

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA**

**LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA  
PARA INCREMENTAR BENEFICIOS EN UNA TIENDA DE  
CONVENIENCIA”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**HELLEN DEL PILAR VARGAS MORALES**

**LIMA - PERÚ**

**2021**

---

La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente monografía  
(Art.24 – Reglamento de Propiedad Intelectual)

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA**

**LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**“APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA  
PARA INCREMENTAR BENEFICIOS EN UNA TIENDA DE  
CONVENIENCIA”**

**PRESENTADO POR**

**HELLEN DEL PILAR VARGAS MORALES**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL  
TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL SIGUIENTE JURADO**

MBA. Carlos Alberto Guerrero López

Presidente

Mg. Sc. Luis Enrique Espinoza Villanueva

Asesor

Dr. Ernesto Altamirano Flores

Miembro

Mto. Econ. Karina Marlen Yachi del Pino

Miembro

Lima - Perú

2021

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ser el que forja y guía mi camino. Por darme vida, salud y sabiduría a lo largo de mis años.

A mis padres Luz y Jaime, por contar con su apoyo y amor en todo momento, incentivándome a ser mejor persona cada día y superarme profesionalmente.

A mi hermana Luz, por ser un ejemplo para mí.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi novio Gustavo, tu ayuda ha sido fundamental, has estado conmigo motivándome y creyendo en mí. Agradezco muchísimo tu paciencia y comprensión amor.

A todas las personas que estuvieron involucradas para que este trabajo sea una realidad, por su contribución y confianza.

## ÍNDICE GENERAL

|        |   |    |
|--------|---|----|
| I.     | INTRODUCCIÓN .....                                    | 1  |
| 1.1.   | Problemática.....                                     | 1  |
| 1.2.   | Objetivos .....                                       | 2  |
| 1.2.1. | Objetivo general .....                                | 2  |
| 1.2.2. | Objetivos específicos.....                            | 2  |
| II.    | MARCO TEÓRICO.....                                    | 3  |
| 2.1.   | Mejora Continua.....                                  | 3  |
| 2.2.   | El Ciclo de Deming .....                              | 3  |
| 2.3.   | Diagrama de Causa y Efecto .....                      | 4  |
| 2.4.   | Las 5 S (cinco eses).....                             | 5  |
| 2.5.   | Cultura Organizacional.....                           | 6  |
| 2.6.   | Satisfacción Laboral .....                            | 6  |
| 2.7.   | Capacitación de personal.....                         | 7  |
| 2.8.   | Inventario (stock) .....                              | 7  |
| 2.9.   | Gestión de Inventarios.....                           | 7  |
| 2.10.  | Control de Inventario.....                            | 7  |
| 2.11.  | Almacén.....  | 8  |
| 2.12.  | Ventas .....  | 8  |
| 2.13.  | Comercialización.....                                 | 8  |
| 2.14.  | Clasificación de Productos .....                      | 8  |
| III.   | MARCO METODOLÓGICO .....                              | 10 |
| 3.1.   | Lugar .....   | 10 |
| 3.2.   | Tipo de Estudio .....                                 | 10 |
| 3.3.   | Diseño.....   | 10 |
| 3.4.   | Técnicas e instrumentos de recolección de datos ..... | 10 |
| IV.    | RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....                          | 11 |
| 4.1.   | Análisis y Diagnóstico de la Situación Actual .....   | 11 |
| 4.2.   | Metodología.....                                      | 21 |
| 4.3.   | Desarrollo de la Metodología.....                     | 22 |
| 4.3.1. | Planificar .....                                      | 23 |
| 4.3.2. | Hacer .....   | 26 |
| 4.3.3. | Verificar .....                                       | 38 |

|  |    |
|--|----|
| 4.3.4. Actuar .....  | 40 |
| 4.4. Plan de Mejora.....   | 40 |
| 4.5. Funciones, aplicación y aportes del profesional.....        | 42 |
| 4.5.1. Descripción de las funciones desempeñadas.....            | 42 |
| 4.5.2. Aplicación de lo aprendido en la carrera profesional..... | 43 |
| 4.5.3. Aportes del Profesional .....                             | 43 |
| 4.6. Alcance y limitaciones .....                                | 44 |
| 4.6.1. Alcance de la implementación .....                        | 44 |
| 4.6.2. Limitaciones en la implementación.....                    | 44 |
| V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                           | 45 |
| 5.1. Conclusiones .....  | 45 |
| 5.2. Recomendaciones .....                                       | 46 |
| VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                              | 47 |
| VII. ANEXOS .....  | 49 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Pregunta N° 1 de cuestionario .....                | 11 |
| Tabla 2: Pregunta N° 2 de cuestionario .....                | 12 |
| Tabla 3: Pregunta N° 3 de cuestionario .....                | 12 |
| Tabla 4: Pregunta N° 4 de cuestionario .....                | 12 |
| Tabla 5: Pregunta N° 5 de cuestionario .....                | 13 |
| Tabla 6: Pregunta N° 6 de cuestionario .....                | 13 |
| Tabla 7: Pregunta N° 7 de cuestionario .....                | 14 |
| Tabla 8: Pregunta N° 8 de cuestionario .....                | 14 |
| Tabla 9: Pregunta N° 9 de cuestionario .....                | 14 |
| Tabla 10: Pregunta N° 10 de cuestionario .....              | 15 |
| Tabla 11: Pregunta N° 11 de cuestionario .....              | 15 |
| Tabla 12: Pregunta N° 12 de cuestionario .....              | 16 |
| Tabla 13: Pregunta N° 13 de cuestionario .....              | 16 |
| Tabla 14: Pregunta N° 14 de cuestionario .....              | 16 |
| Tabla 15: Pregunta N° 15 de cuestionario .....              | 17 |
| Tabla 16: Pregunta N° 16 de cuestionario .....              | 17 |
| Tabla 17: Pregunta N° 17 de cuestionario .....              | 17 |
| Tabla 18: Pregunta N° 18 de cuestionario .....              | 18 |
| Tabla 19: Pregunta N° 19 de cuestionario .....              | 18 |
| Tabla 20: Pregunta N° 20 de cuestionario .....              | 19 |
| Tabla 21: Diagrama de Gantt.....                            | 20 |
| Tabla 22: Ciclo de Deming y las 5S .....                    | 22 |
| Tabla 23: Conformación del Comité del plan .....            | 23 |
| Tabla 24: Cuadro de acciones de las 5S .....                | 24 |
| Tabla 25: Formato de acta de reuniones .....                | 25 |
| Tabla 26: Formato de listado de productos innecesarios..... | 27 |
| Tabla 27: Formato de programa de limpieza.....              | 29 |
| Tabla 28: Hoja de Verificación .....                        | 39 |
| Tabla 29: Resumen de resultados .....                       | 40 |
| Tabla 30: Cursos / Competencias y Capacidades .....         | 43 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Ciclo de Deming. ....                                      | 4  |
| Figura 2: Diagrama de Causa – Efecto. ....                           | 4  |
| Figura 3: Cinco S. ....  | 6  |
| Figura 4: Diagrama Causa – Efecto Tienda Perú C 18. ....             | 20 |
| Figura 5: Área crítica del almacén de la Tienda Tambo Perú C18. .... | 26 |
| Figura 6: Ubicación de los elementos necesarios en el almacén. ....  | 28 |
| Figura 7: Productos innecesarios. ....                               | 28 |
| Figura 8: Anaqueles sin señalización. ....                           | 30 |
| Figura 9: Anaqueles sin señalización. ....                           | 30 |
| Figura 10: Anaqueles sin señalización. ....                          | 30 |
| Figura 11: Anaqueles señalizados. ....                               | 31 |
| Figura 12: Anaqueles señalizados. ....                               | 31 |
| Figura 13: Anaqueles señalizados. ....                               | 31 |
| Figura 14: Anaqueles señalizados. ....                               | 32 |
| Figura 15: Anaqueles señalizados. ....                               | 32 |
| Figura 16: Anaqueles señalizados. ....                               | 32 |
| Figura 17: Anaqueles señalizados. ....                               | 33 |
| Figura 18: Anaqueles señalizados. ....                               | 33 |
| Figura 19: Anaqueles señalizados. ....                               | 33 |
| Figura 20: Señalización de extintor. ....                            | 34 |
| Figura 21: Señalización de luces de emergencia. ....                 | 34 |
| Figura 22: Señalización de botiquín de primeros auxilios. ....       | 34 |
| Figura 23: Señalización de zona de seguridad. ....                   | 35 |
| Figura 24: Señalización de salidas de emergencia. ....               | 35 |
| Figura 25: Señalización de carteles. ....                            | 35 |
| Figura 26: Señalización de servicios higiénicos. ....                | 36 |
| Figura 27: Almacén ordenado y limpio. ....                           | 36 |
| Figura 28: Mural con temas de capacitación. ....                     | 37 |
| Figura 29: Capacitación atención al cliente. ....                    | 37 |
| Figura 30: Capacitación Inocuidad e Higiene en los alimentos. ....   | 38 |
| Figura 31: Organigrama Tiendas Tambo S.A.C. ....                     | 42 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Anexo 1: Encuesta .....               | 49 |
| Anexo 2: Matriz de consistencia ..... | 55 |

## **RESUMEN**

La presente monografía fue elaborada siguiendo las bases de la Resolución N° 00119-2020-CU-UNALM, tiene como finalidad dar a conocer los resultados de la aplicación de herramientas de mejora continua para la Tienda Tambo Perú C18 de la Cadena Tiendas de Conveniencia Tambo; siendo este a la vez el objetivo central. Para esta empresa, el mejorar el servicio a los clientes y colaboradores es de gran importancia para su posicionamiento y expansión; fue por tal motivo que la Jefatura, en el año 2019 otorgó al bachiller (autor del presente trabajo), la Administración de dicha tienda para que resolviera los principales problemas que la aquejaban respecto a la cultura organizacional e inventarios, que se identificaron mediante un análisis y las causas que lo generaban. Teniendo como limitaciones la falta de cooperación de los colaboradores y el almacén muy pequeño para el volumen de productos que llegaban. Por otro lado, el acceso a la información de registros de ventas lo brinda el software de la empresa y es preciso.

En el presente trabajo se puede dar a conocer la importancia de la aplicación del Ciclo de Deming y la implementación de las 5 S, del cual se puede concluir que utilizando de manera correcta estas herramientas se hizo frente a las necesidades de la organización. Asimismo, se utilizaron algunas herramientas asociadas a cada etapa; lo que trajo consigo mejoras en las condiciones de trabajo, aumento en la eficiencia de los procesos operacionales y un crecimiento en las ventas.

**Palabras clave:** herramientas de mejora continua, tiendas de conveniencia, cultura organizacional, inventarios, ventas, Ciclo de Deming, Cinco S, eficiencia, procesos operacionales.

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Problemática

En estos últimos años, el sector de tiendas de conveniencia se ha venido desarrollando de manera exponencial, específicamente en el departamento de Lima; las cuales se han convertido en una alternativa preferente para las personas que tienen una necesidad de compra rápida y puntual. Hasta hace un poco más de tres años, dichas tiendas solamente se encontraban establecidas en estaciones de servicio, muy pocas eran las que se establecieron fuera de esas estaciones (formatos *stand alone*). Estas tiendas de conveniencia contaban con un surtido de productos a un precio de venta ligeramente alto, incluso más alto que precios de supermercados.

Hoy en día, este mecanismo ha cambiado. Las personas tienen mayor facilidad de comprar un producto en un radio de localización más cercano al punto donde se encuentran en un determinado momento; y, además, pueden pagar un precio más cercano a los precios con los que cuentan las bodegas tradicionales. Esto ha permitido que la preferencia por las tiendas de conveniencia aumente; y con ello, su popularidad entre los inversionistas. El sector se está expandiendo y está atrayendo mayor inversión nacional y extranjera.

De acuerdo con lo mencionado, en la presente investigación, en la tienda de conveniencia Tambo Perú C18 se implementarán las herramientas de mejora continua, aplicando la Metodología de las Cinco S, partiendo del Ciclo de Deming; para que le puedan permitir mantener el liderazgo en el sector; de manera que éstas sean verificadas y ajustadas periódicamente, con el fin mantener el propio camino de liderazgo pese a la entrada de nuevos y fuertes competidores.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Analizar los resultados para la Tienda Tambo Perú C18 al utilizar las herramientas de mejora continua en el periodo de Junio 2019 a Octubre 2019.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Evaluar la situación actual de la Tienda Tambo Perú C18, identificando los problemas y causas en sus procesos críticos.
- Contrastar la aplicación de la metodología del Ciclo de Deming, en cada una de sus etapas, así como las herramientas que acompañarán su aplicación.
- Evaluar la aplicación de las 5S, para generar un cambio en los procedimientos del área y crear una cultura de trabajo diferente.
- Proponer planes y metas que permitan la mejora sostenible en el tiempo para la Tienda Tambo Perú C18.

## **II. MARCO TEÓRICO**

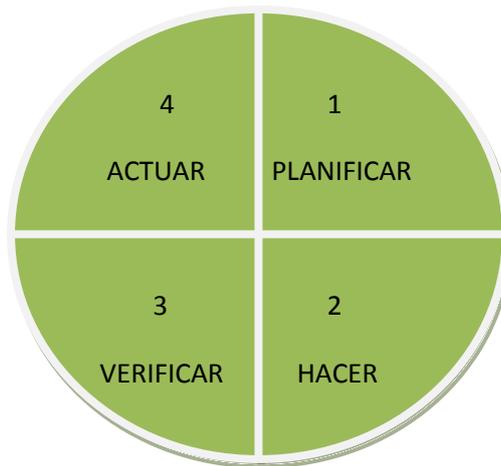
### **2.1. Mejora Continua**

Chang (1996), la mejora continua de procesos es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes. Al utilizar la mejora continua, usted echa una mirada detallada a los procesos, y descubre maneras de mejorarlos. El resultado final es un medio más rápido, mejor, más eficiente o efectivo para producir un servicio o producto.

El mejoramiento continuo no es una inversión por única vez. Si su meta es lograr la satisfacción total del cliente, tanto interna como externamente, la mejora continua debe convertirse en un asunto de todos los días, un modo de vida.

### **2.2. El Ciclo de Deming**

Según Gutiérrez y De la Vara (2013), están basados en el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar) o del ciclo de la calidad, en el que se ejecuta de manera objetiva y profunda un plan (planificar); el primer paso se prueba en pequeña escala para hacer la planificación, (hacer); se ejecuta lo planeado (verificar) analizas los resultados para comparar los datos con la implementación (actuar) se toma medidas, ya sea con la idealización del plan si dio resultado, con medidas preventivas para para que no sea reversible, o si no, se vuelva a realizar el plan si los resultados no fueron lo esperado, con lo que se reinicia el ciclo.

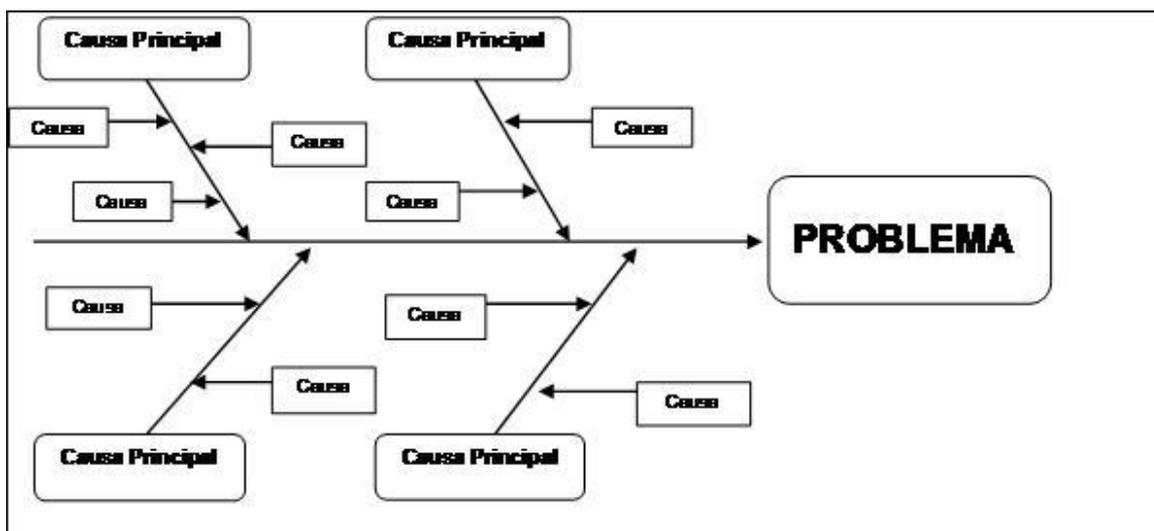


**Figura 1: Ciclo de Deming**

FUENTE: Elaboración propia

### 2.3. Diagrama de Causa y Efecto

El diagrama de causa – efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de diagnóstico y solución de la causa. El diagrama causa – efecto es un vehículo para ordenar, en forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. (Vargas & Aldana, 2007).



**Figura 2: Diagrama de Causa – Efecto**

FUENTE: Elaboración propia.

#### **2.4. Las 5 S (cinco eses)**

Para Moulding (2010), la metodología 5S tiene su origen en Japón dentro de los cinco pilares del control visual o 5 fases operativas (Seiri – Clasificar, Seiton – Ordenar, Seiso – Limpiar, Seiketsu – Estandarizar, Shitsuke – Disciplina). Se basa en mantener la limpieza, orden y estandarización para la eliminación de los desperdicios presentes en el área de trabajo y mejorar la eficiencia y rentabilidad de una empresa para mantener un ambiente de calidad total.

- **Seiri (Clasificar)**

Gutierrez (2010), nos dice que este método consiste que en el lugar de trabajo los colaboradores deben clasificar las cosas que realmente son necesarias de las que no son necesarias, para luego eliminar lo excesivo. Por lo tanto, el objetivo es que el lugar quede libre de elementos innecesarios, productos vencidos, equipos obsoletos, cajas vacías, etc., que sólo impiden que se efectúe de manera correcta el trabajo.

- **Seiton (Ordenar)**

Gutierrez (2010), indica que con esta segunda S se debe de ordenar las cosas y organizar un lugar para cada cosa, de tal manera que se disminuya el desorden y también los desperdicios que se generan en el día a día. Se tiene como fin, que lo que se conservó en la primera S se ordene de tal manera que cada cosa tenga una ubicación en donde esté accesible y disponible para que los colaboradores la puedan usar en cualquier momento.

- **Seiso (Limpiar)**

Gutierrez (2010), señala que en esta tercera S implica la limpieza en el espacio de trabajo y de los equipos para combatir las fuentes de suciedad, así de esta manera evitar o al menos reducir la aparición de ésta y las causas que lo producen. Por lo tanto, la limpieza es una responsabilidad compartida entre los miembros de la organización, de tal forma se pueda identificar las fuentes de suciedad y tener la capacidad de tomar acciones para su eliminación de raíz y evitar que se repitan.

- Seiketsu (Estandarizar)

De la misma manera, Gutierrez (2010), expone que esta etapa nos permite mantener los logros alcanzados en el nivel de limpieza y con la aplicación de las tres primeras S, de manera que se conserven y controlen permanentemente.

- Shitsuke (Disciplinar)

Gutierrez (2010), concluye que disciplinar significa tomar acciones de concienciación en todos los niveles de la organización para mantener y evitar que se rompan los criterios establecidos. Sólo si se implementan el respeto de las normas y la autodisciplina se podrá lograr un lugar de trabajo más atractivo y disfrutar de los beneficios que trae consigo.

La disciplina es el puente entre las 5S y el concepto de mejora continua.



**Figura 3: Cinco S**

FUENTE: Elaboración propia

## 2.5. Cultura Organizacional

Según Wagner III (1999), la cultura de una organización, por lo tanto, es una manera informal y colectiva de percibir la vida y la participación en la organización es lo que mantiene sus integrantes unidos e influyen lo que piensan sobre sí mismos y su trabajo.

## 2.6. Satisfacción Laboral

Chiang *et al.* (2010), menciona que la satisfacción laboral es la respuesta por la cual la persona tiene la oportunidad para demostrar sus habilidades y que este le genere un reto, de ese modo sentirá la necesidad de conseguir buenos resultados, es la satisfacción propia. Sin

embargo, también es necesario que se sienta a gusto cuando la organización le proporcione beneficios, satisfaciendo sus necesidades básicas, y que mediante reconocimientos demuestre que valora su esfuerzo.

### **2.7. Capacitación de personal**

Chiavenato (2009), indica que la capacitación es un medio que ayuda a desarrollar las competencias de las personas para que éstas puedan ser más innovadoras, productivas y creativas, de manera que contribuyan positivamente a los objetivos de la organización y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente muy útil, ya que permite a los colaboradores aportar efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes.

### **2.8. Inventario (stock)**

Machuca y Valenzuela (2005) sostienen que el inventario es un conjunto de mercancías o artículos que tiene toda empresa con el fin comercializar con sus clientes, permitiendo la compra y venta antes de venderlos, en un período económico determinado.

### **2.9. Gestión de Inventarios**

Según Ferrín (2007), la gestión de stocks consiste en una proyección de la evolución futura del stock que nos permite establecer un programa de compras controlando los pedidos a los proveedores.

### **2.10. Control de Inventario**

Para García (2000) indica que el control de inventarios es una de las actividades más dificultosas ya que hay que afrontar los intereses y consideraciones en desacuerdo por las diferentes dudas que encierran. Además, el autor menciona el control de inventarios como un punto importante que merece la atención de la alta gerencia de una empresa, especialmente cuando se encuentra en etapa de crecimiento y expansión.

### **2.11. Almacén**

Según Hernández (2004) el almacén es un establecimiento o parte de éste, destinada al almacenamiento, manipulación y conservación de productos, equipada con el material necesario según sus fines. Se dice que los almacenes son un mal necesario (ya que se estacionan recursos) brindan algunas ventajas, ya que: permiten un mejor orden en la distribución de mercancías y posibilitan una correcta preservación de los productos.

### **2.12. Ventas**

Kotler (2001), el concepto de venta es una forma de acceder al mercado para muchas organizaciones, cuyo objetivo, es vender lo que hacen en lugar de hacer lo que el mercado quiere.

### **2.13. Comercialización**

Para Rivadeneira (2012), es el conjunto de actividades que se desarrollan encaminadas a la venta, distribución o entrega de un producto determinado o el servicio mismo, estas en su mayoría son desarrolladas por organizaciones, empresas o grupos sociales. Es importante resaltar la función de la comercialización, ya que abarca el proceso de compra, venta, transporte, almacenamiento, estandarización y clasificación.

### **2.14. Clasificación de Productos**

Según Stanton (2004) los productos se dividen en tres categorías de grande dimensión que dependen de las intenciones del comprador, el tipo de uso y su durabilidad y tangibilidad. En ese sentido, se clasifican de la siguiente manera:

- Productos de consumo: Tienen como finalidad el consumo personal en los hogares.
- Productos de negocios: Estos productos tienen la intención de ser revendidos, se usa en la elaboración de otros productos o suministro de servicios en una organización.
- Productos según su duración y tangibilidad: Estos productos están clasificados según la cantidad de usos que se le da al producto, el tiempo de duración y si se trata de un servicio intangible o un bien tangible.

En resumen, los dos primeros tipos de productos se distinguen en cuanto a quién los usará y cómo, el tercero tipo de producto, en función a la cantidad de veces que se usa el producto, su duración y tangibilidad.

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Lugar**

Se tomará como lugar de estudio la Tienda Tambo Perú C18, ubicada en la Avenida Perú 1847, en el Distrito de San Martín de Porres, la Provincia de Lima.

#### **3.2. Tipo de Estudio**

La presente monografía es de tipo no experimental utilizando el método descriptivo y ha sido redactada en base a la Resolución N° 0119-2020-CU-UNALM. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Kerlinger, 1979). Todo ello con la finalidad de manejar de manera adecuada la información para el desarrollo de la implementación de las herramientas de mejora.

#### **3.3. Diseño**

El uso de las herramientas de mejora continua requiere el compromiso de todas las partes de la institución, para asegurar la calidad y eficiencia de sus procesos. Se usa el método descriptivo para detallar el proceso de la implementación, la cual está basada en los conceptos de las metodologías del Ciclo de Deming y las 5S.

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

Las técnicas e instrumentos que se usan son:

- Revisión de la literatura: Se revisó y analizó información que esté relacionada a la implementación de herramientas de mejora y otros documentos afines.
- Revisión de documentos institucionales: Se revisó y analizó políticas, manuales y procedimientos de la organización, a fin de conocer sus enfoques y objetivos.
- Entrevistas y encuestas: A los colaboradores de la tienda, para conocer sobre su forma de trabajo y cultura organizacional.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Análisis y Diagnóstico de la Situación Actual

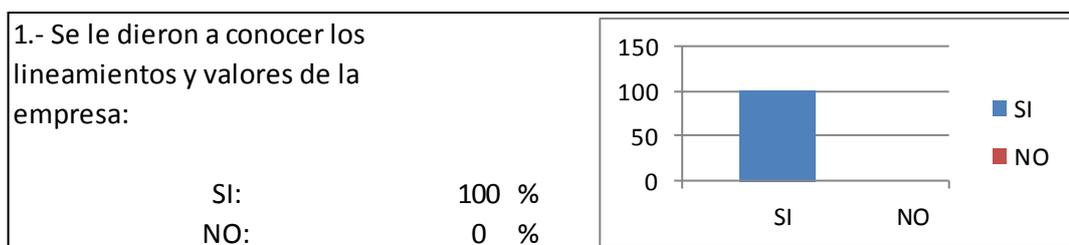
Para obtener una visión clara de la situación y determinar el foco de la evaluación se recurrirá a distintas herramientas a fin de visualizar mejor los problemas que presenta la tienda. Asimismo, con esta información se procederá a desplegar la primera fase del Ciclo de Deming.

- Definir e identificar el problema

Se utilizó como técnica las encuestas a los colaboradores de la tienda; un cuestionario sencillo y fácil de llenar, en el que se pudo saber lo que piensan de su trabajo y de la empresa.

Encuesta (Anexo 1)

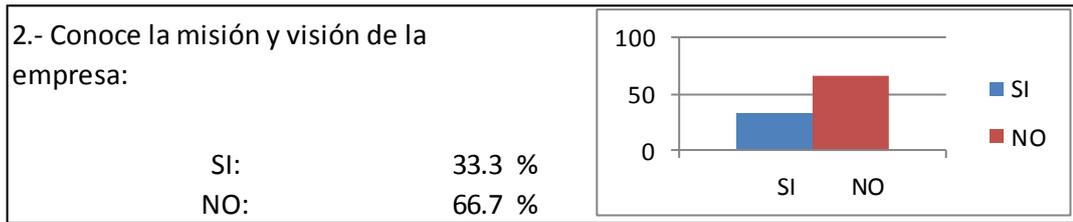
**Tabla 1: Pregunta N° 1 de cuestionario**



FUENTE: Elaboración propia.

Los resultados para esta pregunta se cumplen al 100%, ya que la empresa al dar la inducción informa a los futuros colaboradores sobre los lineamientos de la empresa y son muy enfáticos en resaltarlos.

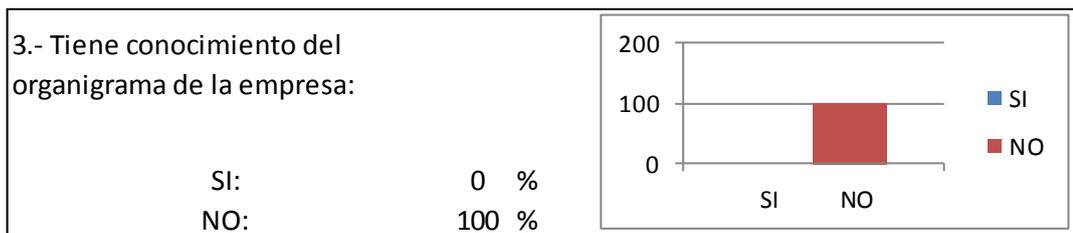
**Tabla 2: Pregunta N° 2 de cuestionario**



FUENTE: Elaboración propia.

Los resultados arrojan que un 66.7% de los colaboradores no conoce la misión y la visión de la empresa, factor importante pues permite encaminar a los colaboradores hacia los objetivos de la empresa. El resultado es un poco contradictorio pues en la inducción se le proporciona ésta información, probablemente estos colaboradores estuvieron distraídos o no lo recuerdan.

**Tabla 3: Pregunta N° 3 de cuestionario**



FUENTE: Elaboración propia.

El resultado es un contundente NO al 100%. Estos datos no son informados a los colaboradores; pero tiene bastante importancia pues comunica a los colaboradores el nivel jerárquico que se encuentran en el lugar de trabajo y a quienes pueden recurrir cuando necesiten algo.

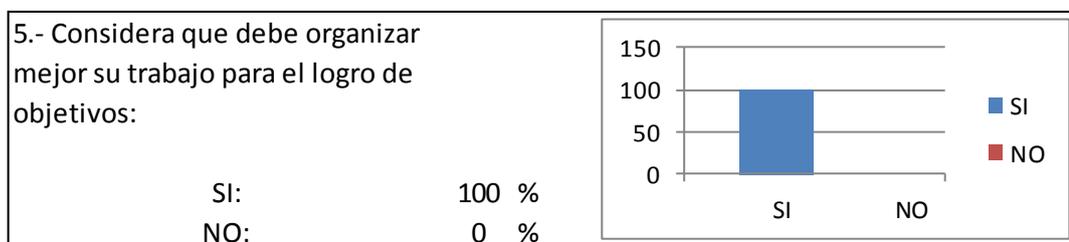
**Tabla 4: Pregunta N° 4 de cuestionario**



FUENTE: Elaboración propia.

El resultado en su mayoría fue un NO con un 83.3%. Con ellos podemos notar que los colaboradores son conscientes que les falta conocimientos y no se sienten lo suficientemente preparados para asumir nuevos retos.

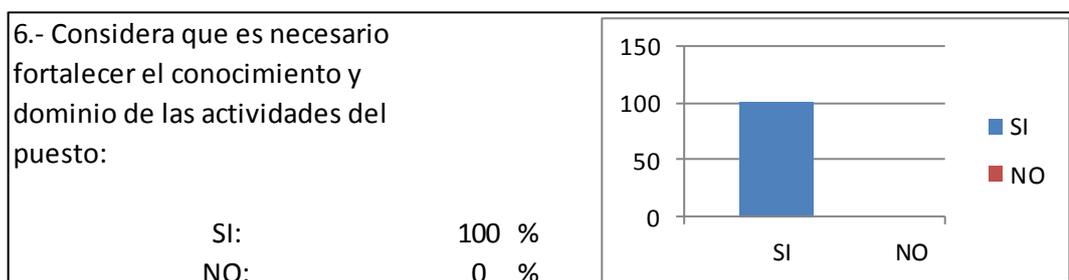
**Tabla 5: Pregunta N° 5 de cuestionario**



FUENTE: Elaboración propia.

El resultado es 100% SI. Con ellos podemos considerar que se sienten comprometidos con los objetivos de la empresa y tienen ganas de mejorar.

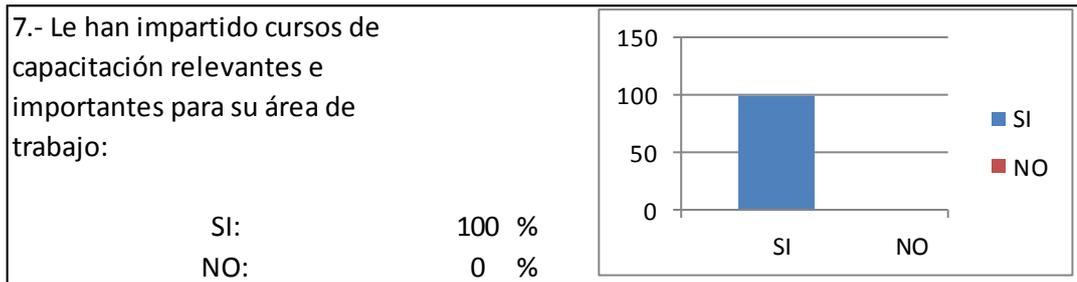
**Tabla 6: Pregunta N° 6 de cuestionario**



FUENTE: Elaboración propia.

El resultado de 100% SI, nos indica que los colaboradores sienten la necesidad de fortalecer sus conocimientos respecto a las actividades que realizan en el puesto de trabajo.

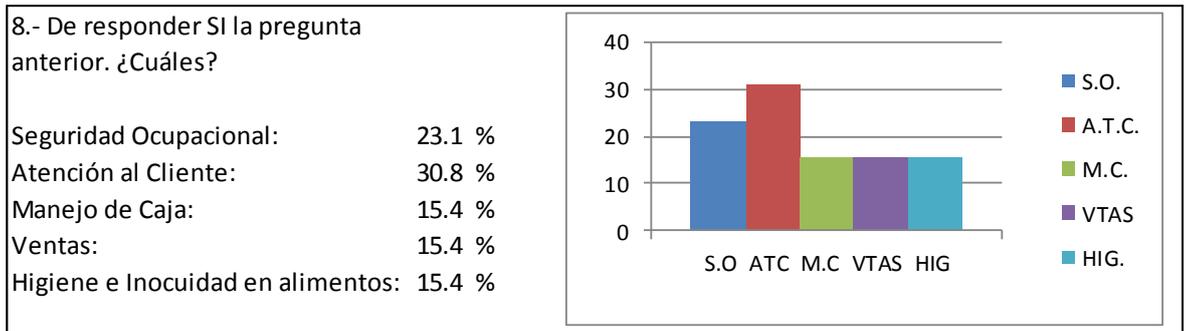
**Tabla 7: Pregunta N° 7 de cuestionario**



FUENTE: Elaboración propia.

El resultado de 100% para el SI, da a conocer el interés de la organización para impartir conocimientos hacia sus colaboradores.

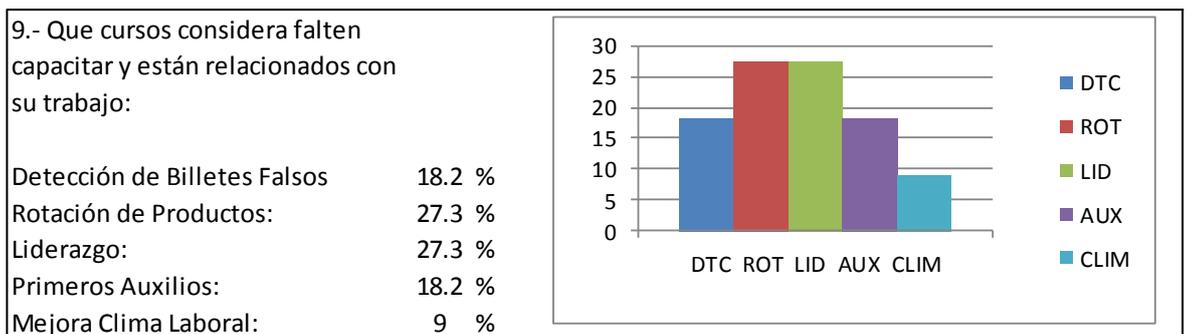
**Tabla 8: Pregunta N° 8 de cuestionario**



FUENTE: Elaboración propia.

Vemos que los colaboradores en su mayoría recibieron charlas de atención al cliente, en segundo lugar, seguridad ocupacional y en tercero manejo de caja, higiene e inocuidad de alimentos y ventas.

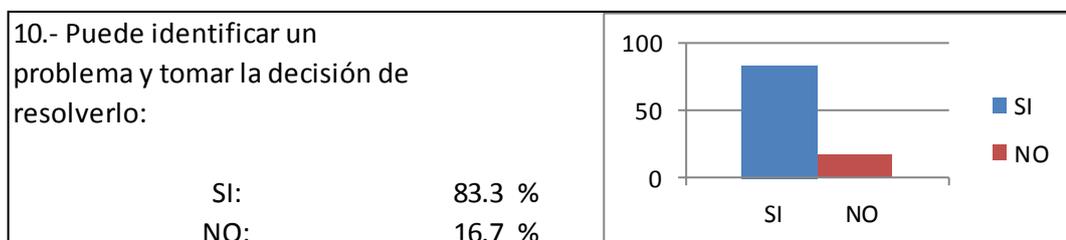
**Tabla 9: Pregunta N° 9 de cuestionario**



FUENTE: Elaboración propia.

Los colaboradores están interesados en aprender sobre la rotación de productos y liderazgo, en segundo plano la detección de billetes falsos y primeros auxilios, por último, la mejora en el clima laboral.

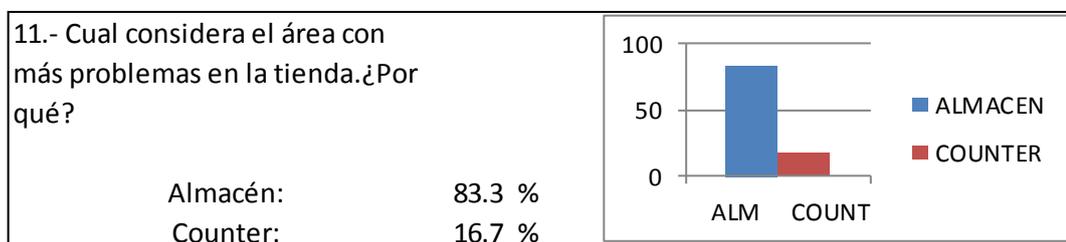
**Tabla 10: Pregunta N° 10 de cuestionario**



FUENTE: Elaboración propia.

Con un 83.3% en la respuesta SI, los colaboradores se sienten con la capacidad de poder identificar un problema y resolverlo. Es una minoría los que no se sienten capaces, quizás por la falta de experiencia y conocimientos.

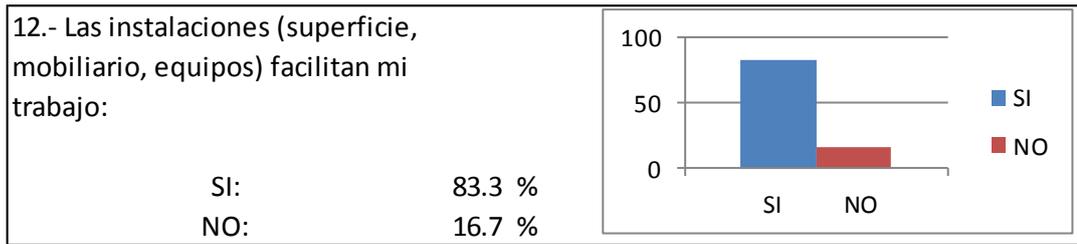
**Tabla 11: Pregunta N° 11 de cuestionario**



FUENTE: Elaboración propia.

La mayoría de los colaboradores se inclinó por decir que el área con más problemas es el almacén, y con una sola respuesta dijo que el counter. En ambas respuestas coinciden que los espacios son muy pequeños, luego la falta de orden y limpieza.

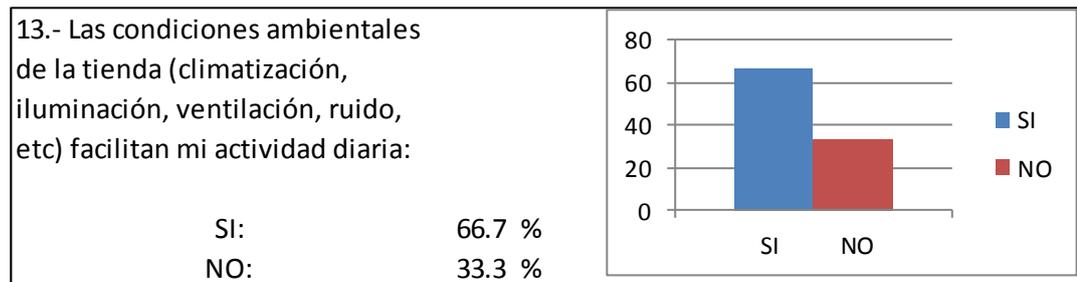
**Tabla 12: Pregunta N° 12 de cuestionario**



FUENTE: Elaboración propia.

Con un 83.3% la mayoría de los colaboradores considera que las instalaciones de la tienda no ayudan a que se realice un buen trabajo, lo dificultan por temas de espacio, equipos, etc.

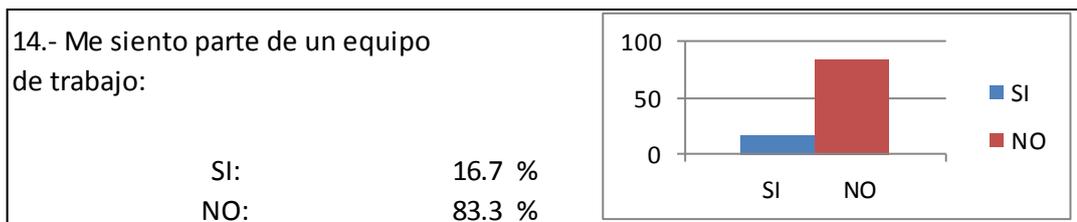
**Tabla 13: Pregunta N° 13 de cuestionario**



FUENTE: Elaboración propia.

Con un 66.7% los colaboradores consideran que las condiciones ambientales son aceptables, pues hay buena climatización con aires acondicionados, la iluminación es fuerte. El 33.3% considera que el ruido es molesto, puesto que viene del transporte público que pasa por la avenida.

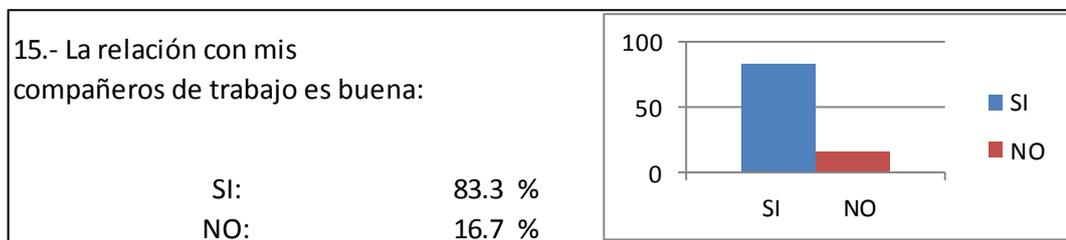
**Tabla 14: Pregunta N° 14 de cuestionario**



FUENTE: Elaboración propia.

El 83.3% no se considera parte de un equipo de trabajo. El motivo se relaciona a que cada uno trabaja por su cuenta y no les gusta escuchar la opinión de los demás.

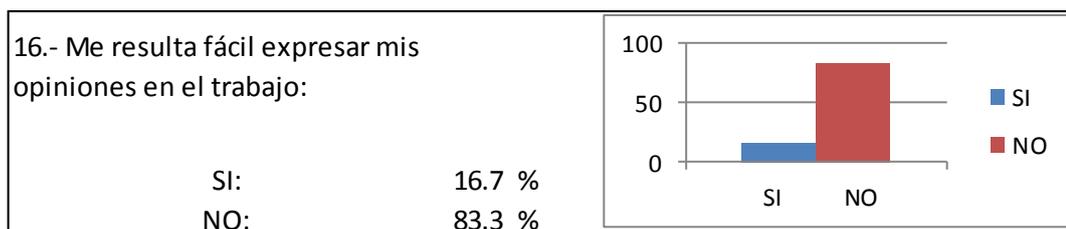
**Tabla 15: Pregunta N° 15 de cuestionario**



FUENTE: Elaboración propia.

El 83.3% opina que la relación con los otros colaboradores es buena. Al margen de no sentirse parte de un equipo, no tienen problemas ni conflictos entre ellos.

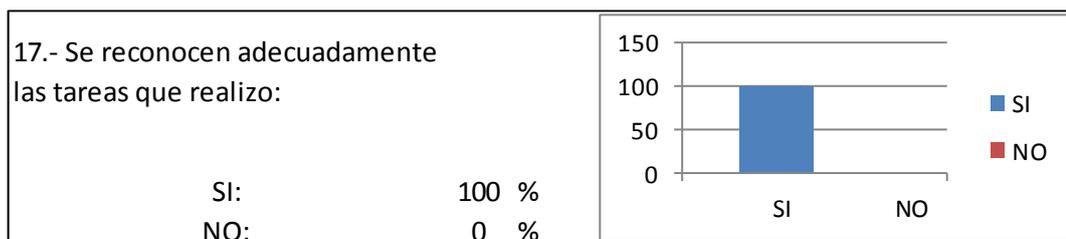
**Tabla 16: Pregunta N° 16 de cuestionario**



FUENTE: Elaboración propia.

El 83.3% dice que no es fácil expresar su opinión en el trabajo por temor a burla o vergüenza de decir algo que pueda estar errado. No se sienten en confianza, pues no tienen el respaldo de conocimientos que les den esa seguridad.

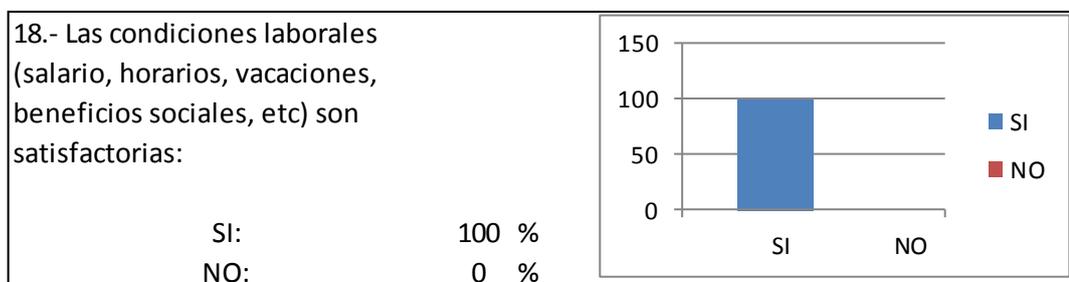
**Tabla 17: Pregunta N° 17 de cuestionario**



FUENTE: Elaboración propia.

Con un 100% el colaborador sabe que su trabajo bien hecho es reconocido, ya sea mediante bonos, permisos, liberación de tareas, etc. Por ello, se esfuerzan por cumplir con lo establecido.

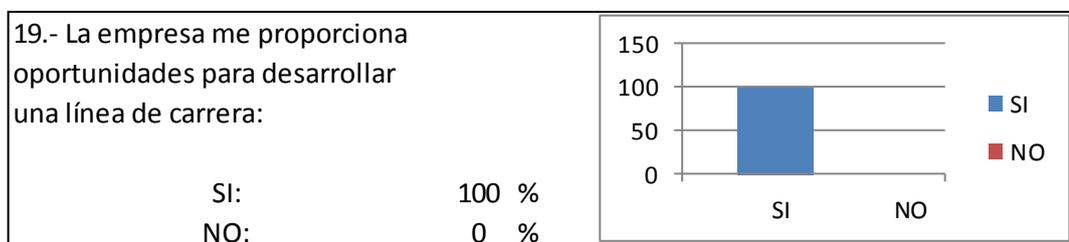
**Tabla 18: Pregunta N° 18 de cuestionario**



FUENTE: Elaboración propia.

Con un 100% de satisfacción respecto a las condiciones laborales. Por tratarse de una organización establecida, todos los que ingresan a trabajar entran a planilla con todos los beneficios sociales.

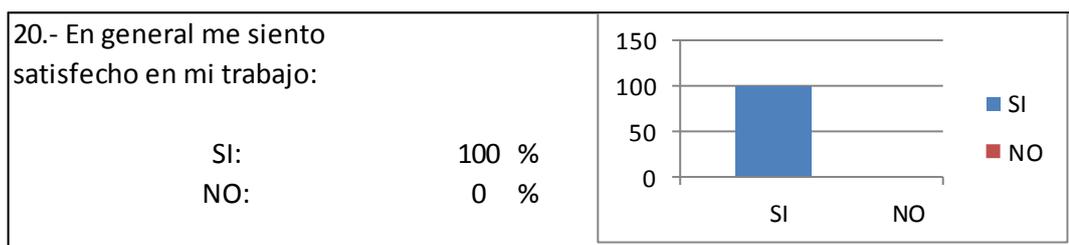
**Tabla 19: Pregunta N° 19 de cuestionario**



FUENTE: Elaboración propia.

Un 100% para el SI determina que se ha puesto en conocimiento que existe una línea de carrera para todos aquellos que buscan crecer en la empresa. Se va evaluando el desempeño mediante los jefes inmediatos. Un colaborador puede pasar a ser trainee, luego administrador, luego administrador senior y hasta jefe zonal.

**Tabla 20: Pregunta N° 20 de cuestionario**



FUENTE: Elaboración propia.

Con un 100% de SI los colaboradores de manera general demuestran que se sienten satisfechos de trabajar en la institución. Sólo hay que impartirles las herramientas necesarias para que puedan realizar un mejor trabajo.

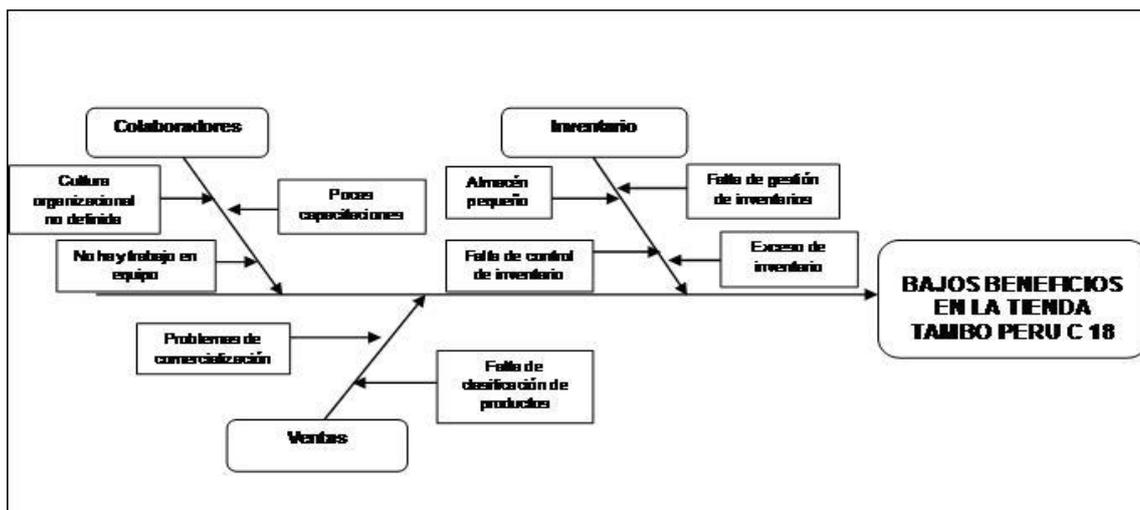
En resumen, de la información que se obtuvo se pudo identificar que la mayoría de los colaboradores no tiene en claro la cultura organizacional a la que está orientada la empresa; sin embargo muestra que se sienten satisfechos con los beneficios que ésta les brinda. También hacen notar que han sido capacitados pero falta darle énfasis a otros temas de interés. De esta encuesta podemos resaltar que no se sienten cómodos con el lugar o espacio que sirve para almacenar los productos, siendo este uno de los puntos más críticos a tratar.

- Conocer y comprender el problema

Se realizaron reuniones en la cuales los colaboradores exponían sus ideas, de las que se tomó nota y se llegó a un consenso sobre los puntos más importantes. Cabe resaltar que todos tuvieron una aceptable participación involucrándose con las diferentes intervenciones.

- Determinar las causas potenciales y críticas del problema

Con el paso anterior se pudo determinar los elementos para desarrollar el Diagrama Causa – Efecto. Luego de establecer el problema central, se clasifica cada una de las causas más importantes que afectan a los bajos beneficios en la Tienda Tambo Perú C18.



**Figura 4: Diagrama Causa – Efecto Tienda Perú C 18**

FUENTE: Elaboración propia.

- Planificar las actividades  
 Teniendo en cuenta que existe un tiempo determinado para ejecución de las actividades, se desarrolló un Diagrama de Gantt.

**Tabla 21: Diagrama de Gantt**

| N° | ACTIVIDADES   | JUNIO 19 |    |    |    | JULIO 19 |    |    |    | AGOSTO 19 |     |     |     | SETIEMBRE 19 |     |     |     | OCTUBRE 19 |     |     |     |
|----|---|----------|----|----|----|----------|----|----|----|-----------|-----|-----|-----|--------------|-----|-----|-----|------------|-----|-----|-----|
|    |   | S1       | S2 | S3 | S4 | S5       | S6 | S7 | S8 | S9        | S10 | S11 | S12 | S13          | S14 | S15 | S16 | S17        | S18 | S19 | S20 |
| 1  | Evaluación de Oportunidad de Mejora (Problemas)                 | █        |    |    |    |          |    |    |    |           |     |     |     |              |     |     |     |            |     |     |     |
| 2  | Análisis de la situación actual                                 |          | █  |    |    |          |    |    |    |           |     |     |     |              |     |     |     |            |     |     |     |
| 3  | Evaluación de los métodos actuales                              |          | █  |    |    |          |    |    |    |           |     |     |     |              |     |     |     |            |     |     |     |
| 4  | Utilización de herramientas de análisis                         |          |    | █  |    |          |    |    |    |           |     |     |     |              |     |     |     |            |     |     |     |
| 5  | Elaboración de encuestas  |          |    |    | █  | █        |    |    |    |           |     |     |     |              |     |     |     |            |     |     |     |
| 6  | Elaboración de Diagrama Causa - Efecto                          |          |    |    | █  | █        |    |    |    |           |     |     |     |              |     |     |     |            |     |     |     |
| 7  | Investigación de métodos de herramienta de mejora a implementar |          |    |    |    |          | █  |    |    |           |     |     |     |              |     |     |     |            |     |     |     |
| 8  | Trabajo en base a la metodología Ciclo de Deming                |          |    |    |    |          | █  |    |    |           |     |     |     |              |     |     |     |            |     |     |     |
| 9  | Investigación de metodologías para la etapa: Planear            |          |    |    |    |          | █  |    |    |           |     |     |     |              |     |     |     |            |     |     |     |
| 10 | Investigación de metodologías para la etapa: Hacer              |          |    |    |    |          |    | █  |    |           |     |     |     |              |     |     |     |            |     |     |     |
| 11 | Elaboración de formato 5S                                       |          |    |    |    |          |    |    | █  |           |     |     |     |              |     |     |     |            |     |     |     |
| 12 | Implementación d etapas de 5S                                   |          |    |    |    |          |    |    |    | █         | █   | █   | █   | █            | █   | █   | █   |            |     |     |     |
| 13 | Verificación de Metodologías                                    |          |    |    |    |          |    |    |    |           |     |     |     |              |     |     |     | █          | █   |     |     |
| 14 | Estandarización del Ciclo de Deming                             |          |    |    |    |          |    |    |    |           |     |     |     |              |     |     |     |            |     | █   | █   |

FUENTE: Elaboración propia.

## **4.2. Metodología**

La metodología que se empleó para la aplicación de herramientas de mejora continua; se desarrolló en base a la experiencia laboral y competencias técnicas del profesional a cargo. A continuación, en la Tabla 2, se muestra un resumen de la aplicación de dichas herramientas utilizadas a través del Análisis y Diagnóstico de la situación actual y del Desarrollo de la Metodología, en la cual evidencia la vinculación de la metodología del Ciclo de Deming con los 10 pasos hacia la metodología de las 5S.

**Tabla 22: Ciclo de Deming y las 5S**

|                              | ETAPA DEL CICLO | PASOS   | ACCIONES A TOMAR   |
|------------------------------|-----------------|---|--|
| DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA | PLANIFICAR      | 1. Planificar la estrategia de implementación | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleccionar un responsable de 5S para que conduzca la aplicación en toda la tienda.</li> <li>- Designar un comité para generar la documentación y materiales necesarios.</li> <li>- Establecer un cronograma para el monitoreo de las tareas.</li> </ul>                                    |
|                              |                 | 2. Educar e informar a los involucrados       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar a todos los involucrados en qué consisten las 5S y porque son importantes para la empresa.</li> <li>- Asegurar el compromiso de todos los involucrados.</li> <li>- Implantar el hecho de que las herramientas de análisis y solución de problemas deben ser una norma.</li> </ul> |
|                              |                 | 3. Elegir, evaluar y definir el área          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elegir un área para la aplicación de las 5S.</li> <li>- Documentar el área para usarlo como ejemplo a los involucrados.</li> <li>- Establecer los objetivos a lograr.</li> </ul>  |
|                              | HACER           | 4. SEIRI: Seleccionar                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Separar lo innecesario de lo necesario.</li> <li>- Retirar lo innecesario del área.</li> </ul>  |
|                              |                 | 5. SEITON: Ordenar                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Simplificar el acceso.</li> <li>- Señalar elementos y cantidades.</li> </ul>  |
|                              |                 | 6. SEISO: Limpiar                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los equipos de trabajo establecen 5 a 15 minutos para rutinas de limpieza.</li> <li>- Hacer revisiones visuales para asegurar la primera y la segunda S.</li> </ul>   |
|                              |                 | 7. SEIKETSU: Estandarizar                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar las 3 primeras S asegurando las mejores prácticas para todos, especialmente en el cambio de turnos.</li> </ul>  |
|                              |                 | 8. SHITSUKE: Disciplinar                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignar responsabilidades a nivel grupal e individual.</li> </ul>   |
|                              | VERIFICAR       | 9. Mejorar las 5S continuamente               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar por medio del análisis y comparación con otras áreas de la tienda.</li> </ul>   |
|                              | ACTUAR          | 10. Convertir las 5S en un hábito             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar que se cumplan los procesos y procedimientos establecidos para las 5S.</li> </ul>  |

FUENTE: Elaboración propia.

### 4.3. Desarrollo de la Metodología

Se desarrolla la aplicación de ambas metodologías las cuales se relacionan de manera interactiva en pro de la mejora continua.

### 4.3.1. Planificar

- Paso 1: Planificar la estrategia de implementación

Se conformó un Comité de Trabajo encargado de fijar el rumbo de los nuevos procesos, controlar su desarrollo y confirmar la consolidación de la nueva forma de trabajo. El número de integrantes que participaron en este Comité fueron de tres personas, distribuidas en tres turnos de trabajo; por eso en este caso el comité quedó conformado de la siguiente manera:

**Tabla 23: Conformación del Comité del plan**

| <b>Puesto en el Comité</b> | <b>Función</b>  | <b>Perfil</b>  |
|----------------------------|---|--|
| Coordinador                | <ul style="list-style-type: none"><li>- Es responsable jerárquico del área.</li><li>- Convoca y preside las reuniones de control y seguimiento.</li><li>- Gestiona la documentación.</li><li>- Coordina las acciones.</li><li>- Se encarga personalmente de la capacitación del personal.</li></ul> | <p>Capacidad de liderazgo y experiencia, conocimiento del área de trabajo.</p> <p>Puesto en la Tienda:<br/>Administrador</p>   |
| Dos Líderes                | <ul style="list-style-type: none"><li>- Da asistencia a los colaboradores de grupo.</li><li>- Colabora en la gestión de la documentación.</li><li>- Crea vínculos entre el coordinador y los colaboradores.</li></ul>   | <p>Desarrolla su actividad laboral en el área de trabajo. Tiene la capacidad de diálogo y negociación.</p> <p>Puesto en la Tienda:<br/>Colaboradores de Tienda,<br/>un T2 y un T3.</p> |

FUENTE: Elaboración propia.

A continuación se muestra un cronograma para realizar el seguimiento, donde se han programado acciones por semanas y una duración en función de la situación:

**Tabla 24: Cuadro de acciones de las 5S**

| N° | ACTIVIDADES   | AGOSTO 19 |     |     |     | SETIEMBRE 19 |     |     |     |
|----|---|-----------|-----|-----|-----|--------------|-----|-----|-----|
|    |   | S9        | S10 | S11 | S12 | S13          | S14 | S15 | S16 |
| 1  | Dar formación al Comité sobre las metodologías  |           |     |     |     |              |     |     |     |
| 2  | Reunión para dar formación a los colaboradores en general   |           |     |     |     |              |     |     |     |
| 3  | Reunión para escuchar las propuestas para cada "S"  |           |     |     |     |              |     |     |     |
| 4  | El Comité estudia las propuestas de "Seleccionar" y toma las medidas necesarias                   |           |     |     |     |              |     |     |     |
| 5  | Aplicar en el almacén las medidas elegidas  |           |     |     |     |              |     |     |     |
| 6  | El Comité evalúa la aplicación de la primera "S" y toma medidas si es necesario corregir acciones |           |     |     |     |              |     |     |     |
| 7  | El Comité estudia las propuestas de "Ordenar" y toma las medidas necesarias                       |           |     |     |     |              |     |     |     |
| 8  | Aplicar en el almacén las medidas elegidas  |           |     |     |     |              |     |     |     |
| 9  | El Comité evalúa la aplicación de la segunda "S" y toma medidas si es necesario corregir acciones |           |     |     |     |              |     |     |     |
| 10 | Reunión general para comentar los resultados, escuchar propuestas y refrescar conceptos           |           |     |     |     |              |     |     |     |
| 11 | El Comité estudia las propuestas de "Limpiar" y toma las medidas necesarias                       |           |     |     |     |              |     |     |     |
| 12 | Aplicar en el almacén las medidas elegidas  |           |     |     |     |              |     |     |     |
| 13 | El Comité evalúa la aplicación de la tercera "S" y toma medidas si es necesario corregir acciones |           |     |     |     |              |     |     |     |
| 14 | El Comité estudia las propuestas de "Estandarizar" y toma las medidas necesarias                  |           |     |     |     |              |     |     |     |
| 15 | Aplicar en el almacén las medidas elegidas  |           |     |     |     |              |     |     |     |
| 16 | El Comité evalúa la aplicación de la cuarta "S" y toma medidas si es necesario corregir acciones  |           |     |     |     |              |     |     |     |
| 17 | Reunión general para tratar la Autodisciplina   |           |     |     |     |              |     |     |     |
| 18 | El Comité evalúa la aplicación de la quinta "S" y toma medidas si es necesario corregir acciones  |           |     |     |     |              |     |     |     |

FUENTE: Elaboración propia.

- Paso 2: Educar e informar a los involucrados

El Comité recibió la formación respecto a las metodologías; de tal manera que las dudas respecto al sistema y probables resistencias al cambio quedaron claras, y para cuando se comenzó a instruir al personal, el Comité ya se encontraba convencido plenamente de las ventajas que nos brindaba esta nueva forma de trabajo. Posteriormente se formó al resto de los colaboradores de la tienda.

Para ello, fueron necesarias en todo el proceso cuatro reuniones de capacitación y formación, a la que asistió todo el personal; que se coordinaron con tiempo y que no

duraron más de una hora. Es importante que hayan asistido todos pues se pudo resolver dudas y se fue creando el espíritu de trabajo en equipo.

Se usó una plantilla que se muestra a continuación, en las que se recoge las actas de las reuniones, las propuestas generadas y las medidas adoptadas:

**Tabla 25: Formato de acta de reuniones**

| ACTA DE REUNIÓN       |              |        |
|-----------------------|--------------|--------|
| Tema de la Reunión:   | Coordinador: | Fecha: |
|                       |              | Grupo: |
| Participantes:        |              |        |
| Propuestas generadas: |              |        |
| Medidas adoptadas:    |              |        |

FUENTE: Elaboración propia.

- Paso 3: Elegir, evaluar y definir el área

Se decidió que el área para implementar la metodología sería principalmente el almacén, que tras una evaluación previa nos demostró que era el área más crítica de la tienda.



**Figura 5: Área crítica del almacén de la Tienda Tambo Perú C18**

Se pudo determinar que en este espacio se almacenaban las categorías: Bebidas alcohólicas, bebidas no alcohólicas, snacks y golosinas, abarrotos y otros.

#### **4.3.2. Hacer**

- Paso 4: Seiri (Seleccionar)

En este paso los colaboradores seleccionaron lo que realmente era necesario; para ello debieron identificar las cosas que servían de lo que no servían, para ser trasladado a un lugar temporal y posteriormente ser desechado. Se designó a un líder en cada turno, quienes recogieron la información dada por los colaboradores.

De ésta manera se procedió a hacer uso de un formato que se muestra a continuación,

donde se registraban los elementos innecesarios del área de trabajo:

**Tabla 26: Formato de listado de productos innecesarios**

| LISTA DE PRODUCTOS INNECESARIOS |                    |           |   |                  |               |
|---------------------------------|--------------------|-----------|---|------------------|---------------|
| Área:                           |                    | Fecha:    | Objetivo: Contar con los objetos, productos, equipos y accesorios indispensables para un óptimo desempeño |                  |               |
| Responsable:                    |                    |           |   |                  |               |
| N°                              | LISTA DE PRODUCTOS | CATEGORÍA | MOTIVO  | FORMA DE DESECHO | OBSERVACIONES |
|                                 |                    |           |   |                  |               |
|                                 |                    |           |   |                  |               |
|                                 |                    |           |   |                  |               |
|                                 |                    |           |   |                  |               |
|                                 |                    |           |   |                  |               |
|                                 |                    |           |   |                  |               |
|                                 |                    |           |   |                  |               |
|                                 |                    |           |   |                  |               |

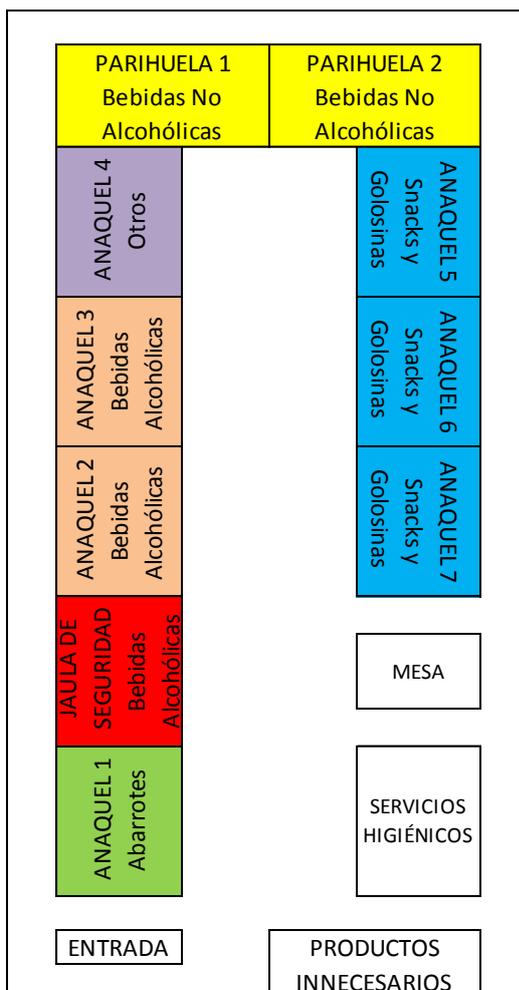
FUENTE: Elaboración propia.

Entre los elementos innecesarios que más se encontraron fueron: Productos vencidos, promociones antiguas, equipos obsoletos y cajas vacías.

- Paso 5: Seiton (Ordenar)

En el siguiente paso se utilizó el concepto “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. Se colocaron letreros y con esto se pudo determinar dónde y de qué manera fueron almacenados los elementos necesarios, logrando así que se facilite su identificación, localización y su disposición de mantenerse en el mismo lugar.

Cabe señalar que los productos fueron ordenados por fechas de vencimiento, ya que hay productos con mayor rotación y comercialización en el piso de ventas; como también los hay de comercialización lenta. Con los productos de menor movimiento, son los que se tuvo que tener más cuidado para no generar más productos vencidos y por ende desechos que se acumulan en el almacén.



**Figura 6: Ubicación de los elementos necesarios en el almacén**

FUENTE: Elaboración propia.



**Figura 7: Productos innecesarios**

- Paso 6: Seiso (Limpiar)

Con este paso se buscó la responsabilidad de los colaboradores para seguir los procedimientos de orden dentro de la empresa. Se determinó que el área se debía limpiar de manera superficial diariamente y de manera profunda cada quince días, designando responsables para cada procedimiento. Se contó con todos los implementos necesarios para efectuar la labor de limpieza.

**Tabla 27: Formato de programa de limpieza**

| PROGRAMA DE LIMPIEZA |                                |                              |            |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |        |     |          |     |     |        |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----------------------|--------------------------------|------------------------------|------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------|-----|----------|-----|-----|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Área:                |                                | Verificado por:              |            |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     | Turno: |     | T1/T2/T3 |     |     | Fecha: |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| ¿Dónde limpiamos?    | ¿Qué actividades hacer?        | ¿Qué usamos?                 | Frecuencia | Mes: |     |     |     |     |     |     |     |     |     |        |     |          |     |     |        |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                      |                                |                              |            | Lun  | Mar | Mie | Jue | Vie | Sáb | Dom | Lun | Mar | Mie | Jue    | Vie | Sáb      | Dom | Lun | Mar    | Mie | Jue | Vie | Sáb | Dom | Lun | Mar | Mie | Jue | Vie | Sáb | Dom |
| Almacén / Mesa       | Eliminar polvo                 | Trapo/Guantes/Mascarilla     | Diaria     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |        |     |          |     |     |        |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Almacén / S.S.H.H.   | Recoger desperdicios del piso  | Escoba/Recogedor             | Diaria     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |        |     |          |     |     |        |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Almacén              | Limpieza profunda de anaqueles | Trapo/Guantes/Mascarilla     | Quincenal  |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |        |     |          |     |     |        |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Almacén / S.S.H.H.   | Limpieza profunda del piso     | Escoba/Recogedor/Balde/Trapo | Quincenal  |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |        |     |          |     |     |        |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

FUENTE: Elaboración propia.

- Paso 7: Seiketsu (Estandarizar)

Para mantener la nueva situación de orden y limpieza, se estableció estándares que permitieron detectar cuando una situación se desviaba de lo establecido. Este paso es el que permitió que la metodología llegue a ser entendida por todos los colaboradores como una nueva filosofía de trabajo. Se empleó un sistema de comunicación visual, por medio de señalizaciones.

**ANTES**



***Figura 8: Anaqueles sin señalización***



***Figura 9: Anaqueles sin señalización***



***Figura 10: Anaqueles sin señalización***

## DESPUÉS



*Figura 11: Anaqueles señalizados*



*Figura 12: Anaqueles señalizados*



*Figura 13: Anaqueles señalizados*



*Figura 14: Anaqueles señalizados*



*Figura 15: Anaqueles señalizados*



*Figura 16: Anaqueles señalizados*



**Figura 17: Anaqueles señalizados**



**Figura 18: Anaqueles señalizados**



**Figura 19: Anaqueles señalizados**



**Figura 20:** Señalización de extintor



**Figura 21:** Señalización de luces de emergencia



**Figura 22:** Señalización de botiquín de primeros auxilios



**Figura 23:** Señalización de zona de seguridad



**Figura 24:** Señalización de salidas de emergencia



**Figura 25:** Señalización de carteles



*Figura 26: Señalización de servicios higiénicos*



*Figura 27: Almacén ordenado y limpio*

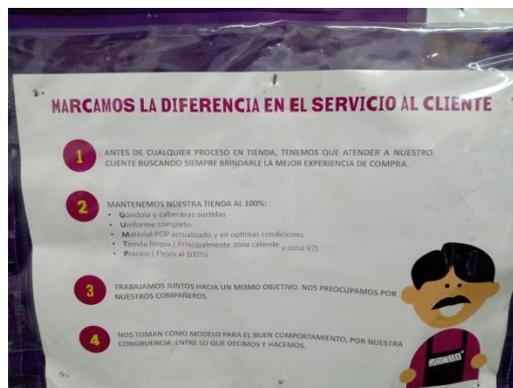
Para esta etapa también se llevaron a cabo las reuniones de cinco minutos de carácter informativo y den cuenta de los avances en la implementación, así como el compromiso de los colaboradores.

- Paso 8: Shitsuke (Disciplinar)

El objetivo de este paso fue lograr que las actividades de las 4S ya desarrolladas, se vuelvan parte normal de las actividades diarias y cotidianas de los colaboradores. Para ello se proporcionó charlas de capacitación constante para que el personal adquiera el conocimiento necesario y así mejorar el ambiente de trabajo, se estableció responsabilidades para elevar la autoestima y así el colaborador se sienta parte importante de la empresa. Logrando así un estilo de vida, una cultura de cambios y actitudes hacia el orden y limpieza.



**Figura 28: Mural con temas de capacitación**



**Figura 29: Capacitación atención al cliente**



**Figura 30: Capacitación Inocuidad e Higiene en los alimentos**

#### 4.3.3. Verificar

- Paso 9: Mejorar las 5S continuamente

En esta etapa se analizó el impacto de las 5S, para ello se usó una hoja de verificación para completar la evaluación de los estándares que se implementaron en el área en los meses de Agosto, Setiembre y Octubre del año 2019.

**Tabla 28: Hoja de Verificación**

| HOJA DE VERIFICACIÓN   |   |                   |         |        |    |
|--|---|-------------------|---------|--------|----|
| Fecha:   | Área: Almacén   | TIENDA TAMBO PERÚ |         |        |    |
| 31/08/19   | Evaluador: Hellen Vargas  | C18               |         |        |    |
| 5S   | CRITERIO  | Nota de 0 a 4     |         |        |    |
|  |   | ago-19            | seti-19 | oct-19 |    |
| CLASIFICAR   | Hay cosas innecesarias dentro de su ambiente de trabajo                     | 0                 | 2       | 4      |    |
|  | Hay identificación clara de los elementos de seguridad                      | 1                 | 3       | 4      |    |
|  | Existen carteles de información innecesario en las paredes                  | 1                 | 2       | 4      |    |
|  | Los pasillos se encuentran libres para el tránsito                          | 1                 | 3       | 3      |    |
|  | El área esta libre de excesos de inventarios, equipos, etc                  | 1                 | 2       | 3      |    |
| Notas: Muy Malo 0 - Malo 1 - Aceptable 2 - Bueno 3 - Muy Bueno 4 |   | Suma:             | 4       | 12     | 18 |
| ORDENAR  | Existe un lugar definido para cada producto o cosa                          | 0                 | 2       | 3      |    |
|  | Se puede identificar con facilidad el lugar de cada cosa                    | 0                 | 1       | 4      |    |
|  | El lugar de trabajo está correctamente iluminado                            | 1                 | 2       | 4      |    |
|  | Existen anaqueles o estantes óptimos para su uso                            | 1                 | 3       | 4      |    |
|  | Los extintores se encuentran en buen estado y accesibles para uso inmediato | 2                 | 4       | 4      |    |
| Notas: Muy Malo 0 - Malo 1 - Aceptable 2 - Bueno 3 - Muy Bueno 4 |   | Suma:             | 4       | 12     | 19 |
| LIMPIAR  | Los pisos, paredes, techos, anaqueles estan limpios y sin deterioro         | 1                 | 2       | 3      |    |
|  | La mesa de trabajo y los servicios higiénicos estan limpios                 | 1                 | 3       | 4      |    |
|  | La basura y los desechos son recogidos y eliminados correctamente           | 0                 | 2       | 3      |    |
|  | Las zonas comunes se limpian y se mantienen regularmente                    | 0                 | 2       | 4      |    |
|  | El programa de limpieza y horario son visibles fácilmente                   | 0                 | 2       | 4      |    |
| Notas: Muy Malo 0 - Malo 1 - Aceptable 2 - Bueno 3 - Muy Bueno 4 |   | Suma:             | 2       | 11     | 18 |
| ESTANDARIZAR   | Se han desarrollado estándares de orden y limpieza en el área               | 1                 | 2       | 4      |    |
|  | El colaborador está capacitado y comprende los procedimientos de 5S         | 1                 | 2       | 3      |    |
|  | Los estándares 5S están claramente exhibidos                                | 0                 | 2       | 4      |    |
|  | Hay un tablero actualizado con información relevante                        | 0                 | 3       | 3      |    |
|  | El colaborador respeta las normas establecidas                              | 1                 | 2       | 4      |    |
| Notas: Muy Malo 0 - Malo 1 - Aceptable 2 - Bueno 3 - Muy Bueno 4 |   | Suma:             | 3       | 11     | 18 |
| DISCIPLINAR  | Se entrega y recibe el puesto de trabajo completamente limpio y ordenado    | 1                 | 2       | 3      |    |
|  | Se llevan a cabo reuniones periódicas para revisar lo avanzado              | 0                 | 2       | 4      |    |
|  | Siguen los procedimientos estándar de orden y limpieza                      | 0                 | 2       | 3      |    |
|  | Los procedimientos son actualizados y revisados continuamente               | 0                 | 1       | 4      |    |
|  | Todos estan involucrados en las actividades de mejora                       | 1                 | 2       | 3      |    |
| Notas: Muy Malo 0 - Malo 1 - Aceptable 2 - Bueno 3 - Muy Bueno 4 |   | Suma:             | 2       | 9      | 17 |

FUENTE: Elaboración propia

Al revisar y evaluar los resultados se observó que el puntaje más bajo correspondió a Limpiar y Disciplinar en el mes de Agosto, dos puntos muy importantes ya que todas dependen del cumplimiento de las otras. Pero de manera general notamos que hay una mejora progresiva cada mes, acercándose cada vez más al cumplimiento de todas las “S”.

**Tabla 29: Resumen de resultados**

| Mes      | Clasificar | Ordenar | Limpiar | Estandarizar | Disciplinar | Cumplimiento |
|----------|------------|---------|---------|--------------|-------------|--------------|
| Objetivo | 20         | 20      | 20      | 20           | 20          | 100          |
| ago-19   | 4          | 4       | 2       | 3            | 2           | 15%          |
| sep-19   | 12         | 12      | 11      | 11           | 9           | 55%          |
| oct-19   | 18         | 19      | 18      | 18           | 17          | 90%          |

FUENTE: Elaboración propia.

#### 4.3.4. Actuar

- Paso 10: Convertir las 5S en un hábito

En esta última etapa del ciclo de Deming, nos permitió generar una retroalimentación sobre la planeación, realización y verificación desarrollados en los pasos anteriores a fin de generar aprendizaje sobre todas las acciones que se realizaron.

También se fomentó el trabajo colectivo reforzando capacitaciones y promoviendo las actitudes positivas, con colaboradores motivados y apegados al cumplimiento de las normas, donde se reconoció su buen desempeño con pequeños incentivos.

Se determinó necesario documentar los procedimientos del nuevo proceso a fin de que las mejoras establecidas sean sostenibles en el tiempo. Se dio énfasis a esta nueva manera de hacer las cosas cuya efectividad se comprobó a lo largo del desarrollo de la metodología. De esta manera se generó una actualización del sistema, la cual en algún momento dará pie a una nueva revisión.

#### 4.4. Plan de Mejora

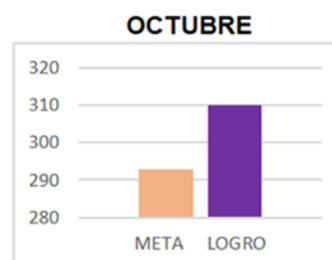
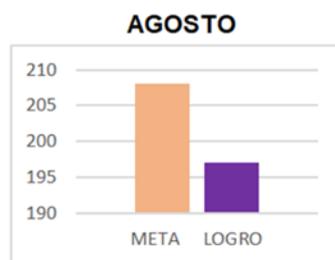
Lo vemos plasmado en los puntos anteriores, el cual nos permitió ir midiendo nivel a nivel para ir mejorando y así aproximarnos a los resultados finales que se pusieron como meta.

| ANTES DE LA MEJORA  | DESPUES DE LA MEJORA  |          |          |     |     |     |     |     |     |
|---|---|----------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| En agosto se desechaban aproximadamente 230 productos por vencimiento, mal estado, etc.   | En octubre los productos vencidos por desechar fueron aproximadamente 165. Se redujo en un 30% la cantidad de productos desechados. |          |          |     |     |     |     |     |     |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th>DESECHOS</th> <th>UNIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AGO</td> <td>230</td> </tr> <tr> <td>SET</td> <td>201</td> </tr> <tr> <td>OCT</td> <td>165</td> </tr> </tbody> </table> |   | DESECHOS | UNIDADES | AGO | 230 | SET | 201 | OCT | 165 |
| DESECHOS  | UNIDADES  |          |          |     |     |     |     |     |     |
| AGO   | 230   |          |          |     |     |     |     |     |     |
| SET   | 201   |          |          |     |     |     |     |     |     |
| OCT   | 165   |          |          |     |     |     |     |     |     |
|   |   |          |          |     |     |     |     |     |     |

| ANTES DE LA MEJORA  | DESPUES DE LA MEJORA   |
|---|--|
| Los productos eran ubicados en cualquier lugar, sin dejar espacio para el tránsito. | Se aprovechó de mejor manera los anaqueles, recuperando un 95% del espacio para transitar. |
| <p><b>ALMACEN AGOSTO</b></p>  | <p><b>ALMACEN OCTUBRE</b></p>  |

| ANTES DE LA MEJORA                             | DESPUES DE LA MEJORA                          |
|--|---|
| Se registró un 15% de cumplimiento de las 5S . | Se registró un 90% de cumplimiento de las 5S. |

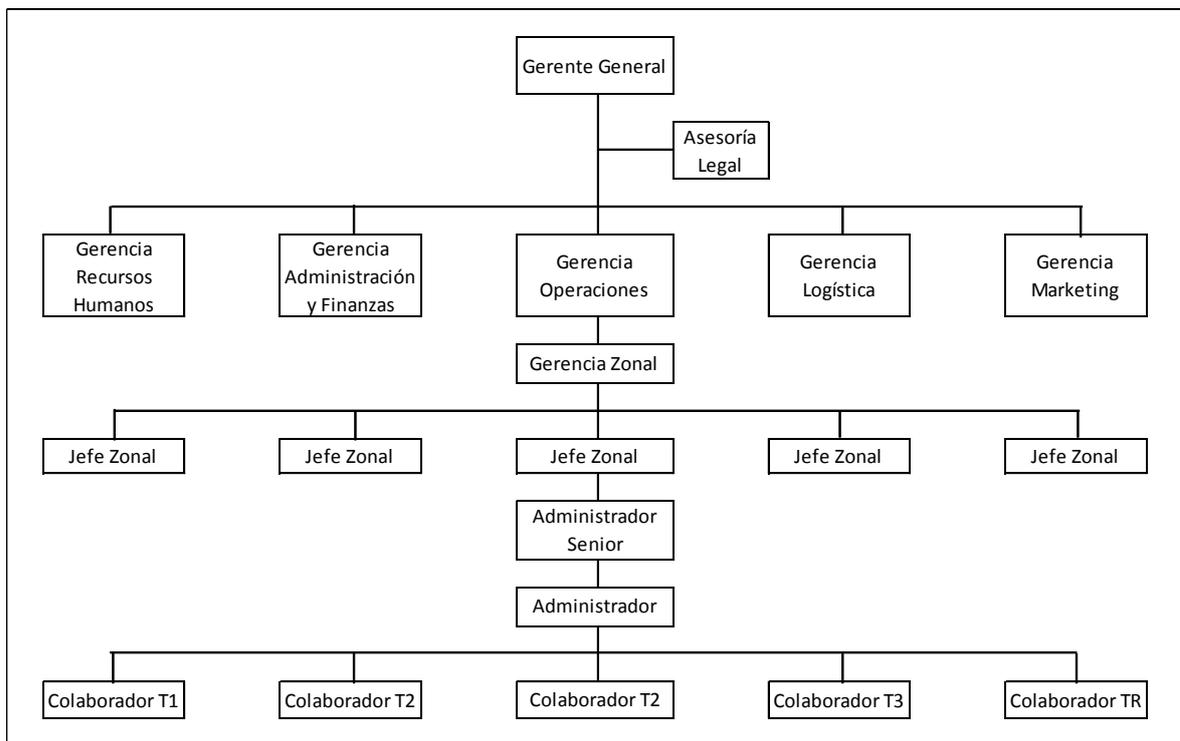
| ANTES DE LA MEJORA   | DESPUES DE LA MEJORA  |
|--|---|
| <p>No se cumplió la meta de ventas establecida por la gerencia.</p> <p>Venta meta: S/. 208,000.00</p> <p>Venta Lograda: S/. 197,000.00</p> | <p>Se cumplió y superó la meta de ventas en casi 6% de lo establecido por la gerencia.</p> <p>Venta meta: S/. 293,000.00</p> <p>Venta Lograda: S/. 310,000.00</p> |



#### 4.5. Funciones, aplicación y aportes del profesional

##### 4.5.1. Descripción de las funciones desempeñadas

El profesional que suscribe el presente documento, desde el 2018 se desempeñaba como Administrador de Tienda en diferentes locales de la empresa Tiendas Tambo S.A.C.; quién previamente tuvo a cargo una tienda aledaña la cual en un corto tiempo pudo posicionarse entre las mejores de la zona. Con este antecedente, en Junio del 2019 se le encomienda la administración de la Tienda Tambo Perú C18 para corregir e implementar algunos procesos de manera conjunta con los colaboradores de la tienda y así obtener mejores beneficios.



**Figura 31: Organigrama Tiendas Tambo S.A.C.**

FUENTE: Elaboración propia.

#### 4.5.2. Aplicación de lo aprendido en la carrera profesional

Los conocimientos adquiridos en la formación profesional de la Carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, ha sido de gran importancia y han sido empleados para el análisis de los procesos, identificación de las causas que ocasionaban los problemas, propuesta de soluciones; con estas bases poder planificar, implementar y hacer un hábito las herramientas de mejora continua. Los cursos desarrollados en el plan de estudios se pueden identificar en la siguiente tabla.

**Tabla 30: Cursos / Competencias y Capacidades**

| CENTRO DE ESTUDIOS  | CURSOS  | COMPETENCIAS Y CAPACIDADES  |
|---|---|---|
| <b>Universidad Nacional Agraria La Molina</b><br>Facultad de Economía y Planificación<br>Carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial | Administración General<br>Planeamiento Estratégico<br>Dirección Estratégica   | Los conocimientos adquiridos con esta asignatura permitieron analizar el ambiente de la empresa para el desglosamiento y el ordenamiento de las causas que ocasionaban los problemas, utilizando diferentes tipos de matrices para el análisis, formulando y evaluando estrategias para su futura implementación.   |
|   | Sociedad y Cultura<br>Comportamiento y Cultura de las Organizaciones<br>Administración de los Recursos Humanos<br>Liderazgo en las Organizaciones | Los conocimientos adquiridos con esta asignatura permitieron elaborar propuestas para mejorar la motivación, el compromiso, el clima laboral y cultura organizacional mediante el trabajo en equipo. De la misma manera para capacitar y formar al personal en los nuevos procesos desarrollados, reconociendo habilidades, destrezas y características de los colaboradores. |
|   | Investigación de Operaciones<br>Administración de Operaciones<br>Organización y Métodos   | Los conocimientos adquiridos con esta asignatura permitieron tomar decisiones utilizando criterios y modelos de inventarios, organizando de manera óptima todas las partes para el diseño y planeamiento de procesos buscando soluciones óptimas y de mejora en cada etapa.   |
|   | Contabilidad General<br>Contabilidad de Costos<br>Contabilidad Gerencial<br>Economía General<br>Finanzas I, II y III<br>Marketing                 | Los conocimientos adquiridos con esta asignatura permitieron hacer seguimiento a los ingresos y gastos que se efectuaron en el tiempo a estudiar, para así ayudar al cumplimiento de los objetivos en función a las ventas y comercialización.  |

FUENTE: Elaboración propia.

#### 4.5.3. Aportes del Profesional

La contribución del bachiller en la aplicación de herramientas de mejora continua en la tienda, fue completa en cada una de sus etapas; desde el análisis y diagnóstico de la situación inicial, hasta el desarrollo total de la metodología; donde se pudo identificar los puntos a trabajar, para elaborar los pasos a seguir y la ejecución de los mismos con los que se logró dar solución a la problemática de la tienda.

## **4.6. Alcance y limitaciones**

### **4.6.1. Alcance de la implementación**

La aplicación de las herramientas de mejora de cómo el Ciclo de Deming y las Cinco S, tuvo una evaluación durante el periodo Junio a Octubre del 2019, dentro del proceso del área de operaciones de la tienda.

### **4.6.2. Limitaciones en la implementación**

- Tiempo límite; la gerencia general planteó que había de tener resultados antes del cierre del 2019.
- Recurso humano; el equipo de trabajo estuvo conformado por los colaboradores de tienda, los cuales mostraban resistencia al cambio.
- Falta de seguimiento por la alta gerencia, para apoyar y reconocer los equipos de mejoramiento capaces de tomar decisiones propias.
- Uso inadecuado de tecnologías en la gestión de procesos.
- Limitado conocimiento de metodologías para definir estrategias.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

- Al aplicar las herramientas de mejora continua en la Tienda Tambo Perú C18, se pudo identificar y disminuir aquellos factores de inseguridad generados en los puestos de trabajo que afectaban la productividad del colaborador, la ejecución continua del proceso, a raíz de la falta de orden en el área.
- Mediante la implementación de la metodología del Ciclo de Deming, se logró mejorar los beneficios de la Tienda, pues se redujo la cantidad de productos innecesarios, la organización y orden en los horarios de trabajo, que se vio reflejado en la optimización del tiempo y el espacio.
- La Tienda Tambo Perú C18, antes de la aplicación de las herramientas de mejora registró un 15% de cumplimiento respecto a los pasos de las 5S; un bajo nivel. Para cual, se pudo registrar al finalizar el proceso un 90% de cumplimiento. La implementación de 5S llevó a una concientización en los colaboradores en cuanto a llevar un flujo de trabajo constante y con estándares de orden y limpieza.
- El equipo de trabajo se propuso llegar a fin de año con un 50% menos de productos vencidos, superar la meta de ventas asignada por la gerencia y llegar al 100% d cumplimiento respecto a la aplicación de las 5S.

## **5.2. Recomendaciones**

- Con la aplicación de las herramientas de mejora continua, se recomienda a los colaboradores de la tienda que luego de desechar los elementos innecesarios del almacén, mantengan el orden y limpieza.
- Se sugiere replicar la propuesta de implementación en otras áreas de la tienda, para de ésta manera ir globalizando todas las partes en función a un solo objetivo, la mejora continua.
- Se recomienda a la empresa seguir realizando capacitaciones de manera periódica y luego de realizarlas, seguir generando propuestas de mejora con el apoyo de los colaboradores para mejorar el clima laboral.
- Se sugiere elaborar material didáctico e informativo para sensibilizar a los miembros y/o nuevos miembros de la organización.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CCL. (2018). Los Minimarkets ganan terreno entre las familias peruanas. Recuperado de <https://cutt.ly/4wfiM3G>
- Chiang, M.; Martín, M. & Núñez, A. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. México: Comillas. 45 pp.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ra ed.). México: McGraw-Hill. 371 pp.
- Ferrín, A. (2007). *Gestión de stocks en la gestión de almacenes*. (3ra ed.). Madrid: Fundación Confemetal. 121 pp.
- García, A. (2000). *Enfoques prácticos para la planeación y control de inventarios*. (4ta ed.). México: Trillas. 168 pp.
- Gutiérrez, H. y De La Vara, R. (2013). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma*. (3ra ed.). México: McGraw-Hill. 12 pp.
- Hernández Muñoz, R.F. (2004). *Libro de Logística de Almacenes*. DF, México: McGrawHill. 26 pp
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control*. (8va ed.). México: Pearson Educación. 17 pp.
- Nash, M. (1989). *Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano*. Colombia: Editorial Norma. 105 pp.

- Machuca, I. y Valenzuela, R. (2005). *Logística de almacenamiento, gestión y control de stock*. Santiago: Lexis Nexis. 115 pp.
- Moulding, E. (2010). *5S A Visual Control System for the Workplace*. London: Author House UK. 7 pp.
- Perú Retail. (2019). Perú: Tiendas de conveniencia y su exitoso formato en guerra territorial. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-tiendas-de-conveniencia-y-su-exitoso-formato-guerra-territorial/>
- Perú Retail. (2019) Perú: ¿Cómo les va a las cadenas de supermercados en lo que va del año? Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-cadenas-supermercados/>
- Kerlinger, FN. (1979). *Enfoque Conceptual de la Investigación del Comportamiento*. México, DF.: Nueva Editorial Interamericana. Capítulo número 8 (“Investigación experimental y no experimental”)
- Richard Y. Chang. (1996). *Mejora continua de procesos: Guía práctica para mejorar procesos y lograr resultados medibles*. 1ª Edición. España: Ediciones Granica. 17 pp.
- Rivadeneira, D. (2012). *Comercialización: Definición y Concepto*. Perú: Empresa y actualidad. 43 pp.
- Stanton, W. J. (2004). *Fundamentos del Marketing*. 13ª Edición. México: McGraw-Hill Interamericana. 248 pp.
- Vargas, M., & Aldana, L. (2007). *Calidad y Servicio. Conceptos y Herramientas*. Primera Edición: Bogotá Colombia Universidad de la Sabana. 91 pp.
- Wagner III, J.A. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Sao Paulo: Saravia. 367 pp.

## VII. ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta

1. Se le dieron a conocer los lineamientos y valores de la empresa.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
2. Conoce la misión y visión de la empresa.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
3. Tiene conocimiento del Organigrama de la empresa.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
4. Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
5. Considera que debe de organizar mejor su trabajo para el logro de objetivos.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
6. Considera que es necesario fortalecer el conocimiento y dominio de las actividades del puesto.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
7. Le han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes para su área de trabajo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
8. De responder SI la pregunta anterior ¿Cuáles?  
- Seguridad en el trabajo, atención al cliente
9. Que cursos considera falten capacitar y están relacionados con su trabajo  
- Detección de billetes y monedas falsos
10. Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
11. Cuál considera el área con más problemas en la tienda. ¿Por qué?  
- En la tienda hay muy poco espacio, no hay limpieza ni orden
12. Las instalaciones (superficie, mobiliario, equipos) facilitan mi trabajo.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
13. Las condiciones ambientales de la tienda (climatización, iluminación, ventilación, ruido, etc) facilitan mi actividad diaria.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
14. Me siento parte de un equipo de trabajo.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
15. La relación con mis compañeros de trabajo es buena.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
16. Me resulta fácil expresar mis opiniones en el trabajo.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
17. Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
18. Las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc) son satisfactorias.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
19. La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar una línea de carrera.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
20. En general me siento satisfecho en mi trabajo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )

«continuación»

1. Se le dieron a conocer los lineamientos y valores de la empresa.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
2. Conoce la misión y visión de la empresa.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
3. Tiene conocimiento del Organigrama de la empresa.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
4. Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
5. Considera que debe de organizar mejor su trabajo para el logro de objetivos.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
6. Considera que es necesario fortalecer el conocimiento y dominio de las actividades del puesto.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
7. Le han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes para su área de trabajo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
8. De responder SI la pregunta anterior ¿Cuáles?  
- Cajero, ventas, higiene y salud
9. Que cursos considera faltan capacitar y están relacionados con su trabajo  
- Distribución en productos, liderazgo
10. Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
- 11.Cuál considera el área con más problemas en la tienda. ¿Por qué?  
- El almacén, porque es muy chico y hay muchos productos
12. Las instalaciones (superficie, mobiliario, equipos) facilitan mi trabajo.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
13. Las condiciones ambientales de la tienda (climatización, iluminación, ventilación, ruido, etc) facilitan mi actividad diaria.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
14. Me siento parte de un equipo de trabajo.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
15. La relación con mis compañeros de trabajo es buena.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
16. Me resulta fácil expresar mis opiniones en el trabajo.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
17. Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
18. Las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc) son satisfactorias.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
19. La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar una línea de carrera.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
20. En general me siento satisfecho en mi trabajo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )

«continuación»

1. Se le dieron a conocer los lineamientos y valores de la empresa.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
2. Conoce la misión y visión de la empresa.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
3. Tiene conocimiento del Organigrama de la empresa.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
4. Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
5. Considera que debe de organizar mejor su trabajo para el logro de objetivos.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
6. Considera que es necesario fortalecer el conocimiento y dominio de las actividades del puesto.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
7. Le han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes para su área de trabajo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
8. De responder SI la pregunta anterior ¿Cuáles?  
- Atención al cliente, ventas
9. Que cursos considera faltan capacitar y están relacionados con su trabajo  
- Liderazgo, rotación de productos
10. Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
- 11.Cuál considera el área con más problemas en la tienda. ¿Por qué?  
- El counter, porque es muy desordenado y no hay espacio
12. Las instalaciones (superficie, mobiliario, equipos) facilitan mi trabajo.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
13. Las condiciones ambientales de la tienda (climatización, iluminación, ventilación, ruido, etc) facilitan mi actividad diaria.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
14. Me siento parte de un equipo de trabajo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
15. La relación con mis compañeros de trabajo es buena.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
16. Me resulta fácil expresar mis opiniones en el trabajo.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
17. Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
18. Las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc) son satisfactorias.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
19. La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar una línea de carrera.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
20. En general me siento satisfecho en mi trabajo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )

«continuación»

1. Se le dieron a conocer los lineamientos y valores de la empresa.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
2. Conoce la misión y visión de la empresa.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
3. Tiene conocimiento del Organigrama de la empresa.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
4. Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
5. Considera que debe de organizar mejor su trabajo para el logro de objetivos.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
6. Considera que es necesario fortalecer el conocimiento y dominio de las actividades del puesto.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
7. Le han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes para su área de trabajo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
8. De responder SI la pregunta anterior ¿Cuáles?  
- Atención al cliente, seguridad ocupacional
9. Que cursos considera faltan capacitar y están relacionados con su trabajo  
- Primeros auxilios, detectar billetes falsos
10. Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
- 11.Cuál considera el área con más problemas en la tienda. ¿Por qué?  
- El almacén, porque está todo desordenado y sucio
12. Las instalaciones (superficie, mobiliario, equipos) facilitan mi trabajo.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
13. Las condiciones ambientales de la tienda (climatización, iluminación, ventilación, ruido, etc) facilitan mi actividad diaria.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
14. Me siento parte de un equipo de trabajo.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
15. La relación con mis compañeros de trabajo es buena.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
16. Me resulta fácil expresar mis opiniones en el trabajo.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
17. Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
18. Las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc) son satisfactorias.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
19. La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar una línea de carrera.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
20. En general me siento satisfecho en mi trabajo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )

«continuación»

1. Se le dieron a conocer los lineamientos y valores de la empresa.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
2. Conoce la misión y visión de la empresa.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
3. Tiene conocimiento del Organigrama de la empresa.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
4. Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
5. Considera que debe de organizar mejor su trabajo para el logro de objetivos.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
6. Considera que es necesario fortalecer el conocimiento y dominio de las actividades del puesto.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
7. Le han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes para su área de trabajo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
8. De responder SI la pregunta anterior ¿Cuáles?  
- Ventas, caja
9. Que cursos considera falten capacitar y están relacionados con su trabajo  
- Mejora de clima laboral, primeros auxilios
10. Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
- 11.Cuál considera el área con más problemas en la tienda. ¿Por qué?  
- El almacén, porque es pequeño y desordenado
12. Las instalaciones (superficie, mobiliario, equipos) facilitan mi trabajo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
13. Las condiciones ambientales de la tienda (climatización, iluminación, ventilación, ruido, etc) facilitan mi actividad diaria.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
14. Me siento parte de un equipo de trabajo.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
15. La relación con mis compañeros de trabajo es buena.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
16. Me resulta fácil expresar mis opiniones en el trabajo.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
17. Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
18. Las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc) son satisfactorias.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
19. La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar una línea de carrera.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
20. En general me siento satisfecho en mi trabajo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )

«continuación»

1. Se le dieron a conocer los lineamientos y valores de la empresa.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
2. Conoce la misión y visión de la empresa.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
3. Tiene conocimiento del Organigrama de la empresa.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
4. Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
5. Considera que debe de organizar mejor su trabajo para el logro de objetivos.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
6. Considera que es necesario fortalecer el conocimiento y dominio de las actividades del puesto.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
7. Le han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes para su área de trabajo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
8. De responder SI la pregunta anterior ¿Cuáles?  
- Inocuidad, seguridad, atención al cliente
9. Que cursos considera falten capacitar y están relacionados con su trabajo  
- Distribución en tienda, organización
10. Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
- 11.Cuál considera el área con más problemas en la tienda. ¿Por qué?  
- El más crítico es el almacén, es un lugar muy chico para tantos productos
12. Las instalaciones (superficie, mobiliario, equipos) facilitan mi trabajo.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
13. Las condiciones ambientales de la tienda (climatización, iluminación, ventilación, ruido, etc) facilitan mi actividad diaria.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
14. Me siento parte de un equipo de trabajo.  
SI ( \_\_\_ ) NO ( X )
15. La relación con mis compañeros de trabajo es buena.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
16. Me resulta fácil expresar mis opiniones en el trabajo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
17. Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
18. Las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc) son satisfactorias.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
19. La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar una línea de carrera.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )
20. En general me siento satisfecho en mi trabajo.  
SI ( X ) NO ( \_\_\_ )

## Anexo 2: Matriz de consistencia

| PROBLEMÁTICA   |  | OBJETIVOS   |   | VARIABLES               | TÉCNICAS/INTRUMENTOS  |
|--|--|---|---|-------------------------|---|
| GENERAL  | ESPECÍFICOS  | GENERAL   | ESPECÍFICOS   | INDEPENDIENTES          |   |
| ¿La Tienda Tambo Perú C18 aplica de manera adecuada las herramientas de mejora continua para incrementar sus beneficios? | ¿La Tienda Tambo Perú C18 aplica de manera adecuada las herramientas de mejora continua para identificar los problemas y sus causas?                                 | <b>Analizar</b> los resultados para la Tienda Perú C18 al utilizar las herramientas de mejora continua en el periodo de Junio 2019 a Octubre 2019 | <b>1-Evaluar</b> la situación actual de la Tienda Perú C18, identificando los problemas y causas en sus procesos críticos.                                  | Diagrama Causa y Efecto | <p><b>Técnica</b></p> <p>Fuentes Directas<br/>Fuentes Indirectas</p> <p><b>Instrumento</b></p> <p>Observación<br/>Cuestionario<br/>Documentos<br/>Recolección de Datos<br/>Revisión bibliográfica</p> |
|  | ¿La Tienda Tambo Perú C18 aplica de manera adecuada la Metodología del Ciclo de Deming en cada una de sus etapas?  |   | <b>2-Contrastar</b> la aplicación de la metodología del Ciclo de Deming en cada una de sus etapas, así como las herramientas que acompañarán su aplicación. | El Ciclo de Deming      |   |
|  | ¿La Tienda Tambo Perú C18 aplica de manera adecuada las 5S para generar un cambio en los procedimientos del área y crear una cultura diferente?                      |   | <b>3-Evaluar</b> la aplicación de las 5S para generar un cambio en los procedimientos del área y crear una cultura de trabajo diferente.                    | Las 5S                  |   |
|  | ¿La Tienda Tambo Perú C18 aplica de manera adecuada las herramientas de mejora continua para proponer planes y metas que permitan la mejora sostenible en el tiempo? |   | <b>4-Proponer</b> planes y metas que permitan la mejora sostenible en el tiempo para la Tienda Perú C18.  | Mejora Continua         |   |