0.7843. El coeficiente Alfa de Cronbach, que mide la consistencia interna de los ítems de un instrumento, es uno de los indicadores más utilizados para evaluar la confiabilidad en investigaciones con escalas de tipo Likert. Los valores obtenidos, superiores a 0.70 en ambos casos, indican un nivel aceptable de confiabilidad, lo cual sugiere que los ítems del cuestionario miden de manera consistente el constructo de calidad del servicio postventa y que los datos recogidos son confiables para el análisis y la interpretación de los resultados. La prueba piloto, además de proporcionar información sobre la confiabi-

lidad del instrumento, permitió identificar problemas de comprensión o de formato en el cuestionario, que fueron corregidos antes de su aplicación a la muestra definitiva.

Los procedimientos y métodos de análisis de datos para la generación de conocimiento

Para la recolección de la información fue seleccionada una cadena de comercialización de bienes durables en la ciudad de Piura, donde se aplicó el instrumento de medición, sin muestreo probabilístico. Se aplicó entrevista a 3 gerentes de una cadena de bienes durables y luego se corroboró la información mediante un breve cuestionario a la muestra seleccionada de 57 clientes. Este procedimiento secuencial, que combina la recolección de información cualitativa a través de entrevistas con la recolección de información cuantitativa a través de cuestionarios, permite obtener una visión integral del fenómeno estudiado, triangulando las percepciones de los gerentes con las experiencias de los clientes para obtener una comprensión más completa y matizada del servicio postventa. La triangulación de fuentes y métodos es una estrategia que fortalece la validez de los hallazgos, al permitir contrastar la información obtenida desde diferentes perspectivas y reducir los sesgos asociados a cada método en particular. La secuencia de recolección de datos, primero cualitativa y luego cuantitativa, permite que los hallazgos de la entre-

vista informen el diseño del cuestionario, asegurando que los ítems incluidos sean relevantes y pertinentes para la realidad estudiada.

El análisis de la información se realizó mediante la matriz FODA, diagrama de análisis causa y efecto (Ishikawa), matriz de resultados, estrategias de acción y la transcripción de las respuestas obtenidas del cuestionario, y se usó Excel y SPSS, para el manejo de los datos obtenidos. La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite analizar la situación actual del servicio postventa desde una perspectiva estratégica, identificando los factores internos y externos que inciden en su calidad. Esta herramienta es particularmente útil para el diagnóstico, ya que proporciona una visión integral de la situación de la organización, considerando tanto sus capacidades internas como las condiciones del entorno que pueden afectar su desempeño. El diagrama de Ishikawa, por su parte, facilita la identificación de las causas raíz de los problemas identificados, proporcionando una base para el diseño de soluciones específicas. Esta herramienta, también conocida como diagrama de espina de pescado, organiza las posibles causas de un problema en categorías como métodos, materiales, personal, maquinaria, medio ambiente y medición, permitiendo un análisis sistemático y exhaustivo de los factores que contribuyen a las deficiencias del servicio. La matriz de resultados y las estrategias de acción permiten organizar y priorizar

las intervenciones propuestas, estableciendo un plan de implementación que considere los recursos disponibles, los plazos y las responsabilidades. El uso de Excel y SPSS facilita el manejo y análisis de los datos cuantitativos, incluyendo el cálculo de estadísticos descriptivos (medias, desviaciones estándar, frecuencias) y la identificación de patrones y tendencias en las respuestas de los participantes.

Los aspectos éticos como fundamento de la investigación responsable

Basados en Giménez (2014), se identificó los siguientes aspectos éticos que guiaron el desarrollo de la investigación: a) Respeto y responsabilidad: La recolección de datos en la investigación buscó la protección y reserva de los participantes, hubo además consentimiento informado y con la respectiva revisión institucional del proyecto. El respeto por los participantes implica reconocer su autonomía, proteger su privacidad y asegurar que su participación sea voluntaria y basada en información clara y completa sobre los propósitos y procedimientos de la investigación. La obtención de consentimiento informado es un requisito ético fundamental que garantiza que los participantes comprendan los alcances de su participación y otorguen su autorización de manera libre y consciente. El consentimiento informado incluye información

sobre los objetivos del estudio, los procedimientos que se utilizarán, los posibles riesgos y beneficios, la confidencialidad de los datos y el derecho a retirarse del estudio en cualquier momento sin consecuencias negativas. b) Confidencialidad: En su diseño y metodología fue respetada la confidencialidad, la privacidad y se evitó conflictos de intereses y relaciones duales. La confidencialidad implica garantizar que la identidad de los participantes y la información que proporcionan no sea divulgada sin su autorización, protegiendo su privacidad y evitando cualquier consecuencia negativa que pudiera derivarse de su participación. En la práctica, esto significa que los datos son almacenados de manera segura, que los nombres de los participantes son reemplazados por códigos en los análisis y que los resultados son presentados de manera agregada, sin identificar a los participantes individuales. c) Honestidad: Durante los resultados de la investigación, el desarrollo de informes y difusión de datos tuvo el debido reconocimiento de las contribuciones. La honestidad en la investigación implica presentar los hallazgos de manera fidedigna, sin manipular o distorsionar los datos, y reconocer adecuadamente las contribuciones de todas las personas que han participado en el proceso de investigación. Esto incluye la citación correcta de las fuentes utilizadas, el reconocimiento de las limitaciones del estudio y la presentación de los resultados sin ocultar información que pueda ser relevante para la interpretación de los ha-

llazgos. Estos principios éticos no solo son un requisito para la realización de investigación responsable, sino que también contribuyen a la credibilidad y legitimidad de los hallazgos obtenidos, y son un deber del investigador hacia los participantes, la comunidad académica y la sociedad en su conjunto.

Capítulo 4

Los hallazgos del estudio y su contribución al diseño de la propuesta de mejora

KOKYAKU.

La revolución del servicio postventa a través del método Kaizen

El análisis de los datos recogidos a través de los diferentes instrumentos de investigación ha permitido obtener un panorama detallado de la situación actual del servicio postventa en las cadenas de bienes durables de Piura, así como identificar los factores clave del método Kaizen que pueden contribuir a su optimización y los aspectos fundamentales para evaluar la calidad de dicho servicio. Los resultados que se presentan a continuación han sido organizados siguiendo la secuencia lógica de los objetivos específicos planteados, comenzando con el diagnóstico de la situación actual, seguido de la determinación de los factores del método Kaizen y la identificación de los aspectos clave para la evaluación de la calidad del servicio postventa, para finalmente culminar con el diseño de la propuesta de mejora. Este enfoque gradual permite comprender el proceso de construcción de la propuesta, desde el diagnóstico inicial hasta la formulación de la solución, y proporciona una base empírica sólida para las recomendaciones que se derivan del estudio. La integración de los hallazgos cuantitativos y cualitativos ha permitido una comprensión más profunda y matizada de la problemática, superando las limitaciones que cada enfoque por separado podría haber presentado. La convergencia de las percepciones de los gerentes y las experiencias de los clientes, junto con el análisis documental y la aplicación de herramientas de diagnóstico, ha generado un cuerpo de evidencia consistente que fundamenta la propuesta de

mejora y aumenta su probabilidad de éxito en la implementación práctica.

La percepción de los clientes sobre la calidad del servicio postventa

Antes de proceder a mostrar los resultados específicos de cada objetivo, resulta pertinente realizar un análisis descriptivo de la variable dependiente calidad de servicio, que proporciona un panorama general de cómo los clientes perciben las diferentes dimensiones de la calidad del servicio postventa en las cadenas de bienes durables. Este análisis descriptivo permite identificar las fortalezas y debilidades relativas del servicio, así como las áreas que requieren mayor atención y mejora. La comprensión de la percepción de los clientes constituye un paso fundamental para cualquier iniciativa de mejora, ya que la calidad del servicio es esencialmente un constructo perceptual que se define en la mente del cliente y que depende de la comparación entre sus expectativas y las percepciones del servicio recibido. Por ello, conocer cómo los clientes valoran cada una de las dimensiones del servicio proporciona información valiosa para orientar los esfuerzos de mejora hacia aquellas áreas que tienen mayor impacto en la satisfacción y lealtad del cliente.

Tabla 3. Descripción de la calidad de servicio

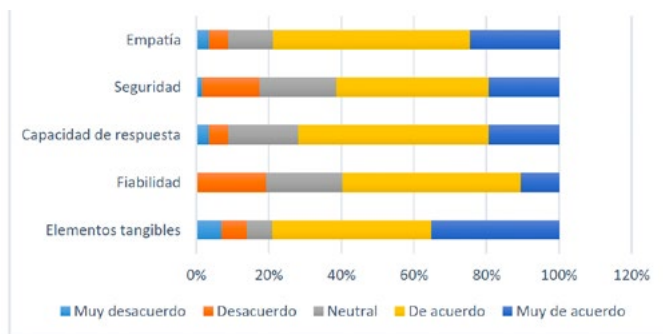
Dimensión	Muy des-acuerdo	Des-acuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total%
Elementos tangibles	7%	7%	7%	43.9%	35.1%	100%
Fiabilidad	0%	19.3%	21.1%	49.1%	10.5%	100%
Capacidad de res-puesta	3.5%	5.3%	19.3%	52.6%	19.3%	100%
Seguridad	1.7%	15.8%	21.1%	42.1%	19.3%	100%
Empatía	3.5%	5.3%	12.3%	54.4%	24.6%	100%

Nota: Murillo Miranda (2021).

El análisis descriptivo reveló que el 79% de los clientes aprobó los elementos tangibles, lo cual indica que, en general, los clientes perciben positivamente la apariencia de las instalaciones, los equipos, el personal y los materiales de comunicación de las cadenas de bienes durables. Esta alta aprobación sugiere que las organizaciones han realizado inversiones significativas en la mejora de sus activos físicos y en la presentación de su personal, lo cual contribuye a generar una primera impresión favorable en los clientes. La fiabilidad, definida como la habilidad para dar el servicio prometido de forma correcta, obtuvo una aprobación del 59.6%, lo cual indica que existe un margen de mejora considerable en la consistencia y confiabilidad del servicio postventa. Esta dimensión es particularmente importante porque la fiabilidad es uno de los factores que más influye en la percepción global de la calidad del servi-

cio y en la generación de confianza por parte de los clientes, ya que un cliente que ha experimentado fallas en el servicio prometido tiende a desconfiar de la organización y a buscar alternativas en la competencia. La capacidad de respuesta, que se refiere a la disposición de la organización para ayudar a los clientes de forma rápida, alcanzó un 71.9% de aprobación, lo cual sugiere que los clientes perciben una buena disposición del personal para atender sus requerimientos, aunque existe espacio para mejorar la velocidad y eficiencia de las respuestas, especialmente en contextos donde los clientes valoran la inmediatez como un atributo fundamental del servicio. La seguridad, que se relaciona con el conocimiento de los empleados y su habilidad para transmitir confianza, obtuvo un 61.4% de aprobación, lo cual indica que los clientes confían en la capacidad técnica del personal, pero esta confianza podría ser fortalecida mediante una mejor comunicación y un mayor conocimiento de los procedimientos, lo cual requiere inversiones en capacitación y desarrollo de habilidades comunicativas. Finalmente, la empatía, que se refiere a la atención personalizada que recibe el cliente, alcanzó un 79% de aprobación, lo cual sugiere que los clientes valoran positivamente el trato personalizado que reciben y que este es un aspecto bien gestionado por las cadenas de bienes durables, lo cual representa una fortaleza que debe ser mantenida y potenciada como parte de la estrategia de diferenciación.

Figura 9. Gráfica de calidad de servicio



Nota: Murillo Miranda (2021).

El diagnóstico de la situación actual del servicio postventa

El primer objetivo específico de la investigación fue diagnosticar la situación actual de las cadenas de bienes durables en la ciudad de Piura, lo cual implicó un análisis integral de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como la identificación de las causas raíz de las deficiencias en el servicio postventa. Este diagnóstico constituye la base fundamental para el diseño de la propuesta de mejora, ya que permite identificar las áreas críticas que requieren intervención y orientar los esfuerzos hacia las causas fundamentales de los problemas identificados. El diagnóstico no se limita a la descripción de la situación actual, sino que busca comprender las dinámi-

cas subyacentes que generan las deficiencias en el servicio postventa, para así poder diseñar intervenciones que aborden las causas y no solo los síntomas de los problemas. La combinación de herramientas de análisis estratégico, como la matriz FODA, con herramientas de análisis de causas, como el diagrama de Ishikawa, proporciona una visión integral y sistemática de la problemática que facilita la identificación de soluciones efectivas y sostenibles.

Tabla 4. Matriz FODA cruzadoFactores internos

	Fortalezas	Debilidades
	1. Reputación y prestigio.	1. Actualizar la matriz comercial (se descuida el servicio postventa).
	2. Políticas de prevención y seguridad establecidos.	2. Conectividad con los sistemas (software y hardware) integrados.
	3. Planeamiento estratégico comercial y Operativo.	3. Servicio de subcontratos y servicios tercerizados (ensamblaje, transporte).
	4. Integración vertical (alianzas estratégicas y marcas propias).	4. Sistema de inventario online alineado con inventario físico.
	5. Implementación de sistemas y tecnología.	5. Control de calidad en el despacho (mercadería incompleta).
Factores externos		
Oportunidades	Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)
1. Consolidar sus marcas propias y alianzas estratégicas.	Plataforma virtual amigable y completa. (F1, F2, F5, O1, O2, O4, O5)	Optimizar el servicio de postventa con mayor soporte tecnológico. (D1, D2, D3, D5, O2, O3, O4, O5)

	Fortalezas	Debilidades
2. Aumento de clientes virtuales.	Sistema de Servicio Personalizado (F1, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5)	Mejorar las condiciones con los proveedores de servicios tercerizados. (D1, D3, O1, O2, O5)
3. Cartera de proveedores con amplia experiencia en postventa.	Desarrollo de cartera de productos en tienda física y virtual. (F1, F3, F4, O1, O2, O5)	App para seguimiento de pedido e inventarios disponibles. (D1, D2, D4, O2, O4, O5)
4. Tecnología Smart disponible.		
5. Mayor expectativa del cliente. Amenazas		
	Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)
1. Nuevos competidores virtuales: Amazon, Wish, etc.	Nuevos perfiles de reclutamiento y selección de personal. (F1, F2, F3, A1, A3, A5)	Capacitación constante para optimizar los procesos. (D1, D3, D4, D5, A1, A3, A5)
2. Retraso en los medios de transporte.	Implementar herramienta gerencial para la mejora continua. (F1, F2, F3, A1, A2, A3, A4, A5)	Fortalecer los sistemas de seguridad, hardware, enlaces y conectividad. (D2, D4, D5, A1, A3, A4)
3. Crecimiento del mercado informal en Perú.	Sistema de evaluación del cliente sobre nuestro producto y servicio. (F1, F3, F5, A1, A3)	Benchmarking con modelos internacionales. (D1, D3, D4, D5, A1, A2, A3, A4, A5)
4. Sistemas operativos vulnerables a siniestros en seguridad.		
5. Covid 19.		

Nota: Murillo Miranda (2021), basado en González (2020).

El análisis FODA reveló que las cadenas de bienes durables en Piura presentan fortalezas significativas, como su reputación y prestigio, sus políticas de prevención y seguridad, su planeamiento estratégico comercial

y operativo, su integración vertical mediante alianzas estratégicas y marcas propias, y la implementación de sistemas y tecnología. Estas fortalezas constituyen activos importantes que pueden ser aprovechados para mejorar la calidad del servicio postventa, ya que proporcionan una base sólida sobre la cual construir iniciativas de mejora. Sin embargo, también se identificaron debilidades importantes que requieren atención prioritaria, como la actualización de la matriz comercial que descuida el servicio postventa, la conectividad con los sistemas integrados, el servicio de subcontratos y servicios tercerizados, el sistema de inventario on line alineado con el inventario físico, y el control de calidad en el despacho. Estas debilidades representan áreas críticas que limitan la capacidad de la organización para ofrecer un servicio postventa de calidad y que deben ser abordadas como parte de la propuesta de mejora. El análisis también identificó oportunidades en el entorno, como la consolidación de marcas propias y alianzas estratégicas, el aumento de clientes virtuales, la cartera de proveedores con amplia experiencia en postventa, la tecnología Smart disponible y la mayor expectativa del cliente. Estas oportunidades pueden ser aprovechadas para fortalecer el servicio postventa y mejorar la competitividad de las organizaciones, especialmente en un contexto donde la tecnología y las plataformas digitales están transformando las relaciones con los clientes. Finalmente, se identificaron amenazas que representan riesgos para la

organización, como los nuevos competidores virtuales, los retrasos en los medios de transporte, el crecimiento del mercado informal, los sistemas operativos vulnerables y la pandemia de COVID-19. Estas amenazas deben ser monitoreadas y mitigadas para proteger la calidad del servicio postventa, lo cual requiere una vigilancia constante del entorno y una capacidad de adaptación rápida a las condiciones cambiantes del mercado.

Figura 10. Matriz causa y efecto de Ishikawa



Nota: Murillo Miranda (2021), basado en Coccia (2018).

El diagrama Ishikawa contempló las siguientes 6M: Método, que se relacionó con el control; Medición, que se asoció a la ejecución y verificación; Maquinaria, que se ligó con los elementos tangibles; Management, que se involucró con la planificación; Gente, que se enlazó con la calidad de respuesta; y finalmente, Mantenimiento, que

se conectó a la fiabilidad y seguridad. El diagrama reflejó como resultado la necesidad de diseñar el método Kaizen para poder optimizar el servicio postventa de la cadena de bienes durables como parte del diagnóstico realizado en la ciudad de Piura. Las causas identificadas en cada una de las categorías proporcionan una guía para el diseño de intervenciones específicas que aborden las deficiencias del servicio postventa. La aplicación de esta herramienta de análisis permitió visualizar de manera sistemática los múltiples factores que contribuyen a las deficiencias en el servicio postventa, desde problemas metodológicos y de medición hasta cuestiones relacionadas con la gestión, el mantenimiento y el factor humano, ofreciendo así un mapa de ruta para la intervención. La categoría de Método reveló problemas relacionados con la falta de procedimientos estandarizados y la ausencia de controles efectivos en los procesos de servicio. La categoría de Medición evidenció deficiencias en los sistemas de seguimiento y evaluación del desempeño del servicio. La categoría de Maquinaria señaló limitaciones en los equipos y herramientas utilizados para la prestación del servicio. La categoría de Management puso de manifiesto debilidades en la planificación y dirección de las actividades de servicio. La categoría de Gente identificó necesidades de capacitación y motivación del personal. Finalmente, la categoría de Mantenimiento reveló deficiencias en la conservación y actualización de los activos utilizados en el servicio.

La determinación de los factores del método Kaizen para la optimización del servicio postventa

El segundo objetivo específico fue determinar los factores del método Kaizen para optimizar la calidad del servicio postventa en una cadena de bienes durables, lo cual implicó identificar las acciones y estrategias concretas que pueden ser implementadas en cada una de las dimensiones del ciclo PHVA para mejorar la calidad del servicio. La determinación de estos factores se basó en el análisis documental y en la integración de los hallazgos del diagnóstico, permitiendo identificar las áreas específicas donde la aplicación del Kaizen puede generar mejoras significativas en la calidad del servicio postventa. El método Kaizen, al enfatizar la mejora continua y la participación de todos los colaboradores, proporciona un marco adecuado para abordar las deficiencias identificadas en el diagnóstico y para generar soluciones sostenibles que involucren a toda la organización en el proceso de mejora.

Tabla 5. Ficha documentaria para variable Kaizen

DIMENSIÓN	INDICADOR	RESULTADO
Planear	Definición del problema	Delimitar la magnitud del problema.
		Establecer metas, objetivos y prioridades.
		Enfoque adecuado de los recursos para cumplir los objetivos.
	Diagnóstico de la situación actual	Acoplar las estrategias del FODA cruzado.
		Orientar la acción de los miembros de la organización.
	Análisis de las causas potenciales.	Articulado con el proceso de mejoramiento.
		Buscar las oportunidades de cambio y mejora.
Hacer	Implemente la solución.	Ejecutar lo planificado.
		Realizar pruebas piloto.
		Optimizar el uso de los recursos y habilidades.
		Fortalecer las herramientas de retroalimentación (Interna-Externa).
Verificar	Verificación de los resultados.	Comprobar la ejecución y registrarlo.
		Evaluar la funcionalidad de los recursos. Auditorías internas constantes.
Actuar	Estandarización de la mejora.	Actualizar las herramientas de gestión y el MOF.
		Seleccionar lo que generó valor y desechar lo contrario.
	Establecimiento de futuros planes.	Corregir y mejorar el resultado de los procesos. Introducir lo aprendido en nuevos programas de capacitación.

Nota: Murillo Miranda (2021).

La dimensión Planear incluye tres indicadores clave: la definición del problema, que requiere delimitar la magnitud del problema, establecer metas, objetivos y prioridades, y enfocar adecuadamente los recursos para cumplir los objetivos; el diagnóstico de la situación actual, que implica acoplar las estrategias del FODA cruzado y orientar la acción de los miembros de la organización; y el análisis de las causas potenciales, que debe estar articulado con el proceso de mejoramiento y buscar las oportunidades de cambio y mejora. La fase de Planear es fundamental porque establece la dirección y el alcance de los esfuerzos de mejora, y requiere un análisis riguroso de la situación actual, la identificación de problemas y oportunidades de mejora, y la formulación de objetivos claros y alcanzables que guíen las acciones posteriores. La dimensión Hacer incluye el indicador de implementación de la solución, que requiere ejecutar lo planificado, realizar pruebas piloto, optimizar el uso de los recursos y habilidades, y fortalecer las herramientas de retroalimentación interna y externa. La fase de Hacer traduce los planes en acciones concretas, implementando las soluciones propuestas en condiciones controladas y documentando los resultados obtenidos, lo cual permite aprender de la experiencia y ajustar las estrategias según sea necesario. La dimensión Verificar incluye el indicador de verificación de los resultados, que implica comprobar la ejecución y registrarlo, evaluar la funcionalidad de los recursos y rea-

lizar auditorías internas constantes. La fase de Verificar permite evaluar los resultados obtenidos y determinar si se han alcanzado los objetivos propuestos, utilizando indicadores de desempeño y técnicas de análisis de datos para comparar los resultados con las metas establecidas. Finalmente, la dimensión Actuar incluye dos indicadores: la estandarización de la mejora, que requiere actualizar las herramientas de gestión y el MOF, y seleccionar lo que generó valor y desechar lo contrario; y el establecimiento de futuros planes, que implica corregir y mejorar el resultado de los procesos e introducir lo aprendido en nuevos programas de capacitación. La fase de Actuar consolida las mejoras a través de la estandarización de los nuevos procesos y sienta las bases para futuros ciclos de mejora, asegurando que los aprendizajes obtenidos sean incorporados a la práctica cotidiana de la organización y que las mejoras se mantengan en el tiempo.

Tabla 6. Estrategia y acciones variable Kaizen

Resultado	Estrategia	Acciones
<i>Delimitar la magnitud del problema.</i>	Identificar los factores potenciales.	Lluvia de ideas.
		Diagrama de Pareto.
		Diagrama Ishikawa.
<i>Establecer metas, objetivos y prioridades.</i>	Incluirlos en el plan estratégico general.	Difusión a todo nivel.
<i>Enfoque adecuado de los recursos para cumplir los objetivos.</i>	Plan presupuestal definido.	Clara asignación de los recursos.
<i>Acoplar las estrategias del FODA cruzado.</i>	Matriz FODA.	Benchmarking.

Resultado	Estrategia	Acciones
Orientar la acción de los miembros de la organización.	Involucrar a todo el personal.	Mejorar el proceso de reclutamiento y selección.
Articulado con el proceso de mejoramiento. Buscar las oportunidades de cambio y mejora.	Guías de procesos y metodología.	Evaluación periódica, desarrollo de mentores internos.
Ejecutar lo planificado. Realizar pruebas piloto.	Establecer roles y delegar responsabilidades.	Gráficas de Gantt.
Optimizar el uso de los recursos y habilidades.	Análisis de gasto versus inversión.	Balanced Scorecard.
Fortalecer las herramientas de retroalimentación (Interna-Externa).	Ampliar los canales de información.	Web corporativa.
		Data workhouse.
		Redes sociales.
Comprobar la ejecución y registrarlo.	Evaluación de desempeño.	Sistema 360°. Net Promoter Score.
Evaluar la funcionalidad de los recursos.	Métricas de control.	Productividad, número de clientes satisfechos, fidelización de clientes, etc.
Auditorías internas constantes.	Monitorear y regular el programa de intervención. Definir equipo evaluador.	Reuniones periódicas con los equipos.
Actualizar las herramientas de gestión y el MOF.	Indexarlo en el plan de Gestión de Talento Humano.	Definir los KPI's adecuados.
		MOF actualizado.
Seleccionar lo que generó valor y desechar lo contrario.	Estrategia 5'S.	Plan de adaptación al servicio post-venta.
Corregir y mejorar el resultado de los procesos.	Propuesta de herramienta de mejora continua basada en Kaizen.	Optimizar los procesos de evaluación adaptado a las dimensiones de Kaizen.
Introducir lo aprendido en nuevos programas de capacitación.	Identificar falencias y debilidades del personal.	Nuevo programa de capacitación desde el proceso de inducción.

Nota: Murillo Miranda (2021).

La identificación de los aspectos clave para evaluar la calidad del servicio postventa

El tercer objetivo específico fue identificar los aspectos claves para evaluar la calidad del servicio postventa en una cadena de bienes durables en la ciudad de Piura, lo cual implicó explorar las percepciones de los gerentes y clientes sobre los factores que determinan la calidad del servicio y que deben ser considerados en su evaluación. La identificación de estos aspectos clave es fundamental para diseñar un sistema de evaluación que permita monitorear la calidad del servicio postventa y orientar las acciones de mejora de manera efectiva. La evaluación de la calidad del servicio no debe ser un evento aislado, sino un proceso continuo que proporcione información oportuna y relevante para la toma de decisiones y la mejora continua.

Tabla 7. Cuadro resumen de Entrevistas.

Cargo	Gerente Comercial	Jefa de Operaciones	Supervisora de ventas
Edad	43 años	29 años	49 años
1) ¿Qué mejoras realizaría sobre la apariencia de las instalaciones, los equipos, el personal y los materiales de comunicación audio-visual?	Propongo visualizar mejor las cualidades de las marcas por la carencia de asesores.	Ampliar espacio y reducir aforo. Por ejemplo, Exhibir muestra de productos y lo que se va a adquirir lo hagan on-line, con una app o escáner de código de barras y al llegar a caja realizas el cash out y delivery.	Trabajar más con el personal que son importantes por tener trato directo con los clientes. Además, Instalaciones amplias y equipos modernos.
2) ¿Considera importante la apariencia de las instalaciones, los equipos, el personal y los materiales de comunicación audio-visual?	Muy importante porque define el tema de confianza de la durabilidad y calidad del servicio/ producto.	Si, importante dentro del punto de venta. Mostrar orden, identificar rápidamente la sección que buscas. El proceso de compra en una experiencia de	Si, porque todo en conjunto debe percibirse bien organizado.
3) ¿Qué aprecias más de un servicio postventa para clasificarlo fiable y cuidadoso?	Rapidez y técnica por parte del asesor, no poner en duda la opinión del cliente. Ser proactivos	Seguimiento. Registrar o codificar la consulta o reclamo.	La cordialidad de la atención en todo momento.
4) ¿Cómo crees que impacta en el cliente, que el servicio postventa prometido se cumpla?	Impactaría en el retorno del cliente.	Fidelización. Un buen servicio postventa genera relación a largo plazo. Te sientes respaldado.	Impacta mucho en la imagen de la empresa.

Cargo	Gerente Comercial	Jefa de Operaciones	Supervisora de ventas
5) ¿Qué opinas de cómo se encuentra la voluntad de los empleados para ofrecerte el servicio postventa?	En muchos casos se siente ausencia de sus técnicas de venta.	Es voluble porque lo afectan otras variables personales y no logran cumplir con la expectativa del cliente.	El personal se debe mantener muy motivado con incentivos y capacitación.
6) ¿Cómo motivarías al empleado para optimizar su compromiso y actitud frente al servicio postventa?	Con bonos por cada recuperación de clientes.	NPS (Net Promoter Score) es un indicador en tendencia que debería ser usado por más comercios y en todos sus canales.	Brindarles un ambiente adecuado, mejorar sus habilidades. Incentivos, reuniones productivas.
7) ¿Qué habilidades de los empleados consideras más importantes para ofrecer confianza y credibilidad en el servicio postventa?	El seguimiento al funcionamiento óptimo del producto.	Empatía y Capacitación.	Buena imagen personal, un buen léxico o argot comercial que refleje seguridad y profesionalismo. Conocer muy bien el procedimiento del servicio.
8) ¿Qué factores consideras importantes para recibir una atención personalizada por parte de la empresa y sus empleados?	El real interés por los clientes.	Contacto Digital: que pueda contactarme con ellos a través de redes sociales, correo, WhatsApp.	El cliente siempre es primero. Identificar las necesidades del cliente, mucha empatía, dar confianza y ser ágil en dar soluciones. Importante también el trabajo en equipo.

Nota: Murillo Miranda (2021).

Las entrevistas realizadas a los tres gerentes de la cadena de bienes durables proporcionaron información valiosa sobre los aspectos clave que deben ser considerados para evaluar la calidad del servicio postventa. Los gerentes coincidieron en que los elementos tangibles, como la apariencia de las instalaciones, los equipos, el personal y los materiales de comunicación, son fundamentales porque impactan positivamente en la imagen de la organización y en la percepción de confianza por parte de los clientes. La fiabilidad, entendida como la capacidad de cumplir con el servicio prometido de manera correcta y oportuna, fue considerada esencial para la fidelización de los clientes, ya que un servicio postventa confiable genera relaciones a largo plazo y fortalece el compromiso del cliente con la marca. La capacidad de respuesta, que se refiere a la voluntad de los empleados para ofrecer un servicio rápido y efectivo, fue vinculada directamente con la motivación y capacitación del personal, lo cual requiere incentivos tangibles y programas de formación continua que mantengan al personal actualizado y comprometido con la excelencia en el servicio. La seguridad, asociada al conocimiento y habilidad de los empleados para transmitir confianza y credibilidad, fue considerada un factor determinante para la satisfacción del cliente, ya que un empleado que conoce bien los procedimientos y comunica seguridad genera tranquilidad en el cliente y reduce su incertidumbre durante el proceso de postventa. Finalmen-

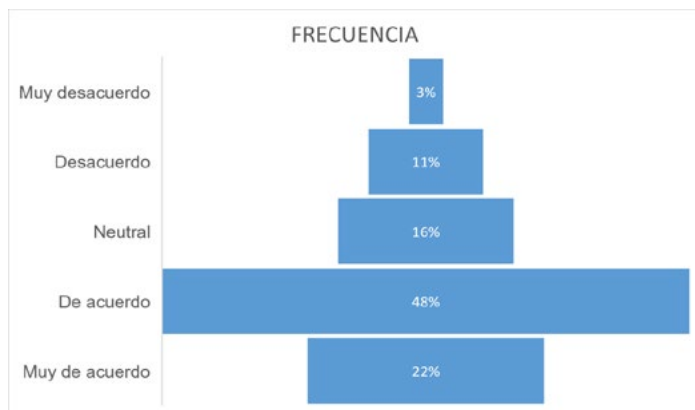
te, la empatía, que implica una atención personalizada y comprensión de las necesidades del cliente, fue identificada como el elemento clave para establecer relaciones a largo plazo, ya que un cliente que se siente comprendido y valorado es más propenso a mantener una relación duradera con la organización y a recomendar sus servicios a otros potenciales clientes.

Tabla 8. Frecuencia de respuestas por ítem

CUENTA DE FRECUENCIA POR CADA							
ELEMENTO	P1	P2	P3	P4	P5	Total	%
Muy desacuerdo	4	0	2	1	2	9	3%
Desacuerdo	4	11	3	9	3	30	11%
Neutral	4	12	11	12	7	46	16%
De acuerdo	25	28	30	24	31	138	48%
Muy de acuerdo	20	6	11	11	14	62	22%
	57	57	57	57	57	285	100%

Nota: Murillo Miranda (2021).

Figura 11. Gráfica de la frecuencia porcentual



Nota: Murillo Miranda (2021).

El análisis de las respuestas de los 57 clientes encuestados reflejó que, en términos generales, el 70% de ellos estuvo conforme con los elementos que ayudan a evaluar la calidad del servicio postventa en una cadena de bienes durables. Estos elementos incluyen las instalaciones físicas, la fiabilidad y el cuidado del servicio, la actitud y voluntad del empleado, las habilidades del personal para transmitir confianza y credibilidad, y finalmente, la atención personalizada. Estos resultados refuerzan lo obtenido en el cuestionario y confirman que las dimensiones del modelo SERVQUAL son pertinentes y relevantes para evaluar la calidad del servicio postventa en este contexto específico. La concordancia entre las percepciones de los gerentes y las experiencias de los clientes proporciona una base sólida para la identificación de los aspectos clave

que deben ser considerados en la evaluación de la calidad del servicio postventa, y sugiere que las dimensiones del modelo SERVQUAL constituyen un marco adecuado para diseñar sistemas de evaluación y monitoreo de la calidad del servicio.

Figura 12. Gráfica de frecuencia pregunta 1



Nota: Murillo Miranda (2021).

El 79% de los clientes aceptó que los equipos tangibles, tales como instalaciones, equipos, el personal y los materiales, impactaron directamente en forma positiva sobre la calidad de servicio. No obstante, el 14% no lo consideró así y el 7% se mantuvo neutral. Este hallazgo confirma la importancia de los elementos tangibles en la percepción de la calidad del servicio y sugiere que las inversiones en este aspecto son valoradas positivamente por la mayoría de los clientes, aunque existe un grupo minoritario que no percibe esta relación, lo cual podría indicar que las mejoras en elementos tangibles deben ser comple-

mentadas con mejoras en otras dimensiones del servicio para maximizar su impacto en la satisfacción del cliente.

Figura 13. Gráfica de frecuencia pregunta 2



Nota: Murillo Miranda (2021).

El 19.3% de los clientes no consideró que el servicio es fiable y cuidadoso, mientras que el 59.6% sí lo consideró, y el 21.1% se mantuvo neutral. Este resultado indica que existe un margen de mejora en la fiabilidad del servicio postventa, ya que aproximadamente una quinta parte de los clientes no percibe que el servicio sea confiable y cuidadoso, lo cual representa una oportunidad para fortalecer esta dimensión mediante la estandarización de procesos y la mejora de la consistencia en la prestación del servicio, así como mediante la implementación de sistemas de garantía y compensación que refuercen la confianza del cliente en la organización.

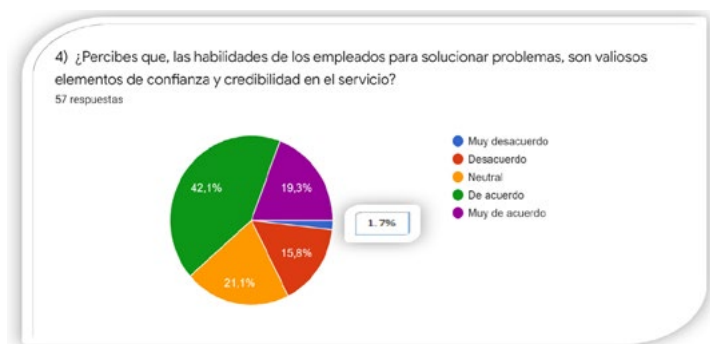
Figura 14. Gráfica de frecuencia pregunta 3



Nota: Murillo Miranda (2021).

El 71.9% de los clientes aprobó que la actitud y voluntad de los empleados es muy importante para la calidad del servicio postventa, mientras que solo un 8.8% no aprobó este concepto y un 19.3% se mantuvo neutral. Este resultado destaca la relevancia del factor humano en la calidad del servicio y sugiere que las inversiones en capacitación y motivación del personal tienen un alto retorno en términos de satisfacción del cliente, lo cual implica que las organizaciones deben priorizar el desarrollo de habilidades interpersonales y la creación de un ambiente laboral que fomente la disposición positiva hacia el cliente.

Figura 15. Gráfica de frecuencia pregunta 4



Nota: Murillo Miranda (2021).

El 61.4% de los clientes percibió que las habilidades de los empleados ofrecen confianza y credibilidad en el servicio, mientras que el 17.5% no lo percibió y el 21.1% se mantuvo neutral. Este resultado indica que, si bien la mayoría de los clientes confía en las habilidades del personal, existe un grupo significativo que no percibe esta confianza, lo cual sugiere la necesidad de fortalecer la formación técnica y las habilidades comunicativas del personal de servicio postventa, así como de implementar sistemas de certificación y acreditación que garanticen la competencia del personal que interactúa con los clientes.

Figura 16. Gráfica de frecuencia pregunta 5



Nota: Murillo Miranda (2021).

El 79% de los clientes aceptó satisfactoriamente la atención personalizada como medio para generar una buena relación con el cliente, mientras que el 8.8% no lo aceptó y el 12.3% se mantuvo neutral. Este resultado confirma que la empatía y la atención personalizada son dimensiones altamente valoradas por los clientes y que constituyen un factor clave para la fidelización y la construcción de relaciones a largo plazo, lo cual implica que las organizaciones deben diseñar estrategias que permitan a su personal conocer y comprender las necesidades individuales de cada cliente y adaptar el servicio en consecuencia.

El diseño de la propuesta de mejora basada en el método Kaizen

El objetivo general de la investigación fue diseñar el método Kaizen para optimizar la calidad del servicio postventa en una cadena de bienes durables en la ciudad de Piura. Con el objetivo de contribuir en la elaboración e implementación de una herramienta que optimice la calidad del servicio postventa en una cadena de bienes durables en la ciudad de Piura, se diseñó una propuesta de gestión basada en el método Kaizen que permitió ejecutar procesos dinámicos, que generaron valor agregado, maximizaron las oportunidades de cambio y mejoramiento, y que finalmente, permitieron establecer relaciones comerciales a largo plazo con los clientes. La propuesta diseñada integra los hallazgos del diagnóstico, los factores del método Kaizen identificados y los aspectos clave para la evaluación de la calidad del servicio, proporcionando un marco integral y coherente para la mejora del servicio postventa en las cadenas de bienes durables.

En la presente investigación se analizaron ambas variables y sus respectivos indicadores, para mejorar los procesos que estuvieron relacionados a identificar y controlar los factores que impactaron sobre la calidad del servicio al cliente. Así de esta manera, se estableció un grupo de estrategias que eliminó y previno errores comunes en la ejecución del proceso de postventa. Por tal

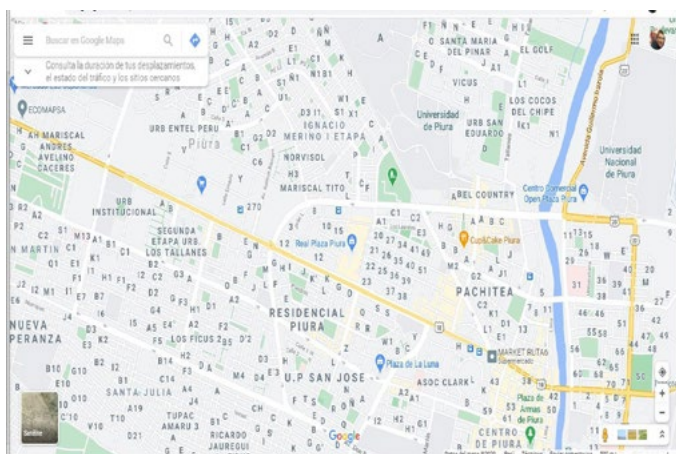
motivo se realizó una matriz FODA cruzado y la matriz Ishikawa para diagnosticar la situación actual de la cadena de bienes durables, de la misma manera se realizó un análisis documental para determinar los factores del método Kaizen que optimizan la calidad del servicio postventa y finalmente, se entrevistó a tres gerentes y se ejecutó un cuestionario a 57 clientes para identificar los aspectos claves que ayudaron a evaluar la calidad del servicio. La integración de estas diferentes fuentes de información ha permitido diseñar una propuesta que aborda de manera integral las deficiencias identificadas y que aprovecha las fortalezas y oportunidades de la organización para generar mejoras sostenibles en la calidad del servicio postventa.

La actual propuesta involucró a todos los colaboradores de la organización y se estableció el siguiente eslabón de procedimientos para optimizar el servicio: Identificar necesidades, definir metas, criterios y procesos, eliminar restricciones, generar, verificar y evaluar alternativas, seleccionar la mejor alternativa, estandarizar la mejora, y finalmente, seguimiento y capacitación continua. Este procedimiento, basado en el ciclo PHVA del Kaizen, proporciona una guía sistemática para la implementación de la mejora continua en el servicio postventa, asegurando que cada paso sea ejecutado de manera ordenada y que los aprendizajes obtenidos en cada ciclo sean incorporados en los siguientes.

La herramienta Kokyaku como propuesta de gestión para el servicio postventa

La herramienta Kokyaku representa una contribución original a la gestión de la calidad del servicio postventa, integrando los principios del Kaizen con las dimensiones de la calidad del servicio y ampliando el concepto tradicional de las 5S para incluir aspectos relacionados con la generación de soluciones y la orientación al servicio. Esta propuesta surge como respuesta a las necesidades identificadas en el diagnóstico y se fundamenta en la evidencia empírica recogida durante la investigación, así como en los marcos teóricos de referencia que sustentan el método Kaizen y la calidad del servicio. La herramienta está soportada en 3 bases fundamentales: Base 1, estandarización y mejora continua de los procesos; Base 2, eliminación de todo lo que no genera valor; y Base 3, disciplina laboral mediante el aprendizaje. Estas bases proporcionan un cimiento sólido para la implementación de la mejora continua, asegurando que los esfuerzos se orienten hacia la creación de valor para el cliente y la optimización de los recursos de la organización.

Figura 17. Ubicación sectorial y física



Nota: Google Maps.

La herramienta está estructurada en 7 etapas bien definidas que guían el proceso de mejora desde la identificación de necesidades hasta el seguimiento y la capacitación continua: 1) Identificar necesidades; 2) Definir metas, criterios y procesos; 3) Eliminar restricciones; 4) Generar, verificar y evaluar alternativas; 5) Seleccionar la mejor alternativa; 6) Estandarizar la mejora; 7) Seguimiento y capacitación continua. Cada una de estas etapas está diseñada para abordar aspectos específicos del proceso de mejora, desde la comprensión de las necesidades del cliente hasta la consolidación de las mejoras y la creación de una cultura de aprendizaje continuo. La estructura secuencial de las etapas permite una implementación

ordenada y sistemática de la mejora, reduciendo la incertidumbre y aumentando la probabilidad de éxito.

La herramienta contempla las dimensiones de ambas variables del estudio, Kaizen (PHVA) y Calidad de servicio (Elementos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía), integrando los aspectos técnicos y relacionales del servicio postventa en un marco único de mejora. Esta integración reconoce que la calidad del servicio postventa depende tanto de la eficiencia de los procesos como de la calidad de las interacciones con los clientes, y que ambos aspectos deben ser abordados de manera conjunta para lograr mejoras sostenibles. La herramienta incluye una estrategia de 7s, ampliando el concepto tradicional de las 5s para incorporar Soryūshon (Soluciones) y Sābisu (Servicio): Seiri (Clasificar), Seiton (Organizar), Seiso (limpiar obstáculos), Soryūshon (Soluciones), Sābisu (Servicio), Seiketsu (Estandarizar, mantener) y finalmente, Shitsuke (Disciplina). Esta ampliación responde a la necesidad de ir más allá de la organización física del entorno de trabajo para abordar aspectos relacionados con la generación de soluciones a los problemas y la orientación al servicio, que son críticos para la calidad del servicio postventa.

Tabla 9. Matriz “Kokyaku” de calidad de servicio postventa

Estructura/ base	Estrategia 7s	Dimensión Kaizen	Dimensión calidad servicio	Propuesta
E1: Identificar necesidades. Base 1	S1: Seiri, Clasificar.	Planear	Elementos tangibles	Nuevo perfil de reclutamiento y selección de personal. Imagen impecable. Diagrama Ishikawa. Ampliar el portafolio de productos en tienda física y virtual.
E2: Definir metas, criterios y procesos. Base 1	S2: Seiton, Organizar.	Planear	Fiabilidad	Benchmarking. Planeamiento estratégico. Definir responsables, usar gráficas de Gantt Establecer los KPI's de la herramienta.
E3: Eliminar restricciones. Base 2	S3: Seiso, Limpiar obstáculos.	Hacer	Fiabilidad	App y plataforma virtual amigable y completa.
				Mejorar condiciones con proveedores de servicios tercerizados.
				Fortalecer los sistemas de seguridad (hardware, software y conectividad).
E4: Generar, verificar y evaluar alternativas. Base 2	S4: Soryūshon, Soluciones.	Hacer	Capacidad de respuesta	Reforzar las herramientas de retroalimentación y canales de información (Web, Data warehouse, etc.)
				Reuniones periódicas con el equipo para mejorar la auditoria de métricas.

Estructura/ base	Estrategia 7s	Dimensión Kaizen	Dimensión calidad servicio	Propuesta
E5: Se- leccionar la mejor alternativa. Base 2	S5: Sábisu, Servicio.	Verificar	Seguridad	Balanced Score- card. Auditoría interna frecuente y registrar todo evento.
				Evaluación del cliente.
E6: Estandarizar la mejora. Base 3	S6: Seiketsu, Estandari- zar.	Actuar	Seguridad	Actualizar el MOF. Actualizar el plan de servicio postventa con lo aprendido.
E7: Segui- miento y capacitación continua. Base 3	S7: Shitsuke, Disciplina.	Actuar	Empatía	Programa de capacitación que incluya el cliente interno y externo.
				Sistema de eva- luación 360° y Net Promoter Score.

Nota: Murillo Miranda (2021).

La matriz Kokyaku articula los conceptos teóricos y los fundamentos de la filosofía Kaizen para proponer una nueva herramienta de gestión orientada a la satisfacción del cliente en el servicio de postventa. Esta matriz integra las tres bases fundamentales con la estrategia de 7s, las dimensiones del Kaizen y las dimensiones de la calidad del servicio, generando propuestas concretas para cada una de las siete etapas del proceso de mejora. La matriz proporciona un mapa detallado de las acciones que deben ser implementadas en cada etapa, asegurando que todos los aspectos relevantes de la calidad del servicio postventa sean considerados en el proceso de mejora.

La propuesta fue diseñada para contribuir con la teoría existente sobre cómo implementar una herramienta Kaizen, ampliando el concepto a una estrategia de 7s, donde se involucran las soluciones propuestas y el servicio. La propuesta fue focalizada como un verdadero apoyo de gestión específico para el servicio postventa de cualquier cadena de bienes durables en la ciudad de Piura. Su implementación en las organizaciones del sector podría generar mejoras significativas en la calidad del servicio postventa, fortaleciendo la competitividad de las empresas y contribuyendo al desarrollo económico de la región. La propuesta, al estar basada en el método Kaizen, es de bajo costo y de fácil implementación, lo cual la hace accesible para organizaciones de diferentes tamaños y recursos. La herramienta Kokyaku representa, por tanto, una contribución valiosa para la gestión de la calidad del servicio postventa en el sector de bienes durables, y su adopción podría generar beneficios tangibles tanto para las organizaciones como para los clientes que reciben sus servicios.

Capítulo 5

*Reflexiones en torno a los hallazgos y sus implicaciones
para la gestión del servicio postventa*

KOKYAKU.

La revolución del servicio postventa a través del método Kaizen

La presente investigación se fundamentó principalmente en demostrar cómo la herramienta Kaizen pudo contribuir y mejorar en forma clara y precisa, la calidad del servicio postventa en una cadena de bienes durables en la ciudad de Piura. A lo largo del estudio, se ha evidenciado que la implementación de una filosofía de mejora continua, basada en los principios del Kaizen, puede generar transformaciones significativas en la calidad del servicio ofrecido a los clientes, fortaleciendo la competitividad de las organizaciones y estableciendo relaciones duraderas con los consumidores. La discusión que se presenta a continuación aborda cada uno de los objetivos específicos, contrastando los hallazgos con la literatura especializada y con investigaciones previas realizadas en contextos similares, para finalmente reflexionar sobre las implicaciones prácticas de la propuesta diseñada y su potencial impacto en el sector de bienes durables en Piura. La integración de los resultados obtenidos a través de los diferentes instrumentos de investigación ha permitido construir un cuerpo de evidencia coherente que fundamenta la propuesta de mejora y que proporciona elementos valiosos para la toma de decisiones en el ámbito de la gestión de la calidad del servicio. La convergencia de las percepciones de los gerentes y las experiencias de los clientes, junto con el análisis documental y la aplicación de herramientas de diagnóstico, ha generado un conocimiento robusto que trasciende las limitaciones de cada

enfoque metodológico por separado, ofreciendo una visión integral y matizada de la problemática del servicio postventa en el sector de bienes durables.

El diagnóstico como punto de partida para la transformación del servicio postventa

Con referencia al primer objetivo específico que consistió en diagnosticar la situación actual de las cadenas de bienes durables en la ciudad de Piura, mediante la realización de un análisis FODA y diagrama de Ishikawa se logró evidenciar la ausencia de una estructura tecnológica, de procesos, de estandarización, de compromiso del personal y estrategias para optimizar el servicio de postventa; tal cual confirmó Carballo et al. (2018) sobre la importancia del uso de tecnología para mejorar los procesos operativos y preparar a su personal para usarla, sin que se afectara el servicio que se ofreció a los clientes. Este hallazgo resulta particularmente relevante porque pone de manifiesto que las deficiencias en el servicio postventa no son atribuibles a un único factor, sino que responden a una combinación de causas que abarcan desde la falta de inversión en tecnología hasta la ausencia de una cultura organizacional orientada a la mejora continua. La tecnología, en este contexto, no debe ser vista como un fin en sí misma, sino como un medio para optimizar los procesos y facilitar la labor del personal, permitiendo que los cola-

boradores se concentren en las actividades que generan mayor valor para el cliente y que requieren de su criterio y experiencia. La preparación del personal para el uso de la tecnología es igualmente crucial, ya que una herramienta tecnológica mal utilizada o subutilizada puede generar frustración tanto en los empleados como en los clientes, e incluso puede deteriorar la calidad del servicio en lugar de mejorarla. La literatura especializada ha documentado ampliamente que la inversión en tecnología, cuando no va acompañada de la capacitación adecuada y de un cambio en la cultura organizacional, tiende a generar resultados subóptimos que no se traducen en las mejoras esperadas en la calidad del servicio, lo cual subraya la importancia de abordar la transformación tecnológica como parte de un proceso más amplio de cambio cultural.

De igual forma resaltó Oropesa y García (2014) cómo el método Kaizen facilitó obtener una mejor calidad y productividad; y proporcionó evidencias claras en alcanzar mayor compromiso de los empleados, lo cual fue muy relevante para desarrollar una filosofía de cambio en el servicio postventa de las cadenas de bienes durables. El compromiso de los empleados emerge como un factor crítico para el éxito de cualquier iniciativa de mejora, ya que son los colaboradores quienes, en su interacción diaria con los clientes, materializan la calidad del servicio y generan la percepción que los clientes tienen de la organización. Un empleado comprometido no solo cumple con sus tareas

de manera eficiente, sino que va más allá de lo esperado para satisfacer las necesidades del cliente, identificando oportunidades de mejora y proponiendo soluciones innovadoras. El Kaizen, al involucrar a todos los colaboradores en el proceso de mejora continua, genera un sentido de pertenencia y de responsabilidad compartida que se traduce en un mayor compromiso y en una mejor disposición hacia el cambio. Este compromiso no se limita al ámbito laboral, sino que se extiende a la forma en que los colaboradores se relacionan con los clientes y con la organización en su conjunto, creando un ambiente de trabajo positivo que se refleja en la calidad del servicio ofrecido. Así mismo, Máynez, Cavazos y Valles (2016) expresaron la prioridad de generar una filosofía basada en la mejora continua, generando un nuevo hábito conceptual y cultura organizacional. Esta transformación cultural es quizás el aspecto más desafiante y, a la vez, el más relevante de la implementación del Kaizen, ya que implica modificar creencias y comportamientos arraigados en la organización, promoviendo valores como la apertura al cambio, la participación activa y el aprendizaje continuo. La cultura organizacional orientada a la mejora continua se caracteriza por la disposición de los colaboradores a identificar y reportar problemas, la confianza en que sus sugerencias serán escuchadas y valoradas, y el compromiso con la implementación de soluciones que benefician a toda la organización. Y lo comentado por Rivera (2013) sobre la nece-

sidad de optimizar y estandarizar el nivel de desempeño de servicio al cliente, refuerza la importancia de establecer procedimientos claros y consistentes que garanticen la calidad del servicio independientemente de quién lo preste o en qué momento se preste, lo cual es especialmente relevante en el contexto del servicio postventa, donde la consistencia y la confiabilidad son factores críticos para la satisfacción del cliente. La estandarización de los procesos, sin embargo, no debe ser entendida como una rigidez que impida la adaptación a las necesidades individuales de los clientes, sino como un marco que garantice un nivel mínimo de calidad y que proporcione una base para la mejora continua, permitiendo a la organización mantener la consistencia en la prestación del servicio mientras se adapta a las necesidades cambiantes de los clientes.

La determinación de los factores del método Kaizen como ruta para la optimización del servicio

En la discusión del segundo objetivo específico que determinó los factores del método Kaizen para optimizar la calidad del servicio postventa en una cadena de bienes durables de la ciudad de Piura, fue realizado para ello un análisis descriptivo, mediante una ficha documentaria; donde se evidenció estrategias y acciones que derivaron de las dimensiones e indicadores de la variable Kaizen (PHVA), para maximizar el desempeño en la calidad del

servicio postventa. Donde surgieron factores como: análisis de causas potenciales, búsqueda de oportunidades de cambio, herramientas de retroalimentación, paneles de control y medición, articular sistemas de evaluación de desempeño, verificar resultados, establecer indicadores adecuados, estandarizar los procesos y programas de capacitación continua; de similar manera lo señaló Guerrero (2019) al evidenciar que el método Kaizen mejoró la calidad de los servicios; porque optimizó todos los procesos, con menores tiempos operativos y alcanzó los objetivos institucionales de forma oportuna. La identificación de estos factores proporciona un mapa de ruta para la implementación del Kaizen en el servicio postventa, estableciendo las áreas prioritarias de intervención y las acciones concretas que deben ser desarrolladas en cada una de ellas. El análisis de causas potenciales, por ejemplo, permite ir más allá de los síntomas de los problemas para identificar sus causas raíz, lo cual es fundamental para diseñar soluciones efectivas y duraderas. La búsqueda de oportunidades de cambio, por su parte, implica una actitud proactiva que no se limita a resolver los problemas existentes, sino que busca constantemente formas de mejorar el servicio y de superar las expectativas de los clientes. Las herramientas de retroalimentación, como las encuestas de satisfacción y los sistemas de gestión de quejas, proporcionan información valiosa sobre la percepción de los clientes y permiten a la organización ajustar sus estra-

tegias y procedimientos para satisfacer mejor sus necesidades. Los paneles de control y medición, por su parte, facilitan el monitoreo del desempeño y la identificación temprana de desviaciones que puedan afectar la calidad del servicio, permitiendo a la organización tomar acciones correctivas de manera oportuna y efectiva.

Previamente, Olivares (2016) definió a Kaizen como la estrategia de “mejora continua” en la empresa y se focalizó en los factores P-H-V-A, involucrando a todo el personal y estandarizando los procesos. Esta definición resalta la importancia del ciclo PHVA como el motor del proceso de mejora continua, y subraya la necesidad de involucrar a todos los colaboradores en cada una de las fases del ciclo, desde la planificación hasta la estandarización de las mejoras. La estandarización de los procesos es un paso crucial que a menudo es descuidado en las iniciativas de mejora, ya que una mejora que no es estandarizada tiende a perderse con el tiempo, dependiendo del esfuerzo individual de los colaboradores en lugar de estar incorporada en los procedimientos de la organización. La estandarización, sin embargo, no debe ser entendida como un fin en sí misma, sino como un medio para garantizar la consistencia y la confiabilidad del servicio, y para proporcionar una base sobre la cual construir futuras mejoras. Por su lado Toscano, Brito, Magaña y González (2019) definieron la vital presencia y utilidad de Kaizen en cada fase, desde la recepción de la orden, pasando por la planificación, re-

visión, hasta llegar al embarque y lograr una estructura de proceso esbelta. Esta perspectiva amplía el alcance del Kaizen más allá de los límites tradicionales de la organización, reconociendo que la cadena de valor se extiende a lo largo de todo el ciclo de vida del producto o servicio, desde la recepción de la orden hasta la entrega final, y que la mejora continua debe ser aplicada en cada uno de los eslabones de esta cadena para maximizar su impacto en la calidad percibida por el cliente. Una estructura de proceso esbelta implica la eliminación sistemática de actividades que no agregan valor desde la perspectiva del cliente, lo cual constituye uno de los principios fundamentales del pensamiento lean y que se alinea perfectamente con los objetivos del Kaizen. Además, Cogollo et al. (2018), graficó los factores relevantes que impactan en la cultura organizacional y obtuvo un mejor resultado transversal en productividad y competitividad de la empresa, lo cual evidencia que la implementación del Kaizen no solo genera mejoras en la calidad del servicio, sino que también tiene un impacto positivo en la productividad y la competitividad de la organización en su conjunto, creando un círculo virtuoso de mejora que beneficia a todos los grupos de interés. Este impacto transversal en la organización refuerza la importancia de considerar el Kaizen no como una herramienta aislada, sino como una filosofía de gestión que permea todos los aspectos de la operación y

que contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

La identificación de los aspectos clave para la evaluación de la calidad del servicio postventa

Respecto al tercer objetivo específico se identificó los aspectos claves para evaluar la calidad del servicio postventa en una cadena de bienes durables en la ciudad de Piura, se evidenció con el uso de entrevistas a Gerentes de cadenas de servicio y un cuestionario al grupo muestra de 57 clientes de cadenas de bienes durables, que los aspectos claves coinciden con las dimensiones descritas en el presente estudio relacionadas a la calidad de servicio y son: Elementos tangibles, obtuvo un 79% de elección; Fiabilidad del servicio, reflejó un 59.6% de aceptación; Capacidad de respuesta, registró un 71.9% de aprobación; Seguridad que siente el cliente de parte de la empresa, mostró un 61.4% de concordancia; y la empatía como elemento de relaciones a largo plazo, indicó un 79% en su aceptación. Los resultados en general en su frecuencia dieron un 70% de aprobación en los aspectos claves mencionados anteriormente y con una confiabilidad de 0.784 en el Alfa de Cronbach para el cuestionario. Este hallazgo es particularmente significativo porque confirma que las dimensiones del modelo SERVQUAL, ampliamente validadas en la literatura de marketing de servicios, son pertinentes y

relevantes para evaluar la calidad del servicio postventa en el contexto de las cadenas de bienes durables en Piura. La concordancia entre las percepciones de los gerentes y las experiencias de los clientes proporciona una base sólida para el diseño de sistemas de evaluación y monitoreo de la calidad del servicio, y sugiere que las organizaciones del sector pueden utilizar estas dimensiones como marco de referencia para identificar áreas de mejora y orientar sus esfuerzos hacia aquellas que tienen mayor impacto en la satisfacción del cliente. La alta confiabilidad del instrumento de medición, demostrada a través del coeficiente Alfa de Cronbach, garantiza que los datos recogidos son consistentes y que las conclusiones derivadas de su análisis son confiables y pueden ser utilizadas con confianza para la toma de decisiones, lo cual es fundamental para la implementación de estrategias de mejora basadas en evidencia empírica.

En mención a lo anterior, se pudo relacionar con lo expresado por Fernández y Bajac (2018) al asociar la calidad en el servicio con la fidelización en los clientes, relaciones mucho más solventes, menor sensibilidad a los precios bajos y mayor motivación tanto del cliente como del personal. Esta asociación entre calidad del servicio y resultados organizacionales es consistente con la literatura especializada, que ha documentado ampliamente los beneficios de una gestión de calidad efectiva en términos de lealtad de los clientes, rentabilidad y competitividad.

La menor sensibilidad al precio, en particular, es un indicador clave de la fortaleza de la relación entre el cliente y la organización, ya que un cliente que valora la calidad del servicio está dispuesto a pagar un precio más alto por ella, reduciendo la presión sobre los márgenes de la organización y permitiendo a la empresa mantener su rentabilidad incluso en entornos competitivos. La fidelización de los clientes, por su parte, reduce los costos de adquisición de nuevos clientes y genera ingresos recurrentes que contribuyen a la estabilidad financiera de la organización, creando un flujo de ingresos predecible que facilita la planificación y la inversión a largo plazo. Así también, según Mendoza (2009) identificó claramente como aspectos claves y dimensiones de la calidad de servicio a: Elementos Tangibles, como la apariencia de las instalaciones, equipos, empleados y materiales de comunicación; Fiabilidad, como la habilidad para dar el servicio prometido de forma correcta; Capacidad de respuesta, como el desprendimiento que hubo para ayudar a los clientes de forma rápida; Seguridad, como el conocimiento y habilidades adquiridas por los empleados para transmitir confianza; y empatía, como la atención personalizada ofrecida. Esta definición, que coincide con la propuesta por otros autores como Zeithaml, Bitner y Gremler (2018), proporciona un marco conceptual sólido para la evaluación de la calidad del servicio y para el diseño de estrategias de mejora en cada una de las dimensiones identificadas. Igualmente,

Zapata-Gómez (2014) lo graficó en su tabla de dimensiones de calidad de servicio y Zeithaml et al. (2018), identificaron las mismas 5 dimensiones, que incluso se desagregaron en 22 ítems, proporcionando así un instrumento detallado y específico para la medición de la calidad del servicio en diferentes contextos y sectores, lo cual facilita su aplicación práctica y su adaptación a las características particulares de cada organización. Esta desagregación en ítems específicos permite a las organizaciones identificar con precisión las áreas que requieren mejora y diseñar intervenciones focalizadas que aborden las causas subyacentes de las deficiencias en cada dimensión de la calidad del servicio.

El diseño de la herramienta Kokyaku como propuesta de gestión para el servicio postventa

Finalmente, con el propósito de aportar con el objetivo general de diseñar el método Kaizen para optimizar la calidad del servicio postventa en una cadena de bienes durables en la ciudad de Piura, se elaboró una herramienta de gestión basada y fundamentada en los principios Kaizen, que facilitó implementar procesos más dinámicos, adicionó valor en la gestión, aprovechó toda oportunidad de cambio con mejora, previno futuros errores y estableció relaciones duraderas con los clientes. Adicionalmente, la propuesta diseñada fue llamada “Kokyaku” la cual con-

sideró establecer 7 etapas del proceso de cambio, donde se involucró y articuló muy bien las 3 bases teóricas fundamentales de Kaizen, las dimensiones de ambas variables en estudio, y se elaboró un tablero de 7S como nueva técnica para el presente modelo de calidad en servicio postventa de una cadena de productos durables. Esto se pudo sustentar con lo descrito por los autores Silke y Landisoa (2015) que señalaron la prioridad de responder con una estrategia adecuada que permita desarrollar mecanismos de recuperación del servicio para lograr clientes satisfechos. La herramienta Kokyaku, al integrar los principios del Kaizen con las dimensiones de la calidad del servicio, proporciona un marco integral para la gestión del servicio postventa que aborda tanto los aspectos técnicos como los relacionales del servicio, y que reconoce la importancia de la mejora continua como un proceso sistemático y participativo. La inclusión de mecanismos de recuperación del servicio es particularmente relevante, ya que reconoce que incluso en las organizaciones con los más altos estándares de calidad, pueden ocurrir fallas en el servicio, y que la capacidad de la organización para manejar estas fallas de manera efectiva es un factor crítico para la satisfacción y lealtad del cliente. Un cliente que ha experimentado una falla en el servicio y que recibe una respuesta rápida, empática y efectiva por parte de la organización, puede llegar a ser más leal que un cliente que nunca ha experimentado una falla, ya que la experiencia de recuperación refuerza

la confianza del cliente en la organización y demuestra su compromiso con la satisfacción del cliente, generando un efecto de “recuperación” que puede transformar una experiencia negativa en una oportunidad para fortalecer la relación con el cliente.

Por otro lado, tuvimos a Mañay (2016) quien implementó varias herramientas para mejorar cada uno de los procesos y fueron estandarizados con retroalimentación permanente. Por consiguiente, fue conocido también como mejora continua. La estandarización de los procesos, acompañada de mecanismos de retroalimentación que permitan identificar áreas de mejora y ajustar los procedimientos en consecuencia, es un componente esencial de la herramienta Kokyaku, que busca no solo implementar mejoras puntuales, sino crear un sistema de aprendizaje continuo que permita a la organización adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y a las condiciones del entorno. La retroalimentación permanente, tanto interna como externa, proporciona información valiosa sobre el desempeño de la organización y sobre las percepciones de los clientes, permitiendo a la organización ajustar sus estrategias y procedimientos para satisfacer mejor sus necesidades y para anticiparse a sus expectativas, creando así un ciclo virtuoso de mejora que se retroalimenta constantemente. Además, Zelada (2017) destacó que la técnica de las 5'S logró superiores rangos de seguridad, excelente motivación de los empleados, óp-

tima calidad, tiempos de respuesta rápidos, amplia vida útil de los elementos tangibles, nueva cultura organizacional y mejor control de costos. La ampliación del concepto de las 5S a una estrategia de 7S en la herramienta Kokyaku, incorporando Soryūshon (Soluciones) y Sābisu (Servicio), responde a la necesidad de ir más allá de la organización física del entorno de trabajo para abordar aspectos relacionados con la generación de soluciones a los problemas y la orientación al servicio, que son críticos para la calidad del servicio postventa y que requieren de un enfoque más amplio y comprehensivo. La inclusión de la dimensión de Soluciones reconoce que el personal de servicio postventa debe ser capaz de generar soluciones creativas y efectivas a los problemas de los clientes, y no solo seguir procedimientos estandarizados, lo cual implica un nivel de autonomía y capacidad de resolución de problemas que debe ser desarrollado a través de la capacitación y el empoderamiento. La inclusión de la dimensión de Servicio, por su parte, subraya la importancia de la orientación al cliente como un valor fundamental que debe guiar todas las acciones de la organización en el ámbito del servicio postventa, desde la recepción de la solicitud hasta la resolución final del problema, asegurando que el cliente se sienta valorado y atendido en todo momento. La herramienta Kokyaku, con su enfoque integral y su adaptación a las necesidades específicas del servicio postventa, representa una contribución significativa a la

gestión de la calidad en el sector de bienes durables, ofreciendo a las organizaciones un marco práctico y efectivo para la mejora continua y la construcción de relaciones duraderas con los clientes.

Consideraciones finales para la gestión del servicio postventa en el sector de bienes durables

El estudio realizado ha permitido construir un cuerpo de conocimiento significativo sobre la aplicación del método Kaizen en el contexto del servicio postventa de las cadenas de bienes durables en Piura. A continuación, se presentan las reflexiones finales que emergen del análisis de los hallazgos, organizadas en torno a los principales ejes que han guiado la investigación, con el propósito de ofrecer una síntesis integradora que oriente la toma de decisiones y la implementación de estrategias de mejora en el sector. Estas consideraciones no pretenden ser conclusiones cerradas, sino más bien puntos de partida para la reflexión y la acción, reconociendo que la mejora continua es un proceso dinámico que requiere de una revisión y adaptación permanentes a las condiciones cambiantes del entorno y a las necesidades evolutivas de los clientes. Al diagnosticar la situación actual de las cadenas de bienes durables en la ciudad de Piura, se concluyó que se debió considerar e involucrar los conceptos del método Kaizen, como tomar avances en materia tecnológica,

desarrollar estrategias novedosas ante la evolución de los hábitos de los consumidores, mejorar los tiempos de respuesta y mayor dinamismo en los procesos; para obtener una mejor calidad de servicio postventa en dichas cadenas. El diagnóstico realizado evidenció que las organizaciones del sector enfrentan desafíos significativos en la gestión de su servicio postventa, que van desde limitaciones tecnológicas hasta deficiencias en la estandarización de procesos y en el compromiso del personal. Abordar estos desafíos requiere de un enfoque integral que combine inversiones en tecnología, desarrollo de capacidades del personal y transformación cultural, todos ellos elementos que el método Kaizen integra de manera coherente y sistemática. La mejora de los tiempos de respuesta, en particular, emerge como un factor crítico para la satisfacción del cliente, ya que en un entorno donde los clientes valoran la inmediatez, la capacidad de la organización para responder de manera rápida y efectiva a sus requerimientos puede marcar la diferencia entre la fidelización y el abandono, especialmente en un contexto donde los clientes tienen múltiples opciones y pueden cambiar de proveedor con relativa facilidad.

Para determinar los factores del método Kaizen para optimizar la calidad del servicio postventa en una cadena de bienes durables en la ciudad de Piura, se concluyó que es relevante desarrollar alternativas de cambio y asociarlos a sus respectivas estrategias y acciones para rendir el

máximo provecho de las dimensiones e indicadores del método Kaizen. Así mismo, fortalecer cada etapa del procedimiento Planear, Hacer, Verificar y Actuar. La identificación de estos factores proporciona un mapa de ruta para la implementación del Kaizen en el servicio postventa, estableciendo las áreas prioritarias de intervención y las acciones concretas que deben ser desarrolladas en cada una de ellas. El fortalecimiento de cada etapa del ciclo PHVA es fundamental para asegurar que el proceso de mejora sea sistemático y que los aprendizajes obtenidos en cada ciclo sean incorporados en los siguientes, generando así un proceso de mejora continua que se perpetúa en el tiempo y que permite a la organización adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y a las condiciones del entorno. La implementación efectiva de cada etapa del ciclo PHVA requiere de un compromiso sostenido de la dirección y de la participación activa de todos los colaboradores, así como de una cultura organizacional que valore la mejora continua y el aprendizaje, elementos que deben ser cultivados y reforzados a través del liderazgo y la comunicación constante.

Al identificar los aspectos claves para evaluar la calidad del servicio postventa en una cadena de bienes durables en la ciudad de Piura, se concluyó que los aspectos claves fueron claramente definidos como los elementos tangibles, la fiabilidad del servicio, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía del servicio. Con una

confiabilidad de 0.784 en el Alfa de Cronbach. La identificación de estos aspectos clave proporciona un marco para el diseño de sistemas de evaluación y monitoreo de la calidad del servicio, y sugiere que las organizaciones del sector pueden utilizar las dimensiones del modelo SERVQUAL como marco de referencia para identificar áreas de mejora y orientar sus esfuerzos hacia aquellas que tienen mayor impacto en la satisfacción del cliente. La confiabilidad del instrumento de medición, demostrada a través del coeficiente Alfa de Cronbach, garantiza que los datos recogidos son consistentes y que las conclusiones derivadas de su análisis son confiables y pueden ser utilizadas con confianza para la toma de decisiones, lo cual es fundamental para la implementación de estrategias de mejora basadas en evidencia empírica. En cuanto al objetivo general de diseñar el método Kaizen para optimizar la calidad del servicio postventa en una cadena de bienes durables en la ciudad de Piura, se concluyó que la propuesta “Kokyaku” contiene todos los elementos para realizar una excelente gestión de calidad en el servicio postventa de cualquier cadena de bienes durables. Dando así mismo, por demostrada la hipótesis general. La herramienta Kokyaku, al integrar los principios del Kaizen con las dimensiones de la calidad del servicio, proporciona un marco integral y coherente para la mejora del servicio postventa que aborda tanto los aspectos técnicos como los relacionales del servicio, y que reconoce la importancia de la mejora continua como un proceso sistemático y participativo, ofreciendo a

las organizaciones una guía práctica para la implementación de estrategias de mejora sostenibles.

Orientaciones para la implementación de la propuesta en el sector de bienes durables

A partir de los hallazgos y reflexiones presentados, se derivan un conjunto de orientaciones prácticas para la implementación de la propuesta en el sector de bienes durables. Se recomienda a los responsables de la parte estratégica, realizar de forma continua las revisiones y diagnósticos del avance de las cadenas de bienes durables, al igual que, considerar las estrategias propuestas en el FODA cruzado y la matriz causa-efecto para minimizar impactos negativos en los procesos y gestión con clientes. El diagnóstico continuo es fundamental para identificar oportunamente las áreas que requieren mejora y para evaluar el impacto de las estrategias implementadas, permitiendo ajustar el rumbo según sea necesario y asegurando que los esfuerzos de mejora se mantengan alineados con los objetivos estratégicos de la organización, creando así un ciclo de mejora que se retroalimenta constantemente. En un futuro, las dimensiones y los factores del método Kaizen pueden variar y reemplazarlas durante el proceso de aprendizaje. Por ello se recomienda establecer un ciclo dinámico de mejora continua para mantener, proponer o descartar estrategias y acciones que permitan sostener en el tiempo este objetivo. La flexibilidad y la capacidad

de adaptación son características esenciales del Kaizen, que reconoce que las condiciones del entorno y las necesidades de los clientes cambian constantemente, y que las estrategias de mejora deben evolucionar en consecuencia para mantener su relevancia y efectividad, evitando así que la organización se estanque en prácticas que ya no son efectivas.

En lo que respecta al objetivo de identificar los aspectos claves para evaluar la calidad de servicio postventa en una cadena de bienes durables, se recomienda mantener muy activa el flujo de comunicación con el cliente interno y externo para obtener información valiosa y de igual forma evolucionar en el diseño de estrategias, para brindar el soporte necesario y generar mayor expectativa en el cliente. La comunicación abierta y fluida con los clientes, tanto internos como externos, es fundamental para comprender sus necesidades y expectativas, y para identificar oportunidades de mejora que puedan ser abordadas a través de la implementación del Kaizen. La retroalimentación de los clientes proporciona información valiosa que permite a la organización ajustar sus estrategias y procedimientos para satisfacer mejor sus necesidades y superar sus expectativas, creando así un ciclo de mejora que se basa en la comprensión profunda de las necesidades del cliente. Se recomienda que la propuesta de la herramienta “Kokyaku” se convierta en una importante herramienta de gestión para la cadena de bienes durables, así mismo,

una disciplina organizacional y filosofía de mejora continua. Y finalmente, darle el peso o importancia necesario para comprender que el futuro del negocio depende de la firmeza de las relaciones con los clientes y de cómo nos perciben en nuestra calidad de servicio. La adopción de la herramienta Kokyaku como una filosofía de gestión, y no solo como un conjunto de técnicas o procedimientos, es fundamental para asegurar su sostenibilidad en el tiempo y para generar una transformación cultural profunda que oriente a toda la organización hacia la excelencia en el servicio, reconociendo que la calidad del servicio es un factor crítico para la competitividad y el éxito a largo plazo de la organización.

Referencias

- Adanaque, D. (2015). *Propuesta de mejora en el proceso de atención a clientes negocios en una empresa de telecomunicaciones* [Tesis de ingeniería industrial, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC. <http://hdl.handle.net/10757/593282>
- Andrade, C. (2016). *Adaptación de herramientas Kaizen en los procesos de “preparación” y “servicio” para aumentar el nivel de satisfacción del cliente en la empresa de Cáterin “Di Eventi”* [Tesis de maestría, Universidad Católica del Ecuador].
- Armendáriz, J. (2019). *Gestión de la Calidad y de la seguridad e higiene alimentaria*. Ediciones Paraninfo.
- Ávila, M., & Morales, M. (2019). Process and management innovation in a quality management system for a service industry. <https://n9.cl/j7lmug>
- Carbajal, C. (2017). *Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Módulo de atención al ciudadano del Congreso de la República* [Tesis de maestría, Universidad Privada César Vallejo].
- Carballo, B., Arellano, A., & Ríos, N. (2018). La gestión de procesos esbeltos como principio de mejora. Un caso aplicado a una comercializadora. *3C Empresa: Investigación y pensamiento crítico*, 7(3), 60-81. <http://dx.doi.org/10.177993/3cemp.2018.070335.60-81>
- Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*.
- Chen, J. (2018). Una técnica novedosa de Kaizen para la calidad del servicio: estudio de caso en una organización educativa. *The TQM Journal*, 30(4), 269-280.
- Chung, C. (2018). La rueda Kaizen: una base filosófica integrada para la mejora continua total. *The TQM Journal*, 30(4), 409-424.

- Coccia, M. (2018). The Fishbone diagram to identify, systematize and analyze the sources of general-purpose technologies. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 4(4), 291-303.
- Cogollo, J., Zapa, E., Díez, V., & Loayza, O. (2018). Relación entre Kaizen y cultura laboral en sistemas productivos. *Revista Espacios*, 39(14).
- Díaz, D. (2019). Gestión de la calidad. Método Kaizen. Educa activos. <https://www.educadictos.com/gestion-de-la-calidad-metodo-kaizen/>
- Eldor, L. (2020). How collective engagement creates competitive advantage for organizations: A business-level model of shared vision, competitive intensity, and service performance. *The Journal of Management Studies*, 57(2), 177-209. <http://dx.doi.org/10.1111/joms.12438>
- Fernández, P., & Bajac, H. (2018). *La gestión del marketing de servicios: principios y aplicaciones para la actividad gerencial*. Ediciones Gráfica S.A.
- Gestión. (2016). Modelo Kaizen. <http://gestion-calidad.com/mode-lo-kaizen-costes-calidad>
- Giménez, V. (2014). Cuestiones éticas en la investigación en Trabajo Social y estrategias para una investigación éticamente responsable. *AZARBE, Revista Internacional de Trabajo Social y Bienestar*, (3).
- Gong, T., & Yi, Y. (2018). The effect of service quality on customer satisfaction, loyalty, and happiness in five Asian countries. *Psychology & Marketing*, 35(6), 427-442. <http://dx.doi.org/10.1002/mar.21096>
- González, J. (2016). EMCEL, ¿cómo ejecutar una buena recuperación del servicio? *Estudios Gerenciales*, 32(140), 290-294.

- González, J. (2020). Consideraciones para desarrollar un FODA. CE Noticias Financieras. <https://search.proquest.com/docview/2415198892?accountid=37408>
- Guerrero, E. (2018). *El Kaizen como proceso de mejora continua, en el aseguramiento de la calidad de las instituciones educativas superiores del Ecuador, periodo 2015-2016* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
- Guerrero, J. (2019). *El método kaizen para orientar la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano-Sullana, año 2018* [Tesis de administración, Universidad Privada César Vallejo].
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. McGraw-Hill.
- Imai, M. (2001). *KAIZEN: The key to Japan's competitive success*. Random House, Inc. / Kaizen Institute Ltd.
- Isea-Argüelles, J., & Aldana-Zavala, J. (2017). Filosofía gerencial Kaizen dirigido al talento humano con responsabilidades gerenciales administrativas. *Revista Científica FIPCAEC*, 2(3). <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v2i2.15>
- Li, J. (2013). Continuous improvement at Toyota manufacturing plant: applications of production systems engineering methods. *International Journal of Production Research*, 51(23/24), 7235-7249. <https://doi.org/10.1080/00207543.2012.753166>
- Macpherson, W., Lockhart, J., Kavan, H., & laquinto, A. (2015). Kaizen: a Japanese philosophy and system for business excellence. *Journal of Business Strategy*, 36(5), 3-9.

- Mañay, J. (2016). *Propuesta de instructivo Kaizen para el mejoramiento continuo en las Pymes manufactureras del D.M.Q. caso: CIU C31* [Tesis de ingeniería comercial, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].
- Marin, J., Bautista, Y., & Garcia, J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso intangible. *Capital*, 10(3), 584-618.
- Marruffo, J. (2018). *Aplicación de la metodología Kaizen para incrementar la productividad en la empresa de calzados Grupo Carusso S.A.C., 2018* [Tesis de ingeniería industrial, Universidad Privada César Vallejo].
- Máynez, A., Cavazos, J., & Valles, L. (2016). *Transferencia de conocimiento dentro de la empresa: análisis de variables precursoras en un entorno lean-kaizen*.
- Méndez, J., & Vila-Alonso, M. (2018). Sostenibilidad tridimensional del Kaizen. *The TQM Journal*, 30(4), 391-408. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2017-0179>
- Mendoza, J. A. (2009). *Medición de la calidad de servicios*.
- Murillo Miranda, R. D. (2021). *Método Kaizen para optimizar la calidad del servicio postventa en una cadena de bienes durables, ciudad de Piura 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Navarro, J. (2014). *Epistemología y Metodología de la Investigación*. Editorial Patria.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.

- Ojasalo, J. (2019). Short-term and long-term quality of service. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(4), 620-638. <http://dx.doi.org/10.1108/IJQSS-04-2018-0034>
- Olivares, O. (2016). *Aplicación como estrategia del KAIZEN en la empresa "ópera form"*.
- Oropesa, M., & García, J. (2014). *Beneficios del Kaizen en la Industria*. I Congreso de Gestión de la Calidad y Protección Ambiental, Habana. Cuba.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Sampling techniques on a population study. *Int. J. Morphol.*, 35(1), 227-232.
- Paico, M. (2019). *Implementación de las 5s para mejorar la productividad en el almacén de la Empresa Distribuidora Comercial Álvarez Bohl SRL, Piura 2019* [Tesis de administración, Universidad Nacional de Piura].
- Parra, K. (2017). *Propuesta de estrategias Kaizen para aumentar la productividad del personal en la empresa de servicios postales del Perú Filial Chiclayo* [Tesis de administración, Universidad Señor de Sipán].
- Perdomo, L., Rincón, R., & Sánchez, M. (2014). La teoría Kaizen como corriente humanista y paradigmática en las organizaciones. *CI-CAG*, 11(2), 195-211.
- Reguant, M., & Martínez-Olmo, F. (2014). *Operacionalización de conceptos/variables*. Diposit Digital de la UB.
- Rivera, L. (2013). Justificación conceptual de un modelo de implementación de Lean Manufacturing. *Heurística*, (15).

- Rosillo, M. (2019). *Implementación de las 5s para mejorar la productividad en el almacén de la Empresa Distribuidora Comercial Álvarez Bohl SRL, Piura 2019* [Tesis de administración, Universidad Nacional de Piura].
- Silke, R., & Landisoa, E. (2015). Service recovery for moderate and high involvement services. *Journal of Services Marketing*, 29(5), 331-343. <http://dx.doi.org/10.1108/JSM-05-2014-0155>
- Singh, J., & Singh, H. (2015). Continuous improvement philosophy – literature review and directions. *Benchmarking: An International Journal*, 22(1), 75-119. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2012-0038>
- Suárez, M. B., & Miguel-Dávila, J. (2015). Implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21(41), 19-37. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81822806003>
- Toscano, I., Brito, E., Magaña, S., & González, M. (2019). Homeostasis of the manufacturing industry in Jalisco, México: kaizen as a negentropy in shipping logistics. *Tecnura*, 23(62), 21–33. <https://doi.org/10.14483/22487638.15453>
- Vargas, K. (2017). *Herramienta Kaizen y su influencia en el cumplimiento diario de las metas mensuales del ejecutivo Banca Personal del Banco Continental Lima Norte* [Tesis de administración, Universidad Privada César Vallejo].
- Vargas, M., & Aldana, L. (2014). *Calidad y servicio. Conceptos y herramientas*. ECOE Ediciones.
- Zapata-Gómez, A. (2014). Application of structural equation and servqual in a health service. *Dyna*, 81(186), 166-174.

- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2018). *Marketing de servicios: integración del enfoque en el cliente en toda la empresa*. McGraw-Hill.
- Zelada, C. (2017). *Propuesta de mejora de los procesos de servicio postventa de una empresa comercializadora de bienes de capital* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].



Religación
Press
Ideas desde el Sur Global



Religación
Press



ISBN: 978-9907-845-26-6



9 789907 845266