

**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE  
EMPRESAS**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN, ORDEN Y  
LIMPIEZA DEL ALMACÉN DE LA EMPRESA NEGOCIACIONES  
LHP S.A.C.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y  
GESTIÓN DE EMPRESAS**

**INTEGRANTES:**

**LIBIO OBED HUAIRE POSADAS  
WILFREDO RICARDO REYMUNDO POSADAS**

**ASESORA:**

**Mg. SILVIA LILIANA SALAZAR LLERENA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESARROLLO**

**INSTITUCIONAL**

**LIMA 2018**

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN,  
ORDEN Y LIMPIEZA DEL ALMACEN DE LA EMPRESA  
NEGOCIACIONES LHP S.A.C.**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Profesional de Administración y Gestión de Empresas, para optar el Título de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas, en la Universidad Peruana de Las Américas.

**APROBADO POR:**

**Mg. QUIROZ CRISTOBAL, WILFREDO**

-----

**Presidente**

**Lic. MORENO ARMIJO, JORGE**

-----

**Secretario**

**Lic. JULIO VIDAL RISCHMOLLER**

-----

**Vocal**

**FECHA: 19/12/2016**

### **Dedicatoria**

Dedicamos el presente Trabajo de Investigación a nuestro Dios, por su bendición y gracia de habernos dado la vida, a nuestros amados padres y familiares por su constante dedicación, a la Asesora Mg, Silvia Salazar Llerena por su dedicación y a los docentes de la de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana de Las Américas.

## **Agradecimiento**

Agradecemos desde lo más profundo de nuestro ser, a nuestro Dios, por estos momentos tan gratos que estamos viviendo para llegar a ser profesionales al servicio de la comunidad.

Nuestro profundo agradecimiento a la Dra. Lastenia Fernández Pérez y al Mg. Fernando Escudero Vilches, padrinos de nuestra Promoción 2016 “Luís Efraín Hurtado Valencia”. Egresados de la Escuela Profesional de Administración y Gestión de Empresas de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Nuestro agradecimiento y todo nuestro amor a nuestras familias, que nos apoyaron en todo, para poder llegar hasta aquí y cumplir con el sueño de ser profesionales.

## Resumen

En el mundo empresarial, se miden los resultados por rendimientos, en el presente trabajo se pretende determinar en qué medida la organización interna de la empresa influye en la generación de esos rendimientos. Planteándose la relación entre la organización interna y el rendimiento de la empresa “Negociaciones LHP” S.A.C. subdividiendo en 2 problemas específicos: ¿Cuál es la relación entre ordenamiento interno y optimización de la empresa “Negociaciones LHP” S.A.C.? y ¿Cuál es la relación entre aseo interno y optimización de la empresa “Negociaciones LHP” S.A.C.?

Se han utilizado las fuentes documentales en marco teórico, una matriz de ponderación, diagrama causa efecto de Ishikawa, gráfica de prioridades de elaboración propia y la interpretación de los datos.

Concluyéndose que el problema principal de la empresa “Negociaciones LHP S.A.C.” es estructural, siendo la ausencia de un procedimiento normalizado en el almacén de la tienda “Lencería Juspor”, habiéndose identificado como relevantes la ausencia de ordenamiento, aseo; así como la señalética y codificación de productos. Contar con un procedimiento normalizado mejorará en el largo plazo los rendimientos empresariales. A corto plazo la capacitación del personal mejorará el rendimiento, ya que al no contar con un sistema normalizado, depende de las habilidades individuales de los trabajadores.

La recomendación es generar un cambio desde los dueños de la empresa hasta el personal más recientemente contratado, en la organización interna y generar un plan piloto para su adopción en el largo plazo, siendo parte del planeamiento estratégico.

**Palabras claves:** organización, optimización, corto plazo y largo plazo.

## Abstract

In the business world, results are measured by yields, in this paper we try to determine to what extent the internal organization of the company influences the generation of such performance. Considering the relationship between the internal organization and the performance of the company "Negotiations LHP" S.A.C. subdividing in 2 specific problems: What is the relationship between internal ordering and optimization of the company "Negotiations LHP" S.A.C.? and What is the relationship between internal cleaning and optimization of the company "Negotiations LHP" S.A.C.?

The documentary sources have been used in a theoretical framework, a weighting matrix, Ishikawa's cause-effect diagram, self-created priorities graph and the interpretation of the data.

Concluding that the main problem of the company "Negotiations LHP S.A.C." is structural, being the absence of a standardized procedure in the store of the store "Lingerie Juspor", having identified as relevant the absence of ordering, cleaning; as well as the signage and coding of products. Having a standard procedure will improve business performance in the long term. In the short term, staff training will improve performance, since the lack of a standardized system depends on the individual skills of the workers.

The recommendation is to generate a change from the owners of the company to the most recently hired personnel, in the internal organization and generate a pilot plan for its adoption in the long term, being part of strategic planning.

**Keywords:** organization, optimization, short term and long term.

## Tabla de Contenidos

	<b>pág.</b>
<b>Caratula</b> .....	i
<b>Dedicatoria</b> .....	iii
<b>Agradecimiento</b> .....	iv
<b>Resumen</b> .....	v
<b>Abstract</b> .....	vi
<b>Tabla de Contenidos</b> .....	vii
<b>Introducción</b> .....	ix
<b>1. Problema de la Investigación</b> .....	<b>1</b>
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	1
1.1.1 Matriz de Ponderación.....	2
Cuadro de Valores para el Análisis.....	6
Análisis de la Gráfica.....	7
1.1.2 Resultado del Análisis.....	9
1.1.3 Análisis de las Causas-Raíces.....	12
1.2 Planteamiento del Problema.....	13
1.2.1 Problema General.....	13
1.2.2 Problemas Específicos.....	13
1.3 Casuística.....	13
<b>2. Marco Teórico</b> .....	<b>22</b>
2.1 Antecedentes.....	22
2.1.1 Internacionales.....	22

2.1.2 Nacionales.....	23
2.2 Bases teóricas.....	25
<b>3. Alternativas de Solución.....</b>	<b>39</b>
3.1 Alternativa de Solución 1.....	39
3.2 Alternativa de Solución 2.....	44

## **Conclusiones**

## **Recomendaciones**

## **Referencias**

## Introducción

La metodología de las 5 S y Kaisen, simbolizan pautas con palabras que desarrollan una metodología para obtener una estación de trabajo óptima. Estas cinco palabras son: **Clasificar** (Seiri), **Orden** (Seiton), **Limpieza** (Seiso), **Estandarización** (Seiketsu), **Disciplina**. (Shitsuke).

Esta metodología se aplicó en el área de almacén de la tienda “Lencería Juspor” de la empresa “Negociaciones LHP S.A.C”., se llevó a cabo con la contribución de la empresa ubicada en la localidad de Chosica, la cual nos dio la oportunidad de presenciar sus instalaciones y procesos operativos y de esta manera evaluarlos y así ofrecerles sugerencias y recomendaciones que vayan en pro del beneficio de la tienda. También nos suministraron algunos datos necesarios para realizar un diagnóstico de las deficiencias existentes en el almacén y así determinar las posibles causas de los principales problemas en lo relacionado a desorganización.

El presente trabajo, busca y propone un plan de mejora, para el almacén de la empresa, “Negociaciones LHP S.A.C.” y tiene como finalidad encontrar las soluciones para los problemas de: organización, orden y limpieza; detectados en el proceso de la investigación, lo que redundará en el buen desempeño y desarrollo de ella, beneficiando tanto a trabajadores como clientes y propietarios.

La investigación se desarrolló a partir de “Tormentas de Ideas” aplicada a las instalaciones del almacén desde el punto de vista de los trabajadores y las necesidades existentes.

“Negociaciones LHP S.A.C” se fundó en el año 2010, cuyos propietarios llegaron del interior del país con la esperanza de crecer y tener un futuro mejor, para ellos y sus familiares.

La empresa se encuentra en la localidad de Chosica del distrito de Lurigancho, lugar emergente con un clima exclusivo, esto ayuda al incremento de las ventas, porque entre nuestros clientes se encuentran visitantes de otros distritos.

Gracias a los Tratados de Libre Comercio, existen en el mercado una gran variedad de productos importados y de nuevos diseños que tenemos en stock, pero, siempre dando prioridad a productos de bandera nacional.

Los propietarios adquirieron conocimiento y experiencia a través del tiempo, esto les ayudó a crecer y a la vez tener problemas de almacenaje (por lo repentino del crecimiento) que no siempre se soluciona, sino, que requiere ayuda externa profesional para cambiar la visión tradicional de los propietarios.

La mejora es un camino importante en cualquier ámbito de una empresa, y la gestión del almacén no es una excepción. En este aspecto nuestra investigación es clave, ya que la gestión de **Almacén** mejora la seguridad y las propuestas ayudarán a tener de manera adecuada, en orden y protegidos todos los productos del almacén a la vez reducir costos y aumentar la productividad, entre otros beneficios.

El presente trabajo: Propuesta de un Plan de Mejora para el Almacén de la Empresa “Negociaciones LHP SAC”. Consta de tres Capítulos:

- **1. Problema de la Investigación**, los problemas son fallas que surgen en todo camino y es responsabilidad de las personas solucionarlos para llegar a la meta. Expondremos la problemática de la empresa para realizar la investigación.
- **2. Marco Teórico**, Desarrollar los conceptos, conocimientos y definiciones teóricas que nos ayudarán a implantar las soluciones del problema.
- **3. Alternativas de Solución**, conociendo el problema el conocimiento del marco teórico implantaremos las alternativas de solución más factible que se adapte a la empresa.

Concluimos nuestro trabajo, formulando las **Conclusiones y las Recomendaciones**, así como la presentación de anexos.

## **1. Problema de la Investigación**

La mayoría de empresas está muy focalizada en las ventas y generalmente no prioriza otros aspectos como la organización interna administrativa y de la planta productiva. Mejorar estos aspectos no requiere de grandes inversiones y los resultados pueden medirse a corto plazo, el problema está en la concientización de que la organización interna es parte del planeamiento estratégico y desarrollo institucional.

Dentro de la organización interna, la logística consume una parte importante de los costos y gastos de la empresa, el transporte es aproximadamente un 60% del total de los costos de la empresa. Vamos a hacer una aproximación la resolución de este problema de organización, que debería estar dentro del planeamiento estratégico de las empresas.

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

Después de entrevistarse con los responsables de la empresa “Lencería Juspor”, observar la operativa de trabajo y conversar con los trabajadores, se listaron los problemas más comunes:

- Desorden del lugar y poco aseo.
- Sin carteles que indiquen la actividad que se realiza y sin separar las áreas de trabajo.
- La mercadería no está bien identificada, originando problemas de clasificación al no estar normalizado la clasificación de los productos.
- Mala localización de los equipamientos y herramientas.
- Malas condiciones del puesto de trabajo e inseguridad del mismo
- Capacitación de los empleados.

### 1.1.1 Matriz de ponderación

La lista de los problemas más comunes, serán tratados como variables en la investigación, contrastando cada variable con las restantes, a fin de detectar los puntos críticos de la operativa.

De esta manera se localizó dos procesos generales, como operativa y zona de salida o despacho / distribución.

Referido a los problemas en el almacén de “Lencería Juspor”.

Como **primera acción**, atender la operativa de enlace:

- Desorden del lugar y poco aseo.
- La mercadería no está bien identificada, originando problemas de clasificación al no estar normalizado la clasificación de los productos

Como **segunda acción**, atender la zona de salida:

- Sin carteles que indiquen la actividad que se realiza y sin separar las áreas de trabajo.
- Capacitación de los empleados.

Especial prioridad tendrán los problemas del área de almacén:

- La mercadería no está bien identificada, originando problemas de clasificación al no estar normalizado la clasificación de los productos.
- Malas condiciones del puesto de trabajo e inseguridad del mismo.

### Matriz de ponderación

	<b>PROBLEMAS EXISTENTES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>TOTAL X</b>
<b>1</b>	Desorden del lugar y poco aseo		2	1	1	0	2	1	1	<b>8</b>
<b>2</b>	Sin carteles que indiquen la actividad que se realiza y sin separar las áreas de trabajo	0		1	2	0	2	0	1	<b>6</b>
<b>3</b>	La mercadería no está bien identificada, originando problemas de clasificación	1	1		2	1	2	0	2	<b>9</b>
<b>4</b>	Ubicación inadecuada de mercaderías.	2	2	1		1	2	1	2	<b>11</b>
<b>5</b>	Capacitación de los trabajadores.	2	0	2	2		2	0	0	<b>8</b>
<b>6</b>	Tiempo de búsqueda de los productos.	2	1	2	2	1		0	1	<b>9</b>
<b>7</b>	Mercaderías dañadas, deterioradas entre otras.	2	2	1	0	0	0		2	<b>7</b>
<b>8</b>	Estantes para la colocación de la mercadería.	2	2	2	2	1	2	0		<b>11</b>
	<b>TOTAL Y</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>69</b>

Fuente: Los autores.

### Variable de influencia

VARIABLE	TOTAL $X_n/ST$	TOTAL
1	8/69	0,12
2	6/69	0,09
3	9/69	0,13
4	11/69	0,16
5	8/69	0,12
6	9/69	0,13
7	7/69	0,1
8	11/69	0,16

Fuente: Los autores.

### Variable de dependencia

VARIABLE	$Y_n$	TOTAL
1	Y1	11
2	Y2	10
3	Y3	10
4	Y4	11
5	Y5	4
6	Y6	12
7	Y7	2
8	Y8	9

Fuente: Los autores.

$$\text{Promedio X} = (0.12 + 0.09 + 0.13 + 0.16 + 0.12 + 0.13 + 0.16) / 8$$

$$\text{Promedio X} = 0.13$$

$$\text{Promedio Y} = 8.26$$

Limite Superior - Influencia	0.16
Límite Inferior - Influencia	0.09
Tabla Limites de Influencia	

Limite Superior - Dependencia	11
Límite Inferior - Dependencia	2
Tabla Limites de Dependencia	

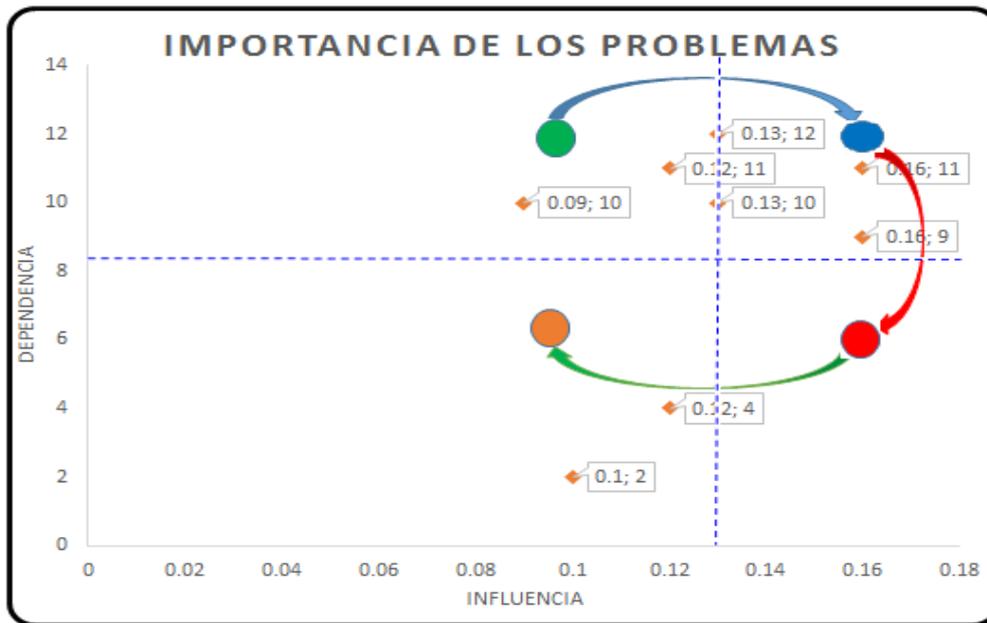
### Cuadro de valores para el análisis

Tabla problemas existentes

PROBLEMAS EXISTENTES		VARIABLE		PROMEDIO	
		I	D	I	D
1	Desorden del lugar y poco aseo	0,12	11	0,13	8,26
2	Sin carteles que indiquen la actividad que se realiza y sin separar las áreas de trabajo..	0,09	10	0,13	8,26
3	La mercadería no está bien identificada, originando problemas de clasificación	0,13	10	0,13	8,26
4	Ubicación inadecuada de mercaderías.	0,16	11	0,13	8,26
5	Capacitación de los trabajadores.	0,12	4	0,13	8,26
6	Tiempo de búsqueda de los productos.	0,13	12	0,13	8,26
7	Mercaderías dañadas, deterioradas entre otras.	0,1	2	0,13	8,26
8	Estantes para la colocación de la mercadería.	0,16	9	0,13	8,26

Fuente: Los autores.

Gráfica de prioridades.



Fuente: Los autores.

### Análisis de la gráfica

	Zona de Poder: Son las más relevantes e impactan en las demás.
	Zona de Enlace: Son los puntos de inflexión o de conflicto. Son dependientes de las demás.
	Zona de Salida: Son consecuencia de las demás, en tanto las dos primeras se resuelvan, esta zona se equilibra.
	Zona Aislada: No son consecuencia de las demás, pero no son relevantes, por eso se estudian al final.

Fuente: Los autores.

Conforme a la teoría del método se requiere priorizar los temas localizados en:

- Zona de poder:

1. Tiempo para localizar los productos.
2. La mercadería no está bien identificada, originando problemas de clasificación
3. Desorden del lugar y poco aseo.
4. Sin carteles que indiquen la actividad que se realiza y sin separar las áreas de trabajo.

- Zona de enlace:

1. Ubicación inadecuada de mercaderías.
2. Estantes para la colocación de la mercadería.

- Zona aislada:

1. En esta zona no hay prioridades.

- Zona de salida:

1. Capacitación de los trabajadores.
2. Mercaderías dañadas, deterioradas entre otras.

### 1.1.2 Resultado del análisis

#### Diagrama de Pareto.

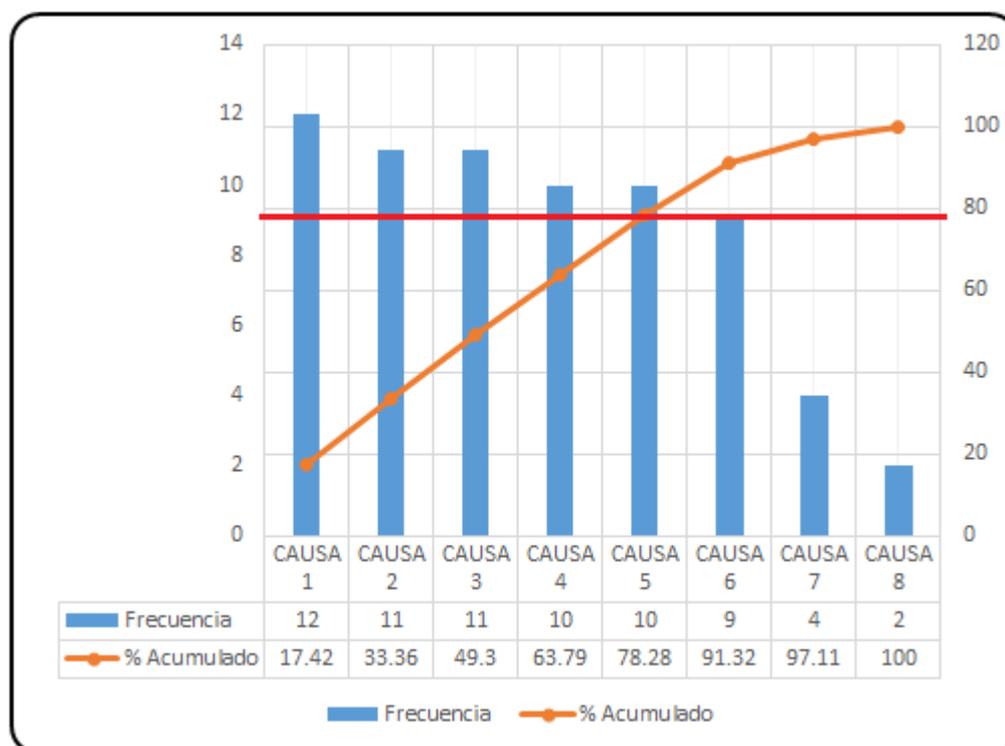
##### 1. Datos de entrada.

Desorden del lugar y poco aseo	11
Sin carteles que indiquen la actividad que se realiza y sin separar las áreas de trabajo.	10
La mercadería no está bien identificada, originando problemas de clasificación.	10
Ubicación inadecuada de mercaderías.	11
Capacitación de los trabajadores.	4
Tiempo de búsqueda de los productos.	12
Mercaderías dañadas, deterioradas entre otras.	2
Estantes para la colocación de la mercadería.	9

## 2. Tabla base

<b>PROBLEMA</b>	<b>Total de Ponderación</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Tiempo de búsqueda de los productos.	12	17.42	12	17.42
Desorden del lugar y poco aseo.	11	15.94	23	33.36
Ubicación inadecuada de mercaderías.	11	15.94	34	49.3
Sin carteles que indiquen la actividad que se realiza y sin separar las áreas de trabajo.	10	14.49	44	63.79
La mercadería no está bien identificada, originando problemas de clasificación	10	14.49	54	78.28
Estantes para la colocación de la mercadería.	9	13.04	63	91.32
Capacitación de los trabajadores.	4	5.79	67	97.11
Mercaderías rotas, deterioradas, dañadas, entre otras.	2	2.89	69	100
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100</b>		

### 3. Diagrama de Pareto



Fuente: Los autores.

En conformidad a lo estipulado por Vilfredo Pareto en su “curso de economía y política” de 1986 el 20% de las variables producen el 80% de los problemas en el almacén, es decir:

- La mercadería no está bien identificada, originando problemas de clasificación.
- Estantes para la colocación de la mercadería.
- Capacitación de los trabajadores.
- Mercaderías dañadas, deterioradas entre otras.

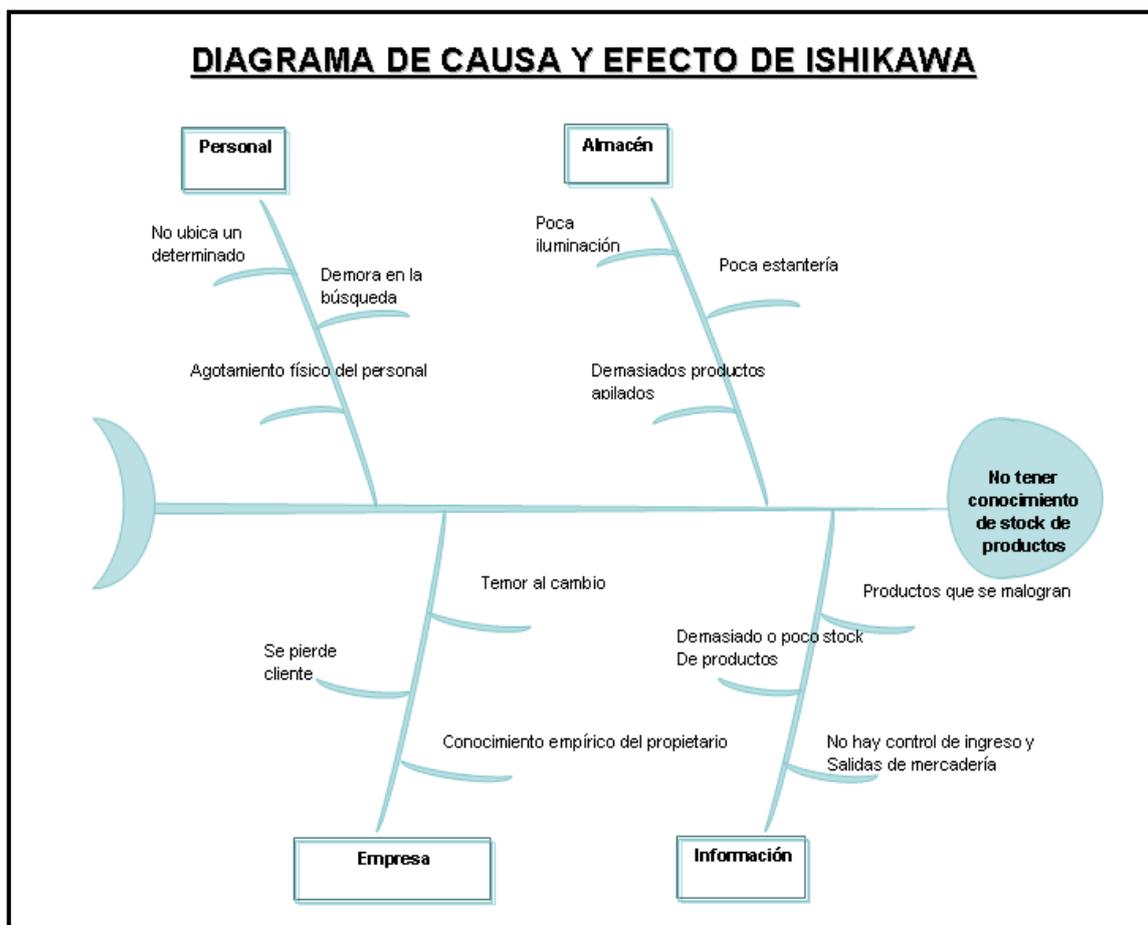
### 1.1.3 Análisis de las Causas-Raíces

Para identificar las causas relevantes se realizan dos pasos:

1. Hacer una lista de probables causas.
2. Seleccionar la causa/s relevante/s también llamada causa/s raíz/raíces.

De igual manera se realizó “Tormenta de Ideas” con los trabajadores del almacén en busca de las causas que provocan las problemáticas encontradas en cuanto a las condiciones de higiene, seguridad y procesos.

A efectos de presentación el formato de Ishikawa puede ser muy esquemático.



## **1.2 Planteamiento del problema**

### **1.2.1 Problema general**

Relación entre la organización interna y el rendimiento de la empresa  
“Negociaciones LHP” S.A.C.

¿Cuál es la relación entre organización interna y optimización de la empresa  
“Negociaciones LHP” S.A.C.?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cuál es la relación entre ordenamiento interno y optimización de la  
empresa “Negociaciones LHP” S.A.C.?

¿Cuál es la relación entre aseo interno y optimización de la empresa  
“Negociaciones LHP” S.A.C.?

## **1.3 Casuística**

“**Negociaciones LHP SAC**”, es una empresa fundada en el año 2010 en el distrito de Lurigancho, departamento de Lima, Perú, empezó sus actividades de manera informal-ambulante, gracias a la experiencia de negocio en esa modalidad por varios años, se formaliza y abre una tienda en la localidad de Chosica del distrito de Lurigancho y ahora cuenta con una tienda de 20 metros cuadrados, enfocada en la venta de lencería para damas, caballeros y niños de las marcas más reconocidas de excelente calidad y precios accesibles para cualquier estrato económico.

El crecimiento de la empresa apunta a expandirse en el distrito y a nivel nacional, con su marca comercial “Lencería Juspor”.

Tiene un almacén de 20 metros cuadrados, cuenta con una administradora y cuatro vendedoras.

Tiene como proveedores a las siguientes empresas:

- Koketa.
- Peter Pan.
- Jacky Form.
- DLirio.
- Leonisa
- Kaffarena.
- Merc.
- Adidas.
- Boston.

Desde que se instaló la tienda, experimentó ventas sostenidas y en aumento, por lo que es necesario acelerar el proyecto de expansión, tanto en el distrito de Lurigancho, como a nivel nacional.

Misión de la empresa

Ofrecer algo diferente en la moda de lencería, manteniendo la calidad, diseño y precios competitivos.

Visión de la empresa

Ser reconocida a nivel local y muy especialmente a nivel nacional como la marca de venta de lencería más destacada en el mercado, por calidad, diseño y precio de nuestros productos.

#### Filosofía de la empresa

Brindar a los clientes, en especial a las damas, productos de buena calidad y buen gusto en espacios agradables para ellos.

Por esta razón, la tienda cuenta con exclusivos y modernos diseños, de las mejores marcas nacionales e importadas.

#### Objetivo de la empresa

Ofrecer un producto de calidad, con diseños muy modernos, buenos acabados, en armonía con precios razonables.

#### Innovación y creatividad

La innovación y creatividad se encuentra en la misión de la empresa y requiere de una acción constante de mejora, siendo parte de la ventaja competitiva de “Negociaciones LHP SAC”.

#### Calidad y productividad

“Negociaciones LHP SAC”, con su marca” Lencería Juspor” cuenta con personal altamente calificado para la atención al cliente y con los mejores productos de las mejores marcas nacionales e importadas existentes en el mercado para satisfacer las necesidades del cliente.

Valores

**Solidaridad:** Entre los miembros del grupo de trabajo de “Negociaciones LHP SAC” reconociendo las diferentes personalidades y adecuándose a las mismas.

**Ética:** Norma el accionar según un código de comportamiento cívico y justo con los demás, evitando los impulsos e instintos que no favorecen la convivencia.

**Cultura de trabajo:** Idiosincrasia de la empresa como código no escrito y que influye en el desempeño y productividad de los empleados,

**Calidad:** Una metodología normalizada de los procesos, generando siempre el mismo producto, calidad es hacer las cosas siempre igual para poder medir resultados y cambiarlo a fin de la mejora continua.

**Disciplina:** Cumplimiento de las instrucciones recibidas en cualquier ámbito: laboral, académico, doméstico, etc.

**Honestidad:** Cumplir con lo que se promete, sin perjudicar a nadie en ese cometido de cumplimiento.

**Respeto:** Reconocer la integridad de los que nos rodean sin invadir su espacio emocional, psicológico o físico.

**Equidad:** Saber balancear las decisiones, con criterios lógicos de compensación entre varios aspectos, a fin de no parcializar una decisión por la influencia de un solo criterio.

**Humanismo:** Reconocimiento del individuo como célula de un organismo más grande, desarrollando aspectos positivos de vida y convivencia.

**Cooperación:** Es lo contrario a competitividad, se trata de unificar esfuerzos en base a un objetivo común.

## **Políticas de empresa**

“Negociaciones LHP SAC” ha definido e implantado las siguientes políticas:

Política Comercial.

Priorizar la relación con los clientes, como elemento diferenciador de la empresa, ofreciendo diferente con productos de lencería de buena calidad a bajos precios, dando prioridad a la tienda local y ofreciendo su concepto en atención al cliente a nivel nacional.

Política de recursos humanos.

Dotar de los recursos necesarios para obtener y mantener un perfil de alto talento humano, con:

- Reclutamiento de personal.
- Capacitación y adiestramiento de habilidades blandas.
- Gestión adecuada de los beneficios legales.
- Vigilar el plan de seguridad y salud ocupacional para garantía de la vida del personal y que no perturbe su productividad.
- Obtener una razonable tranquilidad laboral.

Política de imagen.

Conservar una imagen impecable tanto en los modelos como en las diferentes marcas y empleados que laboran en la empresa expresando un concepto diferente e innovador.

### Estructura organizativa

Al observar detalladamente las actividades realizadas en el área de almacén, percibimos que el problema radica básicamente en la falta de planificación, limpieza y organización, por tal motivo con ayuda del personal creamos una lista de problemas y así actuar directamente sobre ellos.

Entre los principales problemas se encuentran los siguientes:

- No se cuenta con un manual de procedimientos para logística: recibir, guardar y distribuir los productos.
- No hay señalizaciones, ni carteles.
- Mala iluminación.
- No existen criterios para distribuir el espacio del almacén debido a la existencia de mercaderías fuera de temporada.
- Falla en la distribución de la mercancía, debido a que no se encuentran organizados de acuerdo al modelo, color, talla.

Ante este panorama se realizará la presente investigación, con la aplicación de una mejora continua implementando la metodología de las 5 S

Japones	Castellano
Seiri	Clasificación
Seiton	Organización
Seiso	Limpieza
Seiketsu	Visualización
Shitsuke	Disciplina y compromiso

Establecer propuestas de las herramientas de las 5 S y Kaisen, para mejorar y solucionar el problema encontrado en el almacén de la tienda “Lencería Juspor”.

El trabajo de estudio a realizar está enfocado a la adecuación y optimización del almacén de las tiendas ubicadas en el Centro Comercial “Galería el Puente”, en los aspectos de seguridad, orden y mantenimiento, implementando un plan de mejora continua enfocándose en la aplicación de las 5 S, a partir de la necesidad de mejorar la situación actual en el ambiente laboral, eliminar los despilfarros producidos por el desorden y otros, para facilitar mejoras a través de herramientas que contribuyan al ordenamiento en el área de depósito.

#### Limitaciones

- Indiferencia a los cambios y mejora de las tiendas “Lencería Juspor”.
- Ausencia de mobiliario para la distribución de distintos materiales.
- El acceso a la información específica requerida a los manuales de calidad y métodos de procesos de la empresa “Negociaciones LHP S.A.C”.

#### Situación actual

En este momento la empresa se encuentra en una tendencia de mejora continua en todas sus áreas, para ello, se están desarrollando diversos proyectos que ayuden al avance de las misma.

La gerencia de “Negociaciones LHP SAC”, esta concientizada en el proceso de mejora continua, fundamentado en cuatro fases:

Primera etapa. - Diagnostico y definición de situación actual. Para diagnosticar la situación actual:

- Levantamiento de datos para detectar la problemática que más se repite.
- Hacer una lista de posibilidades de mejoras.
- Poner un nombre al plan o proyecto.
- Concretar metas de corto plazo.

Se concluye que el área de almacén de la tienda “Lencería Juspor”, es el área crítica o desde la cual se generan la mayor cantidad de perturbaciones en todo el sistema de la empresa.

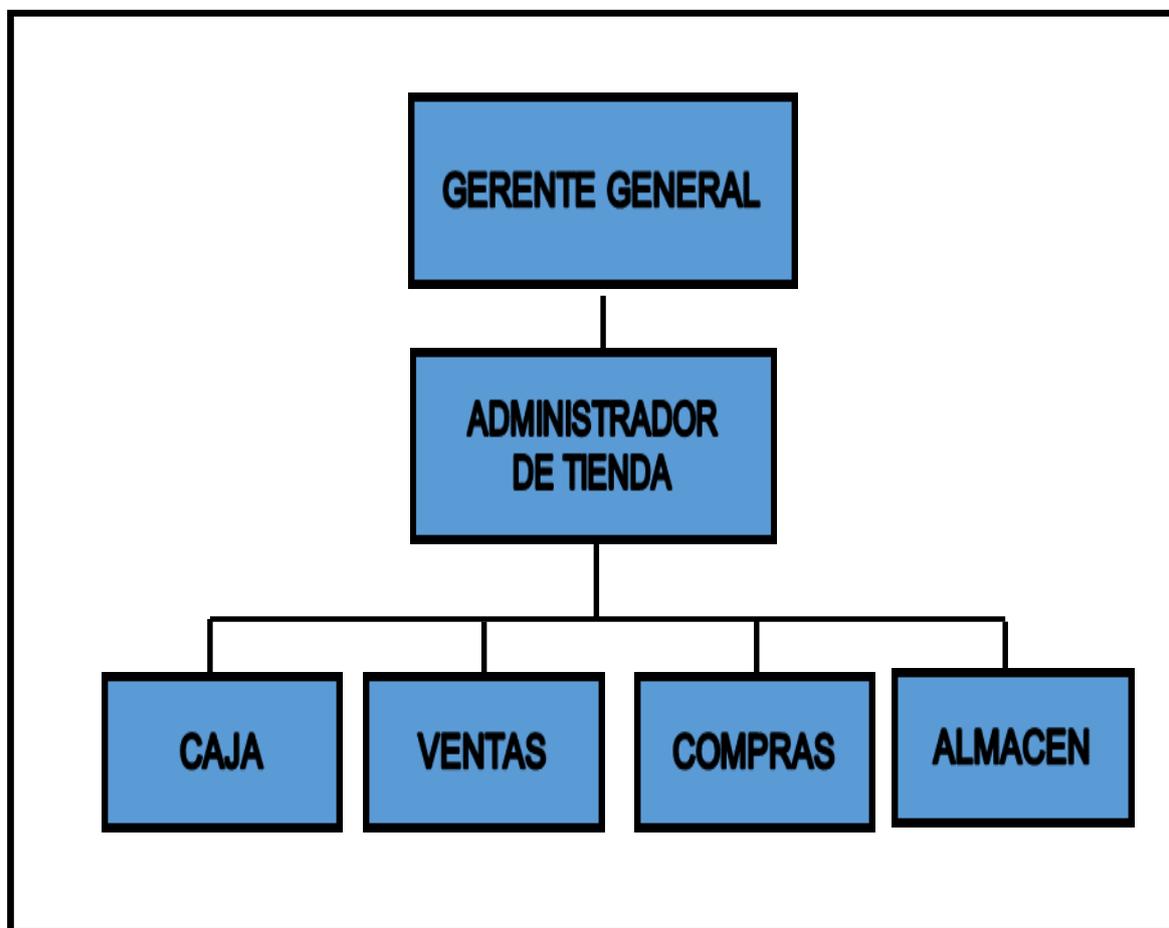
En el almacén se detectó lo siguiente:

- Área de trabajo desorganizado
- Poco aseo
- Inseguro
- No hay demarcaciones o límites entre las áreas de trabajo

Respecto a los materiales e insumos:

Por observación directa y entrevistas de tipo no estructuradas al personal del área

- El mantenimiento es efectuado por personal no capacitado.
- Incremento innecesario del tiempo de despacho de un producto.
- Tardanza en realizar la reposición de mercadería.
- No existe mobiliario adecuado para guardar las mercancías.
- No existe codificación de mercaderías.



## **2. Marco Teórico**

### **2.1 Antecedentes**

#### **2.1.1 Internacionales**

**Número 1.-** Según Jiménez F.C. (2012) la tesis titulada “Mejoras en la gestión de almacén de una empresa del ramo ferretero”, del autor de la Universidad Simón Bolívar, Sartejenas, Venezuela.

**Resumen.** - Identificar los clientes internos y externos.

#### **Conclusiones:**

- Elaborar un manual de normas y procedimientos del almacén, para estandarizar las actividades y poder medirlas.
- Atender el adiestramiento de personal nuevo de la empresa.
- Identificar las áreas de trabajo y aplicar un sistema de códigos de ubicación.
- Automatización del proceso de etiquetado, utilización de códigos de barras.
- Adaptación de estanterías para la normalización de los contenedores y facilitar la localización de productos.

### 2.1.2 Nacionales

**Número 1.-** Según De la Cruz, C.O. y Lora L.A. (2012) en su tesis titulada “Propuestas de mejora en la gestión de almacenes e inventarios en la empresa Molinera Tropical”, de los autores de la Universidad del Pacífico de Lima Perú.

**Resumen.** - Tuvo como meta detectar las principales interrupciones en Molinera Tropical que afecten al plan estratégico. El principal problema se presenta en la logística de la empresa.

- Procesos de gestión de inventarios: La información automatizada no coincide con la información física.
- Procesos de gestión de almacenes: Los productos no están clasificados.
- Planificación de la producción: Excesos de mantenimientos correctivos y emergencias.
- Control de calidad de arroz: Productos como el arroz se contamina, no hay una adecuada manipulación y gestión del producto.
- Gestión de compras de materiales: Las compras no están planificadas, no se aprovecha la economía de escala.
- Gestión del mantenimiento de máquinas: Excesivas paradas correctivas.
- Gestión de los recursos humanos: Una parte importante del personal no cuenta con formación académica.

#### **Conclusiones:**

La impuntualidad en la entrega, el pedido completo y la disponibilidad de productos. Si se realizara mejoras en la gestión de inventarios estos indicadores serían impactados de manera positiva, lo cual generaría una mayor satisfacción al cliente. Los siguientes aspectos se deben mejorar:

- El cumplimiento de normativas.
- La exactitud del inventario.
- Exactitud en el acomodo.
- En el ciclo de atención de pedidos.

**Número 2.-** Según Pacheco C.A. (2014) la tesis “Propuesta de mejora en la gestión de inventarios para el almacén de insumos en una empresa de consumo masivo”, del autor de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, de Lima Perú.

**Resumen.** - Hay un exceso de capital inmovilizado en el almacén de insumos, generando que estos artículos se deterioren y en producción, en el proceso de etiquetado, el cual se realiza en forma manual y con 5 trabajadores.

**Conclusiones:**

La merma de insumos (envases, tapas y etiquetas) y la repetición del proceso de etiquetado de “kiwi fresh” y gaseosa, son un 31% de los costos sobre la venta anual de la empresa.

La gestión de inventarios debe coordinarse con compra y recepción de insumos.

**Número 3.-** Según Goicochea, R. M. (2009) En la tesis “Sistema de control de inventarios del almacén de productos terminados en una empresa metal mecánica” de la Universidad Ricardo Palma, Lima Perú.

**Resumen.** - Los usuarios esperan que se les atienda sus pedidos dentro de 24 horas posteriores a la solicitud, lo cual no se logra.

Los productos de baja y media rotación tienen códigos faltantes, se cuenta con stock de llaves de alta rotación y muy poco de llaves de baja y media rotación.

Hipótesis, La reposición de inventarios en cada uno de los códigos, favorecerá el cumplimiento de los pedidos en 24 horas.

Objetivos, Reducir las quejas de los clientes.

### **Conclusiones:**

Se cuenta con una solución tecnológica tipo ERP, para las secciones de logística de entrada y de salida; más no se cuenta con una solución para el área de producción y estas solo se manejan con hojas de cálculo, siendo necesario integrar los sistemas de información. Entrenar al personal de logística, en el uso del ERP.

## **2.2 Bases teóricas**

### a) Almacenes

Según el autor Chuquino en [meetlogistics.com/inventario-almacen/gestion-de-almacenes-definicion-procesos-e-informacion-que-la-soporta/](http://meetlogistics.com/inventario-almacen/gestion-de-almacenes-definicion-procesos-e-informacion-que-la-soporta/)

La definición del término “almacén”, se corresponde a local, donde se disponen materias primas, productos en proceso o terminados. El almacén es parte fundamental de la cadena de distribución de los productos.

Los almacenes pueden funcionar como expositores para venta al por mayor o venta minorista.

b) Gestión de almacenes

Son decisiones que llevan a ejercer determinadas actividades, con el fin de optimizar la logística en los indicadores que se definan (tiempo, costo, producción, etc.).

Entonces, ¿Qué procesos contiene?

1. **Recepción:** Es el control y manipulación de la mercancía o materia prima que se recibe de los proveedores, con autonomía para rechazar lo recibido, si no se ajusta a lo pactado.
2. **Almacenamiento:** Es el traslado de la materia prima o producto a la ubicación donde puede permanecer en condiciones de seguridad y conservación
3. **Control de inventario:** Controla la reposición de stock, asegurando la disponibilidad de materia prima o mercancías para el proceso productivo (caso de ser fábrica, industria) o comercial (caso de ser empresa de servicios).
4. **Preparación de pedidos (Picking/Surtido):** Se ocupa de la extracción de mercadería o materia prima, asegurando las características físicas o biológicas de lo manipulado.
5. **Despacho (Embarque):** Se ocupa del traslado, dese asegurar que todos los papeles están conformes hasta su puesta en el transporte adecuado.

**La información:** Es una herramienta estratégica y transversal a todos los procesos, últimamente existen sistemas que lo integran en todos los departamentos de una empresa.

Price Water House Cooper, sugiere dividir en 3 grandes grupos:

- Tratamiento de datos para la gestión.
- Determinar las localizaciones de las áreas de trabajo.
- Identificación y Trazabilidad de Productos.

Debido a que determinar las localizaciones de las áreas de trabajo se hacen al instalar la empresa, nos ocuparemos de los 2 restantes:

**1. Tratamiento de datos para la gestión:**

- Datos que se refieren a los recursos que se dispone en la empresa.
- Información técnica de los productos.
- Vigilancia de los indicadores de control.
- Manuales de procedimientos.
- Ficha con características y requerimiento del puesto de trabajo.
- Libro de registro de la rutina laboral.

**2. Visibilidad y trazabilidad de los productos:** Consiste en preparar un sistema que permita saber en qué lugar y fase se encuentra la materia prima o mercadería, pudiendo determinar su origen y destino final, para esto hay que hacer antes:

- La identificación de cada área de trabajo: Con un código que la diferencie del resto de procesos o áreas.
- La identificación de la mercadería: El código de la mercancía o materia prima debe estar relacionado con el código del lugar o área de trabajo donde transite.

c) Importancia y objetivos de la gestión de almacenes

Las metas concretas en la gestión de almacenes son:

- Velocidad en las entregas.
- Confiabilidad en la atención de requerimientos.
- Racionalización de los costos de pedido y de almacenamiento.
- Obtención del máximo volumen disponible.
- Reducción de la manipulación y el traslado de mercancías

Y los resultados (justifica su importancia) son:

- Racionalización de actividades.
- Fluidez en los procesos logísticos.
- Generar un activo circulante óptimo.

d) Funciones del almacén

Según el autor Trejos (2009). “Gestión logística, stocks, almacenes y bodegas”.

Seminarios Andinos. El flujo de las actividades de un almacén depende de muchas causas físicas como organizacionales, algunas resultan comunes:

- Recibir la materia prima o mercadería.
- Apuntar los ingresos y egresos del almacén.
- Colocar los materiales en el almacén.
- Labores de mantenimiento del almacén.
- Sacar materiales del almacén.
- Mantener en trabajo conjunto al almacén con los demás departamentos, fundamentalmente inventarios y contabilidad.

e) Clases de almacenes

Según el grado de protección atmosférica:

- Almacenes Cubiertos: Presentan un recinto cerrado, por las características de los materiales que se almacenan.
- Almacenes Descubiertos o al aire libre: Para materiales que no desgastan con el medio ambiente.

Según el tipo de material almacenado:

- Almacenes de materias primas: Generalmente organizados por frecuencia de uso y cerca de la zona de producción.
- Almacenes de productos intermedios (Semielaborados): Están localizados dentro de la planta de producción y son almacenes efímeros, donde se estaciona el material por poco tiempo.
- Almacenes de productos terminados: Suele ser el de mayor valor económico y generalmente cerca de la zona de despacho, se tratará de que la rotación sea alta.
- Recambios: De repuestos; atiende las necesidades de conservación de la planta y equipos.
- Materiales auxiliares: De poco volumen físico y económico.

Según su función de la logística de distribución:

- Almacenes de planta o almacén central: Generalmente se dan en las macro fábricas donde el volumen es grande y se hacen varias líneas de producto (Ejemplo: Volvo que produce varios tipos de camiones) o sirve de suministrador de plantas deslocalizadas o que están en provincias, aprovechan las economías de escala.
- Almacenes regionales: Abastecen a puntos de las provincias donde se justifica su existencia por el movimiento de materiales y ventas que tienen, también usado como almacén mayorista que provee a almacén minorista.
- Almacenes plataforma: Similar al almacén regional, pero con menor volumen de inventarios, porque usa técnicas que permiten movilizar constantemente las mercaderías (“cross-docking”, flujo tenso y stocks de choque).
- Almacenes temporales o de depósito: Suele dar cobertura a los picos de demanda, se pactan contratos temporales:

f) Diseño y layout de almacenes y centros de distribución

Según el autor Trejos (2009). “Gestión logística, Stocks, almacenes y bodegas”. Seminarios Andinos, papel de los almacenes en la cadena de abastecimiento se ha desarrollado desde locales para guardar cosas a centros de servicio y soporte.

Un almacén es un conjunto coordinado de diseño del espacio, mobiliario, sistema de información coherente con el resto de la cadena de producción y los objetivos de la empresa.

El diseño del espacio (layout) pretende adaptarse a la operativa de la producción y armonizar con el plan estratégico de la empresa.

g) ¿Qué es el layout de un almacén?

Es la distribución de los espacios y áreas, según Pricewaterhouse Coopers hay dos etapas para diseñar un almacén:

- Diseño de la instalación. El continente
- Diseño de la disposición de los elementos. El contenido.

h) ¿Qué debe incluir el diseño de las instalaciones?

El diseño de las instalaciones es parte inseparable de la estrategia de las empresas, debe tener:

- Niveles: Se tiende a que sean de una sola planta.
- Planta del almacén: diseño en vista de planta de la instalación.
- Materiales: principalmente los suelos para los cuales se debe tener presente la resistencia al movimiento de los equipos de mantenimiento, la higiene y la seguridad.

i) ¿Qué es el layout y cuál es su objetivo?

El layout es el diseño del espacio o la ordenación de la luz de tal forma que el ingreso, salida y manipulación de los elementos sea óptimo en tiempos y movimientos.

#### j) Gestión del almacén organizado

Principio: Cada referencia tiene asignada una ubicación específica en almacén y cada ubicación tiene asignadas referencias específicas.

Características:

- Facilita la inserción y extracción de materiales.
- Requiere pre asignación de espacio

#### Gestión del almacén caótico

Principio: No existen codificaciones por área o producto sistematizado o generalizado, todo es a criterio del almacenista.

- Más fácil la colocación de mercaderías, pero es más difícil localizarla para extraerla del almacén, en caso que el almacenista no se encuentre.
- Requiere sistemas de información electrónicos básicos.

#### k) Diseño interno de almacenes y centros de distribución (layout)

Tiene como objetivos:

- Optimizar el uso del local.
- Racionalizar la manipulación de mercaderías.
- Facilitar el ingreso a la unidad logística almacenada.
- Lograr una alta rotación de la mercancía.
- Mejorar el control y accesibilidad de las mercancías.

## II) Identificación de ubicaciones

Para que sean de conocimiento de todo el personal y se genere una fluidez en las operaciones. La codificación debe seguir un standard

Las localizaciones en la zona del local de almacén pueden codificarse por mobiliario (estantería) como por pasadizo.

- Codificación por estantería: Las alturas de la estantería, empezando por la más baja y con números correlativos conforme sube de altura.
- Codificación por pasillo: Con números secuenciales.

La profundidad se numera de abajo hacia arriba, números pares a la derecha e impares a la izquierda, y empezando por el extremo opuesto en el siguiente pasillo.

## Metodología de las 5 S

Según Rosas (2013) Si la empresa se interesa en los objetivos individuales de sus colaboradores, se optimiza todo el proceso empresarial.

### ¿Qué son las 5 S?

El procedimiento de las 5 S se originó en la fábrica de Toyota, en la década de 1960, siendo un proceso lógico que procura condiciones laborales organizadas, ordenadas y limpias.

### Objetivos específicos de la metodología 5S:

- Conservar la organización, ordenamiento y aseo en el puesto laboral.
- Esta condición genera seguridad, motivación y eficiencia.

- Que no existan derroches de recursos.
- Incrementar la calidad.

Principios de la metodología 5S:

- Organización: Seiri.
- Ordenamiento: Seiton
- Aseo: Seiso.
- Normalización: Seiketsu.
- Sistematizar comportamiento: Shitsuk

### 1. Organización (Seiri)

Enfocarse en las características de cada cosa: Evitar lo que no sirve o no es necesario. Se usa la hoja de ruta, que es una ficha donde está la naturaleza de cada elemento, y si es necesario o no.

Las ventajas de organizar:

Una vez se cumpla con este principio se obtendrán los siguientes beneficios:

- Al eliminar lo que no sirve, se cuenta con más espacio.
- Se reducen los movimientos que no aportan valor.
- Se reduce o extingue los sobretiempos en inventarios.

## 2. Ordenamiento (Seiton)

Ordenar consiste en:

- Asignarle a cada elemento un lugar específico.
- Identificar los lugares para elementos de poca frecuencia.
- Gestionar la localización visual permitiendo una señalización amigable para todos, no solo para el almacenero.

FRECUENCIA DE USO	DISPOSICIÓN
Se usa casi todo el tiempo.	Cerca de la persona, usar correas o cintas que unan el objeto a la persona.
Se usa varias veces al día.	Cerca de la persona,
Se usa todos los días, no en todo momento.	En la mesa de trabajo o cerca de la máquina.
Se usa todas semanas.	
Se usa una vez al mes.	Cerca del puesto de trabajo
Se usa menos de una vez al mes, probablemente 1 vez cada 3 meses.	En el almacén, perfectamente localizado.

- Calcular la cantidad exacta de cada artículo.
- Devolver el artículo a su lugar de origen.

Las herramientas a utilizar son:

- Códigos de color.
- Señalética.
- Hojas de ruta de los materiales.

Las ventajas del ordenamiento son:

- Minimizar el tiempo de localización.
- Minimizar las posibilidades de accidentes.
- Favorecer la fluidez del proceso.

### 3. Aseo (Seiso)

- Integrar el aseo como práctica habitual en el trabajo.
- Asumir la limpieza como una actividad habitual.
- Evitar la separación entre operario de proceso y operario de limpieza.
- Extinguir los focos de contaminación.

Las herramientas son:

- Hoja de inspección y limpieza.
- Tarjetas para identificar y corregir fuentes de suciedad.

#### 4. Normalización (Seiketsu)

Consiste en:

- Conservar la organización, ordenamiento y aseo alcanzado con las tres primeras fases; a través de señalética, manuales, procedimientos y normas de apoyo.
- Capacitar a los colaboradores en el diseño de normas de apoyo.
- Usar moldes o plantillas para conservar el orden.

Las herramientas a usar son:

- Tableros de estándares.
- Muestras patrón o plantillas.
- Instructivos y procedimientos.

#### 5. Sistematizar comportamiento (Shitsuke)

Sistematizar comportamiento consiste en:

- Normalizar una cultura de respeto por los estándares establecidos
- Motivar el hábito del autocontrol.
- Inculcar la filosofía que todo puede mejorarse.
- Aprender haciendo.
- Enseñar con el ejemplo.

Herramientas a utilizar para evidenciar esta parte:

### **Hoja de verificación 5 S**

- Ronda de las 5 S

Ventajas de la disciplina:

Se genera la costumbre del ordenamiento, aseo, mediante la formación continua y la ejecución disciplinada de las normas.

### **3. Alternativas de Solución**

Después de haber evaluado la situación actual del almacén, nos inclinamos a las 5s ya que son medidas para cualquier tipo de empresa sea pequeña o gran empresa.

El objetivo es mejorar las condiciones del almacén como orden, limpieza, iluminación etc. Se trata de mejorar las condiciones para todo el personal como seguridad, motivación, buen clima de trabajo.

#### **3.1 Alternativa de Solución 1**

Aplicación del método 5s en el almacén:

Clasificación u Organización (Seiri)

Clasificación:

- Distribuir y ordenar los productos de alta rotación en un lugar visible y de fácil acceso.
- Las mercaderías que pueden estar defectuosos de verifica si se puede reparar o no en todo caso donarlos o rematarlos.
- Productos que están desactualizados (fuera de moda) determinar si se pueden rematar.
- Productos de más o en cantidad rematarlos.

Utilizaremos la hoja de verificación en la cual verificaremos donde esta cada producto.

### Ventajas:

- Tenemos más espacio en el almacén.
- Nos libramos de mercadería dañada, pasada de moda etc.
- Menos esfuerzo físico para el personal.
- Ahorramos tiempo al localizar un producto.
- La empresa ahorra.

### Orden (Seiton)

#### Consiste en:

- Un lugar para cada producto, ejemplo nos dice que separemos un producto importado en un lugar diferente a un producto nacional o ropa de baño en un lugar A y batas en un lugar B prendas de hombre en el lugar C y prendas de mujer en el lugar D.
- Identificar los productos de poca rotación para que tengan un lugar de fácil ubicación.
- Los productos de alta rotación deben estar visible y al alcance de todos para su fácil reposición
- Identificar la rotación de todos los productos sea de alta rotación o baja para su reposición.
- No tener excesivo producto solo lo necesario, podemos comprar determinados producto de acuerdo al historial de compras de años pasados, y proyectarlos para comprar así no tener excesos.
- Una vez retirado el producto y el cliente no desea, el producto debe retornar a su mismo lugar de donde salió.

Utilizaremos:

- Carteles visibles en cada estante con el nombre del producto para su ubicación.
- Señaléticas que nos indique por donde ir dentro del almacén, estas señales pueden estar en la entrada del almacén y en las paredes y techo.

Ventajas:

- Rapidez para localizar los productos.
- Recuperamos espacio.
- El personal no se fatiga.
- El lugar es más seguro porque ya no hay mercaderías en el suelo que puedan provocar accidentes.

Limpieza (Seiso)

Consiste:

- La limpieza debe ser parte del trabajo y no una obligación del personal y dueños de la empresa, un lugar es agradable para trabajar.
- La limpieza debe de ser rotativo para el personal (lunes limpia A, martes limpia B)

Utilizaremos una hoja de control rotativo de limpieza del personal

Ventajas:

- Motiva a los que trabajan en ella.
- Al limpiar el personal tiene conocimiento donde se ubica cada producto se vuelve fácil ubicarlo
- La mercadería no se malogra esto beneficia a la empresa porque ya no hay perdidas.

### Estandarización (Seiketsu)

Consiste:

- Cumplir siempre las tres primeras fases; organización, orden y limpieza.
- Capacitar o tener informado al personal de las tres primeras fases.
- Utilizar avisos visibles de cómo se debe mantener el almacén, un producto para cada lugar
- Utilizar carteles de motivación para todo el personal.

Utilizaremos:

- Reglamentos y procedimientos de la empresa (mantener limpio el lugar, colocar cada producto en su lugar etc.).
- Letreros de visualización.

### Disciplina (Shitsuke)

Consiste:

- El personal debe cumplir y respetar las normas de la empresa en organización orden y limpieza.
- La limpieza debe ser un hábito para todos incluidos los dueños.
- Dar de conocer al personal y motivarlos con los resultados que se obtiene de las tres primeras fases.

Ya que esto facilita su trabajo y el buen desenvolvimiento de este y lugar apropiado para el trabajo.

- El personal al hacer aprende más rápido de la ubicación de los productos.
- Los dueños deben de dar el ejemplo, deben de participar en la limpieza.

Ventajas:

- Crea una confraternidad en todo el equipo y la limpieza se vuelve algo normal al aplicar las normas.

### **Resultados que se obtendrán con la implementación de las 5S.**

Beneficios para los trabajadores:

- Motivación para el personal que trabajo en este cambio.
- Lugar más seguro para el personal.
- Se compromete con la empresa, cambia de percepción.
- El personal puede sugerir más ideas para las mejoras.
- Más comunicación entre todos.
- El personal aprende y puede utilizarlos en su vida.
- Buen clima laboral.
- Menos estrés laboral.
- Trabajo en equipo.

Beneficios para la empresa:

- Rapidez de búsqueda de un producto
- Al cliente se le atiende rápido ya no tiene que esperar.
- Cliente satisfecho.
- Mayor cantidad de clientes atendidos.
- Menos productos defectuosos, maltratados o perdidos
- Menos pérdidas económicas.
- Mayor utilidad.

### **3.2 Alternativa de Solución 2**

Aplicar cualquier tipo de trabajo normalizado, que los propios empleados propongan para mantener sus puestos de trabajo aseados y con mejor organización interna, que hagan suyo el espacio y lo personalicen, con el objetivo de conseguir un mejor rendimiento y que se haga un seguimiento al mismo.

De esta manera se desarrollarían manuales de organización y métodos propios, que no requiere capacitación externa, ya que fue un invento de los propios trabajadores, quienes velarían por su desarrollo y evolución, con la correspondiente bonificación.

Se puede hacer un trabajo conjunto entre la dirección, los mandos medios y los trabajadores, pero el método tiene que venir propuesto por los trabajadores, con apoyo de la directiva, lo cual favorecerá a incrementar las relaciones humanas entre empleados de distintos niveles y revaloriza al trabajador de base.

Para eso, tenemos que capacitar a los empleados en técnicas de creatividad y formulación de métodos, que podría ser en horario laboral o en fin de semana con compensación de días de vacaciones.

El compromiso de los trabajadores que asuman este reto, debe ser elaborar un procedimiento de trabajo y los compañeros que no participan, serán impulsados a colaborar por esta iniciativa de sus compañeros, siendo muy relevante que fueran los líderes naturales de los trabajadores, quienes lo hicieran.

### Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACION
Informar la metrología "cinco S" y Mejora Continua al personal que labora en la tienda Lencería Juspor.	Gerente General.	22 de noviembre 2016
Realizar cursos de capacitación con el fin que el personal tenga conocimiento en el desarrollo del almacén.	Gerente General.	24 de noviembre 2016
<b>SEIRI - CLASIFICACIÓN U ORGANIZACIÓN</b>		
Separar las mercaderías innecesarias del almacén.	Administrador de tienda y encargado de almacén.	24 de noviembre 2016
Deshacer mercaderías dañadas, deteriorados, entre otros.	Encargado de almacén.	24 de noviembre 2016
<b>SEITO – ORDEN</b>		
Determinar ubicación de estantes de mercaderías, demarcación y delimitación de las áreas en el almacén.	Administrador de tienda y encargado de almacén.	25 de noviembre 2016
Separar y clasificar las mercaderías defectuosas.	Administrador de tienda y encargado de almacén.	25 de noviembre 2016
Realizar inventario de mercaderías, cantidad y condiciones de los mismos.	Administrador de tienda y encargado de almacén.	25 de noviembre 2016
Colocar estantes para el almacenamiento de las mercaderías. Identificar, organizar, cuantificar y codificar las mercaderías para su rápido ubicación.	Encargado de almacén.	26 de noviembre 2016
<b>SEISO - LIMPIAR</b>		
Solicitar y ubicar contenedores para desechos en lugares idóneos.	Administrador de tienda y encargado de almacén.	22 de noviembre 2016
Limpiar el área de trabajo y accesorios menores.	Encargado de almacén.	22 de noviembre 2016
Pintar locckers y estantes, delimitar y demarcar todas las áreas y equipos.	Administrador de tienda y encargado de almacén.	23 de noviembre 2016
<b>SEIKETSU – ESTANDARIZACIÓN</b>		
Establecer una rutina de orden y limpieza una hora antes de la apertura para el turno de mañana y una hora antes del cierre para el turno de la tarde.	Todos los trabajadores.	Del 24 de noviembre en adelante
Motivar al personal en el orden y limpieza como una cultura de trabajo.	Todos los trabajadores.	Del 26 de noviembre en adelante
Realizar campañas de orden y limpieza semanalmente.	Todos los trabajadores liderado por el gerente.	Del 26 de noviembre en adelante
<b>SHITSUKE – DISCIPLINA</b>		
Establecer charlas semanales donde se indique la mejora continua.	Gerente General.	Del 26 de noviembre en adelante
Reforzar la capacitación del personal en el aspecto de almacén.	Gerente General.	Del 26 de noviembre en adelante

## **Conclusiones**

- 1.** Los problemas principales son estructurales, la ausencia de un procedimiento normalizado en el almacén de la tienda “Lencería Juspor” generan pérdidas, habiéndose identificado como relevantes la ausencia de ordenamiento, aseo; así como la señalética y codificación de productos. Contar con un procedimiento normalizado mejorará en el largo plazo los rendimientos empresariales.
- 2.** La empresa no aplica metodologías de mejora continua y su productividad va en descenso. Por ello cualquier sistema que se aplique permitirá medir los avances y mejorar los rendimientos. Actualmente no se miden resultados.
- 3.** Actualmente no hay un sistema normalizado de trabajo, por lo que la continuidad de la empresa depende de las habilidades individuales de los trabajadores, por lo cual la capacitación del personal integral mejorará en el corto plazo los rendimientos.

## **Recomendaciones**

1. Generar un cambio desde los dueños de la empresa hasta el personal más recientemente contratado, en la organización interna y generar un plan piloto para su adopción en el largo plazo, siendo parte del planeamiento estratégico.
2. Aplicar la metodología de las 5 S o cualquier otro tipo de trabajo normalizado, incentivando a los empleados con bonos por cumplimiento, para la adopción del nuevo procedimiento de trabajo.
3. Realizar una capacitación constante ya que actualmente dependen de las habilidades individuales y eso genera mucho riesgo en la operativa y atención al cliente, que puede ser buena o mala, dependiendo del ánimo, voluntad y formación del personal, por lo cual la capacitación homologaría el servicio al cliente y a la organización interna.

## Referencias

### Libros

Porret, M (2010) Manual para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones, Madrid – España, Esic Editorial.

Rey, F (2005), Las 5s. Orden y Limpieza en el Puesto de Trabajo, Madrid – España, Fundación Confimetal.

Escudero, J (2015), Técnicas de Almacén, Madrid – España, Ediciones Paraninfo SA.

### Webgrafía

- <http://www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua>.
- <http://www.manufacturainteligente.com/>
- <http://www.shopepk.com/concepto.php>
- [http://www.grupokaizen.com/mck/Proceso\\_de\\_Mejora\\_continua\\_Kaizen.d](http://www.grupokaizen.com/mck/Proceso_de_Mejora_continua_Kaizen.d)
- <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/cincos.htm>
- [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/ tools/diagrama\\_causa\\_efecto.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_causa_efecto.pdf).

## **Tesis**

Jiménez F.(2012) Mejoras en la Gestión de Almacén de una Empresa del Ramo Ferretero (Tesis Pregrado) Universidad Simón Bolívar, Sartejenas, Venezuela.

De la Cruz, C. y Lora L. (2012) Propuestas de Mejora en la Gestión de Almacenes e Inventarios en la Empresa Molinera Tropical (Trabajo de Investigación) Universidad del Pacífico de Lima - Perú.

Pacheco C. (2009) Propuesta de Mejora en la Gestión de Inventarios para el Almacén de Insumos en una Empresa de Consumo Masivo (Tesis Pregrado) Facultad de Ingeniería, carrera de Ingeniería Industrial Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima – Perú

Goicochea, R. (2009) Control de Inventarios del Almacén de Productos Terminados en una Empresa Metal Mecánica (Tesis Pregrado) Facultad de Ingeniería, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial Universidad Ricardo Palma, Lima - Perú.

Trejos N. (2009) Gestión logística, stocks, almacenes y bodegas. Seminarios Andinos.

