

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**Facultad de Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial**  
**CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA**



**“TÍTULO: Implementación de la metodología lean office para mejorar la gestión administrativa de una línea de servicio de limpieza en la empresa Alteliza S.A.C. Lima, 2021”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**AUTOR:**

**BACH. MARILYN JANNETT PARIONA CORTEZ**

**Para optar el título profesional de INGENIERO ADMINISTRATIVO**

**ASESOR:**

**Dr. Peña Huertas, José Gustavo**

**Lima, abril de 2022**

## Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 04-ago.-2022 10:01 a. m. -05  
 Identificador: 1878790653  
 Número de palabras: 20129  
 Entregado: 1

Índice de similitud	Similitud según fuente	
25%	Internet Sources:	24%
	Publicaciones:	2%
	Trabajos del estudiante:	12%

TÍTULO: Implementación de la metodología lean... Por Marilyn Jannett Pariona Cortez

[excluir citas](#) [Excluir bibliografía](#) [excluir las coincidencias menores](#)

modo:  ▼

Change mode [imprimir](#) [actualizar](#) [descargar](#)

2% match (Internet desde 23-jul.-2022) <a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">http://repositorio.uigv.edu.pe</a>	✕
1% match (Internet desde 31-may.-2021) <a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">http://repositorio.uigv.edu.pe</a>	✕
1% match (Internet desde 21-jul.-2021) <a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">http://repositorio.uigv.edu.pe</a>	✕
1% match (Internet desde 09-may.-2021) <a href="http://repositorio.usil.edu.pe">http://repositorio.usil.edu.pe</a>	✕
1% match (Internet desde 19-mar.-2022) <a href="https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/658552/Salas_CH.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=3">https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/658552/Salas_CH.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=3</a>	✕
1% match (Internet desde 14-dic.-2020) <a href="http://repositorio.ucsp.edu.pe">http://repositorio.ucsp.edu.pe</a>	✕
1% match (trabajos de los estudiantes desde 29-mar.-2021) <a href="#">Submitted to Universidad Tecnologica del Peru on 2021-03-29</a>	✕
<1% match (Internet desde 11-ene.-2022) <a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">http://repositorio.uigv.edu.pe</a>	✕
<1% match (Internet desde 11-ene.-2022) <a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">http://repositorio.uigv.edu.pe</a>	✕
<1% match (Internet desde 09-dic.-2021) <a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">http://repositorio.uigv.edu.pe</a>	✕
<1% match (Internet desde 04-nov.-2021) <a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">http://repositorio.uigv.edu.pe</a>	✕
<1% match (Internet desde 15-feb.-2022) <a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">http://repositorio.uigv.edu.pe</a>	✕
<1% match (Internet desde 16-jul.-2021) <a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">http://repositorio.uigv.edu.pe</a>	✕
<1% match (Internet desde 06-nov.-2021) <a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">http://repositorio.uigv.edu.pe</a>	✕
<1% match (Internet desde 17-jul.-2020) <a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">http://repositorio.uigv.edu.pe</a>	✕
<1% match (Internet desde 11-ene.-2022) <a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">http://repositorio.uigv.edu.pe</a>	✕
<1% match (Internet desde 14-feb.-2021) <a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">http://repositorio.uigv.edu.pe</a>	✕
<1% match (Internet desde 18-jul.-2018) <a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">http://repositorio.uigv.edu.pe</a>	✕
<1% match (Internet desde 12-jun.-2022) <a href="https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/85803/Julca_MPM-V%c3%a1squez_FJC-SD.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1">https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/85803/Julca_MPM-V%c3%a1squez_FJC-SD.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1</a>	✕
<1% match (Internet desde 19-may.-2022) <a href="https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12070/Villanueva_OSE.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1">https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12070/Villanueva_OSE.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1</a>	✕
<1% match (Internet desde 11-ene.-2022) <a href="https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/75097/Arcela_HCL-SD.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=4">https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/75097/Arcela_HCL-SD.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=4</a>	✕
<1% match () <a href="#">Salazar Alfaro, Cesar Augusto. "Aplicación de las 5S para mejorar la productividad en la línea de concentrados líquidos de la empresa Tecnología Química y Comercio S.A, Huaral, 2018", Universidad César Vallejo, 2018</a>	✕
<1% match (Internet desde 30-mar.-2022) <a href="https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83508/Benavides_VW-Rubina_MJJ-SD.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1">https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83508/Benavides_VW-Rubina_MJJ-SD.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1</a>	✕
<1% match (Internet desde 11-ene.-2022) <a href="https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/76156/Escalante_CE-SD.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1">https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/76156/Escalante_CE-SD.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1</a>	✕

# DEDICATORIA

*En primer lugar a Dios, por darme la fortaleza y la sabiduría necesaria durante todo el desarrollo del presente trabajo de suficiencia personal, permitiendo así que pueda ser culminado con éxito. A mis padres, por ser la principal motivación para dar más de lo que podía, a mi hermano por todo el apoyo y ánimos que me brindaron para que pueda cumplir las metas que me propuse. Todo el presente trabajo fue, en gran parte, posible gracias a todos ellos.*

# **AGRADECIMIENTO**

Un especial agradecimiento a la empresa Alteliza S.A.C. por la facilidades brindadas para obtener la información necesaria para el desarrollo del presente Trabajo de Suficiencia Personal.

Así mismo, un agradecimiento especial a todos los docentes de la Universidad Garcilaso de la Vega, por ser esa fuente de inspiración y de conocimiento que permitió que llegara hasta este punto tan decisivo e importante para mi formación profesional. Especialmente al asesor Jose Gustavo Peña, quien con su paciencia y asesoría, me permitió desarrollar satisfactoriamente el presente trabajo de suficiencia.

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>1</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>2</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>9</b>
<b>ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS</b> .....	<b>11</b>
<b>INDICE DE ANEXOS</b> .....	<b>12</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>13</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>14</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b> .....	<b>17</b>
1.1. <i>Datos Generales de la Empresa</i> .....	17
1.2. <i>Nombre de la Empresa</i> .....	17
1.3. <i>Ubicación de la Institución</i> .....	17
1.4. <i>Giro de la Institución</i> .....	18
1.5. <i>Tamaño de la Institución</i> .....	18
1.6. <i>Breve Reseña Histórica</i> .....	18
1.7. <i>Organigrama Resumido</i> .....	18
1.8. <i>Misión, Visión y Políticas de la Institución</i> .....	19
1.8.1. Misión.....	19
1.8.2. Visión. ....	20
1.8.3. Políticas. ....	20

1.9.	<i>Servicios y Clientes de la institución</i> .....	24
	1.9.1. Servicios. ....	24
	1.9.2. Clientes. ....	24
1.10.	<i>Certificaciones de la Institución</i> .....	25
<b>CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....		<b>26</b>
2.1.	<i>Descripción de la Realidad Problemática</i> .....	26
2.2.	<i>Formulación del Problema</i> .....	29
	2.2.1. Problema General. ....	29
	2.2.2. Problemas Específicos. ....	29
2.3.	<i>Objetivo General y Objetivos Específicos</i> .....	30
	2.3.1. Objetivo General. ....	30
2.4.	<i>Delimitación del Estudio</i> .....	30
	2.4.1. Delimitación Espacial. ....	30
	2.4.2. Delimitación Temporal. ....	30
	2.4.3. Delimitación Social: .....	31
2.5.	<i>Justificación e Importancia de la Investigación</i> .....	31
	2.5.1. Importancia de la Investigación. ....	31
	2.5.2. Justificación de la Investigación. ....	31
2.6.	<i>Alcance y Limitaciones</i> .....	32
	2.6.1. Alcance .....	32
	2.6.2. Limitaciones. ....	32
<b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO</b> .....		<b>34</b>
3.1.	<i>Marco Histórico</i> .....	34

3.2.	<i>Bases Teóricas</i> .....	35
	a) Los 5 Porqués.....	35
	b) Diagrama de Ishikawa.....	36
	c) Las 5S.....	38
	d) Mapa de Procesos. ....	41
	e) Método de Ranking de Factores. ....	42
	f) Ciclo PDCA. ....	45
	g) Buenas Prácticas de Gestión de Archivos.....	47
	h) Método de Análisis y Solución de Problemas. ....	49
	i) Proceso de Mejora Continua en los Procesos Administrativos.....	51
3.3.	<i>Investigaciones</i> .....	53
	a) Antecedentes Nacionales .....	53
	b) Antecedentes Internacionales.....	57
3.4.	<i>Marco Conceptual</i> .....	61
	a) Lean Office .....	61
	b) Mudas.....	62
	c) Gestión de la Calidad.....	62
	d) Gemba. ....	62
	e) Mejora Continua .....	62
	f) Macroproceso.....	63
	g) Productividad. ....	63
	h) Hoja de Chequeo.....	63
	i) Calidad en los Servicios.....	63

j)	Estandarización de Procesos.....	64
k)	Diagrama Persona.....	64
l)	Servicio Industrial.....	64
m)	Limpieza Industrial.....	65
n)	Productos de Limpieza Industrial.....	65
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....</b>		<b>66</b>
4.1.	<i>Tipo y Nivel de Investigación.....</i>	66
4.2.	<i>Población y muestra.....</i>	66
4.2.1.	Población.....	66
4.2.2.	Muestra.....	66
4.3.	<i>Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....</i>	67
4.3.1.	Técnicas.....	67
4.3.2.	Instrumentos.....	67
4.3.3.	Procesamiento de Datos.....	70
<b>CAPITULO V: ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS... 72</b>		
5.1.	<i>Análisis Crítico.....</i>	72
5.2.	<i>Evaluación de Alternativas de Solución.....</i>	77
<b>CAPITULO VI: PRUEBA DE DISEÑO..... 80</b>		
6.1.	<i>Justificación de la Propuesta Elegida.....</i>	80
6.1.1.	Beneficios en relación con los objetivos de la empresa.....	80
6.1.2.	Beneficios en relación con el Objetivo de la Investigación.....	80
6.1.3.	Beneficios de Implementación de la metodología Lean Office para la gestión administrativa.....	81



6.2.	<i>Desarrollo de la Propuesta Elegida</i> .....	81
	6.2.1. Definir Expectativas del Cliente.....	82
	6.2.2. Definir Proceso.....	84
	6.2.3. Introducir Principio del Flujo (FLOW).....	87
	6.2.4. Introducir Principio de Tracción (PULL).....	95
	6.2.5. Mejora Continua.....	96
6.3.	<i>Resultados</i> .....	98
<b>CAPITULO VII: IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA.....</b>		<b>106</b>
7.1.	<i>Calendario de Actividades y Recursos</i> .....	106
7.2.	<i>Propuesta Económica de Implementación</i> .....	108
<b>CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>110</b>
8.1.	<i>Conclusiones</i> .....	110
8.2.	<i>Recomendaciones</i> .....	112
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>113</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>120</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. LEYENDA DE ACTIVIDAD QUINCENAL DE OPERARIOS .....	68
TABLA 2. LISTA DE MEMORÁNDUMS DE ALTELIZA S.A.C .....	69
TABLA 3. IMPLEMENTACIÓN DE LOS 5 POR QUÉ.....	72
TABLA 4. CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES.....	77
TABLA 5. MATRIZ DE ENFRENTAMIENTO – EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	78
TABLA 6. MATRIZ DE SELECCIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....	78
TABLA 7. LISTA DE CHEQUEO – AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	97
TABLA 8. PLAN DE PRESUPUESTO PARA LA EMPRESA ALTELIZA.....	108
TABLA 9. TABLA DE RESUMEN ECONÓMICO – VALORIZACIÓN (2021-2022).....	109

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. UBICACIÓN DE ALTELIZA S.A.C.....	17
FIGURA 2. ORGANIGRAMA DE ALTELIZA S.A.C.....	19
FIGURA 3. POLÍTICA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD, SALUD EN EL TRABAJO, MEDIO AMBIENTE Y CALIDAD.....	21
FIGURA 4. POLÍTICA “0” CONSUMO DE ALCOHOL Y USO DE DROGAS.....	22
FIGURA 5. POLÍTICA DE NEGATIVA AL TRABAJO.....	23
FIGURA 6. CLIENTES PRINCIPALES DE ALTELIZA S.A.C.....	24
FIGURA 7. CERTIFICACIONES DE LA EMPRESA ALTELIZA S.A.C.....	25
FIGURA 8. DIAGRAMA DE ISHIKAWA – NO ESTANDARIZACIÓN EN PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.....	28
FIGURA 9. FORMATO DE LA METODOLOGÍA DE LOS 5 PORQUÉS.....	36
FIGURA 10. DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	38
FIGURA 11. GRÁFICO DE ARAÑA – EVALUACIÓN DE METODOLOGÍA 5S.....	41
FIGURA 12. ESTRUCTURA DE UN MAPA DE PROCESOS.....	42
FIGURA 13. MATRIZ DE ENFRENTAMIENTO.....	44
FIGURA 14. TABLA DE RANKING DE FACTORES.....	45
FIGURA 15. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA LEAN OFFICE.....	82
FIGURA 16. DIAGRAMA PERSONA ORIENTADO A LA EMPRESA ALTELIZA S.A.C.....	83
FIGURA 17. PROCESO ACTUAL DEL “REQUERIMIENTO DE UN SERVICIO DE LIMPIEZA O DESINFECCIÓN”.....	85
FIGURA 18. MAPA DE PROCESOS ACTUAL DE LA EMPRESA ALTELIZA S.A.C.....	86

FIGURA 19. PROCESO ACTUALIZADO DE “REQUERIMIENTO DE UN SERVICIO DE LIMPIEZA O DESINFECCIÓN” .....	89
FIGURA 20. CODIFICACIÓN EN BASE AL ÁREA Y AL TIPO DE DOCUMENTACIÓN.....	90
FIGURA 21. CODIFICACIÓN PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA.....	91
FIGURA 22. CODIFICACIÓN PARA LOS CLIENTES (EMPRESAS) .....	91
FIGURA 23. ENCABEZADO – HOJA DE PROCEDIMIENTO.....	92
FIGURA 24. CUERPO – HOJA DE PROCEDIMIENTO.....	93
FIGURA 25. PIE DE PÁGINA – HOJA DE PROCEDIMIENTO.....	94
FIGURA 26. PIRÁMIDE DOCUMENTAL .....	95
FIGURA 27. PRINCIPIO DE TRACCIÓN DE LA GESTIÓN DOCUMENTARIA DE LOS SERVICIOS DE LIMPIEZA.....	96
FIGURA 28. MODELO EMPRESARIAL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	98
FIGURA 29. LEYENDA DE CALIFICACIÓN DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN .....	103
FIGURA 30. ANÁLISIS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN - CLIENTE UTP .....	104
FIGURA 31. ANÁLISIS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN - CLIENTE ZEGEL IPAE.....	104
FIGURA 32. ANÁLISIS DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN - CLIENTE IDAT .....	105
FIGURA 33. LISTA DE ACTIVIDADES CRÍTICAS DEL PROYECTO.....	106
FIGURA 34. CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	107

## ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

FOTOGRAFÍA 1. CAPACITACIÓN A LOS OPERARIOS TERCERIZADOS – ALTELIZA S.A.C.....	99
FOTOGRAFÍA 2. CAPACITACIÓN A OPERARIOS - ALTELIZA S.A.C .....	100
FOTOGRAFÍA 3. PERSONAL DE LA EMPRESA ALTELIZA S.A.C .....	101
FOTOGRAFÍA 4. CAPACITACIÓN EXTERNA AL PERSONAL DE TRABAJO ALTELIZA S.A.C .....	101
FOTOGRAFÍA 5. CAPACITACIÓN INTERNA AL PERSONAL DE TRABAJO ALTELIZA S.A.C .....	102
FOTOGRAFÍA 6. PERSONAL OPERATIVO – ALTELIZA S.A.C .....	102
FOTOGRAFÍA 7. ENTRADA DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE .....	103

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. LISTA DE CHEQUEO DE EPP'S.....	120	ANEXO
2. REGISTRO DE ENTREGA DE EPP'S.....	121	ANEXO 3.
FORMATO DE TERMINO DE CONTRATO-----	122	
ANEXO 4. LISTA DE PROVEEDORES APTOS.....	123	ANEXO
5. SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA.....	124	ANEXO 6. LISTA
DE PRODUCTOS Y SERVICIOS CRÍTICOS -----	125	
ANEXO 7. FORMATO DE SEGUIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS -----	126	
ANEXO 8. FORMATO DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES -----	127	
ANEXO 9. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE-----	128	

## RESUMEN

Debido al panorama que trajo el COVID19, la empresa Alteliza S.A.C., enfocada al rubro de servicios, tuvo que adaptarse a diversos cambios que trajo consigo la pandemia, como el teletrabajo, probar nuevas líneas de comunicación, buscar soluciones digitales a procesos documentarios, crear respuestas de emergencia ante temas relacionados a suministros y logística. En la actualidad la empresa no cuenta con un historial documentario de clientes, no existen procedimientos administrativos estandarizados y la mala comunicación interna entre áreas hace que se pierda la información, creando así deficiencia en el monitoreo final del servicio. Al identificar estas causas, se propone implementar la metodología Lean Office para mejorar la gestión administrativa de una línea de servicio de limpieza. El presente trabajo trata sobre la recopilación de información para la posterior aplicación de la metodología en una línea de servicio de limpieza de la empresa Alteliza S.A.C., permitiendo reducir deficiencias dentro de la gestión administrativa, haciéndola más productiva.

La implementación de esta metodología, llevo al uso de herramientas como las 5'S, Kanban, entre otras, dando como resultado una mejora notable en la gestión documentaria que se venía llevando, ya que se tuvo una mejor definición de los documentos que manejaba la empresa, aumentando la competitividad, reduciendo los tiempos muertos y logrando fidelizar al cliente. En conclusión, la implementación de la metodología Lean Office aumenta trae consigo mejoras notables tanto para los clientes, como para la organización. En un futuro, se pretende que tal metodología también sea aplicada en las distintas líneas de servicio de la empresa.

*Índice de Términos* — Servicio, metodología, Lean Office, gestión, competitividad

## ABSTRACT

Due to the panorama that COVID19 brought, the company Alteliza SAC, focused on the services sector, had to adapt to various changes that the pandemic brought, such as teleworking, trying new lines of communication, seeking digital solutions to document processes, creating answers emergency response to issues related to supplies and logistics. At present, the company does not have a documentary history of clients, there are no standardized administrative procedures and poor internal communication between areas causes information to be lost, thus creating a deficiency in the final monitoring of the service. By identifying these causes, it is proposed to implement the Lean Office methodology to improve the administrative management of a cleaning service line. The present work deals with the collection of information for the subsequent application of the methodology in a cleaning service line of the company Alteliza S.A.C., allowing to reduce deficiencies within the administrative management, making it more productive.

The implementation of this methodology led to the use of tools such as 5'S, Kanban, among others, resulting in a notable improvement in document management that had been carried out, since there was a better definition of the documents handled by the company, increasing competitiveness, reducing downtime, and achieving customer loyalty. In conclusion, the implementation of the Lean Office methodology brings with it notable improvements both for the clients and for the organization. In the future, it is intended that such methodology will also be applied in the different service lines of the company.

*Keywords* — Service, methodology, Lean Office, management, competitiveness



# INTRODUCCIÓN

Actualmente la sociedad ha presentado cambios acelerados, la mayoría a causa de la pandemia de COVID-19. Bajo este panorama las empresas centraron sus esfuerzos para mejorar sus procesos productivos, restando importancia a la gestión administrativa, olvidando que en cualquier empresa todas las áreas suman esfuerzos y, por ende, son indispensables.

Uno de los países afectado por esta coyuntura es Perú, por lo que las compañías reconsideraron los procesos que se encontraban realizando. Por lo que se optó por; eliminar los desperdicios y reducir sus costos. Sin embargo, también se debe realizar mejoras en la gestión. Por lo que es imprescindible que los procesos administrativos sean mejorados, y se propongan innovaciones para que las empresas se adapten a las prácticas actuales del mercado.

Por este motivo, el presente trabajo tiene como propósito la Implementación de la Metodología Lean Office en una línea de servicio de limpieza de la empresa Alteliza S.A.C. con el fin de optimizar los procesos administrativos que se venían llevando a cabo en la empresa; obteniendo como beneficios; mejorar los procedimientos administrativos, mejorar la comunicación interna, y mejorar el monitoreo de una línea de servicio de limpieza; permitiendo a la empresa competir en el mercado del rubro por la calidad de su servicio.

En el capítulo I, se presentaron las generalidades de la empresa, definiendo toda la información relevante de la empresa para desarrollar el presente trabajo.

En el capítulo II, se desarrolló el problema de investigación, el cual respondía a la pregunta: ¿De qué forma la implementación de la metodología Lean Office mejora la gestión administrativa de una línea de servicio de limpieza de la empresa Alteliza S.A.C, Lima?, determinando el objetivo principal y los objetivos específicos del trabajo.

En el capítulo III, se elaboró el marco teórico, compuesto por; marco histórico, bases teóricas, investigaciones nacionales e internacionales y un marco conceptual; que posteriormente sirvió de referencia para el desarrollo y diseño de la propuesta.

En el capítulo IV, se desarrolló la metodología, definiendo la población y muestra con la que se trabajó a lo largo del estudio.

En el capítulo V, se ejecutó el análisis crítico y el planteamiento de las alternativas; en donde se compararon 3 herramientas de gestión por el método de ranking de factores.

En el capítulo VI, se elaboró la prueba de diseño; en la cual se llevaron a cabo los objetivos específicos, empezando con definir las expectativas del cliente, seguido por la definición del proceso, tras ello se utilizó la metodología de las 5'S y la de Kanban; para finalizar con la mejora continua a fin de que la calidad se mantenga en los procesos.

En el capítulo VII, se desarrolló la implementación de la propuesta, elaborando el cronograma actividades y recursos de la implementación. Tras ello, se realizó la evaluación económica de la implementación

Finalmente, en el capítulo VIII, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones en base a la propuesta implementada.

## CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA

### 1.1. Datos Generales de la Empresa

- Nombre: Alta tecnología en limpieza S.A.C – Alteliza S.A.C
- RUC: 20503893241
- Fecha de inicio de actividades: 28 de febrero del 2002
- Estado de la empresa: Activo
- Actividad: Prestación de servicios de intermediación laboral, tercerización, destaque de personal de limpieza, mantenimiento, saneamiento y otros.

### 1.2. Nombre de la Empresa

Alta tecnología en limpieza S.A.C – Alteliza S.A.C

### 1.3. Ubicación de la Institución

La Empresa Alteliza S.A.C se encuentra ubicada en la calle Juan Bielovucic 176, Surquillo. Lima

Figura 1.

*Ubicación de Alteliza S.A.C*



Fuente: Google Maps (2022)

#### ***1.4. Giro de la Institución***

Prestación de servicios de intermediación laboral, tercerización, destaque de personal de limpieza, mantenimiento, saneamiento, entre otros.

#### ***1.5. Tamaño de la Institución***

Tenemos un equipo conformado con más de 3000 trabajadores a nivel nacional y con presencia en diferentes regiones.

#### ***1.6. Breve Reseña Histórica***

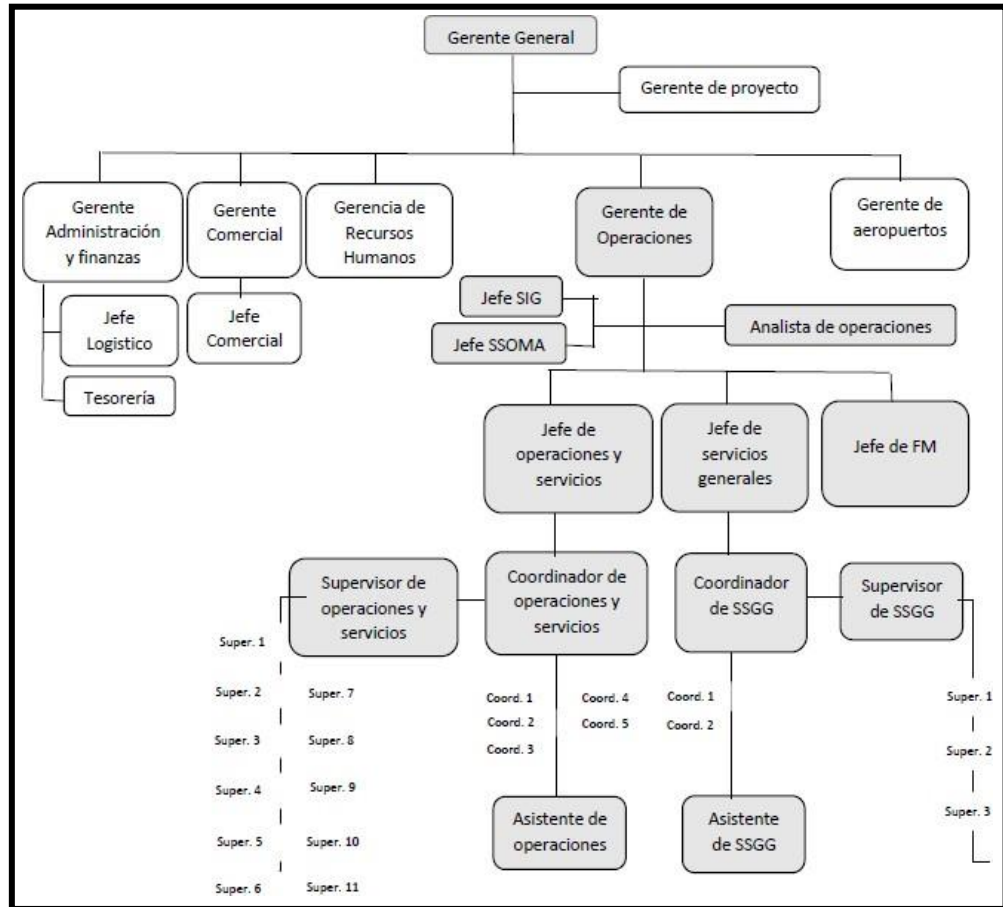
Alteliza S.A.C fue fundada en el año 2002 con el propósito de prestar los servicios de tercerización de personal. Desempeñándose en las áreas de; limpieza, conserjería, recepción, mantenimiento, administración y otras actividades que cubran las necesidades de distintas organizaciones a nivel nacional. (Alteliza S.A.C, 2020)

#### ***1.7. Organigrama Resumido***

Con respecto a las áreas con las que cuenta la empresa y su distribución, se tiene:

Figura 2.

Organigrama de Alteliza S.A.C



Fuente: Alteliza S.A.C (2021)

## 1.8. Misión, Visión y Políticas de la Institución

### 1.8.1. Misión.

“Satisfacer las necesidades de limpieza y saneamiento ambiental de nuestros clientes en forma óptima y eficaz que contribuya a mejorar el desarrollo y bienestar de las personas mediante la dotación de personal calificado y servicio de calidad” (Alteliza S.A.C, 2020).

### **1.8.2. Visión.**

“Ser una de las principales empresas de limpieza, saneamiento ambiental y dotación de personal a nivel nacional” (Ateliza S.A.C, 2020).

### **1.8.3. Políticas.**

- Difundir y entender la política integrada de gestión de Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente entre el personal propio y las partes interesadas.
- Alcanzar y mantener altos niveles de satisfacción de nuestros clientes, comprometiéndonos en cumplir los requisitos establecidos en los tiempos acordados.
- Asegurar las competencias, habilidades y compromiso de nuestro personal desarrollando programas de capacitación y concientización.
- Garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable para contribuir con una cultura de prevención de riesgos laborales.
- Garantizar el compromiso con el servicio brindado por los trabajadores, asegurando un ambiente de trabajo libre de alcohol, drogas o sustancias estupefacientes.
- Conservar y realizar el uso sostenible de los recursos naturales del entorno donde desarrollamos nuestras actividades.
- Cumplir con los requisitos legales que nuestra organización deba aplicar en materia de Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente además de otros requisitos que ALTELIZA pueda suscribir voluntariamente con sus clientes.
- Mantener la mejora continua mediante el establecimiento y revisión periódica de nuestro sistema integrado de gestión, fomentando la participación y consulta de nuestro personal para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia.

Figura 3.

*Política de Gestión de Seguridad, Salud en el Trabajo, Medio Ambiente y Calidad*



**POLÍTICA INTEGRADA DE  
GESTIÓN DE SSOMA Y CALIDAD**

## **POLÍTICA INTEGRADA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD, SALUD EN EL TRABAJO, MEDIO AMBIENTE Y CALIDAD**

ALTELIZA, consciente de su misión y responsabilidad; considera que el trabajo de calidad, cuidado ambiental, seguridad y salud en el trabajo son lineamientos significativos para su desarrollo como empresa, así como; mantener al personal motivado y comprometido con la prevención de los riesgos laborales.

Por lo que se compromete a:

1. Proteger el medio ambiente, así como la seguridad y salud de todas las personas bajo el control de la organización mediante la prevención de la contaminación, lesiones, dolencias, enfermedades e incidentes relacionados con nuestras actividades, productos y servicios.
2. Lograr la eficacia de nuestros servicios para satisfacer los requisitos de nuestros clientes.
3. Promover la participación y consulta de los colaboradores y sus representantes en todos los elementos del Sistema de Gestión Integrado de la organización.
4. Cumplir los requisitos legales y otros requisitos aplicables a la Gestión de Calidad, Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente.
5. Mejorar continuamente la eficacia del Sistema Integrado de Gestión y el desempeño en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Atentamente,

Lima, 22 de febrero del 2021.



**Carlos Bardón-Barbieri**  
Representante Legal

Calle Juan Bolognesi 378, Sanquillo, Lima  
Central: (01)275-7000 | Cel.: (+51) 922 125 623 | ventas@alteliza.com.pe  
www.alteliza.com.pe



Fuente: Alteliza S.A.C (2021)

Figura 4.

*Política "0" Consumo de Alcohol y Uso de Drogas*

**Alteliza** **POLÍTICA DE "0" CONSUMO DE ALCOHOL Y USO DE DROGAS**

## **POLÍTICA "0" CONSUMO DE ALCOHOL Y USO DE DROGAS**

En **ALTELIZA** somos conscientes de que el alcohol y las drogas afectan la salud y la seguridad de las personas que las consumen, siendo un factor negativo en el control de las lesiones. El cumplimiento de la presente política aplica a todos nuestros colaboradores con el fin de mantener un ambiente de trabajo libre de alcohol y drogas.

**Queda estrictamente prohibido:**

- Consumir alcohol y/o drogas durante las horas de trabajo, sean estas dentro o fuera de las instalaciones.
- Introducir al centro de trabajo o lugar de operaciones bebidas alcohólicas y/o drogas.
- Ingresar al centro de trabajo o lugar de operaciones bajo el efecto de alcohol y/o drogas.

Los colaboradores que por razones de salud deban usar drogas bajo prescripción médica y puedan afectarles durante su trabajo, deben informarlo obligatoriamente a su supervisor antes de iniciar sus labores.

El supervisor evaluará el caso y tomará las decisiones necesarias para determinar la autorización – o no – a laborar.

Solicitamos a nuestros colaboradores y a cualquier visita que ingrese a una operación a cumplir los lineamientos expresados en esta política.

Atentamente,

Lima, 22 de febrero del 2021.

  
Carlos Barden Barbieri  
Representante Legal

Calle Juan Bilewicz 376, Surquillo, Lima  
Central: (01)275-7000 | Cel.: (+51) 922 325 623 | ventas@alteliza.com.pe  
www.alteliza.com.pe

ISSA, OSAC, NPMA

Fuente: Alteliza S.A.C (2021)



Figura 5.

*Política de Negativa al Trabajo*



**POLÍTICA DE NEGATIVA AL TRABAJO**

## **POLÍTICA DE NEGATIVA AL TRABAJO**

En ALTELIZA estamos comprometidos en lograr el más alto desempeño en Seguridad y Salud Ocupacional, por ello reconocemos el derecho del colaborador a **NEGARSE A REALIZAR EL TRABAJO ASIGNADO**, si después de su evaluación de riesgo previo al trabajo se determina que su labor puede amenazar su integridad física, su vida o la de sus compañeros.

Se debe tener en cuenta:

1. El colaborador debe comunicar al supervisor y/o jefe inmediato - de forma clara e inmediata y antes de iniciar labores – las razones de la negativa para no realizar el trabajo.
2. El supervisor y/o jefe inmediato verificará las condiciones in situ y asumirá la responsabilidad de cualquier eventualidad que implique un riesgo a la salud y seguridad de sus colaboradores.
3. El supervisor y/o jefe inmediato buscará mejorar las condiciones no deseadas existentes, antes de autorizar la ejecución de la labor.

Toda negativa al trabajo, por las circunstancias indicadas, debe ser registrada y firmada por el colaborador y el supervisor y/o jefe.

Atentamente,

Lima, 22 de febrero del 2021.



**Carlos Bardón Barbieri**  
Representante Legal

Calle Juan Bilewicz 176, Surquillo, Lima  
Central: 011275-7000 | Cel.: (+51) 922 125 623 | [veroso@alteliza.com.pe](mailto:veroso@alteliza.com.pe)  
[www.alteliza.com.pe](http://www.alteliza.com.pe)



Fuente: Alteliza S.A.C (2021)

## 1.9. Servicios y Clientes de la institución

### 1.9.1. Servicios.

Los principales servicios que brinda la empresa Alteliza son:

- Limpieza y Saneamiento
- Servicios generales
- Facility Management
- Servicios Aeroportuarios

### 1.9.2. Clientes.

Dentro de los principales clientes con los que cuenta la empresa hasta la fecha, destacan los siguientes:

Figura 6.

*Clientes Principales de Alteliza S.A.C*



Fuente: Alteliza S.A.C (2021)

### 1.10. *Certificaciones de la Institución*

Dentro de las certificaciones con las que cuenta la empresa hasta la fecha, se tienen las siguientes:

Figura 7.

*Certificaciones de la empresa Alteliza S.A.C*



Fuente: Alteliza S.A.C (2021)

## **CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### ***2.1. Descripción de la Realidad Problemática***

Actualmente la sociedad presenta cambios acelerados, los cuales se deben en su mayoría a la pandemia de COVID-19. Bajo este panorama las empresas centraron sus esfuerzos para la mejora de sus procesos productivos, restando importancia a la gestión administrativa, olvidando que en cualquier empresa todas las áreas suman esfuerzos y, por ende, son indispensables. Ya que, de este modo, se obtuvo un funcionamiento más integrado permitiendo alcanzar los objetivos y las metas fijadas, respondiendo eficazmente a las necesidades del consumidor.

Uno de los países que se ha visto afectado por esta coyuntura sanitaria es Perú, haciendo que las compañías reconsideren los procesos que se encontraban realizando. Esto con el fin de contener sus gastos, y que se mantengan funcionando de manera sostenible. Dentro de las principales mejoras por las que se optaron, nos encontramos con la eliminación de desperdicios y reducción de sus costos. Sin embargo, estos resultados no solo pueden obtenerse con realizar mejoras en la productividad, sino también en la gestión. Por lo tanto, es imprescindible que los procesos administrativos de una organización sean mejorados, y se propongan innovaciones para que las empresas se adapten a las prácticas actuales del mercado.

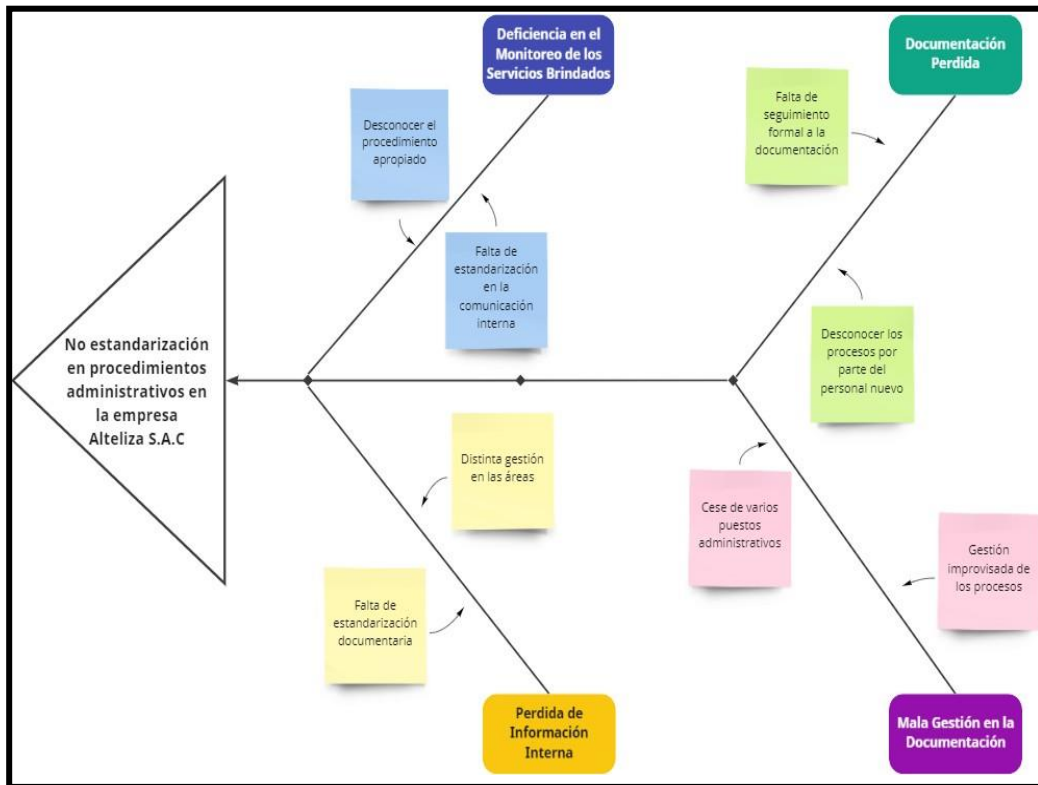
Cabe aclarar que no todos los negocios se han visto afectados por la pandemia, ya que algunos le han hecho frente y otros se han visto beneficiados. Esto se debe a que junto con la llegada del COVID 19, se han generado diversas necesidades y otras han tomado más importancia. En este panorama, si bien las empresas han optado por adoptar el teletrabajo y la virtualidad en sus actividades, en algunos casos la presencialidad no se ha ido del todo. Siendo uno de estos rubros, el de la limpieza industrial.

La empresa Alteliza S.A.C, enfocada en el rubro de la limpieza, presento un aumento en la demanda de sus servicios, especialmente en el de limpieza y desinfecciones, manteniendo una posición estable e incluso presentando cierto crecimiento. Esta situación se dio cuando se encontraba en proceso de adaptación al teletrabajo; probando nuevas líneas de comunicación, buscando soluciones digitales a procesos documentarios y creando respuesta de emergencias ante temas relacionados a suministros y logística.

Todo esto generó que muchos servicios no sean atendidos, y que los clientes no tengan respuestas a sus solicitudes o requerimientos, perdiendo así la confianza que tenían con respecto a la calidad de sus servicios brindados. Como ya se mencionó antes, estas problemáticas se generan debido a la falta de estandarización de los procedimientos administrativos que se venían llevando en la empresa. Para tener un panorama más claro de lo que ocasiona esta problemática, haremos uso del “Diagrama Ishikawa” con el fin de determinar los motivos por los que la tiene una deficiente gestión administrativa.

Figura 8.

Diagrama de Ishikawa – No Estandarización en Procedimientos Administrativos



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, en la actualidad la empresa no cuenta con un historial documentario de clientes, debido a las complicaciones presentes en la gestión administrativa.

Siendo las principales:

- Mala gestión documentaria, lo que causó que se tuviera una gestión improvisada y el cese de varios puestos administrativos.
- Pérdida de información interna, debido a la mala comunicación interna que se tenía entre áreas y la falta de estandarización documentaria.
- Documentación Perdida

- Deficiencia en el monitoreo cuando se finaliza un servicio, debido al desconocimiento de los procesos y a la falta de un seguimiento formal

Al identificar estas causas, se puede concluir que todas ellas se deben a la falta de una metodología de trabajo para la gestión administrativa en la línea de servicio de limpieza de cada cliente, la cual permita integrar y estandarizar toda documentación y/o formatos, para la ejecución de un servicio de calidad. A su vez, la suma de todas estas fallas desencadena en un efecto dominó negativo, el cual repercute en la calidad del servicio. Siendo la causa raíz la mala gestión administrativa que se venía llevando hasta el momento, ya que la empresa no termina de adaptarse a los efectos que ha dejado la pandemia.

## ***2.2. Formulación del Problema***

### **2.2.1. Problema General.**

¿De qué forma la implementación de la metodología Lean Office mejora la gestión administrativa de una línea de servicio de limpieza de la empresa Alteliza S.A.C, Lima 2021?

### **2.2.2. Problemas Específicos.**

- ¿Cómo la implementación de la metodología Lean Office mejora los procedimientos administrativos de una línea de servicio de limpieza de la empresa Alteliza S.A.C, Lima 2021?
- ¿En qué forma la implementación de la metodología Lean Office mejora la comunicación interna de una línea de servicio de limpieza de la empresa Alteliza S.A.C, Lima 2021?
- ¿De qué modo la implementación de la metodología Lean Office mejora el monitoreo de una línea de servicio de limpieza de la empresa Alteliza S.A.C, Lima 2021?

### ***2.3. Objetivo General y Objetivos Específicos***

#### **2.3.1. Objetivo General.**

Implementar la metodología Lean Office en la gestión administrativa de una línea de servicio de limpieza en la empresa Alteliza S.A.C. Lima 2021.

#### **2.3.2. Objetivos Específicos.**

- Implementar la metodología Lean Office para mejorar los procedimientos administrativos de una línea de limpieza en la empresa Alteliza S.A.C, Lima 2021.
- Implementar la metodología Lean Office para mejorar la comunicación interna de una línea de limpieza en la empresa Alteliza S.A.C, Lima 2021.
- Implementar la metodología Lean Office para mejorar el monitoreo de una línea de limpieza en la empresa Alteliza S.A.C, Lima 2021.

### ***2.4. Delimitación del Estudio***

Luego de haber descrito la problemática, el presente trabajo se ha delimitado en los siguientes aspectos:

#### **2.4.1. Delimitación Espacial.**

La implementación de la metodología Lean Office se desarrolló en una línea de servicio de limpieza de la empresa Alteliza S.A.C, que se encuentra ubicada en el distrito de Surquillo.

#### **2.4.2. Delimitación Temporal.**

La información que ha sido considerada para la realización de la implementación Lean Office dentro de la empresa Alteliza S.A.C, está enmarcada dentro del periodo 2021.



### **2.4.3. Delimitación Social:**

El grupo social objeto de estudio son los trabajadores administrativos de la empresa Alteliza S.A.C, en el cual involucrara a coordinadores de operaciones, jefaturas de áreas, y gerencias de operaciones.

## ***2.5. Justificación e Importancia de la Investigación***

### **2.5.1. Importancia de la Investigación.**

La búsqueda constante de la mejora continua hace que empresas como Alteliza S.A.C, deban tener una maleabilidad ante los cambios exigentes del mercado nacional peruano. Hoy en día, ante la coyuntura sanitaria por la crisis de COVID-19 que se vive, la empresa también se ha visto afectada en sus procesos de gestión para la ejecución de servicios, la congestión de papeleos y aprobaciones, diversas quejas y reclamos de los clientes.

Todo esto conlleva a que sea fundamental la implementación de una metodología, la cual permita; contar con procedimientos administrativos estandarizados, una mejor comunicación entre las áreas complementarias, y mejorar el monitoreo del servicio tras ser finalizado. Todo esto con el sentido de eliminar lo que sobra y quedarse con lo estrictamente necesario, eliminando así despilfarros y dedicarse, por consiguiente, a la creación de valor añadido.

### **2.5.2. Justificación de la Investigación.**

#### ***2.5.2.1. Justificación Teórica.***

El trabajo tiene el propósito de ser base teórica para la implementación de la metodología Lean Office en una empresa de servicio de limpieza. Se está realizando la consolidación de información teórica desde el enfoque de esta metodología, con la finalidad de estandarizar y optimizar procesos administrativos. Tras ello, concretar su implementación en una línea de servicio de limpieza en la empresa de Alteliza S.A.C.

### ***2.5.2.2. Justificación Práctica.***

Este trabajo responde a la necesidad de mejorar la gestión administrativa del área de operaciones y servicios de la empresa Alteliza S.A.C. Para ello se implementará la metodología Lean Office, con el fin de; eliminar procesos innecesarios y desperdicios; reducir las actividades que requieren tiempo y añaden poco valor; reducir el papeleo, actividades manuales y errores.

Para ello se hará uso de procedimientos de trabajo estándar y un monitoreo de etapas durante el proceso. Aclarando los roles, responsabilidades y objetivos; empoderando así a los trabajadores para que, poco a poco, las mejoras sean implementadas por ellos mismos.

### ***2.5.2.3. Justificación Metodológica.***

El presente trabajo está orientado a la aplicación de la metodología Lean Office para mejorar la gestión administrativa de una línea de servicio de limpieza dentro de la empresa Alteliza S.A.C. Logrando una eficiencia en sus procesos, un aumento en la calidad de los servicios y minimizar los costos empleados; generando la fidelización de los ya establecidos, y captando a clientes potenciales.

## ***2.6. Alcance y Limitaciones***

### **2.6.1. Alcance.**

El presente trabajo se desarrolló en el área de operaciones y servicios de la empresa Alteliza S.A.C, Lima, con el principal objetivo de implementar la metodología Lean Office, para optimizar y mejorar la gestión administrativa de una línea de servicio de limpieza.

### **2.6.2. Limitaciones.**

Durante el desarrollo del trabajo se presentaron las siguientes limitaciones:

- A nivel económico, ya que las inversiones para la implementación de la metodología dependen de la aprobación de gerencial general y de gerencia de operaciones,

- Muchos de los métodos de trabajo dentro de la organización, no se encuentran estandarizados, por lo que resulta imprescindible revisarlos, como capacitar al personal.

## **CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO**

### ***3.1. Marco Histórico***

Según Goel y Kleiner (2018), la filosofía Lean tuvo su origen en Japón tras la segunda guerra mundial. La escasez de recursos para la construcción de industrias similares a las de E.E.U.U., llevó a los japoneses a idear una forma de producción más eficiente, haciendo uso de menor mano de obra e inventario, surgiendo una técnica para la mejora del sistema productivo que se tenía hasta ese entonces, propuesta por Toyota.

Como resultado de esta crisis, resultó vital contar con un planeamiento de la producción con mayor eficiencia a fin de que la empresa pueda seguir subsistiendo. De este modo, se procedió a redefinir los procesos productivos, resultando en; la fabricación de lo necesario, eliminación de aquello que no añade valor, interrupción de la producción en caso de que se presente algún inconveniente.

Así en 1970, estas ideas resultan exitosas y revitalizan a Toyota, haciéndola más competitiva y obteniendo una mayor demanda frente a la competencia occidental. La cual se encontraba en proceso de recuperación tras la crisis del petróleo, por lo que se perdió el dominio que tenía en la industria automotriz.

Tras esto, en 1980, Toyota y otras empresas japonesas transmiten este sistema de a otras compañías productivas europeas y norteamericanas. En este punto, la filosofía comienza a adaptarse a distintas áreas ajenas o poco relacionadas a la manufactura.

En la década de los 90 Womack, D.T. Jobs y D. Ross acuñan el término “Lean Production” en su libro “La máquina que cambia al mundo” haciendo referencia al sistema que empleo Toyota; tras esto se empezó hacer un mayor uso de la palabra “lean” o “esbelto”. También se publica “7 Toyota Guiding Principles” en donde se plasma la visión que Toyota

quiere, la cual consiste en; filosofía de gestión, valores y métodos desarrollados y aplicados desde sus inicios. Finalmente, se publicó el libro “Lean Thinking” en donde se pudo obtener mayor información de las lecciones publicadas precedentes a distintos sectores.

En la década de los 2000’s se elabora el Manual de Estilo Toyota “Toyota Way”, en donde se determinan los principales pilares de la filosofía, los cuales son; el respeto por las personas y la mejora continua. Posteriormente, Liker simplifica este “estilo” en 14 principios, los cuales se exponen en una guía aplicativa de esta filosofía, a través del trabajo diario y las relaciones establecidas por sus colaboradores. (Goel & Kleiner, 2018)

### **3.2. Bases Teóricas**

#### **a) Los 5 Porqués.**

Técnica sistemática que consiste en realizar preguntas para el análisis de problemas de diversa índole, con el fin de que se obtengan las posibles causas principales del problema inicial analizado. Su ejecución es bastante sencilla, para ello se debe considerar:

- Iniciar con una lluvia de ideas, para lo cual se puede hacer uso opcional de otras herramientas de análisis, por ejemplo; diagrama de causa efecto, uso de anotaciones, cuadros de doble entrada, entre otros.
- Tras identificar las posibles causas, se procede a realizar preguntas de “¿Por qué esto es así?” o “¿Por qué pasa esto de este modo?”
- Se continúa preguntando el porqué, por lo menos unas 5 veces, ya que de este modo se brinda una búsqueda más a fondo de las causas que “aparentemente” ya están “probadas” o son “ciertas”.
- En algunas casos se deberá realizar más de 5 preguntas, esto con el fin de que se obtengan las causas principales del problema principal evaluado.

- Evitar la búsqueda de “culpables”, ya que se debe recordar que el objetivo principal es buscar la causa-raíz en base a problemas, mas no a personas que puedan estar involucradas en estos.
- Tras haber identificado la causa-raíz del problema, se deben establecer acciones con el fin de hacer frente o corregir el problema, evitando que este se vuelva a presentar.

Figura 9.

*Formato de la metodología de los 5 porqués*

Planteamiento del problema	Por qué 1	Por qué 2	Por qué 3	Por qué 4	Por qué 5	Resultado
Cambio en la estrategia de contenidos de la empresa	<p>¿Por qué queremos cambiar nuestra estrategia de contenidos?</p> <p>Porque queremos cambiar la percepción de nuestros clientes y estar más alineados a sus intereses.</p>	<p>¿Por qué queremos cambiar la percepción de nuestros clientes?</p> <p>Porque nuestros clientes más leales están cada vez más alejados y no hemos tenido éxito atrayendo nuevos clientes similares.</p>	<p>¿Por qué los clientes han dejado de interactuar con nuestros contenido y marca en general?</p> <p>Porque hicimos un cambio de estrategia en nuestra comunicación pero no fue la mejor decisión.</p>	<p>¿Por qué los clientes no han sentido interés en los nuevos contenidos?</p> <p>Porque nos enfocamos en términos más especializados y en temas más complejos.</p>	<p>¿Por qué no hemos sabido enfocar estos temas al lenguaje que el cliente puede comprender?</p> <p>Porque los contenidos los ha escrito nuestro especialista, quien tiene la experiencia en su área pero tiene un lenguaje muy técnico que no es tan fácil de comprender.</p>	<p>Los contenidos actuales no son malos, solo requieren de un redactor que sea capaz de llevar a un lenguaje más cordial toda la experiencia y la información que el especialista tiene.</p>

Fuente: Blog HubSpot (2021)

### b) Diagrama de Ishikawa.

También conocido como “espina de pez”, es un método grafico utilizado para la organización y distribución eficiente de la información. Esto con el fin de que se puedan generar debates para; dar solución a un problema de forma rápida y precisa.

Este diagrama tiene como propósito identificar la causa de un problema y pretender brindar una solución. Resulta ideal para el trabajo en equipo, ya que incita la creatividad y la lluvia de ideas. Su uso resulta sencillo, se trabaja en equipo y permite organizar y estudiar los efectos que causan los problemas que se hallan encontrado (Bizneo, 2020).

Se analizan aquellos elementos que puedan incitar problemas que se encuentren ocurriendo en una empresa. Dentro de estos elementos, tenemos:

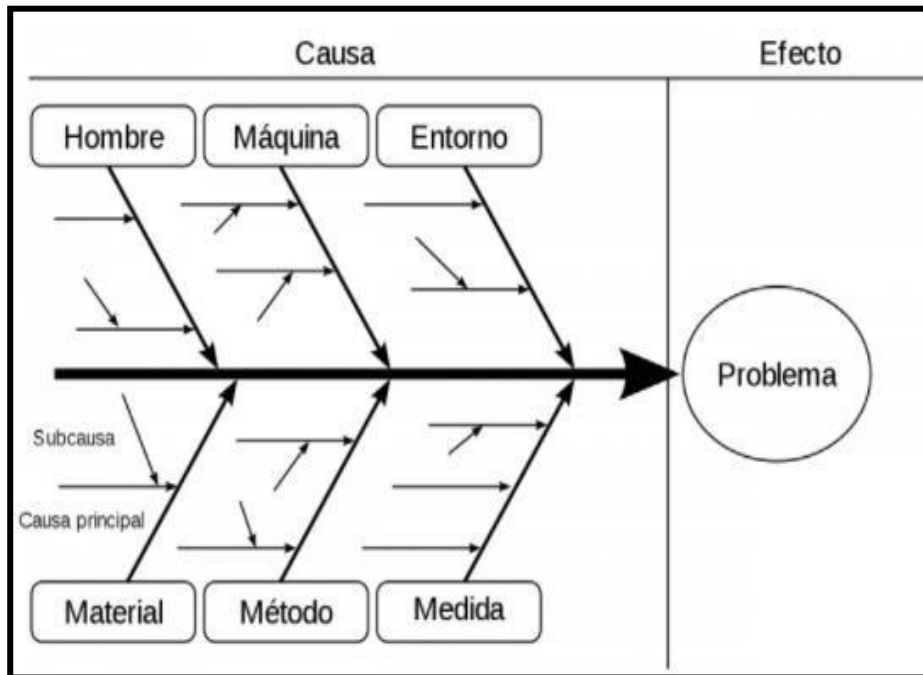
- Máquinas
- Medidas o indicadores
- Personas
- Políticas de precios
- Logística
- Formación
- Materiales
- Métodos o procedimientos de trabajo
- Servicio al cliente
- Sistemas

Dentro de los principales sectores en los que podemos poner en práctica esta metodología, tenemos:

- Email marketing
- Marketing de contenido
- Internacionalización
- Relaciones con el cliente
- Desarrollo de un software

Figura 10.

*Diagrama de Ishikawa*



Fuente: Bizneo (2020)

**c) Las 5S.**

También conocida como los cinco pasos del housekeeping, los cuales fueron desarrollados a través de un trabajo intensivo en un contexto de manufactura. Dentro de estos pasos, nos encontramos con:

- ***Clasificar (Seiri)***

En este punto se busca alguna diferencia entre los elementos necesarios o innecesarios de un gamba (espacio de trabajo), con el fin de que estos últimos sean descargados posteriormente. Para ello, se debe clasificar los ítems en 2 categorías principales; componentes necesarios e innecesarios. En un gamba se pueden encontrar todo tipo de componentes, pero al momento de ejecutar las actividades solo se requiere de un número pequeño de estos, mientras que, los otros



serán utilizados de forma ocasional o simplemente no les dará uso. Uno de los métodos más utilizados para la correcta implementación de este paso, consiste en retirar cualquier componente o elemento que no vaya a ser utilizado en los próximos 30 días.

- ***Ordenar (Seiton)***

Tras clasificar los componentes en 2 categorías, lo siguiente es disponerlos ordenadamente de tal forma que se disminuyan los esfuerzos de búsqueda y, a su vez, se reduzca el tiempo empleado en realizar esta acción. Para la implementación adecuada de este paso, se debe tener en cuenta aspectos como; la ubicación, el nombre, entre otros aspectos que permitan identificar los grupos en los que los componentes fueron previamente clasificados. De este modo, Seiton garantiza un correcto flujo entre los distintos “gembas” de una empresa u organización, reconociendo aquellos que son los “primeros en entrar” y a su vez cuales son “los primeros en salir”.

- ***Limpiar (Seiso)***

Tras ordenar, lo siguiente consiste en mantener “limpio” los gembas sobre los que se vaya a realizar la implementación de la metodología. Esta limpieza hace referencia a que no se presenten los llamados “desperdicios” o “mermas” en los procesos o actividades de un gamba. Una adecuada limpieza permite que; los 2 anteriores pasos queden establecidos, y se evite la formación de un bucle entre clasificar y ordenar, del cual resulte complicado salir. Cabe aclarar que se debe evaluar aquellos componentes que se catalogaran como “mermas”, ya que solo se debe eliminar aquello que “dificulte” el desarrollo del flujo de las actividades o procesos.

- ***Estandarizar (Seiketsu)***

Si bien, una correcta implementación de los 3 anteriores pasos daría como resultado una mejora en el flujo de los procesos. No se llegaría a nada si es que no se busca una

estandarización, es decir, extender estos 3 pasos en la búsqueda de formar un ciclo continuo hasta volverlo un “hábito” o una “filosofía de trabajo”. Es en este punto en donde la gerencia hace su aparición, ya que es su labor diseñar sistemas y procedimientos que garanticen la continuidad de este ciclo. De igual modo, los gerentes deben determinar la frecuencia con la que se llevarán a cabo la implementación de los 3 anteriores pasos.

- ***Sostener (Shitsuke)***

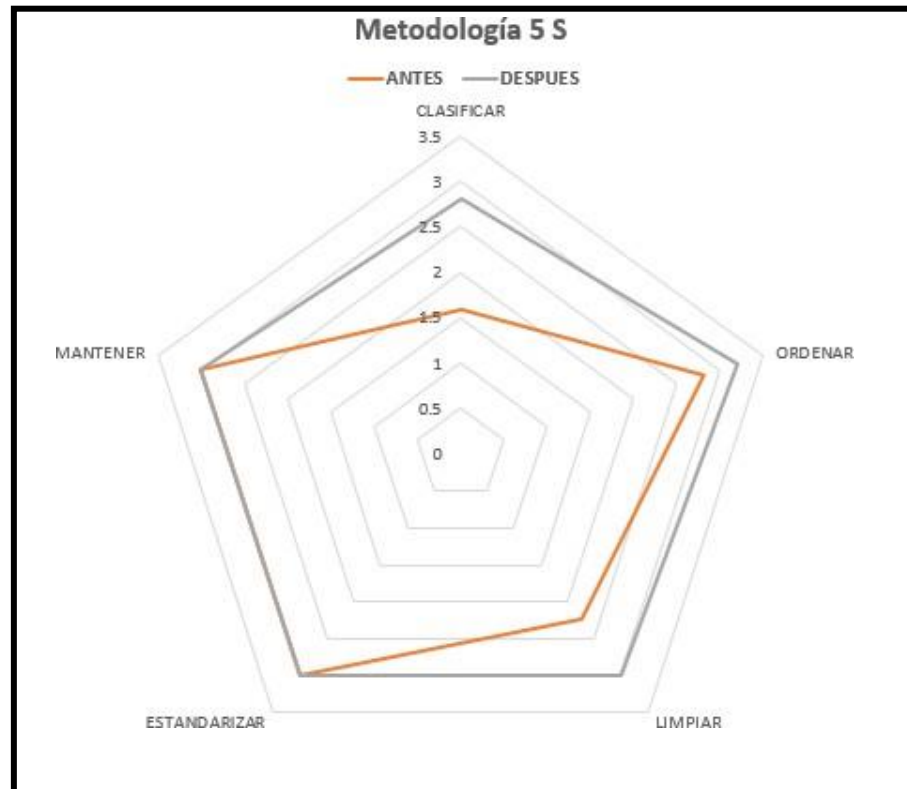
Finalmente, tras el seguimiento a los 4 anteriores pasos, se espera que el personal de una empresa genere el hábito y compromiso de implementarlos de forma correcta y oportuna. A este se le considera el paso más importante, ya que de este modo se obtiene un cierre óptimo del ciclo y, por consiguiente, una mejora. En este paso la gerencia también se ve involucrada, ya que, para este punto se debieron establecer estándares que aseguren que los empleados de una organización se comprometan con su cumplimiento.

Para su correcta implementación, los cargos gerenciales deben realizar un concurso entre los trabajadores de las áreas para su posterior revisión y en base a ello seleccionar la mejor o peor área. Con el fin de que la implementación se realice de forma adecuada, los gerentes y administradores deben realizar evaluaciones de forma periódica.

En este punto las fuerzas laborales activas deben ejercer presión sobre las condiciones, para que así retornen a su estado anterior. Lo que hace que la gerencia se vea obligada a elaborar un sistema que asegure la continuidad de las actividades resultantes tras la implementación. Para esto, se suelen realizar auditorías de forma periódica, con el fin de realizar una comparativa con respecto a cómo se encontraba el flujo de los procesos previo a la implementación (CEUPE, 2020).

Figura 11.

*Gráfico de Araña – Evaluación de Metodología 5S*



Fuente: Oropeza, Pedro y Villanueva, Edward (2019)

#### **d) Mapa de Procesos.**

Herramienta grafica utilizada para entender mejor los flujos de trabajo de los macroprocesos de una empresa. Esto nos permitirá comprender su funcionamiento y reconocer; la sucesión de los eventos, puntos decisivos y otros factores que contribuyan a un mejor entendimiento de la empresa.

Este “mapeo”, también permite especificar los roles y áreas que se tienen dentro de una empresa, identificando; responsables y actividades. De este modo, se pueden identificar puntos de mejora a través de un seguimiento a estos factores. En términos generales, se pueden agrupar

los procesos de cualquier organización en 3 tipos diferentes; los estratégicos, los de soporte y los de apoyo (Mora, 2021).

Figura 12.

*Estructura de un Mapa de Procesos*



Fuente: LeadsFac (2020)

**e) Método de Ranking de Factores.**

Según Rosas Echevarría (2021), “es una técnica que emplea un sistema de evaluación tomando en consideración los factores de localización de planta, tales como mercado, materias primas, mano de obra, transporte, servicios, energía, y otros”.

Este sistema es muy utilizado en los análisis de distribución de planta, en donde se toman en cuenta distintos factores para la toma de decisiones. Para su desarrollo, se deben seguir los siguientes pasos:

- Elaborar un listado de los factores que resulten importantes para el sector de estudio.
- Analizar el nivel de importancia relativo de cada uno de los factores y asignarles una ponderación relativa. Esta ponderación puede ser evaluada una matriz de comparación, la cual es conocida como; matriz de enfrentamiento y para su aplicación se deben seguir las siguientes reglas:

- ✓ Asignar el valor de uno al factor, si este es más importante que el factor con el que está siendo comparado.
- ✓ Asignar el valor de cero si el factor analizado resulta menos importante, que el factor con el que está siendo comparado.
- ✓ Si la importancia de ambos factores es similar, ambos tendrán el valor de uno.
- ✓ Se procede a contabilizar los puntos para cada factor y, posterior a ello, se evalúa el porcentaje correspondiente, que será equivalente a su importancia.

Figura 13.

*Matriz de Enfrentamiento*

Factor	Mercado	Transporte	Mano de obra	Materia prima	Conteo	Ponderación
Mercado	-----	1	1	1	3	37.5
Transporte	0	-----	1	0	1	12.5
Mano de obra	0	1	-----	0	1	12.5
Materia prima	1	1	1	-----	3	37.5
				<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

- Tras realizar el análisis previo, se procede a elegir las alternativas sobre las que se realizara la evaluación.
- Se procede a evaluar cada factor y el nivel de repercusión que estos tienen en las distintas alternativas.
- Finalmente, se asigna una calificación (siguiendo una escala) por cada una de las alternativas, y se opta por la que obtenga un puntaje destacable.

Figura 14.

*Tabla de Ranking de Factores*

Factores de localización	Pond. %	Ciudad A Calif.		Ciudad B Calif.		Ciudad C Calif.	
		Punt.	Punt.	Punt.	Punt.		
1. Proximidad a la materia prima.	17	8	136	4	68	6	102
2. Cercanía al mercado.	15	6	90	6	90	4	60
3. Disponibilidad de mano de obra.	12	10	120	8	96	8	96
4. Abastecimiento de energía.	11	10	110	8	88	6	66
5. Abastecimiento de agua.	14	4	56	8	112	4	56
6. Servicios de transporte.	8	8	64	6	48	4	32
7. Servicios de construcción, montaje y mantenimiento.	3	6	18	8	24	8	24
8. Clima.	3	4	12	6	28	6	18
9. Eliminación de desechos.	3	2	6	8	24	6	18
10. Reglamentaciones fiscales y legales.	3	6	18	10	30	10	30
11. Cercanía a puertos, aeropuertos.	8	10	80	4	32	2	16
12. Condiciones de vida.	3	8	24	6	18	6	18
<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>734</b>		<b>648</b>		<b>536</b>

Fuente: Elaboración propia

Una de las ventajas de esta problemática es la facilidad de su aplicación, ya que no se necesita realizar un análisis previo. Debido a su naturaleza, este se podría aplicar en otro tipo de problemáticas en donde se requieran analizar factores para la determinación de una alternativa con respecto a otras (Rosas Echevarría, 2021).

#### f) Ciclo PDCA.

Una de las técnicas de gestión de calidad más utilizadas, es el llamado ciclo PDCA o ciclo de Deming. Este ciclo consiste en 4 pasos, los cuales son; planificar, ejecutar, verificar y actuar. Este proceso de mejora continua cumple el fin de realizar un seguimiento a las mejoras que se vengán llevando a cabo durante un proceso de mejora o de estandarización de procesos.

Su ejecución se lleva a cabo de la siguiente forma; comenzando con la planeación (P) en donde se diagnostican los problemas y, definen objetivos y las estrategias para implementarlos;

la ejecución o en inglés “do” (D), en donde se lleva a cabo el plan; el control (c), en donde se analizan los resultados obtenidos; y, finalmente, el actuar (a), en donde tras un análisis se aprende de los resultados, sacando conclusiones y, tras ello, se realiza una nueva planeación (P) (repetiendo el ciclo) o se pasa a una estandarización, si se lograron los objetivos planteados inicialmente. (Hernández Matías & Vizán Idoipe, 2013)

Entrando más a detalle a la implementación de esta metodología, esta podría definirse del siguiente modo:

- Analizar la situación inicial, en donde se hará uso de técnicas para hacer un análisis preliminar del gemba en base al nivel de implantación de las técnicas Lean. Dos de las herramientas más utilizadas en este punto son; los cuestionarios de satisfacción del personal y la supervisión del ambiente de trabajo con el final de que se tenga un mejor control visual.
- Planificar y estudiar la viabilidad tras finalizar el análisis inicial mediante los resultados obtenidos. Se procede a detectar aquellos puntos susceptibles en los que se pueden mejorar aspectos y se determinan las técnicas que serán utilizadas. En esta fase, se crean indicadores y se cuantifican los valores iniciales, tras ello se procede a definir los objetivos que se pretenden alcanzar con el fin de que resulte más sencillo valorar la evolución tras la implantación.
- Se elige un gemba piloto para aplicar la mejora, tomando en cuenta aspectos como; viabilidad económica y técnicas utilizadas, así como el cumplimiento de los estándares de la calidad. Si estas mejoras no son viables, se procede a buscar otras opciones.
- Tras seleccionar el gemba piloto, se procede a implantar las mejoras haciendo uso de las técnicas Lean más adecuadas para las diferentes situaciones en particular.



- Siendo implementadas las mejoras, se procede a planificar la formación del personal. De este modo se incrementará la capacitación y motivación con la que cuentan.
- Finalmente, se vuelve a hacer uso de las técnicas establecidas inicialmente con el fin de que se obtengan nuevos valores de los indicadores y, de este modo se visualice si se lograron los objetivos trazados. En caso de que esto no ocurra, se procede a investigar las causas y se vuelven a plantear propuestas. En caso de que los resultados si cumplan con los objetivos planteados, se procede a estandarizar las mejoras y técnicas, Tras ello se planifica este trabajo en los otros gembas, dependiendo del tipo de proceso (Hernández Matías & Vizán Idoipe, 2013).

**g) Buenas Prácticas de Gestión de Archivos.**

Para muchas entidades empresariales, tener un enfoque claro del sistema de gestión de documentos va de la mano con la organización y el almacenamiento óptimo de estos. Para ello, se requiere tener una metodología óptima para el correcto almacenamiento de la documentación de forma organizada y seguro, permitiendo así un óptimo manejo de la información.

En la actualidad, es común que se haga uso de softwares para la gestión de esta documentación, ya sea mediante; ERP, bases de datos, hojas de cálculo, entre otros. De este modo; las planillas, facturas, contratos, informes, y todo tipo de documentación puede ser procesada de mejor forma para su posterior uso.

Pero ¿Cuáles son las reglas para la elaboración de esta documentación? Si bien no existe un estándar claro para esta organización, lo que se puede hacer es responder a interrogantes que nos permitan establecer reglas para esta elaboración, por ejemplo:

- ¿Existen modelos internos para algunos de los documentos comerciales estándar, tales como; cartas y facturas, y de ser así, dónde están localizados?

- ¿Existe una guía de estilo interno que precisa ser seguida?
- ¿Los nueva documentación debe contener fecha y hora?
- ¿Qué procedimientos se deben seguir para compartir o revisar esta documentación?

Tras la definición de la documentación, la siguiente interrogante es ¿Cómo se va a almacenar esta documentación? Dentro de esta interrogante, se deben evaluar 2 aspectos generales; el espacio, que puede variar dependiendo de si esta documentación será principalmente en formato o físico o, por el contrario, será digitalizada, y la organización que hace relación a la forma en que estos serán archivados o almacenados.

Con respecto al espacio de trabajo en donde esta documentación será almacenada, es importante recalcar las ventajas actuales de que la documentación de una empresa sea digitalizada. Teniendo como principales ventajas:

- Reducción de costos y de papeleo innecesario.
- Contribuir a la gestión medioambiental al no generar papeles innecesarios.
- Mejor análisis de la data a través de herramientas analíticas.

En cuanto a la organización de esta documentación; se deben seguir sugerencias para la gestión de estos. Dentro de algunas sugerencias a tomar, tenemos:

- Usar carpetas de instalación estándar que se tiene en las computadoras.
- Tener un espacio separado para todos los documentos.
- Elaborar una jerarquía lógica para la creación de carpetas.
- Estructurar carpetas dentro de otras.
- Seguir convenciones de nomenclaturas al momento de almacenar archivos.
- Ser específico al momento de guardar la documentación.
- Almacenar los archivos al momento en que se creen.

- Ordenar los archivos conforme a la necesidad del momento.
- Limpiar los archivos regularmente.
- Elaborar copias de seguridad de forma regular.

Tras elaborar el plan de gestión de documentos y estar listo para su implementación, se deben hacer análisis periódicos, con el fin de que se mejore la organización que se lleva hasta el momento. De igual forma, es importante que los distintos equipos de trabajo de una empresa conozcan todos los detalles relacionados al sistema de gestión de documentos, y se encuentren siguiendo los procedimientos adecuados para; la creación, almacenamiento y recuperación de la documentación de la empresa (Schroeder, 2018).

#### **h) Método de Análisis y Solución de Problemas.**

Método de mejora que contribuye a la solución de los problemas por los que atraviesan los gerentes de una organización. Para ello, se encarga de identificar situaciones que no hayan sido bien definidas y que necesiten ser atendidas.

Este método define un control oportuno de distintas situaciones, a la par que planifica el trabajo que se debe llevar a cabo. Para ello, se encarga de priorizar los problemas que requieran atención, mediante su división en partes para su posterior análisis.

Consiste en 8 etapas que ayudan a identificar los problemas que se encuentren afectando los procesos de la organización. Al mismo tiempo, sirve de guía para elaborar acciones correctivas y preventivas para eliminarlos o minimizarlos. Dentro de estas etapas tenemos:

- ***Identificación del Problema:***
  - Elegir el problema.
  - Repaso histórico del problema.
  - Mostar las pérdidas actuales y las ganancias viables.

- Realizar el análisis de Pareto, en donde se mostrarán la frecuencia de ocurrencia de los problemas (de mayor a menor).
  - Determinar a los responsables.
- **Observación:**
  - Descubrir las características del problema mediante la recolección y observación de datos y del lugar.
  - Realizar un cronograma, presupuesto y plantear objetivos.
  - Definir las causas más influyentes.
- **Análisis:**
  - Elegir, mediante una/unas hipótesis, las causas más probables.
  - Analizar estas causas, mediante una verificación de la/la hipótesis.
- **Plan de Acción:**
  - Elaborar una estrategia de acción.
  - Elaborar un plan de acción y revisar el cronograma y el presupuesto final.
  - Realizar un entrenamiento.
- **Acción:**
  - Ejecutar el plan de acción.
- **Verificación:**
  - Comparar los resultados obtenidos.
  - Listar los efectos secundarios.
  - Verificar si el problema se sigue presentando, o no.
- **Estandarización:**

- Elaborar o alterar los patrones que se identifiquen.
- Tener una comunicación constante.
- Preparar y entrenar a las personas implicadas.
- Acompañar al momento en que se haga uso de algún patrón.

▪ **Conclusión:**

- Establecer relaciones entre los problemas remanentes.
- Planificar el ataque a estos problemas.
- Reflexionar sobre los resultados.

Este método no solo sirve para atacar a problemas puntuales de una empresa, sino también permite orientar una mejora continua en los procesos e, incluso, tratar las no conformidades que se vayan suscitando. Es así como, mediante un buen uso de esta herramienta, se puede obtener grandes beneficios y una mejora en los procesos actuales (Arenhart, 2018)

**i) Proceso de Mejora Continua en los Procesos Administrativos.**

Proceso que se lleva a cabo para realizar una óptima implementación de la metodología Lean. A través de su implementación, se permite obtener una mejora continua en la gestión administrativa con la que cuenta la organización o empresa que lo implemente.

Este consiste en 5 pasos, dentro de los cuales se tiene; definición de las expectativas del cliente, definición del proceso, creación del flujo, identificar el punto de tracción y finalmente la implementación de una mejora continua y sostenible. Una descripción más a detalle de estos pasos, podría definirse del siguiente modo:

- Lo primero sería definir las expectativas que tiene el cliente. Para ello, se debe saber; quién es, que valor le brinda el proceso, si está dispuesto a brindar su atención, tiempo e

información sin un motivo en específico y si está dispuesto a pagar por las actividades administrativas de la empresa.

- Lo siguiente es definir el proceso, tomando en cuenta que no se debe mezclar lo siguiente; lo que hace la empresa, lo que dicen los procedimientos que esta debe hacer, y lo que se supone que debería hacer. Esto con el fin de que no se obtengan despilfarros al momento de querer cumplir las expectativas del cliente.
- Tras definir el proceso, se procede a introducir el principio del flujo respondiendo a la pregunta ¿Cómo hacer que los procesos sean transparentes y fluidos? Una opción optima en este punto, puede ser utilizar la metodología de 5S, la cual asegura una mejora notable en este flujo.
- Lo siguiente es la introducción del principio de tracción, que dice que las acciones deben venir determinadas por el proceso siguiente (como si de un efecto dominó se tratase). Por lo que cada acción tendrá una repercusión en el proceso siguiente. Es en este punto, en donde la atención debe dirigirse al proceso siguiente, dando una idea de; el servicio, la calidad, la cantidad, el momento y el lugar requeridos.
- Finalmente, se procede a implementar una mejora que cumpla con dos requisitos principales; que sea continua y sostenible por sí misma. En este punto, la filosofía KAIZEN hace su aparición, ya que esta cumple con estos requisitos a través de su metodología de 4 pasos cíclicos (planear, hacer, verificar y actuar). Asegurando una mejora notable en los procesos que se viene llevando a cabo. (Leanroots, 2017).

### **3.3. Investigaciones**

#### **a) Antecedentes Nacionales.**

- Carmen del Rosario Borda Max, Nimer Miguel Zeballos Meza. Revisión bibliográfica de la metodología lean office para procesos administrativos en empresas manufactureras. Trabajo de investigación (Para optar el grado de bachiller en Ingeniería industrial: Universidad Católica San Pablo, 2020).

Trabajo de investigación que pretende indagar sobre la importancia y los beneficios de aplicar la metodología Lean Office a empresas de manufactura. Para ello, se recopiló información bibliográfica actual de distintas tesis y artículos relacionados con la metodología Lean Office, con el fin de mejorar la visión conceptual de esta.

Tras la recopilación, se obtuvo información que recalca los beneficios que brinda la metodología, no solo al sector servicios sino también al de manufactura, aumentando la competitividad y productividad. Se encontraron herramientas utilizadas para ello, tales como; 5'S, VSM y el Diagrama de Ishikawa. También, se encontraron tesis con un enfoque relacionado a los procesos administrativos, en donde se detallaba un proceso estándar, el cual consistía en; el compromiso de la implementación, la elaboración del VSM actual para la aplicación de la herramienta y el desarrollo de uno futuro con el fin de que se implementen planes de mejora continua.

Finalmente, se llegó a distintas conclusiones, destacando; la importancia del compromiso de la organización o empresa que se encuentre aplicando esta metodología, el uso de las 5's como herramienta de mejora para enfoques administrativos, y el aumento en la competitividad y reducción del tiempo como resultado de una óptima implementación (Borda Max & Zeballos Meza, 2020).

- Karen Jackelin Torres Tapia. Aplicación de la metodología lean office para la mejora de las áreas logísticas y comercial de la empresa INPROMAYO EIRL. Tesis (Para optar el título profesional de ingeniero industrial y comercial: Universidad San Ignacio de Loyola, 2017)

Tesis que pretendía obtener una mejora en los diferentes procesos de la empresa IMPROMAYO E.IR.L., en la que se presentaban desperdicios, demoras en las entregas y la innecesaria realización de movimientos o desplazamientos en las distintas áreas. Esto ocurría, debido a la falta de estructuración en estas (especialmente en las áreas comercial y logística). Generando una mayor sensación de estrés y retrabajos en los operarios.

Para lo cual, se hizo uso de distintas herramientas brindadas por la metodología Lean Office, dentro de las cual se encuentra; el VSM (Value Stream Map o Mapa de la cadena de Valor) que permite la creación de células de trabajo más eficientes, se pudo mejorar la eficiencia y productividad de estas áreas, mejorando a su vez el flujo de los distintos procesos tomando el punto de vista del cliente.

Tras su implementación, se obtuvo una reducción del 55% del tiempo empleado en cada proceso, previo a la implementación de esta, obteniendo como resultado un ahorro en los costos de horas-hombre empleados en los procesos de ambas áreas. Por lo que, se puede concluir que se ha logrado una reducción de tiempo de los desperdicios presentes en los procesos de gestión de compra y de control de inventarios. Ratificando así la viabilidad de la metodología, ya que, se obtuvo una mejora notable en los flujos de trabajo, por lo que se mejoró la atención y el tiempo de respuesta que se tenía con el cliente final. (Torres Tapia, 2017)



- Juan Diego Alexander Cruz Álvarez. Análisis y Propuesta de Mejora del Servicio de Entrega de un Operador Logístico aplicando la metodología de Lean Office (Para optar el título de Ingeniero Industrial: Pontificia Universidad Católica del Perú, 2018)

En la presente tesis, se pretende obtener una reducción en el lead time y mejora en la efectividad de entrega de paquetes enviados a nivel nacional con el fin de cumplir el compromiso que se tiene con el cliente. Esto se logrará mediante las distintas herramientas brindadas por la metodología Lean Office, en conjunto con la metodología de las 5'S, la cual brindará sostenibilidad a la implementación.

Para esto, se procedió a realizar un diagnóstico de aquellos procesos que presenten problemas con el uso de la matriz de priorización. Lo siguiente fue hacer uso de las herramientas de calidad, con el fin de que se identifiquen las causas-raíz de los problemas para su posterior análisis. Tras ello, se procede a implementar la metodología Lean Office con el fin de; determinar las fuentes de desperdicio, elegir aquellas herramientas que resulten óptimas para su eliminación y obtener una mejora tras su correcta implementación

Es así como, tras un análisis técnico y económico, se obtuvo una reducción en los tiempos de almacén del 37.91%, obteniendo así un TIR de 31% y un VAN positivo para una posible inversión a futuro. Por lo que podemos concluir que, la implementación de esta metodología significó un gran impacto en la estructura financiera de la empresa. (Cruz Álvarez, 2018)

- Jorge Leonardo Guevara Vivanco. Implementación de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales utilizando la Metodología Lean Office en una empresa de servicios contables. (Para optar el título profesional de Ingeniero de Gestión Empresarial: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2021)

Trabajo centrado en disminuir los desperdicios o residuos que presentaban los distintos procesos productivos de una empresa contable de consultoría, mediante la implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales haciendo uso de la metodología Lean Office.

Para ello, se pidió la participación dinámica de los colaboradores de la empresa, independientemente del nivel en el que se encuentren, ya sea; administrativo, gerencial, comercial, técnico u operacional. Para su aplicación, se realizaron análisis mediante diferentes softwares de simulación, con el fin de que los datos sean validados estadísticamente. Optando por una doble simulación del sistema, con el fin de obtener un 95% de confianza en los resultados. Siendo la primera un diagnóstico inicial previo a la implementación y la segunda un análisis posterior a la implementación de la metodología.

Es así como, tras la implementación satisfactoria de la metodología, se logró automatizar los registros contables de; compras y ventas, planilla de sueldos y libro bancos, alcanzando un ahorro del 73.27% en los tiempos de registro. También, se pudo reestructurar la cartera de clientes, obteniendo un aumento del 58.72% en la utilidad operativa.

Finalmente, se corrobora la eficiencia que existe entre la aplicación de esta metodología, y la automatización de los procedimientos que se lleven en una empresa. Siendo los principales indicadores; el factor económico y el aumento de las ventas (Guevara Vivanco, 2021).

- Holly Christie Salas Coronado, Marcell Andrés Galicia Moreno. Propuesta de implementación de herramientas Lean Office en el proceso de compras para disminuir los gastos administrativos de una empresa del sector financiero (Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2021)  
Estudio centrado en la disminución de los gastos administrativos incurridos por la empresa Mibanco durante el proceso de compras. Para ello, se busca reducir los sobrecostos

empleados en la gestión de la negociación de las compras. Este proceso, fue evaluado mediante el uso de herramientas de ingeniería y de análisis, las cuales permitieron realizar un diagnóstico del problema y de las causas primarias y secundarias.

Tras un diagnóstico final, se encontraron faltas en la estandarización de; los métodos de trabajo, documentación y fuentes, lo que ocasiono retrasos, reprocesos y una mala gestión de la información. Para ello, se determinó que el uso de la filosofía Lean Office y sus herramientas colaborarían con la reducción de los tiempos de procesamiento y los reprocesos de las actividades de gestión llevadas a cabo en el proceso de compras, reduciendo así el sobrecosto.

Tras su implementación se obtuvo; un cumplimiento del 75% con respecto a la aplicación de las 5S, una reducción del 60% en los tiempos empleados en el proceso de compra y una reducción en cuanto a los procesos de cotización. Por lo que, se pudo demostrar que su implementación contribuyo a obtener un mejor flujo de los procesos de compra y venta. (Galicia Moreno & Salas Coronado, 2021)

#### **b) Antecedentes Internacionales.**

- Laura Izquierdo de Diego. Implementación de la metodología lean office en una empresa de elaboración de plato precocinados. (Para optar el título de Máster en Calidad, Desarrollo e Innovación de Alimentos: Universidad de Valladolid. Escuela Técnica Superior de Ingenierías Agrarias, 2018)

Trabajo centrado en mejorar la implementación de la metodología Lean Office que se venía llevando en las áreas de; almacén, compras y logística interna de una empresa de elaboración de platos precocidos. Esto, debido a que la implementación no estaba siendo realizada de forma correcta.

Tras determinar esto, se optó por; una mejor definición en los puestos de trabajo de los departamentos previamente mencionados con el fin de mejorar la calidad de la formación y el aumento de la polivalencia de los trabajadores. También se llevó a cabo una mejora inicial en la planificación de la logística interna con respecto al suministro de las líneas, y una correcta implementación de las 5S.

De este modo se obtuvieron mejoras notables en los procesos llevados a cabo en las tres áreas evaluadas, dentro de los cuales podemos destacar; mejora en la calidad de la formación de los trabajadores y una mejora en la programación de la logística interna. Sin embargo, a pesar de que se presenten mejoras notable, se debe continuar implementando la metodología en la planificación de la logística interna, de modo que; los operarios logísticos trabajen con más calidad, planifiquen mejor sus actividades y no exista excesiva carga de trabajo en algunos momentos y tan poca en otros. (Izquierdo de Diego, 2018)

- Stephanie Gabriela Arévalo Arboleda. Prospección de los Resultados al aplicar Lean Office en el proceso base de una compañía de servicios, caso BMI. (Para optar el título de Magister en Administración de Empresas con Mención en Gerencia de la Calidad y Productividad: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2015)

Tesis de magíster que busca mejorar la gestión del macroproceso de postventa, dentro del cual se encuentra el proceso de atención al cliente, esto con el fin de que se mejore la imagen corporativa y la percepción que tiene el cliente sobre el servicio ofrecido.

Para ello, se aplicó un modelo de gestión en base a la metodología Lean. Este modelo se encuentra dado por pasos secuenciales, los cuales consisten en; obtener información relevante de la compañía, como; posición del mercado, marco de trabajo actual y otros asuntos relacionados a los servicios que ofrece. Lo siguiente es determinar los procesos clave (macroprocesos) para

empezar la aplicación del modelo en cualquiera de ellos, siendo en este caso elegido el de postventa. Debido a los procesos de vital importancia que tienen para el rubro de servicios de la compañía (como el de atención al cliente).

Obteniendo como resultado final una mejora en los distintos procesos del macroproceso, tales como; reducción en los gastos administrativos, reducción en los reprocesos y los tiempos de respuesta y un incremento en la satisfacción de los clientes. De este modo, siguiendo la filosofía de mejora continua, el siguiente paso sería la implementación en el resto de la empresa, con el fin de que se obtengan mejoras similares en los otros macroprocesos (comenzando con los que tienen relación directa con el de postventa). (Arévalo Arboleda, 2015)

- Jimena Patricia Vega Monge. Análisis de los efectos de la Implementación de la Metodología Lean Service para el mejoramiento de los Servicios que presta la unidad de Bienes de la Dirección Administrativa del Servicio Integrado de Seguridad ECU911 (Para optar el título de Magister en Sistemas de Gestión Integral: Universidad Central del Ecuador, 2016).

Se trata de un proyecto que brinda una mejora en los servicios brindados por la Unidad de Bienes de la Dirección Administrativa del Servicio Integrado de Seguridad ECU911, todo ello mediante la implementación de la metodología Lean Office o Service, asegurando de este modo su eficiente y oportuna prestación. A su vez, la correcta implementación de esta metodología pretende una mejora en el flujo de los procesos y promover la filosofía de mejora continua existente en la empresa.

Finalmente, la implementación correcta de la metodología nos dio como resultados; un aumento del 76.38% en la efectividad promedio de los procesos, un ahorro del 49.29% del tiempo invertido previamente en la ejecución de los procesos y en consecuencia una mayor

rapidez en la atención brindada a los usuarios. En conclusión, los resultados permitieron obtener acciones de mejora para fortalecer la administración y tener un mejor control de los bienes (Vega Monge, 2016).

- Alba Milena Castro Numpaque. Aplicación de la metodología del lean office para la mejora del proceso administrativo en la central de medios de ETB S.A ESP (Practica Empresarial: Universidad Católica de Colombia, 2015)

Trabajo centrado en mejorar los procesos administrativos llevado a cabo en una Central de Medios, ya que este se llevaba en hojas de cálculo, las cuales impedían tomar un óptimo control y no aseguraban la seguridad de la información. Esto derivó en diversas inconsistencias a causa del aumento del negocio y, por ende, de las jornadas laborales de las personas que trabajaban en dicha área, ya que los procesos llevados a cabo requerían de un mayor esfuerzo.

Para ello, se definió la implementación de la metodología Lean con el fin de que, se pudieran identificar los desperdicios en estas actividades y tras ello proponer mejoras a corto plazo, las cuales permitan una mejora en el proceso administrativo que se estaba llevando.

Tras la correcta implementación de la metodología, se obtuvo una optimización del flujo de la cadena de valor; es decir; se optimizó la comunicación que se tenía con los proveedores y clientes (tanto internos, como externos). En este punto cabe destacar que; una de las principales ventajas de aplicar esta metodología en procesos administrativos, es la mejora notable entre la comunicación que se tiene con otras áreas (ya sean internas, o externas) (Castro Numpaque, 2015).

- Laura María Sanabria Serrano. Mejoramiento del proceso de facturación y servicio al cliente de la Revista Minutos de Amor a través de la aplicación de principios y

herramientas de Lean office. (Para optar el título de Ingeniera Industrial: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 2019).

Trabajo de formación que mediante el estudio de movimientos, y la implementación de herramientas de Lean Office pretende reducir los desperdicios relacionados al tiempo, personal, materiales, desplazamientos y cualquier agente que genere inconvenientes en los procesos de facturación y servicio al cliente de la revista “Minutos de Amor”.

Para determinar los desperdicios, se hizo un análisis previo haciendo uso de herramientas que permitan cuantificar el estado actual de estos procesos. Tras cuantificar los procesos, se procedió a identificar los desperdicios con el fin de hacer uso de las herramientas de mejora continua para solucionar los inconvenientes presentados, obteniendo una mejora notable.

Esta mejora se ve traducida en la obtención de distintos beneficios, dentro de los cuales destacan; las horas de trabajo empleadas, la gestión del dinero y del personal implicado. Finalmente, se pretende brindar una mejora en el servicio al cliente a partir de los inconvenientes identificados con estas herramientas, ya que, se trata de una actividad estrechamente relacionada con la de facturación (Sanabria Serrano, 2019).

### ***3.4. Marco Conceptual***

#### **a) Lean Office.**

También conocida como “Oficina esbelta”, fue el resultado de aplicar los principios lean en empresas industriales en las que el Lean Thinking fue desarrollado para entornos administrativos (Lizarelli, Franco Tonissi, & de Toledo, 2020). A través del uso de esta filosofía, las organizaciones persiguen la mejora en la eficiencia operativa y productividad a través de la revisión de los procesos administrativos, en aquellos en los que se identifican desperdicios del flujo de trabajo para su posterior eliminación. (Freitas & Freitas, 2020)

## **b) Mudas.**

Coloquialmente conocido como “desperdicios”, permiten identificar aquello que no agrega valor en los procesos productivos, aquellos elementos que están presentes en estos procesos y representan la principal razón por la que el cliente no se encuentra dispuesto a pagar.

Dentro de los 7 principales, nos encontramos con; sobreproducción, la espera, el exceso de transporte, el sobrepeso, el exceso de movimientos o desplazamientos innecesarios, los inventarios y los defectos. En algunos casos se considera la muda del talento humano, que habla sobre el despilfarro de la creatividad o inteligencia de los colaboradores. (Toyota Blog, 2019)

## **c) Gestión de la Calidad.**

La gestión para lograr la calidad implica una inversión. Esta se traduce en base al nivel de eficiencia de los procesos evaluados, la escasez de fallas en el producto y/o en la prestación de servicios, el grado de satisfacción de los clientes, la disminución en los costos de oportunidad y en el aumento de los ingresos por ventas. Para ello, se debe tomar en cuenta al control del talento humano como pieza fundamental para asegurar la calidad (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010).

## **d) Gemba.**

Según Daza (2010), el termino proviene del japonés que significa “lugar actual”. Es así como, bajo un contexto de negocio, un gemba hace referencia al lugar en donde se está generando valor. Es en este punto en donde este lugar se cruza con la unidad (la cual puede ser usuario, persona, cliente, transformación de datos, entre otros).

## **e) Mejora Continua.**

Según Gutiérrez Pulido (2010), “la mejora continua es el resultado de una mejor forma de administrar los procesos llevados a cabo en una organización, mediante la identificación de las



causas o restricciones, haciendo uso de nuevas ideas y proyectos, llevando a cabo planes, y aprendiendo a través de la retroalimentación brindada por los resultados previamente obtenidos.”

**f) Macroproceso.**

Tipo de proceso que agrupan a los procesos que tienen un objetivo en común. En este punto, se deben definir los objetivos de forma clara y precisa con el fin de que su entendimiento se de a todos los implicados de una empresa o institución. Dentro de los principales tipos de macroprocesos tenemos; los estratégicos, los misionales y los de apoyo/soporte a la empresa. (CEAMSO, 2014).

**g) Productividad.**

Según Rodríguez Combeller (1999), “es una medida de la eficiencia económica obtenida tras relacionar los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados”

Variable económica relacionada con agentes como; la oferta y la demanda. De igual modo, permite medir la rentabilidad de la empresa y establecer el nivel de consumo y de oferta de los servicios brindados (Rodríguez Combeller, 1999).

**h) Hoja de Chequeo.**

También conocida como “hoja de verificación”. Este formato impreso nos permite registrar y compilar datos en base a la ocurrencia de sucesos dados en un tiempo determinado. Mediante su uso se nos permitirá registrar de forma sistemática los avances o fallas que haya presentado algún proceso en evaluación. Este formato es muy utilizado por las áreas de sistemas de gestión de las distintas empresas (Rodríguez, 2017).

**i) Calidad en los Servicios.**

Según Serna (1999), “es entendido como el conjunto de estrategias que una organización diseña para cumplir, mejor que la competencia, aquellas necesidades y expectativas de sus

clientes externos”, la cual puede ser evaluada por el cliente bajo cinco factores principales; los elementos tangibles (la apariencia de las instalaciones, la presentación del personal y de los equipos de la compañía), el cumplimiento de las promesas de entrega acordados, la actitud al momento de brindar el servicio, el nivel de competencia del personal y la facilidad de contacto.

**j) Estandarización de Procesos.**

Herramienta dinámica utilizada para obtener una mejora continua en los procesos de una empresa u organización y, por ende, lograr una ventaja competitiva con respecto a la competencia. Esta herramienta se manifiesta a través de la documentación de; materiales, talento humano y otros componentes que formen parte de los procesos de la empresa (KYOCERA, 2017).

**k) Diagrama Persona.**

Herramienta utilizada para entender a un segmento de clientes mediante la caracterización de una persona imaginaria que se pueda encontrar interesada en un rubro en específico en base a; los hechos (información actual de este cliente), las molestias (estado del problema que la empresa cree que el cliente tiene, y que la solución que brinda resuelve), el comportamiento (comportamiento actual del cliente, el cual todavía no tiene la solución que le brindas) y los objetivos (lo que el cliente quiere lograr con el comportamiento, y en donde tu solución destaca de las otras que se les puede brindar) (Prim, 2021).

**l) Servicio Industrial.**

Actividad intangible que se realiza con el fin de cubrir las necesidades de los clientes de una empresa u organización. Este tipo de servicios, se encuentran orientados a contratos y servicios de mantenimiento a nivel industrial. Dentro de este tipo de servicios, nos encontramos con los que dan soporte a las actividades operativas realizadas por el cliente, pudiendo ser

clasificados en base a; su naturaleza, los procesos que se llevan a cabo y las herramientas o componentes que son utilizados para su ejecución (MANUISA, 2022).

**m) Limpieza Industrial.**

Conjunto de acciones, procedimientos y técnicas destinadas a controlar aquellos factores ambientales que puedan afectar la productividad y la salubridad que se tenga en el ámbito laboral, proporcionando una mejor organización en los espacios o ambientes de trabajo.

Este tipo de servicio se basa en un tipo de limpieza que va más allá de lo estético, abarcando aspectos funcionales y técnicos que permiten tener mejoras en; la productividad, el bienestar, el ambiente laboral y en la imagen de la empresa (SUMATEC, 2020).

**n) Productos de Limpieza Industrial.**

Productos elaborados con distintos componentes químicos, principalmente agua, que cumplen la función de limpiar y desinfectar los distintos espacios y ambientes de trabajo de una empresa u organización. A diferencia de los habituales tienen una presentación más grande, debido a las áreas en los que son utilizados, por lo que su duración debe ser mayor a la habitual.

Este tipo de productos deben cumplir principalmente con 3 características, las cuales son; ser compatibles con los distintos materiales con los que se tendrá contacto en los espacios de trabajo, ser eficaces al momento de hacer uso de ellos y ser seguros; tanto para el operario, como para el ambiente (PROSAL LIMPIEZAS, 2020).

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA**

### ***4.1. Tipo y Nivel de Investigación***

El tipo de investigación utilizado en el trabajo es del tipo aplicada, ya que se buscó obtener una mejora en la gestión administrativa de una línea de servicio de limpieza de la empresa Alteliza S.A.C, mediante la implementación de la metodología Lean Office.

El tipo de investigación de acuerdo al nivel de conocimiento que se obtuvo es explicativo. Esto debido a que la investigación ayudará a comprender y analizar los diferentes procesos administrativos con que cuenta una línea de servicio de limpieza de la empresa Alteliza S.A.C. Para lo cual, se implementó la metodología Lean Office que respondió a las interrogantes planteadas durante el desarrollo del trabajo.

### ***4.2. Población y muestra***

#### **4.2.1. Población.**

Como población de la presente investigación se tomó al personal del área de limpieza de la empresa Alteliza S.A.C., el cual se encuentra conformada por 100 trabajadores.

#### **4.2.2. Muestra.**

Se optó por tomar como muestra la misma cantidad de trabajadores del área de limpieza de la empresa Alteliza S.A.C, es decir, 100 trabajadores.

Al tener conocimiento de la cantidad de trabajadores de esta área, y al encontrarse este número en el rango de 100-150 unidades, es que la muestra puede ser la misma que la población. De este modo, no sería necesario hacer uso de una técnica de muestreo.

### **4.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **4.3.1. Técnicas.**

##### **a) *Análisis de Documentos y Registros.***

Según Caro (2021), "esta técnica consiste en el análisis de datos presentes en documentos como; actas, informes, bases de datos, registros, entre otros". El aspecto más relevante es la habilidad para encontrar, seleccionar y analizar la información disponible.

Tomando como referencia el concepto mencionado, se analizará el informe de ventas de servicios fijos de la línea de servicio de limpieza educación, que comprende a los clientes UTP, IDAT, ZEGEL IPAE. Así como también a los informes de los trabajadores, los formatos de memos, entre otros instrumentos utilizados en distintos libros de Excel y hojas de Word.

Como se indicó al inicio del presente trabajo, mucha de la información física durante el año 2021 se ha perdido, o no existe, esto debido al impacto de la pandemia COVID19. También cabe recalcar que; el personal administrativo se encontraba acoplándose al teletrabajo o se tuvo ceses de personal, por lo que la información y muchos documentos se terminaron extraviando.

##### **b) *Observación.***

A través de esta técnica empírica, se procederá a realizar inspecciones rutinarias para la toma de datos de cómo se encuentra la situación, antes y después de que la metodología se aplique. De igual forma, se llevaran a cabo inspecciones por medio de la observación no participante (que es cuando el investigador no se comunica con el personal involucrado).

#### **4.3.2. Instrumentos.**

##### **a) *Informe Quincenal de los Trabajadores.***

A través de este formato, se nos brinda información de los trabajadores actuales y anteriores con los que cuenta o conto la empresa. Adicional a ello se nos brinda la actividad

quincenal de estos, la cual puede ser clasificada principalmente como; activo o inactivo. Siendo la inactividad causada por diferentes motivos. Finalmente, a través de este informe se procederá a realizar la facturación correspondiente a los trabajadores.

Tabla 1.

*Leyenda de Actividad Quincenal de Operarios*

<i>Leyenda</i>	<i>Código</i>	<i>Leyenda</i>	<i>Código</i>
ASISTENCIA	A	DESCANSO MÉDICO	DM
FALTA	F	VACACIONES	V
CESE	C	LICENCIA CON GOCE	LCG
CUARENTENA	CNA	LICENCIA SIN GOCE	LSG

Fuente: Elaboración propia

***b) Formatos de Memorándums.***

En este formato se nos brinda información de los distintos tipos de memorándums con los que cuenta la empresa, dentro de los principales tenemos; las inasistencias, las faltas, los cambios de turno y las amonestaciones por algún tipo de falta.

Tabla 2.

*Lista de Memorándums de Ateliza S.A.C*

N°	DESCRIPCION
1	Tardanza
2	Tardanza Reiterada
3	Ausencia en el trabajo
4	Bajo Rendimiento
5	Bajo Rendimiento reiterado
6	Inasistencia
7	Inasistencia Reiterada
8	Rotación Administrativa de unidad por necesidad
9	Derivar a RRHH por alguna falta cometida
10	Cambio de Turno
11	No firmar Asistencia
12	No firmar Asistencia Reiterado
13	No informar estado de maquinaria
14	No usar Fotocheck
15	Mala Actitud
16	Pelea entre operarios
17	No usa EPP
18	Desobediencia
19	Desobediencia Reiterada
20	Falta de Respeto
21	Hostigamiento Laboral
22	Dormir en jornada de trabajo
23	Hallazgo de Objetos no reportados
24	Acudir a trabajar en estado de embriaguez
25	Hurto

Fuente: Elaboración propia

*c) Formato de Venta de Servicio.*

En este formato se nos brinda información sobre los clientes, detalles del servicio requerido, fechas de cotización y de servicio y el costo de este. Funciona como una base de datos que proporciona información necesaria del servicio requerido, cuya información se recaba tras haber recibido el correo de requerimiento y coordinar la propuesta económica.

***d) Formato de Entrega de EPP.***

Formato que asegura la correcta entrega de los equipos de protección personal, el cual será brindado a cada uno de los miembros del personal que realizará el servicio requerido por el cliente. Este formato asegura el compromiso que tiene la empresa con su personal de trabajo.

***e) Formato de Solicitud de SCTR.***

Lista con los datos del personal que realizara el servicio requerido, para que de este modo se les pueda brindar el seguro complementario de trabajo de riesgo. Así los trabajadores, obtengan un seguro de las actividades que se encuentren realizando. De igual forma que el “formato de entrega de EPPP”, este formato asegura el compromiso que tiene la empresa con su personal de trabajo.

***f) Formato de Conformidad de Servicio.***

Formato final que se le entrega al cliente con el fin de que este de “el visto bueno” de conformidad del servicio brindado o, en caso contrario, brinde alguna observación del servicio.

En caso de que la respuesta sea negativa se procede a realizar el servicio nuevamente. Caso contrario, se procede a comunicar al área de facturación para el llenado del informe quincenal de los trabajadores para la respectiva facturación.

**4.3.3. Procesamiento de Datos.**

Se tomarán los datos obtenidos de los formatos e informes, tras ello se procederá a analizarlos tomando como referencia el año 2021, del cual comprende nuestra investigación. Para ello, se realizará un análisis haciendo uso de la técnica de los 5 porques y se hará uso de la herramienta informática Excel para el procesamiento de los datos.

Dentro de la data obtenida tras analizar los diferentes informes y formatos, se encontró:



- Historial de la dotación de personal del año 2021 de la línea de servicio educación: UTP, IDAT, ZEGEL IPAE.
- Asistencia mensual y semanal del personal fijo en cada sede
- Entrega correcta de los equipos de seguridad y del SCTR previo a la realización de cada servicio.

Adicional a la investigación, se analizó los Informes de ventas fijas (VF) de la línea educación, el cual posee a detalle los costos y ganancias de cada cuenta (cliente), como también el reporte de servicios eventuales. Los cuales, nos dan una visualización de la cantidad de servicios adicionales que se realizan al mes, a parte del trato que ya se tiene con cada cliente.

## CAPITULO V: ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS

### 5.1. Análisis Crítico

Mediante el diagrama de Ishikawa visto en el punto 2.1 se determinó; la causa principal y las secundarias a la problemática de la no estandarización de los procedimientos administrativos de la empresa Alteliza S.A.C. Y, a modo de complemento, mediante la técnica de los 5 porqués se determinó la causa-raíz a la problemática de la no estandarización de los procedimientos administrativos de la empresa. Obteniendo así, lo siguiente:

Tabla 3.

*Implementación de los 5 Por qué*

<i>Planteamiento del Problema</i>	<i>¿Por qué? 1</i>	<i>¿Por qué? 2</i>	<i>¿Por qué? 3</i>	<i>¿Por qué? 4</i>	<i>¿Por qué? 5</i>
- ¿Por qué se tiene procedimientos administrativos no estandarizados en la empresa Alteliza S.A.C?	- Porque debido al COVID19 muchos documentos se perdieron	- ¿Por qué se perdieron muchos documentos? - Por qué no se realizó ningún seguimiento a la documentación formal para la ejecución de servicios	- ¿Por qué no se realizó ningún seguimiento a la documentación formal? - Por qué cesaron varios puestos administrativos del área de operaciones como; jefaturas y coordinadores,	- ¿Por qué cesaron varios puestos administrativos del área de operaciones? - Porque el personal nuevo ingresante desconocía de los procedimientos que se debía gestionar para la	- ¿Por qué el personal nuevo desconocía los procedimientos para regular la documentación? - Porque dentro del área de operaciones no existe una metodología de trabajo a la gestión

			<p>por ende, nadie le hizo seguimiento</p>	<p>regularización de la documentación</p>	<p>documentaria de cada cliente.</p>
<p>- Porque se tiene perdida de información interna entre áreas en la empresa</p>	<p>- ¿Por qué se tiene perdida de información entre áreas? - Porque durante la pandemia, muchas áreas gestionaron sus procesos de forma improvisada.</p>	<p>- ¿Por qué muchas áreas gestionaron sus procesos de manera adivinatoria? - Porque durante los cambios al teletrabajo, el personal de diferentes áreas gestionó la documentación</p>	<p>- ¿Por qué el personal de diferentes áreas gestionó la documentación de acuerdo a su propio criterio? - Porque cada coordinador de operaciones maneja diferentes documentos y formatos para la</p>	<p>- ¿Por qué cada coordinador maneja diferentes documentos y formatos para la comunicación interna con otras áreas? - Porque el área de operaciones no cuenta con una metodología de trabajo</p>	

			de acuerdo a su propio criterio	comunicación interna con otras áreas	estandarizado, para él envío de información documentaria y/o comunicación interna entre las diferentes áreas.
	- Porque se tiene deficiencia en el monitoreo al finalizar los servicios brindados por la empresa	- ¿Por qué se tiene deficiencia en el monitoreo al finalizar los servicios brindados por la empresa? - Porque los coordinadores no comunican de manera formal el cierre de servicio, para proceder con la facturación	- ¿Por qué los coordinadores no comunican de manera formal el cierre de servicio? - Porque los coordinadores desconocían de este procedimiento	- ¿Por qué los coordinadores desconocen el procedimiento de cierre del servicio? - Porque no existe una estandarización en cuanto a la comunicación interna y entrega de formatos finales	- ¿Por qué no existe una estandarización de la comunicación interna y entrega de formatos finales? - Porque dentro del área de operaciones no existe una metodología para la gestión administrativa

Fuente: Elaboración Propia

Tras hacer uso del diagrama de Ishikawa y la técnica de los 5 porques, se obtuvieron tres deficiencias o problemáticas que se han estado suscitando en la línea de servicio, y que, luego del análisis y observación efectuados, se determinó que requieren mejoras. Estas problemáticas son:

- Falta de una metodología para estandarizar los distintos procesos de gestión administrativa y documentaria de los servicios brindados por la empresa.
- Falta de comunicación entre las diversas áreas de la empresa, a causa de la mala gestión en la documentación.
- Falta de un adecuado monitoreo de las líneas de servicio de limpieza de la empresa, a causa de la poca interacción entre las diversas áreas de la empresa.

Para un mejor entendimiento de las consecuencias que traen consigo cada una de las problemáticas, se describirá cada una de ellas. Teniendo así, lo siguiente:

***a) Primera Problemática.***

Falta de una metodología para estandarizar los distintos procesos de gestión administrativa y documentaria de los servicios brindados por la empresa.

En la empresa no existe definido un procedimiento fijo a la gestión administrativa, lo que ha generado perdidas en el historial documentario que se tiene de los clientes.

Para ello se define como alternativa de solución la aplicación de “buenas prácticas para la gestión de archivos”, los cuales se recomienda sean netamente virtuales, de manera que se lleve un control más eficiente dentro de la organización. A la par, se deberá llevar un registro de estos a través de un sistema de base de datos en Excel, el cual será propuesto más adelante.

***b) Segunda Problemática.***

Falta de comunicación entre las diversas áreas de la empresa, a causa de la mala gestión en la documentación. La cual se presenta debido a la falta de gestión administrativa en la empresa, haciendo que las distintas funciones y procesos llevados a cabo en cada una no sea del todo claro o exista una duplicidad.

Para ello, se define como alternativa de solución; la reelaboración de las funciones y actividades de los macroprocesos con los que actualmente cuenta la empresa. Esto con el fin de que exista un mejor flujo de la información entre los procesos y, por ende, se tenga una mejor comunicación.

***c) Tercera Problemática.***

Falta de un adecuado monitoreo de las líneas de servicio de limpieza de la empresa, a causa de la poca interacción entre las diversas áreas de la empresa. Si bien el monitoreo de la línea se encuentra a cargo de otras áreas, este no puede realizarse si la parte administrativa no define una metodología adecuada.

Se define como alternativa de solución la aplicación de un sistema de registro desde el momento en que el servicio es requerido, hasta el momento en que el cliente da la conformidad de estar satisfecho con este. De esta manera, se puede llevar un control más eficiente dentro de la organización y, por ende, un monitoreo más detallado de dicho servicio. Este registro será determinará a través de un sistema de base de datos en Excel que se propondrá más adelante.

Es así como, tras revisar distintos trabajos de investigación y la bibliografía necesaria en el capítulo 3, se determinó que las metodologías que mejor cubren estas problemáticas son; Lean Office, el Método de Análisis y Solución de Problemas (MASP), y el Ciclo de Mejora Continua o de Deming (PHVA).

## 5.2. Evaluación de Alternativas de Solución.

Dentro de las alternativas de solución planteadas, se procedió a realizar una comparación entre las 3 metodologías seleccionadas anteriormente, esto con el fin de que se determine cuál de estas contribuye, de mejor forma, la mejora en la gestión administrativa. Y de este modo, se pueda dar una solución parcial o total a las problemáticas generales y específicas que surgieron.

Para ello, se procedió a determinar los factores y la ponderación que debían tener para optar por una u otra de las alternativas. Con respecto a los factores, se tomaron en cuenta; (1) costo de implementación, (2) tiempo de implementación, (3) resultados obtenidos, (4) sostenibilidad en el tiempo y (5) satisfacción del cliente. (Llatas Vega, 2020)

En el caso de la ponderación, se determinó mediante el uso de la matriz de enfrentamiento, teniendo en cuenta la disponibilidad en cuanto a recursos y requerimientos por parte de la empresa Alteliza S.A.C.

Tabla 4.

### *Calificación de los Factores*

FACTOR		CALIFICACIÓN		
		3	6	9
F1	Costo de la implementación	Poco Accesible	Accesible	Fácilmente Accesible
F2	Tiempo de implementación	12 a 18 meses	9 a 12 meses	6 a 9 meses
F3	Impacto en los resultados	Bajo	Medio	Alto
F4	Sostenibilidad en el tiempo	Momentáneo	Temporal	Permanente
F5	Satisfacción del cliente	Baja	Media	Alta

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.

*Matriz de Enfrentamiento – Evaluación de Alternativas de Solución*

<b>Factor</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso</b>
F1		1	1	0	1	3	0.30
F2	0		0	1	0	1	0.10
F3	0	1		0	0	1	0.10
F4	1	0	1		0	2	0.20
F5	0	1	1	1		3	0.30
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>1.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Tras haber asignado los pesos a cada uno de los factores, se obtuvo el puntaje de las 3 alternativas multiplicando los pesos por la calificación establecida. Tras ello, se procede a sumar la calificación de los diferentes factores para elegir la alternativa adecuada.

Tabla 6.

*Matriz de Selección de la Propuesta de Solución*

<b>Factores de Determinación</b>	<b>Ponderación %</b>	<b>Implementación de la metodología Lean Office</b>		<b>Método de Análisis y Solución de Problemas</b>		<b>Implementación del Ciclo de Deming en los procesos actuales</b>	
		<b>Calificación</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntaje</b>
Costo de la implementación	0.3	6	1.8	3	0.9	6	1.8
Tiempo de implementación	0.1	9	0.9	6	0.6	9	0.9
Impacto en los resultados	0.1	9	0.9	9	0.9	6	0.6
Sostenibilidad en el tiempo	0.2	9	1.8	9	1.8	6	1.2
Satisfacción del cliente	0.3	9	2.7	9	2.7	9	2.7
<b>Puntaje Total</b>	<b>1</b>		<b>8.10</b>		<b>6.90</b>		<b>7.20</b>

Fuente: Elaboración propia



La Matriz de Selección da como resultado que la “Implementación de la metodología Lean Office para la mejora en la gestión administrativa de una línea de servicio de limpieza en la empresa Alteliza S.A.C, Lima” es la mejor alternativa de solución, ya que obtuvo un puntaje total de 8.10. Dentro de las principales características de la implementación, resaltan:

- Costo de implementación accesible, debido al nivel de ingresos con los que cuenta la empresa y la diversidad de herramientas digitales y accesibles.
- Tiempo de 06 a 09 meses de implementación.
- Impacto alto tras los resultados.
- Sostenibilidad permanente en el tiempo, debido a la cualidad de mejora continua propio de la metodología.
- Satisfacción alta esperada por parte de los clientes, ya que una de las características de la metodología es el compromiso de mejora continua.

## **CAPITULO VI: PRUEBA DE DISEÑO**

### ***6.1. Justificación de la Propuesta Elegida***

Actualmente la empresa Alteliza S.A.C no muestra una correcta gestión de la información y de los procesos que se venía llevando. Estos procesos no contaban con una definición clara, y la documentación relacionada a la gestión de la información fue definida en el capítulo IV, la cual implica a costos y gastos innecesarios que se hayan podido generar por la mala práctica al momento de elaborar dicha documentación y/o al momento en que se definieron de forma errada las funciones de cada proceso que se lleva en la empresa.

En ausencia de un sistema de gestión administrativa adecuado, ya que los procesos aún siguen trayendo problemáticas debido a la falta de estructuración de la gestión documentaria y de los procesos, resulta oportuno la aplicación de una metodología que asegure no solo la aplicación adecuada y optima de esta gestión, sino que también contribuya a obtener una mejora continua, asegurando una calidad en el servicio final brindado al cliente.

#### **6.1.1. Beneficios en relación con los objetivos de la empresa.**

En base a los datos obtenidos en la tabla 6, se puede determinar que la metodología de gestión administrativa elegida, Metodología Lean Office, propone que; su implementación tenga un costo accesible para la empresa a comparación de la otra, en un tiempo no mayor a 9 meses, que esta tenga un elevado potencial de resultados obtenidos y que garantice la satisfacción del cliente (debido a su filosofía ligada a la mejora continua). De igual forma, la elaboración e implementación de esta será sostenible a lo largo de tiempo (de igual forma, debido a su filosofía ligada a la mejora continua).

#### **6.1.2. Beneficios en relación con el Objetivo de la Investigación.**

- Mejorar el control que se tiene al momento de brindar un servicio.

- Mejorar los procesos y la comunicación interna con la que actualmente cuenta la empresa.
- Reducir los costos empleados en la gestión administrativa al momento de brindar un servicio.
- Mejorar las practicas con respecto a control documentario con el que actualmente cuenta la empresa.

### **6.1.3. Beneficios de Implementación de la metodología Lean Office para la gestión administrativa.**

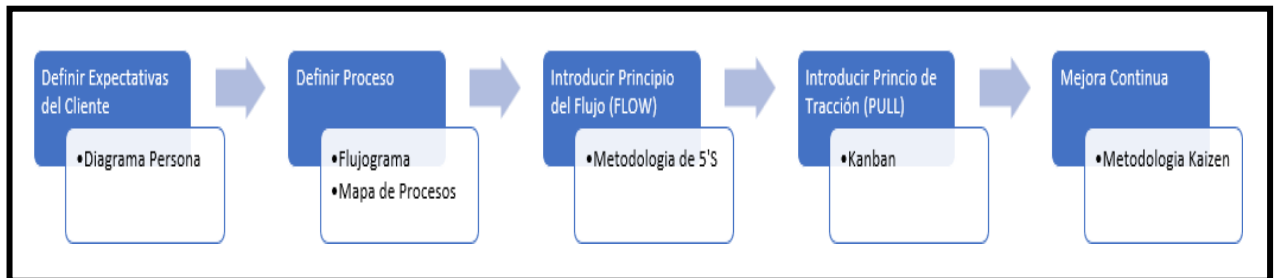
- Esta gestión puede ser aplicada para cualquier empresa independientemente del rubro al que vaya dirigido. Ya que, esta se enfocará en la gestión administrativa, la cual tiene similar estructura en empresas de distinto rubro.
- El presente trabajo sirve de guía y no precisa requisitos. Este, se orienta principalmente en el abastecimiento de resultados y no es una guía para desarrollar un sistema de gestión administrativa.
- Se puede aplicar a cualquier organización, independientemente de si este tenga otra metodología previa o no. De hecho, la implementación de la metodología puede aplicarse como un sistema de mejora de la gestión administrativa.

### ***6.2. Desarrollo de la Propuesta Elegida***

En esta sección se desarrollará la propuesta elegida, para ello se tomará como base el cumplimiento de los objetivos específicos a través de la “Implementación de una Metodología de Gestión Administrativa” estructurado de la siguiente forma:

Figura 15.

*Etapas de Implementación de la Metodología Lean Office*



Fuente: Elaboración propia

A su vez para cada una de las etapas se plantean los pasos que deben seguirse junto a las distintas herramientas Lean que permitan soportar el desarrollo de estos, de este modo:

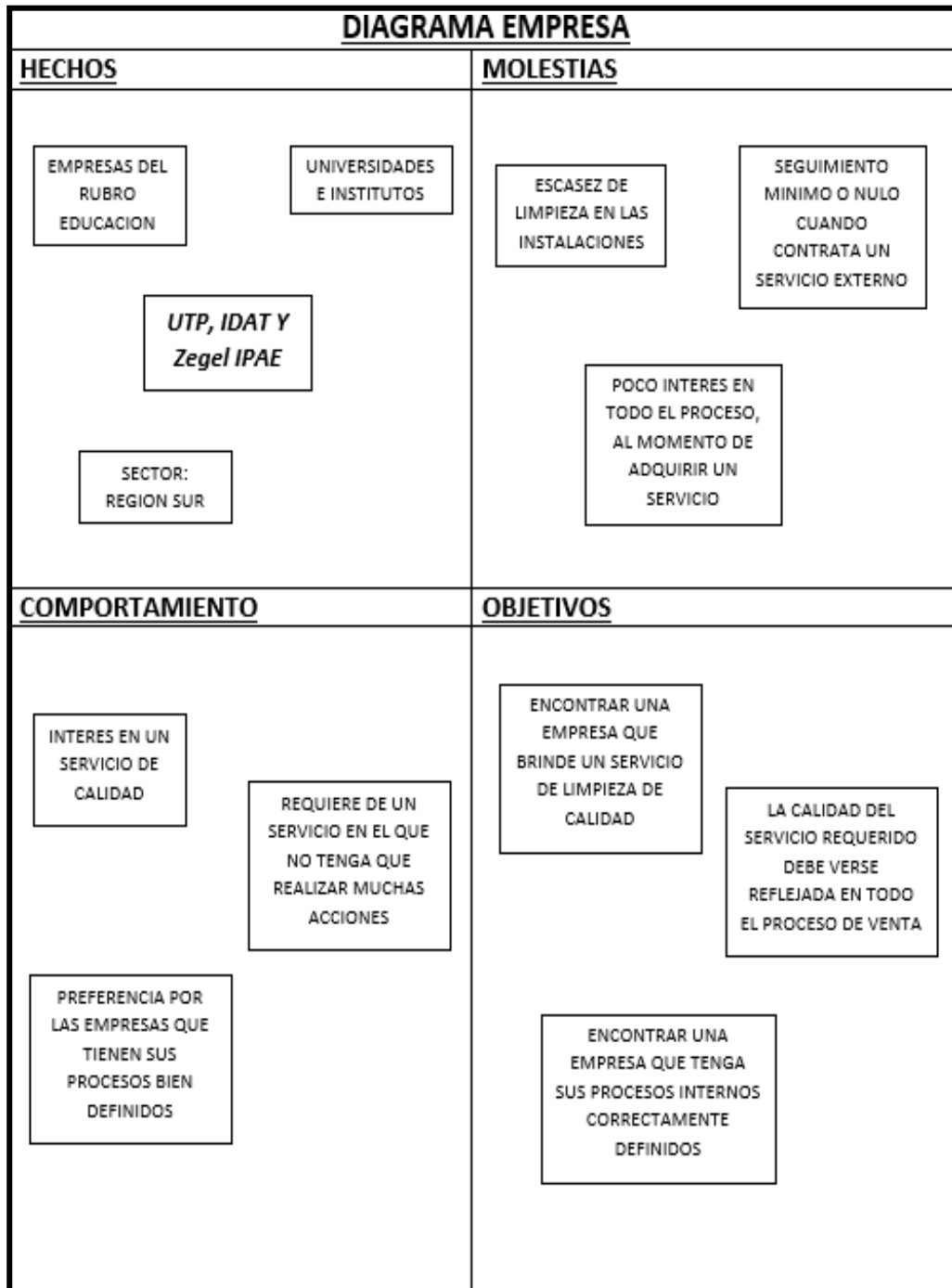
### **6.2.1. Definir Expectativas del Cliente.**

En este caso los clientes serian 3 principales empresas del rubro educación, entre universidades e institutos, los cuales son; la UTP, IDAT y Zegel IPAE que tienen la necesidad de requerimiento de los servicios de; limpieza profunda, fuga, desinfección o desratización que brinda la empresa Alteliza S.A.C. además de brindar una correcta atención desde el momento en que se procede a realizar el requerimiento, hasta que este remita la conformidad del servicio.

Entonces, podemos decir que los clientes buscan que la empresa brinde un servicio de limpieza de calidad que asegure, no solo el cumplimiento de este. Sino que además, la calidad de este servicio se vea reflejado en el trato y la imagen de cada miembro de la empresa, desde la persona que coordina el servicio, hasta el personal que se encarga de realizar la limpieza. Esta definición se puede ver más a detalle en el diagrama persona orientado a un nivel empresarial, en la figura 15.

Figura 16.

Diagrama Persona orientado a la Empresa Alteliza S.A.C



Fuente: Elaboración propia

### **6.2.2. Definir Proceso.**

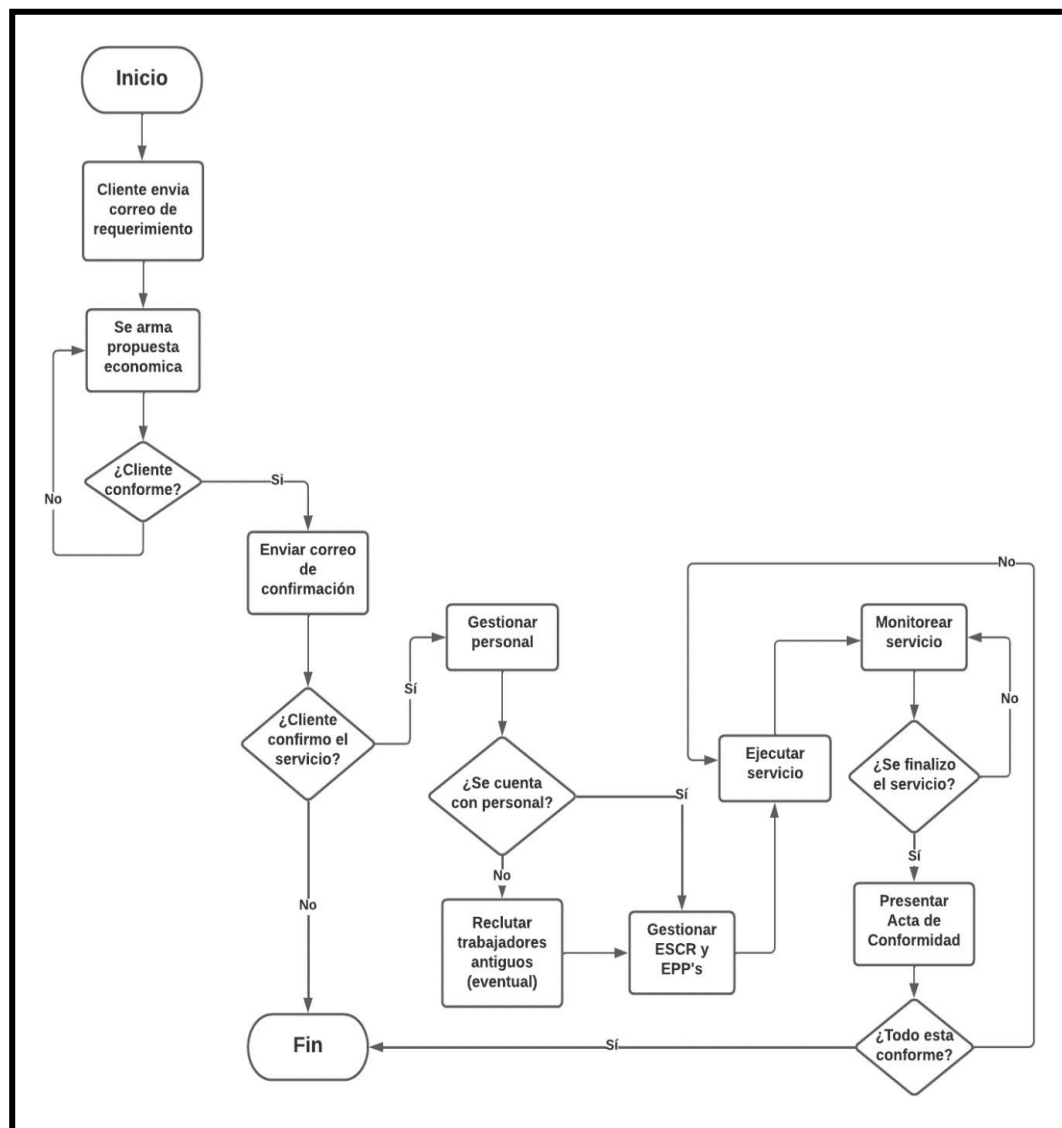
El proceso general de requerimiento actual de un servicio brindado por la empresa Alteliza S.A.C, se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- El cliente envía un correo de requerimiento (programaban 1 vez a la semana grabar las clases en laboratorios y, por ende, necesitaban la limpieza de esta área).
- Armar una propuesta económica tras recibir el correo de requerimiento.
- Se le envía la propuesta al cliente, esperando su aprobación por correo.
- Se gestiona al personal, para lo cual en caso de no contar con personal en la empresa, se procede a conseguir personal de afuera (ya que la planilla de la empresa se vio reducida) que ya se había contratado previamente, siendo este servicio eventual (por 1 semana o 10 días).
- Gestión de uniformes y de EPP's para su posterior entrega (no se puede ingresar a la instalación sin estos elementos).
- Gestionar el ECSR de salud.
- El primer día de trabajo el supervisor ingresa con ellos, generando su pase de ingreso (generado por el cliente), lo aprueban y ya ingresan al servicio. Distribuye al personal y posterior a ello procede a retirarse (usualmente al medio día).
- Los siguientes días, el supervisor se encarga de hacer un monitoreo hasta la finalización del servicio. Haciendo la entrega de las áreas tras la culminación.
- Firma de un acta de conformidad, para lo cual muchas veces el cliente no trabaja desde casa, por lo que se le envía fotos de cómo va quedando todo. para ello a veces el cliente hacia rondas (normalmente supervisado por el servicio de seguridad) para dar el visto bueno.

- Ahora que algunos están trabajando de forma híbrida, van y se les hace firmar un acta de conformidad de servicio para no tener ningún inconveniente
- Tras la conformidad del servicio brindado, se procede a comunicar al área de facturación para que este cuente como servicio ejecutado.

Figura 17.

*Proceso Actual del “Requerimiento de un Servicio de Limpieza o Desinfección”*

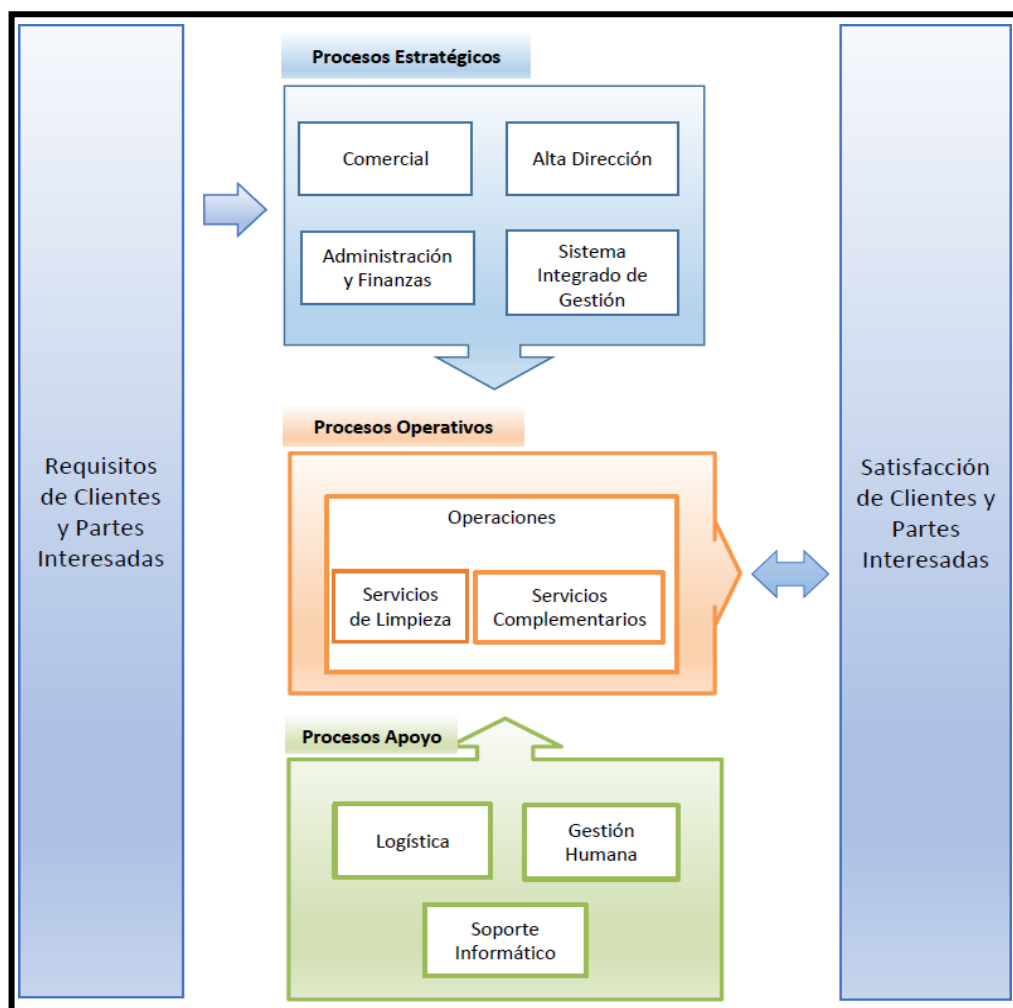


Fuente: Elaboración propia

En este punto resulta importante definir claramente todos los procesos con los que cuenta actualmente la empresa. De este modo, se nos permitirá dar un mejor seguimiento a todo el proceso de venta y, adicional a ello, una mejora en la comunicación interna entre las distintas áreas. Para ello, se elaboró un mapeo de los macroprocesos y procesos, obteniendo lo siguiente:

Figura 18.

*Mapa de Procesos Actual de la Empresa Ateliza S.A.C*



Fuente: Elaboración propia



### **6.2.3. Introducir Principio del Flujo (FLOW).**

En este punto, se procede a realizar la implementación la metodología en la gestión administrativa de una de las líneas de servicio de limpieza de la empresa. Para esto, se hará uso de la metodología de las 5S con el fin de satisfacer los objetivos específicos planteados en el capítulo II. Obteniendo lo siguiente:

#### **- Clasificar**

En este punto se procede a clasificar la documentación que se tiene, en este caso la empresa trabaja principalmente con la siguiente documentación:

- ✓ Documentación de SIG
- ✓ Documentación de Logística
- ✓ Base de Datos de los trabajadores
- ✓ Informe Quincenal de Trabajadores
- ✓ Formato de solicitud y entrega de EPP's y de SCTR
- ✓ Formato de Ventas de Servicio
- ✓ Acta de Conformidad

Con respecto a estos documentos, estos pueden clasificarse de la siguiente forma:

- Documentación relacionada con los trabajadores de la empresa:
  - ✓ Base de Datos de los trabajadores
  - ✓ Informe Quincenal de Trabajadores
  - ✓ Formato de Solicitud y Entrega de EPP's y de SCTR
- Documentación relacionada con los clientes de la empresa:
  - ✓ Formato de Ventas de Servicio
  - ✓ Acta de Conformidad

- Documentación relacionada a las otras áreas de la empresa:

- ✓ Documentación de SIG
- ✓ Documentación de Logística

Si bien los documentos actuales cumplen bien su propósito, se debe elaborar otros para que la gestión sea llevada de mejor modo. Dentro de esta documentación, nos encontramos con:

- Documentación relacionada con los clientes de la empresa:

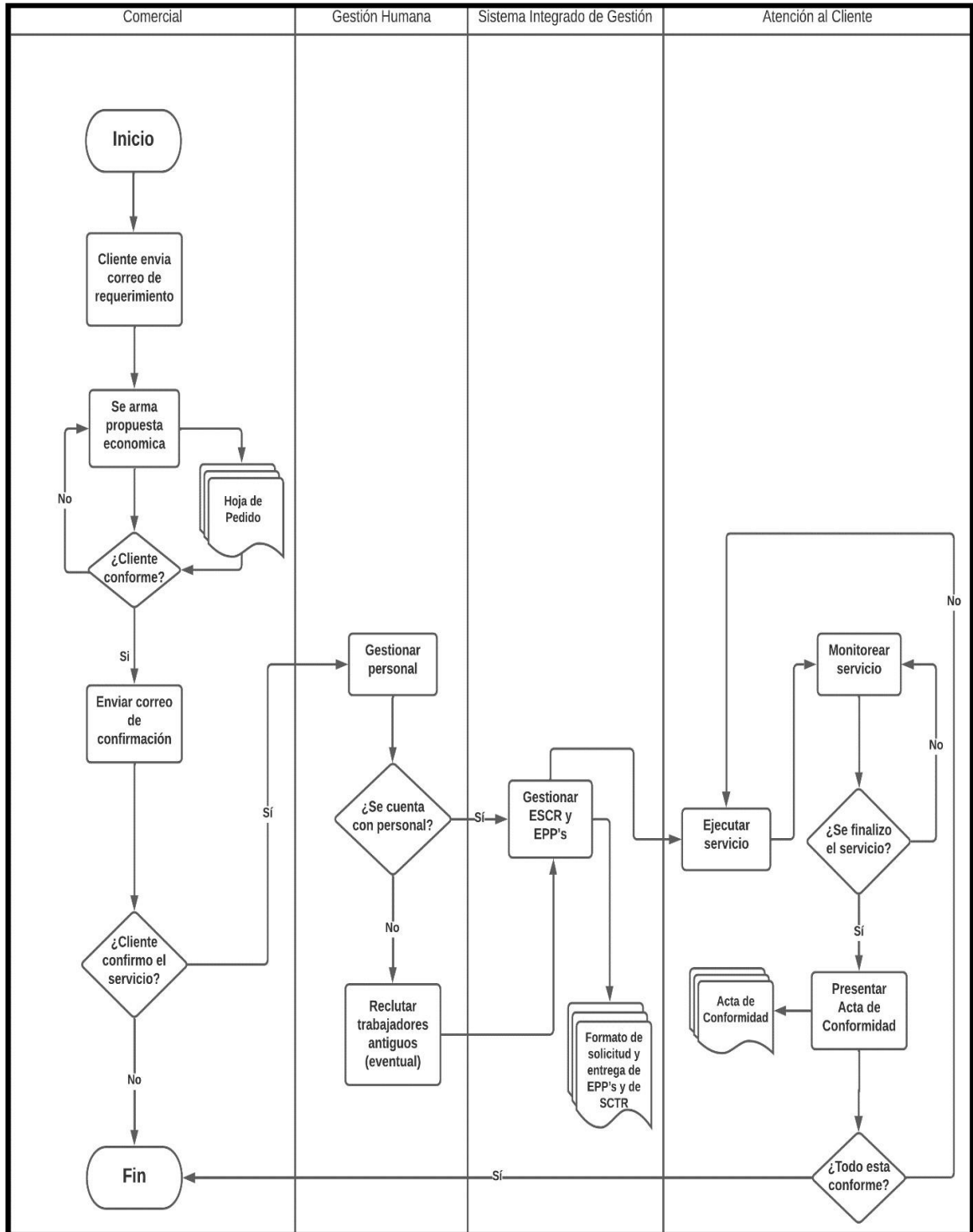
- ✓ Hoja de Pedido

Tras la aprobación del requerimiento se elabora esta documentación, la cual cumple el propósito de tener un mejor control del pedido. La información de esta hoja debe almacenarse en el formato de “ventas de servicio”, el cual debe cambiar su estructura de modo mensual.

Para este caso, se segmentará por áreas y se incluirá la documentación apropiada en cada una de las partes en donde sea necesario. De este modo, obtenemos lo siguiente:

Figura 19.

Proceso Actualizado de "Requerimiento de un Servicio de Limpieza o Desinfección"



Fuente: Elaboración propia

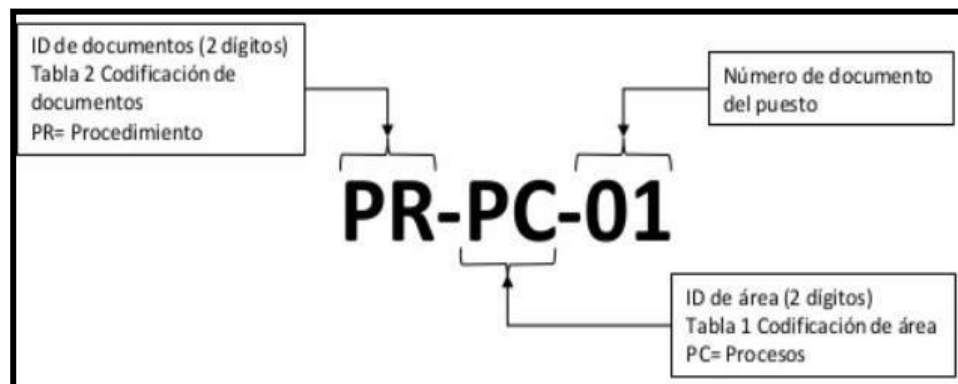
- **Ordenar**

Tras clasificar los documentos en los 3 grupos principales, los documentos se podrían localizar de mejor manera. Para ordenar esta clasificación se procede a utilizar códigos de identificación, los cuales permitan tener una mejor gestión de esta documentación. Para este caso, se hará uso de la codificación sugerida por la norma ISO 9001:2015.

- Para los documentos relacionados con la documentación general por áreas, se tiene lo siguiente:

Figura 20.

*Codificación en Base al Área y al tipo de Documentación.*

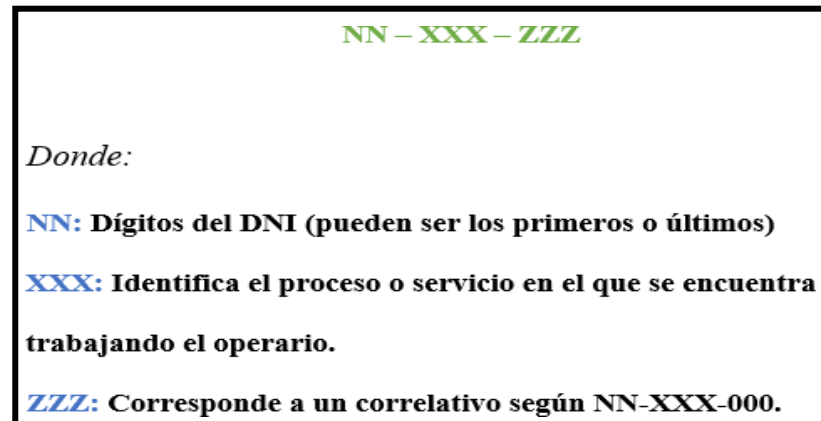


Fuente: ISO 9001:2015

- Para el caso de los documentos relacionados con los trabajadores, el cual puede ser una combinación de los dígitos del DNI de este, junto con otros números que sirvan como identificadores que nos den información relevante.

Figura 21.

*Codificación para los trabajadores de la empresa.*

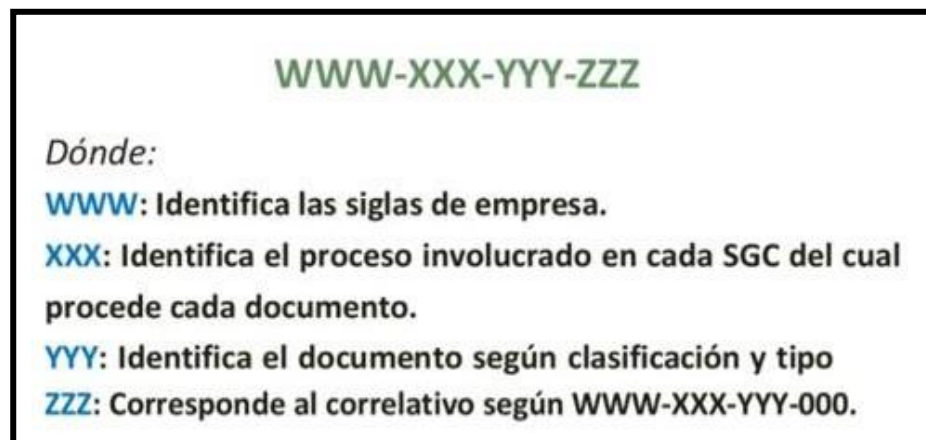


Fuente: Elaboración propia

- Un código alfanumérico para el caso de los documentos relacionados con los clientes, el cual puede resultar de combinar las iniciales del instituto o universidad e identificadores que nos den información relevante.

Figura 22.

*Codificación para los Clientes (Empresas)*



Fuente: ISO 9001:2015

- **Limpiar**

En este punto se procede a “limpiar” aquella información que resulta irrelevante de los formatos e informes con los que se cuenta. En este caso, información que no suma valor al servicio brindado se debe omitir al momento de recolectar la data, ya que de este modo se estaría liberando información y por ende se tendría una mejor gestión de la documentación.

- **Estandarizar**

Esta estandarización se logra mediante la creación de documentos, brindados por el área SIG de la empresa, que permitan cómo se está llevando la gestión tras aplicar esta metodología en comparación con fechas anteriores a cuando no se llevaba a cabo una documentación estándar. Para ello, se seguirán las recomendaciones brindadas por las ISO 9001:2015. En la cual se nos menciona que, un documento se encuentra estructurado principalmente por 3 partes:

- Encabezado: en este apartado debe ir; la codificación apropiada (la cual dependerá del documento que se tenga), el nombre del proceso o procedimiento y la versión del documento. Quedando del siguiente modo:

Figura 23.

*Encabezado – Hoja de Procedimiento*



Fuente: CINNA (2015)

- Cuerpo: en esta sección se encuentra todo el contenido del documento, por ejemplo:

Figura 24.

*Cuerpo – Hoja de Procedimiento*




<p><b>I. OBJETIVO</b> Describir las actividades y procedimientos de trabajo para la realización de la Limpieza General de ambientes.</p> <p><b>II. ALCANCE</b> Este procedimiento es aplicable a todo el personal ALTELIZA involucrado en la Limpieza General.</p> <p><b>III. RESPONSABLES</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Coordinador de operaciones</li><li>2. Supervisor residente</li><li>3. Líder de grupo</li><li>4. Colaborador de servicios</li></ol> <p><b>IV. DEFINICIONES</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Equipos de Protección Personal:</b> Comprenden todos aquellos dispositivos, accesorios y vestimentas de diversos diseños que emplea el trabajador para protegerse contra posibles lesiones.</li><li>2. <b>Productos de limpieza:</b> Generalmente son compuestos químicos que son empleados para la remoción y/o eliminación de manchas, suciedad entre otros que se encuentran sobre la superficie de distintos objetos.</li><li>3. <b>Dilución:</b> Es la acción de reducir la concentración de una sustancia química.</li></ol> <p><b>V. TRABAJO SEGURO</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Antes del inicio de sus actividades deberá:<ol style="list-style-type: none"><li>1.1. Revisar el estado de sus Epps asignados.</li><li>1.2. Verificar el ambiente a desarrollar sus funciones.</li><li>1.3. Ejecutar las medidas de control mostradas en el IPERC "FO-SST-003".</li><li>1.4. Cumplir con el procedimiento escrito.</li></ol></li></ol> <p><b>VI. DESARROLLO</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>DE LOS EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL, INSUMOS Y MATERIALES DE LIMPIEZA A UTILIZAR.</b><ol style="list-style-type: none"><li>1.1 <b>EQUIPOS DE PROTECCION PERSONAL</b> De acuerdo al procedimiento y área en la cual se ejecute, el colaborador de servicio usará el Equipo de Protección Personal correspondiente.</li><li>1.2 <b>INSUMOS DE LIMPIEZA</b> De acuerdo al área en la que se realizará el procedimiento, el colaborador deberá emplear los insumos pertinentes y necesarios para dicho procedimiento.</li><li>1.3 <b>MATERIALES DE LIMPIEZA</b> De acuerdo al área en la que se realizará el procedimiento, el colaborador deberá emplear los insumos pertinentes y necesarios para dicho procedimiento.</li></ol></li></ol>
--

Fuente: Alteliza S.A.C (2021)

- Pie de página: En esta sección se coloca el personal que elaboro, reviso y aprobó dicha documentación.

Figura 25.

*Pie de Página – Hoja de Procedimiento*

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
 Juan Carlos Cristobal Jefe SSOMA	 Charlie Cubas Marina Coordinador SIG	 Camilo Vera Quintana Gerente General <small>Windows</small>

Fuente: Alteliza S.A.C (2021)

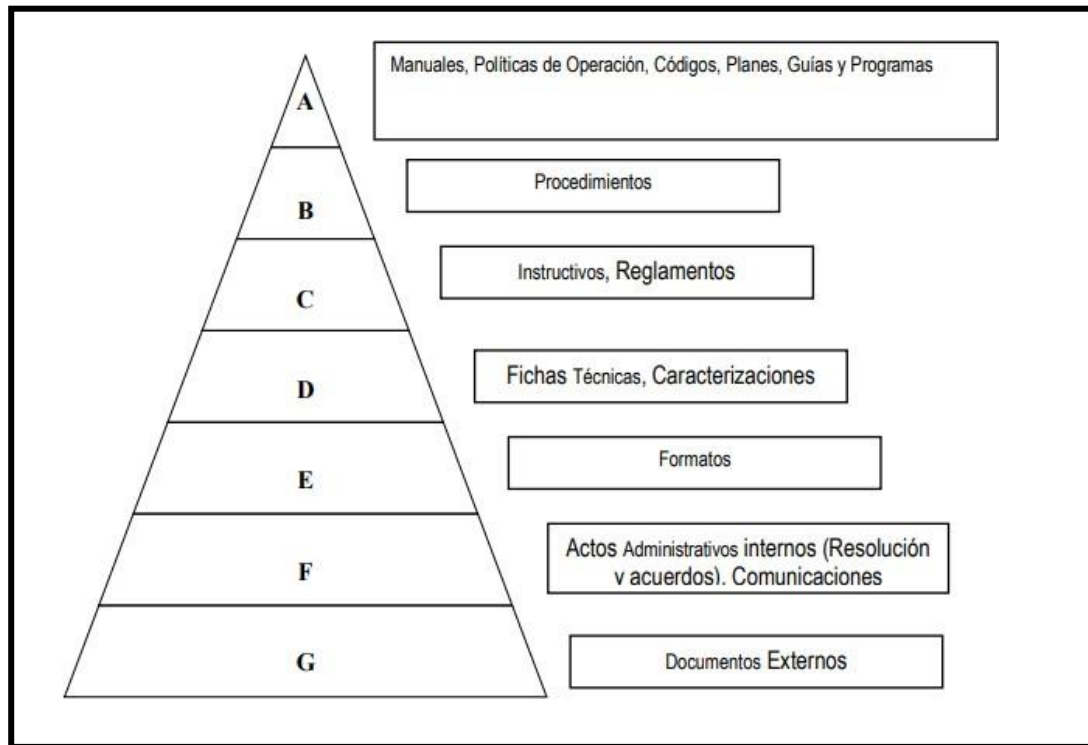
- **Sostener**

Repetir el ciclo hasta que la evaluación realizada por el área de calidad de la empresa brinde un resultado satisfactorio, lo cual nos indicaría que la gestión documentaria y, por ende, la administrativa ha tenido una mejora notoria. Para ello, se puede tomar la siguiente estructura con el fin de que se tenga una estructura de la documentación utilizada.



Figura 26.

Pirámide Documental



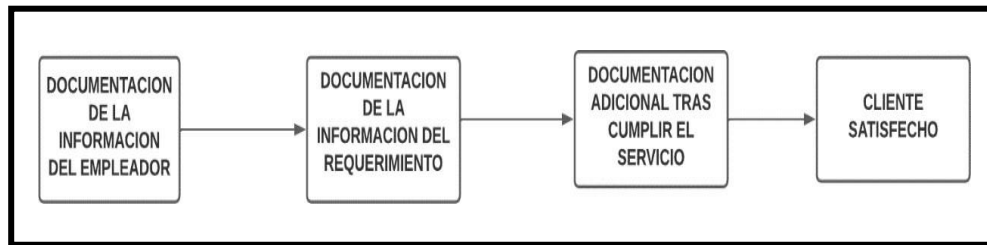
Fuente: FPS (2018)

#### 6.2.4. Introducir Principio de Tracción (PULL).

Partimos de la correcta documentación de información del personal de trabajo. Ya que de tener esta información incorrecta, no se podría pasar a documentar la información de los requerimientos pedidos por el cliente. Y en caso de no documentar la información correcta de estos requerimientos, no se podría documentar de forma correcta la información adicional tras el cumplimiento del servicio. Lo cual nos daría como resultado un cliente no satisfecho. La gestión documentaria sigue el siguiente recorrido o proceso de ejecución:

Figura 27.

*Principio de Tracción de la Gestión Documentaria de los Servicios de Limpieza.*



Fuente: Elaboración propia

#### **6.2.5. Mejora Continua.**

Siguiendo el principio de metodología Kaizen de mejora continua, se procederá a realizar una auditoria mediante una hoja de chequeo o de verificación. La cual nos brindara datos sistemáticos para su posterior análisis y detectar los problemas que se hayan podido presentar.

Tabla 7.

*Lista de Chequeo – Auditoria Administrativa*

<b>LISTA DE CHEQUEO - AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b>			
<b>FECHA DE EVALUACIÓN:</b> _____		<b>AREA:</b> _____	
<b>EVALUADOR:</b> _____			
<b>N°</b>	<b>CUESTIONARIO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	Existe una documentación en la empresa		
2	Se maneja la tabla de retención documental.		
3	El manejo del archivo está a cargo de personal capacitado		
4	El archivo se maneja con discreción confiabilidad y confidencialidad		
5	Hay un orden específico para los documentos		
6	Cuenta con las herramientas adecuadas para el manejo del documento.		
7	Existe un procedimiento documentado para; la identificación, almacenamiento, recuperación, protección y tiempo de conservación de la documentación.		
8	Tiene en cuenta los procesos de documentación.		
9	Conoce los diferentes procesos de documentación.		
10	Tiene en cuenta la clasificación de la documentación según la normatividad (gestión, central e histórico).		
11	Tiene el conocimiento de que los documentos de carácter histórico nunca podrán ser destruidos así hayan sido reproducidos por cualquier medio.		
12	Se lleva a cabo procesos de; planeación, programación, asistencia técnica, control y seguimiento de la documentación.		
13	Cuando la documentación está en deterioro, este se guarda en un sistema de conservación.		
14	Tiene en cuenta las pautas y normas técnicas para la conservación de la documentación.		

Fuente: Elaboración propia

### 6.3. Resultados

- Mejora notable en la gestión documentaria que se venía llevando hasta el momento, ya que se tuvo una mejor definición de los documentos que manejaba la empresa.

**Estos se pueden visualizar en alguno de los anexos del documento.**

- La implementación de una mejora en la supervisión del servicio de mejora, ya que los trabajadores saben de las normas que deben seguir para cada uno de los servicios.

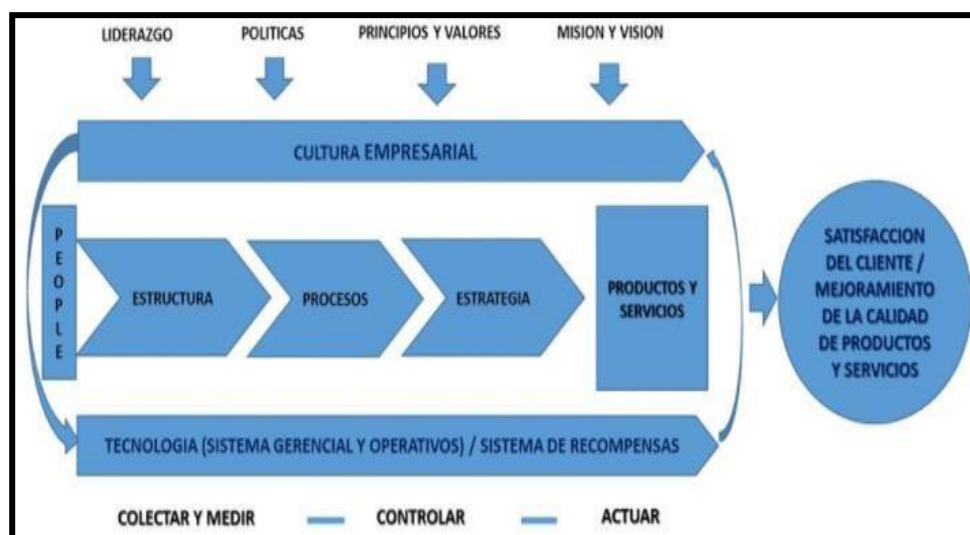
**Estas normas también se pueden visualizar en la parte de anexos.**

- Finalmente, la implementación de un formato de satisfacción del servicio al cliente. Este permite tener un feedback de lo que el cliente (empresa) desea con respecto al servicio final que le es entregado. **Un ejemplo del llenado del formulario se puede visualizar de mejor forma en la parte de anexos del documento.**

En conclusión, el resultado final de una elevada satisfacción del cliente se logró a través de la siguiente estructura funcional:

Figura 28.

*Modelo empresarial de satisfacción del cliente*



Fuente: Gestipolis (2015)

Fotografía 1.

*Capacitación a los Operarios Tercerizados – Ateliza S.A.C*



Fuente: Ateliza (2022)

Fotografía 2.

*Capacitación a Operarios - Alteliza S.A.C*



Fuente: Alteliza (2022)



Fotografía 3.

*Personal de la empresa Ateliza S.A.C*



Fuente: Ateliza (2022)

Fotografía 4.

*Capacitación Externa al Personal de Trabajo Ateliza S.A.C*



Fuente: Ateliza (2022)

Fotografía 5.

*Capacitación Interna al Personal de Trabajo Alteliza S.A.C*



Fuente: Alteliza (2022)

Fotografía 6.

*Personal Operativo – Alteliza S.A.C*



Fuente: Alteliza (2022)



Fotografía 7.

*Entrada de encuesta de satisfacción al cliente*



**Alteliza**

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Estimado Cliente, por favor llenar el siguiente formulario:

Correo electrónico \*

Correo electrónico válido

Este formulario recopila correos electrónicos. [Cambiar la configuración](#)

Fuente: Alteliza (2022)

Tras haber realizado la encuesta, se procedió a analizar e interpretar la información obtenida y, en base a los resultados, se hizo una representación gráfica de los datos que permitan presentar de forma eficiente los resultados del servicio final entregado.

Figura 29.

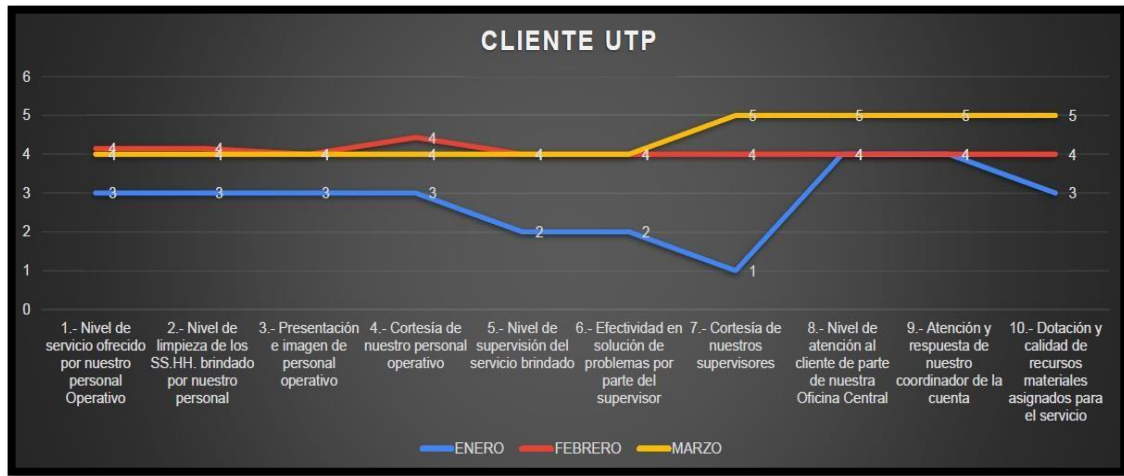
*Leyenda de calificación de encuesta de satisfacción*

Calif	Puntaje	Preguntas	Nota maxima
Excelente	5	10	50
Bueno	4	10	40
Regular	3	10	30
Malo	2	10	20
Muy Malo	1	10	10

Fuente: Alteliza (2022)

Figura 30.

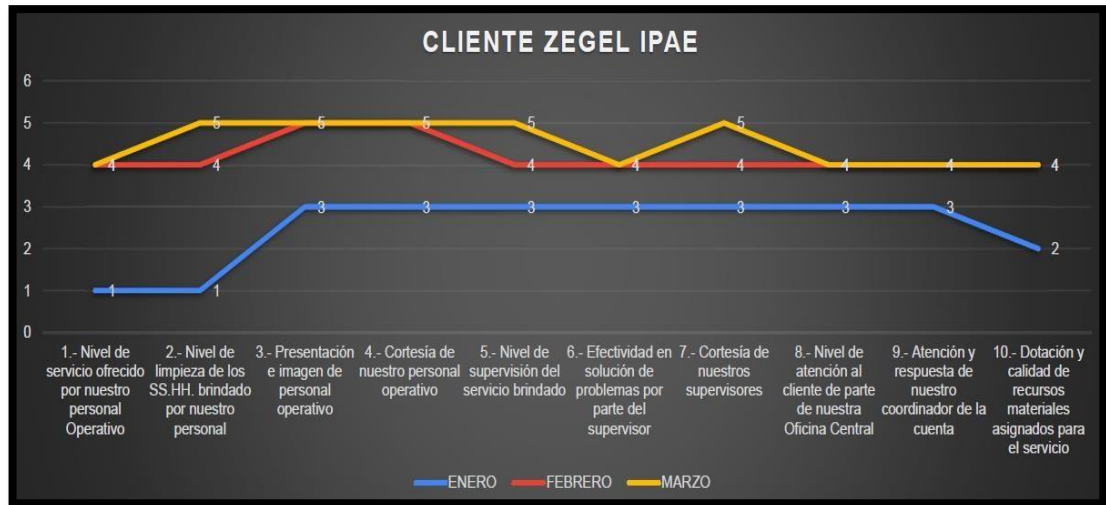
*Análisis de Encuesta de Satisfacción - Cliente UTP*



Fuente: Alteliza (2022)

Figura 31.

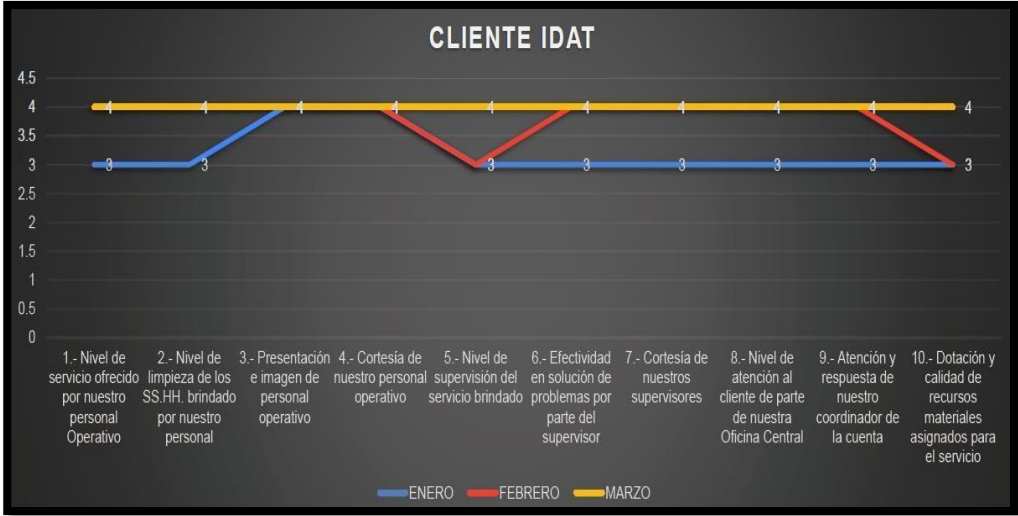
*Análisis de Encuesta de Satisfacción - Cliente ZEGEL IPAE*



Fuente: Alteliza (2022)

Figura 32.

*Análisis de encuesta de satisfacción - Cliente IDAT*



Fuente: Ateliza (2022)

## CAPITULO VII: IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

### 7.1. Calendario de Actividades y Recursos

Figura 33.

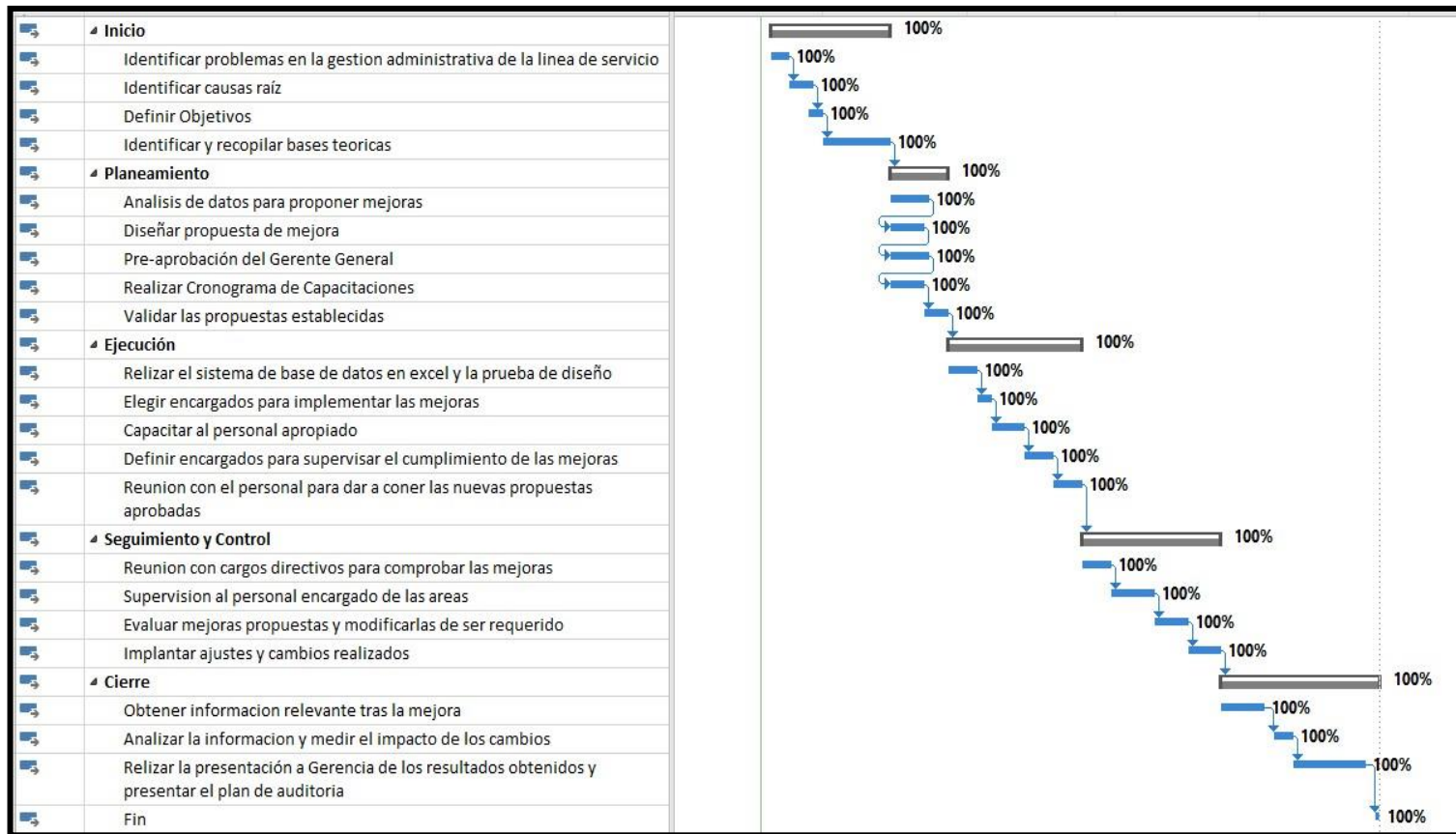
*Lista de Actividades Criticas del Proyecto*

	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Predecesoras
1		Inicio	19 días	
2		Identificar problemas en la gestion administrativa de la linea de servicio	4 días	
3		Identificar causas raíz	3 días	2
4		Definir Objetivos	3 días	3
5		Identificar y recopilar bases teoricas	10 días	4
6		Planeamiento	8 días	5
7		Analisis de datos para proponer mejoras	6 días	
8		Diseñar propuesta de mejora	5 días	7
9		Pre-aprobación del Gerente General	6 días	8
10		Realizar Cronograma de Capacitaciones	5 días	9
11		Validar las propuestas establecidas	3 días	10
12		Ejecución	20 días	11
13		Relizar el sistema de base de datos en excel y la prueba de diseño	4 días	
14		Elegir encargados para implementar las mejoras	3 días	13
15		Capacitar al personal apropiado	5 días	14
16		Definir encargados para supervisar el cumplimiento de las mejoras	4 días	15
17		Reunion con el personal para dar a coner las nuevas propuestas aprobadas	4 días	16
18		Seguimiento y Control	21 días	17
19		Reunion con cargos directivos para comprobar las mejoras	4 días	
20		Supervision al personal encargado de las areas	7 días	19
21		Evaluar mejoras propuestas y modificarlas de ser requerido	5 días	20
22		Implantar ajustes y cambios realizados	5 días	21
23		Cierre	23 días	22
24		Obtener informacion relevante tras la mejora	7 días	
25		Analizar la informacion y medir el impacto de los cambios	4 días	24
26		Relizar la presentación a Gerencia de los resultados obtenidos y presentar el plan de auditoria	11 días	25
27		Fin	1 día	26

Fuente: Elaboración propia (2022)

Figura 34.

*Cronograma de Trabajo*



Fuente: Elaboración propia



## 7.2. Propuesta Económica de Implementación

Para la realización de este trabajo de suficiencia referente a la empresa ALTELIZA S.A.C se diseñó un presupuesto, el cual se detalla a continuación:

Tabla 8.

*Plan de Presupuesto para la empresa ALTELIZA.*

ITEMS	ENERO		FEBRERO		MARZO	
	Cantidad	COSTO TOTAL	Cantidad	COSTO TOTAL	Cantidad	COSTO TOTAL
<b>I.- GASTOS OPERATIVOS:</b>		<b>S/1,435.00</b>		<b>S/1,104.00</b>		<b>S/634.00</b>
1.- <b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		S/ 500.00		S/ 500.00		S/ 500.00
ASESOR LEAN	1	S/ 500.00	1	S/ 500.00	1	S/ 500.00
2.- <b>UTILES DE OFICINA</b>		S/ 151.00		S/ 20.00		S/ -
ACCESORIOS EQUIPOS DE COMPUTO: MOUSE, TECLADO						
FOLLETERIA	1	S/ 80.00				
HOJAS	2	S/ 40.00	1	S/ 20.00		
TINTAS PARA IMPRESORAS	1	S/ 31.00				
3.- <b>GASTOS OPERATIVOS</b>		S/ -		S/ -		S/ -
ENVIO DE MERCADERIA - COURIER						
TARJETAS DE REPRESENTACION						
FOTOCHECK LAP						
PRUEBAS ANTECEDENTES						
4.- <b>COMUNICACIONES</b>		S/ 49.00		S/ 49.00		S/ 49.00
EQUIPOS CELULARES	1	S/ 49.00	1	S/ 49.00	1	S/ 49.00
COURIER- MENSAJERIA SOBRES						
5.- <b>ALIMENTACION Y VESTUARIO</b>		S/ 120.00		S/ 90.00		S/ 45.00
COFFE BREAK REUNIONES	2	S/ 90.00	2	S/ 90.00	1	S/ 45.00
REFRIGERIOS TRABAJO EXTRAORDINARIO	1	S/ 30.00				
MOCHILAS PARA INSPECCION SST						
TERNOS EJECUTIVOS						
6.- <b>SALUD OCUPACIONAL</b>		S/ -		S/ -		S/ -
EXAMENES MEDICOS OCUPACIONALES						
EPS SALUD						
7.- <b>GASTOS CONFRATERNIDAD</b>		S/ -		S/ -		S/ -
CUMPLEAÑOS MES						
8.- <b>GASTOS SUPERVISION</b>		S/ 315.00		S/ 295.00		S/ 40.00
HOSPEDAJE SUPERVISION CLIENTES	1	S/ 105.00	1	S/ 105.00		
VIATICOS SUPERVISION CLIENTES	1	S/ 150.00	S/1.00	S/ 150.00		
MOVILIDAD A SEDES CLIENTES - REUNIONES	6	S/ 60.00	4	S/ 40.00	4	S/ 40.00
9.- <b>MANTENIMIENTO DE EQUIPOS:</b>		S/ -		S/ -		S/ -
MANTENIMIENTO PREVENTIVO AIRE ACONDICIONADO						
10.- <b>CAPACITACIONES AL PERSONAL</b>		S/ 300.00		S/ 150.00		S/ -
CURSOS, TALLERES, CAPACITACIONES	2	S/ 300.00	S/1.00	S/ 150.00		
11.- <b>SERVICIOS PUBLICOS COMPARTIDOS</b>		S/ -		S/ -		S/ -
CONSUMO LUZ						
CONSUMO AGUA						
12.- <b>CERTIFICACIONES</b>		S/ -		S/ -		S/ -
HOMOLOGACIONES Y CERTIFICACION ISO						
<b>II.- TOTAL COSTO DE IMPLEMENTACION:</b>		<b>S/</b>				<b>3,173.00</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8, se dio como resultado que se utilizaran recursos económicos que ascienden a la suma de S./3,178.00. Cabe resaltar que la inversión para la implementación puede ser asumida por la empresa, ya que no se requiere realizar préstamo alguno.

A continuación, se muestra las valorizaciones del antes, durante y después de la implementación de la metodología Lean office, para poder conocer el efecto-económico que se tuvo en la empresa Alteliza S.A.C

Tabla 9.

*Tabla de Resumen Económico – Valorización (2021-2022)*

Año	Estado	Mes	N° de Servicios	Valorización
<b>2021</b>	Antes	Octubre	510	<b>S/ 160,222.80</b>
		Noviembre	722	<b>S/ 188,550.97</b>
		Diciembre	630	<b>S/ 183,942.23</b>
<b>2022</b>	Durante	Enero	536	<b>S/ 163,513.15</b>
		Febrero	982	<b>S/ 226,210.96</b>
	Después	Marzo	1012	<b>S/ 283,580.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 9, en donde se encuentra la valorización económica, se puede observar el incremento económico de la valorización en los meses de Febrero con S/226 210.96 y Marzo con S/283 580.00. Esto debido al aumento de número de servicios ejecutados, esto se dio, ya que; al reducirse la cantidad de servicios con retrasos, se obtuvo un incremento en la eficacia del servicio. De este modo, la empresa Alteliza S.A.C consiguió una mayor confianza por parte de los 03 clientes de la línea de servicio (UTP, IDAT y ZEGEL IPAE).

## **CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### ***8.1. Conclusiones***

- Se logro implementar la metodología Lean Office en la gestión administrativa de la línea de servicio de limpieza en la empresa Ateliza S.A.C. Lima., la cual permitió mejorar la gestión de los procesos que se venía llevando en la empresa tras ponerla en práctica, tomando como base los antecedentes y la fundamentación teórica recopilada. Esta mejora se pudo notar en las diferentes etapas del proceso de gestión de compra, desde una correcta gestión de los archivos con los que venía trabajando, una mejor comunicación a través de las reuniones y capacitaciones que se venían llevando, y la mejora en cuanto al servicio brindado, dando como resultado final; una mejora en la satisfacción del cliente (como se puede observar en los resultados) y una mejora en el incremento de los servicios brindados, dando como resultado un incremento de S/.57 369.00 con lo respecta a la valorización de la empresa entre los meses de febrero y marzo.
- Se logro obtener una mejora en los procedimientos administrativos de una línea de servicio de limpieza en la empresa Ateliza S.A.C. Lima, ya que; mediante la definición clara del flujograma y la aplicación optima de buenas prácticas de gestión de archivos, se logró obtener una estandarización de los diferentes procedimientos que se venían llevando a cabo. Lo cual se pudo notar en la mejor organización que se obtuvo, con respecto a las reuniones de capacitación e integración (como se puede notar en las evidencias graficas del capítulo de resultados), y en la elaboración y gestión optima de los formatos con los que trabaja la empresa (los cuales se pueden ver a detalle en la sección de Anexos).



- Se logro mejorar la comunicación interna empleada al momento de brindar un servicio de limpieza por parte de la empresa Alteliza S.A.C. Lima, gracias al mapeo correcto de los macroprocesos y procesos con los que cuenta la empresa. Esto se pudo ver reflejado en las distintas capacitaciones realizadas al personal, como se puede observar en las evidencias graficas del capítulo 6. En estas evidencias, se pudo notar que las distintas áreas presentaban una mejor interacción entre sí, lo cual tuvo una repercusión notable en el servicio final brindado al cliente, permitiendo que este cumpla con estándares de calidad. Esta mejora en la calidad se puede apreciar en los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes de la línea de servicio, los cuales fueron mejorando con el pasar de los meses.
- Se pudo mejorar el monitoreo de una línea de servicio de limpieza en la empresa Alteliza S.A.C. Lima, lo cual nos confirma que; mediante una buena gestión administrativa se puede lograr brindar un producto o servicio final de calidad. Esto se pudo demostrar en la tabla resumen de valorización, en donde se puede observar un incremento económico de la valorización en los meses de Febrero con S/226 210.96 y Marzo con S/283 580.00. Lo cual se dio, gracias al aumento de número de servicios ejecutados, ya que; al reducirse la cantidad de servicios con retrasos, se obtuvo un incrementó en la eficacia del servicio.

## **8.2. Recomendaciones**

- Se recomienda renovar la implementación de la metodología tras un tiempo de que esta se halla aplicado, y que se haya realizado la evaluación continua apropiada. Esta puede ser realizada en otras líneas de servicio más grande, esto con el fin de que se puedan reconocer puntos o situaciones de mejora.
- Se recomienda realizar una evaluación periódica de los distintos procesos administrativos que viene llevando la empresa, esto con el fin de seguir la filosofía de mejora continua, y por si se llega a presentar algún inconveniente en alguno de los procesos.
- Se recomienda recopilar más información sobre mapeo de procesos, con el fin de que se pueda ir presentando propuestas más eficientes. Esto, en caso de que se vuelva a suscitar algún problema con respecto a la comunicación interna en la empresa.
- Se recomienda realizar auditorías periódicas en todos los procesos de la empresa que tengan relación con el servicio final que se le brinda al cliente, esto con el fin de que se pueda evaluar la calidad del servicio que se le está brindando al cliente. Y, en base a ello, se deba volver a implementar la metodología desde cero.

## BIBLIOGRAFÍA

Alfaro Beltran, F. (1999). *CONTROL DE LA PRODUCCION, PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD*.

Alteliza S.A.C. (2020). *Nosotros: Alteliza*. Obtenido de Alteliza:

<https://www.alteliza.com.pe/nosotros>

Arenhart, J. (13 de Junio de 2018). *MASP (Método de análisis y solución de problemas)*.

Obtenido de Qualiex: Blog de la Calidad: [https://blogdelacalidad.com/masp-metodo-de-analisis-y-solucion-de-problemas-parte-](https://blogdelacalidad.com/masp-metodo-de-analisis-y-solucion-de-problemas-parte-1/#:~:text=El%20MASP%20(M%C3%A9todo%20de%20An%C3%A1lisis,preventivas%20para%20eliminarlos%20o%20minimizarlos)

[1/#:~:text=El%20MASP%20\(M%C3%A9todo%20de%20An%C3%A1lisis,preventivas%20para%20eliminarlos%20o%20minimizarlos](https://blogdelacalidad.com/masp-metodo-de-analisis-y-solucion-de-problemas-parte-1/#:~:text=El%20MASP%20(M%C3%A9todo%20de%20An%C3%A1lisis,preventivas%20para%20eliminarlos%20o%20minimizarlos).

Arévalo Arboleda, S. G. (2015). *Prospección de los Resultados al aplicar Lean Office en el proceso base de una compañía de servicios, caso BMI*. Tesis de Magíster, Quito.

Obtenido de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8793/Tesis%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bizneo. (2020). *Encuentra qué falla en tu empresa con el Diagrama de Ishikawa*. Obtenido de

Bizneo: [https://www.bizneo.com/blog/diagrama-de-](https://www.bizneo.com/blog/diagrama-de-ishikawa/#:~:text=El%20diagrama%20de%20Ishikawa%20es,trata%20de%20deducir%20su%20soluci%C3%B3n)

[ishikawa/#:~:text=El%20diagrama%20de%20Ishikawa%20es,trata%20de%20deducir%20su%20soluci%C3%B3n](https://www.bizneo.com/blog/diagrama-de-ishikawa/#:~:text=El%20diagrama%20de%20Ishikawa%20es,trata%20de%20deducir%20su%20soluci%C3%B3n).

Borda Max, C. d., & Zeballos Meza, N. M. (2020). *Revisión Bibliográfica de la Metodología Lean Office para Procesos Administrativos en Empresas Manufactureras*. Tesina,

Universidad Católica San Pablo, Arequipa. Obtenido de

[https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16339/1/BORDA\\_MAX\\_CAR\\_L EA.pdf](https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16339/1/BORDA_MAX_CAR_L EA.pdf)

Caro, L. (2021). *Lifeder*. Obtenido de 7 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos:

<https://www.lifeder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos/>

Castro Numpaque, A. M. (2015). *Aplicación de la metodología del lean office para la mejora del proceso administrativo en la central de medios de ETB S.A ESP*. Práctica Empresarial, Bogotá. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2703/2/RAE.pdf>

CEAMSO. (2014). *Gestión por Procesos*. Paraguay: USAID. Obtenido de

[https://www.mopc.gov.py/application/files/7915/4030/2772/GUIA\\_PRACTICA\\_GESTION\\_POR\\_PROCESOS.pdf](https://www.mopc.gov.py/application/files/7915/4030/2772/GUIA_PRACTICA_GESTION_POR_PROCESOS.pdf)

CEUPE. (2020). *CEUPE*. Obtenido de EL MÉTODO DE LAS 5S`S:

<https://www.ceupe.mx/blog/el-metodo-de-las-5s-s.html>

Cruz Álvarez, J. A. (2018). *Análisis y Propuesta de Mejora del Servicio de Entrega de un*

*Operador Logístico aplicando la metodología de Lean Office*. Tesis de pregrado, Lima.

Obtenido de

[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12174/CRUZ\\_JUAN\\_SERVICIO\\_LOGISTICO\\_LEAN\\_OFFICE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12174/CRUZ_JUAN_SERVICIO_LOGISTICO_LEAN_OFFICE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Daza, J. (2010). *Metodología Lean: Generación de valor constante desde la mejora continua*.

Obtenido de

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/24471/Metodolg%c3%ada%20Lean%2020-06-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

FONDO DE PASIVO SOCIAL. (2019). *GUÍA PARA LA ELABORACIÓN Y CODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN*. Guía. Obtenido de

[https://fps.gov.co/aym\\_document/aym\\_guias/GUIA\\_ELABORACION\\_CODI\\_DOCUMENTOS.pdf](https://fps.gov.co/aym_document/aym_guias/GUIA_ELABORACION_CODI_DOCUMENTOS.pdf)

- Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *BIBLIOTECA VIRTUAL DE DERECHO, ECONOMÍA, CIENCIAS SOCIALES Y TESIS DOCTORALES*. Obtenido de LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS ISO 9001:2008:  
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/823/index.htm>
- Freitas, R. d., & Freitas, M. d. (2020). *Information management in lean office*. Tesis de pregrado, Sao Paulo. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLSS-10-2019-0105/full/html>
- Galicia Moreno, M. A., & Salas Coronado, H. C. (2021). *Propuesta de implementación de herramientas Lean Office en el proceso de compras para disminuir los gastos administrativos de una empresa del sector financiero*. Trabajo de Suficiencia Personal, Lima. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/658552>
- Goel, P., & Kleiner, B. (2018). *Achieving Excellence In Lean Manufacturing*. Business Journal for Entrepreneurs.
- Guevara Vivanco, J. L. (2021). *Implementación de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales utilizando la Metodología Lean Office en una empresa de servicios contables*. Trabajo de Suficiencia Profesional, Lima. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/655978>
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD* (Tercera ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Obtenido de [https://www.academia.edu/16588770/Gutierrez\\_2010\\_Calidad\\_total\\_y\\_productividad\\_3](https://www.academia.edu/16588770/Gutierrez_2010_Calidad_total_y_productividad_3)
- E
- Hernández Matías, J. C., & Vizán Idoipe, A. (1 de Mayo de 2013). *Lean manufacturing. Concepto , técnicas e implantación*. ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL.

Obtenido de Lean manufacturing. Concepto , técnicas e implantación:

<https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20730/lean-manufacturing-concepto-tecnicas-e-implantacion>

ISO. (16 de Enero de 2018). *ISO 9001 2015. Codificación de documentos*. Obtenido de Nueva ISO 9001:2015: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/01/iso-9001-2015-codificacion-documentos/>

*ISO Blog*. (2005). Obtenido de ISO 9000:2005:

<https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>

Izquierdo de Diego, L. (2018). *Implementación de la metodología lean office en una empresa de elaboración de plato precocinados*. Trabajo Fin de Master, Palencia. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/32873/TFM-L426.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

KYOCERA. (2017). *KYOCERA*. Obtenido de La estandarización de procesos, una ventaja competitiva: <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/procesos/la-estandarizacion-de-procesos-una-ventaja-competitiva.html>

Leanroots. (26 de Octubre de 2017). *Leanroots*. Obtenido de Lean Office. Mejora de Procesos Administrativos: <https://www.leanroots.com/wordpress/2017/10/26/lean-office-mejora-de-procesos-administrativos/>

Lizarelli, F. L., Franco Tonissi, L., & de Toledo, J. C. (2020). *Analysis of a Business Intelligence process based on Lean Office principles*. São Paulo. Obtenido de <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/download/2545/pdf>

Llatas Vega, G. E. (2020). *PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA MEJORAR LA FABRICACIÓN DE BALANZAS CAMIONERAS EN*

- LA EMPRESA BALANZAS VEGASYSTEMS S.A.C., CAMIONERAS EN LA EMPRESA BALANZAS VEGASYSTEMS S.A.C., CALLAO 2020.* Trabajo de Suficiencia Profesional, Lima. Obtenido de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/5406>
- Malvicino, G. (2001). *LA GESTION DE LA CALIDAD EN EL AMBITO LA GESTION DE LA CALIDAD EN EL AMBITO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA Potencialidades para un cambio gerencial.* Argentina. Obtenido de <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MALVICINO,%20Guillermo%20-%20La%20gestion%20de%20la%20calidad.pdf>
- MANUISA. (27 de Febrero de 2022). *MANUISA.* Obtenido de Servicios Industriales: <https://www.manuisa.com/servicios-industriales>
- Mora, P. (15 de Enero de 2021). *Mapas de procesos en las empresas de servicios.* Obtenido de IMF: Blog de MBA: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/mapas-de-procesos-empresas-servicios/>
- Prim, A. (2021). *Diagrama de persona. Identifica y conoce a tu cliente.* Obtenido de Innokabi: <https://innokabi.com/diagrama-de-persona-identifica-y-conoce-a-tu-cliente/>
- PROSAL LIMPIEZAS. (15 de Marzo de 2020). *PROSAL LIMPIEZAS.* Obtenido de Cuáles son los productos de limpieza industrial: <https://prosalsl.com/index.php/cuales-son-los-productos-de-limpieza-industrial/#:~:text=De%20esta%20forma%2C%20se%20consideran,friega%20suelos%20%2C%20ambientadores%2C%20etc.>
- Rodríguez Combeller, C. (1999). *El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas.* Jalisco: ITESO.

Rodriguez, J. (2017). *Método Kaizen: qué es y cómo puedes usarlo en la mejora de procesos*.

Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/metodo-kaizen>

Rosas Echevarría, C. W. (2021). *INGENIERIA INDUSTRIAL: INTRODUCCION AL DISEÑO*

*DE PLANTAS*. Huánuco. Obtenido de <https://www.unheval.edu.pe/portal/wp-content/uploads/2021/09/DISENO-DE-PLANTAS.pdf>

Sanabria Serrano, L. M. (2019). *Mejoramiento del proceso de facturación y servicio al cliente de*

*la Revista Minutos de Amor a través de la aplicación de principios y herramientas de*

*Lean office*. Trabajo de Formación Empresarial, Bogotá. Obtenido de

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/7982/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Schroeder, T. (3 de Septiembre de 2018). *Cómo mejorar la organización de sus archivos*

*electrónicos*. Obtenido de Excellence Blog: <https://blog.softexpert.com/es/como-mejorar-organizacion-archivos-electronicos/>

Serna, H. (1999). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión*. Colombia: 3R Ediciones.

Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>

SUMATEC. (2 de Junio de 2020). *SUMATEC*. Obtenido de ¿POR QUÉ ES TAN

IMPORTANTE LA LIMPIEZA INDUSTRIAL?: [https://sumatec.co/por-que-es-tan-](https://sumatec.co/por-que-es-tan-importante-la-limpieza-industrial/#:~:text=La%20limpieza%20industrial%20se%20puede,en%20el%20%C3%A1mbito%20de%20trabajo.)

[importante-la-limpieza-](https://sumatec.co/por-que-es-tan-importante-la-limpieza-industrial/#:~:text=La%20limpieza%20industrial%20se%20puede,en%20el%20%C3%A1mbito%20de%20trabajo.)

[industrial/#:~:text=La%20limpieza%20industrial%20se%20puede,en%20el%20%C3%A](https://sumatec.co/por-que-es-tan-importante-la-limpieza-industrial/#:~:text=La%20limpieza%20industrial%20se%20puede,en%20el%20%C3%A1mbito%20de%20trabajo.)

[1mbito%20de%20trabajo.](https://sumatec.co/por-que-es-tan-importante-la-limpieza-industrial/#:~:text=La%20limpieza%20industrial%20se%20puede,en%20el%20%C3%A1mbito%20de%20trabajo.)

Tapping , D., Dunn , A., Fertuck, D., & Baban , V. (2012). *Lean Office Demystified II, Using the*

*Power of the Toyota Production System in Your Administrative, Desktop and Networking*

*Environments*. United States of America : MCS Media, Inc.



Torres Tapia, K. J. (2017). *Aplicación de la metodología lean office para la mejora de las áreas logísticas y comercial de la empresa INPROMAYO EIRL*. Tesis de pregrado, Lima.


Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/items/9545bd77-3444-42a3-a1de-fce1a22eeeff>

*Toyota Blog*. (11 de Septiembre de 2019). Obtenido de Muda: El peor desperdicio es el que no conoces: <https://blog.toyota-forklifts.es/muda-el-peor-desperdicio-es-el-que-no-conoces>

Vega Monge, J. P. (2016). *Análisis de los efectos de la Implementación de la Metodología Lean Service para el mejoramiento de los Servicios que presta la unidad de Bienes de la Dirección Administrativa del Servicio Integrado de Seguridad ECU911*. Trabajo de Magister, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/6701>

# ANEXOS

## Anexo 1. Lista de Chequeo de EPP'S

	FORMATO		Código: FR-SST-030	
	CHECK LIST DE EPP		Versión: 01	
			Página: 1 de 1	

AREA	UBICACIÓN				
FECHA	INSPECCIÓN:	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL	SEMESTRAL

NOMBRES	EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL PARA:																OBSERVACIONES	
	Casco	Lentes		Mascarilla		Tapones auditivos		MANOS				CUERPO		PIES				
								Guantes de badana		Guantes de latex		Uniforme		Zapatos		Botas		
	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M	B	M		
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		


  

\_\_\_\_\_

FIRMA

El usuario es responsable de asegurar el uso de la versión vigente a través del sitio web del SGI o en consulta con el Coordinador o Facilitador

Anexo 2. Registro de Entrega de EPP's

		<b>REGISTRO DE ENTREGA DE EQUIPOS DE SEGURIDAD O EMERGENCIA</b>		<b>F. Aprobación</b>		<b>FR-SST-SIG-048</b>  Página 1 / 1
				2013/2021		
				Versión	1	
<b>Razón social</b>	ALTA TECNOLOGIA EN LIMPIEZA S.A.C	<b>RUC:</b>	20503893241	<b>Actividad Económica</b>		
<b>Dirección</b>	CALLE JUAN BIELOYUCIC N°176 - SURQUILLO		<b>N°Total de Colaboradores de Servicio:</b>			
<b>EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL</b>			<b>EQUIPO DE EMERGENCIA</b>			
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>					<b>DNI</b>	
<b>PUESTO</b>					<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>				<b>FIRMA</b>	<b>FECHA DE ENTREGA</b>	<b>FECHA DE RENOVACIÓN</b>
1						
2						
3						
4						
5						
<b>RESPONSABLE DEL REGISTRO</b>						
NOMBRE:			FIRMA:			
CARGO:						

Anexo 3. Formato de Termino de Contrato

**Alteliza**

ISSA DGAC PERU

Surquillo, XX de XXXX de 2022

Señor(a):  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX con DNI XXXXXXXXXXX

Por medio de la presente carta que se le entrega en el día de la fecha, le comunicamos que el próximo día XX de XXXXX de 2022 finaliza su servicio brindado, por **TÉRMINO DE CONTRATO**, que le vincula a la empresa **ALTELIZA SAC**.

Sentimos comunicarle que se ha resuelto no renovar el contrato de trabajo que lo vincula a la empresa **ALTELIZA SAC**, siendo su último día de labores el XX de XXXXX 2022.

Agradecemos los servicios que ha prestado a la empresa durante este periodo e invitamos a coordinar con el área de RRHH la cancelación de sus días laborados, tan pronto muestre su conformidad con la misma.

Le rogamos firme el recibí de la copia adjunta a los únicos efectos de acreditar su notificación.  
Atentamente,

**Recibí conforme:**

	
Firma	Huella digital

Apellidos y  
Nombre: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX


DNI N° : XXXXXXXXXXX

Calle Juan Bielovucic 176, Surquillo, Lima  
Central: (01) 275-7000 | [alteliza@alteliza.com.pe](mailto:alteliza@alteliza.com.pe) | [www.alteliza.com.pe](http://www.alteliza.com.pe)


Anexo 4. Lista de Proveedores Aptos

		<b>LISTA DE PROVEEDORES CALIFICADOS</b>			Código: L - 002	
					Versión: 00	
					Fecha: 02/12/21	
ITEM	RUC	PROVEEDOR	PRODUCTOS / SERVICIOS	FECHA / EVALUACION	OBSERVACION	
1	20144109458	DARYZA S.A.C.	LIMPIEZA	2/12/2021	<b>APTO</b>	
2	20606101989	COMERCIAL VALERIA Y VALENTINA E.I.R.L.	LIMPIEZA	2/12/2021	<b>APTO</b>	
3	20467089464	FUMINSUMOS S.R.L.	QUIMICOS DE SANEAMIENTO AMBIENTAL	2/12/2021	<b>APTO</b>	
4	10451443157	CORNEJO AUQUIS Y DELMA ERNESTINA	LIMPIEZA	2/12/2021	<b>APTO</b>	
5	20551737536	IVECH S.A.C.	EPPS, LIMPIEZA	2/12/2021	<b>APTO</b>	
6	20549467831	NILFISK SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	MAQUINARIAS	2/12/2021	<b>APTO</b>	
7	20548502633	KAERCHER PERU S.A.	MAQUINARIAS	2/12/2021	<b>APTO</b>	
8	20524279160	SERVOSA COMBUSTIBLES S.A.C.	COMBUSTIBLE	2/12/2021	<b>APTO</b>	
9	10075266435	INGA FLORES WILBERT ALCIDES	UNIFORMES	2/12/2021	<b>APTO</b>	
10	20600581253	JR ROPA INDUSTRIAL S.A.C	UNIFORMES	2/12/2021	<b>APTO</b>	

Anexo 5. Solicitud de Acción Correctiva

	<b>SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA-PREVENTIVA (SAC/SAP)</b>		<b>Código:</b> FR-SST-043
			<b>Versión:</b> 1
<b>REPORTADO POR:</b>			
Nombre: _____		Cargo: _____	
Fecha: _____		Código del SAC/P: _____	
<b>HALLAZGO DETECTADO EN:</b>			
Inspecciones por el área de SIG u otras áreas	<input type="checkbox"/>	Reclamos externos / internos	<input type="checkbox"/>
Auditoría Interna	<input type="checkbox"/>	Análisis de indicadores de desempeño	<input type="checkbox"/>
Auditoría Externa	<input type="checkbox"/>	Revisión por la dirección	<input type="checkbox"/>
<b>DESCRIPCIÓN DEL EVENTO/ CUÁL FUE EL INCUMPLIMIENTO O DESVÍO REAL O POTENCIAL QUE ORIGINA LA SAC/ SAP:</b>			
_____			
<b>REQUERIMIENTO DE LA NORMA:</b>			
4.2.4			
<b>DETERMINACIÓN DEL HALLAZGO</b>			
No Conformidad -SAC	<input type="checkbox"/>		
Riesgo de No conformidad -SAP	<input type="checkbox"/>		
<b>ASIGNACIÓN:</b>			
Asignada a: Mirian Sánchez		Área / Proceso: _____	
Fecha: _____			
<b>ACCIÓN INMEDIATA</b>			
_____			
<b>ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ:</b>			
_____			
<b>ACCIONES CORRECTIVAS (a largo plazo):</b>			
_____			
<b>RESULTADO Y EVIDENCIA DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS IMPLEMENTADAS:</b>			
_____			
Fecha efectiva de cierre: _____			
<b>VERIFICACIÓN DE LA EFICACIA DE LAS ACCIONES:</b>			
Fecha de verificación: _____			
Conforme:		Coordinador SIG	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
No conforme			


Anexo 6. Lista de Productos y Servicios Críticos

		<b>LISTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS CRÍTICOS</b>			<b>Código:</b> L-003
					<b>Versión:</b> 00
					<b>Fecha:</b> 02/12/21
<b>ITEM</b>	<b>CODIGO</b>	<b>UND</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	ALTMA01-0139	UND	SILICONA AUTO SPRAY X 360ML	CORNEJO AUQUIS Y DELMA ERNES	PRODUCTOS
2	ALTMA01-0125	UND	AROMA EN SPRAY X 360ML LAVANDA SILVESTRE	CORNEJO AUQUIS Y DELMA ERNES	PRODUCTOS
3	ALTMA01-0088	UND	TRAPO INDUSTRIAL BLANCO FRACCIONADO X KILO	IVECH S.A.C.	PRODUCTOS
4	ALTMA01-0113	UND	BOLSA NEGRA DE 140LT CTO	COMERCIAL VALERIA Y VALENTINA	PRODUCTOS
5	ALTMA01-0108	UND	BOLSA NEGRA DE 20X30 CTO	COMERCIAL VALERIA Y VALENTINA	PRODUCTOS
6	ALTIM01-0035	UND	DMQ VIRUCIDA	FUMINSUMOS S.R.L.	PRODUCTOS
7	ALTCC01-0019	UND	PAPEL HIGIENICO BLANCO DE 550 MTS	DARYZA S.A.C.	PRODUCTOS
8	ALTCC01-0048	UND	PAPEL TOALLA AIRFLEX SCOTT RL 200 MTS	DARYZA S.A.C.	PRODUCTOS
9	ALTCC01-0034	UND	JABON ESPUMA DERMO X 800 ML KLEENEX	DARYZA S.A.C.	PRODUCTOS
10	ALTIM01-0004	UND	ESCOBA HUDE AZUL	CORNEJO AUQUIS Y DELMA ERNES	PRODUCTOS
11	ALTIM01-0009	UND	RECOGEDOR DE PLASTICO AZUL	CORNEJO AUQUIS Y DELMA ERNES	PRODUCTOS
12	ALTIM01-0015	UND	BALDE X 15 LITROS	CORNEJO AUQUIS Y DELMA ERNES	PRODUCTOS
13	ALTMA01-0513	UND	REPUESTO MECHON 425 GR AZUL	CORNEJO AUQUIS Y DELMA ERNES	PRODUCTOS
14	ALTMA01-0095	UND	PAÑO MICROFIBRA X 28 GR AZUL	CORNEJO AUQUIS Y DELMA ERNES	PRODUCTOS
15	ALTMA01-0486	UND	REPUESTO TRAPEADOR MICROFIBRA AZUL	CORNEJO AUQUIS Y DELMA ERNES	PRODUCTOS






Anexo 8. Formato de Selección y Evaluación de Proveedores

		<b>SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</b>								Código: L-001
										Versión: 01
										Fecha: 02/12/21
TEM	DATOS DEL PROVEEDOR			EVALUACIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO BRINDADO (RESPONDER SI/NO)						<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN (APTO/ NO APTO).</b> Se considerará APTO, si el proveedor cumple con 4 de las 6 condiciones.
	RUC	RAZON SOCIAL	PRODUCTO Y/O SERVICIO	CALIDAD DEL PRODUCTO/ SERVICIO	CUENTA CON ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	CUENTA CON GARANTÍA	PLAZO DE ENTREGA SE CUMPLE	SERVICIO Y ASESORÍA TÉCNICA	ATENCIÓN OPORTUNA A RECLAMOS	
1	20144109458	DARYZA S.A.C.	LIMPIEZA	si	si	si	si	si	si	<b>APTO</b>
2	20606101989	COMERCIAL VALERIA Y VALENTINA E.I.R.L.	LIMPIEZA	si	si	si	si	si	si	<b>APTO</b>
3	20467089464	FUMINSUMOS S.R.L.	QUIMICOS DE SANEAMIENTO AMBIENTAL	si	si	si	si	si	si	<b>APTO</b>
4	10451443157	CORNEJO AUQUIS Y DELMA ERNESTINA	LIMPIEZA	si	si	si	si	si	si	<b>APTO</b>
5	20551737536	IVECH S.A.C.	EPPS, LIMPIEZA	si	si	si	si	si	si	<b>APTO</b>
6	20549467831	NILFISK SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	MAQUINARIAS	si	si	si	si	si	si	<b>APTO</b>
7	20548502633	KAERCHER PERU S.A.	MAQUINARIAS	si	si	si	si	si	si	<b>APTO</b>
8	20524279160	SERVOSA COMBUSTIBLES S.A.C.	COMBUSTIBLE	si	si	si	si	si	si	<b>APTO</b>
9	10075266435	INGA FLORES WILBERT ALCIDES	UNIFORMES	si	si	si	<b>NO</b>	si	si	<b>APTO</b>
10	20600581253	JR ROPA INDUSTRIAL S.A.C	UNIFORMES	si	si	si	<b>NO</b>	si	si	<b>APTO</b>

Anexo 9. Encuesta de Satisfacción del Cliente

	<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	F. Aprobación		FO-SIG-005
		22/02/21		
		Versión	01	Página 1 / 1

N°	Preguntas
P1	¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al servicio que brindamos?
P2	¿Cómo calificaría a los colaboradores destacados en sus instalaciones?
P3	¿Cuál es su opinión sobre la imagen y uniforme de nuestros colaboradores?
P4	¿Cómo percibe el plan de trabajo empleado en sus servicios?
P5	En caso de presentarse algún inconveniente, ¿Cómo considera el tiempo de respuesta de nuestros supervisores y coordinadores?
P6	¿Cómo percibe el trato que le brindan nuestros coordinadores y/o supervisores?
P7	¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la calidad de los materiales que utilizamos?
P8	¿Cuál es su opinión respecto al tiempo de abastecimiento de materiales?
P9	¿Cómo califica las máquinas empleadas en sus instalaciones?
P10	En caso de presentarse alguna inquietud en el servicio, ¿cuál es el tiempo de respuesta de nuestra área Comercial?
P11	¿Cuáles es el atributo que más valora en los servicios brindados por Alteliza?
P12	¿Recomendaría los servicios de Alteliza?