



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Propuesta del Kaizen para mejorar la atención del servicio en la línea de pescado - mariscos de ACOMIPOMALER. Piura, 2021.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
INGENIERA INDUSTRIAL

**AUTORA**

Llacsahuanga Culquicondor, Dalita (ORCID: 0000-0001-7360-4763)

**ASESORES**

MG. García Juárez, Hugo Daniel (ORCID: 0000-0002-4862-1397)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Sistema de Gestión de la Seguridad y Calidad

PIURA – PERÚ

2021

### **Dedicatoria**

Dedico la presente investigación a Dios por permitirme llegar hasta esta etapa tan importante y especial de mi vida por haberme dado fe, fortaleza, salud, perseverancia y encaminarme a encontrar mi vocación y propósito de vida para así culminar una meta más. A mis hijos Yarely y Dylan mis compañeros incondicionales, mi inspiración y mi fuerza para cumplir mis metas, A mis padres por la enseñanza moral, quienes han sido mi soporte en mis momentos de flaqueza, a mis hermanos por todo su cariño y apoyo; en especial a mi esposo quien ha sido el impulso en toda mi carrera y el pilar principal para la culminación de la misma.

## **Agradecimiento**

Agradecer a Dios por haberme dado la vida y bendecirme día a día, por no dejarme rendir frente a las adversidades y obstáculos, por caminar siempre a mi lado.

A la universidad Cesar Vallejo por fortalecer nuestros conocimientos durante nuestra carrera profesional, cumpliendo nuestras metas anheladas y formándonos como honrados ciudadanos con excelencia humana y académica; a todos los catedráticos quienes me impartieron sus conocimientos durante toda mi vida universitaria.

Al Ing. Máximo Javier Zevallos Vílchez, mi asesor de tesis, por su paciencia, atención, amabilidad, dedicación, motivación, aliento y haber podido contar con su guía y ayuda.

Al Ing. Diego Salvador Lachira por todo el apoyo brindado y buenos consejos.

Al mercado ACOMIPOMALER por permitirme realizar mi trabajo de tesis en sus instalaciones.

A todos ellos

Gracias ....

## ÍNDICE

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de tablas .....	v
Índice de gráficos y figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	5
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1 Tipo y diseño de investigación .....	14
3.2 Variables y operacionalización.....	15
3.3 Población, muestra y muestreo.....	15
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	15
3.5 Procedimientos .....	18
3.6 Método de análisis de datos.....	19
3.7 Aspectos éticos .....	20
IV. RESULTADOS .....	21
V. DISCUSIÓN.....	35
VI. CONCLUSIONES.....	38
VII. RECOMENDACIONES .....	40
REFERENCIAS .....	41
ANEXOS .....	46

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Indicadores, técnicas e instrumentos de investigación .....	16
<b>Tabla 3.</b> Tabla de Pareto .....	22
<b>Tabla 4.</b> Ficha de control e inspección.....	29

## Índice de gráficos y figuras

<b>Gráfico 1.</b> Diagrama de Ishikawa .....	21
<b>Gráfico 2.</b> Diagrama de Pareto .....	22
<b>Gráfico 3.</b> Diagrama de operación de procesos (DOP) .....	23
<b>Gráfico 4.</b> Diagrama de actividades del proceso (DAP) .....	24
<b>Gráfico 5.</b> Propuesta de Diagrama de operación de procesos (DOP).....	30
<b>Gráfico 6.</b> Propuesta de Diagrama de actividades de procesos (DAP) .....	31

## **Resumen**

Debido a la amplia competencia que se presente en la actualidad en todos los sectores económicos, los clientes se han vuelto cada vez más exigentes, por ende, las empresas deben de implementar de manera estratégica metodologías de calidad, enfocados a la mejora continua y en mejorar el nivel de atención del servicio. El objetivo general del presente trabajo es realizar una propuesta para una futura implementación de la metodología Kaizen línea de pescado y mariscos de la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez - ACOMIPOMALER para mejorar el nivel de atención al cliente, le metodología usada fue de tipo de investigación aplicada, con un diseño no experimental, su población fueron los procesos realizados en la empresa y la muestra fue el proceso de comercialización; su principal resultado es que la empresa presenta una situación desfavorable con un servicio de atención ineficiente, y se concluye que una adecuada implementación de la metodología Kaizen e involucramiento de todos los comerciantes y socios le va a traer a la organización grandes beneficios, económicos, sociales y ambientales.

**Palabras clave:** Kaizen, atención del servicio, mejora continua, 5S.

## **Abstract**

Due to the wide competition that currently exists in all economic sectors, customers have become increasingly demanding, therefore, companies must strategically implement quality methodologies, focused on continuous improvement and improvement. the level of attention of the service. The general objective of this work is to make a proposal for a future implementation of the Kaizen methodology of the fish and shellfish line of the Association of Retail Traders Holding the Market Antonio Leigh Rodríguez - ACOMIPOMALER to improve the level of customer service, the methodology used was applied research type, with a non-experimental design, its population was the processes carried out in the company and the sample was the commercialization process; Its main result is that the company presents an unfavorable situation with an inefficient attention service, and it is concluded that an adequate implementation of the Kaizen methodology and the involvement of all merchants and partners will bring great economic and social benefits to the organization. and environmental.

**Keywords:** Kaizen, service attention, continuous improvement, 5S.



## I. INTRODUCCIÓN

El sector pesquero, es uno de los principales sectores económicos e importantes a nivel mundial, debido al gran aporte de productos de origen marino destinados para el consumo humano de forma directa e indirecta, tales como pescados, crustáceos, mariscos, entre otros. Según la FAO (2020) se prevé un aumento en la producción, consumo y comercialización de pescado a nivel mundial, en el 2018 se llegó a comercializar 67 millones de pescado, representando el 38% de pescado capturado en todo el mundo, las exportaciones llegaron a aumentar a una tasa anual del 8%, pero en el 2019 debido a la pandemia causada por Covid-19, las estimaciones de ese año se llegaron a contraer a un valor del 2%, impactado de manera negativa en el comercio de los principales países importadores y exportadores en el 2020, como China, Noruega, Vietnam, Unión Europea, EE UU y Japón.

El Perú es una de los grandes países comercializadores de productos pesqueros, debido a la gran cantidad y variedad de especies hidrobiológicas que tiene su mar; debido a eso, en la mayoría de sus regiones presentan mercados o terminales pesqueros, lamentablemente muchos de ellos no presentan las condiciones adecuadas como sanidad, limpieza, orden e inocuidad en sus productos, RPP (2017) público en una noticia el cierre del terminal pesquero de Villa María del Triunfo por infringir diversas normas de salubridad, las cuales no fueron subsanadas oportunamente, a pesar de que la municipal de dicho distrito haya observado previamente en tres oportunidades, además el terminal funcionaba con una licencia vencida del año 1992.

En Piura se encuentra la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez, cuyo nombre comercial es ACOMIPOMALER, conocida como ex Terminal Pesquero, se ubica en el distrito de Piura, Av. Sullana Norte S/n, fue inscrita e inició sus actividades el 08 de marzo del 2004; Es una asociación dedicada a la venta y comercialización de productos hidrobiológicos, y su representante legal es el Sr. Martínez Chunga, William Raul, con DNI N° 03699799 (SUNAT, 2020). Se repite la misma figura sobre la mala manipulación y control en la cadena productiva y comercialización de los productos pesqueros, debido a que sido observado de manera continua por las instituciones de SANIPES y Fiscalización, Fernández (2019) comento que en los terminales pesqueros

presentan dificultades resaltando deficiencias en su infraestructura y en el manejo de productos hidrobiológicos, se manifestó que los vendedores carecían de indumentaria correspondiente y no tener los extintores debidamente cargados, multándolos respectivamente con el 30% y 5% de una UIT; causando malestar a los clientes como para los comerciantes causando una baja en las ventas de un 30% (Ordinola, 2019).

Si ACOMIPOMALER sigue con el mismo manejo y administración de los productos pesqueros, va a manifestar a lo largo tiempo un sin número de clausuras y multas, perjudicando de manera económica y de salud al comerciante y a los clientes; por ende, es necesario que tomen medidas de prevención a través de la implementación de un método de sistema de gestión de calidad, como la metodología Kaizen, para lograr una satisfacción en el comerciante, con el objetivo de elevar el nivel de atención del servicio hacia el cliente, mejorando su productividad.

Como **problema general** es ¿La propuesta del método Kaizen en la línea de pescado y mariscos de la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez - ACOMIPOMALER elevará el nivel de atención del servicio?, y **problemas específicos**: ¿Cómo es la situación actual de la línea de pescado y mariscos y el nivel de atención del servicio de la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez - ACOMIPOMALER?, ¿Cuál serán los aspectos más relevantes de la metodología kaizen que ayudan a mejorar el nivel de atención del servicio en la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez - ACOMIPOMALER?, ¿Qué cambios se propondrán de acuerdo a la metodología seleccionada que permitirán mejorar la atención del servicio en la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez - ACOMIPOMALER?, y ¿Cuánto será el costo-beneficio que trae la propuesta de implementación del método Kaizen en la línea de pescado y mariscos de la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez – ACOMIPOMALER?

El trabajo se **justifica** de la siguiente manera: con respecto a la **justificación metodológica** debido a la exigencia de los clientes de querer productos de calidad,

es necesario el interés de la ciencia en las metodologías de mejora continua y atención del servicio que manejan las empresas; en el caso de la **justificación práctica** la metodología Kaizen surge con el interés de considerar el importante papel que desempeña en una organización y cómo impacta en la atención del servicio; en la **justificación teórica** busca mejorar continuamente la calidad; su análisis exige la verificación de las principales teorías que las sustenta, por ende, la presente investigación contribuirá con el enriquecimiento de la literatura científica; y de acuerdo a la **justificación socio-económica** será muy útil para que las empresas comerciales conozcan los factores que deben tener en cuenta para un adecuado manejo del sistema de calidad influya de manera positiva en la atención del cliente, llevándolas a proponer estrategias que les permitan un incremento en su comercialización, rentabilidad y los clientes puedan tener a su alcance un producto que cumpla con las condiciones salubres que se requiere. La **metodología** es de tipo aplicada, de diseño no experimental, las técnicas para la obtención de información son la encuesta, entrevista y observación; los instrumentos podrán ser usados en futuros trabajos de investigación. Los problemas que acontece la empresa afecta de manera directa en sus estados económicos y financieros, causándoles grandes pérdidas, no solo para los comerciantes internos, sino también para los clientes, ya que muchos de ellos adquieren estos productos debido al bajo precio y posteriormente venderlos en sus locales; por ende, los resultados y la propuesta que se pretende realizar traerá grandes beneficios económicos. Los resultados y la propuesta traen muchos beneficios a la población, (acciones, comerciantes y clientes), debido a que se busca que la empresa mantenga un ambiente seguro y agradable para todos.

Su **objetivo general** es proponer la metodología Kaizen línea de pescado y mariscos de la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez - ACOMIPOMALER para mejorar el nivel de atención al cliente; sus **objetivos específicos** son: Diagnosticar la situación actual de la línea de pescado y mariscos y el nivel de atención del servicio de la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez - ACOMIPOMALER, Seleccionar los aspectos más relevantes de la metodología kaizen que ayuden a mejorar el nivel de atención del servicio en la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez -

ACOMIPOMALER , Sustentar los cambios que se propondrán de acuerdo a la metodología seleccionada que permitirán mejorar la atención del servicio en la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez - ACOMIPOMALER y, Determinar el costo-beneficio que trae la propuesta de implementación del método Kaizen en la línea de pescado y mariscos de la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez – ACOMIPOMALER.

La **hipótesis general** planteada es si la propuesta de la metodología Kaizen, contribuirá en mejorar el nivel de atención del servicio en la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez - ACOMIPOMALER, las **hipótesis específicas** son: La línea de pescado y mariscos y el nivel de atención del servicio de la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez – ACOMIPOMALER presenta una situación desfavorable. Los aspectos más relevantes de la metodología kaizen son sus cinco pasos que ayudan a mejorar el nivel de atención del servicio en la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez – ACOMIPOMALER. Son relevantes los cambios que se propondrán de acuerdo a la metodología seleccionada que permitirán mejorar la atención del servicio en la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez – ACOMIPOMALER. La propuesta de la implementación del método Kaizen en la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez – ACOMIPOMALER tendrá un costo-beneficio positivo.

## II. MARCO TEÓRICO

Como principales **antecedentes internacionales** tenemos a: Martínez, D. (2018) en su investigación “Propuesta de mejoramiento continuo mediante la metodología Kaizen, a la actividad de recepción de reciclaje parte del programa de auto sostenimiento de la fundación desayunitos creando huella”, planteó como objetivo elaborar un mecanismo de mejora continua a través del método Kaizen, permitiendo a la fundación llegar a identificar oportunidades valor para fortalecer y normalizar su actividad de recolección de residuos; su metodología es de diseño no experimental transaccional descriptivo, para la elaboración del documento se realizó un diagnóstico, propuesta de mejora continua y el plan de acción, para la recolección de información se utilizó la entrevista y análisis documental; como resultado se obtuvo que en la etapa del diagnóstico, el principal problema que tiene la institución es la reducción cartera de benefactores y la baja de ingresos por donaciones en reciclaje; y, concluyo que, la propuesta de la implementación de las 5S y/o método Kaizen favorecerá positivamente los niveles de servicio realizados por la fundación.

Cancino, H. (2018) en su investigación “Integrando Kaizen con ITIL® para la optimización de los Procesos y mejora de la Calidad en los Servicios de la Mesa de Ayuda de TI”, planteó como objetivo obtener el mejor resultado de la gestión empresarial, por medio del enfoque por procesos, incorporando la fase CSI de ITIL® V3 aplicando la metodología Kaizen enfocado en mejorar los índices de calidad del servicio dado por la empresa estudiada; la metodología es de tipo aplicada y nivel descriptivo, planteándose siete pasos: establecer la visión, diagnóstico, indicadores, planificar, implementar, comprobar e integrar los cambios, para la obtención de información se realizó encuestas; como resultados se obtuvo que el nivel de efectividad y satisfacción llegó a mejorar respecto a la previa situación antes de implementar la propuesta; y, concluyó que, se debe de mejorar los aspectos de seguridad y ergonomía a través del método Kaizen, eliminando por absoluto las condiciones inseguras de trabajo, previniendo actos inseguros.

Giraldo, D. (2018) en su investigación “Propuesta de mejoramiento basada en una herramienta del Kaizen para el proceso de recibo de alimentos refrigerados y congelados de un almacén de grandes superficies”, planteó como objetivo llegar a

elaborar una propuesta de mejora basándose en la metodología Kaizen para el proceso de recepción de alimentos congelados y refrigerados del almacén; la metodología es de tipo cualitativo, para la recopilación de información se utilizara la revisión bibliográfica, la observación y entrevista, se trabajó con un muestreo no probabilístico, tomando como muestra el proceso de recepción; como resultado se determinó que hay un manejo ineficiente en el proceso de recibo o recepción de los alimentos además de una falta de conocimiento sobre las 5S por parte de los trabajadores; y, concluyo que, la implementación del método Kaizen permitirá a la organización logre ser mucho más eficaz y eficiente en todas sus actividades.

Álvarez, S. y Carrera, K. (2017) en su investigación “Análisis del método Kaizen como optimización de la productividad del personal en un taller automotriz: Caso de estudio”, planteó como objetivo determinar los efectos del método Kaizen para lograr la mejora de la productividad del taller estudiado mediante la reestructuración de los procesos de servicio pos-venta brindado por los trabajadores; su metodología es de diseño no experimental de corte transeccional y de nivel descriptivo, la muestra son los 22 trabajadores y 55 unidades vehiculares, como técnicas en la recolección de datos son la entrevista y la observación; se obtuvo como resultado que hay un promedio de 57,6 minutos en el tiempo de atención por unidad, siendo lo óptimo 46,08 minutos para lograr cubrir la demanda insatisfecha con un B/C de 7.08; y, concluyó que es esencial el análisis e implementación de la metodología Kaizen para lograr optimizar la productividad del personal, llegándose a demostrar los grandes beneficios de su aportación y mejorando el servicio de pos-venta.

Pazmiño, A. (2016) en su investigación “Plan de mejoramiento de la atención de la consulta externa en el Centro de Salud de la Vicentina”, planteó como objetivo elaborar un plan de mejora continua utilizando el método Kaizen en el ciclo de servicio de atención de consulta externa con el propósito de mejorar la eficacia del servicio; la metodología utilizada fue de diseño no experimental descriptivo, para lograr los datos se utilizó la técnica de la entrevista y observación, además se utilizó la matriz EFE y EFI para el análisis de la información; como resultados se obtuvo un índice de 2.89 en la matriz EFE y 2.43 en la matriz EFI; y, concluyendo que, de acuerdo al índice de la matriz EFE, el Centro de Salud presta la condiciones de

enfrentar el entorno de manera adecuada y con respecto al índice de la matriz EFI la institución no está en condiciones de afrontar el entorno interno de una manera adecuada, por ende es importante la implementación del método Kaizen para la mejora continua beneficiando en la eficacia del servicio.

Como **antecedentes nacionales** se analizaron los siguientes: Parra, K. (2017) en su investigación “Propuesta de estrategias Kaizen para aumentar la productividad del personal en la empresa de Servicios Postales del Perú filial Chiclayo” planteó como objetivo crear una propuesta de plan estratégico Kaizen para lograr mejorar la productividad de los trabajadores en la empresa de estudiada; el método utilizado es de un enfoque deductivo-estadístico de diseño no experimental descriptivo, para tener la información se aplicaron las técnicas de análisis documental y encuestas, cuya muestra fue de 30 trabajadores; su resultado mostró que los integrantes del área gerencial no se involucra en las actividades de mejora de la calidad, existe una mala comunicación debido a la empatía de los propietarios y la gerencia; y, concluyo que es urgente la implementación del método Kaizen contribuye de manera positiva en la productividad de la empresa Servicios Postales del Perú filial Chiclayo.

Flores, L. (2017) en su investigación “Propuesta de un modelo de calidad para mejorar el servicio al cliente en la Distribuidora Espinoza Chimbote-2017”, planteó como objetivo elaborar una propuesta de modelo de calidad con el objetivo de mejorar el servicio al cliente en la empresa estudiada; su metodología es de diseño no experimental transversal de nivel descriptivo, la muestra es de 86 personas, para lograr los datos se utilizó la técnica de la encuesta; obtuvo como resultado que la empresa tiene como promedio de calidad en el servicio al cliente de 61.63% manifestando insatisfacción por parte de los clientes respecto al servicio brindado; y concluyo que, la empresa debe de reajustar sus medidas estratégicas de servicio utilizando la metodología Kaizen como método de mejora continua para elevar el nivel de satisfacción que perciben los clientes ante el servicio ofrecido.

Morales, J. (2017) en su investigación “Propuesta de mejora en la atención al cliente, utilizando herramientas de ingeniería en el restaurant del Club Golf los Inkas”, planteó como objetivo elaborar una propuesta con el fin de demostrar la importancia de mejorar el servicio que brinda el restaurante del Club Golf Los Inkas,

a través del uso de herramientas de ingeniería y metodología Kaizen, que servirán como soporte para la estandarización de procesos, operaciones y servicios en general; su metodología es de diseño no experimental transaccional descriptivo, la recolección de la información fue por medio de entrevista, por medio de muestreo no probabilístico o dirigidas; obtuvo como resultados varias ineficiencias como: documentación incompleta de los procesos, no hay seguimiento de los casos reportados de los clientes, falta de capacitación, no cuenta con un acuerdo de nivel de servicio, entre otros aspectos; y, concluyo que, que la implementación de la propuesta de mejora, trae grandes beneficios para el restaurante incrementando sus ventas, y reduciendo las quejas de los clientes, por lo tanto mejora el índice de atención al cliente.

Adanaqué, D. (2015) en su investigación “Propuesta de mejora en el proceso de atención a clientes negocios en una empresa de telecomunicaciones”, planteó como objetivo elaborar una propuesta de mejora a través del método Toyota Business Practice y Kaizen para demostrar la importancia que lograr tener una adecuada gestión de calidad dentro de un centro de atención de llamadas y cómo influye en los ingresos de costos y operación; su metodología es de diseño no experimental transaccional descriptivo, se utilizó como técnica la entrevista tomando como muestra 475 casos; obtuvo como resultado que la empresa presentó varios problemas en su gestión como documentación incompleta, insuficiencia en la capacitación, falta seguimiento y verificación a los clientes, falta de orden y la responsabilidad de los trabajadores no está bien definida, obtuvo un VAN: 1'516,163, TIR: 14.47% y B/C: 8.43; y, concluyo que, es importante la implementación de la propuesta para asegurar el seguimiento de todas las solicitudes manifestadas por el cliente, permitiendo asegurar el cierre satisfactorio del caso.

**La Metodología Kaizen**, según Masaaki I. (2001) menciona que la metodología Kaizen, es una de las pioneras metodologías enfocadas a la mejora continua de la calidad de una empresa, siendo la clave de éxito en la competitividad japonesa; Kaizen significa “mejoramiento progresivo que involucra a todos”, desde los altos mandos administrativos, gerentes y colaboradores. Se utiliza como una estrategia a nivel gerencial, el cual fomenta un pensamiento direccionado a procesos (Arriola,



y otros, 2018), porque éstos deben ir perfeccionándose para que mejoren los resultados, si no se llegan a lograr los resultados planeados es debido a que hay una falla en el proceso; por ende, el área de gerencia debe identificar y llegar a corregir los errores presentes en el proceso. En este sentido, el método Kaizen se llega a centrar en los esfuerzos humanos: orientándose en la contrastación del pensamiento occidental que se basa en resultados (Bircher, y otros, 2021).

Chirinos, E. et al (2010) mencionan que es importante, la implementación en el proceso Kaizen el involucramiento y compromiso de toda la empresa, en especial la alta gerencia, el cual debe llegar a ponerse en manifiesto de forma consistente e inmediata para poder garantizar el éxito en el proceso de la metodología Kaizen. Se orienta principalmente al éxito administrativo, dado que llega a ayudar a la gerencia en centrarse de una forma realmente básica sobre cómo se llega a realizar el trabajo, además proporciona herramientas enfocándose en hacer mejor el trabajo en un entorno empresarial que es altamente competitivo (Mihail, y otros, 2010).

Para que se logre adoptar el método Kaizen, es importante elaborar o crear las medidas para que no llega a dar la desmotivación personal y poder lograr la facilidad de desarrollo del trabajo. Por ende, es sumamente importante por un lado mejorar las condiciones físicas del ambiente de trabajo, clima laboral, implementando técnicas como por ejemplo las 5S, siendo base del método Kaizen; y además por otro medio llegar a borrar todos los otros factores que puedan causar desmotivación (Bakari, 2019).

Álvarez, M. y Paucar P. (2013) comenta que las 5´S es una metodología de trabajo que se originó en Japón, luego de la 2da Guerra Mundial, y se enfoca en los principios de incremento en la productividad, reducción de los tiempos laborales y utilizar de manera eficiente los materiales. Tiene la denominación de 5´S por sus siglas en japonés, las cuales significan: Seiri – Seleccionar, Seiton – Organizar, Seiso – Limpiar, Seiketsu – Estandarizar y Shtisuke – Autodisciplina (Demirbas, y otros, 2019).

Muchas empresas a nivel mundial ya han llegado adoptar esta metodología obteniendo resultados positivos y muy sobresalientes. Pero, para llegar a obtener dichos resultados, todo empieza por medio de que los trabajadores estén

debidamente concientizados sobre la metodología. Llegar a plantear conductas de trabajo las cuales se dedican a tener áreas o ambientes de trabajo más eficientes, productivas, limpios, ordenados y confortables, de una forma que el colaborador realice todas sus actividades de manera efectiva y adopte y apliquen mejores prácticas de trabajo.

**La 1ra S es, Seiri** en su traducción es Seleccionar: Significa borrar o eliminar del ambiente de trabajo, todos esos elementos o piezas innecesarias y no se llegan a utilizar para trabajar. Consiste en: lograr identificar y seleccionar todo lo necesario y separar lo innecesario, manteniendo lo que en realidad se debe de necesitar y sacar todo aquello que sea innecesario y ocupe mucho espacio en el área de trabajo, separar los elementos a usar de acuerdo a su frecuencia de uso, impacto en la seguridad, naturaleza, para agilizar las labores de trabajo y además de eliminar información que no va hacer necesaria y pueda provocar algunos errores de interpretación (Gordian, 2014). Tiene como beneficios: la separación de desperdicios, aprovechar a lo máximo el espacio útil en las áreas de trabajo, mejora la distribución y orden de los recursos y llega a dar facilidad en el control visual de todo lo que se encuentra en el área de trabajo como la materia prima que ya se van agotando y aquellas que se procesaran.

**La 2da S, Seiton** en su traducción es Organizar: Se deben de organizar de una manera adecuada los elementos ya clasificados, con el objetivo que se puedan encontrar rápido y con facilidad. Consiste en: determinar un lugar que tengas todas las condiciones adecuadas para cada elemento que se va a llegar a utilizar o manipular en el ambiente de trabajo, para facilitar su ubicación, facilitar la inmediata identificación y ubicación de dichos elementos para su uso, realizar limpieza con mayor facilidad y seguridad, dejar espacios libres y llegar a mejorar toda la documentación e información en el área de trabajo con el propósito de no llegar a tener errores y riesgos potenciales (Villeneuve, 2011). Sus beneficios son: reducción de tiempos de búsqueda de herramientas, minimizar todos los errores, eliminar pérdidas por errores, lograr prevenir alguna posibilidad de desabastecimientos de insumos, materias primas, equipos, útiles, materiales, entre otros, y contar con un adecuado control visual para identificar materiales y herramientas.

**La 3ra S, Seiso** en su traducción es Limpiar: se elimina la suciedad, el polvo, pequeños fragmentos y cualquier otro agente contaminante de los elementos de trabajo y del ambiente. Consiste en: no es solo llegar a limpiar, además también se basa en eliminar desde la raíz la causa de cualquier medio o tipo de agente contaminante e incorporar de manera integral la limpieza como una pieza importante del trabajo diario. Se realiza en tres etapas: Limpieza del área individual, de áreas comunes y de áreas difíciles (Suárez, y otros, 2020). Tiene varios beneficios como son: determinación y disposición de un ambiente o área de trabajo debidamente organizada y pulcra, prevenir cualquier medio de contaminación en los procesos, y extender la vida útil de los equipos y maquinarias.

**La 4ta S, Seiketsu** en su traducción es Estandarizar: se refiere a que se debe de repetir y mejorar de manera continua las metas alcanzadas por las "S" ya mencionadas anteriormente. Si no se realizan los logros adquiridos, se incrementan las posibilidades que el área de trabajo retome a estar parcial o totalmente desordenada, sucia y se complique trabajar (Oropesa, y otros, 2015). Consiste en: que se debe de establecer el nivel de organización y limpieza, alcanzado anteriormente, capacitar y entrenar al colaborador en políticas, normas y reglas de manera que se llegue a mantener de manera autónoma, lograr implementar estándares o indicadores que puedan servir como referencia para el cumplimiento de las auditorías y normas. Sus beneficios son: facilitar el mantenimiento de las áreas, establecer documentación física de las tareas y logros realizados, mejorar la comunicación de todos los trabajadores, sirve para adquirir conocimientos de actividades anteriores y llega a reducir los tiempos de búsqueda.

**La 5ta S, Shitsuke** en su traducción es Autodisciplina: es realizar los métodos determinados y ajustados como filosofía y cultura de trabajo, que se llegan a volver un hábito de trabajo y adopte el ciclo de Deming con el fin de mejorar de manera continua sus actividades. Consiste en: respetar las políticas y normas planteadas para mantener y controlar el área de trabajo limpia y organizada, elaborar por el propio trabajador un método de manejo y control en sus actividades (Lemma, 2018), promover el hábito al trabajador sobre qué medida se están cumpliendo las normas y que debe hacerse y abonanzar el respeto propio y hacia sus demás compañeros de trabajo. Tiene como beneficios: fomentar una cultura concientizada en cuidado y

respeto de los recursos que posee la empresa, mantener un clima laboral agradable, trabajadores comprometidos con los objetivos de la organización, aumentar los niveles de calidad logrando una mayor satisfacción del cliente, y lograr que los centros de trabajo sean más atractivos.

**La atención del servicio**, según Lira, M. (2009), es la manera de cómo se atiende a los clientes y este de dependerá de todos los planteamientos estratégicos y herramientas que utilice la empresa con el fin de garantizar una buena experiencia y satisfacción. Existen varios métodos de atender fuera y dentro del establecimiento a los clientes, eso depende de lo establezca la empresa. Albrecht, K. (1998), plantea como una filosofía del servicio, que está compuesta por: el cliente, la estrategia, los trabajadores y los sistemas. Describiendo a estos componentes de la siguiente manera:

**El Cliente:** viene a ser la persona que adquiere o compra los productos (servicios o bienes) que la empresa vende y como tal es a quien se debe de identificar y conocer.

**La Estrategia:** luego de conocer al cliente tanto en su parte demográfica como psicográfica (corresponde a la manera de pensar y sentir con respecto al bien o servicio), se deben de plantear las estrategias respectivas. La estrategia se puede orientar bajo dos maneras: una que se refiere de manera interna y se basa en ver exclusivamente con el servicio y la otra manera está enfocada en el aspecto externo que se basa sobre lo prometido en el servicio que se les ofrece o les da a los clientes, se debe de monitorear y medirse el grado o nivel de cumplimiento; denominándose acuerdo de niveles de servicio.

**Los trabajadores:** es la agrupación que involucra a todas las personas que laboran en la empresa, desde el más alto nivel jerárquico hasta el más bajo. Todos deben saber, analizar y comprometerse de manera obligatoria con la estrategia y principalmente con la que se prometió con respeto al servicio.

**Los Sistemas:** La empresa llega a definir y establecer sistemas para guiar el negocio. Se basan en coordinar y dirigir a todos los colaboradores que laboran en la empresa, en que el cliente es la persona que se debe de interrelacionar con el negocio y viceversa; y además conectando con la estrategia debidamente

planificada del servicio al cliente; los sistemas se focalizan también en el cliente. Se puede mencionar cuatro (04) tipos de sistemas que se llegan a dar de una manera absoluta en toda la organización: el sistema gerencial (está constituido por el grupo directivo, propietarios, ejecutivos y gerentes), el sistema de políticas, normas y procedimientos (instituido por las pautas o políticas planteadas para los trabajadores y clientes), el sistema técnico (conformado por todos los elementos, instrumentos o herramientas utilizados para el producto terminado y entrega de los servicios y bienes) y el sistema humano (conformado por los trabajadores, que son parte de la organización y además de la interrelación entre sí).

### III. METODOLOGÍA

#### 2.1 Tipo y diseño de investigación

El **tipo de investigación** fue aplicada, definiéndose de la manera siguiente:

El interés de la investigación aplicada es práctico, pues sus resultados son utilizados inmediatamente en la solución de problemas de la realidad. La investigación aplicada normalmente identifica la solución problema y busca, dentro de las posibles soluciones, aquella que pueda ser la más adecuada para el contexto específico. (Vara, 2015, p. 235).

Se aplicó los estudios o teorías ya definidas de la metodología Kaizen y la atención del servicio para la solución del problema que se presenta en la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez - ACOMIPOMALER

El **diseño de investigación** fue no experimental transversal descriptivo, definiéndose de la siguiente manera: “Estos diseños se emplean para analizar y conocer las características, rasgos, propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad en un momento determinado de tiempo” (Carrasco, 2008, p. 72).

La investigación también fue propositiva, debido a que, luego del previo estudio descriptivo se llegó a identificar varios problemas como el diseño, estructura, orden limpieza, entre otros; determinando la necesidad de mejorar en sus condiciones administrativas y físicas del local se realizó una propuesta de mejora en su establecimiento que influyo de manera positiva en la atención del servicio.

La investigación fue de un **enfoque** cuantitativo, porque según Hernández, Fernández y Baptista (2014) se aplica la lógica deductiva, busca ser objetivo y tiene como meta, describiré, explicar y probar teorías en una respectiva realidad que en este caso es el establecimiento de la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez - ACOMIPOMALER

## 2.2 Variables y operacionalización

La **Operacionalidad de las variables** es un proceso que se basa en desagregar o descomponer de manera deductiva las variables que componen el título de la investigación, partiendo de lo general a lo específico, dividiéndose en dimensiones, indicadores e ítems (Carrasco, 2008). En la presente investigación se utilizaron dos variables, realizándose la respectiva operacionalidad de la variable independiente “Metodología Kaizen” como se muestra en el Anexo N° 1 y de la variable dependiente “Atención del servicio”

## 2.3 Población, muestra y muestreo

Vara (2015) menciona que la **población** es un conjunto de individuos, cosas o sujetos que tienen una o varias propiedades en común, además se encuentran en un territorio o espacio y varían en el transcurso del tiempo; en este caso la población fueron los establecimientos o espacios presentes en la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez - ACOMIPOMALER

La **muestra** es un conjunto de extraído de la población seleccionada por el método racional, si la población es muy pequeña, la muestra sería igual que la población (Vara, 2015); en este caso la muestra fue la misma cantidad de la población.

El **muestreo** que se realizó es el muestreo no probabilístico; se refiere a que los criterios para seleccionar la muestra no son estadísticos, son racionales y depende de las características o condiciones que defina el investigador (Vara, 2015); y como se mencionó que la población y la muestra fueron la misma por su tamaño, las características de la muestra son aspectos generales.

## 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Como menciona Carrasco (2008) las **técnicas de investigación** son un conjunto de reglas, herramientas o pautas que ayudan como guía en las actividades que debe de realizar el investigador en el desarrollo de su proyecto de investigación; y, los **instrumentos** son muy importantes porque nos van ayudar en la recolección

de datos, aplicándose según la naturaleza, objetivo de la investigación y característica del problema.

Para este trabajo se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

**Tabla 1.** *Indicadores, técnicas e instrumentos de investigación*

Objetivos	Indicador	Técnicas	Instrumentos
Diagnosticar la situación actual de la línea de pescado y mariscos y el nivel de atención de ACOMIPOMALER.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución y diseño</li> <li>• Procesos en el área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Análisis documental</li> <li>• Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama de Ishikawa</li> <li>• Pareto</li> <li>• Diagrama de operaciones</li> <li>• Diagrama analítico de operaciones</li> </ul>
Seleccionar los aspectos más relevantes de la metodología kaizen que ayuden a mejorar el nivel de atención del servicio en ACOMIPOMALER.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las 5S</li> <li>• Atención del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de datos documentales</li> <li>• Ficha de observación</li> </ul>
Sustentar los cambios que se propondrán de acuerdo a la metodología seleccionada que permitirán mejorar la atención del servicio en ACOMIPOMALER.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución y diseño</li> <li>• Procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama de operaciones propuesta</li> <li>• Diagrama analítico de operaciones propuesta</li> </ul>



<p>Determinar el costo-beneficio que trae la propuesta de implementación del método Kaizen en la línea de pescado y mariscos de ACOMIPOMALER.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos</li> <li>• Ingresos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental</li> <li>• Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de datos documentales</li> <li>• Cuadro de cálculo de costo-beneficio de la propuesta</li> </ul>
---	--	---	---

Elaboración propia.

### Validez

La **validez** está referida a los instrumentos de investigación, el cual es un atributo que consiste en que estos midan lo que deban medir, permitiendo extraer datos que se necesita conocer, midiendo con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad (Carrasco, 2008); para la presente investigación se han utilizado los instrumentos de: Ficha de observación que se aplicara para el diagnóstico de la empresa, Cuestionario de la variable “Metodología Kaizen”, Cuestionario de la variable “Atención del servicio” y la Ficha de Datos Documentales que apoyara a obtener datos de fuentes secundarias. Se realizó la evaluación respectiva mediante la validez de contenido por juicio de expertos, permitiendo que cada uno de los ítems de los instrumentos elaborados, tenga una característica de dominio específico de contenidos de los indicadores. Los 3 expertos que emitieron su juicio fueron:

- Mg. Hugo Daniel García Juárez de profesión Ingeniero Industrial, con CIP. N° 110496, quien actualmente viene laborando como Coordinador de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo – Piura.
- Mg. Diego Salvador Lachira Estrada de profesión Ingeniero Pesquero, con CIP N° 155585, quien actualmente viene laborando como Docente adscrito a la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo – Piura.

- Dr. José Lachira Coveñas de profesión Ingeniero Pesquero, con CIP N° 23252, quien actualmente viene laborando como Docente Asociado en la Facultad de Ingeniería Pesquera de la Universidad Nacional de Piura.

Las constancias de validación de contenido., de los instrumentos elaborados para la presente investigación mediante, el juicio de expertos lo pueden observar en el Anexo N° 4

### **Confiabilidad:**

La **confiabilidad** se refiere a “la cualidad o propiedad de un instrumento de medición que le permita obtener los mismos resultados, al aplicarse una o más veces a la misma persona o grupos de personas en diferentes periodos de tiempo” (Carrasco, 2008, p.339). De acuerdo con lo establecido para calcular la confiabilidad de los instrumentos elaborados para esta investigación: Ficha de observación que se aplicara para el diagnóstico de la empresa, Cuestionario de la variable “Metodología Kaizen”, Cuestionario de la variable “Atención del servicio” y la Ficha de Datos Documentales que apoyaron a obtener datos de fuentes secundarias, debido a la heterogeneidad de las preguntas y variedad de las respuestas, no se pudo realizar el cálculo del coeficiente de fiabilidad estadístico

## **2.5 Procedimientos**

Para el desarrollo del trabajo de investigación se procedió a realizar varias actividades para su adecuado cumplimiento, de acuerdo al esquema e indicaciones que se encuentran en la Guía de Elaboración de Productos Observables de la Universidad César Vallejo.

En varias organizaciones, se presentan un sin número de problemas que se esperan estudiar. Al observar y analizar varias organizaciones, surgió la idea de estudiar el problema que se viene dando en los mercados de Piura, decidiendo elegir a uno de ellos, el cuál fue la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez – ACOMIPOMALER, para poder realizar el estudio previamente se tuvo una reunión de manera personal con el representante de la Asociación, planteándole la idea sobre la investigación que

se va hacer y solicitándole la autorización respectiva, la cual, se obtuvo con mucho anhelo. De manera inmediata y con el adecuado asesoramiento se elaboró el proyecto de investigación, manifestando todos los alcances que se tienen planeado realizar. Se realizaron los instrumentos de investigación que se aplicaran, tomando como base encontrar la respuesta de los indicadores planteados, por medio de sus dimensiones y llevando a conocer el comportamiento de las variables. Los datos que se obtuvieron, se procedieron analizar y tabular por medio de herramientas o sistemas tecnológicos.

Los datos encontrados se manifestaron como resultados en el desarrollo del informe de investigación, luego se realizó la discusión respectiva de acuerdo a los antecedentes y las teorías que se han considerado en el trabajo de investigación, posteriormente se redactaron las conclusiones dando respuesta a los objetivos planteados, se realizaron las correcciones respectivas si se diera el caso; finalmente, se sustentó o expuso el informe final ante un jurado designado por la Universidad.

## **2.6 Método de análisis de datos**

Después de recaudar todos los datos necesarios a través de las técnicas e instrumentos utilizados como las listas de verificación de cada uno de nuestros indicadores, se procedió a ingresar a Microsoft Excel para su respectiva tabulación, luego se aplicaron las fórmulas que se muestran en el cuadro de variables y operacionalización para hallar los porcentajes de los indicadores de la variable: método Kaizen y atención del servicio; luego de procedió a graficar; posteriormente se hizo un análisis con los resultados obtenidos a través del uso de la estadística descriptiva-deductiva.

Finalmente se realizó la redacción de manera minuciosa y concisa, explicando todos los resultados en el programa Microsoft Word, utilizando los criterios establecidos por la Universidad.

## **2.7 Aspectos éticos**

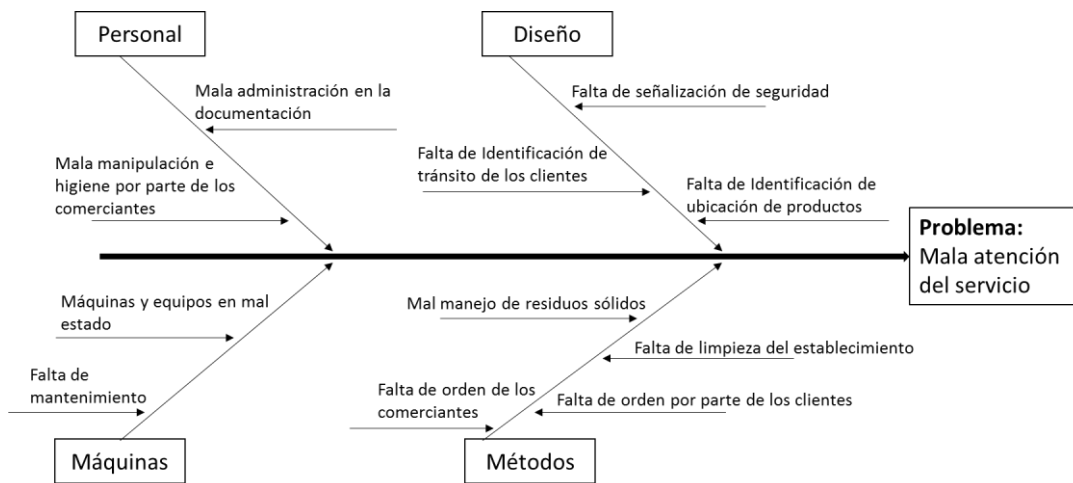
Durante todo el transcurso del desarrollo del proyecto de investigación se trabajó de manera ética, se tomaron de manera personal los datos reales de la empresa y no se alteraron, se obtuvo el consentimiento de todos los involucrados para que brinden información, se evitó el riesgo de dañar los documentos, equipos y materiales de la empresa y no se plagieron los trabajos de otros.

## IV. RESULTADOS

Debido al minucioso estudio realizado se llegó a desarrollo el trabajo de investigación cumpliendo con cada uno de los objetivos propuestos, reconociendo la verdadera realidad y problemática que afronta la empresa ACOMIPOMALER.

**4.1 Objetivo específico 1:** Diagnosticar la situación actual de la línea de pescado y mariscos y el nivel de atención de ACOMIPOMALER, se obtuvo la siguiente información, por medio del uso de los instrumentos planteados como:

**Gráfico 1.** *Diagrama de Ishikawa*



Fuente: Elaboración propia

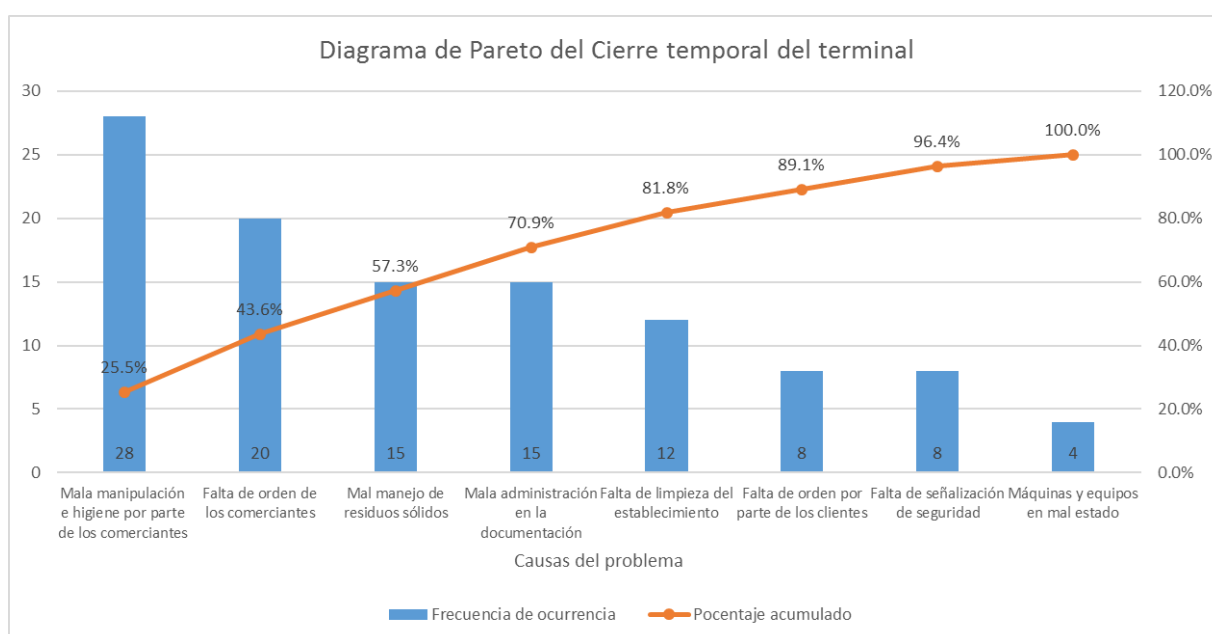
El problema principal que tiene la empresa es la mala atención del servicio que perciben los clientes, ocasionada por distintas causas como es en su conjunto de motivos del personal como: mala administración en la documentación por parte del área administrativa, mala manipulación e higiene por parte de los comerciantes; en el diseño: falta de señalización de seguridad, falta de identificación de tránsito de los clientes, falta de identificación de ubicación de los productos; máquinas: máquinas y equipos en mal estado, falta de mantenimiento; y métodos: mal manejo de residuos sólidos, falta de limpieza del establecimiento, falta de orden de los comerciantes y falta de orden por parte de los clientes.

**Tabla 2. Tabla de Pareto**

Problema: mala atención del servicio			
Causas del Problema	Frecuencia de ocurrencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mala manipulación e higiene por parte de los comerciantes	28	25.5%	25.5%
Falta de orden de los comerciantes	20	18.2%	43.6%
Mal manejo de residuos sólidos	15	13.6%	57.3%
Mala administración en la documentación	15	13.6%	70.9%
Falta de limpieza del establecimiento	12	10.9%	81.8%
Falta de orden por parte de los clientes	8	7.3%	89.1%
Falta de señalización de seguridad	8	7.3%	96.4%
Máquinas y equipos en mal estado	4	3.6%	100.0%
Total	110		

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 2. Diagrama de Pareto**



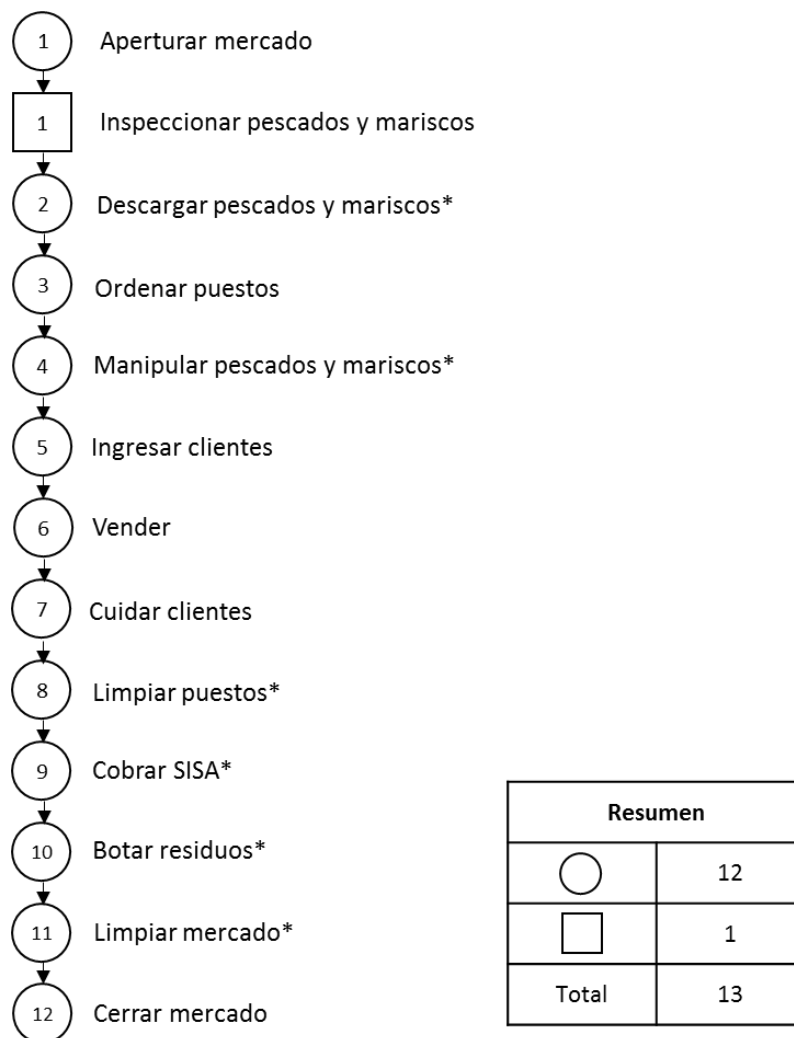
Fuente: Tabla 1. Tabla de Pareto.  
Elaboración propia

El problema principal es la mala atención del servicio que se da en ACOMIPOMALER, como se observa en el diagrama la mala manipulación e higiene por parte de los comerciantes se presenta de manera contundente y con más frecuencia, las que también se dan con más frecuencia son: la falta de orden de los comerciantes, mal manejo de residuos sólidos y mala administración en la documentación; también se presentan otras causas pero con menor frecuencia, las

cuales son: falta de limpieza del establecimiento, falta de orden por parte de los clientes, falta de señalización de seguridad; y, por último, aunque se presenta con menor frecuencia es el mal estado de máquinas y equipos.

Servicio brindado en el establecimiento

**Gráfico 3. Diagrama de operación de procesos (DOP)**



Elaboración propia

Se observa y analiza que el servicio ofrecido en la empresa a lo largo de su proceso tiene varias dificultades (\*) en ciertas actividades, las cuales hacen que no se de una atención del servicio adecuado y además resalta que no hay suficientes actividades de control o seguimiento con respecto a la manipulación de los recursos hidrobiológicos y del establecimiento; por lo tanto, es que se desarrolló una propuesta de mejora describiendo y especificando a detalla las actividades y tomas

de decisiones que necesita desarrollar la empresa, para brindar un buen servicio y poder reducir o eliminar las dificultades que presenta.

**Gráfico 4. Diagrama de actividades del proceso (DAP)**

Diagrama de actividades del proceso					RESUMEN						
Actividad: Servicio brindado en el área o línea de pescado y mariscos de ACOMIPOMALER					Actividad	Actual	Propuesta	Economía			
Departamento: Administración					Operación	○	12				
Operario: Representante legal					Inspección	□	1				
Método: <input checked="" type="checkbox"/> Actual <input type="checkbox"/> Propuesta					Transporte	⇨					
					Espera	⊐					
Tipo: <input checked="" type="checkbox"/> Operario <input type="checkbox"/> Material <input type="checkbox"/> Equipo					Almacenamiento	▽					
					Operación/Inspección	⊞					
Elaborado: Llacsahuanga Culquicondor, Dalita					Operación/Transporte	⊞⇨					
					Cantidad (unid.)		13				
					Distancia (m.)						
					Tiempo (min.)		980				
Descripción	Cantidad (unid.)	Distancia (m.)	Tiempo (min.)	Símbolos							Observaciones
				○	□	⇨	⊐	▽	⊞	⊞⇨	
Aperturar mercado	1		15	●							
Inspeccionar pescados y mariscos	1		30		●						
Descargar pescados y mariscos	1		30	●							No se realiza correctamente
Ordenar puestos	1		30	●							
Manipular pescados y mariscos	1		30	●							Mala manipulación
Ingresar clientes	1		600	●							
Vender	1			●							
Cuidar clientes	1			●							
Limpiar puestos	1		30	●							No se limpian bien
Cobrar SISA	1		30	●							Todos los comerciantes no pagan
Botar desperdicios	1		45	●							No se realiza correctamente
Limpiar mercado	1		120	●							Hay 2 personas que hacen limpieza, pero solo 1 se dedica al área de pescados y mariscos
Cerrar mercado	1		20	●							
<b>Total:</b>	<b>13</b>		<b>980</b>								

Elaboración propia

De acuerdo a los datos obtenidos en el diagnóstico la empresa presenta unas actividades en referencia al proceso de atención del servicio, notándose la sencillez y falencia de algunas de ellas (descargar pescados y mariscos, manipular pescados y mariscos, limpiar puestos, cobrar SISA, botar residuos, limpiar mercado), llegando a hacer las principales causas del problema. Además, se obtuvo que el tiempo total



desde la apertura hasta el cierre del mercado es aproximadamente 980 minutos o más de 16 horas al día, aconsejando que pueden tomarse un tiempo para complementar o mejorar algunas actividades con el objetivo de mejorar el servicio y haciendo un trabajo eficiente.

Además, también se llegó a obtener la siguiente información:

- La empresa cuenta con un área aproximada de 6 249 metros cuadrados en el cual se encuentran 374 puestos distribuidos a 355 socios, habiendo algunos socios que cuentan con 2 puestos.
- Solamente tienen 2 trabajadores que se encargan de hacer la limpieza uno exclusivamente para el área de pescados y mariscos y otro para el área de verduras, realizando dicha actividad de manera diaria en el turno de la tarde.
- Cada dueño o encargado del puesto se encarga de recolectar las vísceras de pescado y vendérselas a un señor que no pertenece a la institución, él lleva estos productos o desechos a una planta para que sean procesados como harina de pescado.
- No se realiza mantenimiento preventivo en los puestos y si se tiene que dar lo realizan los mismos dueños del local cuando ellos lo vean necesario, observándose que hay muchas mesas, utensilio, refrigeradoras, entre otros en mal estado.
- La mayoría de socios alquilan sus puestos y estas personas que alquilan no pagan el tributo de limpieza y cuidado que sugiere la empresa (SISA), teniendo dificultades para el pago de los trabajadores que realizan dichos servicios.
- Los días que más venden son martes, jueves, viernes y sábado, siendo solo 4 días a la semana, llegando aproximadamente a 1000 clientes.
- No están satisfechos con la distribución del puesto llevando a un desorden y aglomeración de gente y ahora con el tema de la pandemia perjudica más en la atención del servicio.
- No presenta documentación ordenada, menos un mapeo de procesos.
- El establecimiento en general no presenta las condiciones adecuadas de inocuidad para adecuada manipulación de alimentos, pudiendo darse contaminación cruzada.

- No presenta un adecuado un sistema de alcantarillado, llevando a que se acumule el agua y la salmuera, dando una mala percepción al cliente sobre la limpieza, el orden y el manejo de los residuos.

**4.2 Objetivo específico 2:** Seleccionar los aspectos más relevantes de la metodología Kaizen que ayuden a mejorar el nivel de atención del servicio en ACOMIPOMALER.

Se llegó a determinar que, la metodología Kaizen es una herramienta bien planteada con el enfoque de mejora continua de calidad basado en las 5S por sus siglas en japonés, las cuales significan: Seiri – Seleccionar (se identificó y seleccionó todos los bienes, utensilios y materiales necesarios para la manipulación y se separó todos los elementos o desperdicios que no son útiles, para aprovechar a lo máximo el espacio de cada puesto), Seiton – Organizar (se ordenó de una adecuada todos los bienes, utensilios y materiales, clasificándolo de acuerdo a su uso), Seiso – Limpiar (se propuso la eliminación de la suciedad, polvo u otro agente contaminante que perjudique al producto, a través del uso de manera constante de productos y utensilios de limpieza), Seiketsu – Estandarizar (se recomienda capacitar y entrenar a los comerciantes en las normas y reglamentos propuestos por la empresa para mantener la limpieza y el orden de cada puesto) y Shtisuke – Autodisciplina (inculcar al comerciante para que este método se vuelva un hábito y cultura dentro de la empresa); es orientada hacia el cliente, con el fin de satisfacerlo, es importante hacer mejoras, porque una mejora que no aumente la satisfacción del cliente no tiene importancia absoluta, y se debe de concernir a todos los trabajadores, tendiendo a modificar la cultura de la organización del mercado, buscando el compromiso y lealtad del adecuado cambio de cada uno de ellos; por ende, su implementación busca realizar lo siguiente: Mejorar y fomentar la comunicación, fomentar el orden y fomentar el trabajo en equipo, promoviendo la participación y la proactividad de todos los comerciantes.

**4.3. Objetivo específico 3:** Sustentar los cambios que se propondrán de acuerdo a la metodología seleccionada que permitirán mejorar la atención del servicio en la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez – ACOMIPOMALER.

De acuerdo a los datos obtenidos y analizados en el desarrollo del diagnóstico que se tomó de la empresa ACOMIPOMALER y con referencia a los aspectos más relevantes de la metodología Kaizen se elaboró la propuesta para mejorar el área Comercial de la línea de pescado y mariscos, con el cual se busca llegar a elevar el nivel de atención del servicio. Se propone lo siguiente:

Actividades en previas:

Primero se debe de socializar la idea de la metodología Kaizen con todos los miembros de la directiva, socios y comerciantes, aclarándoles que es una metodología que busca la mejora continua en todos los procesos de la empresa y es utilizada por un gran número de ellas, llegando a obtener resultados positivos en lo que se propongan.

Luego se debe de formar una comisión, que tengan las habilidades de trabajar en equipo, una buena comunicación asertiva, con gran espíritu colaborador orientados a guiar y apoyar a todos los participantes en lo que se disponga.

Establecer reglas y normas de conducta y convivencia para todos los comerciantes, socios y directivos de la empresa.

Establecer un cronograma de pagos para poder solventar a tiempo con los gastos de mantenimiento y limpieza de la empresa.

Para la implementación del método Kaizen en cada una de las etapas se realizará el proceso de las 5S, como se menciona a continuación:

Seleccionar (Seiri): Identificar y seleccionar todos los bienes, utensilios y materiales necesarios y que estén en buenas condiciones para su manipulación, por ejemplo, los cuchillos deben de ser de acero inoxidable, tabla de picar de polipropileno con un espesor de 8mm, depósitos de plástico en óptimas condiciones, también seleccionar los pescados y mariscos que estén en buena calidad y cumplan con los tamaños y características requeridas para su comercialización. Luego separar todos los elementos o que no son útiles para botar los desperdicios y poder aprovechar a lo máximo el espacio de cada puesto. Estas actividades deben de realizarlo todos los comerciantes, con el continuo asesoramiento y seguimiento de la comisión organizadora. Se utiliza su respectiva ficha (Anexo 3.1.)

Organizar (Seiton): En este punto se debe de ordenar de manera adecuada todos los bienes, utensilios y materiales de los puestos comerciales, clasificando los utensilios y materiales de acuerdo a su uso, ordenar los pescados y mariscos de acuerdo al tipo de especie, tamaño y presentación siempre con el contacto del hielo para mantener la calidad en un tiempo más prologando para su venta diaria. También se deben de ordenar la documentación de acuerdo a las consideraciones que se tomen pertinentes, ordenar todos los ambientes y cosas que se encuentren en la empresa. Estas actividades deben de realizarlo todos los comerciantes, con el continuo asesoramiento y seguimiento de la comisión organizadora. Se utiliza su respectiva ficha (Anexo 3.2.)

Limpiar (Seiso): Se debe de eliminar la suciedad, polvo u otro agente contaminante que se encuentra en todas las partes de los puestos, lavar adecuadamente las bandejas, depósitos, cuchillos, los pescados y mariscos, los pasillos de desplazamiento de los comerciantes y clientes, identificar y eliminar insectos o roedores que se encuentren en la empresa; la limpieza se debe de realizar con los utensilios y productos respectivos de limpieza, que tengan la propiedad de desinfección y eliminación de bacterias, virus, esporas e insectos. Se recomienda que la limpieza debe de ser contaste y de manera parcial durante el periodo de ventas y en general antes y al término de la faena de trabajo (en este punto se debe de contar con 2 o 3 personas que hagan limpieza). Se utiliza su respectiva ficha (Anexo 3.3.)

Estandarizar (Seiketsu): En este punto se refiere que la empresa debe de realizar capacitaciones teóricas y prácticas a través de talleres dirigido a los a los comerciantes y socios en temas sobre el cuidado, manipulación, importancia y manejo de sus productos y sobre la atención al cliente, la comisión debe de realizar y dar a entender las políticas, normas y reglamentos de convivencia, cuidado del medio ambiente, de atención al cliente y seguridad y salud en el trabajo; y además de respetar el cronograma de paga del SISA, para solventar los gastos de limpieza y mantenimiento. Se utiliza su respectiva ficha (Anexo 3.4.)

Autodisciplina (Shtisuke): En este último punto se debe de inculcar y motivar al comerciante y socios para que este método se vuelva un hábito y cultura dentro de

la empresa, con el enfoque de la mejora continua. Se utiliza su respectiva ficha (Anexo 3.5.)

Para poder realizar el control y la inspección a lo largo de todo el proceso se utilizará el siguiente formato:

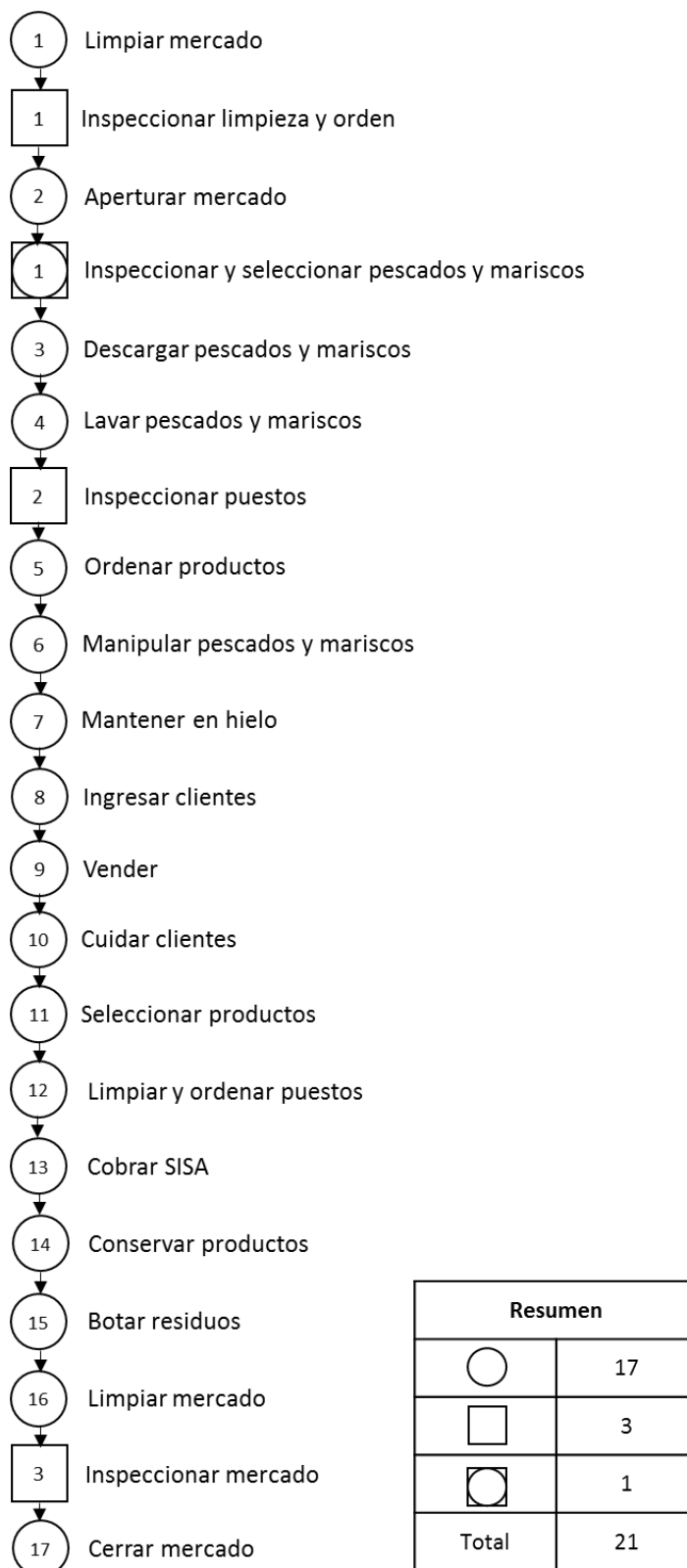
**Tabla 3. Ficha de control e inspección**

Ficha de control e inspección					
				Fecha:	
<b>Inicio de la actividad:</b>					
Puesto:	N°	Hora de inicio de actividades:			
Comerciante:					
El puesto se presenta limpio antes de la apertura		Si ( )	No ( )		
El puesto se presenta ordenado antes de la apertura		Si ( )	No ( )		
Productos	Especies	Cantidad	Presentación	Observaciones*	
Pescados					
Mariscos					
*Colocar en las condiciones que llega el producto					
<b>Durante la actividad de comercialización:</b>					
				Hora de inspección:	
El puesto se mantiene limpio		Si ( )	No ( )		
El puesto se mantiene ordenado		Si ( )	No ( )		
Se está separando los desperdicios		Si ( )	No ( )		
Los pescados se mantiene en buenas condiciones		Si ( )	No ( )**		
Los mariscos se mantiene en buenas condiciones		Si ( )	No ( )**		
**Describir en qué condiciones se encuentran:					
<b>Fin de la actividad:</b>					
				Hora de finalización:	
El puesto quedó limpio		Si ( )	No ( )		
El puesto quedó ordenado		Si ( )	No ( )		
Se separaron los desperdicios		Si ( )	No ( )		
Los desperdicios se encuentran debidamente sellados		Si ( )	No ( )		
Los pescados sobrantes están en buenas condiciones		Si ( )	No ( )***		
Los mariscos sobrantes están en buenas condiciones		Si ( )	No ( )***		
***Describir en qué condiciones se encuentran:					
Firma del comerciante:		Firma del inspector:			

Fuente: Elabora propia

El proceso con en el área comercial de pescados y mariscos sería la siguiente:

**Gráfico 5.** *Propuesta de Diagrama de operación de procesos (DOP).*



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 6. Propuesta de Diagrama de actividades de procesos (DAP)**

Diagrama de actividades del proceso								RESUMEN				
Actividad: Servicio brindado en el área o línea de pescado y mariscos de ACOMIPOMALER				Actividad	Actual	Propuesta	Economía	Fecha: 10/06/2021				
Departamento: Administración				Operación	○	17		Hoja Nro 1 de 1				
Operario: Representante legal				Inspección	□	3						
Método: <input type="checkbox"/> Actual <input checked="" type="checkbox"/> Propuesta				Transporte	⇨							
Tipo: <input checked="" type="checkbox"/> Operario <input type="checkbox"/> Material <input type="checkbox"/> Equipo				Espera	D							
Elaborado: Llacsahuanga Culquicondor, Dalita				Almacenamiento	▽							
				Operación/Inspección	⊠	1						
				Operación/Transporte	⊕							
				Cantidad (unid.)		21						
				Distancia (m.)								
				Tiempo (min.)		1090						
Descripción	Cantidad (unid.)	Distancia (m.)	Tiempo (min.)	Símbolos							Observaciones	
				○	□	⇨	D	▽	⊠	⊕		
Limpiar mercado	1		45	●								
Inspeccionar limpieza y orden	1		30		●							La inspección lo realizara la comisión
Aperturar mercado	1		10	●								
Inspeccionar y seleccionar pescados y mariscos	1		45							●		La inspección lo realizara la comisión
Descargar pescados y mariscos	1		30	●								
Lavar pescados y mariscos	1		30	●								
Inspeccionar puestos	1		20		●							La inspección lo realizara la comisión
Ordenar productos	1		20	●								
Manipular pescados y mariscos	1		600	●								
Mantener en hielo	1			●								
Ingresar clientes	1			●								
Vender	1			●								
Cuidar clientes	1			●								
Seleccionar productos	1		30	●								
Limpiar y ordenar puestos	1		30	●								
Cobrar SISA	1		30	●								
Conservar productos	1		20	●								Los pescados y mariscos sobrantes se conservaran en las congeladoras industriales
Botar residuos	1		30	●								
Limpiar mercado	1		90	●								
Inspeccionar mercado	1		20		●							La inspección lo realizara la comisión
Cerrar mercado	1		10	●								
<b>Total:</b>	<b>21</b>		<b>1090</b>									

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en los diagramas DAP y DOP se incorporan las actividades de selección, orden limpieza e inspección para obtener y mantener un producto de calidad a lo largo de todo su proceso a través del uso de la metodología Kaizen y sus 5S, además de poder conservar aquellos que no se vendieron en el día en los congeladores industriales para poder comercializarlos al otro día

**4.4. Objetivo específico 4:** Determinar el costo-beneficio que trae la propuesta de implementación del método Kaizen en la línea de pescado y mariscos de la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez – ACOMIPOMALER.

Para la implementación de la metodología Kaizen la empresa ACOMIPOMALER debería de realizar los siguientes costos:

- Compra de materiales y útiles de limpieza
- Compra de archivadores y estantes para ordenar documentación
- Adquisición de depósitos y bolsas de basura
- Pago para personal de mantenimiento y limpieza de la empresa
- Adquisición de materiales y utensilios de acero inoxidable
- Implementación de equipos de protección personal (mandiles, guantes, toca y tapaboca)
- Capacitaciones para los comerciantes enfocado en atención al servicio, técnicas de buenas prácticas de manipulación, cuidado del medio ambiente, técnicas de orden y limpieza.

La metodología Kaizen trae un sin número de beneficios, principalmente en mejorar la atención del servicio, además de:

- Reducir inventarios, productos en proceso y terminados.
- Reducir las fallas de los equipos y herramientas.
- Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes o consumidores.
- Manejar adecuadamente el orden y la limpieza.
- Mejorar la motivación de los comerciantes y socios.
- Incrementar el nivel de productividad.



- Mejorar el servicio y producto ofrecido.
- Mantener la calidad de los pescados y mariscos a lo largo del proceso de comercialización para su adecuado consumo.
- Y como ventaja estratégica en relación a los competidores, sumando de manera continua mejoras en los procesos, productos y servicios.

Los pescados y mariscos sobrantes del día para que no se desperdicien se recomienda invertir en 3 congeladores industriales, para mantenerlos en buena calidad y se puedan comercializar al otro día.

Características de los congeladores industriales a invertir:

- Congelador industrial del modelo AF-16003FC
- Acero inoxidable
- Capacidad de 1500 litros
- Refrigerante R290.
- Compresor de alto performance.
- 9 repisas de acero plastificado.
- Ancho: 180cm x Fondo: 73cm x Alto 182cm
- Termostato electrónico de temperatura congela: máximo -22°C.
- Chapa con llave.
- Puertas con auto cierre.
- Ruedas con freno.
- Precio unitario de S/ 11,699.00

Proyección promedio del valor de los pescados y mariscos conservados en las congeladoras:

- Costo de pescado: S/ 5.00
- Costo de mariscos: S/ 3.00
- Promedio de Kg pescado: 150 kg/semana
- Promedio de Kg mariscos: 150 kg/semana
- Semanas al año: 48 semanas
- Total de ingresos: S/ 57,600.00

El beneficio-costo en la inversión de las 3 congeladoras industriales sería:

- Beneficio: S/ 57,600.00
- Costo: S/ 11,699.00 x 3 = S/ 35,097.00

$$B/C = \frac{57,600}{35,097} = 1.64$$

El beneficio-costo sería de 1.64, con un monto de neto de S/ 22,503 recuperando el dinero invertido a corto plazo, eso quiere decir que es viable y factible de ejecutarse.

## V. DISCUSIÓN

La empresa de acuerdo al diagnóstico presento una situación desfavorable en la línea de pescado y mariscos ocasionando como su principal problema la mala atención del servicio, llegándose a descifrar a través del uso del diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, DOP y DAP las cuales son herramientas que nos ayudan a diagnosticar la situación actual de cualquier empresa, siendo los principales causantes: la mala manipulación e higiene por parte de los comerciantes, falta de orden de los comerciantes, mal manejo de residuos sólidos, mala administración en la documentación, entre otros aspectos, llegándose a determinar que es necesario la implementación de un sistema de mejora de la calidad, para poder contrarrestar dicho problema, coincidiendo con la aportación de la investigación de Martínez (2018), Flores (2017) y Morales (2017), los cuales utilizaron los mismos mecanismos de diagnóstico determinando que sus principales problemas es la reducción cartera de benefactores y la baja de ingresos por donaciones en reciclaje, un nivel de servicio al cliente bajo de 61.63% manifestando una insatisfacción por parte de ellos y mal manejo de documentación respectivamente no contando con un buen manejo en el nivel del servicio.

Los aspectos más relevantes que trae consigo la metodología Kaizen a través del uso y aportación de las 5S es el enfoque de la mejora continua, dando a entender en el etapa de selección (seiri) la adecuada identificación y selección de todos los bienes, utensilios y materiales necesarios para la manipulación de los productos y poder así aprovechar a lo máximo el espacio de cada puesto, en la etapa de organizar (seiton), me llevo a lograr un orden y clasificación de todos los bienes, utensilios y materiales que van emplear para la comercialización, en la etapa de limpiar (seiso) se debe de manejar con cuidado y sutileza eliminando la suciedad, polvo u otro agente contaminante que perjudique al producto, a través del uso de manera constante de productos y utensilios de limpieza, en la etapa de estandarizar (seiketsu) se debe de capacitar y entrenar a los comerciantes en las normas y reglamentos propuestos por la empresa para mantener todo limpio y el ordenado de cada puesto y en la etapa de autodisciplina (shtisuke) se debe de inculcar todo hasta que se vuelva un hábito y cultura dentro de la empresa, orientándose al cliente, coincidiendo con la aportación de la investigación de Cancino (2018), Parra (2017) y Morales (2017) mencionan que un adecuado manejo y control de las 5S

en conjunto llevan a la empresa a mejorar en todos sus aspectos, pero no va hacer un trabajo sencillo, todos los trabajadores deben de poner de su parte para que se pueda cumplir tratando a que se vuelva un hábito entre todos y logrando de esa manera una cultura de mejora continua.

Los cambios propuestos que se realizarían de acuerdo a la metodología Kaizen para mejorar la atención del servicio en ACOMIPOMALER de manera previa se recomienda un cambio progresivo, de ir paso a paso y no de golpe (como lo manifiesta la metodología Kaizen), para evitar el rechazo de los involucrados, los cambios que debería realizar la empresa, empezaría en contar con el apoyo y motivación de todos los comerciantes, dándoles a entender desde un principio sobre la idea e importancia que podría traer la implementación de esta metodología y así poder mejorar la atención del servicio y evitando futuros problemas en otros aspectos. De acuerdo a las 5S sería: en la etapa de Seleccionar (Seiri): Identificar y seleccionar todos los bienes, utensilios y materiales necesarios y que estén en buenas condiciones para su manipulación, en la etapa de Organizar (Seiton): En este punto se debe de ordenar y clasificar los utensilios y materiales de acuerdo a su uso, ordenar los pescados y mariscos de acuerdo al tipo de especie, tamaño y presentación siempre con el contacto del hielo para mantener la calidad en un tiempo más prologando para su venta diaria, en la etapa de Limpiar (Seiso): Se debe de eliminar la suciedad, polvo u otro agente contaminante que se encuentra en todas las partes de los puestos, lavar adecuadamente las bandejas, depósitos, cuchillos, los pescados y mariscos, los pasillos de desplazamiento de los comerciantes, en la etapa de Estandarizar (Seiketsu): En este punto se refiere que la empresa debe de realizar capacitaciones teóricas y prácticas a través de talleres dirigido a los a los comerciantes y socios en temas sobre el cuidado, manipulación, importancia y manejo de sus productos, sobre la atención al cliente y respetar el cronograma de paga del SISA, y en la etapa de Autodisciplina (Shtisuke): En este último punto se debe de inculcar y motivar al comerciante y socios para que este método se vuelva un hábito y cultura dentro de la empresa, con el enfoque de la mejora continua, coincidiendo con la aportación de la investigación de Giraldo, D. (2018) y Pazmiño, A. (2016) los cuales dieron grandes propuestas a través del uso del método Kaizen y el desarrollo o ejecución de cada una de las etapas de las 5S (selección – seiri, organizar - seiton, limpiar – seiso, estandarizar – seiketsu y

autodisciplina - shtisuke) llevando de manera directa a solucionar el problema identificado en ellas, reconociendo que algunas de sus propuestas coinciden con las mencionadas en el presente trabajo, dando énfasis en el uso integral de todas las etapas.

El beneficio-costo que trae la propuesta de implementación del método Kaizen en la línea de pescado y mariscos de ACOMIPOMALER a través de la adquisición de 3 congeladores industriales, para mantener el producto en buena calidad y se puedan comercializar al otro día es de 1.64, además trae otros beneficios como: reducir inventarios, productos en proceso y terminados, aumentar los niveles de satisfacción de los clientes o consumidores, manejar adecuadamente el orden y la limpieza, incrementar el nivel de productividad, mejorar el servicio y producto ofrecido, entre otros, coincidiendo con la aportación de la investigación de Álvarez y Carrera (2017) y Adanaqué, D. (2015), los cuales manifestaron en sus investigaciones que a través de la metodología Kaizen les ha traído grandes beneficios con una relación de B/C de 7.08 y 8.43 de acuerdo a las inversiones que han tenido que realizar, logrando un incremento en la eficacia, eficiencia, productividad y rentabilidad en las empresas.

## VI. CONCLUSIONES

De acuerdo al desarrollo y cumplimiento del trabajo de investigación y los resultados obtenidos podemos concluir que:

### **Conclusión general:**

La propuesta de la metodología Kaizen, contribuirá en mejorar el nivel de atención del servicio en la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez – ACOMIPOMALER, debido a las grandes aportaciones positivas y beneficios que trae en su totalidad, logrando que muchos clientes se sientan satisfechos con la atención ofrecida por parte de los comerciantes.

### **Conclusiones específicas:**

1. Se determinó que la línea de pescado y mariscos y el nivel de atención del servicio de ACOMIPOMALER presenta una situación desfavorable, su principal problema es la ineficiente atención del servicio, a través del apoyo y uso del Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto, Diagrama de operación de procesos (DOP) y Diagrama de actividades del proceso (DAP), se llegó a determinar que las principales causas del problema son: la mala manipulación, higiene, la falta de orden, mal manejo de residuos sólidos, falta de limpieza del establecimiento, mal estado de máquinas y equipos y falta de cumplimiento de pagos del SISA.
2. Los aspectos más relevantes de la metodología Kaizen sus cinco pasos o etapas en sinergia ayudan a mejorar el nivel de atención del servicio en ACOMIPOMALER, en la etapa de: Selección se identificó y seleccionó todos los bienes, utensilios y materiales necesarios; en la etapa de organizar se ordenó de una adecuada todos los bienes, utensilios y materiales, clasificándolo de acuerdo a su uso; en la etapa de limpieza se propuso la eliminación de la suciedad u otro agente contaminante que perjudique al producto, por medio de productos de limpieza; en la etapa de estandarización se recomienda capacitar a los comerciantes en las normas

y reglamentos de la empresa; y en la etapa de autodisciplina se debe de inculcar al comerciante para que este método se vuelva una cultura dentro de la empresa.

3. Los cambios más relevantes que se propondrán de acuerdo a la metodología seleccionada que permitirán mejorar la atención del servicio en ACOMIPOMALER, son: la incorporación de actividades de selección, orden, limpieza e inspección para obtener y mantener un producto de calidad a lo largo de todo su proceso a través del uso de la metodología Kaizen y sus 5S, cobro de SISA, y conservar los productos en los congeladores industriales para su posterior comercialización.
4. La propuesta de implementación del método Kaizen en ACOMIPOMALER tendrá un beneficio-costo positivo de 1.64, siendo superior a 1 y por lo tanto viable y factible de ejecutarse.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Es muy importante implementar en la empresa Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez – ACOMIPOMALER una cultura de mejora continua, como la metodología Kaizen contando con el apoyo e involucramiento de todos los comerciantes y socios de la institución, considerando los costos e inversión que deben de realizar de manera preventiva en el presente, debido a que es muy fundamental tomar en cuenta que sus beneficios se hallan en el futuro.
2. Se debe de manejar adecuadamente la calidad de los pescados y mariscos a lo largo del proceso de comercialización para su adecuado consumo, y como ventaja estratégica en relación a los competidores, sumando de manera continua mejoras en los procesos, productos y servicios.
3. La empresa debe de invertir en las condiciones de la estructura de la edificación, mejorando en su sistema de desagüe y alcantarillado, en su techado, remodelar en el contorno de su pared, implementar zonas de seguridad con sus respectivas señalizaciones.
4. Y realizar más trabajos de investigación similares al presente trabajo, tomando como base a la presente investigación para que considera mecanismos de solución a otros problemas que se puedan presentar en la empresa, usando la metodología Kaizen, de esta manera la organización mantendrá mecanismos de estrategias ante cualquier situación.



## REFERENCIAS

**ADANAQUÉ, Diana.** *Propuesta de mejora en el proceso de atención a clientes negocios en una empresa de telecomunicaciones.* Lima : Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2015.

**ALAYO, Roberto y BECERRA, Angie.** *Elaboración e implementación de un plan de mejora continua en el área de producción de agroindustrias Kaizen.* Lima : Universidad San Martín de Porres, 2013.

**ALBRECHT, Kart y BRADFORD, Lawrence.** *Excelencia en el Servicio.* s.l. : Editorial 3R, 1998.

**ALVARADO, Karla y PUMISACHO, Víctor.** *Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio.* España : Universitat Politècnica de Catalunya, 2017. ISSN: 2014-3214.

**ÁLVAREZ, Sharon y CARRERA, Kevin.** *Análisis del método Kaizen como optimización de la productividad del personal en un taller automotriz: Caso de estudio.* Guayaquil : Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2017.

**AQUINO, Luz.** Clausuran terminal pesquero de Piura por incumplir medidas sanitarias. *larepública.pe.* [En línea] 2020.  
<https://larepublica.pe/sociedad/2020/04/13/clausuran-terminal-pesquero-de-piura-por-incumplir-medidas-sanitarias-coronavirus-piura-terminal-pesquero-jose-olaya-produce-sanipes-lrnd/>.

**ARRIOLA, B., DENIS, A. y RODRÍGUEZ, S.** *An initial evaluation of a method for adopting kaizen events in the construction sector.* s.l. : Revista Ingeniería de Construcción, 2018.

**BAKARI, Muhammad.** *Implementation Guideline on 5S-KAIZEN-TQM Approach in Tanzania.* 2019. ISBN:978-9987-797-41-3.

**BIRCHER, Joanna y et al.** *Quality improvement made simple. What everyone should know about health care quality improvement.* s.l. : Health Foundation's, 2021. ISBN: 978-1-911615-56-9.

**CANCINO, Héctor.** *Integrando Kaizen con ITIL® para la optimización de los Procesos y mejora de la Calidad en los Servicios de la Mesa de Ayuda de TI.* Chile : Universidad Técnica Federico Santa María, 2018.

**CHALCO, Sara y CHUNG, Alfonso.** *Análisis y mejora en los procesos administrativos de la empresa inversiones múltiples CAMELOT S.R.L.* Lima : Universidad Ricardo Palma, 2015.

**DAMRATH, Felix.** *Increasing competitiveness of service companies: developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies.* s.l. : Politecnico di Milano, 2012.

**DEMIRBAS, Dilek, BLACKBURN, Rhys y BENNETT, David.** *KAIZEN PHILOSOPHY IN A MODERN-DAY BUSINESS.* s.l. : Istanbul University Press , 2019. e-ISBN: 978-605-07-0689-5.

**FAO. 2020.** El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2020. *fao.org.* [En línea] 2020. <http://www.fao.org/3/ca9231es/CA9231ES.pdf>.

**FERNÁNDEZ, Fernando.** Sanipes y Fiscalización cierran terminal pesquero José Olaya. *diariocorreo.pe.* [En línea] 2019. <https://diariocorreo.pe/edicion/piura/sanipes-y-fiscalizacion-cierran-terminal-pesquero-jose-olaya-888430/>.

**FERNÁNDEZ, Geny.** *El proceso de mejora continua y la eficacia en el área de planchado y pintura en grupo Pana S.A.* Huacho : Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2018.

**FLORES, Jessica.** *Implementación de la metodología Kaizen para mejorar el control administrativo en una entidad pública de Lima, 2018.* Lima : Universidad Norbert Wiener, 2018.

**FLORES, Luis.** *Propuesta de un modelo de calidad para mejorar el servicio al cliente en la Distribuidora Espinoza Chimbote-2017.* Chimbote : Universidad César Vallejo, 2017.

**GIRALDO, Diana.** *Propuesta de mejoramiento basada en una herramienta del Kaizen para el proceso de recibo de alimentos refrigerados y congelados de un*

*almacén de grandes superficies*. Bogotá : Fundación Universidad de América, 2018.

**GORDIAN, Bwemelo.** *KAIZEN as a Strategy for Improving SSMEs' Performance: Assessing its Acceptability and Feasibility in Tanzania*. s.l. : European Journal of Business and Management, 2014. ISSN 2222-2839.

**GUERRERO, Eva.** *El Kaizen como proceso de mejora continua, en el aseguramiento de la calidad de las instituciones educativas superiores del Ecuador, periodo 2015-2016* . Lima : Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2017.

**IZQUIERDO, Diana y NIETO, Sindy.** *Implementación de un sistema de mejora continua Kaizen, aplicado a la línea automotriz en una industria metalmecánica del norte del Cauca*. Santiago de Cali : Universidad de San Buenaventura Cali, 2013.

**JIH, Chen.** *A novel Kaizen technique for service quality: case study in educational organization*. s.l. : TQM Journal, 2018.

**KEIJIRO, Otsuka, KIMIYAKI, Jin y TETSUSHI, Sonobe.** *APPLYING THE KAIZEN IN AFRICA. A New Avenue for Industrial Development*. s.l. : Palgrave macmillan, 2018. ISBN 978-3-319-91400-8.

**LEMMA, Alberto.** *The role of Kaizen in economic transformation*. s.l. : Working paper 533, 2018.

**LIRA, María.** *¿Cómo puedo mejorar el servicio a cliente?. Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio*. México : s.n., 2009.

**MARTÍNEZ, Diana.** *Propuesta de mejoramiento continuo mediante la metodología Kaizen, a la actividad de recepción de reciclaje parte del programa de auto sostenimiento de la fundación desayunitos creando huella*. Colombia : Universidad Católica de Colombia, 2018.

**MIHAIL, Aure, CONSTANTIN, Oprean y GRECU, Daniel.** *Applying the Kaizen Method and the 5S Technique in the Activity of Post-Sale Services in the Knowledge-Based Organization*. s.l. : IMECS, 2010. ISSN: 2078-0966.

**MIND Tools.** *Kaizen Gaining the Full Benefits of Continuous Improvement.*

**MORALES, Javier.** *Propuesta de mejora en la atención al cliente, utilizando herramientas de ingeniería en el restaurant del Club Golf los Inkas.* Lima : Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2017.

**MUÑOZ, Daniel y PÉREZ, Oscar.** *Aplicación de una metodología para la mejora de procesos en una unidad de servicio en.* Cali : Universidad ICESI, 2019.

**OLIVAREZ, Omar, y otros.** *Aplicación como estrategia del KAIZEN en la empresa ópera form.* Bolivia : Revista de Desarrollo Económico, 2016. ISSN: 2410-4019.

**ORDINOLA, Juan.** *Incertumbre y temor por crisis en terminal pesquero José Olaya.* [entrev.] Diario La Hora. 23 de Mayo de 2019.

**OROPESA, Midiala, y otros.** *Effects of management commitment and organization of work teams on the benefits of Kaizen: Planning stage.* s.l. : DYNA Medellin, 2015. ISSN 2346-2183.

**PARRA, Karin.** *Propuesta de estrategias Kaizen para aumentar la productividad del personal en la empresa de Servicios Postales del Perú filial Chiclayo.* Pimentel : Universidad Señor de Sipán, 2017.

**PAZMIÑO, Ana.** *Plan de mejoramiento de la atención de la consulta externa en el Centro de Salud de la Vicentina.* Santiago de Chile : Universidad de las Américas, 2016.

**PROAÑO, Diana, GISBERT, Victor y PÉREZ, Elena.** *Metodología para elaborar un plan de mejora continua.* s.l. : 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, 2017. ISSN: 2254 – 3376 .

**RODRIGUEZ, Erick.** *Implementación de la metodología Kaizen para incrementar la producción en el área de operaciones de la empresa taller de confecciones San Luis S.A.* Lima : Universidad Privada del Norte, 2018.

**RPP Noticias.** Cierran por insalubre el terminal pesquero de Villa María del Triunfo. *RPP Noticias.* [En línea] 2017. <https://rpp.pe/lima/actualidad/cierran-por-insalubre-el-terminal-pesquero-de-villa-maria-del-triunfo-noticia-1047106?ref=rpp>.

**SUÁREZ, Manuel y MIGUEL, José.** *Kaizen–Kata, a Problem-Solving Approach to Public Service Health Care in Mexico. A Multiple-Case Study.* s.l. : International Journal of Environmental Research and Public Health, 2020.

**SUNAT.** Consulta RUC. *SUNAT en línea.* [En línea] 2020. [Citado el: 25 de setiembre de 2020.] <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>.

**VILLENEUVE, Camil.** *Fujitsu's Lean Solutions Group—Lean Healthcare in Canada.* s.l. : Fujitsu, 2011.

## ANEXOS

### Anexo N° 1. Variable independiente: Metodología Kaizen


Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Metodología Kaizen	La metodología Kaizen está enfocado a la mejora continua, dando un gran aporte al sistema de gestión de calidad, pudiendo utilizarse en varios aspectos empresariales, tomando a las 5S como filosofía de trabajo: seleccionar, ordenar, limpiar, estandarizar y mantener	Para realizar la metodología Kaizen, se debe de conocer la situación actual de la empresa, identificar los desperdicios y elaborar un plan enfocado en la mejora continua.	Seleccionar (Seiri)	<p style="text-align: center;">Índice de Bienes necesarios</p> $\%BN = \frac{BN}{\text{Cant. Bienes}} \times 100$	Razón
			Ordenar (Seiton)	<p style="text-align: center;">Nivel de orden</p> $NO = \frac{\text{Elem. Orde.}}{\text{Total de Elem.}} \times 100$	Razón
			Limpiar (Seiso)	<p style="text-align: center;">Nivel de limpieza</p> $NLP = \frac{\text{Puestos limpios}}{\text{Total de puestos}} \times 100$	Razón
			Estandarizar (Seiketsu)	<p style="text-align: center;">Índice Estandarización</p> $\%E = \frac{\text{Veces repite (c/ S)}}{30} \times 100$	Razón
			Mantener (Shitsuke)	<p style="text-align: center;">Índice de control</p> $\%C = \frac{\text{Sanciones}}{30} \times 100$	Razón

Elaboración propia

*Variable dependiente: Atención del servicio*

Atención del servicio	Es la forma de atender a los clientes mediante uso de herramientas y estrategias que planea la empresa garantizando su satisfacción.	Para saber la percepción que tienen los clientes y lo que buscan de un producto y de la empresa que les ofrece esto es necesario conocer sus ideas y requerimientos	Cliente	<b>Nivel de satisfacción</b> $NS = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	Razón
			Estrategias	<b>Índice de Estrategias</b> $\%C = \frac{\text{Estrategias aplicadas}}{\text{Estrat. planificadas}} \times 100$	Razón
			Trabajadores	<b>Nivel de trabajadores que brindan un buen servicio</b> $NTBS = \frac{\text{Trab. dan buen servicio}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$	Razón
			Sistema	<b>Nivel de conocimiento del sistema</b> $NCS = \frac{\text{Trab. conoce del sistema}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$	Razón

Elaboración propia

	<b>ANEXO</b> <b>INFORME DE ELABORACIÓN DE PROPUESTA</b>	<b>Doc. No. FORM-PTX-001-2021</b>	
		<b>Rev. 0</b>	<b>Fecha</b> <b>21/06/2021</b>
		<b>Página 48 de 104</b>	
		<b>Piura - Perú</b>	

## Anexo N° 2. Propuesta


**Propuesta de la metodología Kaizen para elevar el nivel de atención del servicio en la línea de pescado y mariscos en la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez – ACOMIPOMALER - Piura, 2021.**

<b>Para:</b>	Gerente de general
<b>CC:</b>	Jefe comercial
<b>De:</b>	Asistente gestión de comercial
<b>Fecha:</b>	




Asistente gestión de comercial	Jefe comercial	Gerente General
<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por</b>



	<b>ANEXO</b> <b>INFORME DE ELABORACIÓN DE PROPUESTA</b>	<b>Doc. No. FORM-PTX-001-2021</b>	
		<b>Rev. 0</b>	<b>Fecha</b> <b>21/06/2021</b>
		<b>Página 49 de 104</b>	
		<b>Piura - Perú</b>	

## INDICE DE CONTENIDO

1	OBJETIVO .....	50
1.1	Objetivo General .....	50
1.2	Objetivos específicos .....	50
2	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	51
2.1	Etapa N° 1: Diagnóstico situacional actual.....	51
2.1.1	Actividad N° 1: Elaborar el diagrama de Ishikawa .....	51
2.1.2	Actividad N° 2: Elaborar el diagrama de Pareto .....	52
2.1.3	Actividad N° 3: Elaborar el diagrama de operación de procesos..	53
2.1.4	Actividad N° 4: Elaborar el diagrama de actividades del proceso (DAP)	55
2.2	Etapa N° 2: Seleccionar los aspectos más relevantes de la metodología Kaizen.....	57
2.3	Etapa N° 3: Sustentar los cambios que se propondrán de acuerdo a la metodología.....	58
2.3.1	Actividad N° 1: Actividades en previas .....	58
2.3.2	Actividad N° 2: Definir los cambios en cada actividad de las 5S ..	58
2.3.3	Actividad N° 3: Elaborar ficha de control e inspección.....	60
2.3.4	Actividad N° 4: Elaborar la propuesta de Diagrama de operación de procesos (DOP). .....	63
2.3.5	Actividad N° 5: Elaborar propuesta de diagrama de actividades de procesos (DAP).....	64
2.4	Etapa N° 4: Determinar el costo-beneficio que trae la propuesta.....	65
2.5	Etapa N° 5: Cronograma propuesta .....	67

	<b>ANEXO</b>  <b>INFORME DE ELABORACIÓN DE PROPUESTA</b>	<b>Doc. No. FORM-PTX-001-2021</b>	
		<b>Rev. 0</b>	<b>Fecha</b> <b>21/06/2021</b>
		<b>Página 50 de 104</b>	
		<b>Piura - Perú</b>	

## **VII. OBJETIVO**

### **7.1 Objetivo General**

Realizar una propuesta de metodología Kaizen en la línea de pescado y mariscos de la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez - ACOMIPOMALER para mejorar el nivel de atención al cliente

### **7.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la línea de pescado y mariscos y el nivel de atención del servicio de la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez – ACOMIPOMALER.
- Seleccionar los aspectos más relevantes de la metodología kaizen que ayuden a mejorar el nivel de atención del servicio en la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez – ACOMIPOMALER.
- Sustentar los cambios que se propondrán de acuerdo a la metodología seleccionada que permitirán mejorar la atención del servicio en la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez – ACOMIPOMALER.
- Determinar el costo-beneficio que trae la propuesta de implementación del método Kaizen en la línea de pescado y mariscos de la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez – ACOMIPOMALER.

## VIII. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

### 8.1 Etapa N° 1: Diagnóstico situacional actual

#### 8.1.1 Actividad N° 1: Elaborar el diagrama de Ishikawa

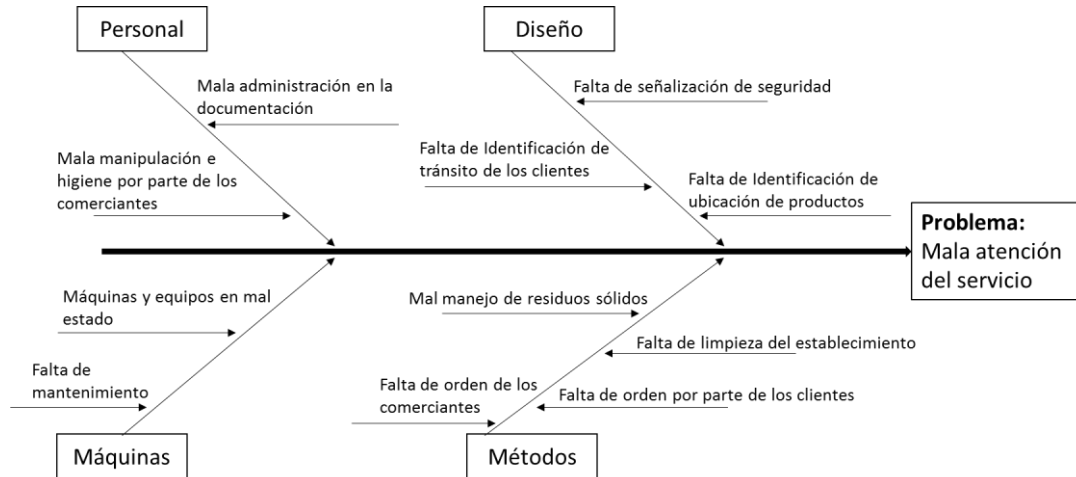


Gráfico 7. Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

El problema principal que tiene la empresa es la mala atención del servicio que perciben los clientes, ocasionada por distintas causas como es en su conjunto de motivos del personal como: mala administración en la documentación por parte del área administrativa, mala manipulación e higiene por parte de los comerciantes; en el diseño: falta de señalización de seguridad, falta de identificación de tránsito de los clientes, falta de identificación de ubicación de los productos; máquinas: máquinas y equipos en mal estado, falta de mantenimiento; y métodos: mal manejo de residuos sólidos, falta de limpieza del establecimiento, falta de orden de los comerciantes y falta de orden por parte de los clientes.

### 8.1.2 Actividad N° 2: Elaborar el diagrama de Pareto

Tabla 4. Tabla de Pareto

Problema: mala atención del servicio			
Causas del Problema	Frecuencia de ocurrencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mala manipulación e higiene por parte de los comerciantes	28	25.5%	25.5%
Falta de orden de los comerciantes	20	18.2%	43.6%
Mal manejo de residuos sólidos	15	13.6%	57.3%
Mala administración en la documentación	15	13.6%	70.9%
Falta de limpieza del establecimiento	12	10.9%	81.8%
Falta de orden por parte de los clientes	8	7.3%	89.1%
Falta de señalización de seguridad	8	7.3%	96.4%
Máquinas y equipos en mal estado	4	3.6%	100.0%
<b>Total</b>	<b>110</b>		

Fuente: Elaboración propia

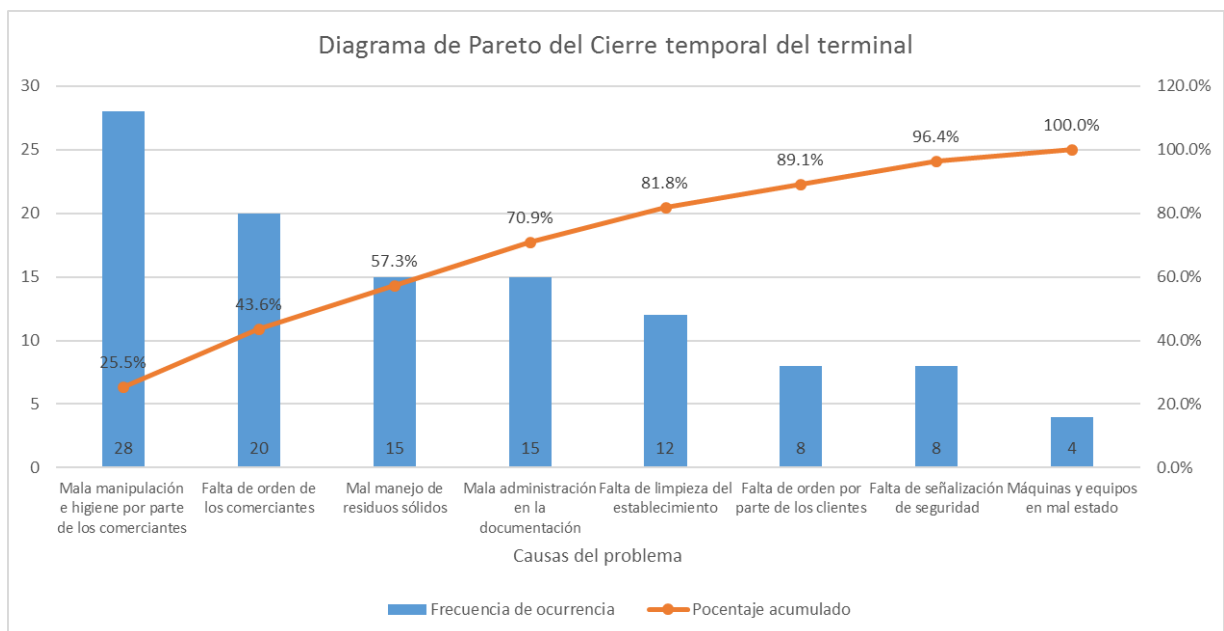


Gráfico 8. Diagrama de Pareto

Fuente: Tabla 1. Tabla de Pareto.

Elaboración propia

El problema principal es la mala atención del servicio que se da en ACOMIPOMALER, como se observa en el diagrama la mala manipulación e

higiene por parte de los comerciantes se presenta de manera contundente y con más frecuencia, las que también se dan con más frecuencia son: la falta de orden de los comerciantes, mal manejo de residuos sólidos y mala administración en la documentación; también se presentan otras causas pero con menor frecuencia, las cuales son: falta de limpieza del establecimiento, falta de orden por parte de los clientes, falta de señalización de seguridad; y, por último, aunque se presenta con menor frecuencia es el mal estado de máquinas y equipos.

**8.1.3 Actividad N° 3: Elaborar el diagrama de operación de procesos**

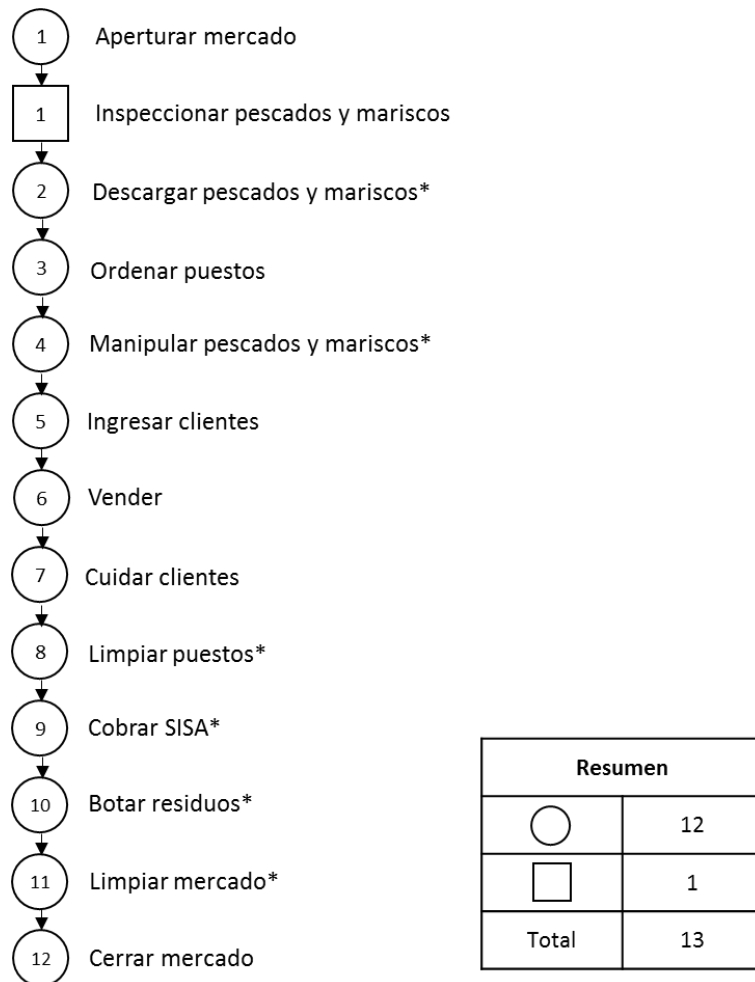




Gráfico 9. Diagrama de operación de procesos (DOP)

Elaboración propia

Se observa y analiza que el servicio ofrecido en la empresa a lo largo de su proceso tiene varias dificultades (\*) en ciertas actividades, las cuales hacen que

	<b>ANEXO</b> <b>INFORME DE ELABORACIÓN DE PROPUESTA</b>	<b>Doc. No. FORM-PTX-001-2021</b>	
		<b>Rev. 0</b>	<b>Fecha</b> <b>21/06/2021</b>
		<b>Página 54 de 104</b>	
		<b>Piura - Perú</b>	

no se de una atención del servicio adecuado y además resalta que no hay suficientes actividades de control o seguimiento con respecto a la manipulación de los recursos hidrobiológicos y del establecimiento; por lo tanto, es que se desarrolló una propuesta de mejora describiendo y especificando a detalla las actividades y tomas de decisiones que necesita desarrollar la empresa, para brindar un buen servicio y poder reducir o eliminar las dificultades que presenta.

	<b>ANEXO</b> <b>INFORME DE ELABORACIÓN DE PROPUESTA</b>	<b>Doc. No. FORM-PTX-001-2021</b>	
		<b>Rev. 0</b>	<b>Fecha</b> <b>21/06/2021</b>
		<b>Página 55 de 104</b>	
		<b>Piura - Perú</b>	


### 8.1.4 Actividad N° 4: Elaborar el diagrama de actividades del proceso (DAP)

Diagrama de actividades del proceso					Fecha: 17/04/2021 Hoja Nro 1 de 1						
Actividad: Servicio brindado en el área o línea de pescados y mariscos de ACOMIPOMALER				RESUMEN							
Departamento: Administración				Actividad	Actual	Propuesta	Economía				
Operario: Representante legal				Operación ○	12						
Método: <input checked="" type="checkbox"/> Actual <input type="checkbox"/> Propuesta				Inspección □	1						
Tipo: <input checked="" type="checkbox"/> Operario <input type="checkbox"/> Material <input type="checkbox"/> Equipo				Transporte ⇄							
Elaborado: Llacsahuanga Culquicondor, Dalita				Espera D							
				Almacenamiento ▽							
				Operación/Inspección □							
				Operación/Transporte ⊕							
				Cantidad (unid.)	13						
				Distancia (m.)							
				Tiempo (min.)	980						
Descripción	Cantidad (unid.)	Distancia (m.)	Tiempo (min.)	Símbolos						Observaciones	
				○	□	⇄	D	▽	□		⊕
Aperturar mercado	1		15	●							
Inspeccionar pescados y mariscos	1		30		●						
Descargar pescados y mariscos	1		30	●							No se realiza correctamente
Ordenar puestos	1		30	●							
Manipular pescados y mariscos	1		30	●							Mala manipulación
Ingresar clientes	1		600	●							
Vender	1			●							
Cuidar clientes	1			●							
Limpiar puestos	1		30	●							No se limpian bien
Cobrar SISA	1		30	●							Todos los comerciantes no pagan
Botar desperdicios	1		45	●							No se realiza correctamente
Limpiar mercado	1		120	●							Hay 2 personas que hacen limpieza, pero solo 1 se dedica al área de pescados y mariscos
Cerrar mercado	1		20	●							
<b>Total:</b>	<b>13</b>		<b>980</b>								

Gráfico 10. Diagrama de actividades del proceso (DAP)

Elaboración propia

De acuerdo a los datos obtenidos en el diagnóstico la empresa presenta unas actividades en referencia al proceso de atención del servicio, notándose la sencillez y falencia de algunas de ellas (descargar pescados y mariscos,


	<b>ANEXO</b>  <b>INFORME DE ELABORACIÓN DE PROPUESTA</b>	<b>Doc. No. FORM-PTX-001-2021</b>	
		<b>Rev. 0</b>	<b>Fecha</b> <b>21/06/2021</b>
		<b>Página 56 de 104</b>	
		<b>Piura - Perú</b>	

manipular pescados y mariscos, limpiar puestos, cobrar SISA, botar residuos, limpiar mercado), llegando hacer las principales causas del problema. Además, se obtuvo que el tiempo total desde la apertura hasta el cierre del mercado es aproximadamente 980 minutos o más de 16 horas al día, aconsejando que pueden tomarse un tiempo para complementar o mejorar algunas actividades con el objetivo de mejorar el servicio y haciendo un trabajo eficiente.

Además, también se llegó a obtener la siguiente información:

- La empresa cuenta con un área aproximada de 6 249 metros cuadrados en el cual se encuentran 374 puestos distribuidos a 355 socios, habiendo algunos socios que cuentan con 2 puestos.
- Solamente tienen 2 trabajadores que se encargan de hacer la limpieza uno exclusivamente para el área de pescados y mariscos y otro para el área de verduras, realizando dicha actividad de manera diaria en el turno de la tarde.
- Cada dueño o encargado del puesto se encarga de recolectar las vísceras de pescado y vendérselas a un señor que no pertenece a la institución, él lleva estos productos o desechos a una planta para que sean procesados como harina de pescado.
- No se realiza mantenimiento preventivo en los puestos y si se tiene que dar lo realizan los mismos dueños del local cuando ellos lo vean necesario, observándose que hay muchas mesas, utensilio, refrigeradoras, entre otros en mal estado.
- La mayoría de socios alquilan sus puestos y estas personas que alquilan no pagan el tributo de limpieza y cuidado que sugiere la empresa (SISA), teniendo dificultades para el pago de los trabajadores que realizan dichos servicios.
- Los días que más venden son martes, jueves, viernes y sábado, siendo solo 4 días a la semana, llegando aproximadamente a 1000 clientes.




	<b>ANEXO</b>  <b>INFORME DE ELABORACIÓN DE PROPUESTA</b>	<b>Doc. No. FORM-PTX-001-2021</b>	
		<b>Rev. 0</b>	<b>Fecha</b> <b>21/06/2021</b>
		<b>Página 57 de 104</b>	
		<b>Piura - Perú</b>	

- No están satisfechos con la distribución del puesto llevando a un desorden y aglomeración de gente y ahora con el tema de la pandemia perjudica más en la atención del servicio.
- No presenta documentación ordenada, menos un mapeo de procesos.
- El establecimiento en general no presenta las condiciones adecuadas de inocuidad para adecuada manipulación de alimentos, pudiendo darse contaminación cruzada.
- No presenta un adecuado un sistema de alcantarillado, llevando a que se acumule el agua y la salmuera, dando una mala percepción al cliente sobre la limpieza, el orden y el manejo de los residuos.

## **8.2 Etapa N° 2: Seleccionar los aspectos más relevantes de la metodología Kaizen.**

Se llegó a determinar que, la metodología Kaizen es una herramienta bien planteada con el enfoque de mejora continua de calidad basado en las 5S por sus siglas en japonés, las cuales significan: Seiri – Seleccionar (se identificó y seleccionó todos los bienes, utensilios y materiales necesarios para la manipulación y se separó todos los elementos o desprecios que no son útiles, para aprovechar a lo máximo el espacio de cada puesto), Seiton – Organizar (se ordenó de una adecuada todos los bienes, utensilios y materiales, clasificándolo de acuerdo a su uso), Seiso – Limpiar (se propuso la eliminación de la suciedad, polvo u otro agente contaminante que perjudique al producto, a través del uso de manera constante de productos y utensilios de limpieza), Seiketsu – Estandarizar (se recomienda capacitar y entrenar a los comerciantes en las normas y reglamentos propuestos por la empresa para mantener la limpieza y el orden de cada puesto) y Shtisuke – Autodisciplina (inculcar al comerciante para que este método se vuelva un hábito y cultura dentro de la empresa); es orientada hacia el cliente, con el fin de satisfacerlo, es importante hacer mejoras, porque una mejora que no aumente la satisfacción del cliente no tiene importancia absoluta, y se debe de concernir a todos los trabajadores, tendiendo a modificar la cultura de la organización del mercado, buscando el compromiso y lealtad del adecuado cambio de cada uno de ellos; por ende, su

	<b>ANEXO</b>  <b>INFORME DE ELABORACIÓN DE PROPUESTA</b>	<b>Doc. No. FORM-PTX-001-2021</b>	
		<b>Rev. 0</b>	<b>Fecha</b> <b>21/06/2021</b>
		<b>Página 58 de 104</b>	
		<b>Piura - Perú</b>	

implementación busca realizar lo siguiente: Mejorar y fomentar la comunicación, fomentar el orden y fomentar el trabajo en equipo, promoviendo la participación y la proactividad de todos los comerciantes.

### **8.3 Etapa N° 3: Sustentar los cambios que se propondrán de acuerdo a la metodología.**

De acuerdo a los datos obtenidos y analizados en el desarrollo del diagnóstico que se tomó de la empresa ACOMIPOMALER y con referencia a los aspectos más relevantes de la metodología Kaizen se elaboró la propuesta para mejorar el área Comercial de la línea de pescado y mariscos, con el cual se busca llegar a elevar el nivel de atención del servicio. Se propone lo siguiente:

#### **8.3.1 Actividad N° 1: Actividades en previas**

Primero se debe de socializar la idea de la metodología Kaizen con todos los miembros de la directiva, socios y comerciantes, aclarándoles que es una metodología que busca la mejora continua en todos los procesos de la empresa y es utilizada por un gran número de ellas, llegando a obtener resultados positivos en lo que se propongan.

Luego se debe de formar una comisión, que tengan las habilidades de trabajar en equipo, una buena comunicación asertiva, con gran espíritu colaborador orientados a guiar y apoyar a todos los participantes en lo que se disponga.


Establecer reglas y normas de conducta y convivencia para todos los comerciantes, socios y directivos de la empresa.

Establecer un cronograma de pagos para poder solventar a tiempo con los gastos de mantenimiento y limpieza de la empresa.

#### **8.3.2 Actividad N° 2: Definir los cambios en cada actividad de las 5S**

Para la implementación del método Kaizen en cada una de las etapas se realizará el proceso de las 5S, como se menciona a continuación:


Seleccionar (Seiri): Identificar y seleccionar todos los bienes, utensilios y materiales necesarios y que estén en buenas condiciones para su manipulación,

	<b>ANEXO</b>  <b>INFORME DE ELABORACIÓN DE PROPUESTA</b>	<b>Doc. No. FORM-PTX-001-2021</b>	
		<b>Rev. 0</b>	<b>Fecha</b> <b>21/06/2021</b>
		<b>Página 59 de 104</b>	
		<b>Piura - Perú</b>	

por ejemplo, los cuchillos deben de ser de acero inoxidable, tabla de picar de polipropileno con un espesor de 8mm, depósitos de plástico en óptimas condiciones, también seleccionar los pescados y mariscos que estén en buena calidad y cumplan con los tamaños y características requeridas para su comercialización. Luego separar todos los elementos o que no son útiles para botar los desperdicios y poder aprovechar a lo máximo el espacio de cada puesto. Estas actividades deben de realizarlo todos los comerciantes, con el continuo asesoramiento y seguimiento de la comisión organizadora. Se utiliza su respectiva ficha (Anexo 8)

Organizar (Seiton): En este punto se debe de ordenar de manera adecuada todos los bienes, utensilios y materiales de los puestos comerciales, clasificando los utensilios y materiales de acuerdo a su uso, ordenar los pescados y mariscos de acuerdo al tipo de especie, tamaño y presentación siempre con el contacto del hielo para mantener la calidad en un tiempo más prologando para su venta diaria. También se deben de ordenar la documentación de acuerdo a las consideraciones que se tomen pertinentes, ordenar todos los ambientes y cosas que se encuentren en la empresa. Estas actividades deben de realizarlo todos los comerciantes, con el continuo asesoramiento y seguimiento de la comisión organizadora. Se utiliza su respectiva ficha (Anexo 9)

Limpiar (Seiso): Se debe de eliminar la suciedad, polvo u otro agente contaminante que se encuentra en todas las partes de los puestos, lavar adecuadamente las bandejas, depósitos, cuchillos, los pescados y mariscos, los pasillos de desplazamiento de los comerciantes y clientes, identificar y eliminar insectos o roedores que se encuentren en la empresa; la limpieza se debe de realizar con los utensilios y productos respectivos de limpieza, que tengan la propiedad de desinfección y eliminación de bacterias, virus, esporas e insectos. Se recomienda que la limpieza debe de ser contaste y de manera parcial durante el periodo de ventas y en general antes y al término de la faena de trabajo (en este punto se debe de contar con 2 o 3 personas que hagan limpieza). Se utiliza su respectiva ficha (Anexo 10)

	<b>ANEXO</b> <b>INFORME DE ELABORACIÓN DE PROPUESTA</b>	<b>Doc. No. FORM-PTX-001-2021</b>	
		<b>Rev. 0</b>	<b>Fecha</b> <b>21/06/2021</b>
		<b>Página 60 de 104</b>	
		<b>Piura - Perú</b>	

Estandarizar (Seiketsu): En este punto se refiere que la empresa debe de realizar capacitaciones teóricas y prácticas a través de talleres dirigido a los a los comerciantes y socios en temas sobre el cuidado, manipulación, importancia y manejo de sus productos y sobre la atención al cliente, la comisión debe de realizar y dar a entender las políticas, normas y reglamentos de convivencia, cuidado del medio ambiente, de atención al cliente y seguridad y salud en el trabajo; y además de respetar el cronograma de paga del SISA, para solventar los gastos de limpieza y mantenimiento. Se utiliza su respectiva ficha (Anexo 11)

Autodisciplina (Shtisuke): En este último punto se debe de inculcar y motivar al comerciante y socios para que este método se vuelva un hábito y cultura dentro de la empresa, con el enfoque de la mejora continua. Se utiliza su respectiva ficha (Anexo 12)


### 8.3.3 Actividad N° 3: Elaborar ficha de control e inspección

Para poder realizar el control y la inspección a lo largo de todo el proceso se utilizará el siguiente formato:

**Tabla 5. Ficha de control e inspección**

<b>Ficha de control e inspección</b>					
				Fecha:	
<b>Inicio de la actividad:</b>					
Puesto:	N°	Hora de inicio de actividades:			
Comerciante:					
El puesto se presenta limpio antes de la apertura		Si (    )	No (    )		
El puesto se presenta ordenado antes de la apertura		Si (    )	No (    )		
Productos	Especies	Cantidad	Presentación	Observaciones*	
Pescados					

Mariscos			
*Colocar en las condiciones que llega el producto			
<b>Durante la actividad de comercialización:</b>			
Hora de inspección:			
El puesto se mantiene limpio	Si (    )	No (    )	
El puesto se mantiene ordenado	Si (    )	No (    )	
Se está separando los desperdicios	Si (    )	No (    )	
Los pescados se mantiene en buenas condiciones	Si (    )	No (    )**	
Los mariscos se mantiene en buenas condiciones	Si (    )	No (    )**	
**Describir en qué condiciones se encuentran:			
<b>Fin de la actividad:</b>			
Hora de finalización:			
El puesto quedó limpio	Si (    )	No (    )	
El puesto quedó ordenado	Si (    )	No (    )	
Se separaron los desperdicios	Si (    )	No (    )	
Los desperdicios se encuentran debidamente sellados	Si (    )	No (    )	
Los pescados sobrantes están en buenas condiciones	Si (    )	No (    )***	
Los mariscos sobrantes están en buenas condiciones	Si (    )	No (    )***	
***Describir en qué condiciones se encuentran:			

	<b>ANEXO</b>  <b>INFORME DE ELABORACIÓN DE PROPUESTA</b>	<b>Doc. No. FORM-PTX-001-2021</b>	
		<b>Rev. 0</b>	<b>Fecha</b> <b>21/06/2021</b>
		<b>Página 62 de 104</b>	
		<b>Piura - Perú</b>	

Firma del comerciante:		Firma del inspector:	
---------------------------	--	-------------------------	--

Fuente: Elabora propia

El proceso con en el área comercial de pescados y mariscos sería la siguiente:


### 8.3.4 Actividad N° 4: Elaborar la propuesta de Diagrama de operación de procesos (DOP).



Resumen	
○	17
□	3
◻	1
Total	21

Gráfico 11. Propuesta de Diagrama de operación de procesos (DOP).

Fuente: Elaboración propia

	<b>ANEXO</b>		<b>Doc. No. FORM-PTX-001-2021</b>	
	<b>INFORME DE ELABORACIÓN DE PROPUESTA</b>		<b>Rev. 0</b>	<b>Fecha 21/06/2021</b>
	<b>Página 64 de 104</b>			
	<b>Piura - Perú</b>			


### 8.3.5 Actividad N° 5: Elaborar propuesta de diagrama de actividades de procesos (DAP)

Diagrama de actividades del proceso					Fecha: 10/06/2021 Hoja Nro 1 de 1				
Actividad: Servicio brindado en el área o línea de pescado y mariscos de ACOMI POMALER				RESUMEN					
Departamento: Administración				Actividad	Actual	Propuesta	Economía		
Operario: Representante legal				Operación <input type="radio"/>	17				
Método: <input type="checkbox"/> Actual <input checked="" type="checkbox"/> Propuesta				Inspección <input type="checkbox"/>	3				
Tipo: <input checked="" type="checkbox"/> Operario <input type="checkbox"/> Material <input type="checkbox"/> Equipo				Transporte <input type="checkbox"/>					
Elaborado: Llacsahuanga Culquicondor, Dalita				Espera <input type="checkbox"/>					
				Almacenamiento <input type="checkbox"/>					
				Operación/Inspección <input type="checkbox"/>	1				
				Operación/Transporte <input type="checkbox"/>					
				Cantidad (unid.)	21				
				Distancia (m.)					
				Tiempo (min.)	1090				
Descripción	Cantidad (unid.)	Distancia (m.)	Tiempo (min.)	Símbolos				Observaciones	
				<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Limpiar mercado	1		45	<input checked="" type="radio"/>					
Inspeccionar limpieza y orden	1		30		<input checked="" type="checkbox"/>				La inspección lo realizara la comisión
Aperturar mercado	1		10	<input checked="" type="radio"/>					
Inspeccionar y seleccionar pescados y mariscos	1		45					<input checked="" type="checkbox"/>	La inspección lo realizara la comisión
Descargar pescados y mariscos	1		30	<input checked="" type="radio"/>					
Lavar pescados y mariscos	1		30	<input checked="" type="radio"/>					
Inspeccionar puestos	1		20		<input checked="" type="checkbox"/>				La inspección lo realizara la comisión
Ordenar productos	1		20	<input checked="" type="radio"/>					
Manipular pescados y mariscos	1		600	<input checked="" type="radio"/>					
Mantener en hielo	1			<input checked="" type="radio"/>					
Ingresar clientes	1			<input checked="" type="radio"/>					
Vender	1			<input checked="" type="radio"/>					
Cuidar clientes	1			<input checked="" type="radio"/>					
Seleccionar productos	1		30	<input checked="" type="radio"/>					
Limpiar y ordenar puestos	1		30	<input checked="" type="radio"/>					
Cobrar SISA	1		30	<input checked="" type="radio"/>					
Conservar productos	1		20	<input checked="" type="radio"/>					Los pescados y mariscos sobrantes se conservaran en las congeladoras industriales
Botar residuos	1		30	<input checked="" type="radio"/>					
Limpiar mercado	1		90	<input checked="" type="radio"/>					
Inspeccionar mercado	1		20		<input checked="" type="checkbox"/>				La inspección lo realizara la comisión
Cerrar mercado	1		10	<input checked="" type="radio"/>					
<b>Total:</b>	<b>21</b>		<b>1090</b>						

Gráfico 12. Propuesta de Diagrama de actividades de procesos (DAP)

Fuente: elaboración propia



	<b>ANEXO</b>  <b>INFORME DE ELABORACIÓN DE PROPUESTA</b>	<b>Doc. No. FORM-PTX-001-2021</b>	
		<b>Rev. 0</b>	<b>Fecha</b> <b>21/06/2021</b>
		<b>Página 65 de 104</b>	
		<b>Piura - Perú</b>	

Como se puede observar en los diagramas DAP y DOP se incorporan las actividades de selección, orden limpieza e inspección para obtener y mantener un producto de calidad a lo largo de todo su proceso a través del uso de la metodología Kaizen y sus 5S, además de poder conservar aquellos que no se vendieron en el día en los congeladores industriales para poder comercializarlos al otro día


#### **8.4 Etapa N° 4: Determinar el beneficio-costo que trae la propuesta.**

Para la implementación de la metodología Kaizen la empresa ACOMIPOMALER debería de realizar los siguientes costos:

- Compra de materiales y útiles de limpieza
- Compra de archivadores y estantes para ordenar documentación
- Adquisición de depósitos y bolsas de basura
- Pago para personal de mantenimiento y limpieza de la empresa
- Adquisición de materiales y utensilios de acero inoxidable
- Implementación de equipos de protección personal (mandiles, guantes, toca y tapaboca)
- Capacitaciones para los comerciantes enfocado en atención al servicio, técnicas de buenas prácticas de manipulación, cuidado del medio ambiente, técnicas de orden y limpieza.

La metodología Kaizen trae un sin número de beneficios, principalmente en mejorar la atención del servicio, además de:

- Reducir inventarios, productos en proceso y terminados.
- Reducir las fallas de los equipos y herramientas.
- Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes o consumidores.
- Manejar adecuadamente el orden y la limpieza.
- Mejorar la motivación de los comerciantes y socios.
- Incrementar el nivel de productividad.
- Mejorar el servicio y producto ofrecido.

	<b>ANEXO</b> <b>INFORME DE ELABORACIÓN DE PROPUESTA</b>	<b>Doc. No. FORM-PTX-001-2021</b>	
		<b>Rev. 0</b>	<b>Fecha</b> <b>21/06/2021</b>
		<b>Página 66 de 104</b>	
		<b>Piura - Perú</b>	

- Mantener la calidad de los pescados y mariscos a lo largo del proceso de comercialización para su adecuado consumo.
- Y como ventaja estratégica en relación a los competidores, sumando de manera continua mejoras en los procesos, productos y servicios.


Los pescados y mariscos sobrantes del día para que no se desperdicien se recomienda invertir en 3 congeladores industriales, para mantenerlos en buena calidad y se puedan comercializar al otro día.

Características de los congeladores industriales a invertir:

- Congelador industrial del modelo AF-16003FC
- Acero inoxidable
- Capacidad de 1500 litros
- Refrigerante R290.
- Compresor de alto performance.
- 9 repisas de acero plastificado.
- Ancho: 180cm x Fondo: 73cm x Alto 182cm
- Termostato electrónico de temperatura congela: máximo -22°C.
- Chapa con llave.
- Puertas con auto cierre.
- Ruedas con freno.
- Precio unitario de S/ 11,699.00

Proyección promedio del valor de los pescados y mariscos conservados en las congeladoras:

- Costo de pescado: S/ 5.00
- Costo de mariscos: S/ 3.00
- Promedio de Kg pescado: 150 kg/semana
- Promedio de Kg mariscos: 150 kg/semana
- Semanas al año: 48 semanas
- Total de ingresos: S/ 57,600.00

	<b>ANEXO</b>  <b>INFORME DE ELABORACIÓN DE PROPUESTA</b>	<b>Doc. No. FORM-PTX-001-2021</b>	
		<b>Rev. 0</b>	<b>Fecha</b> <b>21/06/2021</b>
		<b>Página 67 de 104</b>	
		<b>Piura - Perú</b>	

El beneficio-costo en la inversión de las 3 congeladoras industriales sería:

- Beneficio: S/ 57,600.00
- Costo: S/ 11,699.00 x 3 = S/ 35,097.00


$$B/C = \frac{57,600}{35,097} = 1.64$$

El beneficio-costo sería de 1.64, recuperando el dinero invertido a corto plazo, eso quiere decir que es viable y factible de ejecutarse.

### **8.5 Etapa N° 5: Cronograma propuesta**

Se describen las actividades que se propone ejecutar para una adecuada implementación del método Kaizen en la empresa.

1. Aprobación de la propuesta por la Gerencia general: Esta actividad comprende la presentación al Gerente de los objetivos y el informe de elaboración de la propuesta.
2. Coordinación con Jefe comercial: Una vez aprobada la propuesta, se coordina las facilidades, el personal requerido y las actividades que realizará el personal.
3. Conformación de comisión: se formará una comisión de 5 integrantes para el desarrollo del seguimiento y control de la metodología.
4. Asignación de tareas: Se asignan tareas al personal que llevará a cabo la propuesta.
5. Comunicación de la metodología: se reunirá con todos los comerciantes y socios para informales sobre que se trata la metodología Kaizen y los beneficios que tiene su implementación.
6. Recolección de información: Esta actividad consiste en tomar los datos sobre el desarrollo del proceso de comercialización.
7. Mejoramiento de los procesos: se establecen mejoras en los procesos que se llevan a cabo en el proceso de comercialización.

	<b>ANEXO</b> <b>INFORME DE ELABORACIÓN DE PROPUESTA</b>	<b>Doc. No. FORM-PTX-001-2021</b>	
		<b>Rev. 0</b>	<b>Fecha</b> <b>21/06/2021</b>
		<b>Página 68 de 104</b>	
		<b>Piura - Perú</b>	

8. Aplicación de las 3 primeras S: se realizará la inducción y aplicación de las 3 primeros S (Selección, orden y limpieza)
9. Presentación de avance a Gerencia general: Presentación de un avance preliminar mediante informe con evidencias fotográficas.
10. Dar las recomendaciones respectivas: dirigirse a los comerciantes y brindarle las recomendaciones sobre mejorar en las actividades de las 3 primeras S.
11. Aplicación de la 4ta y 5ta S: Poco a poco ir induciendo a los comerciantes en la etapa de estandarizar y autodisciplina en los procesos de comercialización.
12. Presentación de mejoras a Gerencia: Presentación del informe final (actividad preliminar) con los resultados obtenidos.


	<b>ANEXO</b> <b>INFORME DE ELABORACIÓN DE PROPUESTA</b>				<b>Doc. No. FORM-PTX-001-2021</b>			
					<b>Rev. 0</b>		<b>Fecha</b> <b>21/06/2021</b>	
					<b>Página 69 de 104</b>			
					<b>Piura - Perú</b>			

Tabla 6. Propuesta de cronograma de actividades

Actividades	Tiempo (meses)																			
	Ago-2021				Sep-2021				Oct-2021				Nov-2021				Dic-2021			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Aprobación de la propuesta por la Gerencia general	■																			
Coordinación con Jefe comercial		■																		
Conformación de comisión			■																	
Asignación de tareas			■	■																
Comunicación de la metodología				■	■															
Recolección de información						■	■													
Mejoramiento de los procesos								■	■											
Aplicación de las 3 primeras S										■	■	■	■							
Presentación de avance a Gerencia general														■						
Dar las recomendaciones respectivas															■	■				
Aplicación de la 4ta y 5ta S																■	■	■	■	
Presentación de mejoras a Gerencia																				■

Fuente: elaboración propia

### Anexo N° 3.

#### Anexo 3.1 Ficha de Selección (Seiri)

Ficha de Selección (Seiri)				
			Día:	
Puesto	N°	Hora:		
Comerciante:				
<b>Utensilios y productos seleccionados en buenas condiciones</b>				
Utensilios y productos	En buenas condiciones	Malas condiciones	Total	
1.				
2.				
3.				
.				
.				
.				
Firma del comerciante:				Firma del inspector:

Fuente: elaboración propia

#### Anexo N° 3.2. Ficha de Orden (Seiton)

Ficha de Orden (Seiton)				
			Día:	
Puesto	N°	Hora:		
Comerciante:				
<b>Área ordenada</b>				
Ítems	Si	No		
Los utensilios se encuentran ordenados				
Los pescados se encuentran ordenados				
Los mariscos se encuentran ordenados				
El hielo se encuentra ordenado				
Las bandejas están ordenadas				
El puesto en general se encuentra ordenado				
Firma del comerciante:				Firma del inspector:

Fuente: elaboración propia

**Anexo N° 3.3 Ficha de Limpieza (Seiso)**

<b>Ficha de Limpieza (Seiso)</b>			
		Día:	
Puesto	N°	Hora:	
Comerciante:			
<b>Área limpia</b>			
Ítems		Si	No
Los utensilios se encuentran limpios y desinfectados			
Los pescados se encuentran limpios			
Los mariscos se encuentran limpios			
Las mesas están limpias y desinfectadas			
Las bandejas están limpias y desinfectadas			
El puesto en general se encuentra limpio y desinfectado			
Firma del comerciante:		Firma del inspector:	

Fuente: elaboración propia

**Anexo N° 3.4 Ficha de Estandarización (Seiketsu)**

<b>Ficha de Estandarización (Seiketsu)</b>			
		Día:	
Puesto	N°	Hora:	
Comerciante:			
<b>Sistema de estandarización</b>			
Ítems		Si	No
A tenido capacitaciones por parte de la empresa			
A tenido talleres por parte de la empresa			
Tiene conocimiento sobre las políticas de la empresa			
Tiene conocimiento sobre las normas de la empresa			
Tiene conocimiento sobre los reglamentos de convivencia de la empresa			
Paga a día su SISA			

Firma del comerciante:		Firma del inspector:	
------------------------	--	----------------------	--

Fuente: elaboración propia

**Anexo N° 3.5 Ficha de Autodisciplina (Shtisuke)**

<b>Ficha de Autodisciplina (Shtisuke)</b>			
		Día:	
Puesto	N°	Hora:	
Comerciante:			
<b>Sistema de estandarización</b>			
Ítems		Si	No
Realiza adecuadamente el paso de selección			
Realiza adecuadamente el paso de orden			
Realiza adecuadamente el paso de limpieza			
Realiza adecuadamente el paso de estandarización			
El método Kaizen le está trayendo beneficios			
A mejorado su atención del servicio después de la implementación			
Firma del comerciante:		Firma del inspector:	

Fuente: elaboración propia



**Anexo N° 3.6** *Ficha de Observación*

**Nota:** la presente ficha de observación se utilizará para recolectar información visual sobre las condiciones que presenta el establecimiento de la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez – ACOMIPOMALER; siendo importantes para el desarrollo del trabajo de investigación.

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Observación:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Observador:

---

### **Anexo N° 3.7 Cuestionario - Metodología Kaizen**

**Nota:** el presente cuestionario se utilizará para recolectar información sobre la variable Metodología Kaizen que presenta el establecimiento de la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez – ACOMIPOMALER; siendo importantes para el desarrollo del trabajo de investigación

**Indicaciones:** Marcar con una X en el paréntesis de cada pregunta y llenar donde corresponda

1. Tiempo en la empresa:

- 1 año ( )
- 2 años ( )
- 3 años ( )
- más de 3 años ( )

2. Tipo de producto que comercializa:

- Pescado ( )
- Mariscos ( )
- Moluscos ( )

3. Cantidad de bienes o elementos que posee en su puesto. \_\_\_\_\_

4. Cantidad de bienes o elementos necesarios o que utiliza: \_\_\_\_\_

5. Elementos ordenados: \_\_\_\_\_

6. Cuantas veces al mes repite la selección de sus bienes:

- 1 vez ( )

- 2 veces ( )
- 3 veces ( )
- 4 veces ( )
- Más de 4 veces ( ), cuanto \_\_\_\_\_

7. Cuantas veces al mes ordena de manera correcta todo su puesto:

- 1 vez ( )
- 2 veces ( )
- 3 veces ( )
- 4 veces ( )
- Más de 4 veces ( ), cuanto \_\_\_\_\_

8. Cuantas veces al mes limpia de manera correcta todo su puesto:

- 1 vez ( )
- 2 veces ( )
- 3 veces ( )
- 4 veces ( )
- Más de 4 veces ( ), cuanto \_\_\_\_\_

9. Cuantas veces al mes lo han sancionado por no cumplir las normas de orden, limpieza y aseo en su puesto

- 1 vez ( )
- 2 veces ( )
- 3 veces ( )
- 4 veces ( )
- Más de 4 veces ( ), cuanto \_\_\_\_\_

### **Anexo N° 3.8 Cuestionario – Atención del servicio**

**Nota:** el presente cuestionario se utilizará para recolectar información sobre la variable Atención del servicio que presenta el establecimiento de la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez – ACOMIPOMALER; siendo importantes para el desarrollo del trabajo de investigación

**Indicaciones:** Marcar con una X en el paréntesis de cada pregunta y llenar donde corresponda

1. Al día en promedio cuantos clientes llegan a su puesto: \_\_\_\_\_

2. De todos los que asisten cuantos vuelven a su puesto: \_\_\_\_\_

3. La empresa tiene planes estratégicos

Si (     )     )

No (     )     )

4. Si la respuesta 3 fue Si, cuantas estrategias tiene planificadas

1 estrategia

2 estrategias

3 estrategias

Más de 3 estrategias, cuantas: \_\_\_\_\_

5. ¿Cuantas estrategias están aplicadas?

1 estrategia

2 estrategias

3 estrategias

Más de 3 estrategias, cuantas: \_\_\_\_\_

6. ¿Cuántos trabajadores tiene en su puesto (incluido usted)?: \_\_\_\_\_

7. ¿Cuántos trabajadores de su puesto brinda un buen servicio (incluido usted) ¿:  
\_\_\_\_\_

8. La empresa tiene un sistema informático

Si ( )

No ( )

**Anexo N° 3.9** *Ficha de datos documentales*

**Nota:** la presente ficha se utilizará para obtener datos a través de los documentos que posee la Asociación de Comerciantes Minoristas Posesionarios del Mercado Antonio Leigh Rodríguez – ACOMIPOMALER; siendo importantes para el desarrollo del trabajo de investigación.

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del documento: \_\_\_\_\_

Autor del documento: \_\_\_\_\_

Páginas: \_\_\_\_\_

Principales datos:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Responsable de analizar y extraer los datos:

---

Anexo N° 3.10 Fotografías de las condiciones actuales del ACOMIPOMALER







## Anexo N° 4.

### Anexo 4.1 Constancias de validación

#### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Hugo Daniel García Juárez con DNI N° 41947380 Magister en Ingeniería Industrial con mención en Gerencia de Operaciones N°: CIP 110496, de profesión Ing. Industrial, desempeñándome como Docente Universitario en Universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento:

- Ficha de Observación
- Cuestionario - Metodología Kaizen
- Cuestionario – Atención del servicio
- Ficha de Datos Documentales

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

INDICADORES	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.Claridad					X
2.Objetividad					X
3.Actualidad				X	
4.Organización					X
5.Suficiencia					X
6.Intencionalidad					X
7.Consistencia					X
8.Coherencia					X
9.Metodología					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 01 días del mes de diciembre del dos mil veinte

Mgr: Hugo Daniel García Juárez

Firma:

DNI: 41947380

Especialidad: Ing. Industrial

E-mail: hgarcia@ucv.edu.pe



Hugo Daniel García Juárez  
INGENIERO INDUSTRIAL  
CIP 110496

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Diego Salvador Lachira Estrada con DNI N° 45063280 Magíster en Administración, con mención en Gerencia Empresarial N°: CIP 155585, de profesión Ing. Pesquero, desempeñándome como Docente Universitario en Universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento:

- Ficha de Observación
- Cuestionario - Metodología Kaizen
- Cuestionario – Atención del servicio
- Ficha de Datos Documentales

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

INDICADORES	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia					X
8. Coherencia					X
9. Metodología					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 01 días del mes de diciembre del dos mil veinte

Mgr: Diego Salvador Lachira Estrada

Firma:

DNI: 45063280

Especialidad: Ing. Pesquero

E-mail: diego.lachira23@gmail.com



DIEGO SALVADOR LACHIRA ESTRADA  
INGENIERO PESQUERO  
Reg. CIP N° 155585

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo José Lachira Coveñas con DNI N° 02883821 Doctor en Ciencias Ambientales N°: CIP 23252, de profesión Ing. Pesquero, desempeñándome como Docente Asociado en la Universidad Nacional de Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento:

- Ficha de Observación
- Cuestionario - Metodología Kaizen
- Cuestionario – Atención del servicio
- Ficha de Datos Documentales

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

INDICADORES	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia					X
8. Coherencia					X
9. Metodología					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 01 días del mes de diciembre del dos mil veinte

Dr. José Lachira Coveñas

Firma:

DNI: 02883821

Especialidad: Ing. Pesquero

E-mail: jlachirac@hotmail.com



## Anexo N° 4.2. Juicios de expertos

**“PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA KAIZEN PARA ELEVAR EL NIVEL DE ATENCIÓN DEL SERVICIO EN LA LÍNEA DE PESCADO Y MARISCOS EN LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS POSESIONARIOS DEL MERCADO ANTONIO LEIGH RODRÍGUEZ – ACOMIPOMALER - PIURA, 2021”**

### FICHA DE EVALUACIÓN DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Bueno 41 - 60				Muy Bueno 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACIÓN																						
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																		90			
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																		90			
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.																80					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.																		90			
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																		90			
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las																		90			

	dimensiones del tema de la investigación.																				
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.																		90		
8. Coherencia	Existe relación entre las variables e indicadores.																		90		
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación.																		90		

**INSTRUCCIONES:** Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 01 de diciembre de 2020 <b>Mgtr.:</b> Hugo Daniel García Juárez DNI: 41947380 Teléfono: 942132486 E-mail: hgarcia@ucv.edu.pe	
---	---


**“PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA KAIZEN PARA ELEVAR EL NIVEL DE ATENCIÓN DEL SERVICIO EN LA LÍNEA DE PESCADO Y MARISCOS EN LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS POSESIONARIOS DEL MERCADO ANTONIO LEIGH RODRIGUEZ – ACOMIPOMALER - PIURA, 2021”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO - METODOLOGÍA KAIZEN**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Bueno 41 - 60					Muy Bueno 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	100					
ASPECTOS DE VALIDACIÓN		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100						
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																		90								
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																		90								
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.																80										
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.																		90								
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																		90								
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las																		90								

	dimensiones del tema de la investigación.																					
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.																		90			
8. Coherencia	Existe relación entre las variables e indicadores.																		90			
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación.																		90			

**INSTRUCCIONES:** Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 01 de diciembre de 2020 Mgr. : Hugo Daniel García Juárez DNI: 41947380 Teléfono: 942132486 E-mail: hgarcia@ucv.edu.pe	
--	---

**"PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA KAIZEN PARA ELEVAR EL NIVEL DE ATENCIÓN DEL SERVICIO EN LA LÍNEA DE PESCADO Y MARISCOS EN LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS POSESIONARIOS DEL MERCADO ANTONIO LEIGH RODRÍGUEZ – ACOMIPOMALER - PIURA, 2021"**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO – ATENCIÓN DEL SERVICIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Bueno 41 - 60					Muy Bueno 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96						
ASPECTOS DE VALIDACIÓN		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100						
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																		90								
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																			90							
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.																80										
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.																			90							
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			90							
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las																			90							

	dimensiones del tema de la investigación.																						
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.																			90			
8. Coherencia	Existe relación entre las variables e indicadores.																			90			
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación.																			90			

**INSTRUCCIONES:** Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 01 de diciembre de 2020  
**Mgtr.:** Hugo Daniel García Juárez  
 DNI: 41947380  
 Teléfono: 942132486  
 E-mail: hgarcia@ucv.edu.pe



**“PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA KAIZEN PARA ELEVAR EL NIVEL DE ATENCIÓN DEL SERVICIO EN LA LÍNEA DE PESCADO Y MARISCOS EN LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS POSESIONARIOS DEL MERCADO ANTONIO LEIGH RODRÍGUEZ – ACOMIPOMALER - PIURA, 2021”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DE LA FICHA DE DATOS DOCUMENTALES**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Bueno 41 - 60				Muy Bueno 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100	
ASPECTOS DE VALIDACIÓN																						
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																				90	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																					90
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.																	80				
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.																					90
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																					90
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las																					90

	dimensiones del tema de la investigación.																					
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.																					90
8. Coherencia	Existe relación entre las variables e indicadores.																					90
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación.																					90

**INSTRUCCIONES:** Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 01 de diciembre de 2020 M <sup>g</sup> st. Hugo Daniel García Juárez DNI: 41947380 Teléfono: 942132486 E-mail: hgarcia@ucv.edu.pe	
--	---


**“PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA KAIZEN PARA ELEVAR EL NIVEL DE ATENCIÓN DEL SERVICIO EN LA LÍNEA DE PESCADO Y MARISCOS EN LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS POSESIONARIOS DEL MERCADO ANTONIO LEIGH RODRIGUEZ – ACOMIPOMALER - PIURA, 2021”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Bueno 41 - 60					Muy Bueno 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES														
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100																				
ASPECTOS DE VALIDACIÓN																																									
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																			95																					
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																			95																					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.																			95																					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.																			95																					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																		80																						
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las																			95																					

	dimensiones del tema de la investigación.																				
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.																			95	
8. Coherencia	Existe relación entre las variables e indicadores.																			95	
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación.																			95	

**INSTRUCCIONES:** Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 01 de diciembre de 2020. <b>Mgr.:</b> Diego Salvador Lachira Estrada DNI: 45063280 Teléfono: 959508383 E-mail: diego.lachira23@hotmail.com	
---	--



**“PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA KAIZEN PARA ELEVAR EL NIVEL DE ATENCIÓN DEL SERVICIO EN LA LÍNEA DE PESCADO Y MARISCOS EN LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS POSESIONARIOS DEL MERCADO ANTONIO LEIGH RODRÍGUEZ – ACOMIPOMALER - PIURA, 2021”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO - METODOLOGÍA KAIZEN**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Bueno 41 - 60					Muy Bueno 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES														
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100																				
ASPECTOS DE VALIDACIÓN																																									
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																			95																					
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																			95																					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.																			95																					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.																			95																					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																		80																						
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las																			95																					

	dimensiones del tema de la investigación.																				
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.																			95	
8. Coherencia	Existe relación entre las variables e indicadores.																			95	
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación.																			95	

**INSTRUCCIONES:** Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 01 de diciembre de 2020.  
**Metr.:** Diego Salvador Lachira Estrada  
 DNI: 45063280  
 Teléfono: 959508383  
 E-mail: diego.lachira23@hotmail.com




**“PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA KAIZEN PARA ELEVAR EL NIVEL DE ATENCIÓN DEL SERVICIO EN LA LÍNEA DE PESCADO Y MARISCOS EN LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS POSESIONARIOS DEL MERCADO ANTONIO LEIGH RODRIGUEZ – ACOMPOMALER - PIURA, 2021”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO – ATENCIÓN DEL SERVICIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Bueno 41 - 60				Muy Bueno 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100	
ASPECTOS DE VALIDACIÓN																						
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																			95		
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																			95		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.																			95		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.																			95		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																	80				
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las																			95		

	dimensiones del tema de la investigación.																				
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.																			95	
8. Coherencia	Existe relación entre las variables e indicadores.																			95	
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación.																			95	

**INSTRUCCIONES:** Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 01 de diciembre de 2020. M <sup>tr.</sup> : Diego Salvador Lachira Estrada DNI: 45063280 Teléfono: 959508383 E-mail: diego.lachira23@hotmail.com	
---	--

**“PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA KAIZEN PARA ELEVAR EL NIVEL DE ATENCIÓN DEL SERVICIO EN LA LÍNEA DE PESCADO Y MARISCOS EN LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS POSESIONARIOS DEL MERCADO ANTONIO LEIGH RODRIGUEZ – ACOMIPOMALER - PIURA, 2021”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DE LA FICHA DE DATOS DOCUMENTALES**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Bueno 41 - 60				Muy Bueno 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100	
ASPECTOS DE VALIDACIÓN																						
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																			95		
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																				95	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.																				95	
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.																				95	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			80		
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las																				95	

	dimensiones del tema de la investigación.																				
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.																				95
8. Coherencia	Existe relación entre las variables e indicadores.																				95
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación.																				95

**INSTRUCCIONES:** Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 01 de diciembre de 2020.  
**Mstr.:** Diego Salvador Lachira Estrada  
 DNI: 45063280  
 Teléfono: 959508383  
 E-mail: diego.lachira23@hotmail.com




**“PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA KAIZEN PARA ELEVAR EL NIVEL DE ATENCIÓN DEL SERVICIO  
EN LA LÍNEA DE PESCADO Y MARISCOS EN LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS  
POSESIONARIOS DEL MERCADO ANTONIO LEIGH RODRÍGUEZ – ACOMIPOMALER - PIURA, 2021”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Bueno 41 - 60					Muy Bueno 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	5	10	15	20	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	100				
ASPECTOS DE VALIDACIÓN		0	5	10	15	20	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	100				
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																					95					
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																	80									
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.																	80									
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.																					90					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																					90					

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación.																					95		
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.																					95		
8. Coherencia	Existe relación entre las variables e indicadores.																					95		
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación.																					95		

**INSTRUCCIONES:** Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 01 de diciembre de 2020 Dr.: José Lachira Coveñas DNI: 02883821 Teléfono: 990729731 E-mail: jlachirac@hotmail.com	
--	--

**“PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA KAIZEN PARA ELEVAR EL NIVEL DE ATENCIÓN DEL SERVICIO EN LA LÍNEA DE PESCADO Y MARISCOS EN LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS POSESIONARIOS DEL MERCADO ANTONIO LEIGH RODRÍGUEZ – ACOMIPOMALER - PIURA, 2021”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO – METODOLOGÍA KAIZEN**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Bueno 41 - 60					Muy Bueno 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	5	10	15	20	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	100				
ASPECTOS DE VALIDACIÓN																											
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																						95				
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																						80				
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.																						80				
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.																						90				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																						90				

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación.																						95	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.																						95	
8. Coherencia	Existe relación entre las variables e indicadores.																						95	
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación.																						95	

**INSTRUCCIONES:** Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 01 de diciembre de 2020

Dr.: José Lachira Coveñas

DNI: 02883821

Teléfono: 990729731

E-mail: jlachirac@hotmail.com




**“PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA KAIZEN PARA ELEVAR EL NIVEL DE ATENCIÓN DEL SERVICIO  
EN LA LÍNEA DE PESCADO Y MARISCOS EN LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS  
POSESIONARIOS DEL MERCADO ANTONIO LEIGH RODRÍGUEZ – ACOMIPOMALER - PIURA, 2021”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO – ATENCIÓN DEL SERVICIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Bueno 41 - 60					Muy Bueno 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96						
ASPECTOS DE VALIDACIÓN		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100						
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																			95							
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																80										
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.																80										
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.																			90							
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			90							
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación.																			95							
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.																			95							
8. Coherencia	Existe relación entre las variables e indicadores.																			95							
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación.																			95							

**INSTRUCCIONES:** Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 01 de diciembre de 2020  
 Dr.: José Lachira Coveñas  
 DNI: 02883821  
 Teléfono: 990729731  
 E-mail: jlachirac@hotmail.com




**“PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA KAIZEN PARA ELEVAR EL NIVEL DE ATENCIÓN DEL SERVICIO  
EN LA LÍNEA DE PESCADO Y MARISCOS EN LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS  
POSESIONARIOS DEL MERCADO ANTONIO LEIGH RODRÍGUEZ – ACOMIPOMALER - PIURA, 2021”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DE LA FICHA DE DATOS DOCUMENTALES**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Bueno 41 - 60					Muy Bueno 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0 5	6 10	11 15	16 20	21 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	56 60	61 65	66 70	71 75	76 80	81 85	86 90	91 95	96 100						
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																			95							
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																80										
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.																80										
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.																		90								
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																		90								

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación.																			95		
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.																			95		
8. Coherencia	Existe relación entre las variables e indicadores.																			95		
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación.																			95		

**INSTRUCCIONES:** Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 01 de diciembre de 2020 Dr.: José Lachira Coveñas DNI: 02883821 Teléfono: 990729731 E-mail: jlachirac@hotmail.com	
--	--