



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

**“IMPLEMENTACIÓN DE 5’S PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE DEL ÁREA DE OPERACIONES DE FINANCIERA CONFIANZA, TRUJILLO-2014”.**

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciada en Administración**

**Autoras:**

Br. Claudia Cecilia Guevara Quiroz

Br. Marcia Gabriela Jiménez Aliaga

**Asesor:**

Ms. Roger Hurtado Rojas

Trujillo – Perú

2015

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador de la tesis desarrollada por las bachilleres Claudia Cecilia Guevara Quiroz y Marcia Gabriela Jiménez Aliaga; denominada:

### “IMPLEMENTACIÓN DE 5’S PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE DEL ÁREA DE OPERACIONES DE FINANCIERA CONFIANZA, TRUJILLO-2014”.

---

Ms. Roger Hurtado Rojas  
**ASESOR**

---

Ms. María Eugenia Alfaro Sánchez  
**JURADO**  
PRESIDENTE

---

Ms. Julio César Arzani Bracamonte  
**JURADO**

---

Ms. Luigi Vatslav Cabos Villa  
**JURADO**

## DEDICATORIA

*A Dios que desde el cielo guía mis pasos y me da la fortaleza para continuar superándome y haberme dado salud para lograr mis objetivos.*

*A mis padres Víctor y Nancy:*

*Por su amor, paciencia y sacrificio en todos estos años, gracias a sus valores impartidos y su apoyo he logrado formarme en una profesional.*

*A mis profesores y en especial a mi asesor, por guiarme en la realización de esta tesis. Sin ellos, no hubiese sido posible el nivel alcanzado.*

*A FINANCIERA CONFIANZA, en especial a la Jefe de Gestión Humana Rossy Varas Velasquez, por sus conocimientos prestados durante la elaboración de esta investigación.*

**Claudia.**

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo especialmente a Dios, por haberme dado la vida, salud y permitirme el haber llegado a este momento tan importante de mi formación profesional.*

*A mis padres Yvonne y Manuel, quienes me han apoyado para poder llegar hasta ésta instancia de mis estudios, ya que siempre han estado presentes para apoyarme en todo momento.*

*A mis profesores quienes nunca desistieron al enseñarme, a ellos que continuaron depositando su esperanza en mí.*

**Marcia.**

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad Privada del Norte, por habernos aceptado ser parte de ella, por haber sido nuestro segundo hogar durante estos años y por permitir concretar nuestros estudios universitarios.

Así como también a todos los docentes que nos brindaron sus conocimientos y sus consejos para seguir adelante.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS</b> .....	<b>i</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>x</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiii</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Realidad problemática.....	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.3. Justificación.....	5
1.3.1. Teórica:.....	5
1.3.2. Metodológica.....	5
1.3.3. Práctica:.....	6
1.3.4. Académica:.....	6
1.4. Limitaciones.....	6
1.5. Objetivos.....	6
1.5.1. Objetivo General.....	6
1.5.2. Objetivos Específicos.....	6
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
2.1. Antecedentes.....	8
2.2. Bases Teóricas.....	14
2.2.1. Metodología 5'S.....	14
2.2.2. Atención al cliente.....	31
2.3. Definición de términos básicos.....	34
<b>CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS</b> .....	<b>37</b>
3.1. Formulación de la hipótesis.....	37
3.2. Operacionalización de variables.....	37
3.2.1. Variables:.....	37
<b>CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	<b>40</b>
4.1. Tipo de diseño de investigación.....	40

4.2.	Material de estudio.....	40
4.2.1.	<i>Unidad de estudio.....</i>	40
4.2.2.	<i>Población.....</i>	40
4.2.3.	<i>Muestra.....</i>	40
4.3.	Técnicas, procedimientos e instrumentos.....	41
4.3.1.	<i>Para recolectar datos.....</i>	41
4.3.2.	<i>Para analizar información.....</i>	41
<b>CAPÍTULO 5. DESARROLLO .....</b>		<b>43</b>
5.1.	Situación actual en el área de Operaciones de Financiera Confianza.....	43
5.1.1.	<i>Descripción General de la Empresa.....</i>	43
5.1.2.	<i>Rol empresarial.....</i>	44
5.1.3.	<i>Principales Productos y Servicios Financieros.....</i>	44
5.1.4.	<i>Misión.....</i>	48
5.1.5.	<i>Visión.....</i>	49
5.1.6.	<i>Objetivos estratégicos.....</i>	49
5.1.7.	<i>Valores.....</i>	49
5.1.8.	<i>Estructura orgánica.....</i>	50
5.1.9.	<i>Análisis FODA.....</i>	51
5.1.10.	<i>Procesos frecuentes en el área de operaciones.....</i>	53
5.2.	Implementación de las 5’S en el Área de operaciones de Financiera Confianza.....	56
5.2.1.	<i>Cronograma de implementación de la metodología 5’S.....</i>	56
5.2.2.	<i>Elaboración del Plan de Implementación de 5’S.....</i>	57
5.2.3.	<i>Lanzamiento del Programa.....</i>	57
5.2.4.	<i>Clasificación.....</i>	60
5.2.5.	<i>Orden.....</i>	64
5.2.6.	<i>Limpieza.....</i>	68
5.2.7.	<i>Estandarización.....</i>	72
5.2.8.	<i>Disciplina.....</i>	76
5.2.9.	<i>VSM Final.....</i>	83
5.3.	Aplicación de la metodología 5’S en los procesos del área de operaciones de Financiera Confianza.....	83
5.4.	Inversión para la implementación de la metodología de 5’S en el área de operaciones de la Financiera Confianza.....	95
<b>CAPÍTULO 6. RESULTADOS.....</b>		<b>97</b>
6.1.	Estandarización de procesos de trabajo del área de operaciones de la Financiera Confianza.....	97
6.2.	Ambiente de trabajo más agradable, limpio, productivo y eficiente en el área de Operaciones de Financiera Confianza.....	133
6.3.	Avance de la implementación de 5’S en la atención al cliente del área de Operaciones de la Financiera Confianza.....	137
6.4.	CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	142
6.4.1.	<i>Prueba de la Hipótesis: Nivel promedio de mejora de atención al cliente del área de operaciones.....</i>	145
<b>CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN .....</b>		<b>149</b>
7.1.	Discusión de Resultados.....	149

<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>152</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>153</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>154</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>157</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1.: Operacionalización de variables.....	38
Tabla 4.1: Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	41
Tabla 5.1: Fortalezas y debilidades de la Financiera Confianza.....	52
Tabla 5.2: Oportunidades y amenazas de la Financiera Confianza.....	53
Tabla 5.3: Resumen de tarjetas rojas.....	63
Tabla 5.4: Formato de tarjeta de mantenimiento.....	69
Tabla 5.5: Lista de chequeo de cinco puntos para organización.....	74
Tabla 5.6: Lista de chequeo de cinco puntos de orden para materiales.....	74
Tabla 5.7: Lista de chequeo de cinco puntos para limpieza.....	75
Tabla 5.8: Resultado de evaluación de las 3'S antes de la Implementación.....	77
Tabla 5.9: Resultado de evaluación para la primera S.....	78
Tabla 5.10: Resultado de evaluación de las 3'S después de la Implementación.....	79
Tabla 5.11: Herramientas de promoción 5'S.....	79
Tabla 5.12: Metodología de 5'S en el proceso de RETIRO.....	83
Tabla 5.13: Metodología de 5 'S en el proceso de RETIRO MAYOR A S/.3000.....	84
Tabla 5.14: Metodología de 5´S en el proceso de DEPÓSITO.....	86
Tabla 5.15: Metodología de 5´S en el proceso de DEPÓSITO MAYOR A S/. 30000.....	87
Tabla 5.16: Metodología de 5´S en el proceso de AMORTIZACIÓN.....	88
Tabla 5.17: Aplicando la metodología de 5´S en el proceso de AMORTIZACIÓN ADELANTO DE CUOTAS.....	90
Tabla 5.18: Metodología de 5´S en el proceso de GIROS.....	91
Tabla 5.19: Metodología de 5´S en el proceso de TRANSFERENCIA.....	92
Tabla 5.20: Metodología de 5´S en el proceso de CHEQUE DE GERENCIA.....	94
Tabla 5.21: Inversión de Metodología de las 5'S.....	95
Tabla 6.1: Tiempos del proceso de RETIRO.....	100
Tabla 6.2: Tiempos del proceso de RETIRO.....	100
Tabla 6.3: Tiempos del proceso de RETIRO MAYOR A S/. 3000.....	104
Tabla 6.4: Tiempos del proceso de RETIRO MAYOR A S/. 3000.....	104
Tabla 6.5: Tiempos del proceso de DEPÓSITO.....	108
Tabla 6.6: Tiempos del proceso de DEPÓSITO.....	108
Tabla 6.7: Tiempos del proceso de DEPÓSITO MAYOR A S/. 30000.....	112
Tabla 6.8: Tiempos del proceso de DEPÓSITO MAYOR A S/. 30000.....	112
Tabla 6.9: Tiempos del proceso de AMORTIZACIÓN.....	116
Tabla 6.10: Tiempos del proceso de AMORTIZACIÓN.....	116
Tabla 6.11: Tiempos del proceso de AMORTIZACIÓN ADELANTO DE CUOTAS.....	120

Tabla 6.12: Tiempos del proceso de AMORTIZACIÓN ADELANTO DE CUOTAS .....	120
Tabla 6.13: Tiempos del proceso de GIRO .....	124
Tabla 6.14: Tiempos del proceso de GIRO .....	124
Tabla 6.15: Tiempos del proceso de TRANSFERENCIA.....	128
Tabla 6.16: Tiempos del proceso de TRANSFERENCIA.....	128
Tabla 6.17: Tiempos del proceso de CHEQUE DE GERENCIA.....	132
Tabla 6.18: Tiempos del proceso de CHEQUE DE GERENCIA.....	132
Tabla 6.19: Encuesta de clima Laboral antes de la implementación 5’S.....	135
Tabla 6.20: Inspección de las 5’S.....	138
Tabla 6.21: Inspección Inicial del Área de operaciones antes de la implementación de las 5’S.....	139
Tabla 6.22: Inspección de las 5’S.....	140
Tabla 6.23: Inspección final del Área de operaciones después de la implementación de las 5’S.....	141
Tabla 6.24: Tabulación de Encuesta Pre – Test.....	143
Tabla 6.25: Tabulación de Encuesta Post – Test.....	144
Tabla 6.26: Contrastación de resultados de post y Pre – Test.....	146
Tabla 7.1: Comparación de Resultados (sistema de implementación de 5’S en el área de operaciones).....	149

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Proceso para seleccionar (Seiri).....	26
Figura 5.1: Directorio de la Financiera Confianza.....	50
Figura 5.2: Gerencia de marca de la Financiera Confianza.....	51
Figura 5.3: Procesos del área de operaciones.....	55
Figura 5.4: Proceso de aprendizaje bidireccional.....	59
Figura 5.5: Área de tarjetas rojas y material etiquetado.....	61
Figura 5.6: Tarjeta roja.....	62
Figura 5.7: Letrero 5’S.....	65
Figura 5.8: Vista superior del área de operaciones.....	66
Figura 5.9: Estantería del área de operaciones.....	67
Figura 5.10: Buzón de sugerencias.....	68
Figura 5.11: Formato de lista de chequeo de limpieza.....	70
Figura 5.12: Mapa 5’S.....	73
Figura 5.13: Calcomanía de 5’S.....	81
Figura 5.14: Póster 5’S.....	82
Figura 6.1: Antes de aplicar la metodología de 5’S en el proceso de RETIRO.....	98
Figura 6.2: Después de aplicar la metodología de 5’S en el proceso de RETIRO.....	99
Figura 6.3: Comparación del antes y después de la implementación de las 5’S en el proceso de RETIRO.....	101
Figura 6.4: Antes de aplicar la metodología de 5’S en el proceso de RETIRO MAYOR A S/. 3000.....	102
Figura 6.5: Después de aplicar la metodología de 5’S en el proceso de RETIRO MAYOR A S/. 3000.....	103
Figura 6.6: Comparación del antes y después de la implementación de las 5’S en el proceso de RETIRO MAYOR A S/. 3000.....	105
Figura 6.7: Antes de aplicar la metodología de 5’S en el proceso de DEPÓSITO.....	106
Figura 6.8: Después de aplicar la metodología de 5’S en el proceso de DEPÓSITO.....	107
Figura 6.9: Comparación del antes y después de la implementación de las 5’S en el proceso de DEPÓSITO.....	109
Figura 6.10: Antes de aplicar la metodología de 5’S en el proceso de DEPÓSITO MAYOR A S/. 30000.....	110
Figura 6.11: Después de aplicar la metodología de 5’S en el proceso de DEPÓSITO MAYOR A S/. 30000.....	111
Figura 6.12: Comparación del antes y después de la implementación de las 5’S en el proceso de DEPÓSITO MAYOR A S/. 30000.....	113
Figura 6.13: Antes de aplicar la metodología de 5’S en el proceso de AMORTIZACIÓN.....	114

Figura 6.14: Después de aplicar la metodología de 5'S en el proceso de AMORTIZACIÓN.....	115
Figura 6.15: Comparación del antes y después de la implementación de las 5'S en el proceso de AMORTIZACIÓN.....	117
Figura 6.16: Antes de aplicar la metodología de 5'S en el proceso de AMORTIZACIÓN ADELANTO DE CUOTAS.....	118
Figura 6.17: Después de aplicar la metodología de 5'S en el proceso de AMORTIZACIÓN ADELANTO DE CUOTAS.....	119
Figura 6.18: Comparación del antes y después de la implementación de las 5'S en el proceso de AMORTIZACIÓN ADELANTO DE CUOTAS.....	121
Figura 6.19: Antes de aplicar la metodología de 5'S en el proceso de GIROS.....	122
Figura 6.20: Después de aplicar la metodología de 5'S en el proceso de GIROS.....	123
Figura 6.21: Comparación del antes y después de la implementación de las 5'S en el proceso de GIRO.....	125
Figura 6.22: Antes de aplicar la metodología de 5'S en el proceso de TRANSFERENCIA.....	126
Figura 6.23: Después de aplicar la metodología de 5'S en el proceso de TRANSFERENCIA.....	127
Figura 6.24: Comparación del antes y después de la implementación de las 5'S en el proceso de TRANSFERENCIA.....	129
Figura 6.25: Antes de aplicar la metodología de 5'S en el proceso de CHEQUE DE GERENCIA.....	130
Figura 6.26: Después de aplicar la metodología de 5'S en el proceso de CHEQUE DE GERENCIA.....	131
Figura 6.27: Comparación del antes y después de la implementación de las 5'S en el proceso de CHEQUE DE GERENCIA.....	133
Figura 6.28: Ambiente Laboral de la empresa antes de la implementación de las 5'S.....	136
Figura 6.29: Ambiente Laboral de la empresa después de la implementación de las 5'S.....	137
Figura 6.30: Inspección antes de la implementación de las 5'S.....	139
Figura 6.31: Inspección después de la implementación de las 5'S.....	141
Figura 6.32: Zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.....	148

## RESUMEN

La Metodología 5'S nos permite mantener organizada, limpia, segura y sobre todo en disminuir horas hombre en el área de trabajo. La ejecución de esta metodología se realizó en el área de operaciones de Financiera Confianza S.A para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente, donde la presente investigación tuvo como fin demostrar que la Implementación de 5'S mejora la Atención al Cliente del Área de Operaciones de Financiera Confianza 2014 - Trujillo. El tipo de diseño fue pre experimental aplicando un pre test y post test. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta al personal del área de operaciones y a los clientes de Financiera Confianza.

Concluyendo que con la implementación de las 5'S se logró crear un ambiente de trabajo más agradable, limpio, productivo y eficiente en el área de Operaciones de Financiera Confianza, pasando de un nivel deficiente (59%) a un nivel bueno (90%). Asimismo el nivel promedio de atención al cliente en el área de operaciones con el sistema propuesto fue de 90%, siendo un incremento de 3.03 que representa al 31%. Por otro lado se rechazó  $H_0$  y  $H_1$  fue aceptada, por lo tanto se prueba la validez de la hipótesis con un nivel de error de 5% ( $\alpha = 0.05$ ), siendo la implementación de la metodología de 5'S propuesta una alternativa de solución para el problema de investigación.

**PALABRAS CLAVES:** Atención al cliente, Metodología 5'S, área de operaciones, calidad, servicio, ambiente de trabajo.

## ABSTRACT

Methodology 5's allows us to keep organized, clean, safe especially in reducing man hours work area. The implementation of this methodology was made in the area of operations of the Financial Trust SA to improve the quality of Customer Service, where this research was aimed to show that the implementation of 5'S improves the customer's area of operations Financial Trust 2014 - Trujillo. The type of pre experimental design was applying a pre test and post test. For data collection a staff survey operations area financial confidence was applied. Concluding that the implementation of the 5's are able to create a work environment more pleasant, clean, productive and efficient in the area of operations of the Financial Trust, from an evil level (59%) to solid (90%) . Moreover, the average level of customer service operations in the area of the proposed system was 90%, with an increase of 3.03 representing 31%. Moreover  $H_0$  was rejected and  $H_1$  was accepted, therefore test the validity of the hypothesis with an error level of 5% ( $\alpha = 0.05$ ), the implementation of the methodology 5'S proposed an alternative solution to the research problem.

**KEYWORDS:** Customer service, 5'S methodology, area of operations, quality, service, work environment.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

En el mundo actual, el modelo de gestión de las empresas, las obliga a optimizar las tareas que realizan en todo nivel, teniendo en cuenta factores importantes como lo son: el tiempo y los costos. Una de las formas en la que las empresas pierden competitividad y productividad es por hacer dos veces o más los mismos trabajos generados por falta de orden y limpieza en el lugar de trabajo, lo cual afecta directamente los procesos y la situación financiera de las organizaciones.

La 5'S es un método aplicado por empresas japonesas como Toyota, que se utiliza para mejorar, conservar el orden y limpieza en las organizaciones, aplicándose en diferentes países con notable éxito. El implantar la Filosofía 5'S tiene como objetivo principal la mejora de calidad en aspectos que resultan muy sencillos y prácticos de llevar a cabo con costos mínimos y que proporcionan ventajas muy palpables; la cual crea una nueva cultura y una nueva educación en la rutina de trabajo generando un ambiente limpio. (Arellano, 2012)

Como primer paso en este estudio se evalúa cual es la situación actual es decir orden y limpieza con la que se está trabajando hoy en día, tiempos que se emplea al necesitar información entre otras; cosas tan sencillas que regularmente pasamos por alto pero que pueden tener consecuencias graves y lo más importante un deficiente desarrollo de nuestro trabajo.

Así mismo, existen diversos métodos para aumentar la productividad de las empresas, pero por lo general estos métodos sugieren que se invierta en sistemas de alta tecnología para así obtener mejores resultados. Si bien es cierto los sistemas tecnológicos son de mucha ayuda, el precio de la inversión es elevado; por el contrario la metodología 5'S siendo de menor costo ha generado muy buenos resultados en las empresas que lo aplican.

Por otro lado el crecimiento empresarial se ha dado de manera vertiginosa, obligando a las empresas a centrar esfuerzos en canalizar dichos recursos en la mejor manera de gestión financiera que les es posible, ya que la sobre carga

laboral y empresarial ha hecho de lado la optimización de los recursos, lo que ha generado en algunas empresas, molestosas formas de duplicidad y triplicidad de procesos, cuellos de botella en la gestión entre las diversas áreas de trabajo, así como de desperdicios no solo materiales sino de recursos y de tiempo. Existen varias maneras de eliminar los desperdicios, una de estas formas es la metodología de las 5'S, la cual tiene como objetivo el mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo.

En el Perú, son muchas las empresas que han aplicado con muy buenos resultados la metodología de las 5'S, empresas de diferentes sectores económicos, se observa su aplicación en el sector minero como Pan American Silver SAC Mina Quiruvilca empresa canadiense quienes lo aplicaron desde hace 14 años aproximadamente, también se observa su aplicación en empresas industriales, y en cuanto a entidades bancarias que hayan aplicado la metodología 5'S tenemos por ejemplo al Banco de la Nación que empezó aplicarlo desde mediados del 2010, lo desarrollaron con el objetivo de mejorar las condiciones físicas del ambiente de trabajo (Infraestructura); los Indicadores de Infraestructura fueron interna y externa: Infraestructura externa del local: Limpieza externa del local (fachada, jardines, alrededores), Infraestructura interna del local (oficinas, pisos, ventanas, paredes, techos); Orden del local (distribución del mobiliario, escritorio, máquinas); Conservación del local (estado físico de las paredes, puertas y ventanas); Conservación del mobiliario (estado físico de los muebles/máquinas).

La Implementación de la Metodología de las 5'S se realiza a través de diferentes formas uno comúnmente utilizado es a través de concursos entre áreas, y se desarrolla en tres partes: 1) Validación de participaciones, 2) Evaluación preliminar y 3) Evaluación final.

La calidad del servicio en atención al cliente es un factor cualitativo dentro de la empresa por ello es necesario medirla para poder controlarla, y al no evaluarla puede generar pérdidas cuantiosas de dinero y genera aspectos negativos en los objetivos que se desean lograr. (Pérez, 2014)



No obstante, Peralta (2000), señala la imperiosa necesidad que tienen las instituciones financieras de entender que para obtener calidad en cuanto al servicio de atención al cliente, es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a estos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona. El servicio al cliente, hoy por hoy, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas; debe contemplar una estrategia más dinámica; mas ahora cuando así lo exige el contexto. Por ello, instituciones de servicio sobre todo, como las instituciones financieras, deben emprender estos retos, para elevar el nivel de su competitividad.

En la Libertad algunas empresas vienen aplicando esta metodología desde hace ya unos años atrás, en el sector bancario no se ha divulgado mucho su aplicación pero se estima que un buen porcentaje de las entidades financieras ha implementado o ha iniciado la implementación de la metodología.

Financiera Confianza S.A.A empezó a funcionar en la ciudad de Trujillo desde mayo del año 2013, es una empresa dedicada a prestar servicio financiero, integrante de la fundación BBVA y está posicionado en todo el Territorio Peruano. Es la nueva entidad financiera resultante de la fusión de Caja Nuestra Gente (nacida previa adquisición y fusión de Caja Rural NorPerú, Caja Rural del Sur y Edpyme Crear Tacna), y Financiera Confianza.

El Área de Operaciones de Financiera Confianza, tiene como objetivo, asegurar el eficiente, adecuado y oportuno soporte operativo a los productos y servicios brindados por la financiera a trabajadores, empresas privadas y en general a las personas naturales y jurídicas de acuerdo a normas internas y dispositivos legales vigentes; sin embargo atraviesa por ciertos inconvenientes en la organización, se observa problemas como: demora en los tiempos de atención al público y uso inadecuado de implementos de oficina, para hacer frente a estos inconvenientes se ha empezado a organizar las instalaciones, con la finalidad de hacer eficiente el tiempo en el que se realizan los trabajos; es decir realizar el mismo número de operaciones en menos tiempo, que por lo tanto le permitirá ser eficiente y reducir

el desperdicio de materiales como papel, impresiones erradas y tinta, así como mejorar el bienestar del personal, al brindarles un lugar digno de trabajo, pero a la fecha la gestión del área de operaciones no está siendo percibida de la mejor manera por parte de los clientes quienes muchas veces se quejan por los tiempos de espera antes de su atención por lo que el implementar esta metodología sería de mucha utilidad para mejorar la calidad del servicio.

Es lamentable pero las quejas de los clientes en su mayoría son a medio día en el transcurso de las 12:15 pm y las 2:45 pm, en los que la atención se hace muy lenta ya que es solo una persona la que atiende y en ocasiones no se puede abastecer para atender a todos los clientes, siendo uno de los principales motivos de su demora (85%), el tener que contar tanto los billetes como las monedas a mano, ya que no poseen con una maquina contadora de estos, a esto se suma el hecho de que no existe un supervisor directo durante ese horario por lo que muchas veces no hay quien proceda a dar autorizaciones, visto bueno sobre todo para cantidades fuertes de dinero; el no contar con personal a cargo que oriente al público en general sobre los principales servicios que brinda. (Financiera Confianza, 2015)

Por lo tanto el aplicar la metodología de las 5'S no solo reducirá tiempos y movimientos en las transacciones diarias, del área de operaciones sino contribuirá a la mejora en atención a los clientes.

## 1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la implementación de 5'S incide en la mejora de la atención al cliente en el Área de Operaciones de la Empresa Financiera Confianza?

### Problemas específicos:

1. ¿Cuál es la situación actual en el área de Operaciones de la empresa Financiera Confianza?
2. ¿Cómo se da la estandarización de procesos de trabajo en el área de operaciones de la Financiera Confianza?
3. ¿Cómo genera un ambiente de trabajo más agradable, limpio, productivo y eficiente en el área de Operaciones de Financiera Confianza?

4. ¿Cuál es la inversión para la implementación de la metodología de 5'S en el área de operaciones de Financiera Confianza?
5. ¿Cuál es el avance de la implementación de 5'S en la atención al cliente del área de Operaciones de Financiera Confianza?

### **1.3. Justificación**

#### **1.3.1. Teórica:**

El sistema 5'S es un conjunto de técnicas claras y básicas para dirigir a una organización al mejoramiento continuo, y a la eficacia en el mediano y largo plazo, obteniendo como resultado una calidad superior en los procesos y/o servicios de las empresas que lo implantan. Así mismo, se justifica prácticamente, porque la implementación de las 5'S permitirá mejorar el nivel de atención de los clientes de Financiera Confianza. Así mismo esta investigación pretende hacer evidente los factores que impiden elevar la eficiencia y eficacia de los procesos, reducirlos y/o eliminarlos. Así mismo los indicadores necesarios para evaluar, ajustar y regular las actividades involucradas en todo proceso en la atención del cliente. La metodología de 5'S es un concepto sencillo que permite orientar el trabajo a las siguientes metas: Mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de despilfarros producidos por el desorden, falta de aseo, fugas, contaminación, etc. Reducir pérdidas por falta de apego a los procesos, mejorar el tiempo de respuesta y disminuir costos.

Como también servirá para entender mejor la metodología.

#### **1.3.2. Metodológica**

Los instrumentos de recolección de datos ayudan a recoger la información de los clientes y los trabajadores de la Financiera Confianza para conocer cómo se está dando la atención al cliente, además dichos instrumentos servirán para futuros estudios sobre la metodología 5'S y la atención al cliente.

### **1.3.3. Practica:**

La presente investigación propone la metodología de mejora continua a base de la implementación de las 5'S aplicado a las organizaciones, empresas e instituciones públicas y privadas. Por ello, conlleva a mejorar la atención al cliente en Financiera Confianza mediante la implementación de la metodología 5S.

### **1.3.4. Académica:**

Servirá para optar el título de Licenciado en Administración, así como de orientación y referencia a futuras investigaciones.

## **1.4. Limitaciones**

Para esta investigación no hubo ninguna limitación o dificultad para la recolección de datos, ya que se logró obtener el permiso de la encargada del Área de Operaciones.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar de qué manera la implementación de 5'S mejora la atención al cliente en el área de Operaciones de la empresa Financiera Confianza 2014 - Trujillo.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual en el área de Operaciones de Financiera Confianza.
2. Evaluar la estandarización de procesos de trabajo del área de operaciones de Financiera Confianza.
3. Crear un ambiente de trabajo más agradable, limpio, productivo y eficiente en el área de Operaciones de Financiera Confianza.
4. Determinar la inversión para la implementación de la metodología de 5'S en el área de operaciones de Financiera Confianza.

5. Medir el avance de la implementación de 5´S en la atención al cliente del área de Operaciones de Financiera Confianza.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Juárez (2009), en su tesis: *Propuesta para Implementar Metodología 5’S en el departamento de cobros de la subdelegación Veracruz Norte IMSS*, de la Universidad de Veracruzana, para obtener el título de Maestría en Gestión de la Calidad, Facultad de Estadística e Informática, Xalapa – México. La investigación se hizo con el fin de lograr la mejora continua en el departamento de cobranza de la Subdelegación Veracruz Norte del Instituto Mexicano del Seguro Social, aplicando la metodología de las 5S’s en su entorno laboral. En los resultados obtenidos mediante el diagnóstico se observa que existe una carencia de elementos necesarios para el buen funcionamiento del departamento; sin embargo, se refleja un potencial de oportunidades que podrían ser la pauta para emprender acciones de mejora en el departamento las cuales serán la base para la implementación de la metodología 5’S. En la evaluación del diagnóstico se muestra la necesidad de establecer estrategias de calidad que optimicen el trabajo en las áreas, así como el uso de bitácoras y registros que garanticen el buen mantenimiento de la metodología. Por otra parte, aunque el personal realiza su trabajo de la mejor manera es preocupante que no estén debidamente capacitados, por lo que es necesario establecer un plan de capacitación ya que se dan reformas constantemente en la aplicación del procedimiento administrativo de ejecución.

Rosales (2013), en su tesis: *Implementación de la Metodología 5’S para Incrementar la productividad en Unidades Operativas Industriales*, para obtener el título de maestría en Administración en la Universidad Católica del Perú, Lima. El fin de la investigación fue la aplicación de la metodología 5’S es una unidad piloto de adiestramiento para reducir y eliminar las fuentes de riesgo y desperdicio de las estaciones de trabajo, utilizando el concepto de que todo lo que no agrega valor debe ser eliminado. Se concluyó que el método aplicado es útil e importante, para la mejora continua del sistema productivo en cualquier empresa industrial de servicios o manufactura. Así mismo la aplicación del método es útil e importante para la mejora continua y organización en cualquier tipo de empresa, es por ello

que se aplicara las 5’S en la empresa para poder reducir procesos o eliminar desperdicios.

Ramos (2009), en su investigación: *Propuesta de metodología para la implementación de 5’s en las áreas productivas de los productos Novasure, Mammosite y Adiana de la empresa Hologic Surgical Products*, para optar el título de Master en Administración de proyectos en la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) San José, Costa Rica. El fin de la investigación fue proponer una metodología para la implementación de 5S’s en las áreas productivas de la Empresa Hologic en un plazo no mayor de 3 meses. Se concluyó que puede traer grandes beneficios a la organización. No obstante, dichos beneficios no siempre son percibidos en el corto plazo, lo cual debe quedar claro a la Gerencia de la empresa e inclusive a los involucrados en el proyecto, con el fin de no perder credibilidad, lo cual también afecta todas las áreas del conocimiento del proyectos, no solo asociadas al grupo de procesos de planificación, sino también al de ejecución y seguimiento y control principalmente. Así mismo la comunicación debe ser lo más fluida y a tiempo posible en todas direcciones en la organización involucrada, con lo que cualquier problema podrá ser visualizado a tiempo y así evitar cualquier retraso que se pueda dar en el proyecto.

Viteri (2011), en su tesis: *“Implementación de la metodología de mejora 5’S en la línea de producción de cuadernos universitarios en una industria de artes gráfica”*, para obtener el título de Licenciado en Administración en Guayaquil – Ecuador. El fin de la investigación fue lograr alta eficiencia laboral y productiva, implementando la metodología de trabajo 5S en el área de cuaderno, específicamente en la Línea P896. Concluyendo que con la implementación de la metodología de trabajo 5’S en el área de cuadernos universitarios específicamente en la línea P896, se logró incrementar progresivamente la productividad y la eficiencia laboral de la misma gracias al buen trabajo y compromiso de los empleados, alcanzando niveles altos de ventas.

Gómez, Ayala y Rojas (2012), realizaron su estudio sobre: *“Implementación de la metodología 5s en el área de carpintería en la Universidad de San Buenaventura”*, para obtener el título profesional de Ingeniero en Medellín – Colombia. El fin de la

investigación fue implementar la metodología Japonesa 5S's en el taller de carpintería de la Universidad San Buenaventura Medellín, que permita garantizar el cumplimiento de las condiciones de orden, higiene y seguridad así como una óptima distribución del espacio físico, brindando un ambiente de calidad a quien haga uso de él. Concluyeron que las condiciones de orden, limpieza y seguridad del taller de ebanistería de la Universidad de San Buenaventura Seccional Medellín, mejoraron considerablemente, pues las estaciones de trabajo se ven despejadas sin objetos o residuos que obstaculicen el trabajo y se mantienen las herramientas de manera ordenada, evitando la pérdida y el excesivo transporte para la búsqueda de las mismas. La capacitación a los funcionarios y administradores de las áreas de trabajo, se constituye en la fase más importante de la implementación de la metodología, pues genera en los participantes las competencias y el compromiso adecuados para la ejecución. La implementación de las tarjetas rojas en la fase de clasificación, generan en los empleados y en los directivos, el deber de deshacerse de los residuos, herramientas o máquinas obsoletas, que obstruyen el flujo adecuado de los procedimientos, buscando las mejores opciones de reutilización, reciclaje o almacenaje.

Guaila y Barahona (2013), en su tesis: *"Mejoramiento de la productividad en la empresa Induacero CIA. Ltda en base al desarrollo e implementación de la metodología 5'S y VSM, herramientas del lean Manufacturing"*, para optar el título de Master en Administración en Riobamba – Ecuador. El fin de la investigación fue mejorar la productividad en la empresa Induacero CÍA. LTDA., en base al desarrollo e implementación de la metodología 5s y VSM, herramientas del "Lean Manufacturing". Se analizó la utilización máxima del volumen viendo factible la ampliación del área de máquinas herramientas y en ésta, realizar la implementación sistemática, estructurada, sustentable en el tiempo. Su ejecución llevó a cabo tareas de selección, orden, y limpieza, alcanzando mejoras que con la estandarización se mantuvo, convirtiéndose en un hábito estas tareas, logrando un desarrollo autónomo de los trabajadores llegando a obtener disciplina con una cultura organizacional técnica de sentido común. La implementación de esta metodología logró incrementar la eficiencia en un 15% en las actividades de producción en planta, un aprovechamiento del espacio físico de 91.7 m<sup>2</sup>, un incremento en las utilidades del 8.37%, generando beneficios sociales en los trabajadores, demostrando que el proyecto es factible tanto de forma técnica,



económica como social. Si conocemos que la productividad encamina a la empresa hacia el mejoramiento continuo, la aplicación de la presente investigación que contiene una adecuada metodología y propuestas le permitirán alcanzar calidad.

Guachisaca y Salazar (2009), en su estudio: *"Implementación de 5'S como una Metodología de mejora en una Empresa de Elaboración de Pinturas"*, para optar el título de Ingeniero Industrial en Guayaquil – Ecuador. El fin de la investigación fue implantar una metodología con el sistema 5S dentro de las dos áreas más críticas del proceso de elaboración de pinturas de base agua en la empresa en estudio con el fin de lograr un ambiente de trabajo productivo, seguro y confortable que permita elaborar productos y brindar servicios de capacidad y en el tiempo establecido por el cliente. Concluyeron que luego de la Implementación de la Metodología 5'S en las dos áreas más críticas del proceso productivo, la empresa logró alcanzar un ambiente laboral con mayor eficiencia, seguro y confortable, permitiendo así la elaboración de los productos con menor generación de desperdicios de los recursos y en el tiempo establecido por los clientes. Así mismo se identificó los tipos de desperdicios que presentaba el proceso productivo en la que se implementó esta metodología mediante una entrevista a los trabajadores involucrados en el proceso, priorizando aquellos que representaban mayor problema, es así como se decidió implementar la metodología de las 5'S en el área de producción debido a que en esta área se encontró un mayor tiempo de proceso, lo que hizo considerar como cuello de botella esta área y como una segunda aplicación sería en la bodega de material de empaque ya que es ésta la encargada de suministrar material a la operación de envasado y se ha detectado que la misma se ve afectada por los largos tiempos de espera generados en la entrega de materiales por parte de la bodega de material de empaque.

Acuña (2012), en su tesis: *"Incremento de la capacidad de producción de fabricación de estructuras de mototaxis aplicando metodologías de las 5S's"*, para optar el título de Licenciado en Administración, Lima – Perú. El fin de la investigación fue incrementar la capacidad de producción de fabricación de estructuras de mototaxis mediante el rediseño de la organización para el trabajo, los métodos del trabajo y puestos de producción. Se concluye que con la

implementación y desarrollo de las mejoras, se estima una reducción de 9.12 minutos del tiempo de ciclo (por procesos completo); lo que se traduce en un incremento de la productividad, medida en unidades fabricadas por mes, de 13.1%. Asimismo se verifica un incremento del 50% del aprovechamiento del espacio volumétrico, en la operación crítica Soldadura DIS principal. Asimismo, en el ámbito de calidad, se estima la reducción de mermas, reprocesos y productos defectuosos. En el ámbito de accidentes, se estima una reducción del 67% por concepto de manipuleos y de 55% por concepto de traslados. Adicionalmente se estima un incremento del 10.1% de la capacidad de producción anual, considerando un 3% de capacidad desperdiciada.

Torres (2014), en su investigación: "Propuesta de mejora de 5'S en el proceso de fabricación de pernos en una empresa metalmecánica", para optar el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima – Perú. El fin de la investigación fue mejorar el proceso de fabricación de pernos mediante una propuesta de mejora de 5'S. Concluyo que con las herramientas utilizadas se logra aumentar la productividad operativa del área piloto, se optimiza los recursos involucrados en la producción como son: maquinas, personal y métodos, por medio de la reducción de tiempos de cambio de productos, limpieza de diversos útiles y reduciendo las distancias que recorre el personal y los materiales. Así mismo, se comprobó la interacción entre las tres técnicas, el SMED, Poka Yoke, y las 5's y como logra la optimización del tiempo en la ejecución del Setup de las maquinas criticas del proceso; optimizando el tiempo disponible de producción de los equipos e incrementa la eficiencia.

Morán (2013), en su tesis: "*Implementación de la metodología de 5'S para mejorar la gestión operativa en la empresa de Cescorp S.A - Sucursal Trujillo*", para optar el título de Licenciado en Administración, Trujillo – Perú. El fin de la investigación fue determinar en qué medida la implementación del método de las 5'S mejora la Gestión Operativa en la empresa CESCORP S.A. Al comenzar la implementación se hace un diagnóstico inicial y así poder medir los indicadores al finalizar la implementación 5'S. En la primera S, para eliminar los objetos innecesarios, se puso la técnica de la colocación de tarjetas rojas, de los elementos de poco uso. Con la segunda S, se organizó dentro del área de trabajo los objetos innecesarios

para que sean fáciles de encontrar. En la tercera S, se realiza la limpieza en general del lugar de trabajo, esta S se la tiene que asociar a la inspección, ya que se trata de revisar todo como se encuentra, así facilitar el desplazamiento del personal en el área de trabajo. En la cuarta S, nos permite mantener los logros obtenidos con la aplicación de la tres primeros S, para cual se elabora estándares de limpieza y de inspección para realizar acciones de autocontrol permanente. La quinta S, disciplina nos sirve para convertir en hábito el empleo y la utilización de los métodos establecidos y estandarizados en el lugar de trabajo. Con la parte final del proyecto es necesario de evidenciar los resultados obtenidos con la implementación de la metodología, por la cual se realiza una comparación el antes y después mediante los indicadores.

Alvarado (2013), en su tesis: *"Implementación de la metodología de 5's para la gestión operativa en el área de soporte técnico de la empresa Busines Data Service S.A.C. – Trujillo"*, para optar el título de Licenciado en Administración, Trujillo – Perú. El fin de la investigación fue mejorar la Gestión Operativa en el área de soporte técnico de la empresa Busines Data Service SAC de Trujillo mediante la Implementación de la Metodología de 5'S. Se concluyó que el nivel de tiempos de satisfacción del usuario de soporte técnico en una medición de tiempo de servicio con una escala de LIKERT de 1 a 4 (100%) con el procedimiento actual 2.17 tiempo (43%), y con el sistema propuesto es de 1.43 tiempo (26%), habiendo un reducción de tiempo de respuesta del servicio 70 minutos (18%). Así mismo con la implementación de la metodología de las 5s, se logró disminuir el costo por horas hombre, por cada servicio se pagaba S/.6.78 y con la metodología propuesto es de S/. 4.48, obteniendo la diferencia de S/.2.30 y la empresa minimiza costo y así maximiza las utilidades. Por otro lado se pudo observar el ambiente laboral actual, se encuentra al 76%, con la implantación de la 5s se obtuvo un 89%, sobre una escala de Likert 1 a 4 (100) puntos teniendo la diferencia de impacto del ambiente laboral un 13%.

## 2.2. Bases Teóricas

### 2.2.1. Metodología 5’S

#### 2.2.1.1. Visión General de la Metodología 5’S

Hace aproximadamente diez años, los mercados de las naciones industrializadas sufrieron un cambio. Los consumidores alcanzaron cierto grado de satisfacción respecto a las características fundamentales de los productos y empezaron a interesarse más por características distintivas (“personalizadas”). (Guerrero, C. y Salazar, M., 2009), *lo cual hoy en día las empresas financieras optan por nuevas metodologías, aprovechando todo lo que está a la vanguardia y tan solo así se va a mejorar la atención al cliente del área de operaciones.*

Esta evolución de la demanda, cambió los mercados que anteriormente habían sido “mercados de vendedores” (orientados hacia fabricantes preferentes), a “mercados de compradores” (orientación a preferencia de consumidores). Esta misma tendencia se manifiesta en el área de los aprovisionamientos donde el énfasis en el suministro de artículos pasa a ponerse en el suministro de servicios. (Guerrero, C. y Salazar, M., 2009), *la cadena de suministro integra la demanda tanto dentro como fuera en una empresa financiera. Además se trata de una función de integración que las funciones y los procesos del negocio para convertirlo en un modelo de negocio coherente y de alto rendimiento.*

Según Euskalit (2008), citado por Guerrero (2009), señala que el concepto de 5S’s surge de la necesidad de afrontar los cambios y apoyar la correspondiente reestructuración corporativa. Su desarrollo ha tenido lugar a través de campañas emprendidas en diversas empresas progresivas en años recientes.

En Japón los conceptos de la metodología 5S’s han llegado a ser tan familiares que es difícil encontrar una fábrica u oficina que no

haya asumido al menos algunas de sus ideas. Desafortunadamente, muchas empresas japonesas hacen poco, más que algunas acciones superficiales. Pocas de ellas han usado realmente las 5S's para crear los fundamentos de la supervivencia corporativa. (Euskalit, 2008), *las empresas financieras no usan realmente la metodología 5S's, debido a que no le dan mucha importancia y para mejorar la atención al cliente se debe implementar dicha metodología.*

La denominación de Cinco "S" (5S) proviene de los cinco términos japoneses: seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke, utilizados para designar las fases de organización, orden, limpieza, estandarización y disciplina. Todos los no japoneses practicamos las cinco "S" en nuestra vida personal y en numerosas oportunidades no lo notamos. Practicamos el Seiri y Seiton cuando mantenemos en lugares apropiados e identificados los elementos como herramientas, extintores, basura, toallas, libretas, reglas, llaves, etc.

Cuando nuestro entorno de trabajo está desorganizado y sin limpieza perderemos la eficiencia y la moral en el trabajo se reduce. (Euskalit, 2008), *en este caso todas las empresas, en especial las empresas financieras deben de tener organizado, limpio y ordenado toda el área de operaciones para lograr una buena eficiencia y una excelente atención al cliente.*

Son poco frecuentes las fábricas, talleres y oficinas que aplican en forma estandarizada las cinco "S" en igual forma como mantenemos nuestras cosas personales en forma diaria. Esto no debería ser así, ya que en el trabajo diario las rutinas de mantener el orden y la organización sirven para mejorar la eficiencia en nuestro trabajo y la calidad de vida en aquel lugar donde pasamos más de la mitad de nuestra vida. (Lefcovich, M., 2008), *una buena organización conlleva a mejorar la eficiencia en toda empresa, de igual manera si se aplica en forma estandarizada la metodología de las 5's ayudará a tener una mejor calidad de vida.*

Es por esto que cobra importancia la aplicación de la metodología de las 5'S. No se trata de una moda, un nuevo modelo de dirección o un proceso de implantación de algo japonés que "dada tiene que ver con nuestra cultura latina". Simplemente, es un principio básico de mejorar nuestra vida y hacer de nuestro sitio de trabajo un lugar donde valga la pena vivir plenamente. Y si con todo esto, además, obtenemos mejorar nuestra productividad y la de nuestra empresa. (Rojas, D., 2006), *con la implementación de las 5's en el área de operaciones de una empresa financiera hará que el cliente se sienta cómodo con el lugar y así mejorar día a día la productividad personal y empresarial. Así mismo, mejorar la gestión visual de la organización.*

La aplicación de los cinco pilares debe servir de base para la reflexión constante (hansei) y la mejora continua (kaizen). Las Cinco "S" son consideradas, por las empresas de clase mundial, como la base para la aplicación del Just in Time, el Mantenimiento Productivo Total, la Gestión de Calidad Total y la excelencia. (Rojas, D., 2006), *se puede decir que las 5's van de la mano con la Gestión de Calidad en una empresa financiera y también sirven como base principal para diferentes aplicaciones en las organizaciones.*

#### **2.2.1.2. Las 5'S**

5'S son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las fases que componen la metodología, la cual busca crear un entorno de trabajo nítido que garantice la rapidez y eficiencia en las operaciones de cada área de la empresa (Introducción a la Metodología de las 5'S, 2002), *la cual es aplicable también en una empresa financiera, pues uno de sus objetivos es lograr ahorro de costos en sus actividades, y asimismo reducción de tiempos en todas sus operaciones, todo en vías de mejorar el servicio hacia sus clientes.*

Según Tinokit, H. (2001), citado por Rodríguez, M. (2009), señala que en cuanto a las famosas "Cinco S", éstas tienen por objetivo implantar tanto el orden, como la limpieza y la disciplina en el lugar de trabajo (gemba) de manera tal de hacer factible la gerencia visual, y contribuyendo tanto a la eliminación de desperdicios, como al mejoramiento en las labores de mantenimiento de equipos y a la disminución en los niveles de accidentes. Otra contribución muy importante es la de ampliar los espacios físicos. *También ayudará a reducir las causas potenciales de accidentes y aumentar la conciencia de cuidado y conservación de los equipos y demás recursos de la Financiera Confianza.*

El concepto de las 5'S no debería resultar nada nuevo para ninguna empresa, pero desafortunadamente sí lo es. El movimiento de las 5'S es una concepción ligada a la orientación hacia la calidad total que se originó en el Japón bajo la orientación de Deming hace más de cuarenta años y que está incluida dentro de lo que se conoce como mejoramiento continuo o gemba kaizen. (Cardoza, J., 2010), *lo cual toda empresa financiera debe implementarla, ya que es lo primordial mejorar el ambiente de trabajo.*

Según Dorbessan, J. (2000), citado por Barahona, B. (2013), señala que se define a las 5S's como un estado ideal en el que:

- Los materiales y útiles innecesarios se han eliminado
- Todo se encuentra ordenado e identificado
- Se han eliminado las fuentes de suciedad
- Existe un control visual mediante el cual saltan a la vista las desviaciones o fallos
- Todo lo anterior se mantiene y mejora continuamente

Así mismo, Gutiérrez, H. (2005: 280 – 283), señala que las 5S's es una metodología que permite organizar un lugar de trabajo, mantenerlo funcional, limpio y en condiciones estandarizadas y a la disciplina necesaria para hacer un buen trabajo. El enfoque

primordial de esta metodología desarrollada en Japón es que para que haya la calidad se requiere antes de todo orden, limpieza y disciplina. Con esto se pretende atender problemáticas, en las oficinas, espacios de trabajo e incluso en la vida diaria, donde es relativamente frecuente que las personas no encuentren lo que buscan, exista desorden, urgencias para encontrar piezas o documentos, materiales en los lugares que no les corresponde, abundancia de cosas innecesarias y espacios sucios. Obviamente, bajo estas condiciones la productividad del trabajo disminuye y los procesos se vuelven más lentos y burocráticos. *Esta metodología permitirá que los materiales de escritorio de la empresa financiera estén en sus respectivos lugares que les corresponden para evitar problemas en la plataforma, como también prevenir el desorden.*

### **2.2.1.3. Beneficios de las 5'S**

Según Sacristán, F. (2005), citado por Morán, J. (2013), señala que las 5'S permanecen como fórmula básica y la Organización y el Orden son aún el fundamento para lograr cero defectos, reducciones de costes, mejoras de seguridad, y cero accidentes. Por lo tanto tiene los siguientes beneficios:

#### **Beneficio 1:**

La tendencia a la diversificación en los productos se acelera cada día que pasa. Las empresas que continúan practicando la producción en grandes lotes serán incapaces de adaptarse a esta tendencia. Para permanecer competitivas, deberán reducir a cerca de cero o cero el tiempo extra invertido en el reutilaje y otras operaciones de preparación de máquinas, incrementar la frecuencia de los cambios de útiles, y ser más flexibles ante la diversificación de productos.



### **Beneficio 2:**

Cero defectos aportan calidad más elevada. Los defectos son el resultado de muchas causas, incluyendo el ensamble de piezas erróneas y el empleo de plantillas equivocadas. La Organización y el Orden evitan esta clase de errores. Además mantener limpio el equipo de producción reduce los errores de operación y facilita un re utilillaje más rápido.

### **Beneficio 3:**

Cero despilfarro reduce los costes. Las fábricas y oficinas son almacenes virtuales de despilfarro. En Japón, un eslogan televisivo señala que las personas que gastan mucho tiempo hablando por teléfono o trasladando de aquí a allá muchos papeles no pueden conseguir hacer mucho trabajo. Los que invierten mucho tiempo en el teléfono fallan en implementar la Organización y el Orden para acortar sus conversaciones telefónicas. Las personas abrumadas por montañas de papeles fallan también en lo mismo, por no archivar o descartar los papeles innecesarios. Las largas charlas telefónicas y los armarios repletos de documentos son dos formas de despilfarro, y demasiado despilfarro puede impedir que hagamos un trabajo productivo.

### **Beneficio 4:**

Cero retrasos conducen a entregas fiables. Las personas que trasladan demasiadas cosas mezclan las útiles con las inútiles. Remover papeles inútiles para encontrar lo que es importante es un despilfarro. Claramente, estas personas no han introducido la Organización y el Orden en sus mentes. El mismo concepto se aplica a la fábrica. Las fábricas que no intentan o no tienen éxito en la implantación de las 5S's tienden a producir defectos hagan lo que hagan para impedirlo. Los plazos comprometidos pasan velozmente mientras que todos están muy atareados rehaciendo productos defectuosos. Es difícil cumplir plazos de entrega a la

vista de problemas tales como los despilfarros en movimientos y demasiados errores y defectos.

#### **Beneficio 5:**

Cero accidentes promueven la seguridad. Son de esperar accidentes cuando se dejan cosas entorpeciendo las rutas de paso, cuando en las áreas de almacenaje se colocan elevadas pilas de artículos, o cuando el equipo está cubierto de suciedad, rebabas o aceite. Otros sucesos frecuentes en fábricas que no implantan las 5S’s o lo hacen deficientemente incluyen las confusiones debidas a puntos de almacenaje no señalizados, colisiones cuando las carretillas elevadoras doblan una esquina sin avisar, accidentes en manos o brazos cuando los operarios intentan reparar algo en equipo parado sin desconectar primero la corriente eléctrica, accidentes cuando se derrumban súbitamente elevadas columnas de materiales apilados, daños en la cabeza cuando los operarios de grúas elevadoras se han olvidado de ponerse el casco, y daños en manos y brazos cuando los operarios de prensas olvidan pulsar el interruptor de seguridad antes de manejar la prensa. La “seguridad lo primero” es un buen concepto (una vez en práctica las 5S’s).

#### **Beneficio 6:**

Cero averías significan mejor mantenimiento. El equipo debe limpiarse, lavarse y pulirse rutinariamente. Debe evaluarse su condición como parte del orden diario regular. Cuando las tareas de mantenimiento diario se integran en las tareas diarias de limpieza, el equipo estará generalmente apto para uso, mejorando el nivel de “disponibilidad”.

#### **Beneficio 7:**

Cero quejas significan mayor confianza. Las fábricas que practican las 5’S están virtualmente libres de defectos y retrasos.

Esto significa que están también libres de quejas de los clientes sobre la calidad de los productos.

### **Beneficio 8:**

Cero números rojos significan crecimiento corporativo. Las empresas no pueden crecer sin la confianza de sus clientes. Las 5S's facilitan una base sólida y fuerte sobre la que crear actividades de mejora y negocios con éxito.

*Todos los beneficios mencionados anteriormente, son muy necesarios para que la estrategia de la 5's fomente la creación de un ambiente laboral agradable en la empresa financiera, en el cual todos los niveles estructurales de la organización se involucren y se comporten con las actividades de mejora, haciéndose énfasis especialmente en el trabajo de equipo, la comunicación, mejoras de seguridad y reducciones de costes. Por otro lado, los beneficios crean impresiones positivas en los clientes y aumenta la eficiencia en la organización.*

Así mismo las 5'S aportan también otros beneficios como:

- La implantación de las 5'S se basa en el trabajo en equipo. Permite involucrar a los trabajadores en el proceso de mejora desde su conocimiento del puesto de trabajo. Los trabajadores se comprometen. Se valoran sus aportaciones y conocimiento. La mejora continua se hace una tarea de todos.
- Manteniendo y mejorando asiduamente el nivel de 5'S conseguimos una MAYOR PRODUCTIVIDAD que se traduce en:
  - Menos productos defectuosos.
  - Menos averías.
  - Menor nivel de existencias o inventarios.
  - Menos accidentes.
  - Menos movimientos y traslados inútiles.
  - Menor tiempo para el cambio.

- Mediante la Organización, el Orden y la Limpieza logramos un MEJOR LUGAR DE TRABAJO para todos, puesto que conseguimos:
  - Más espacio.
  - Orgullo del lugar en el que se trabaja.
  - Mejor imagen ante nuestros clientes.
  - Mayor cooperación y trabajo en equipo.
  - Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas.
  - Mayor conocimiento del puesto.
  
- Hace posible el cambio de herramientas más rápidos, o bien, tiempos de preparación más reducidos debido al buen estado de las herramientas y equipos, el mejor ordenamiento de los elementos e instrumentos, y consecuentemente el menor tiempo de búsqueda (o mejor dicho "cero tiempo") con todo lo que ello implica a la hora de aumentar las posibilidades de producir mayor variedad de partes y productos.
- Permite una mejor inspección de las herramientas, equipos e instalaciones.
- Mejora el control de los insumos, productos en proceso y productos terminados.
- Evita la pérdida, extravío, obsolescencia, destrucción y hurto de materiales, mercancías y herramientas.
- Incrementa el espacio disponible.
- Sirve a la mejora de la prevención en todos y cada uno de sus aspectos.
- Mejora tanto el layout como la ergonomía, incrementando en gran forma los niveles de productividad.
- Reduce, previene y elimina los excesos de stock.
- Facilita el movimiento interno de materiales, insumos y productos terminados.
- Facilita un más rápido control de los niveles de stock y sus faltantes o excesos.

Las 5'S son un buen comienzo hacia la calidad total y no le hacen mal a nadie, está en cada uno aplicarlas y empezar a ver sus beneficios. Además la aplicación de las 5'S también ofrece beneficios en lo que se refiere al personal, como:

- Hacer más grato el lugar o espacio de trabajo.
- Lograr mayor satisfacción en el trabajo.
- Erradicar obstáculos y frustraciones.
- Mejorar las comunicaciones.
- Hacer menos riesgosa su estadía en la planta o lugar de trabajo.
- Volver más sanos y confortables los espacios.
- Crear las bases para una mayor motivación.
- Sentirse respetado por la empresa y sus directivos.

#### **2.2.1.4. Materiales de apoyo para la implementación de las 5'S**

##### **a. El documento divulgativo y el cartel.**

Su intención no es otra que mostrarle esta metodología y animarle a implantarla en su empresa con el objetivo final de mejorar la calidad, la productividad y la competitividad de su organización. (Euskalit, 2008).

##### **b. El video**

Tiene como objetivo despertar el interés del espectador por implantar la metodología de las 5'S en su lugar de trabajo. (Euskalit, 2008).

##### **c. Posters de las 5'S**

En el proceso de implantación de las 5'S, la promoción juega un papel sumamente importante para mantener vivo el espíritu de este programa. La temática tratada son los 5 conceptos básicos (Organización, Clasificación, Limpieza, Bienestar Personal y Disciplina), manejados a través caricaturas. (Vélez, 2012).

#### **d. Formatos de evaluación**

Para facilitar el seguimiento en la aplicación de las 5'S será requerido llevar a cabo evaluaciones periódicas de aplicación en las distintas áreas, siguiendo un método estandarizado. (Vélez, 2012).

#### **e. Formatos de estandarización**

Con el propósito de estandarizar la aplicación de las 5'S en cada lugar de trabajo será necesario desarrollar estándares visuales que describan cómo debe lucir un determinado sitio, así como las actividades requeridas para su mantenimiento. (Vélez, 2012).

### **2.2.1.5. Descripción de la metodología 5'S**

Según Dorbessan, J. (2000), señala que las 5'S son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las cinco fases que componen la metodología:

- SEIRI
- SEITON
- SEISO
- SEIKETSU
- SHITSUKE

#### **a. Clasificar (Seiri).**

Según Gutiérrez, A. (2011), señala que es la eliminación del lugar de trabajo todo lo que no sirve a ningún proceso productivo que esté en marcha. La correcta aplicación de este punto permite la reducción de los problemas y las interferencias en el flujo de trabajo, la calidad de los productos facilitando un mayor aumento de la productividad. Se basa sobre la estrategia de la "Tarjeta roja", que consiste en identificar los objetos que no se utilizan en el trabajo. Permite la evaluación de su uso efectivo y aprender de una manera apropiada su tratamiento en el proceso. *En una empresa*

*financiera es necesario tener bien organizado el lugar donde se trabaja, así mismo usar tarjetas de colores que permite marcar o denunciar que en el sitio de trabajo existe algo innecesario y que se debe tomar una acción correctiva para así mejorar la atención al cliente.*

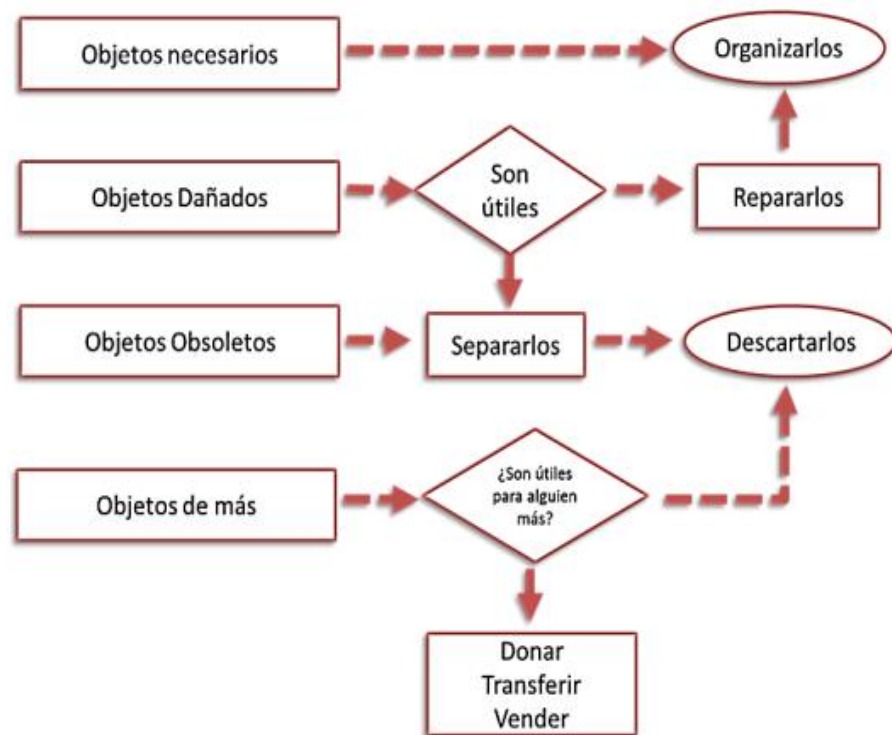
**Normas para Seiri.** De acuerdo con Equipo Azul PDI, representa tarjetas de los siguientes colores para llevar un control visual de las cosas que entorpecen el flujo de producción.

- *Tarjetas de color rojo.* Para destacar objetos que no pertenecen al área y deben colorarse lejos del lugar de trabajo o para marcar todo aquello que debe desecharse.
- *Tarjetas de color azul.* Pueden destacar elementos que pertenecen al trabajo realizado, que reducen el espacio en el lugar de trabajo y se debe buscar un sitio mejor para colocarlo.
- *Tarjetas de colores intensos.* Para facilitar su identificación, pueden ser de colores fluorescentes, su color ayuda a identificarlos rápidamente aun estando a distancias alejadas.
- Usar tarjetas de colores permite marcar o denunciar que en el sitio de trabajo existe algo innecesario y que se debe tomar una acción correctiva.

**Control e informe final.** Es necesario llenar el formato de evaluación Seiri para tener un mejor control de los datos arrojados por la inspección hecha.

Se debe almacenar un registro y respaldo de la evolución del proceso de implementación a realizar que permita tomar decisiones en base a los datos que se vayan generando.

Figura 2.1. Proceso para seleccionar (Seiri)



Fuente: [http://equipoazulpdi.mex.tl/57509\\_Seiri.html](http://equipoazulpdi.mex.tl/57509_Seiri.html)

#### b. Ordenar (Seiton).

Organizar los elementos clasificados como necesarios, de manera que se puedan encontrar con facilidad. Para esto se ha de definir el lugar de ubicación de estos elementos necesarios e identificarlos para facilitar la búsqueda y el retorno a su posición. La actitud que más se opone a los que representa Seiton, es la de “ya lo ordenaré mañana”, que acostumbraba a convertirse en “dejar cualquier cosa en cualquier sitio”. La implantación del Seiton se comporta:

- Marcar los límites de las áreas de trabajo, almacenaje y zonas de paso.
- Disponer de un lugar adecuado (EQUIPO azul PDI).

*Todos elementos que son necesarios, se deben ordenar de manera adecuada, de tal manera ayude a ser más fácil la búsqueda de dichos elementos y ende ahorrar el tiempo.*



**c. Limpieza (Seiso).**

El objetivo fundamental de Seiso es convertir la estación de trabajo en un lugar limpio en el que todos puedan trabajar a gusto. El siguiente objetivo es que todo esté mantenido en condiciones óptimas, de modo que cuando alguien necesite utilizar algo esté listo para su uso. Es por esto que las empresas deben enraizar la limpieza en los hábitos diarios de trabajo (Pienso en Lean, 2011). *Esta fase de las 5'S, los materiales de escritorio deben estar limpios y en perfectas condiciones para ser utilizadas.*

**d. Estandarizar (Seiketsu).**

Según Duarte, C. (2009), en su página de análisis de kaizen define la cuarta S de la siguiente forma; es la metodología que nos permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras "S". Si no existe un proceso para conservar los logros, es posible que el lugar de trabajo nuevamente llegue a tener elementos innecesarios y se pierda la limpieza alcanzada con nuestras acciones.

Estandarizar es lograr que los procedimientos, prácticas y actividades se ejecuten consistentemente y de manera regular para asegurar que la selección, la organización y la limpieza se mantengan en las áreas de trabajo. *Con esta cuarta "S" vamos a establecer normas para las primeras de 3's, se debe decidir lo que hay que hacer con regularidad y que hay que mantener e incorporar las listas de comprobación en los requisitos de trabajo estándar.*

- **Proceso.** Integrar las actividades de 5'S en el trabajo regular, evaluar los resultados.

En esta etapa se recomienda elaborar también un manual de estandarización para que se mantengan las 5'S y exista continuidad en aspectos como:

- Estandarización de colores.
- Colores y tipos de líneas.
- Codificación de artículos, espacios, anaqueles, etcétera.
- Guías de ubicaciones.
- Etiquetas.
- Estándares para la organización.
- Estándares para la limpieza.
- Reglamento.

**e. Disciplina (Shitsuke).**

Seguimiento es convertir en un hábito las actividades de las 5'S, manteniendo correctamente los procesos generados a través del compromiso de todos.

En esta etapa se recomienda:

- Hacer campañas de promoción a lo que se ha ganado.
- Organizar visitas a las instalaciones.
- Proporcionar capacitación continua.
- Hacer campañas de difusión.
- Realizar juntas de seguimiento.
- Realizar presentaciones de proyectos (Duarte, 2009).

*El presente trabajo está destinado a hacer conocer un proceso disciplinario que asegure el tratamiento justo y equitativo tanto de la persona común como del personal que la labora en Financiera Confianza, que asegure mantener un clima de trabajo armónico donde se comprometan en asegurar el bienestar de las partes.*

### **2.2.1.6. Importancia de la metodología 5'S**

Una vez implementado, el proceso de las 5'S crea impresiones positivas en los clientes, aumenta la eficiencia en la organización y los trabajadores se sienten mejor en el lugar donde trabajan.

Genera menores desperdicios, mejor calidad de productos y mayor rentabilidad haciéndola más competitiva en el mercado (Morán, A., 2013)

La metodología de las 5'S es un concepto sencillo que a menudo las personas no le dan la suficiente importancia, sin embargo, una empresa limpia y segura permite orientar la empresa y los talleres de trabajo hacia las siguientes metas:

- Dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de despilfarros producidos por el desorden, falta de aseo, fugas, contaminación, etc.
- Buscar la reducción de pérdidas por la calidad, tiempo de respuesta y costos con la intervención del personal en el cuidado del sitio de trabajo, e incremento de la moral por el trabajo.
- Facilitar y crear las condiciones para aumentar la vida útil de los equipos, gracias a la inspección permanente por parte de la persona quien opera la maquinaria.
- Mejorar la estandarización y la disciplina en el cumplimiento de los estándares al tener el personal la posibilidad de participar en la elaboración de procedimientos de limpieza.
- Hacer uso de elementos de control visual como tarjetas y tableros para mantener ordenados todos los elementos y herramientas que intervienen en el proceso productivo.
- Conservar el sitio de trabajo mediante controles periódicos sobre las acciones de mantenimiento de las mejoras alcanzadas con la aplicación de las 5'S.
- Implantar cualquier tipo de programa de mejora continua de producción justo a tiempo, control total de calidad y mantenimiento productivo total.
- Reducir las causas potenciales de accidentes y se aumenta la conciencia de cuidado y conservación de los equipos y demás recursos de la empresa.

Una empresa que practica constantemente las 5'S tiene:

- Alta productividad.
- Alta calidad.
- Bajos costos.
- Exactitud en entregas.
- Seguridad para sus trabajadores.
- Alta moral.
- Crea ambientes de trabajo limpios, higiénicos, agradables y seguros.
- Mejora sustancialmente el estado de ánimo, la moral y la motivación de los empleados.
- Elimina las diversas clases de desperdicio, desorden y libera espacio.
- Mejora la eficiencia en el trabajo y reduce los costos de operación.
- Reduce el movimiento innecesario, como caminar.
- Ayuda a los empleados a adquirir autodisciplina y a asumir un interés real en kaizen.
- Hace visibles los problemas de calidad.
- Logra que el lugar de trabajo esté limpio y bien organizado.
- La operación de la planta y oficina es fácil y segura.
- Los resultados son visibles en todo, dentro y fuera de la empresa.
- Resultados visibles aumentando la generación de más y nuevas ideas.
- Las personas se hacen naturalmente disciplinadas.
- La gente se siente orgullosa de que su lugar de trabajo esté limpio y organizado.
- Genera una buena imagen de la compañía.

#### **2.2.1.7. Indicadores de la metodología 5'S**

Se mencionan los siguientes indicadores:

- **Frecuencia de análisis de innecesarios:** Estando en el puesto de trabajo para implantar la 5’S, se observarán e identificarán los elementos innecesarios, los cuales son los elementos que no aportan en la empresa, por ello se deben eliminar.
- **Frecuencia de análisis de secuencia de actividades en los procesos:** Son una secuencia de actividades que tienen la finalidad de lograr algún resultado, generalmente crear un valor agregado para el cliente. En la financiera confianza se analizan la secuencia de las actividades en los procesos de servicios como retiro, depósito, etc.
- **Porcentaje de eliminación de vicios en los procesos:** Es el tiempo en que un proceso no está activo, o no está produciendo nada, ya sea por mantenimiento o falla, se le cataloga de diferentes formas y según la empresa, se aplican diferentes criterios para contabilizarlo, y se tiene un mínimo de porcentaje del tiempo total de producción considerado como tiempo muerto.
- **Frecuencia de actualización de los procesos documentados:** Se refiere a actualización de los procesos de la empresa, donde deben contar con una metodología para su fácil actualización y aplicación.
- **Frecuencia de inspección de 5’S:** Sirven para confirmar que el sistema de calidad funciona según lo previsto.

## 2.2.2. Atención al cliente

### 2.2.2.1. El Servicio de Atención al Cliente

Servicio al cliente es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos un nivel de satisfacción. Se trata de “un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la

forma de atender a los clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos de diversas áreas de nuestra propia empresa. (Servicio de atención al cliente, 2014)

Sin lugar a dudas, el éxito de una empresa dependerá fundamentalmente que aquellas demandas de sus clientes sean satisfechas, porque estos son los protagonistas fundamentales, el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. (Definición de Atención al Cliente, 2007)

El buen Servicio de Atención al Cliente se verá reflejado a través de los colaboradores, ya que al aplicar la herramienta de las 5'S estos trabajaran en un mejor ambiente laboral, ordenado y limpio.

Es orientar la empresa al cliente como objetivo integral y prioritario dirigido a obtener su satisfacción y permanecer en el mercado. Actualmente la clave para prestar un servicio excelente al cliente está en entender que el éxito no viene dado sólo por el producto, sino por el servicio que dicho producto lleva consigo. (Aguilar, 2010).

La atención al cliente no solo es considerada como una herramienta estratégica de marketing, sino es considerada también para establecer un sistema de mejora continua en la empresa.

La atención al cliente está constituida por todas las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes. (Aguilar, 2010).

*Al lograr dar una buena Atención al Cliente disminuirá el tiempo en la demora de las operaciones y de esta manera se obtendrá la satisfacción del cliente.*

#### **2.2.2.2. Objetivo de Servicio de Atención al Cliente**

El servicio al cliente forma parte de la mercadotecnia intangible, ya que este no se siente al simple tacto, pero bien, se llega a

apreciar; tiene como objetivo, según menciona Kleyman (2009) el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido hacia nuestra marca. Así mismo, concierne al constante mejoramiento en el servicio al cliente, debido a que la cultura en las organizaciones se ha ido modernizando conforme lo requiere el entorno, al pasar de poner en primer plano las necesidades del cliente que las necesidades de la propia empresa. (Kleyman, 2009)

*Financiera Confianza podrá cumplir sus objetivos de Servicio de Atención al Cliente al aplicar las 5'S ya que esta metodología mejorara la satisfacción de sus clientes, dando respuestas inmediatas a sus solicitudes, reduciendo o eliminando procesos que están demás durante toda la operación.*

### **2.2.2.3. Dimensiones de la atención al cliente**

- **Percepción.**  
Es el primer conocimiento de una cosa por medio de las impresiones que comunican los sentidos. Asimismo, se refiere a lo que el cliente visualiza en la financiera.
- **Tiempo de realización de las operaciones.**  
Es el período determinado durante el que se realizan las operaciones de los diferentes servicios en Financiera Confianza.
- **Fidelización de cliente.**  
Consiste en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido nuestro producto o servicio) se convierta en un cliente fiel a nuestro producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente frecuente.

#### 2.2.2.4. Indicadores de la atención al cliente

- **Grado de opinión favorable de los clientes externos:** Se refiere a la idea o concepto que tienen las personas hacia la Financiera.
- **Porcentaje de Reducción de minutos:** Es el número o cantidad que representa la proporcionalidad de una parte respecto al total de tiempo que se realiza un proceso, en donde se van a minimizar los minutos y hacer un servicio eficiente.
- **Aumento del uso de los servicios de la financiera por parte de los clientes:** Se refiere a la cantidad de clientes que usan los servicios que brindan la financiera.

### 2.3. Definición de términos básicos

**Atención al cliente:** La atención debe estar orientada a ser óptima y lo más personalizada posible, hay que tener en cuenta que en internet no existe el contacto “cara a cara” entre empresa y clientes, por lo cual la interactividad, la comunicación entre ambos es aún más importante y debe ser muy fluida. (PuroMarketing, 2009), *todo cliente siempre debe ser bien atendido, ya que de su opinión respecto al buen Servicio de Atención al Cliente dependerá la prosperidad de la organización.* (Kleyman, 2009)

**Cliente:** Persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. (Definición del Cliente). *El cliente es la razón de toda Organización por tal motivo se trabajará para mejorar el Servicio de Atención al Cliente para que éste pueda llevarse la mejor imagen de la Institución.*

**Fidelización de cliente:** Consiste en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido nuestro producto o servicio) se convierta en un cliente fiel a nuestro producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente.



**Metodología 5'S:** Es una metodología que permite organizar un lugar de trabajo, mantenerlo funcional, limpio y en condiciones estandarizadas y a la disciplina necesaria para hacer un buen trabajo. (Dorbessan, 2000)

**Percepción:** Es la acción y efecto de percibir. En este sentido, el término percepción hace alusión a las impresiones que puede percibir un individuo de un objeto a través de los sentidos (vista, olfato tacto, auditivo y gusto). *La percepción es como el cliente observa la atención que le brindan en la Financiera Confianza.*

**SEIKETSU – ESTANDARIZACIÓN:** Es la metodología que nos permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras "S". Si no existe una norma visible para conservar los logros, es posible que el lugar de trabajo nuevamente llegue a tener elementos innecesarios y se pierda la limpieza alcanzada con nuestras acciones. El Orden es la esencia de la estandarización, un sitio de trabajo debe estar completamente ordenado antes de aplicar cualquier tipo de estandarización. (Las 5 S's – la cuarta: SEIKETSU o Estandarizar, 2009), la aplicación de la Estandarización ayudará a que todo el personal de Financiera Confianza no olvide de mantener el orden y limpieza; de esta forma se podrá conservar los resultados obtenidos en la mejora del Servicio de Atención al Cliente.

**SEIRI – CLASIFICAR:** Consiste en identificar, clasificar, separar y eliminar del puesto de trabajo todos los materiales innecesarios, conservando todos los materiales necesarios que se utilizan. (Introducción a la Metodología de las 5'S, 2002). Seiri permitirá eliminar todo lo que no sirve, botar lo que tienen en sus escritorios, como documentos o papeles que están demás, quedándose solo con lo que se necesita y se utilizara más adelante, lo cual ayudará a agilizar el Servicio de Atención al Cliente.

**SEISO – LIMPIEZA:** Consiste en mantener limpio el puesto, asegurando que todo se encuentre siempre en perfecto estado de uso. La limpieza implica identificar y eliminar las fuentes de suciedad, los lugares difíciles de limpiar, los apaños y las piezas deterioradas o dañadas. La idea es actuar con un enfoque preventivo: NO SE TRATA DE LIMPIAR SINO DE EVITAR QUE SE ENSUCIE. (Introducción a la

Metodología de las 5'S, 2002). Seiso se aplicará en Financiera Confianza para mantener limpia el área durante toda la jornada de trabajo y así evitar posibles accidentes o cuellos de botella que interrumpan el buen Servicio de Atención al Cliente.

**SEITON – ORDEN:** Consiste en establecer la manera en que los materiales necesarios deben ubicarse e identificarse para que “cualquiera” pueda encontrarlos, usarlos y reponerlos de forma rápida y fácil. (Introducción a la Metodología de las 5'S, 2002) El personal deberá ordenar toda la documentación, para que todos puedan encontrarlos sin tener que preguntar o tener que revisar algún apunte y de ésta manera apresurar el Servicio de Atención al Cliente.

Teniendo así una ubicación correcta: “UN LUGAR PARA CADA COSA Y CADA COSA EN SU LUGAR”.

**SHITSUKE- DISCIPLINA Y HÁBITO:** Significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para el orden y la limpieza en el lugar de trabajo. Podremos obtener los beneficios alcanzados con las primeras “S” por largo tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y estándares establecidos. Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas. (Las 5 S’s – la quinta: SHITSUKE o Disciplina, 2009), la disciplina ayudará a tener la certeza que los colaboradores de la Financiera estén empleando lo establecido y estandarizado por ésta y así asegurar el mantenimiento del buen Servicio de Atención al Cliente.

**Tiempo de realización de operaciones:** Es el periodo en que se tardan los operarios en atender al cliente cuando realizan una operación.

## CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

### 3.1. Formulación de la hipótesis

La implementación de la metodología de 5´S incide significativamente en la mejora de la atención al cliente del área de operaciones de la empresa Financiera Confianza Trujillo – 2014.

### 3.2. Operacionalización de variables

#### 3.2.1. Variables:

##### Variable Causal (Independiente):

- **Metodología 5´S:** Es una herramienta de calidad que permite clasificar, ordenar, limpiar estandarizar y disciplinar las actividades de la organización para tener áreas y espacios de trabajo en orden y realizar eficazmente las actividades en las organizaciones.

##### Dimensiones:

- (Seiri) Clasificar
- (Seiton) Orden
- (Seiso) Limpieza
- (Seiketsu) Estandarización
- (Shitsuke) Disciplina

##### Variable Efecto (Dependiente):

- **Atención al cliente del área de operaciones:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado.

##### Dimensiones:

- Percepción.
- Tiempo de realización de las operaciones.
- Fidelización de cliente.

Tabla 3.1.: Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Independiente: <b>Implementación de las 5'S</b>	Es una herramienta de calidad que permite clasificar, ordenar, limpiar estandarizar y disciplinar las actividades de la organización para tener áreas y espacios de trabajo en orden y realizar eficazmente las actividades en las organizaciones.	Para implementar esta variable es necesario determinar lo necesario y lo innecesario, generar la secuencia correcta de actividades, de los procesos, eliminar vicios en los mismos, documentarlos, y respetar su ejecución.	1. (Seiri) Clasificar	- Frecuencia de análisis de innecesarios.
			2. (Seiton) Orden	- Frecuencia de análisis de secuencia de actividades en los procesos.
			3. (Seiso) Limpieza	- Porcentaje de eliminación de vicios en los procesos.
			4. (Seiketsu) Estandarización	- Frecuencia de actualización de los procesos documentados.
			5. (Shitsuke) Disciplina	- Frecuencia de inspección de 5'S.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Dependiente:  <b>Atención al Cliente.</b>	Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado. El buen servicio se mostrará al realizar las operaciones en menor tiempo y de esta manera el cliente tendrá una buena percepción de la calidad del servicio, convirtiéndose en un cliente fiel.	Para medir esta variable se debe considerar mejorar el Servicio de Atención al Cliente de Financiera Confianza al cambiar la percepción y, disminuyendo el tiempo en la realización de operaciones y logrando así la fidelización de los clientes.	- Percepción.	- Grado de opinión favorable de los clientes externos.
			- Tiempo de realización de las operaciones.	- Porcentaje de Reducción de minutos.
			- Fidelización de cliente.	- Aumento del uso de los servicios de la financiera por parte de los clientes.

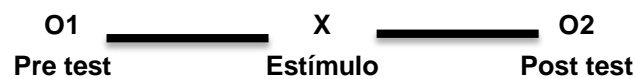
Fuente: Elaborado por las autoras.

## CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS

### 4.1. Tipo de diseño de investigación.

El tipo de investigación es experimental, aplicada, con un diseño pre experimental, aplicando un pre test y post test. (Hernández, 2010)

**Diseño de investigación:** Pre experimental



Donde:

O1: Observación previa a la aplicación del estímulo o pre test.

X: Aplicación del estímulo o variable independiente.

O2: Observación posterior a la aplicación del estímulo o post test.

### 4.2. Material de estudio.

#### 4.2.1. Unidad de estudio.

Un cliente atendido en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

#### 4.2.2. Población.

La población estará conformada por los clientes de la Financiera Confianza del área de operaciones.

#### 4.2.3. Muestra.

La muestra estuvo conformada por 50 clientes atendidos en el área de operaciones de la Financiera Confianza. Se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra

$z$  = Nivel de confianza al 95% ( $Z= 1.96$ )

$p$  = Proporción de ocurrencia del evento de estudio (90 %)

$q$  = Proporción de fracaso (10%)

$e$  = Error (8.3%)

Entonces reemplazando los datos se obtiene:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.9 * (1 - 0.9)}{0.083^2} = 50$$

#### Tipo de Muestreo:

Según Hernández (2010), el muestreo aplicado en este caso fue probabilístico con un muestreo aleatorio simple, porque es cuando la elección de los elementos, depende de la probabilidad.

### 4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.

#### 4.3.1. Para recolectar datos.

Para la recolección de datos se aplicó una encuesta al personal del área de operaciones y clientes de Financiera Confianza, validándolas con la prueba piloto (ver anexo N° 2, N° 4, N° 6), así mismo se utilizó el análisis documental de dicha empresa.

Tabla 4.1: Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Variable	Técnica	Instrumento
Metodología 5'S	Encuesta	Cuestionario
Atención al cliente	Encuesta	Cuestionario
	Análisis de documentos	Guía de análisis de documentos

Fuente: Elaborado por las autoras.

#### 4.3.2. Para analizar información.

Para el análisis de la información se utilizó la estadística descriptiva e inferencial para mostrar los resultados a través de gráficos y tablas de

frecuencias, donde se usó el programa estadístico SPSS v. 20 y Microsoft Excel 2013.

Para la contratación de la hipótesis se empleará la "t" de Student.

Según Anderson (2008), Prueba "t" de Student para Muestras Relacionadas: Es una prueba estadística para evaluar al mismo grupo en dos o varios momentos (pre y post test), si estos difieren entre sí, de manera significativa respecto a la media de las diferencias. Se simboliza con t.

$$t = \frac{\bar{d}}{\hat{s}_d} \sqrt{n}$$

Dónde:

$\bar{d}$  = Media de todas las diferencias de cada individuo en el pre y post test

$\hat{s}_d$  = Desviación estándar de las diferencias.

n = Tamaño de muestra



## **CAPÍTULO 5. DESARROLLO**

### **5.1. Situación actual en el área de Operaciones de Financiera Confianza.**

#### **5.1.1. Descripción General de la Empresa**

Para llegar a ser Financiera Confianza, pasó por diferentes etapas:

El 07 de octubre del año 1994 se constituyó Caja Rural de Ahorro y Crédito La Libertad iniciando sus operaciones el 06 de marzo del año 1995.

Con el objetivo de seguir con la política de desarrollo y expansión a otros mercados, el 20 de diciembre del año 2001, en el marco de la Junta General de Accionistas, se tomó el acuerdo del cambio de la razón social y nombre comercial, de Caja Rural La Libertad a CAJA NOR PERÚ ampliando y mejorando sus servicios.

A partir del día 25 de Setiembre del 2008, se cambió la razón social de Caja Rural de Ahorro y Crédito Caja Nor Perú a Caja Rural de Ahorro y Crédito Nuestra Gente, como consecuencia de la fusión de las 03 empresas micro financieras: Caja Rural del Sur, Edpyme Crear Tacna y Caja Rural Nor Perú, siendo esta última la empresa absorbente y líder.

Financiera Confianza es el resultado de la fusión de Caja Nuestra Gente y la antigua Financiera Confianza, dos entidades con amplia trayectoria e importante cobertura nacional.

Esta fusión se realizó el 01 de Mayo del año 2013 permitiendo que se convirtiera en la única microfinanciera con presencia en las 24 regiones del país, con 107 agencias y 40 oficinas corresponsales desde las que acompaña a todos sus clientes en su desarrollo económico y social sostenible.

Actualmente, Financiera Confianza cuenta con más de medio millón de clientes en todo el Perú, los cuales viven en 1,335 de los 1,838 distritos del territorio nacional. Por esta razón, representa la red microfinanciera con mayor alcance rural en todo el país.

Asimismo, del total de sus clientes, más de 200 mil tienen algún tipo de préstamo y, de ellos, 167 mil son clientes con créditos productivos, lo que la ubica como la tercera entidad microfinanciera peruana en cuanto a clientes con créditos otorgados a la microempresa.

Financiera Confianza es parte de la Fundación Microfinanzas BBVA, una institución sin fines de lucro que nació como un acto de la responsabilidad social corporativa de Grupo BBVA, con el objetivo de impulsar el desarrollo económico y social sostenible e inclusivo de las personas menos favorecidas mediante las Finanzas Responsables Productivas.

Además de estar en Perú con Financiera Confianza, la Fundación tiene presencia en Colombia, República Dominicana, Puerto Rico, Panamá, Chile y Argentina.

### 5.1.2. Rol empresarial

Nuestro rol es promover la inclusión financiera de las personas más desfavorecidas y contribuir así a que puedan mejorar su nivel de vida y el de sus familias, ofreciendo una oportunidad de desarrollo a millones de personas. Personas que han podido llevar a cabo sus iniciativas empresariales y conseguir la fortaleza económica.

### 5.1.3. Principales Productos y Servicios Financieros

Nuestros productos y servicios financieros se dividen en 2 en activos y pasivos.

- **Productos Activos:** Dentro de los productos activos contamos con los siguientes:
  - **Crédito Agropecuario:** Destinado a financiar actividades agrícolas como: Cultivos de campaña. Instalación y mantenimiento de cultivos permanentes. Adquisición de activo fijo (instalaciones

inmuebles, maquinaria, sistemas de riego y otros); así como a la crianza de animales tales como: Alimentación del ganado (forraje, balanceados). Compra de ganado lechero o de engorde. Maquinarias y equipos (salas de ordeño, etc.). Incluye animales menores.

También financian si se realizan ambas actividades, tanto si eres persona natural o jurídica.

- **Crédito Inclusión Agrícola:** Destinado a aquellas personas que aún no tienen un crédito en el sistema financiero y necesitan mejorar sus cultivos o comprar y engordar su ganado, atienden si tienen una actividad Agrícola, Pecuario-Ganadería, Crianza de animales menores u Otros.
  
- **Crédito Inclusión Para Negocios o Consumo:** Destinado a las personas que no cuentan con un crédito en el sistema financiero y necesitan de uno para mejorar su calidad de vida (gastos familiares como educación, salud etc.) o de capital de trabajo o activo fijo para el negocio. Les brindan su servicio si realizan las siguientes actividades: artesanías, canillitas, ganadería, heladeros, herbolario (emolientero), lavacarros, lustrabotas, venta ambulatoria de calzado, venta ambulatoria de comidas, venta ambulatoria de frutas, venta ambulatoria de golosinas, venta ambulatoria de jugos, venta ambulatoria de ropa, venta ambulatoria de verduras, venta ambulatoria varios, venta productos de belleza, zapateros, recicladores, mototaxistas, taxista, otros.
  
- **Crédito Palabra de Mujer:** Destinado para la mujer emprendedora que quiere iniciar o hacer crecer su negocio, consiste en unirse con personas conocidas y de su confianza, quienes realicen actividades de comercio, servicio, manufactura, artesanía o con emprendimiento de negocio y formen su "Grupo de Confianza". Nosotros te brindamos un crédito acorde a tus necesidades y capacidad de pago, además cuentas con capacitación a todas las integrantes de tu Grupo de Confianza en temas de educación financiera, gestión de negocios y aspectos productivos y/o de

familia, con una curricular establecida e implementada por Financiera Confianza.

- **Crédito Autoconstrucción:** Tú casa y/o local de tu negocio puede crecer con el financiamiento de compra de terreno, construcción, ampliación, acabados y modificación de vivienda, mediante la modalidad de autoconstrucción.

Te atendemos si eres:

**DEPENDIENTE (5ta CATEGORÍA):** persona naturales que percibe ingresos por el trabajo personal en relación de dependencia. Para empleados de empresas privadas, públicas, cesantes o jubilados que tengan contrato a plazo indefinido o contrato a plazo fijo.

**PROFESIONAL INDEPENDIENTE:** si percibes ingresos por el ejercicio individual de cualquier profesión u otras actividades mediante recibos por honorarios.

**PROPIETARIO DE NEGOCIOS (MICROEMPRESAS Y PEQUEÑA EMPRESAS):** si eres personas naturales propietarias de negocios dedicados a una actividad comercial, de producción o servicios.

**RENTISTA (ALQUILERES):** Persona natural con ingresos provenientes del arrendamiento, subarrendamiento o cesión de bienes, incluidos sus accesorios.

- **Crédito PYME:** Créditos para negocio (producción, comercialización o servicios), orientados a la micro y pequeña empresa (personas naturales o jurídicas).

Financiamiento para compra de inventarios, bienes, servicios u otros que ayude a mejorar la actividad del negocio.

Financiamiento para la adquisición de maquinarias, equipos, mobiliario, vehículos, inmuebles, construcciones, remodelaciones, ampliaciones de locales comerciales de producción o almacenes, que son utilizadas para una actividad productiva y demás bienes.

- **Crédito Hipotecario:** Puedes tener la casa que tú desees, búscala, elígela y obténla en cuotas acordes a tu capacidad de pago.

- **Crédito Personal:** Si quieres estudiar o que tus hijos estudien, viajar, comprarte las cosas que más deseas, entonces este crédito te permitirá hacerlo realidad.

Te atendemos si tus actividades son:

**DEPENDIENTES (5ta CATEGORÍA):** Personas naturales que perciben ingresos por el trabajo personal en relación de dependencia. Para empleados de Empresas Privadas, Públicas, Cesantes o Jubilados. Tengan contrato a plazo indefinido o contrato a plazo fijo.

**PROFESIONALES INDEPENDIENTES:** si percibes ingresos por el ejercicio individual, de cualquier profesión u otras actividades mediante recibos por honorarios.

**PROPIETARIOS DE NEGOCIOS (MICROEMPRESAS Y PEQUEÑA EMPRESAS):** Solo personas naturales propietarias de negocios dedicados a una actividad comercial, de producción o servicios.

**RENTISTA (ALQUILERES):** Personas naturales con ingresos provenientes del arrendamiento, subarrendamiento y cesión de bienes, incluidos sus accesorios.

**Crédito Personal con Garantía Líquida:** Si tienes tus ahorros y necesitas un crédito inmediato, tienes la solución al alcance de tus manos.

Obtenlo de manera rápida y oportuna, puedes emplear tus cuentas de depósitos a plazos o ahorro sin perder tu contrato o tus intereses.

Con Crédito Personal Garantía Líquida: Tu depósito a plazo no pierde los intereses acordados, El monto otorgado puede ser igual o menor que tu depósito, Mayor flexibilidad para la evaluación de tu crédito, El plazo de tu crédito puede ser menor que el vencimiento de tu, depósito, Se otorga a personas naturales.

- **Productos Pasivos:** Dentro de los productos pasivos contamos con los siguientes:
  - **Ahorro Común:** Cuenta de Ahorro es el producto que te permite ahorrar tu dinero en un lugar seguro y rentable, con la facilidad de retirarlo en el momento que lo desees.
  - **Ahorro Menor de Edad:** Cuentas para menores de edad con la titularidad de un apoderado, generalmente uno de los padres.
  - **Ahorro Palabra de Mujer:** Cuenta mancomunada indistinta a nombre de dos a más personas del grupo PDM donde cualquiera de las personas firman al momento de realizar los retiros o la cancelación de la cuenta.
  - **Cuenta Judicial:** Cuentas de ahorro para retenciones judiciales.
  - **Órdenes de Pago:** Cuenta de ahorros de libre disponibilidad, para recaudación y movimiento de fondos a través de ventanillas, ATM y órdenes de Pago. Orientada principalmente para facilitar la actividad de negocios e instituciones.
  - **Pago de Remuneraciones:** Cuenta destinada a la recepción del pago de haberes para dependientes.
  - **Depósitos a Plazo:** Depósito a Plazo es el producto que te permite ahorrar en un periodo determinado de tiempo en lugar seguro y rentable.

#### 5.1.4. Misión

Construir oportunidades para las familias de menores recursos mejorando sus ingresos y calidad de vida a través de las finanzas productivas.

### **5.1.5. Visión**

Impulsar el desarrollo económico auto sostenible de las familias de menores recursos.

### **5.1.6. Objetivos estratégicos**

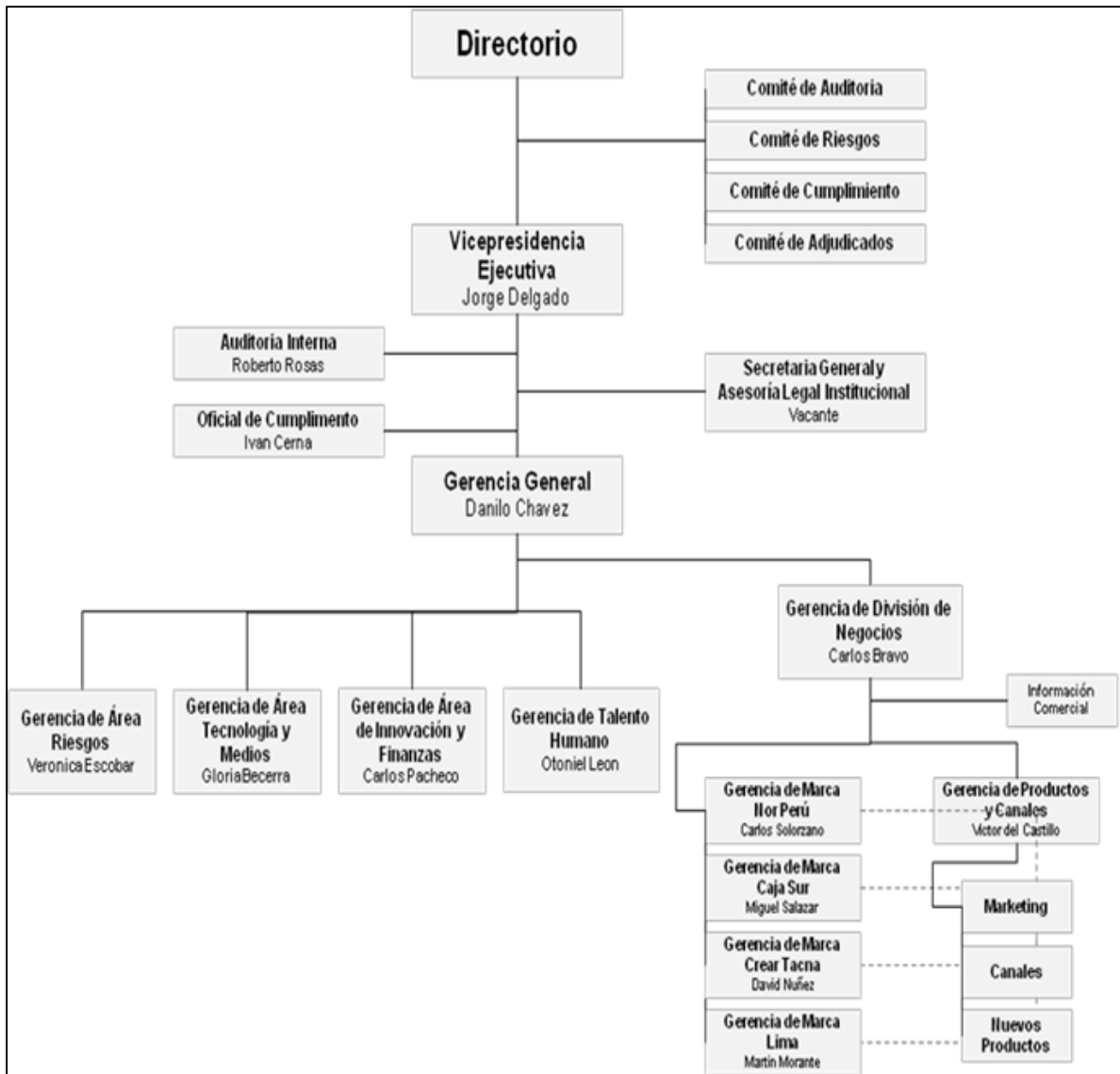
- Crecimiento de las Captaciones.
- Crecimiento de las Colocaciones.
- Todos somos vendedores de todos los productos.
- Incremento de Canales.
- Consolidar las Marcas existentes e introducir al Mercado la nueva imagen corporativa.
- Lograr procesos simples y eficientes para todos los productos y servicios, sujeto a permanente mejora en beneficio del Cliente.
- Contar con Colaboradores Innovadores y comprometidos con la Cultura Organizacional.

### **5.1.7. Valores**

- Vocación de servicio.
- Pasión por lo que hacemos.
- Comportamiento honesto, creativo y ético.
- Prudencia y sensatez para hacer sostenibles los intereses de nuestros clientes; y de la institución.

### 5.1.8. Estructura orgánica

Figura 5.1: Directorio de la Financiera Confianza

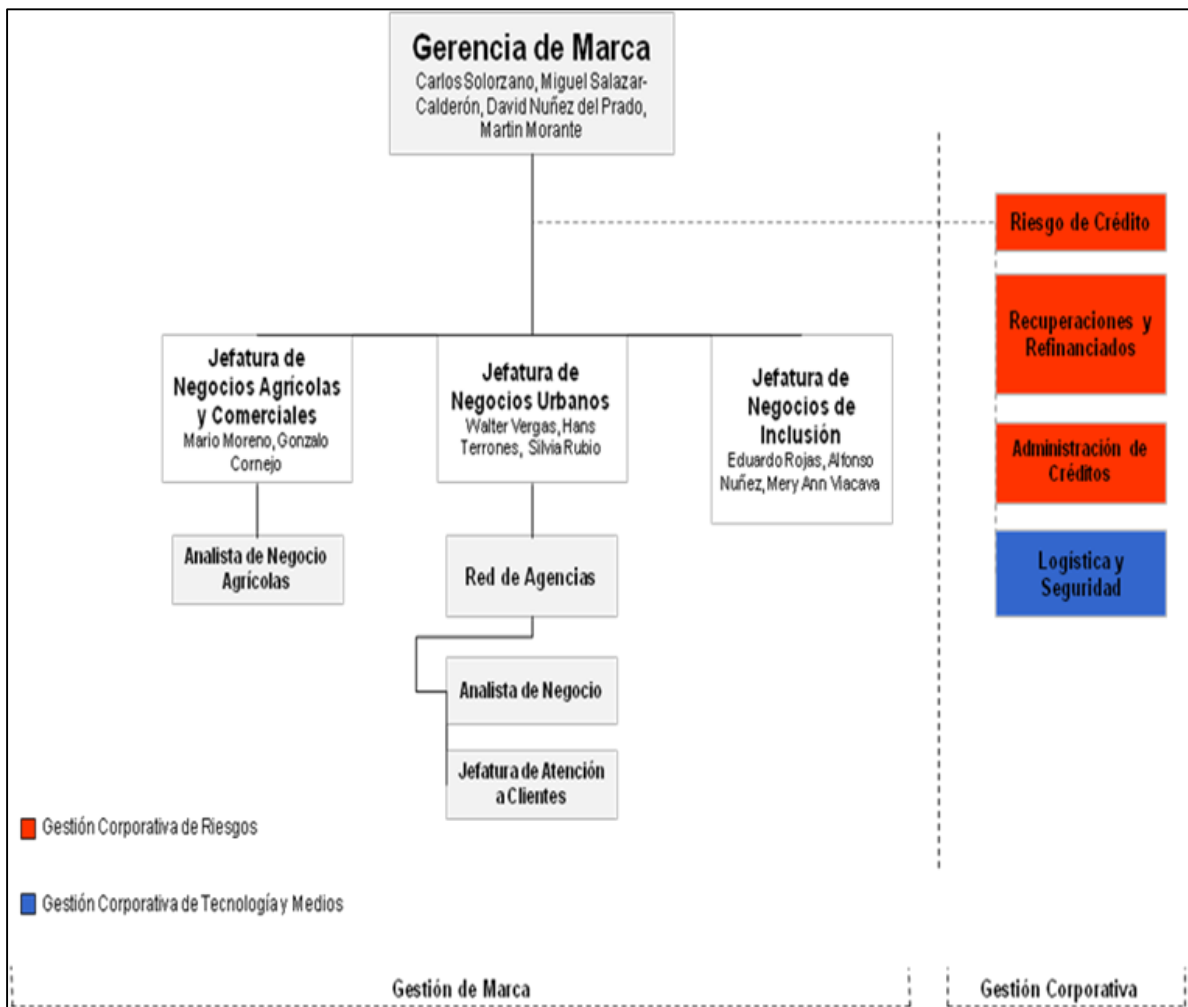


Fuente: Memoria Anual 2014. Financiera Confianza

Elaborado: Financiera Confianza



Figura 5.2: Gerencia de marca de la Financiera Confianza



Fuente: Memoria Anual 2014. Financiera Confianza

Elaborado: Financiera Confianza

### 5.1.9. Análisis FODA

El presente análisis FODA se desglosa en dos partes debido a la incidencia común de las fortalezas v/s las debilidades, de igual forma se procederá con las oportunidades v/s amenazas, todo esto en el contexto de las categorías claves de las 5’S (Clasificar, Organizar, Limpiar, Estandarización, Disciplina).

Tabla 5.1: Fortalezas y debilidades de la Financiera Confianza

CATEGORÍA CLAVE	FORTALEZAS (QUE TENGO)	DEBILIDADES (QUE ME FALTA)
<b>Clasificar</b>	<p>Las áreas físicas cumplen los requisitos necesarios para llevar a cabo las actividades del servicio de manera adecuada, así como también proporciona las condiciones para generar un ambiente de trabajo agradable.</p> <p>Cuenta con mobiliario para archivos.</p> <p>Información ordenada (archivos en computadora).</p> <p>Existe el equipo de trabajo necesario para llevar a cabo todas las actividades.</p>	<p>Papelería dispersa.</p> <p>Cajas en pasillos.</p> <p>Expedientes sobre escritorios.</p> <p>Depurar expedientes (área de ejecución fiscal, cartera, archivos de pagos y convenios).</p> <p>Depurar mobiliario y equipo de oficina obsoletos.</p>
<b>Organizar</b>	<p>Archivos organizados en el equipo de cómputo.</p> <p>A pesar de no tener una adecuada organización el área realiza trata de realizar el trabajo de manera coordinada a fin de cubrir las necesidades del cliente.</p>	<p>Mobiliario y equipo de módulo desactualizado.</p> <p>No existen acciones preventivas y correctivas para la mejora de los procesos.</p> <p>Falta de orden en útiles de escritorio.</p>
<b>Limpiar</b>	Mobiliario y equipo de oficina limpio.	Quitar cajas de los pasillos.
<b>Estandarización</b>	El personal de cada área es competente para llevar a cabo su trabajo, ya que se realizan una serie de evaluaciones antes de la contratación.	<p>Portar gafete oficial.</p> <p>Coordinar esfuerzo.</p> <p>El personal solo conoce la descripción de su puesto.</p>
<b>Disciplina</b>	Personal comprometido con la Metodología 5'S.	<p>Llegar temprano.</p> <p>Portar identificación oficial.</p> <p>Resistencia al cambio.</p>

Fuente: Financiera Confianza

Elaborado: Elaborado por las autoras.

Por otro lado las situaciones que ayudan a las oportunidades y las amenazas se vierten para nosotros de la siguiente manera:

Tabla 5.2: Oportunidades y amenazas de la Financiera Confianza

<b>CATEGORÍA CLAVE</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Clasificar</b>	Áreas despejadas. Agradable ambiente de trabajo.	Pérdida de información. Retraso en la entrega de la información a las demás áreas involucradas con el departamento.
<b>Organizar</b>	Áreas adecuadas a las necesidades de los colaboradores. Obtención de mobiliario y equipo de oficina.	Documentación desordenada.
<b>Limpiar</b>	Área de Operaciones visiblemente limpia.	Estantes y almacén de documentario con escasa limpieza.
<b>Estandarización</b>	Capacitación del personal.	Escasa normatividad para la aplicación de sus procesos.
<b>Disciplina</b>	Procesos.	Procesos medianamente estandarizados.

Fuente: Financiera Confianza

Elaborado: Elaborado por las autoras.

#### 5.1.10. Procesos frecuentes en el área de operaciones

Los procesos quedan completamente definidos cuando se conocen todos sus elementos y la forma como funcionan.

La gestión por procesos se enfoca al cliente, lo que comprende:

Identificación del cliente

- a. Conocer sus necesidades y expectativas, expresados en características de tiempo, cantidad, propiedades, facilidad de uso y percepciones de valor.
  - Diseñar las salidas (bienes o servicios).
  - Diseñar los procesos.

- b. Salidas: Son los elementos producidos (bienes y servicios) por el proceso, las salidas deben cubrir los requerimientos y expectativas del cliente del proceso.

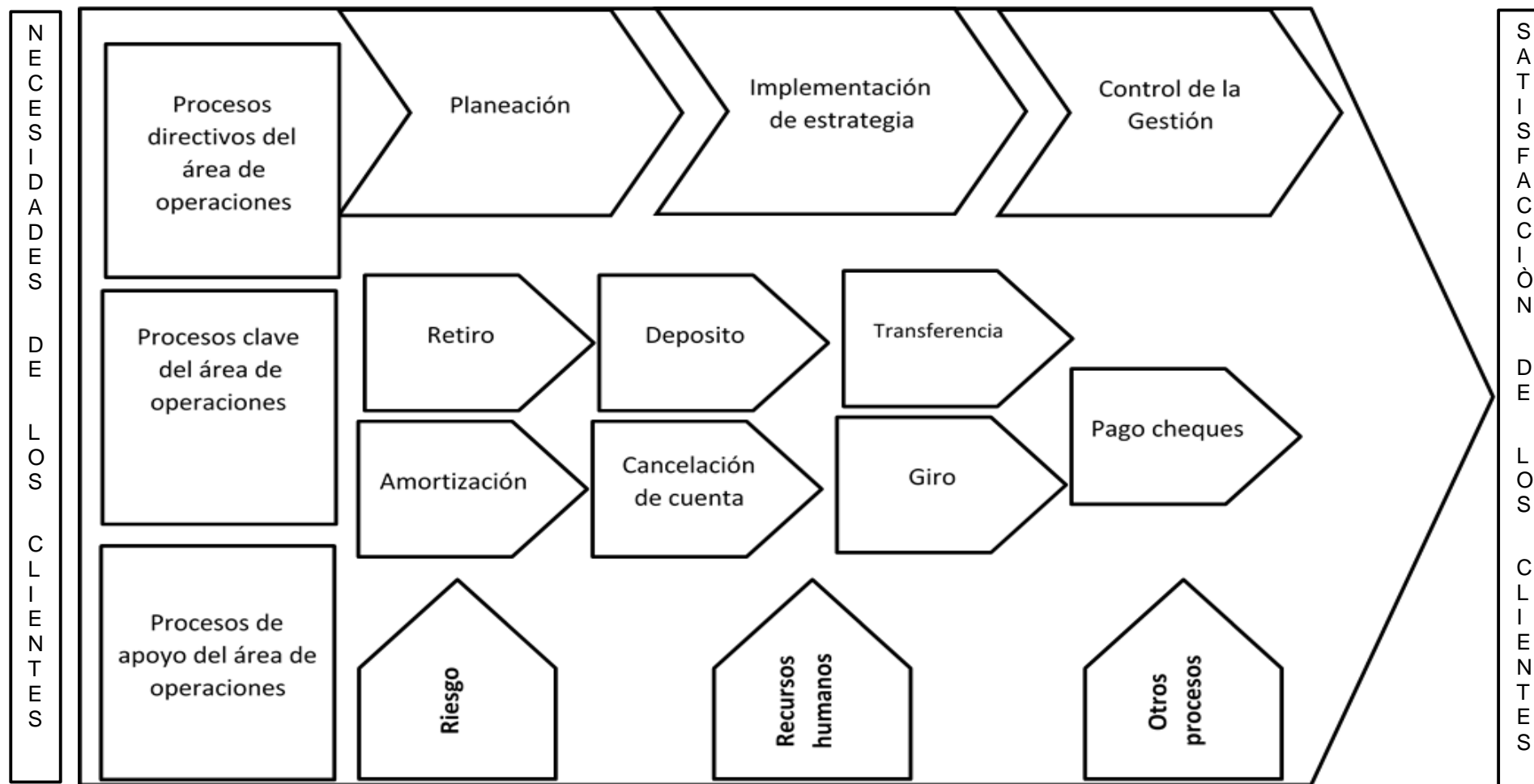
Las salidas deben contar con especificaciones que permitan determinar si son o no de calidad. El “Flujo de salida”, de un proceso son las unidades producidas en un intervalo de tiempo.

- c. Entradas: Son los elementos que desencadenan la realización del proceso, la entrada es lo que va ser transformado para obtener la salida del proceso, las entradas pueden ser materiales y/o información.

Deben cumplir los requerimientos del proceso, las entradas, también deben tener especificaciones, para poder determinar si son de calidad. Las salidas de un proceso pueden ser las entradas de otro proceso.

Algunos de los procesos de atención del área de operaciones se pueden apreciar de la siguiente manera:

Figura 5.3: Procesos del área de operaciones.



Fuente: Financiera Confianza

## 5.2. Implementación de las 5’S en el Área de operaciones de Financiera Confianza.

### 5.2.1. Cronograma de implementación de la metodología 5’S

FINANCIERA CONFIANZA  <b>ACTIVIDAD</b>		JUNIO					JULIO					AGOSTO					SEPTIEMBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE					DICIEMBRE				
		02 Junio - 08 Junio	09 Junio - 15 Junio	16 Junio - 22 Junio	23 Junio - 29 Junio	30 Junio - 06 de Julio	07 Julio - 13 Julio	14 Julio - 20 Julio	21 Julio - 27 Julio	28 Julio - 03 Agosto	04 Agosto - 10 Agosto	11 Agosto - 17 Agosto	18 Agosto - 24 Agosto	25 Agosto - 31 Agosto	01 Sept - 07 Sept	08 Sept - 14 Sept	15 Sept - 21 Sept	22 Sept - 28 Sept	29 de Sept - 05 Octubre	06 Octubre - 12 Octubre	13 Octubre - 19 Octubre	20 Octubre - 26 Octubre	27 Octubre - 02 Nov.	03 Nov. - 09 Nov.	10 Nov. - 16 Nov.	17 Nov. - 23 Nov.	24 Nov. - 30 Nov.	01 Dic. - 07 Dic.	08 Dic. - 14 Dic.	15 Dic. - 21 Dic.	22 Dic. - 28 Dic.	29 Dic. - 04 Enero				
<b>FASE I : CAMPAÑA DE EXPECTACIÓN</b>	Fase introductoria del programa	■																																		
	Generación de expectativa		■																																	
	Generación de expectativa			■																																
	Generación de expectativa				■																															
	Presentación de Logotipo					■																														
	Lanzamiento de Campaña 5 S						■																													
Capacitación inicial							■																													
<b>FASE II : IMPLEMENTACIÓN 5's</b>	Implementación Seiri (Clasificar)	Reunión inicio campaña					■	■																												
		Talleres							■	■																										
		Reunión e implementación									■	■	■																							
	Implementación Seiton (Ordenar)	Reunión inicio campaña												■	■																					
		Talleres													■	■																				
		Reunión e implementación														■	■	■																		
	Implementación Seiso (Limpiar)	Reunión inicio campaña																																		
		Talleres																																		
		Reunión e implementación																																		
	Implementación Seiketsu (Estandarizar)	Reunión inicio campaña																																		
		Talleres																																		
		Reunión e implementación																																		
	Implementación Shitsuke (Disciplina)	Reunión inicio campaña																																		
		Talleres																																		
Reunión e implementación																																				
Análisis de Resultados																																	■			

### 5.2.2. Elaboración del Plan de Implementación de 5'S

El plan de implementación de las 5'S consta de los siguientes puntos:

1. Se realizará un curso de introducción y capacitación de la metodología de 5'S y de la implementación de ésta en el Área de Operaciones, el curso permitirá a las personas de esta área conocer acerca de los beneficios en la aplicación de la metodología.
2. Se brindará el material necesario para llevar a cabo la implementación.
3. Se ejecutará la primera S, Clasificar: Se desarrollará la estrategia de las tarjetas rojas para luego determinar la disposición de los elementos innecesarios.
4. Se ejecutará la segunda S, Orden: Se llevará a cabo la estrategia de letreros y anuncios.
5. Se desarrollará la tercera S, Limpieza: Se implementará las fases de limpieza.
6. Se desarrollará la cuarta y quinta S, Estandarización y Disciplina: Se elaborarán reglas para mantener el sistema y herramientas de promoción para promover la implementación en otras áreas.

### 5.2.3. Lanzamiento del Programa

El lanzamiento del programa estuvo a cargo del Jefe del Área de Operaciones, quien explicó la importancia de la capacitación que se llevó a cabo sobre la metodología de las 5'S y la implementación de ésta en el Área de Operaciones.

La capacitación se realizó primero y tuvo una duración de 6 horas durante 4 días (Lunes, Martes, Miércoles y Jueves) de 1 hora y media cada día y estuvo a cargo del Jefe de Operaciones, quien tenía conocimiento sobre esta metodología. Esta capacitación se realizó en la sala del Departamento de Operaciones.

Para esta capacitación se entregó a los participantes una carpeta, la cual contenía un grupo de las diapositivas que se iban a explicar en el transcurso del taller y hojas para cualquier apunte del tema.

Los puntos que se trataron fueron los siguientes:

- **Objetivos:** Exposición de las metas del curso y detalle de la metodología de las 5'S.
- **Concepto de las 5'S:** Exposición breve de cada uno de los pilares de las 5'S.
- **Implementación de cada uno de los Pilares:** Exposición de la implementación que se llevará a cabo de cada uno de los pilares de la 5'S en el Área de Operaciones, análisis de procesos y elección del área, análisis de la problemática actual, clima organizacional, establecimiento de proyectos de mejora, tarjetas rojas, etc., realizado junto con talleres individuales y grupales para un mejor entendimiento de los participantes.
- **Mejoras de la Metodología:** Exposición breve de las mejoras que se obtendrán en el área de Operaciones después de la aplicación de esta metodología.

#### 5.2.3.1. Planificación

En la planificación se determinó los recursos necesarios para la implementación de cada pilar, ya que se debe tener listo todos los elementos necesarios para que el proyecto no decaiga y que por el contrario sea todo un éxito.

#### 5.2.3.2. Establecimiento de la Promoción de Organización de 5'S

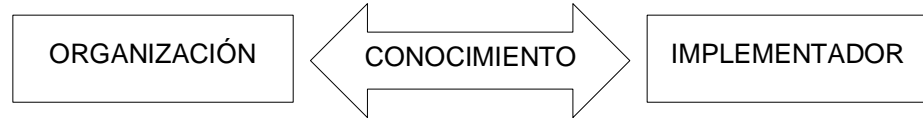
Durante la reunión de planificación también se determinó promover la implementación de las 5'S, no solo en el Área de Operaciones de Trujillo sino en todas las agencias.

#### 5.2.3.3. Definición de la Metodología de Trabajo

La implementación de un programa 5'S se fundamenta en el trabajo en equipo, razón por la cual será un proceso interactivo, donde el aprendizaje se desarrolle en dos direcciones, como se muestra en la figura:



Figura 5.4: Proceso de aprendizaje bidireccional



Fuente: Implementación de la Metodología 5´s

Elaborado: Rojas, 2006.

Esta área estará liderada por el Jefe de Operaciones para el desarrollo de las actividades 5'S. Se realizará reuniones semanales en la que se planifican las actividades que deben realizarse durante la semana con el grupo, en la cual se le dará las indicaciones adecuadas al Jefe de Operaciones para que maneje sus reuniones grupales y logre transmitir los conocimientos de una manera adecuada.

Cada uno de los pilares estará precedido por capacitación y un taller que consistirá en aplicar los conocimientos adquiridos en cada pilar. El seguimiento continuo permitirá recordar a los miembros de la organización los objetivos de la implementación, así como confirmar su compromiso con la metodología.

Los objetivos de la implementación de la metodología 5'S en el Área de Operaciones son:

- Mejorar notablemente los niveles de clasificación, orden y limpieza de la organización.
- Lograr una mejor utilización del espacio disponible.
- Disminuir el tiempo muerto en el proceso de trabajo.
- Aumentar los conocimientos por medio de reuniones.
- Crear ambientes de trabajos más agradables, limpios, productivos y eficiente.

## 5.2.4. Clasificación

### 5.2.4.1. Planificación

El primer pilar de las 5’S fundamenta su aplicación en el uso de las tarjetas rojas para la identificación de artículos o herramientas que no son necesarios para el proceso y separarlos.

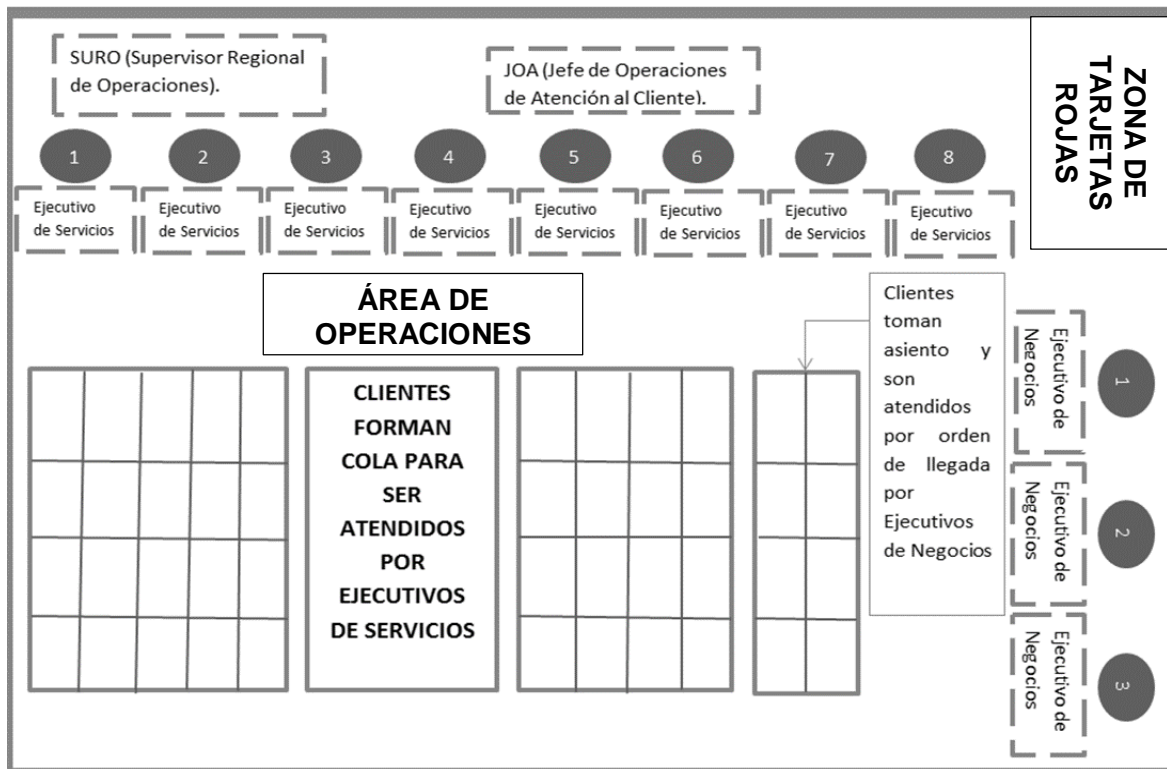
El reconocimiento y clasificación de los ítems innecesarios en el Área de Operaciones de atención al cliente la realizaron los trabajadores de esta área junto al Jefe de Operaciones y se procedió a analizar cada ítem presente en el área e identificar la necesidad por la cual se encuentran dentro de dicha área. De esta forma se podrá etiquetar cualquier elemento innecesario que obstruya el área de trabajo.

La planificación de la clasificación considera aspectos tales como:

- Determinación de recursos necesarios para la aplicación de la primera S, tanto en tipo como en volumen, es decir se utilizarán 5 pliegos de cartulina roja para la elaboración de las tarjetas y cinta scotch para pegar dichas tarjetas.
- Designación de tareas para las personas involucradas dentro del desarrollo de la primera S:
  - Jefe del área de operaciones: Se encargará de dar seguimiento al cumplimiento de las tareas de los ejecutivos.
  - Operador 1: Deberá elaborar un listado con todos los equipos, herramientas u objetos que se encuentren dentro del área de operaciones.
  - Operador 2: Con la lista elaborada deberá asignar a cada objeto una disposición preliminar para el mismo.
  - Operador 3: Colocará tarjetas rojas en aquellas herramientas u objetos que deberán ser eliminados o transferidos.
- El diseño y la elaboración del formato de las tarjetas rojas, el mismo que deberá ser realizado por los ejecutivos bajo la conducción del representante que implementará la metodología de las 5’S en esta área.

- Selección y adecuación del lugar donde van a ser colocadas tanto las tarjetas como los elementos etiquetados, se estableció un espacio de 3 metros de largo y 2 de ancho y se ubicará dentro del Área de Operaciones, esto se detalla en la figura 5.5.

Figura 5.5: Área de tarjetas rojas y material etiquetado.



Fuente: Área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Autoras.

Se debe ser objetivo al momento de decidir que materiales o herramientas son innecesarios, pero esta decisión estará definida por los mismos usuarios (trabajadores y jefe del área), ellos tendrán la última palabra de la disposición de los elementos innecesarios identificados en el del área de trabajo.

### 5.2.4.2. Implementación de Tarjetas Rojas

Este tipo de tarjeta permite marcar o denunciar que en el sitio de trabajo existe algo innecesario, como son cajas, fólderes, Laptops, monitores, impresoras, equipos de cómputo, sillas u cualquier otro objeto y que se debe tomar una acción correctiva. Plan de acción para retirar los elementos, una vez visualizados y marcados con tarjetas los elementos innecesarios, se tendrá que hacer las siguientes consultas: 1) Mover el elemento a una nueva ubicación o al archivo de concentración, almacenar el archivo muerto y relacionado en cajas fuera del área de trabajo y eliminar el elemento. Se pretende dirigir las actividades del proceso de aprendizaje a una primera etapa de sensibilización y asimilación para el cambio de hábitos en el personal.

El formato de las tarjetas rojas definido en la planificación por los mismos trabajadores tiene un diseño que deberá ser de fácil lectura, comprensión y utilización, en la figura 5.6 se describe el modelo de tarjeta roja a usarse.

Figura 5.6: Tarjeta roja

TARJETA ROJA	
FECHA:	NUMERO:
AREA:	
NOMBRE DEL ELEMENTO	
CANTIDAD	
DISPOSICIÓN:	
	TRANSFERIR: <input type="checkbox"/>
	ELIMINAR: <input type="checkbox"/>
	INSPECCIONAR: <input type="checkbox"/>
COMENTARIO:	

Fuente: Implementación de la Metodología 5´S

Elaborado: Rojas, 2006.

La implementación de la primera S dio inicio con la separación de los elementos, herramientas y documentos innecesarios colocándoles las tarjetas rojas.

Luego se procedió a transportar los elementos con tarjetas al lugar asignado para almacenamiento temporal de materiales innecesarios. Aquellos objetos que por tamaño o peso no podían ser transportados se los dejó en su lugar pero con las tarjetas rojas sobre ellos, luego se procedió a asignar un área en las partes exteriores donde se colocarían estos elementos o maquinarias para determinar si son eliminados o transferidos a alguna área en específico.

Este proceso de clasificación se llevó a cabo alrededor de tres días con la ayuda de los colaboradores del área.

#### 5.2.4.3. Evaluación

Una vez identificados los elementos innecesarios y de haberles colocado las tarjetas rojas, se procedió al análisis de la tabla preliminar y en reunión con todos los involucrados se creó la tabla con la disposición definitiva de cada ítem. La misma que se describe a continuación en el Tabla 5.3.

Tabla 5.3: Resumen de tarjetas rojas

Elementos Eliminados	6
Elementos Transferidos	3
Elementos Ordenados	2

Fuente: Financiera Confianza.

Elaborado: Autoras.

### **5.2.5. Orden**

Luego de clasificar los ítems o herramientas se deben colocar en su lugar de trabajo o de almacenamiento de forma que se comprenda fácilmente la labor o disposición de cada ítem o herramienta. Para el desarrollo de esta segunda S es necesario el uso de la estrategia de indicadores.

Se pretende ubicar los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos al correspondiente sitio siempre y cuando sirvan nuevamente. Con esta aplicación se desea mejorar la identificación y marcación de los expedientes de control de pagos, documentos pertinentes de ingresos y egresos de caja (depósitos, retiros), expedientes de préstamos, etc. Lo cual va a permitir la ubicación de la información requerida de forma rápida, mejora la imagen del departamento, da la impresión de que las cosas se hacen bien, mejora la coordinación para la ejecución de trabajos. El objetivo; es establecer la forma en que deben ubicarse e identificarse todos los elementos dentro del área, de tal manera que sean fáciles de encontrar. El orden es la esencia de la estandarización, un sitio de trabajo debe estar completamente ordenado antes de aplicar cualquier tipo de estandarización.

#### **5.2.5.1. Planificación**

Luego de haber implementado la primera S el Área de Operaciones presentaba un espacio físico más amplio, pero se debía colocar las cosas necesarias en sus respectivos lugares. Durante la planificación de esta etapa se consideró los siguientes aspectos:

- Determinar la cantidad y tipo de recursos a utilizarse durante la implementación, es decir:
  - Se pidió a dos de los trabajadores de esta área que realizaran los rótulos para poder identificar con mayor facilidad el lugar de las cosas, para esto se utilizó cartulina, plumones y cinta de embalaje.

Figura 5.7: Letrero 5'S



Fuente: Financiera Confianza.

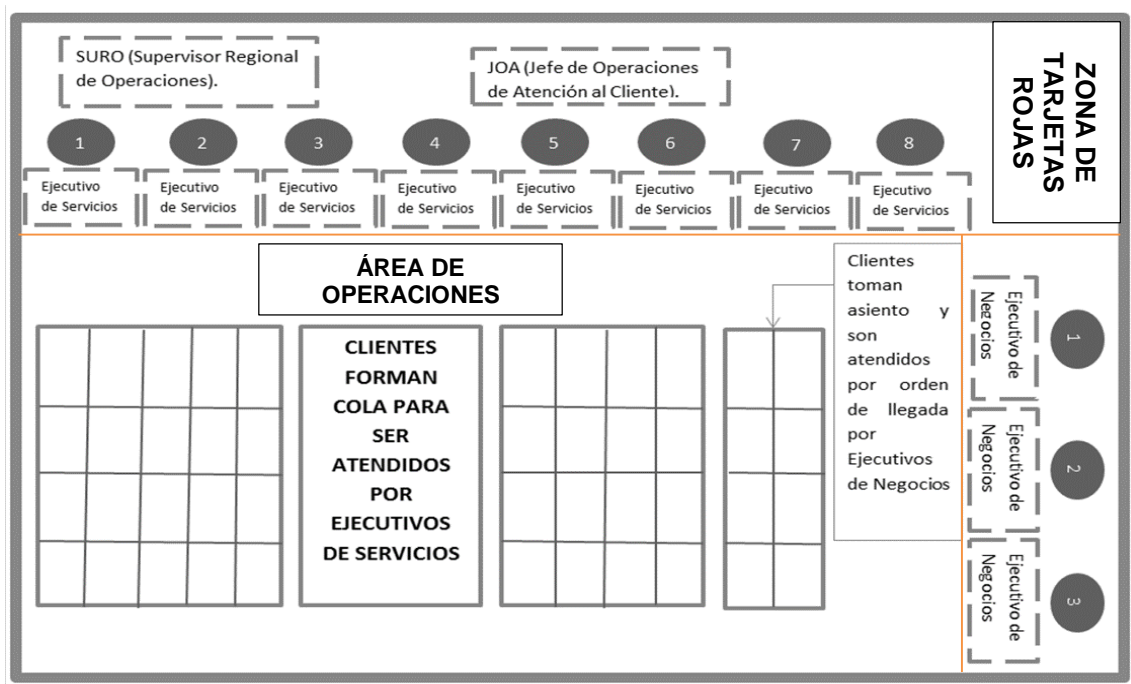
Elaborado: Autoras.

#### **5.2.5.2. Implementación de Estrategia de Pinturas**

Esta estrategia consiste en diferenciar las áreas de trabajo de los pasillos y/o corredores.

Para lo cual se procedió a realizar un plano, que se colocó en el área pintando líneas que describen las rutas de acceso y de salida tanto de personas como de los materiales, es decir se marcó las áreas de paso de la financiera, diferenciándolas del Área de operaciones, pintando líneas divisoras para diferenciar y marcar el área tal como se muestra en la figura 5.8.

Figura 5.8: Vista superior del área de operaciones



Fuente: Área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Autoras.

Se pudo pintar algunas paredes del área, lo que benefició la implementación de las 5’S creando un mejor ambiente de trabajo y apariencia del área.

### 5.2.5.3. Implementación de Estrategia de Letreros y Anuncios

Se van a colocar dos tipos de letreros y/o anuncios, los cuales servirán para identificar lo siguiente:

- **Indicador de Lugares**, que muestra donde van los materiales, es decir, en una estantería se colocaron los elementos usados con mayor frecuencia, tales como: documentos, materiales de escritorio y accesorios, buscando en lo posible la cercanía a la posición del operario. La figura 5.9 muestra el detalle de esta estantería.



Figura 5.9: Estantería del área de operaciones



Fuente: Financiera Confianza.

Elaborado: Autoras.

- **Indicador de Cantidad**, muestra cuanto de ese instrumento pertenece a ese lugar, como por ejemplo:  
En las estanterías colocadas en esta área se procedió a ordenarlas alfabéticamente por colores, el color rojo fue para identificar los documentos de clientes con la letra A hasta la M y el color azul fue para identificar a clientes N hasta la Z.

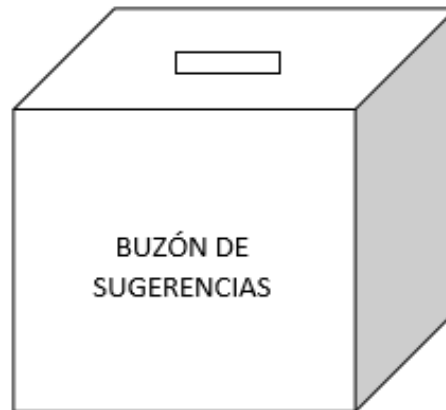
#### 5.2.5.4. Evaluación

La evaluación es esencial, esto ayuda a una fácil identificación de los puestos de trabajo, lo que demuestra el buen resultado de la aplicación de este pilar. Pese a esto, se tomará en cuenta lo siguiente:

- Al menos una vez al mes, sacar un reporte para documentar las condiciones de Clasificación y Orden.
- Mediante la organización de un sistema de sugerencias, el cual será realizado por medio de un buzón, como se muestra en la figura 5.10, en donde los trabajadores de esta área ayudarán a

la generación de ideas de mejora mediante su colocación de papeles con sus opiniones.

Figura 5.10: Buzón de sugerencias



Fuente: Financiera Confianza.

Elaborado: Autoras.

### **5.2.6. Limpieza**

La limpieza es el tercer pilar de las 5’S, un componente que implica retirar de los lugares de trabajo el polvo, documentos inservibles y cualquier otro tipo de suciedad. Se define la limpieza como “mantener todo barrido o limpio”.

Limpieza significa inspección es decir, cuando se limpia un área es inevitable que también se haga una inspección a los equipo y condiciones de trabajo.

#### **5.2.6.1. Planificación**

Para la implantación de esta S se va a trabajar con dos grupos de personas, las mismas que se les va a asignar el material necesario para la limpieza siendo los principales elementos de limpieza la escoba, recogedor, lejía y el agua.

#### **5.2.6.2. Implementación del Plan de Trabajo**

El plan de trabajo va consistir en llevar a cabo tres tipos de limpieza:

- **Limpieza Diaria:** Consiste en que cada vez que los trabajadores de limpieza ingresen al turno deberán pasar la escoba por el suelo y luego trapear con agua y lejía, de la misma forma deberán limpiar las estanterías y revisar las papeleras de cada ejecutivo.
- **Limpieza con Inspección:** Consiste en realizar un correcto mantenimiento a las computadoras en lo cual, se deberá limpiarlas y actualizarlas cada vez que se necesite.
- **Limpieza con Mantenimiento:** Consiste en que una vez que alguien descubre un defecto, debe darse al ejecutivo responsable de esa máquina la primera opción para hacer inmediatamente una reparación o mejora. Si el ejecutivo fracasa, entonces será el momento de llamar a un técnico de mantenimiento.

Si el operario es capaz de reparar o mejorar rápidamente el ligero defecto, esto se deberá considerar parte de los deberes de limpieza con inspección caso contrario, si el operario encuentra difícil reparar el defecto, deberá adherir una tarjeta de mantenimiento en el lugar del defecto y se entrega una copia de la misma al Departamento de Mantenimiento. La tarjeta de mantenimiento se muestra en la tabla 5.4.

Tabla 5.4: Formato de tarjeta de mantenimiento

TARJETA DE MANTENIMIENTO		Departamento:		Área:	
		Máquina:		Fecha de Solicitud:	
N°	Punto de mantenimiento y descripción	Fecha de mantenimient	Técnico de mantenimiento	Confirmación	

Fuente: Financiera Confianza.

Elaborado: Autoras.

Una vez reparado cada elemento de la lista y confirmado el resultado, el elemento debe recibir algún símbolo de confirmación en la columna correspondiente a la derecha de la lista. La tarjeta de mantenimiento se retira entonces de la máquina correspondiente.

### 5.2.6.3. Evaluación

Para poder evaluar el cumplimiento de esta S se creó los formatos en los cuales se enlistarán las actividades concernientes a las limpiezas necesarias a cumplir a fin de validar esa tercera S en el área de operaciones donde se realiza la atención de clientes.

El primer formato es para evaluar la limpieza de los equipos y el segundo para la limpieza de espacios alrededor de los equipos. En la figura 5.11 se detallan los dos formatos que se utilizaron para validar la limpieza de esta área, estos formatos son llenados máximo en la primera hora de la jornada laboral durante el primer mes de la implementación a fin de lograr que los operadores hagan de esta limpieza una actividad diaria. A partir del segundo mes de la implementación se deberá llenar estos formatos una vez a la semana y luego del tercer mes en adelante el formato se llenará cada 15 días.

Figura 5.11: Formato de lista de chequeo de limpieza

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

<b>EQUIPOS</b>		
<b>N°</b>	<b>Puntos a chequear</b>	<b>Estado</b>
<b>1</b>	¿Ha eliminado la suciedad de los equipos?	
<b>2</b>	¿Ha quitado la suciedad y polvo que se acumula encima de los equipos?	
<b>3</b>	¿Ha eliminado la suciedad del interior de cubiertas de las empresas?	
<b>4</b>	¿Ha eliminado la suciedad y polvo de los equipos de teléfonos?	

### ESPACIOS

N°	Puntos a chequear	Estado
1	¿Ha quitado el polvo, suciedad y desechos de los pisos y pasillos?	
2	¿Ha quitado el polvo y suciedades de paredes y ventanas?	
3	¿Ha eliminado el polvo de los focos y fluorescentes?	
4	¿Ha eliminado el polvo y suciedad de estantes y escritorios de trabajo?	
5	¿Ha retirado la suciedad y polvo de fondos de esquinas de pilares y paredes?	

Fuente: Financiera Confianza.

Elaborado: Autoras.

Se identificaron y eliminaron las fuentes de suciedad de todos los elementos de cada cubículo donde laboran las cajeras, asegurando que los elementos que integran el área de proceso y entorno, se encuentran en condiciones de higiene. Se lleva a cabo una campaña de limpieza la que se considera como un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente. Esta jornada de limpieza ayudó a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos de oficina permanentemente. Las acciones de limpieza deben ayudarnos a mantener el estándar alcanzado el día de la jornada inicial.

Como evento motivacional ayuda a comprometer a los empleados del área de Operaciones de Financiera Confianza en el proceso de implantación seguro de la 5'S. Para poder planificar el mantenimiento, se informó a los participantes en que consiste "limpieza" y la manera de cómo se va a aplicar, conceptos técnicos y enfatizar la importancia de la limpieza con la finalidad de sensibilizar al personal. Se formó equipos de trabajo para llevar a cabo la limpieza, se retiró polvo, basura, se aseguró la limpieza de la suciedad del suelo, paredes, cajones, mobiliario y equipo de

oficina etc. Se rescataron los colores de la pintura y del equipo de oficina por el polvo.

### **5.2.7. Estandarización**

El cuarto pilar es conocido como "Limpieza estandarizada" ya que, no es una actividad sino una condición o estado estandarizado en cierto momento del tiempo.

La limpieza estandarizada difiere en concepto a la Organización, Orden y Limpieza en donde, hay que hacer de esto un hábito por lo que es indispensable seguir estos tres pasos que se describen a continuación:

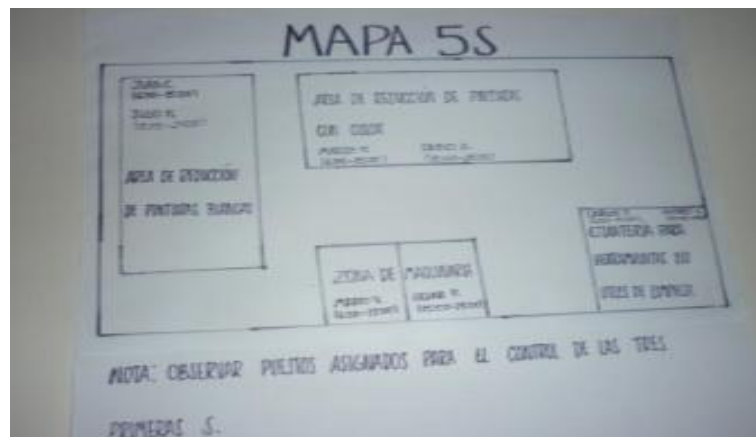
- Decidir quién es responsable de que actividades con respecto al mantenimiento de las condiciones de los tres pilares.
- Prevenir el decaimiento, integrando los deberes de mantenimiento de los tres pilares en una actividad regular de trabajo.
- Revisar que bien han sido mantenidas las condiciones de los tres pilares.

#### **5.2.7.1. Asignación de Responsabilidades 3'S**

Es esencial hacer claras asignaciones de tareas a las personas en sus propios lugares de trabajo. Para la asignación de las responsabilidades se utilizó un mapa 5'S el cual, se ubicó en una pared lateral visible a todos los ejecutivos dentro del Área de Operaciones, este mapa muestra el área de trabajo dividida en secciones y asigna nombres de las personas responsables de mantener las condiciones 5'S.

En la figura 5.12 se podrá observar el mapa 5'S colocada en el Área de operaciones donde se brinda atención a los clientes, el mismo que semanalmente será revisado para la asignación de las tareas por un ejecutivo de acuerdo al turno en que estos estén.

Figura 5.12: Mapa 5’S



Fuente: Financiera Confianza.

Elaborado: Autoras.

- **Cinco Minutos S**

Esta actividad cubre todos los 5 pilares de la metodología en donde, el término “5 minutos 5’S” es una referencia muy amplia ya que, en realidad el tiempo utilizado puede ser 3 minutos, 6 o similar cifra, lo esencial de estas reuniones diarias es hacer un breve resumen de las actividades que se lograron hacer y de aquellas que no fue posible alcanzar su cumplimiento el día anterior para mantener las tres primeras S. Esta reunión deberá ser breve, deberá tratar de analizar todos los puntos que se consideren necesarios y se deberá exigir la presencia de la mayor cantidad de involucrados posibles.

### 5.2.7.2. Chequeo del Nivel de Mantenimiento de las 3’S

Para el chequeo del nivel de mantenimiento en la implementación de las tres primeras S se elaboró un listado de las actividades que deben realizar cada ejecutivo, el mismo que será detallado en los siguientes cuadros, en la cual el evaluador gradúa los niveles de Clasificación, Orden y Limpieza dentro de una escala de 1 a 5.

Este listado servirá para verificación de los resultados luego de su auditoría.

Tabla 5.5: Lista de chequeo de cinco puntos para organización

**LISTA DE CHEQUEO DE CINCO PUNTOS PARA ORGANIZACIÓN**

Descripción	Puntos				
	1	2	3	4	5
Los elementos necesarios e innecesarios están mezclados en el lugar de trabajo.					
Es posible (pero no fácil) distinguir los elementos necesarios / innecesarios.					
Cualquiera puede distinguir entre elementos necesarios e innecesarios.					
Todos los elementos innecesarios están almacenados fuera del lugar de trabajo.					
Se han desechado completamente los elementos innecesarios.					

Fuente: Metodología 5'S.

Elaborado: Autoras.

Tabla 5.6: Lista de chequeo de cinco puntos de orden para materiales

Descripción	Puntos				
	1	2	3	4	5
Es importante decir cuál es el lugar en el que va cada cosa y en qué cantidades.					
Es posible (pero no fácil) decir dónde va cada cosa y en qué cantidad.					
Indicadores de localización general señalan dónde situar las cosas.					
Indicadores de localización, indicadores de elementos, y líneas divisoras permiten a cada uno ver de una ojeada dónde va cada cosa.					

Fuente: Metodología 5'S.

Elaborado: Autoras.



Tabla 5.7: Lista de chequeo de cinco puntos para limpieza

Descripción	Puntos				
	1	2	3	4	5
El lugar de trabajo está sucio.					
El lugar de trabajo se limpia de vez en cuando.					
El lugar de trabajo se limpia diariamente.					
La limpieza se ha combinado con inspección.					

Fuente: Metodología 5'S.

Elaborado: Autoras.

En esta etapa se tiende a conservar lo que se ha logrado aplicando estándares a la práctica de las tres primeras "S". Esta cuarta S está fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en condiciones perfectas. Se reglamentaron los logros alcanzados con las tres primeras "S", a través de normas, procedimientos y reglamentos, se reunió al personal para información del tema explicando que entendemos por estandarización que consiste en tratar de estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, haciendo una evaluación de esta etapa, obteniéndose una reflexión acerca de los elementos encontrados para poder darle una solución. Asignar trabajos y responsabilidades: Para mantener las condiciones de las tres primeras 5'S, cada uno de los integrantes de la entidad debe conocer exactamente cuáles son sus responsabilidades sobre lo que tiene que hacer y cuándo, dónde y cómo hacerlo. El mantenimiento de las condiciones debe ser una parte natural de los trabajos regulares de cada día en Financiera Confianza. Al realizar las actividades se espera lograr un ambiente de trabajo adecuado y perdurable basándose en las tres primeras fases.

### 5.2.8. Disciplina

En muchos lugares de trabajo la palabra disciplina lleva con ella la connotación negativa de llamadas de atención por algún error. En el contexto de los cinco pilares "Disciplina" tiene un significado diferente. Significa hacer un hábito del mantenimiento correcto de los procedimientos. La práctica de la disciplina pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados. En lo que se refiere a la implantación de las 5's, la disciplina es importante porque sin ella, la implantación de las cuatro primeras 5's, se deteriora rápidamente. Descripción de los pasos de la implantación. La disciplina no es visible y no puede medirse a diferencia de las otras 4's que se explicaron anteriormente. Existe en la mente y en la voluntad de las personas y solo la conducta demuestra la presencia, sin embargo, se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina. Es necesario educar e introducir el entrenamiento de aprender haciendo, de cada una de las 5'S.

El papel de la dirección (JOA): Para crear las condiciones que promueven o favorecen la implantación de la disciplina, la dirección tiene las siguientes responsabilidades: Educar al personal sobre los principios y técnicas de las 5'S, y mantenimiento autónomo; crear un equipo promotor líder para la implantación en todo el departamento de Operaciones de la Oficina de la Financiera Confianza; suministrar los recursos para la implantación de las 5'S dentro del área donde se vaya aplicar; motivar y participar directamente en la promoción de sus actividades; evaluar el progreso y evolución de la implantación en el departamento de Operaciones de la Oficina de la Financiera Confianza; participar en las auditorías de progreso; aplicar las 5'S en su área de trabajo; enseñar con el ejemplo y demostrar su compromiso y el de la organización para la implantación de las 5'S.

El papel de los empleados y colaboradores es comprometerse con el ejercicio y la práctica de esta metodología, estar consiente que no es una moda, sino un "estilo de vida", pues de no ser así se corre el riesgo de caer en la misma "deficiencia" con las que se tenía al inicio.

### 5.2.8.1. Definición de las Patrullas 5'S

Las patrullas 5'S se establecieron como parte de la promoción de las 5'S las mismas que realizarán inspecciones una vez por semana y estarán conformadas por dos personas que no integren el área de Operaciones, para así mantener un criterio externo de cómo se está desarrollando la metodología, en este caso estará conformado por las autoras de la tesis.

La patrulla 5'S utilizará las listas de chequeo 5'S para evaluar las condiciones 5'S en el área de operaciones.

Antes de la implementación de esta metodología, el jefe de esta área procedió a realizar la respectiva evaluación del mantenimiento de las 3'S para luego comparar estos resultados con la evaluación del mantenimiento de las 3'S después de la implementación de las 5'S en esta área, las cuales serían realizadas por la patrulla 5'S.

Los resultados antes de la implementación de esta metodología se muestran en el cuadro 5.8, en donde el resultado de la primera S fue obtenido como un valor promedio del total de los puntos evaluados de la lista de chequeo de organización dividido para 5. En caso de que el resultado tenga un valor decimal se redondea al inmediato superior o inferior. De la misma forma se procedió al cálculo de las dos siguientes S.

Tabla 5.8: Resultado de evaluación de las 3'S antes de la Implementación

ÁREA ASIGNADA	ORGANIZACIÓN					ORDEN					LIMPIEZA					TOTAL
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
ÁREA DE OPERACIONES																8

Fuente: Metodología 5'S.

Elaborado: Autoras.

Este resultado fue obtenido de las evaluaciones del mantenimiento de las 3'S, la forma del cálculo se detalla en el cuadro 5.9, en el cual el jefe de operaciones calificó en una escala de 1 al 5, siendo el 1 el mínimo valor posible de asignación y el 5 el valor máximo de asignación para cada literal de ésta cuadro. De igual forma se procedió a la evaluación con el checklist de las dos siguientes S.

Tabla 5.9: Resultado de evaluación para la primera S

**LISTA DE CHEQUEO DE CINCO PUNTOS PARA ORGANIZACIÓN**

Descripción	Puntos				
	1	2	3	4	5
Los elementos necesarios e innecesarios están mezclados en el lugar de trabajo		x			
Es posible (pero no fácil) distinguir los elementos necesarios/ innecesarios				x	
Cualquiera puede distinguir entre elementos necesarios e innecesarios			x		
Todos los elementos innecesarios están almacenados fuera del lugar de trabajo	x				
Se han desechado completamente los elementos innecesarios		x			
<b>Total de Puntos</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

Fuente: Metodología 5'S.

Elaborado: Autoras.

Los resultados obtenidos después de la implementación de esta metodología en esta área se los detallan en el cuadro 5.10.

Tabla 5.10: Resultado de evaluación de las 3'S después de la Implementación

ÁREA ASIGNADA	ORGANIZACIÓN					ORDEN					LIMPIEZA					TOTAL
ÁREA DE OPERACIONES	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	10

Fuente: Metodología 5'S.

Elaborado: Autoras.

### 5.2.8.2. Elaboración de Herramientas de Promoción

La función de las herramientas de promoción 5'S que se utilizaron en el Área de Operaciones deberá cumplir la necesidad de educar a cada uno sobre las 5'S y el modo de implantarla, además de convertirse en un hábito en todos los empleados. En el cuadro 5.11 se presenta un listado de las herramientas de promoción 5'S que podrían utilizarse.

Tabla 5.11: Herramientas de promoción 5'S

N°	Herram. De promoción	Descripción	Frecuencia	Efectos
1	Eslóganes 5'S	Los eslóganes 5'S pueden mostrarse en paneles e insignias.	2 a 4 veces al año	Esto promueve el conocimiento de las 5'S.
2	Botones e insignias 5'S	Botones e insignias pueden llevarse sobre el pecho o mangas.	2 a 4 veces al año	Igual que en caso anterior.
3	Mapas 5'S	Los mapas 5'S aclaran las áreas asignadas a personas responsables de mantener las condiciones 5'S.	continua	Esto promueve la adherencia a la implantación de las 5'S.
4	Programas 5'S	Estos son programas detallados que indican quién es responsable de actividades 5'S específicas y en qué días.	continua	Igual que en caso anterior.
5	Tarjetas de tareas	Estas tarjetas circulan entre personas para recordar que es su turno en el programa 5'S.	continua	Igual que en caso anterior.
6	Cuadros de ciclos de tareas 5'S	Estos cuadros contienen una lista exhaustiva de tareas 5'S y facilitan la asignación de ciclos de tiempo para trabajos 5'S.	continua	Ayuda a evitar olvidos en las tareas 5'S.

7	Boletines 5'S	Boletín dedicado a cuestiones relacionadas con las 5'S.	1 o 2 veces al año	Difunden información sobre condiciones y actividades 5'S.
8	Memorándums de mejoras 5'S	Memorándums que redactan los directivos con sus comentarios después de visitas de inspección.	2 a 4 veces al año	Medio para transmitir comentarios y estímulo de la alta dirección.
9	Posters 5'S	Estos posters muestran eslóganes 5'S, temas del mes, etc.	1 o 2 veces al año	Amplían y profundizan la implantación de las 5'S.
10	Exposiciones de fotos 5'S	Se muestran las condiciones 5'S a través de exhibiciones de fotografías y comentarios.	2 a 4 veces al año	Amplían el conocimiento de las condiciones 5'S en toda la empresa.
11	Pegatinas 5'S	Estas pegatinas muestran definiciones y eslóganes 5'S.	2 a 4 veces al año	Esto amplía y profundiza la implantación de las 5'S.
12	Pequeños letreros 5'S	Estos letreros pequeños muestran definiciones y eslóganes 5'S.	semanal	Igual que en caso anterior.
13	Artículos sobre 5'S	Artículos sobre actividades 5'S que se incluyen en el boletín de la empresa.	de vez en cuando	Amplían y profundizan la implantación de las 5'S.
14	Manuales de bolsillo 5'S	Estos manuales tamaño bolsillo contienen definiciones y descripciones relacionadas con 5'S.	continua	Igual que en caso anterior.

Fuente: Implementación de la Metodología 5'S.

Elaborado: Rojas, 2006.

En el Área de Operaciones, las herramientas de promoción 5'S que se utilizarán son:

- **Eslóganes 5'S:** Estos comunican los temas de la campaña de los 5 pilares en la financiera Confianza. Estas pueden ser mostradas en calcomanía o banderines. Para el área de operaciones los eslóganes utilizados fueron calcomanías como se muestra en la figura 5.13, que se pegaron en las paredes de esta área.

Figura 5.13: Calcomanía de 5’S



Fuente: Metodología 5’S.

Elaborado: Autoras.

- **Posters 5’S:** Los posters servirán para recordar a todo el personal de esta área la importancia de los 5 pilares o también para comunicar los resultados obtenidos. A diferencia de los eslóganes, los posters se colocarán en la cartelera principal del área de operaciones a fin de que todo el personal pueda observar el grado de cumplimiento de los 5 pilares. En la figura 5.14 se muestra uno de los modelos de posters colocados en cartelera en el área de operaciones.

Figura 5.14: Póster 5'S



Fuente: Metodología 5'S.

Elaborado: Autoras.

Para que esto no quede en una primera instancia, se recomienda llevar a cabo las siguientes actividades: Creación de un comité de mantenimiento y continuidad. Este comité se encargará de monitorear, dar seguimiento y verificar el cumplimiento de las metas propuestas en cada una de las fases de la metodología. Así también programar reuniones para evaluar los logros alcanzados en cada proceso, mes con mes. Se debe de establecer una campaña para que los logros de esta metodología perduren, esto se puede lograr con alguno de los siguientes mecanismos: lista de verificación, ayudas visuales, publicación de fotos del antes y después, boletines informativos, carteles, usos de insignias, concursos de lema y logotipo; y realizar evaluaciones periódicas, utilizando criterios pre-establecidos, de manera interna e independiente antes de la evaluación mensual general del departamento de operaciones de Financiera Confianza.



### 5.2.9. VSM Final

La empresa realiza varios tipos de servicios en las diferentes áreas de la financiera, nuestro estudio se enfocará en los procesos del área de operaciones.

Luego de la implementación de la metodología 5'S se puede visualizar las mejoras alcanzadas con la implementación de esta metodología, siendo el principal indicador la mejora en la atención del cliente en el área de operaciones de la Financiera.

Para mejorar el tiempo en el Área de Operaciones se implementó esta metodología siendo el Orden el pilar de las 5'S que mejores resultados presentó a lo largo de la implementación.

### 5.3. Aplicación de la metodología 5'S en los procesos del área de operaciones de Financiera Confianza.

Tabla 5.12: Metodología de 5'S en el proceso de RETIRO

	<b>Análisis individual aplicado para la operación de retiro.</b>	<b>Aporte</b>
<b>Clasificar</b>	Papelería concerniente a la transacción de <b>retiro</b> desordenada. Recibe y entrega documentos no concernientes a la transacción tiene objetos de más en el área de trabajo.	Separar objetos de menor uso de los objetos o herramientas que más se usan (Cortapapeles, reglas, otros objetos de oficina que resulten inútiles para esta tarea).
<b>Organizar</b>	Disponer de los elementos, materiales y formatos concernientes a la operación. Separar objetos de menor uso de los objetos o herramientas que más se usan definir lo que necesito para poder estar organizado para la operación de <b>retiro</b> .	Reubicar objetos necesarios para realizar la operación.
<b>Limpiar</b>	Verificar si es que al terminar la operación de <b>retiro</b> queda todo lleno de cosas. Si durante el proceso de limpieza encuentra condiciones indeseables, identifique las causas actúe.	Retirar objetos innecesarios. Verificar el papelerero de basura que esté en condiciones adecuadas para trabajar.

	<b>Análisis individual aplicado para la operación de retiro.</b>	<b>Aporte</b>
<b>Estandarizar</b>	<p>Verificar que los nexos de la financiera (otras áreas u operadores) con los que sincronizo la operación estén disponibles.</p> <p>Estar al tanto de las normas y reglamento dispuestos en el ROF y el MOF para la operación de <b>retiro</b>.</p>	<p>Evaluar periódicamente que el personal de caja revise los pasos anteriores para poder estandarizar sus tareas 5'S.</p> <p>Dar a conocer a través del correo los cambios a todos los ejecutivos de tal manera que se informen de forma inmediata.</p>
<b>Disciplinar</b>	<p>Definir de qué manera la indisciplina de algún otro trabajador significa retraso para la operación de <b>retiro</b>.</p> <p>Siempre hay que seguir el procedimiento tal y como se indica en el MOF y el ROF de la Financiera Confianza con relación a la operación de <b>retiro</b>.</p>	<p>Coordinar con la JOA premios y/o correctivos a cada ejecutivo para su cumplimiento o incumplimiento de las 5'S según corresponda.</p>

Fuente: Metodología 5´S en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Autoras.

Tabla 5.13: Metodología de 5 ´S en el proceso de RETIRO MAYOR A S/.3000

	<b>Análisis individual aplicado para la operación retiro mayor a S/. 3000</b>	<b>Aporte</b>
<b>Clasificar</b>	<p>Papelería concerniente a la transacción de <b>retiro mayor a S/.3000</b> desordenada.</p> <p>Recibe y entrega documentos no concernientes a la transacción tiene objetos de más en el área de trabajo.</p>	<p>Separar objetos de menor uso de los objetos o herramientas que más se usan (Cortapapeles, reglas, otros objetos de oficina que resulten inútiles para esta tarea).</p>

	<b>Análisis individual aplicado para la operación retiro mayor a S/. 3000</b>	<b>Aporte</b>
<b>Organizar</b>	Disponer de los elementos materiales de escritorio y formatos concernientes a la operación de <b>retiro mayor a S/.3000</b> . Separar objetos de menor uso de los objetos o herramientas que más se usan definir lo que necesito para poder estar organizado para la operación de <b>retiro mayor a S/. 3000</b> .	Reubicar objetos necesarios para otras operaciones que ya no me sean necesarios. Sugerir la compra de un Contador de billetes o raqueadora de monedas con la finalidad de brindar un buen servicio.
<b>Limpiar</b>	Verificar si es que al terminar la operación de <b>retiro mayor a S/.3000</b> queda todo lleno de cosas. Algunos objetos que necesito para otras operaciones me impiden desarrollar la operación de <b>retiro mayor a S/. 3000</b> . Si durante el proceso de limpieza encuentra condiciones indeseables, identifique las causas actúe.	Retirar objetos innecesarios. Verificar el papelerero de basura que esté en condiciones adecuadas para trabajar.
<b>Estandarizar</b>	Verificar que los nexos de la financiera (otras áreas u operadores) con los que sincronizo la operación estén disponibles. Estar al tanto de las normas y reglamento dispuestos en el ROF y el MOF para la operación de <b>retiro mayor a S/. 3000</b> .	Evaluar periódicamente que el personal de caja revise los pasos anteriores para poder estandarizar sus tareas 5'S. Dar a conocer a través del correo los cambios a todos los ejecutivos de tal manera que se informen de forma inmediata.
<b>Disciplinar</b>	Definir de qué manera la indisciplina de algún otro trabajador significa retraso para la operación de <b>retiro mayor a S/.3000</b> . Siempre hay que seguir el procedimiento tal y como se indica en el MOF y el ROF de la Financiera Confianza con relación a la operación de <b>retiro mayor a S/. 3000</b> .	Coordinar con la JOA premios y/o correctivos a cada ejecutivo para su cumplimiento o incumplimiento de las 5'S según corresponda.

Fuente: Metodología 5'S en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Autoras.

Tabla 5.14: Metodología de 5´S en el proceso de DEPÓSITO

	<b>Análisis individual aplicado para la operación de depósito</b>	<b>Aporte</b>
<b>Clasificar</b>	<p>Papelería concerniente a la transacción de depósito desordenada.</p> <p>Recibe y entrega documentos no concernientes a la transacción tiene objetos de más en el área de trabajo.</p>	<p>Separar objetos de menor uso de los objetos o herramientas que más se usan (Cortapapeles, reglas, otros objetos de oficina que resulten inútiles para esta tarea).</p>
<b>Organizar</b>	<p>Disponer de los elementos materiales de escritorio y formatos concernientes a la operación de depósito.</p> <p>Separar objetos de menor uso de los objetos o herramientas que más se usan.</p> <p>Definir lo que necesito para poder estar organizado para la operación de depósito.</p>	<p>Verificar útiles y papelería adecuada para atender al cliente: wincha de calculadora, lapiceros, cinta adhesiva, etc.</p> <p>Ubicar pisa papeles engrapadores perforadores lapiceros, en su lugar óptimo para empezar la operación.</p>
<b>Limpiar</b>	<p>Verificar si es que al terminar la operación de depósito queda todo lleno de cosas.</p> <p>Algunos objetos que necesito para otras operaciones me impiden desarrollar la operación de depósito.</p> <p>Si durante el proceso de limpieza encuentra condiciones indeseables, identifique las causas, actúe.</p>	<p>Retirar objetos innecesarios.</p> <p>Verificar el papelerero de basura que esté en condiciones adecuadas para trabajar.</p>
<b>Estandarizar</b>	<p>Verificar que los nexos de la financiera (otras áreas u operadores) con los que sincronizo la operación estén disponibles.</p> <p>Estar al tanto de las normas y reglamento dispuestos en el ROF y el MOF para la operación de depósito.</p>	<p>Coordinar cada cierto tiempo la disponibilidad de las otras áreas para desarrollar coordinadamente estas tareas.</p> <p>Dar a conocer a través del correo los cambios a todos los ejecutivos de tal manera que se informen de forma inmediata.</p>

	<b>Análisis individual aplicado para la operación de depósito</b>	<b>Aporte</b>
<b>Disciplinar</b>	<p>Definir de qué manera la indisciplina de algún otro trabajador significa retraso para la operación de depósito.</p> <p>Siempre hay que seguir el procedimiento tal y como se indica en el MOF y el ROF de la Financiera Confianza con relación a la operación de depósito.</p>	<p>Coordinar con la JOA premios y/o correctivos a cada ejecutivo para su cumplimiento o incumplimiento de las 5'S según corresponda.</p>

Fuente: Metodología 5'S en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Autoras.

Tabla 5.15: Metodología de 5'S en el proceso de DEPÓSITO MAYOR A S/. 30000

	<b>Análisis individual aplicado para la operación de depósito mayor a S/. 30000</b>	<b>Aporte</b>
<b>Clasificar</b>	<p>Papelería concerniente a la transacción de depósito desordenada. Recibe y entrega documentos no concernientes a la transacción tiene objetos de más en el área de trabajo.</p>	<p>Separar objetos de menor uso de los objetos o herramientas que más se usan (Cortapapeles, reglas, otros objetos de oficina que resulten inútiles para esta tarea).</p>
<b>Organizar</b>	<p>Disponer de los elementos materiales de escritorio y formatos concernientes a la operación de depósito. Separar objetos de menor uso de los objetos o herramientas que más se usan. Definir lo que necesito para poder estar organizado para la operación de depósito.</p>	<p>Ubicar pisa papeles engrapadores perforadores lapiceros, en su lugar óptimo para empezar la operación.</p>
<b>Limpiar</b>	<p>Verificar si es que al terminar la operación de depósito queda todo lleno de cosas.</p> <p>Algunos objetos que necesito para otras operaciones me impiden desarrollar la operación de depósito.</p> <p>Si durante el proceso de limpieza encuentra condiciones indeseables, identifique las causas y actúe.</p>	<p>Retirar objetos innecesarios.</p> <p>Disponer de ordenadores y clavo de voucher.</p> <p>Verificar el papelerero de basura que esté en condiciones adecuadas para trabajar.</p>

	<b>Análisis individual aplicado para la operación de depósito mayor a S/. 30000</b>	<b>Aporte</b>
<b>Estandarizar</b>	<p>Verificar que los nexos de la financiera (otras áreas u operadores) con los que sincronizo la operación estén disponibles.</p> <p>Estar al tanto de las normas y reglamento dispuestos en el ROF y el MOF para la operación de depósito.</p>	<p>Coordinar cada cierto tiempo la disponibilidad de las otras áreas para desarrollar coordinadamente estas tareas.</p> <p>Dar a conocer a través del correo los cambios a todos los ejecutivos de tal manera que se informen de forma inmediata.</p>
<b>Disciplinar</b>	<p>Definir de qué manera la indisciplina de algún otro trabajador significa retraso para la operación de depósito.</p> <p>Siempre hay que seguir el procedimiento tal y como se indica en el MOF y el ROF de la Financiera Confianza con relación a la operación de depósito.</p>	<p>Coordinar con la JOA premios y/o correctivos a cada ejecutivo para su cumplimiento o incumplimiento de las 5'S según corresponda.</p>

Fuente: Metodología 5'S en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Autoras.

Tabla 5.16: Metodología de 5'S en el proceso de AMORTIZACIÓN

	<b>Análisis individual aplicado para la operación de Amortización</b>	<b>Aporte</b>
<b>Clasificar</b>	<p>Papelería concerniente a la transacción de Amortización desordenada. Recibe y entrega documentos no concernientes a la transacción tiene objetos de más en el área de trabajo.</p>	<p>Separar objetos de menor uso de los objetos o herramientas que más se usan (Cortapapeles, reglas, otros objetos de oficina que resulten inútiles para esta tarea).</p>
<b>Organizar</b>	<p>Disponer de los elementos materiales de escritorio y formatos concernientes a la operación de Amortización.</p>	<p>Ubicar pisa papeles engrapadores perforadores lapiceros, en su lugar óptimo para empezar la operación.</p>

	<b>Análisis individual aplicado para la operación de Amortización</b>	<b>Aporte</b>
<b>Limpiar</b>	<p>Verificar si es que al terminar la operación de Amortización queda todo lleno de cosas.</p> <p>Algunos objetos que necesito para otras operaciones me impiden desarrollar la operación de Amortización.</p> <p>Si durante el proceso de limpieza encuentra condiciones indeseables, identifique las causas y actúe.</p>	<p>Verificar el papelerero de basura que esté en condiciones adecuadas para trabajar.</p>
<b>Estandarizar</b>	<p>Verificar que los nexos de la financiera (otras áreas u operadores) con los que sincronizo la operación estén disponibles.</p> <p>Estar al tanto de las normas y reglamento dispuestos en el ROF y el MOF para la operación de Amortización.</p>	<p>Retirar objetos innecesarios.</p>
<b>Disciplinar</b>	<p>Definir de qué manera la indisciplina de algún otro trabajador significa retraso para la operación de Amortización.</p> <p>Siempre hay que seguir el procedimiento tal y como se indica en el MOF y el ROF de la Financiera Confianza con relación a la operación de Amortización.</p>	<p>Coordinar con la JOA premios y/o correctivos a cada ejecutivo para su cumplimiento o incumplimiento de las 5'S según corresponda.</p>

Fuente: Metodología 5'S en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Autoras.

Tabla 5.17: Aplicando la metodología de 5´S en el proceso de AMORTIZACIÓN ADELANTO DE CUOTAS

	<b>Análisis individual aplicado para la operación de Amortización adelanto de cuotas</b>	<b>Aporte</b>
<b>Clasificar</b>	<p>Papelería concerniente a la transacción de Amortización desordenada.</p> <p>Recibe y entrega documentos no concernientes a la transacción tiene objetos de más en el área de trabajo</p>	<p>Separar objetos de menor uso de los objetos o herramientas que más se usan (Cortapapeles, reglas, otros objetos de oficina que resulten inútiles para esta tarea).</p>
<b>Organizar</b>	<p>Disponer de los elementos materiales de escritorio y formatos concernientes a la operación de Amortización.</p>	<p>Ubicar pisa papeles engrapadores perforadores lapiceros, en su lugar óptimo para empezar la operación.</p>
<b>Limpiar</b>	<p>Verificar si es que al terminar la operación de Amortización queda todo lleno de cosas.</p> <p>Algunos objetos que necesito para otras operaciones me impiden desarrollar la operación de Amortización.</p> <p>Si durante el proceso de limpieza encuentra condiciones indeseables, identifique las causas y actúe.</p>	<p>Verificar el papelerero de basura que esté en condiciones adecuadas para trabajar.</p>
<b>Estandarizar</b>	<p>Verificar que los nexos de la financiera (otras áreas u operadores) con los que sincronizo la operación estén disponibles.</p> <p>Estar al tanto de las normas y reglamento dispuestos en el ROF y el MOF para la operación de Amortización.</p>	<p>El diagnostico de lo que tengo y que me falta se hará de acuerdo a la definición del concepto estandarización.</p> <p>Es necesario que los cambios en este tipo de operaciones se comuniquen de inmediato a los colaboradores del área de operaciones.</p>



	<b>Análisis individual aplicado para la operación de Amortización adelantado de cuotas</b>	<b>Aporte</b>
<b>Disciplinar</b>	<p>Definir de qué manera la indisciplina de algún otro trabajador significa retraso para la operación de Amortización.</p> <p>Siempre hay que seguir el procedimiento tal y como se indica en el MOF y el ROF de la Financiera Confianza con relación a la operación de Amortización.</p>	<p>Coordinar con la JOA premios y/o correctivos a cada ejecutivo para su cumplimiento o incumplimiento de las 5'S según corresponda.</p>

Fuente: Metodología 5'S en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Autoras.

Tabla 5.18: Metodología de 5'S en el proceso de GIROS

	<b>Análisis individual aplicado para la operación de Giro</b>	<b>Aporte</b>
<b>Clasificar</b>	<p>Papelería concerniente a la transacción de Giro desordenada.</p> <p>Recibe y entrega documentos no concernientes a la transacción tiene objetos de más en el área de trabajo.</p>	<p>Separar objetos de menor uso de los objetos o herramientas que más se usan (Cortapapeles, reglas, otros objetos de oficina que resulten inútiles para esta tarea).</p>
<b>Organizar</b>	<p>Disponer de los elementos materiales de escritorio y formatos concernientes a la operación de Giro. Separar objetos de menor uso de los objetos o herramientas que más se usan.</p>	<p>Definir lo que necesito para poder estar organizado para la operación de Giro.</p>

	<b>Análisis individual aplicado para la operación de Giro</b>	<b>Aporte</b>
<b>Limpiar</b>	Verificar si es que al terminar la operación de Giro queda todo lleno de cosas. Algunos objetos que necesito para otras operaciones me impiden desarrollar la operación de Giro. Si durante el proceso de limpieza encuentra condiciones indeseables, identifique las causas actué.	Verificar el papelerero de basura que esté en condiciones adecuadas para trabajar.
<b>Estandarizar</b>	Verificar que los nexos de la financiera (otras áreas u operadores) con los que sincronizo la operación estén disponibles. Estar al tanto de las normas y reglamento dispuestos en el ROF y el MOF para la operación de Giro.	Es necesario que los cambios en este tipo de operaciones se comuniquen de inmediato a los colaboradores del área de operaciones.
<b>Disciplinar</b>	Definir de qué manera la indisciplina de algún otro trabajador significa retraso para la operación de Giro. Siempre hay que seguir el procedimiento tal y como se indica en el MOF y el ROF de la Financiera Confianza con relación a la operación de Giro.	Coordinar con la JOA premios y/o correctivos a cada ejecutivo para su cumplimiento o incumplimiento de las 5'S según corresponda.

Fuente: Metodología 5'S en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Autoras.

Tabla 5.19: Metodología de 5'S en el proceso de TRANSFERENCIA

	<b>Análisis individual aplicado para la operación de Transferencia</b>	<b>Aporte</b>
<b>Clasificar</b>	Papelería concerniente a la transacción de Transferencia desordenada. Recibe y entrega documentos no concernientes a la transacción tiene objetos de más en el área de trabajo.	Separar objetos de menor uso de los objetos o herramientas que más se usan (Cortapapeles, reglas, otros objetos de oficina que resulten inútiles para esta tarea).

	<b>Análisis individual aplicado para la operación de Transferencia</b>	<b>Aporte</b>
<b>Organizar</b>	Disponer de los elementos materiales de escritorio y formatos concernientes a la operación de Transferencia.	Ubicar pisa papeles engrapadores perforadores lapiceros, en su lugar óptimo para empezar la operación.  Definir lo que necesito para poder estar organizado para la operación de Transferencia.
<b>Limpiar</b>	Verificar si es que al terminar la operación de Transferencia queda todo lleno de cosas.  Algunos objetos que necesito para otras operaciones me impiden desarrollar la operación de Transferencia.  Si durante el proceso de limpieza encuentra condiciones indeseables, identifique las causas actúe.	Definir que necesito para que la operación no produzca ningún tipo de desperdicio y si lo produjera limpiar al momento.  Verificar el papelerero de basura que esté en condiciones adecuadas para trabajar.
<b>Estandarizar</b>	Verificar que los nexos de la financiera (otras áreas u operadores) con los que sincronizo la operación estén disponibles.  Estar al tanto de las normas y reglamento dispuestos en el ROF y el MOF para la operación de Transferencia.	Es necesario que los cambios en este tipo de operaciones se comuniquen de inmediato a los colaboradores del área de operaciones.
<b>Disciplinar</b>	Definir de qué manera la indisciplina de algún otro trabajador significa retraso para la operación de Transferencia.  Siempre hay que seguir el procedimiento tal y como se indica en el MOF y el ROF de la Financiera. Confianza con relación a la operación de Transferencia.	Coordinar con la JOA premios y/o correctivos a cada ejecutivo para su cumplimiento o incumplimiento de las 5'S según corresponda.

Fuente: Metodología 5'S en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Autoras.

Tabla 5.20: Metodología de 5'S en el proceso de CHEQUE DE GERENCIA

	<b>Análisis individual aplicado para la operación de cheque de gerencia</b>	<b>Aporte</b>
<b>Clasificar</b>	Papelería concerniente a la transacción de Pago de cheques de gerencia desordenada. Recibe y entrega documentos no concernientes a la transacción tiene objetos de más en el área de trabajo.	Separar objetos de menor uso de los objetos o herramientas que más se usan (Cortapapeles, reglas, otros objetos de oficina que resulten inútiles para esta tarea).
<b>Organizar</b>	Disponer de los elementos material de escritorio y formatos concernientes a la operación de Pago de cheques	Ubicar pisa papeles engrapadores perforadores lapiceros, en su lugar óptimo para empezar la operación.
<b>Limpiar</b>	Verificar si es que al terminar la operación de Pago de cheques queda todo lleno de cosas. Algunos objetos que necesito para otras operaciones me impiden desarrollar la operación de Pago de cheques. Si durante el proceso de limpieza encuentra condiciones indeseables, identifique las causas actué.	Definir qué materiales necesito para que la operación no produzca ningún tipo de desperdicio y si lo produjera limpiar al momento. Verificar el papelerero de basura que esté en condiciones adecuadas para trabajar.
<b>Estandarizar</b>	Verificar que los nexos de la financiera (otras áreas u operadores) con los que sincronizo la operación estén disponibles. Estar al tanto de las normas y reglamento dispuestos en el ROF y el MOF para la operación de Pago de cheques.	Es necesario que los cambios en este tipo de operaciones se comuniquen de inmediato a los colaboradores del área de operaciones.
<b>Disciplinar</b>	Definir de qué manera la indisciplina de algún otro trabajador significa retraso para la operación de Pago de cheques. Siempre hay que seguir el procedimiento tal y como se indica en el MOF y el ROF de la Financiera Confianza con relación a la operación de Pago de cheques.	Coordinar con la JOA premios y/o correctivos a cada ejecutivo para su cumplimiento o incumplimiento de las 5'S según corresponda.

Fuente: Metodología 5'S en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Autoras.

#### 5.4. Inversión para la implementación de la metodología de 5'S en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Para la implementación de la metodología en el área de operaciones se requiere que la inversión sea rentable, por lo que se detalla el costo incurrido.

Se ha requerido los siguientes recursos con los respectivos costos. Para implementar la primera S se realizó las actividades de la colocación de tarjetas rojas, para la cual se utilizó cartulina, lapiceros, cinta de embalaje e impresiones con un gasto de S/. 20.00. Para la segunda S se ejecutó el plan de marcación, utilizando cartulina, plumones y cinta de embalaje, en lo cual fue el gasto de S/. 9.00 y en la tercera S se compró materiales de insumo (escoba, recogedor y lejía) para ello se desembolsó S/. 30.00 y otro gasto que se realizó es el uso de taxi para el traslado a la Financiera de S/.88.00.

Realizando toda la metodología 5'S en el área de operaciones de la Financiera Confianza se tuvo que invertir un total de S/.147.00. Es una inversión baja analizando los beneficios que se han obtenido.

Tabla 5.21: Inversión de Metodología de las 5'S

REQUERIMIENTO DE MATERIAL Y MANO DE OBRA	
INSUMOS	COSTO TOTAL
<b>PRIMERA S</b>	
Cartulina (Hoja A4)	S/. 5.00
Lapiceros	S/. 4.00
Cinta de Embalaje	S/. 2.00
Impresión (tarjetas rojas, eslóganes y posters)	S/. 9.00
<b>SEGUNDA S</b>	
Cartulina (Hoja A4)	S/. 2.00
Plumones	S/. 5.00
Cinta de Embalaje	S/. 2.00

<b>TERCERA S</b>		
Insumos de limpieza (escoba, recogedor y lejía)		S/. 30.00
<b>COSTO TOTAL DE MATERIAL</b>		<b>S/. 59.00</b>
<b>CAPACITACIÓN</b>		
CATEGORÍA	Días	COSTO TOTAL
Taxi	8	S/. 88.00
<b>COSTO TOTAL DE CAPACITACIÓN</b>		<b>S/. 88.00</b>
<b>COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5'S</b>		<b>S/. 147.00</b>

Fuente: Financiera Confianza.

Elaborado: Autoras.

## CAPÍTULO 6. RESULTADOS

### 6.1. Estandarización de procesos de trabajo del área de operaciones de la Financiera Confianza.

Detallando algunos de los procesos, podemos graficarlos de la siguiente manera:

#### Ejecutivo de servicios:

- Retiro
- Retiro mayor a S/. 3000
- Depósito
- Depósito mayor a S/. 30 000
- Amortización
- Amortización adelanto de cuotas
- Giros
- Transferencias
- Cheque de gerencia

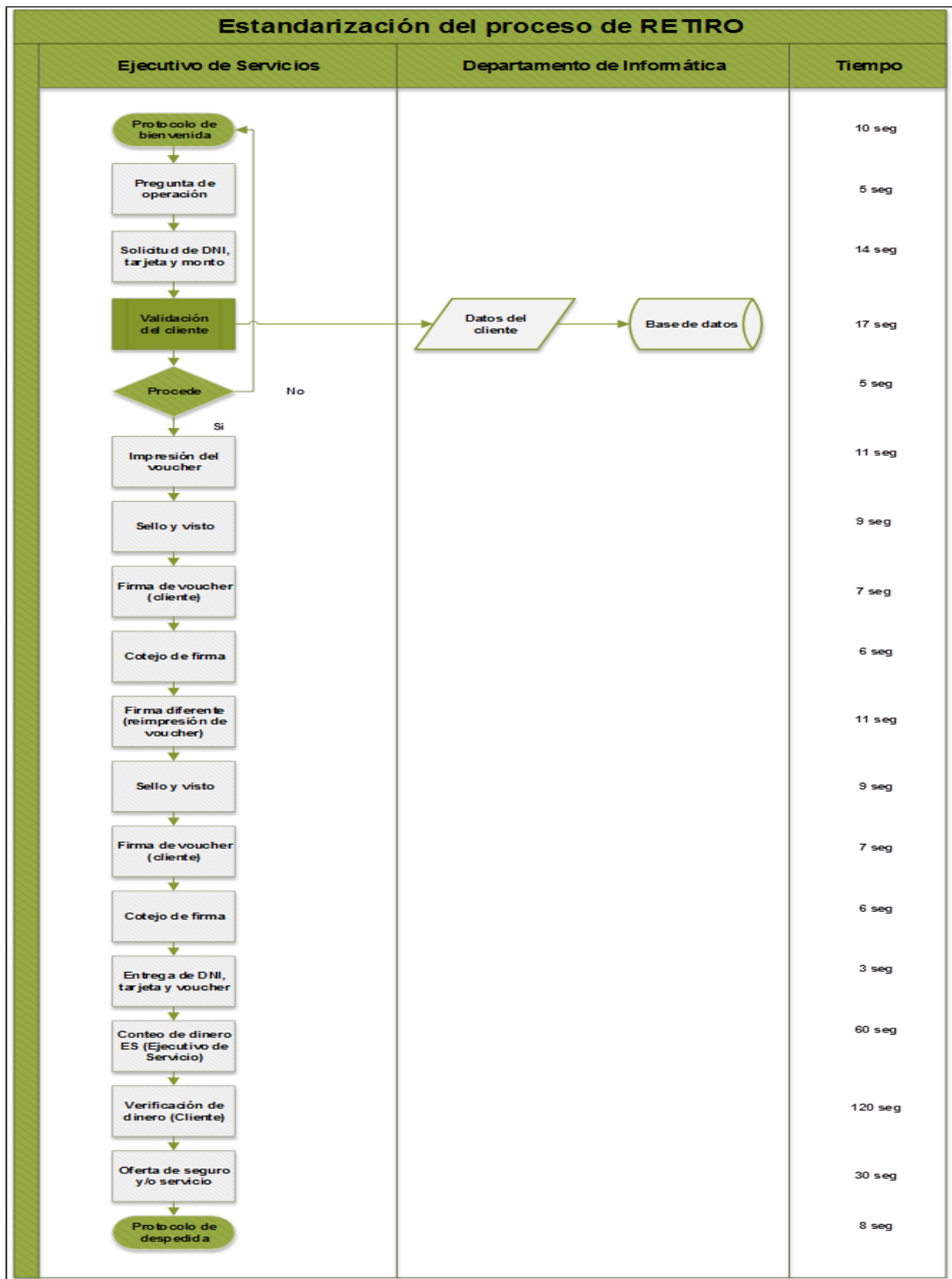
#### Ejecutivo de plataforma:

- Apertura cuenta de ahorro
- Apertura plazo fijo
- Desembolsos
- Atención de reclamos
- Constancia de no adeudo

#### JOA:

- Solicitud envió de remesas
- Revisión de cuentas de ahorros, plazos fijos
- Revisión de pagares
- Cuadre de ventanilla al cierre del día

Figura 6.1: Antes de aplicar la metodología de 5´S en el proceso de RETIRO

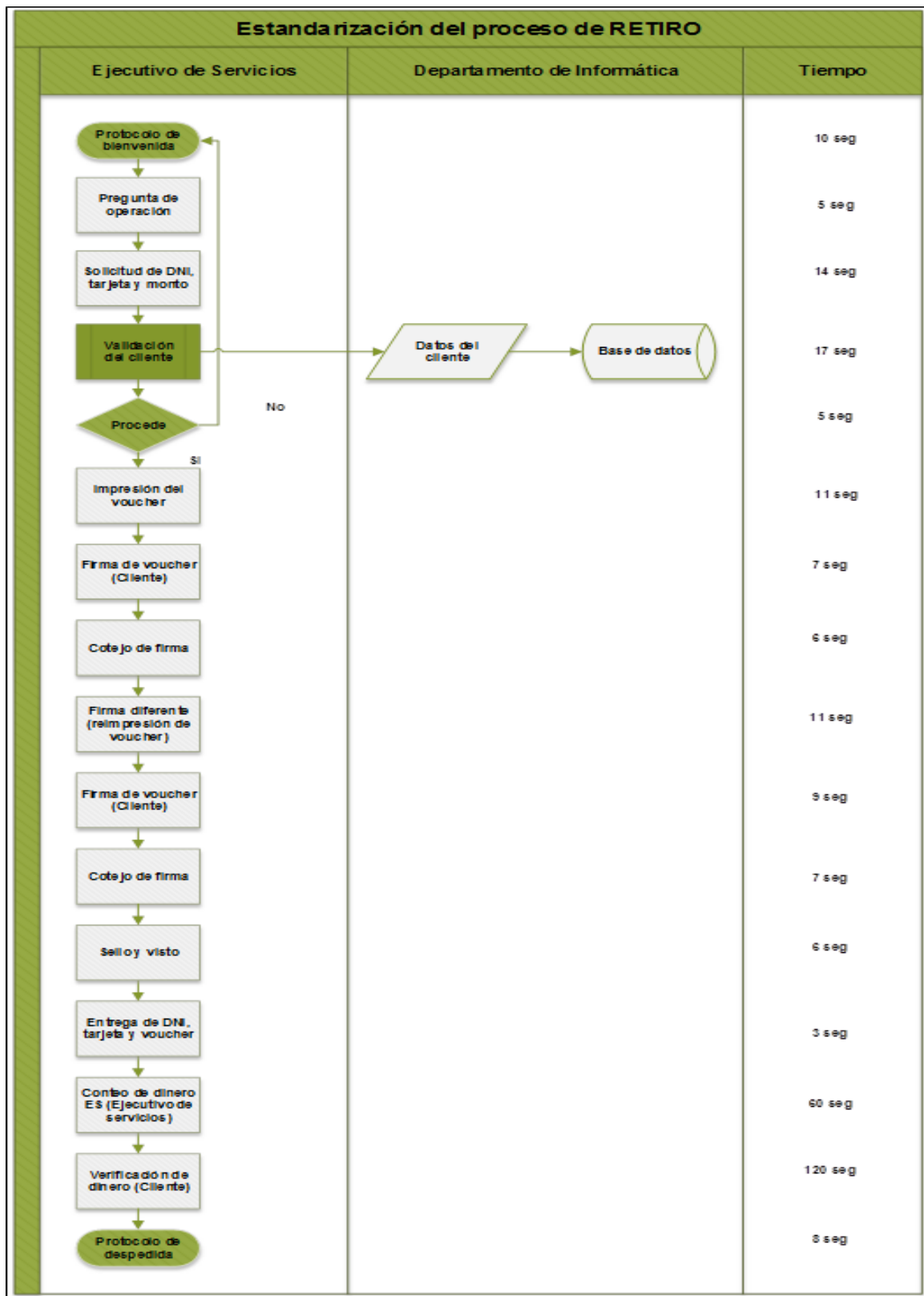


Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.



Figura 6.2: Después de aplicar la metodología de 5´S en el proceso de RETIRO



Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

Tabla 6.1: Tiempos del proceso de RETIRO

<b>ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5'S</b>		
<b>Secuencia</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Protocolo de bienvenida	10
2	Pregunta de operación	5
3	Solicitud de DNI, tarjeta y monto	14
4	Validación del cliente	17
5	Impresión voucher	11
6	Sello y visto	9
7	Firma de voucher (Cliente)	7
8	Cotejo de firma	6
9	Firma diferente (reimpresión de voucher)	11
10	Sello y visto	9
11	Firma de voucher (Cliente)	7
12	Cotejo de firma	6
13	Entrega de DNI, tarjeta y voucher	3
14	Conteo de dinero ES (Ejecutivo de Servicio)	60
15	Verificación de dinero (Cliente)	120
16	Oferta de seguro y/o servicio	30
17	Protocolo de despedida	8
<b>TOTAL - SEGUNDOS</b>		<b>333</b>
<b>TOTAL - MINUTOS</b>		<b>5.6</b>

Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

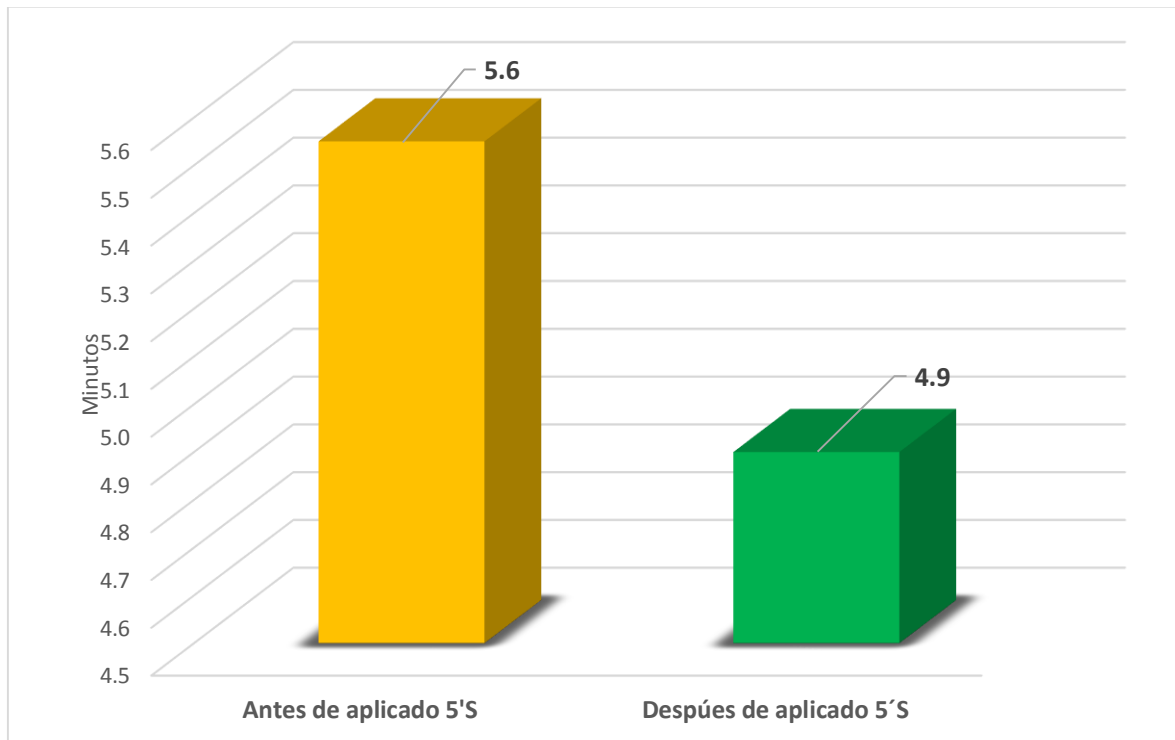
Tabla 6.2: Tiempos del proceso de RETIRO

<b>DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5'S</b>		
<b>Secuencia</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Protocolo de bienvenida	10
2	Pregunta de operación	5
3	Solicitud de DNI, tarjeta y monto	14
4	Validación del cliente	17
5	Impresión voucher	11
6	Firma de voucher (Cliente)	7
7	Cotejo de firma	6
8	Firma diferente (reimpresión de voucher)	11
9	Firma de voucher (Cliente)	9
10	Cotejo de firma	7
11	Sello y visto	6
12	Entrega de DNI, tarjeta y voucher	3
13	Conteo de dinero ES	60
14	Verificación de dinero (Cliente)	120
15	Protocolo de despedida	8
<b>TOTAL - SEGUNDOS</b>		<b>294</b>
<b>TOTAL - MINUTOS</b>		<b>4.9</b>

Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

Figura 6.3: Comparación del antes y después de la implementación de las 5’S en el proceso de RETIRO

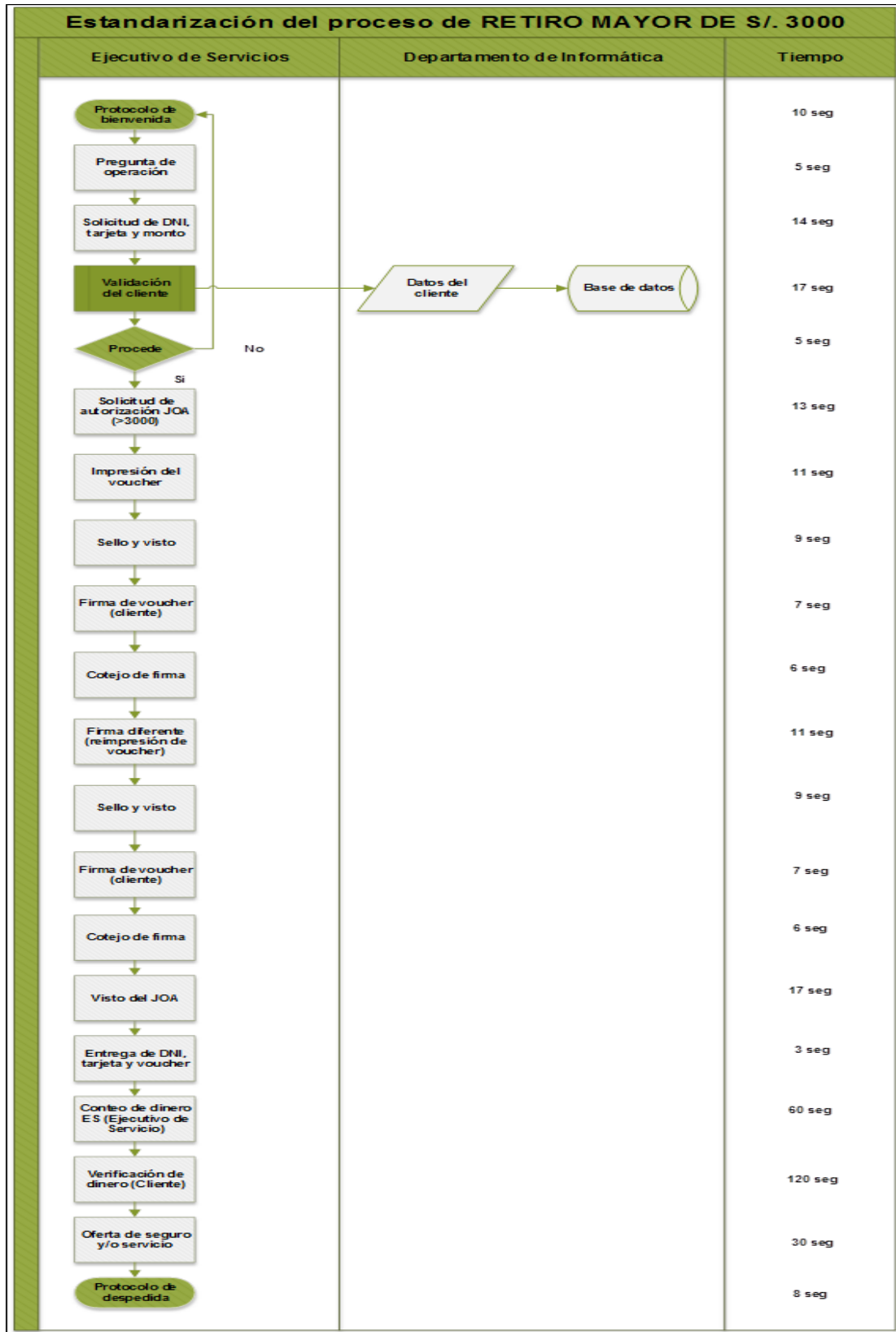


Fuente: Tabla 6.1 y tabla 6.2

**Descripción:**

Se observa que antes de aplicar la metodología de 5’S, el proceso de RETIRO duraba 5 minutos con 6 segundos, y luego de aplicar la metodología 5’S se redujo a 4 minutos con 9 segundos, por lo tanto ahora el servicio de RETIRO es más rápido y eficiente.

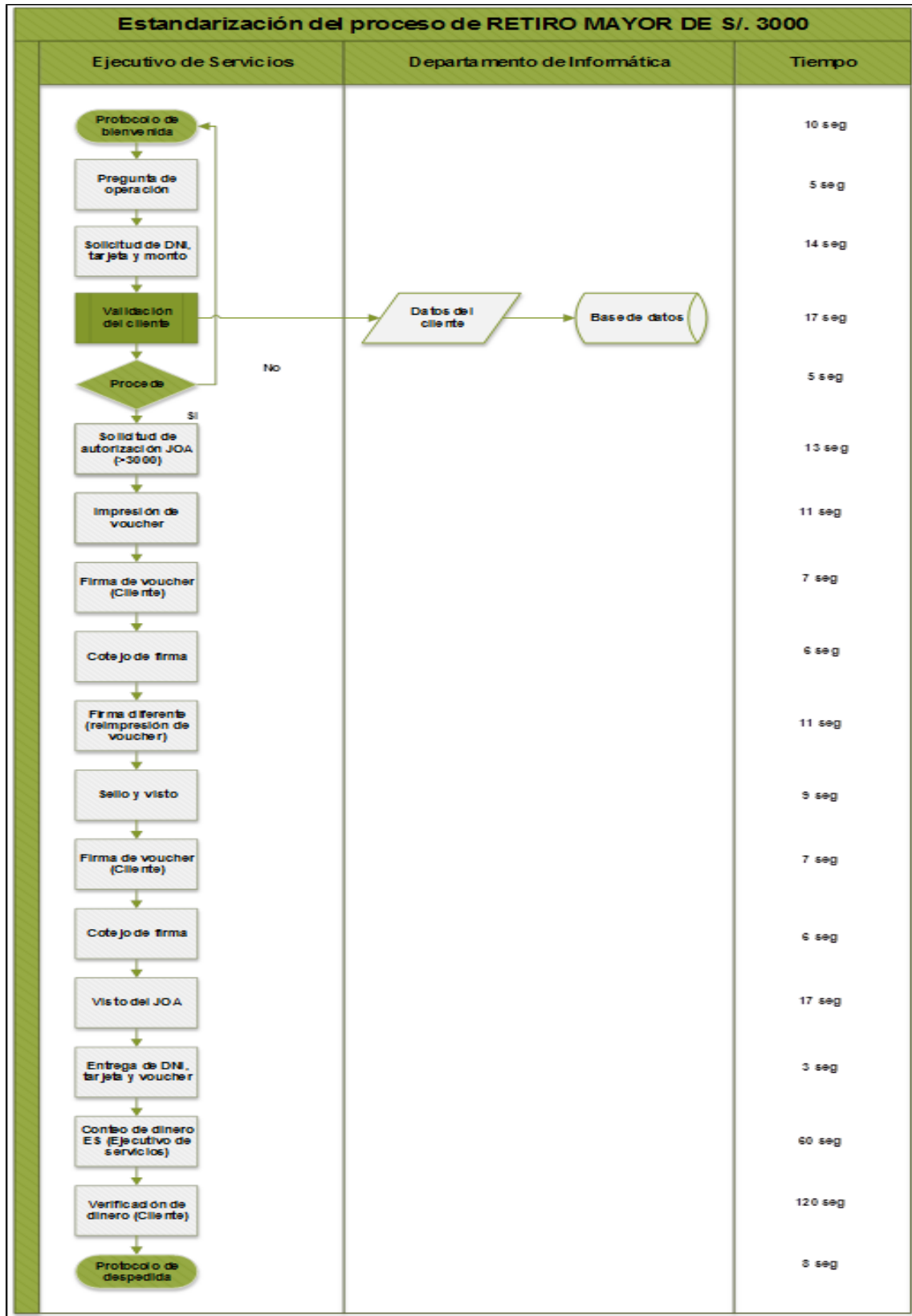
Figura 6.4: Antes de aplicar la metodología de 5’S en el proceso de RETIRO MAYOR A S/. 3000



Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

Figura 6.5: Después de aplicar la metodología de 5’S en el proceso de RETIRO MAYOR A S/. 3000



Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

Tabla 6.3: Tiempos del proceso de RETIRO MAYOR A S/. 3000

<b>ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5'S</b>		
<b>Secuencia</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Protocolo de bienvenida	10
2	Pregunta de operación	5
3	Solicitud de DNI, tarjeta y monto	14
4	Validación del cliente	17
5	Solicitud de autorización JOA (>3000)	13
6	Impresión voucher	11
7	Sello y visto	9
8	Firma de voucher (Cliente)	7
9	Cotejo de firma	6
10	Firma diferente (reimpresión de voucher)	11
11	Sello y visto	9
12	Firma de voucher (Cliente)	7
13	Cotejo de firma	6
14	Visto del JOA	17
15	Entrega de DNI, tarjeta y voucher	3
16	Conteo de dinero ES (Ejecutivo de Servicio)	60
17	Verificación de dinero (Cliente)	120
18	Oferta de seguro y/o servicio	30
19	Protocolo de despedida	8
<b>TOTAL - SEGUNDOS</b>		<b>363</b>
<b>TOTAL - MINUTOS</b>		<b>6.1</b>

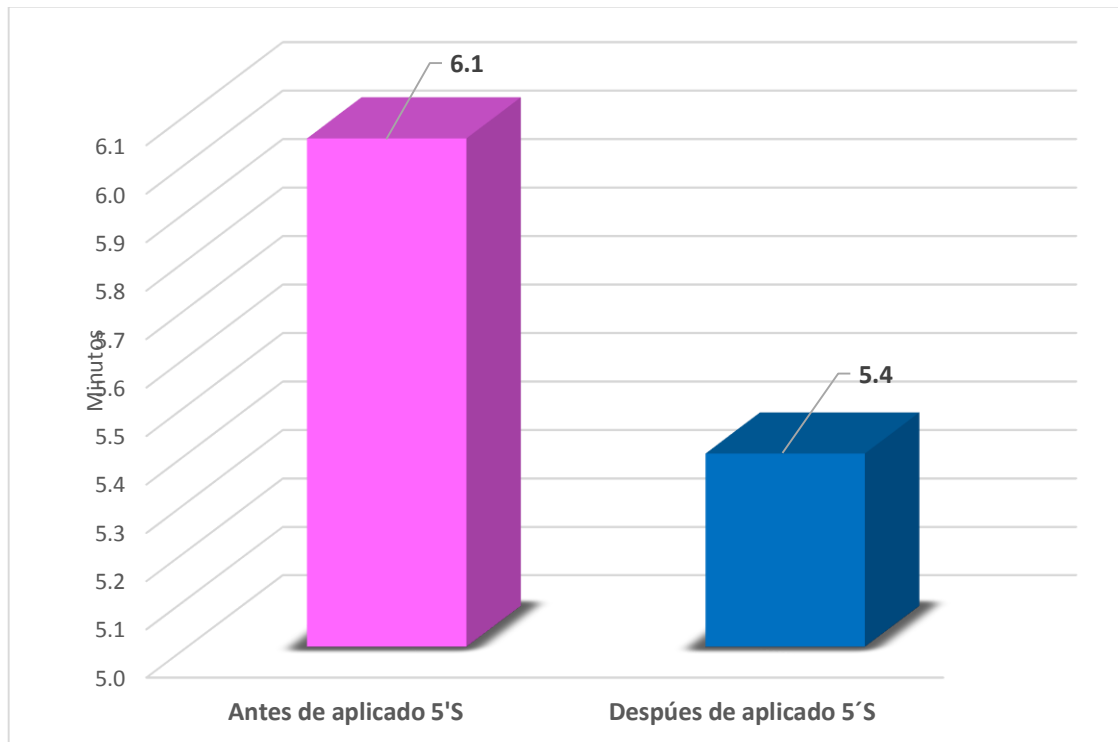
Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

Tabla 6.4: Tiempos del proceso de RETIRO MAYOR A S/. 3000

<b>DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5'S</b>		
<b>Secuencia</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Protocolo de bienvenida	10
2	Pregunta de operación	5
3	Solicitud de DNI, tarjeta y monto	14
4	Validación del cliente	17
5	Solicitud de autorización JOA (>3000)	13
6	Impresión voucher	11
7	Firma de voucher (Cliente)	7
8	Cotejo de firma	6
9	Firma diferente (reimpresión de voucher)	11
10	Sello y visto	9
11	Firma de voucher (Cliente)	7
12	Cotejo de firma	6
13	Visto del JOA	17
14	Entrega de DNI, tarjeta y voucher	3
15	Conteo de dinero ES (Ejecutivo de Servicio)	60
16	Verificación de dinero (Cliente)	120
17	Protocolo de despedida	8
<b>TOTAL - SEGUNDOS</b>		<b>324</b>
<b>TOTAL - MINUTOS</b>		<b>5.4</b>

Figura 6.6: Comparación del antes y después de la implementación de las 5'S en el  
 proceso de RETIRO MAYOR A S/. 3000

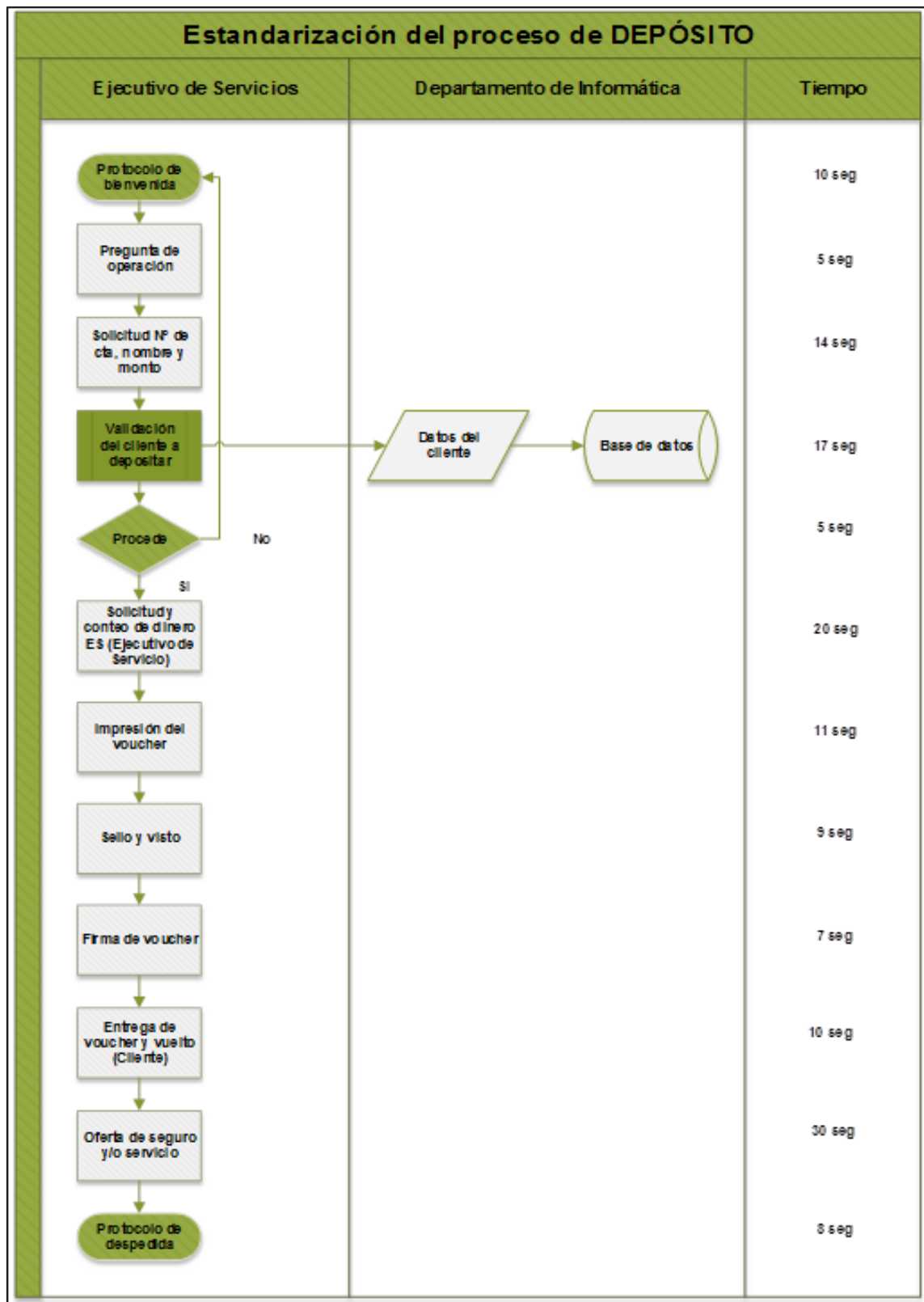


Fuente: Tabla 6.3 y tabla 6.4

**Descripción:**

Se observa que antes de aplicar la metodología de 5'S, el proceso de RETIRO MAYOR A S/. 3000 duraba 6 minutos con 1 segundos, y luego de aplicar la metodología 5'S se redujo a 5 minutos con 4 segundos, por lo tanto ahora el servicio de RETIRO MAYOR A S/. 3000 es más rápido y eficiente.

Figura 6.7: Antes de aplicar la metodología de 5´S en el proceso de DEPÓSITO

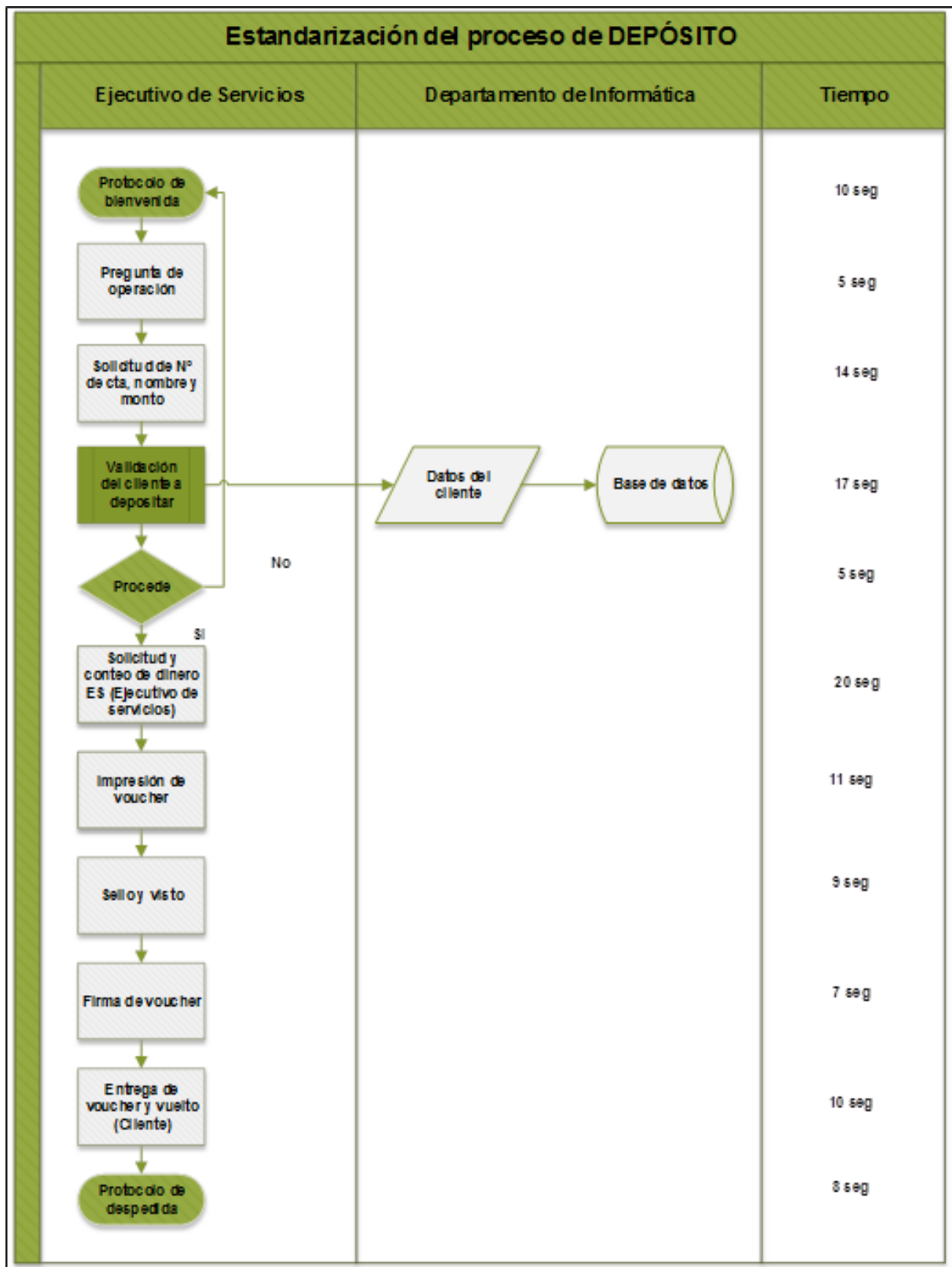


Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.



Figura 6.8: Después de aplicar la metodología de 5’S en el proceso de DEPÓSITO



Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

Tabla 6.5: Tiempos del proceso de DEPÓSITO

<b>ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5'S</b>		
<b>Secuencia</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Protocolo de bienvenida	10
2	Pregunta de operación	5
3	Solicitud N° de cta., nombre y monto	14
4	Validación del cliente a depositar	17
5	Solicitud y conteo de dinero ES (Ejecutivo de Servicio)	20
6	Impresión voucher	11
7	Sello y visto	9
8	Firma de voucher	7
9	Entrega de voucher y vuelto (Cliente)	10
10	Oferta de seguro y/o servicio	30
11	Protocolo de despedida	8
<b>TOTAL - SEGUNDOS</b>		<b>141</b>
<b>TOTAL - MINUTOS</b>		<b>2.4</b>

Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

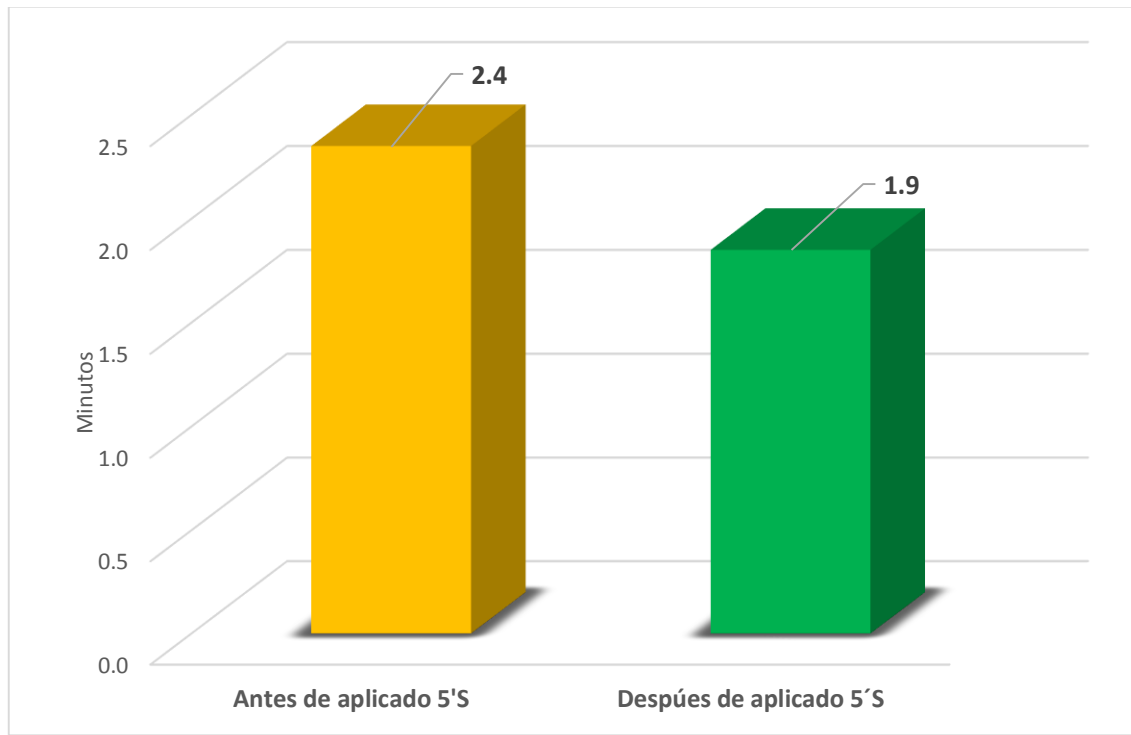
Tabla 6.6: Tiempos del proceso de DEPÓSITO

<b>DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5'S</b>		
<b>Secuencia</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Protocolo de bienvenida	10
2	Pregunta de operación	5
3	Solicitud N° de cta., nombre y monto	14
4	Validación del cliente a depositar	17
5	Solicitud y conteo de dinero ES (Ejecutivo de Servicio)	20
6	Impresión voucher	11
7	Sello y visto	9
8	Firma de voucher	7
9	Entrega de voucher y vuelto (Cliente)	10
10	Protocolo de despedida	8
<b>TOTAL - SEGUNDOS</b>		<b>111</b>
<b>TOTAL - MINUTOS</b>		<b>1.9</b>

Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

Figura 6.9: Comparación del antes y después de la implementación de las 5’S en el proceso de DEPÓSITO

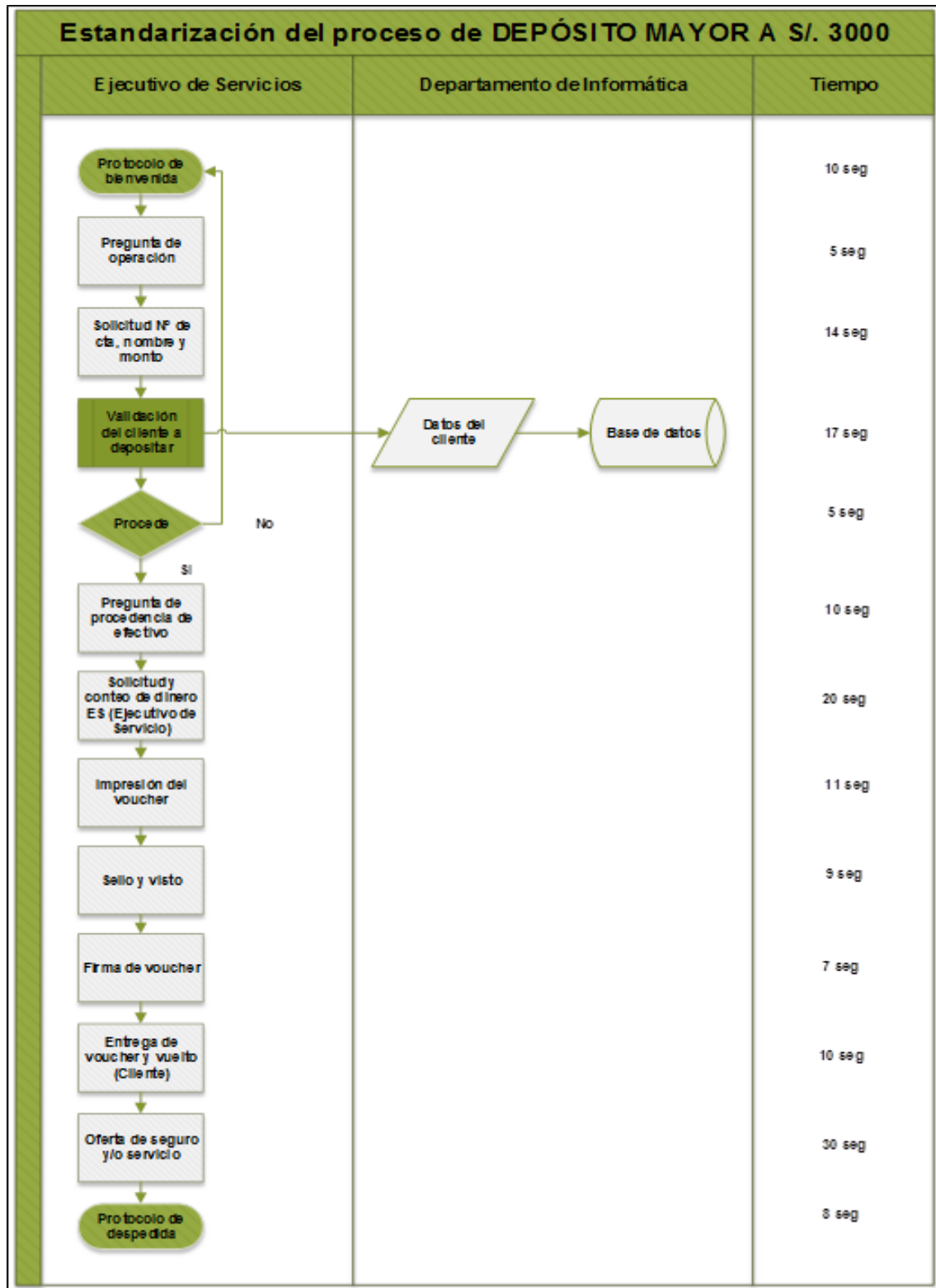


Fuente: Tabla 6.5 y tabla 6.6

**Descripción:**

Se observa que antes de aplicar la metodología de 5’S, el proceso de DEPÓSITO duraba 2 minutos con 4 segundos, y luego de aplicar la metodología 5’S se redujo a 1 minutos con 9 segundos, por lo tanto ahora el servicio de DEPÓSITO es más rápido y eficiente.

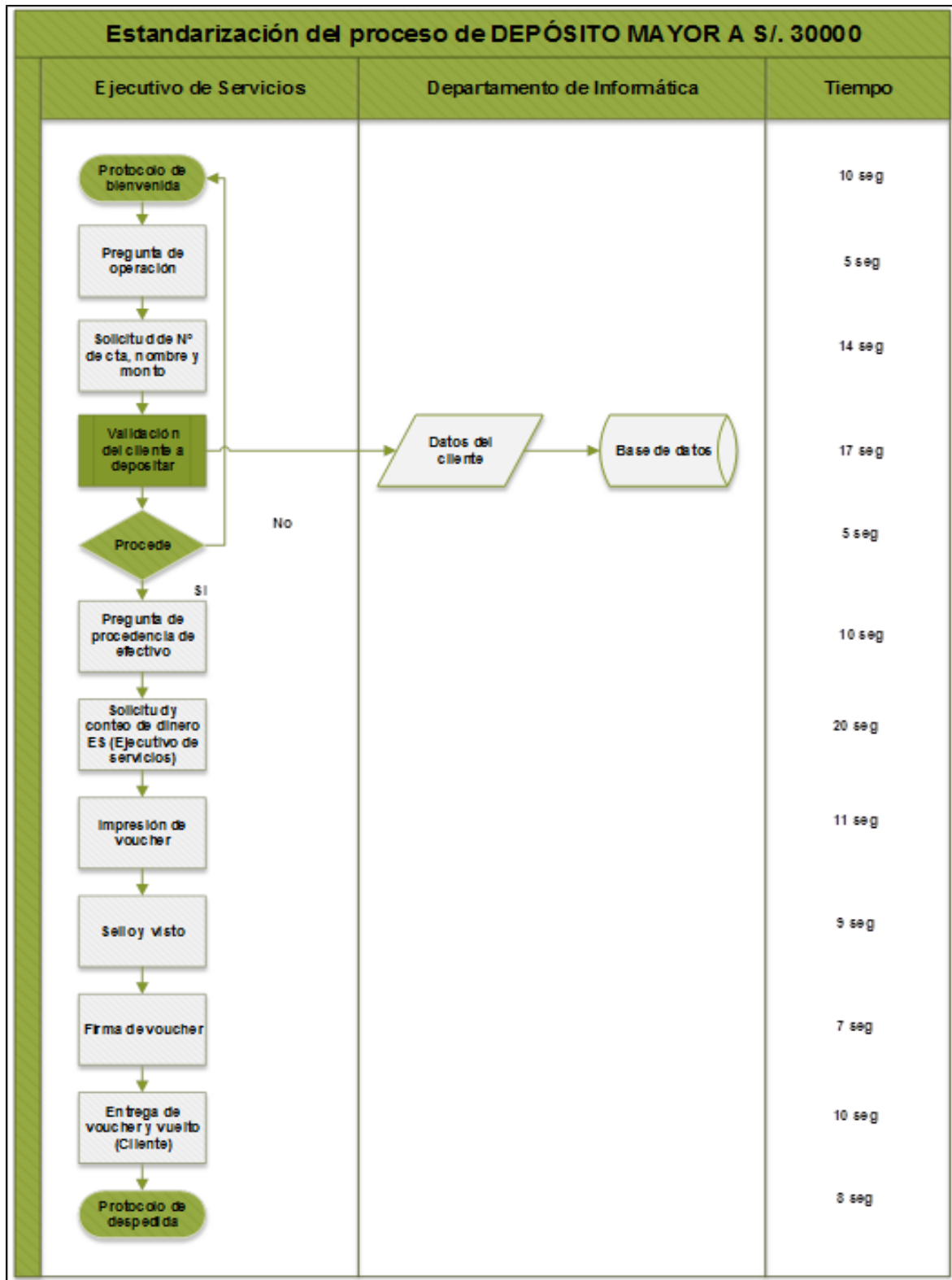
Figura 6.10: Antes de aplicar la metodología de 5’S en el proceso de DEPÓSITO MAYOR  
 A S/. 30000



Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

Figura 6.11: Después de aplicar la metodología de 5´S en el proceso de DEPÓSITO  
 MAYOR A S/.30000.



Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

Tabla 6.7: Tiempos del proceso de DEPÓSITO MAYOR A S/. 30 000

<b>ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5'S</b>		
<b>Secuencia</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Protocolo de bienvenida	10
2	Pregunta de operación	5
3	Solicitud N° de cta., nombre y monto	14
4	Validación del cliente a depositar	17
5	Pregunta de procedencia de efectivo	10
6	Solicitud y conteo de dinero ES (Ejecutivo de Servicio)	20
7	Impresión voucher	11
8	Sello y visto	9
9	Firma de voucher	7
10	Entrega de voucher y vuelto (Cliente)	10
11	Oferta de seguro y/o servicio	30
12	Protocolo de despedida	8
<b>TOTAL - SEGUNDOS</b>		<b>151</b>
<b>TOTAL - MINUTOS</b>		<b>2.5</b>

Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

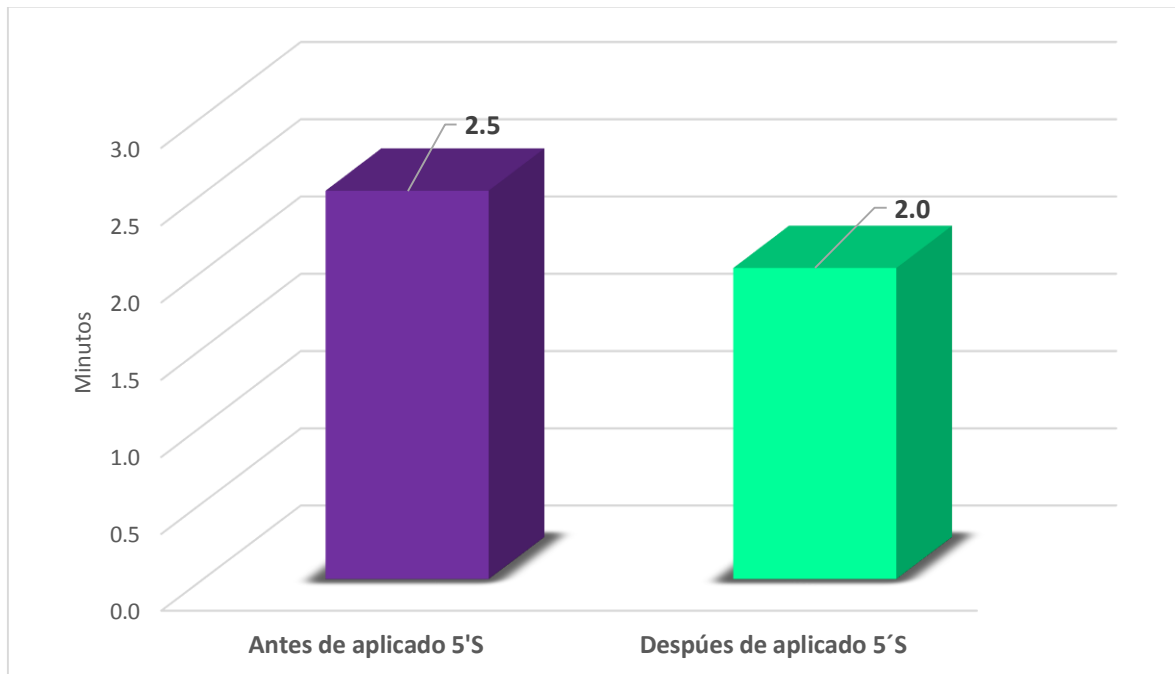
Tabla 6.8: Tiempos del proceso de DEPÓSITO MAYOR A S/. 30 000

<b>DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5'S</b>		
<b>Secuencia</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Protocolo de bienvenida	10
2	Pregunta de operación	5
3	Solicitud N° de cta., nombre y monto	14
4	Validación del cliente a depositar	17
5	Pregunta de procedencia de efectivo	10
6	Solicitud y conteo de dinero ES (Ejecutivo de Servicio)	20
7	Impresión voucher	11
8	Sello y visto	9
9	Firma de voucher	7
10	Entrega de voucher y vuelto (Cliente)	10
11	Protocolo de despedida	8
<b>TOTAL - SEGUNDOS</b>		<b>121</b>
<b>TOTAL - MINUTOS</b>		<b>2.0</b>

Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

Figura 6.12: Comparación del antes y después de la implementación de las 5’S en el proceso de DEPÓSITO MAYOR A S/. 30 000.

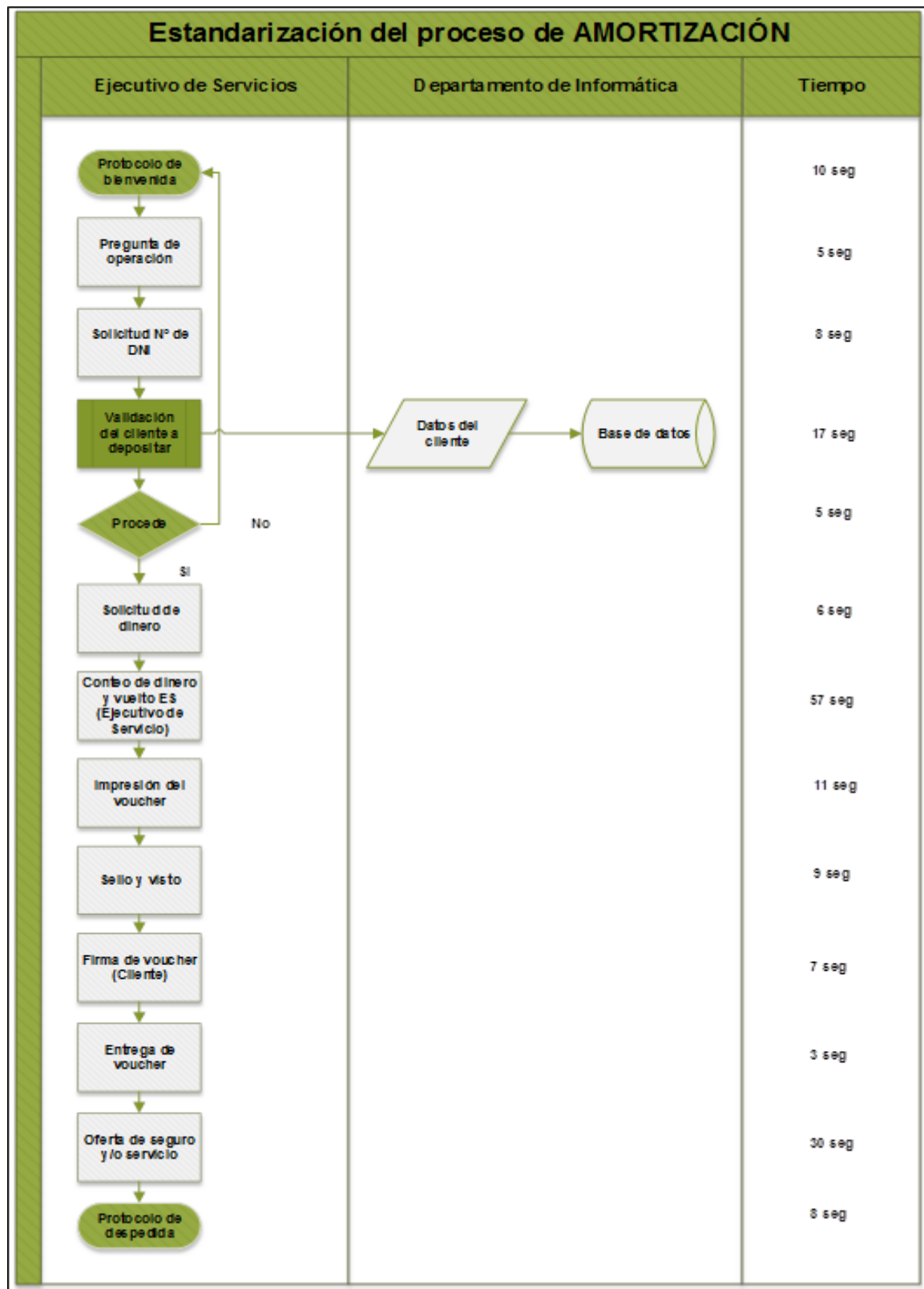


Fuente: Tabla 6.7 y tabla 6.8

**Descripción:**

Se observa que antes de aplicar la metodología de 5’S, el proceso de DEPÓSITO MAYOR A S/. 30 000 duraba 2 minutos con 5 segundos, y luego de aplicar la metodología 5’S se redujo a 2 minutos, por lo tanto ahora el servicio de DEPÓSITO MAYOR A S/. 30 000 es más rápido y eficiente.

Figura 6.13: Antes de aplicar la metodología de 5´S en el proceso de AMORTIZACIÓN

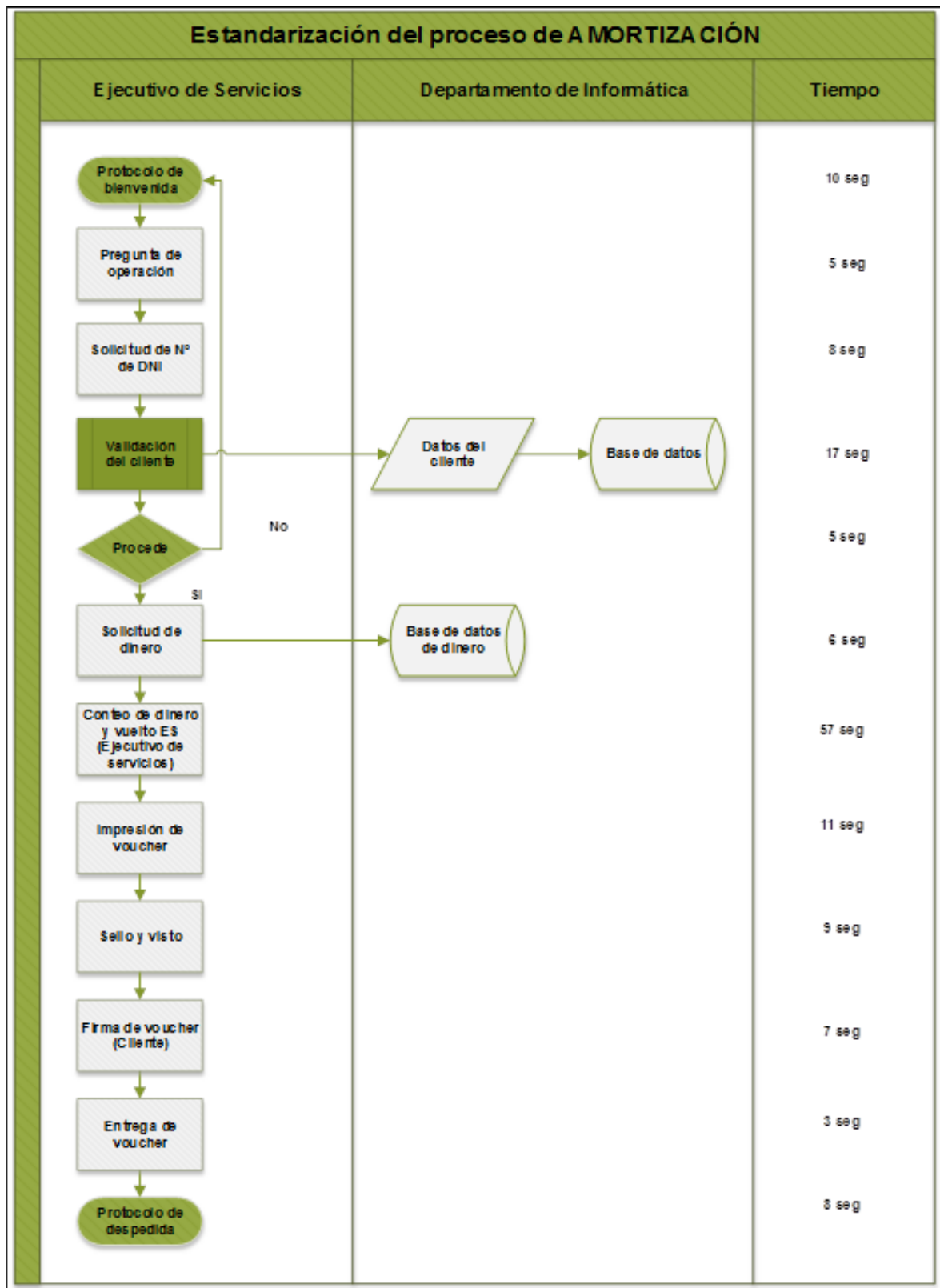


Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.



Figura 6.14: Después de aplicar la metodología de 5’S en el proceso de AMORTIZACIÓN



Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

Tabla 6.9: Tiempos del proceso de AMORTIZACIÓN

<b>ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5'S</b>		
<b>Secuencia</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Protocolo de bienvenida	10
2	Pregunta de operación	5
3	Solicitud N° de DNI	8
4	Validación del cliente	17
5	Solicitud de dinero	6
6	Conteo de dinero y vuelto ES (Ejecutivo de Servicio)	57
7	Impresión voucher	11
8	Sello y visto	9
9	Firma de voucher (Cliente)	7
10	Entrega de voucher	3
11	Oferta de seguro y/o servicio	30
12	Protocolo de despedida	8
<b>TOTAL - SEGUNDOS</b>		<b>171</b>
<b>TOTAL - MINUTOS</b>		<b>2.9</b>

Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

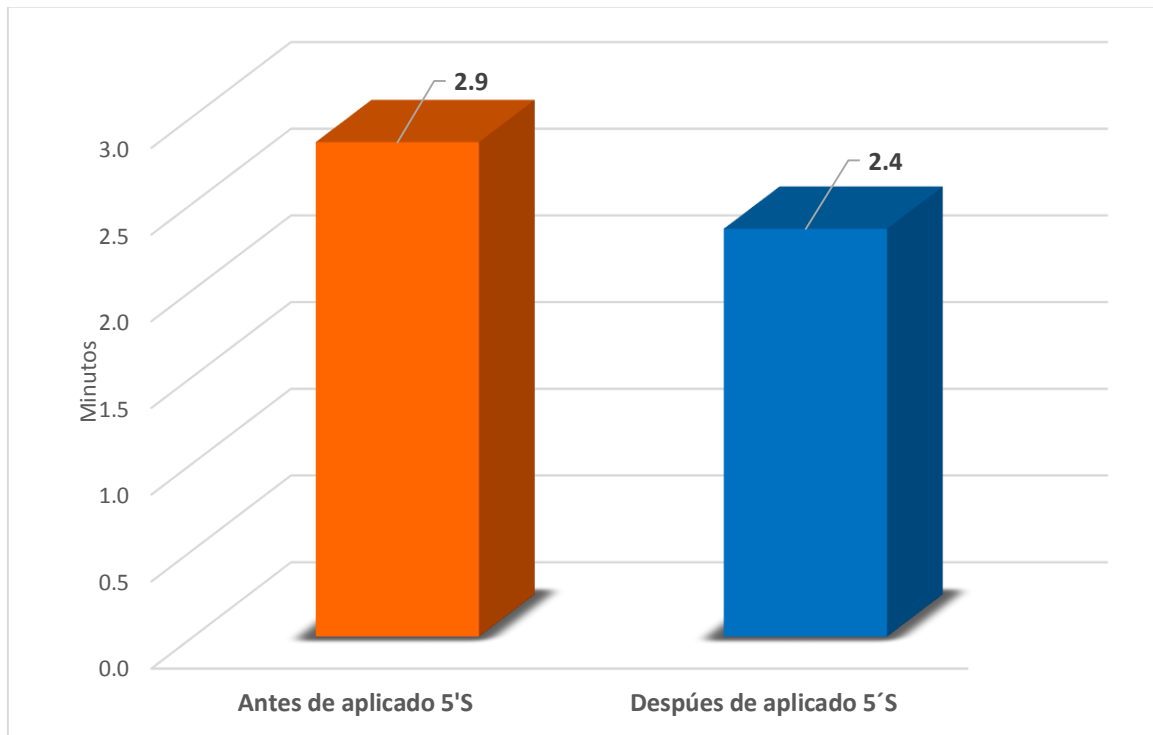
Tabla 6.10: Tiempos del proceso de AMORTIZACIÓN

<b>DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5'S</b>		
<b>Secuencia</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Protocolo de bienvenida	10
2	Pregunta de operación	5
3	Solicitud N° de DNI	8
4	Validación del cliente	17
5	Solicitud de dinero	6
6	Conteo de dinero y vuelto ES (Ejecutivo de Servicio)	57
7	Impresión voucher	11
8	Sello y visto	9
9	Firma de voucher (Cliente)	7
10	Entrega de voucher	3
11	Protocolo de despedida	8
<b>TOTAL - SEGUNDOS</b>		<b>141</b>
<b>TOTAL - MINUTOS</b>		<b>2.4</b>

Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

Figura 6.15: Comparación del antes y después de la implementación de las 5'S en el proceso de AMORTIZACIÓN.

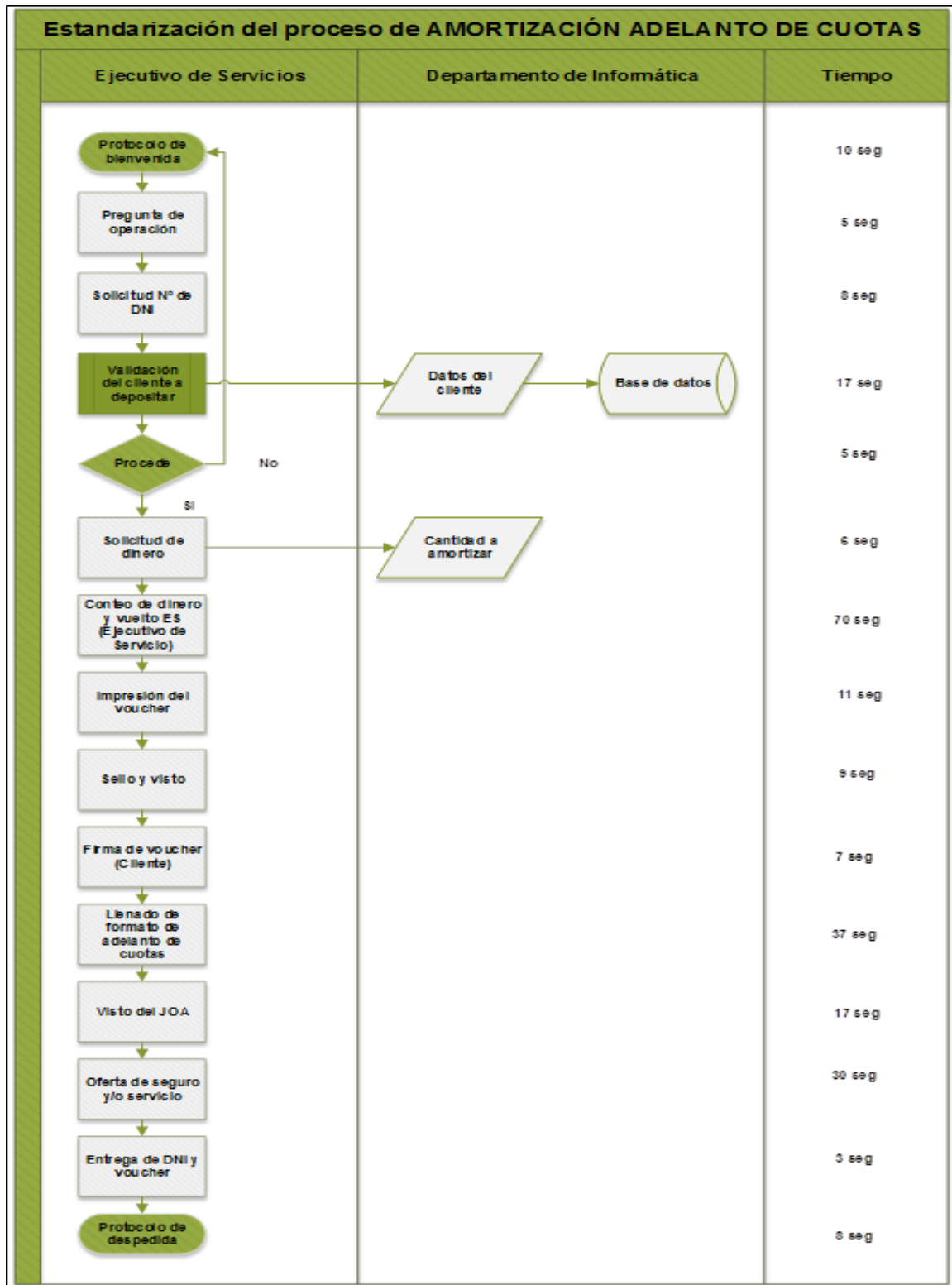


Fuente: Tabla 6.9 y tabla 6.10

**Descripción:**

Se observa que antes de aplicar la metodología de 5'S, el proceso de AMORTIZACIÓN duraba 2 minutos con 9 segundos, y luego de aplicar la metodología 5'S se redujo a 2 minutos con 4 segundos, por lo tanto ahora el servicio de AMORTIZACIÓN es más rápido y eficiente.

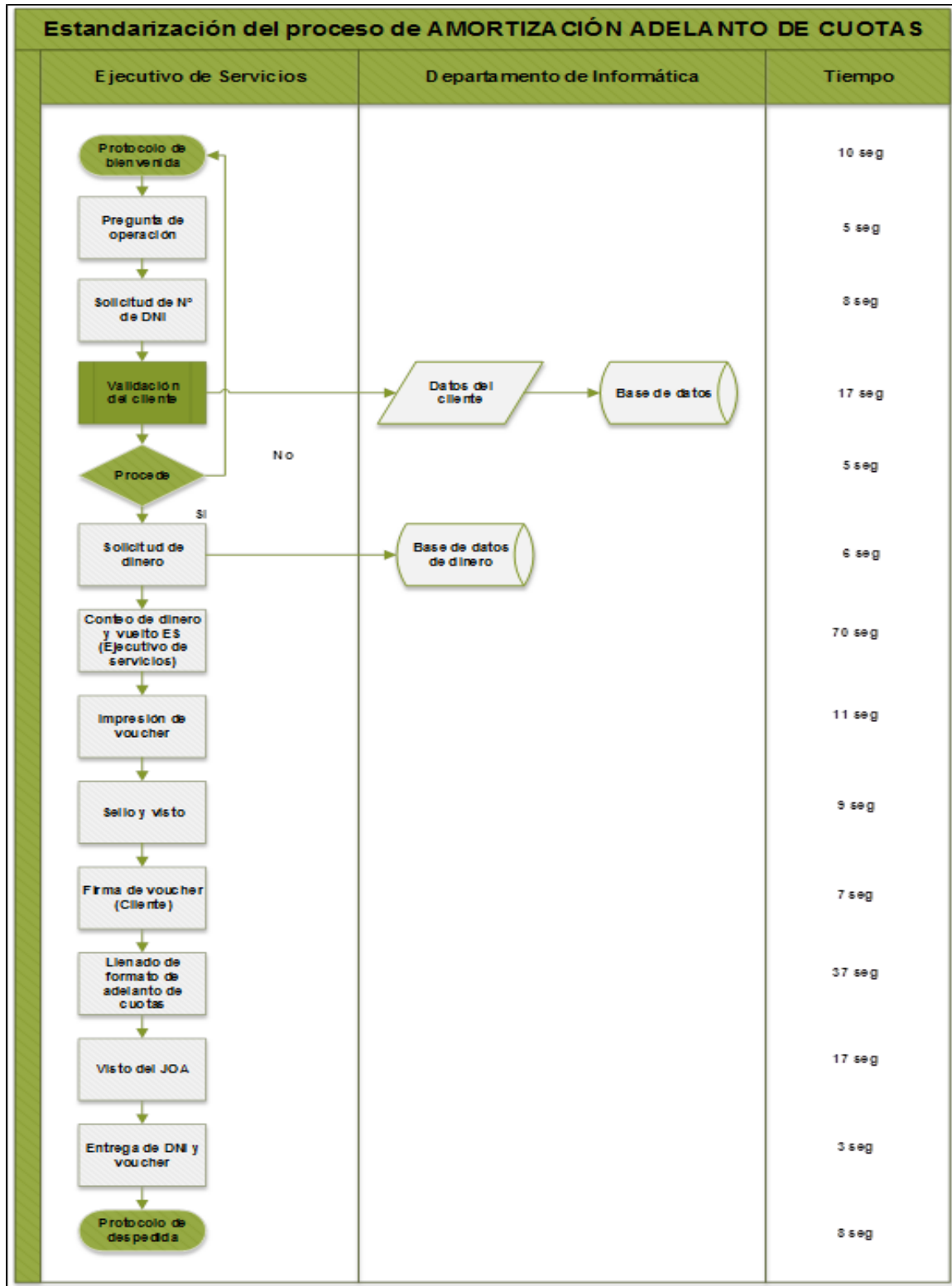
Figura 6.16: Antes de aplicar la metodología de 5´S en el proceso de AMORTIZACIÓN ADELANTO DE CUOTAS



Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

Figura 6.17: Después de aplicar la metodología de 5’S en el proceso de AMORTIZACIÓN ADELANTO DE CUOTAS



Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.  
 Elaborado: Las autoras.

Tabla 6.11: Tiempos del proceso de AMORTIZACIÓN ADELANTO DE CUOTAS

<b>ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5'S</b>		
<b>Secuencia</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Protocolo de bienvenida	10
2	Pregunta de operación	5
3	Solicitud de DNI	8
4	Validación del cliente	17
5	Solicitud de dinero	6
6	Conteo de dinero y vuelto ES (Ejecutivo de Servicio)	70
7	Impresión voucher	11
8	Sello y visto	9
9	Firma de voucher (Cliente)	7
10	Llenado de Formato de Adelanto de cuotas	37
11	Visto del JOA	17
12	Oferta de seguro y/o servicio	30
13	Entrega de DNI y voucher	3
14	Protocolo de despedida	8
<b>TOTAL - SEGUNDOS</b>		<b>238</b>
<b>TOTAL - MINUTOS</b>		<b>4.0</b>

Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

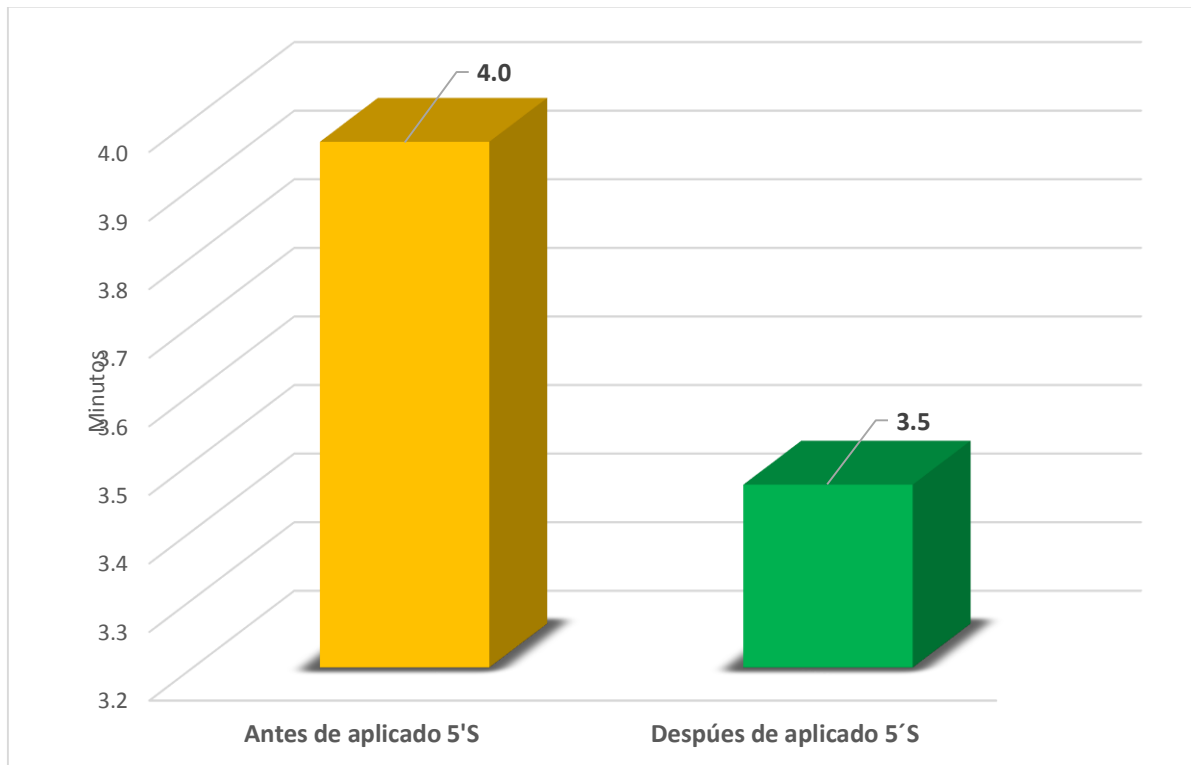
Tabla 6.12: Tiempos del proceso de AMORTIZACIÓN ADELANTO DE CUOTAS

<b>DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5'S</b>		
<b>Secuencia</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Protocolo de bienvenida	10
2	Pregunta de operación	5
3	Solicitud de DNI	8
4	Validación del cliente	17
5	Solicitud de dinero	6
6	Conteo de dinero y vuelto ES (Ejecutivo de Servicio)	70
7	Impresión voucher	11
8	Sello y visto	9
9	Firma de voucher (Cliente)	7
10	Llenado de Formato de Adelanto de cuotas	37
11	Visto del JOA	17
12	Entrega de DNI y voucher	3
13	Protocolo de despedida	8
<b>TOTAL - SEGUNDOS</b>		<b>208</b>
<b>TOTAL - MINUTOS</b>		<b>3.5</b>

Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

Figura 6.18: Comparación del antes y después de la implementación de las 5'S en el proceso de AMORTIZACIÓN ADELANTO DE CUOTAS.

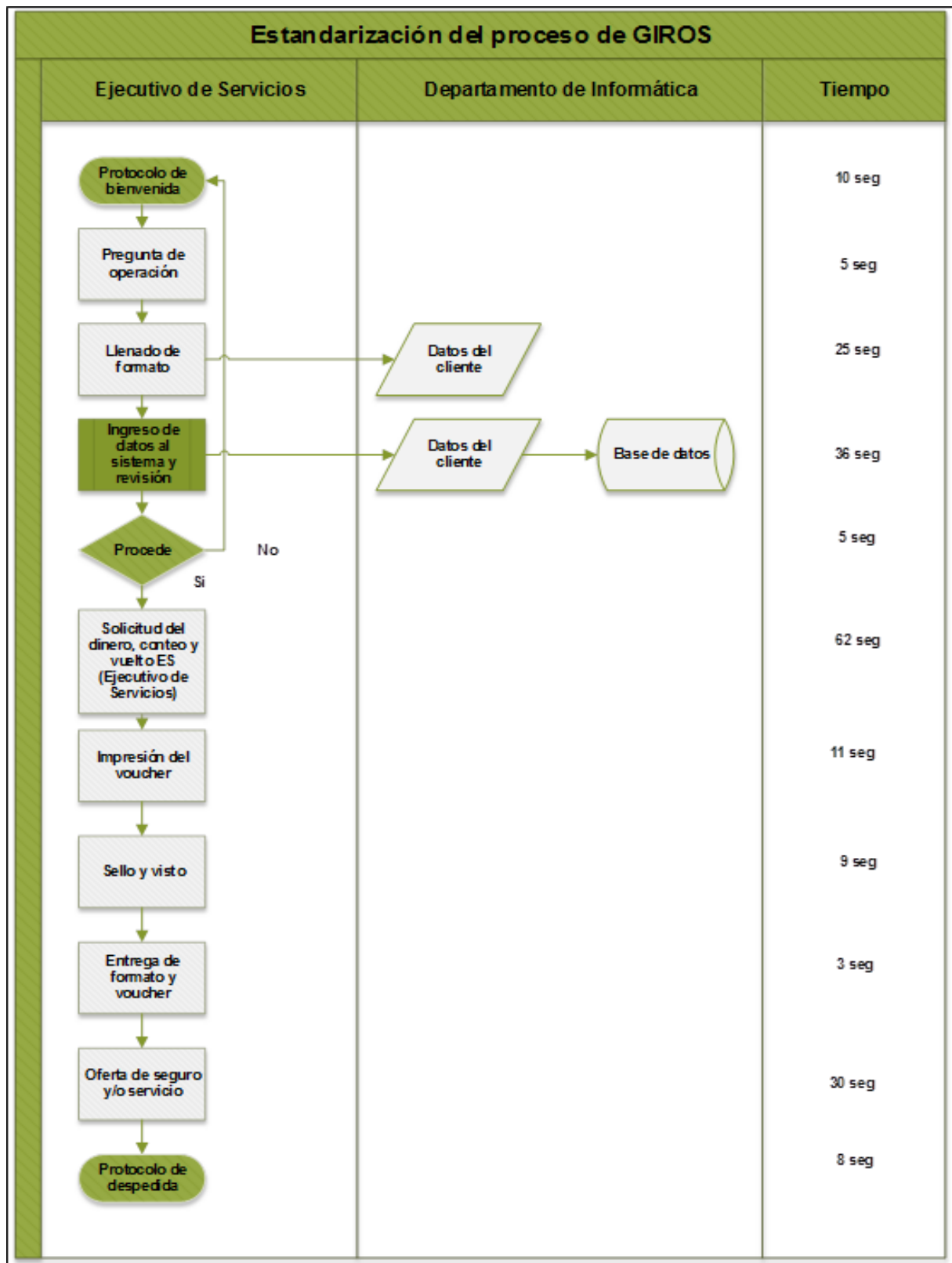


Fuente: Tabla 6.11 y tabla 6.12

**Descripción:**

Se observa que antes de aplicar la metodología de 5'S, el proceso de AMORTIZACIÓN ADELANTO DE CUOTAS duraba 4 minutos, y luego de aplicar la metodología 5'S se redujo a 3 minutos 5 segundos, por lo tanto ahora el servicio de AMORTIZACIÓN ADELANTO DE CUOTAS es más rápido y eficiente.

Figura 6.19: Antes de aplicar la metodología de 5´S en el proceso de GIROS

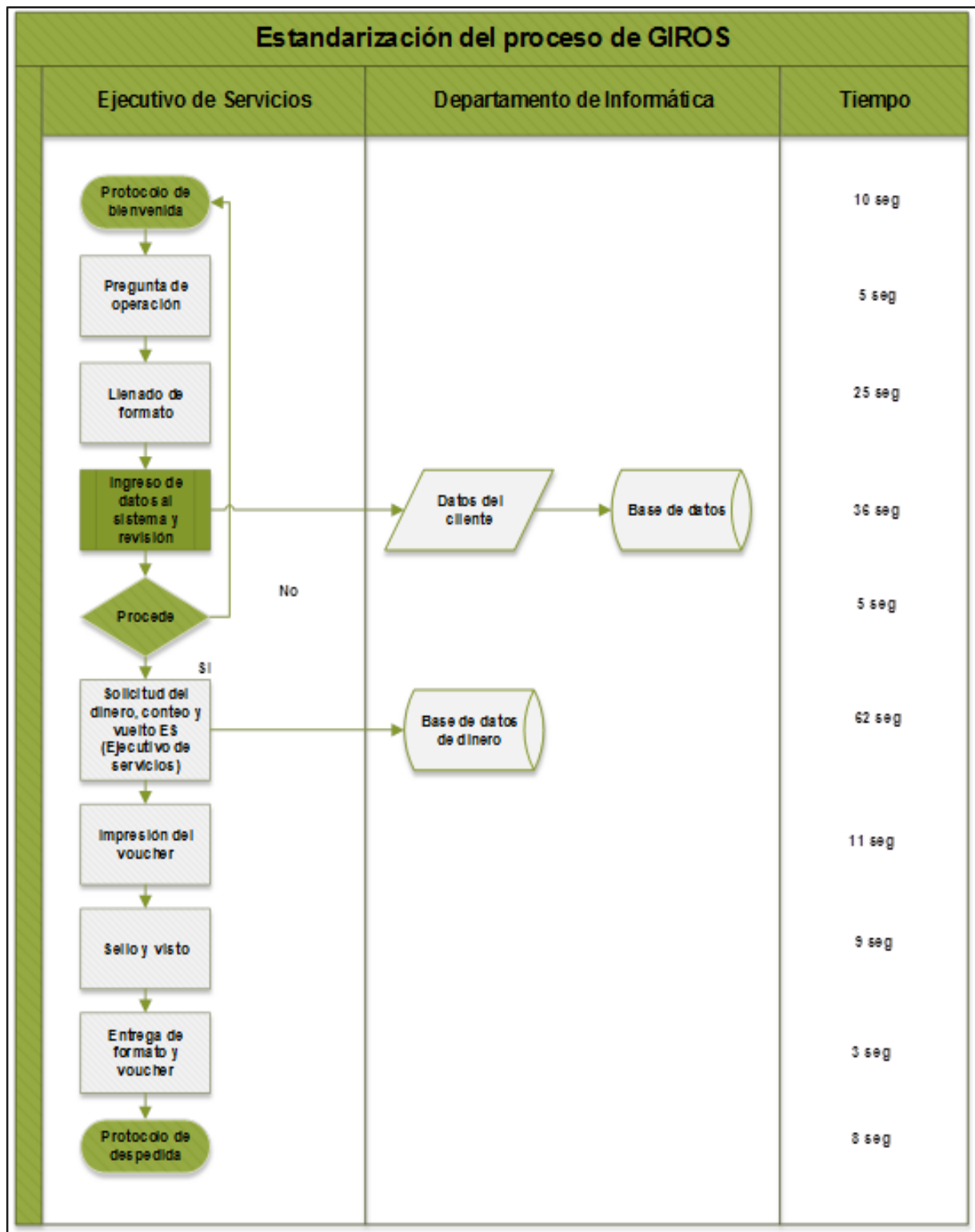


Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.



Figura 6.20: Después de aplicar la metodología de 5´S en el proceso de GIROS



Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.  
 Elaborado: Las autoras.

Tabla 6.13: Tiempos del proceso de GIRO

<b>ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5'S</b>		
<b>Secuencia</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Protocolo de bienvenida	10
2	Pregunta de operación	5
3	Llenado de formato	25
4	Ingreso de datos al Sistema y revisión	36
5	Solicitud del dinero, conteo y vuelto ES (Ejecutivo de Servicios)	62
6	Impresión del voucher	11
7	Sello y visto	9
8	Entrega de formato y voucher	3
9	Oferta de seguro y/o servicio	30
10	Protocolo de despedida	8
<b>TOTAL - SEGUNDOS</b>		<b>199</b>
<b>TOTAL - MINUTOS</b>		<b>3.3</b>

Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

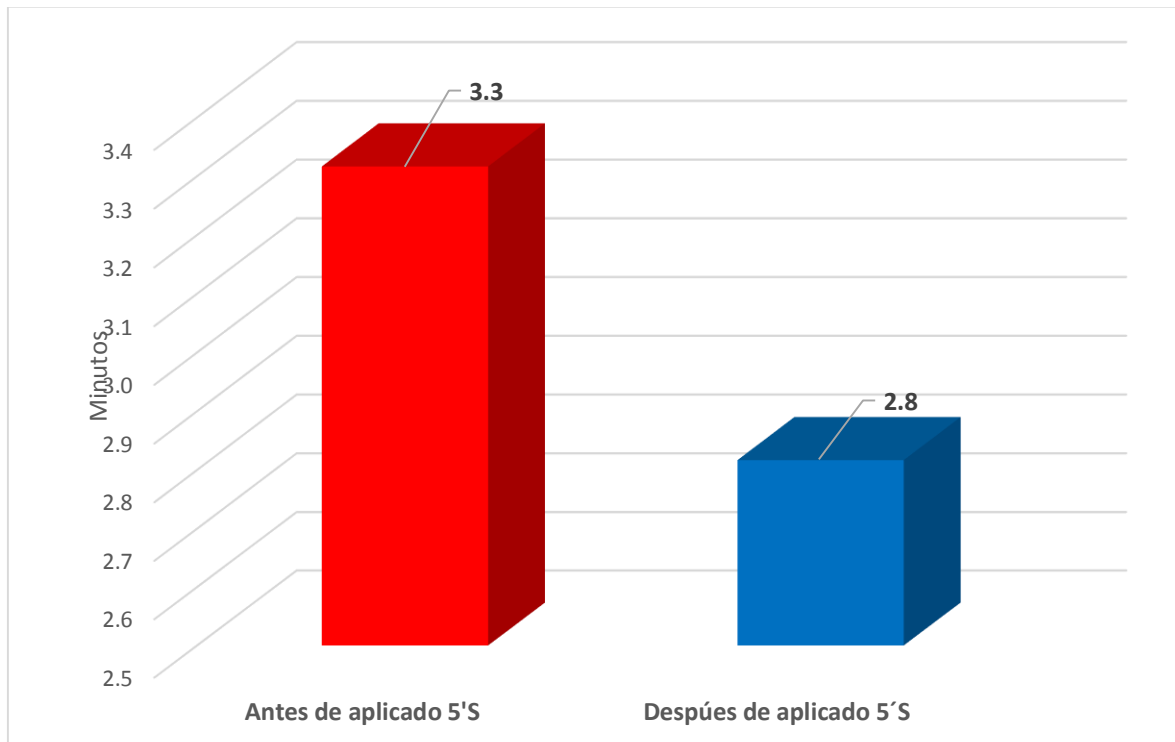
Tabla 6.14: Tiempos del proceso de GIRO

<b>DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5'S</b>		
<b>Secuencia</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Protocolo de bienvenida	10
2	Pregunta de operación	5
3	Llenado de formato	25
4	Ingreso de datos al Sistema y revisión	36
5	Solicitud del dinero, conteo y vuelto ES (Ejecutivo de Servicios)	62
6	Impresión del voucher	11
7	Sello y visto	9
8	Entrega de formato y voucher	3
9	Protocolo de despedida	8
<b>TOTAL - SEGUNDOS</b>		<b>169</b>
<b>TOTAL - MINUTOS</b>		<b>2.8</b>

Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

Figura 6.21: Comparación del antes y después de la implementación de las 5’S en el proceso de GIRO.

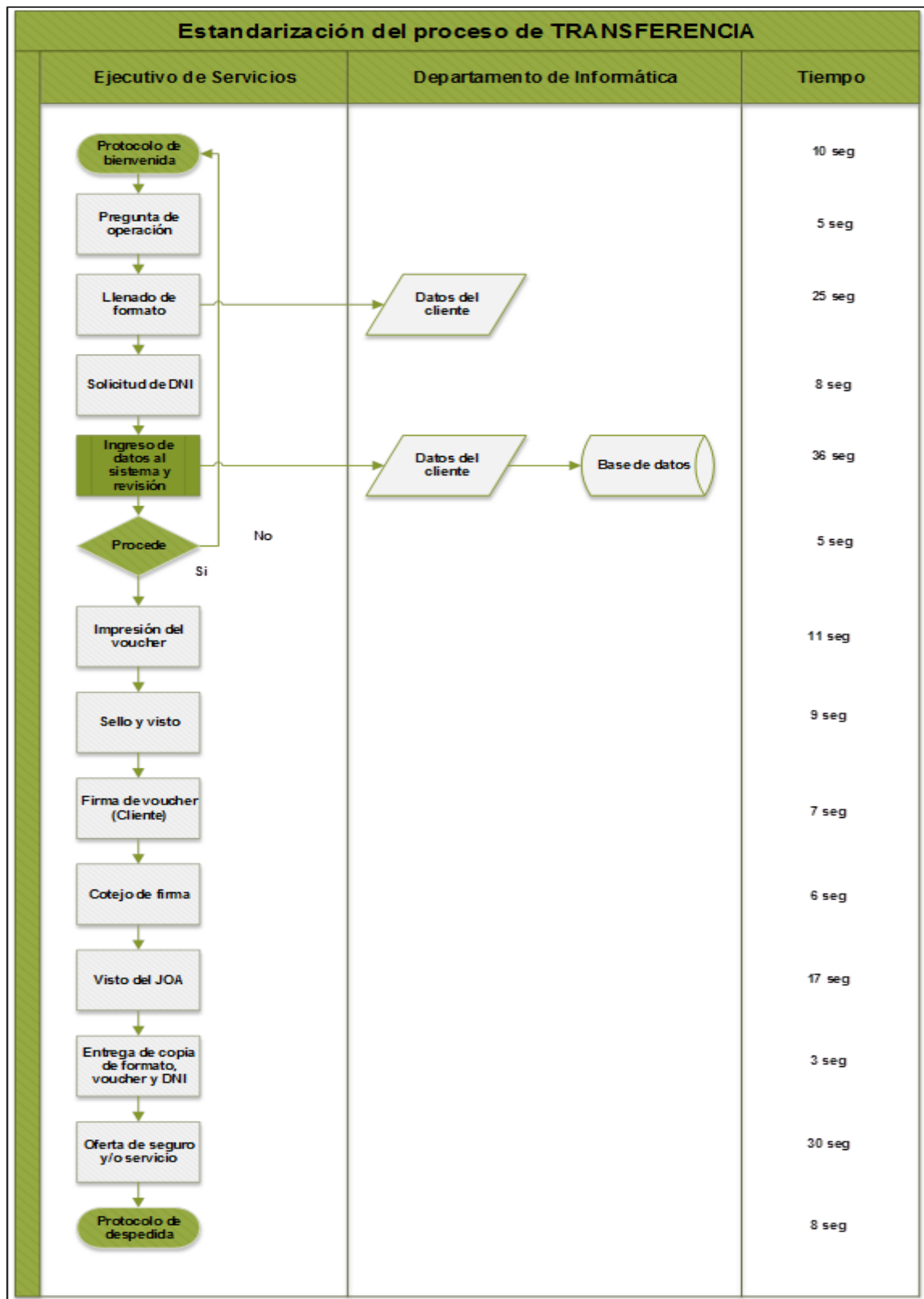


Fuente: Tabla 6.13 y tabla 6.14

**Descripción:**

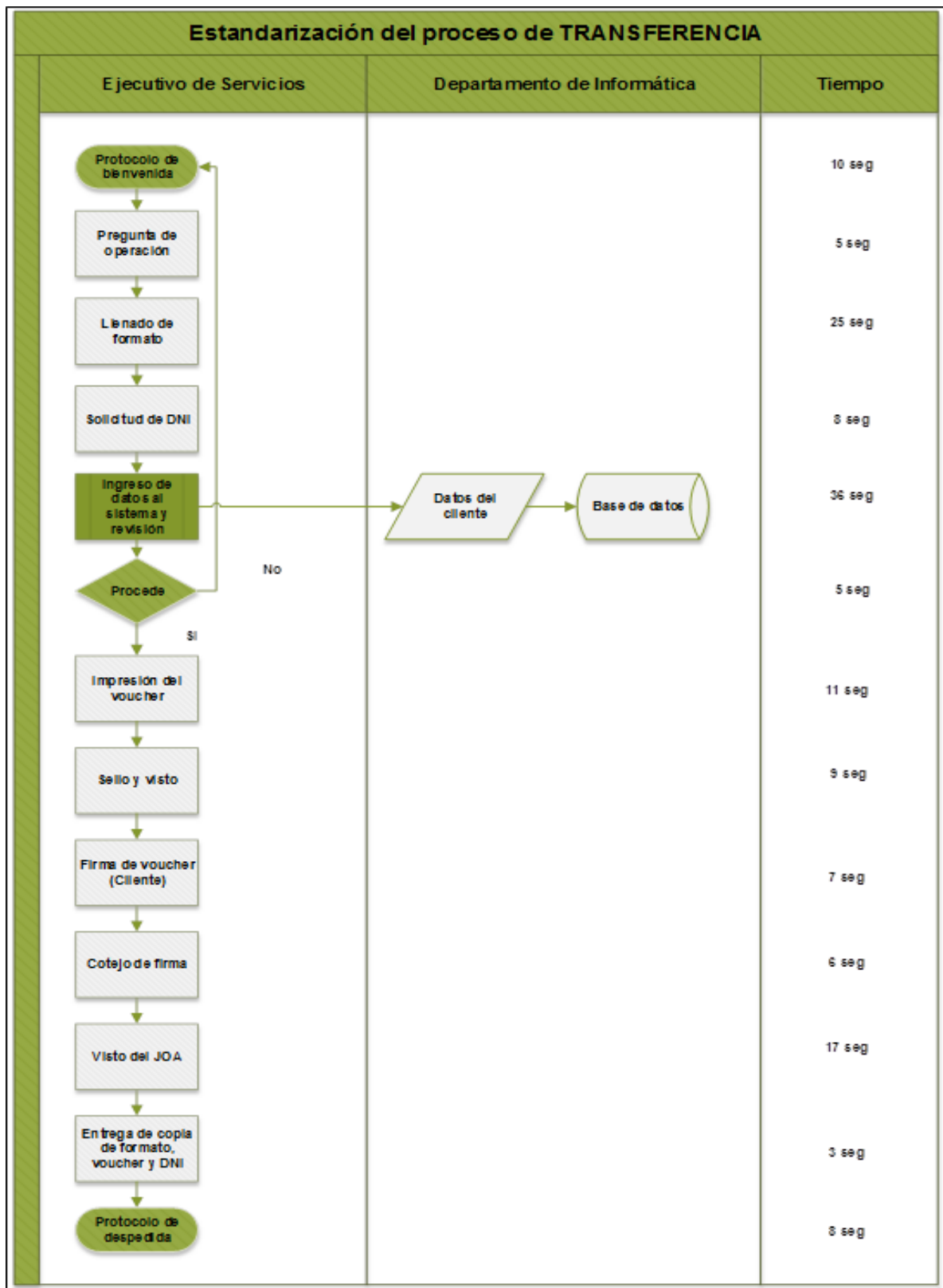
Se observa que antes de aplicar la metodología de 5’S, el proceso de GIRO duraba 3 minutos con 3 segundos, y luego de aplicar la metodología 5’S se redujo a 2 minutos 8 segundos, por lo tanto ahora el servicio de GIRO es más rápido y eficiente.

Figura 6.22: Antes de aplicar la metodología de 5’S en el proceso de TRANSFERENCIA



Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.  
 Elaborado: Las autoras.

Figura 6.23: Después de aplicar la metodología de 5’S en el proceso de TRANSFERENCIA



Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

Tabla 6.15: Tiempos del proceso de TRANSFERENCIA

<b>ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5'S</b>		
<b>Secuencia</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Protocolo de bienvenida	10
2	Pregunta de operación	5
3	Llenado de formato	25
4	Solicitud de DNI	8
5	Ingreso de datos al Sistema y revisión	36
6	Impresión del voucher	11
7	Sello y visto	9
8	Firma de voucher (Cliente)	7
9	Cotejo de firma	6
10	Visto del JOA	17
11	Entrega de copia de formato, voucher y DNI	3
12	Oferta de seguro y/o servicio	30
13	Protocolo de despedida	8
<b>TOTAL - SEGUNDOS</b>		<b>175</b>
<b>TOTAL - MINUTOS</b>		<b>2.9</b>

Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

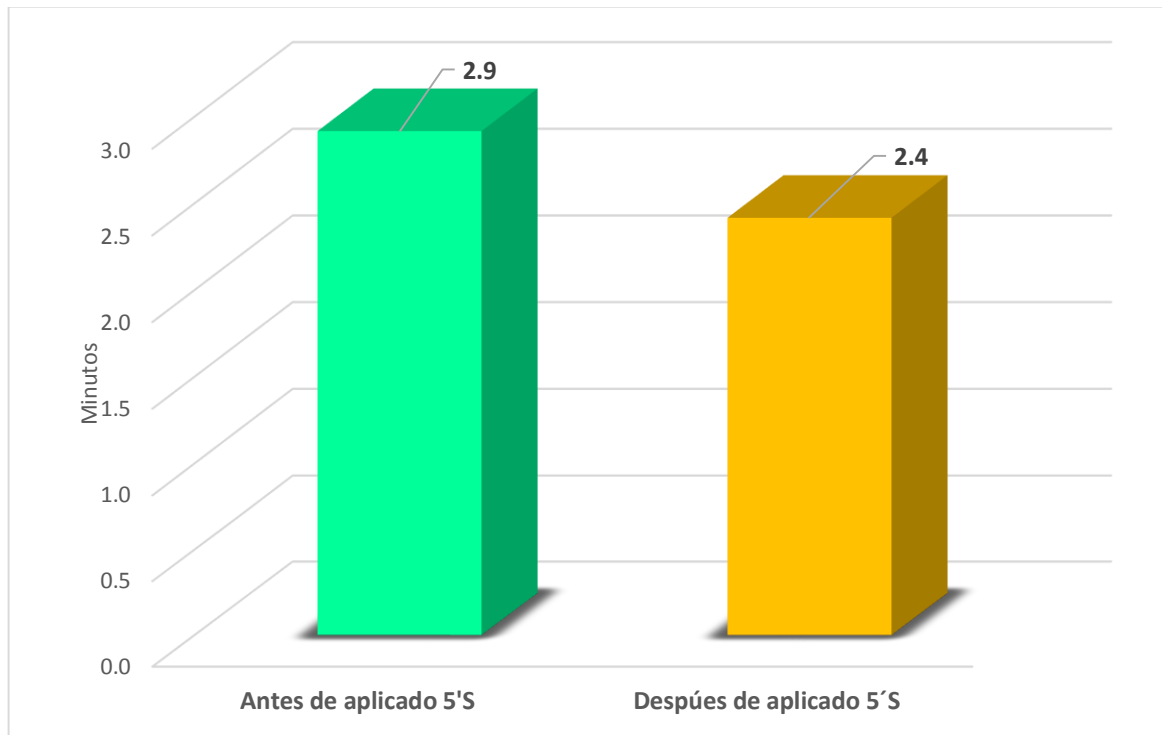
Tabla 6.16: Tiempos del proceso de TRANSFERENCIA

<b>DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5'S</b>		
<b>Secuencia</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Protocolo de bienvenida	10
2	Pregunta de operación	5
3	Llenado de formato	25
4	Solicitud de DNI	8
5	Ingreso de datos al Sistema y revisión	36
6	Impresión del voucher	11
7	Sello y visto	9
8	Firma de voucher (Cliente)	7
9	Cotejo de firma	6
10	Visto del JOA	17
11	Entrega de copia de formato, voucher y DNI	3
12	Protocolo de despedida	8
<b>TOTAL - SEGUNDOS</b>		<b>145</b>
<b>TOTAL - MINUTOS</b>		<b>2.4</b>

Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

Figura 6.24: Comparación del antes y después de la implementación de las 5’S en el proceso de TRANSFERENCIA.

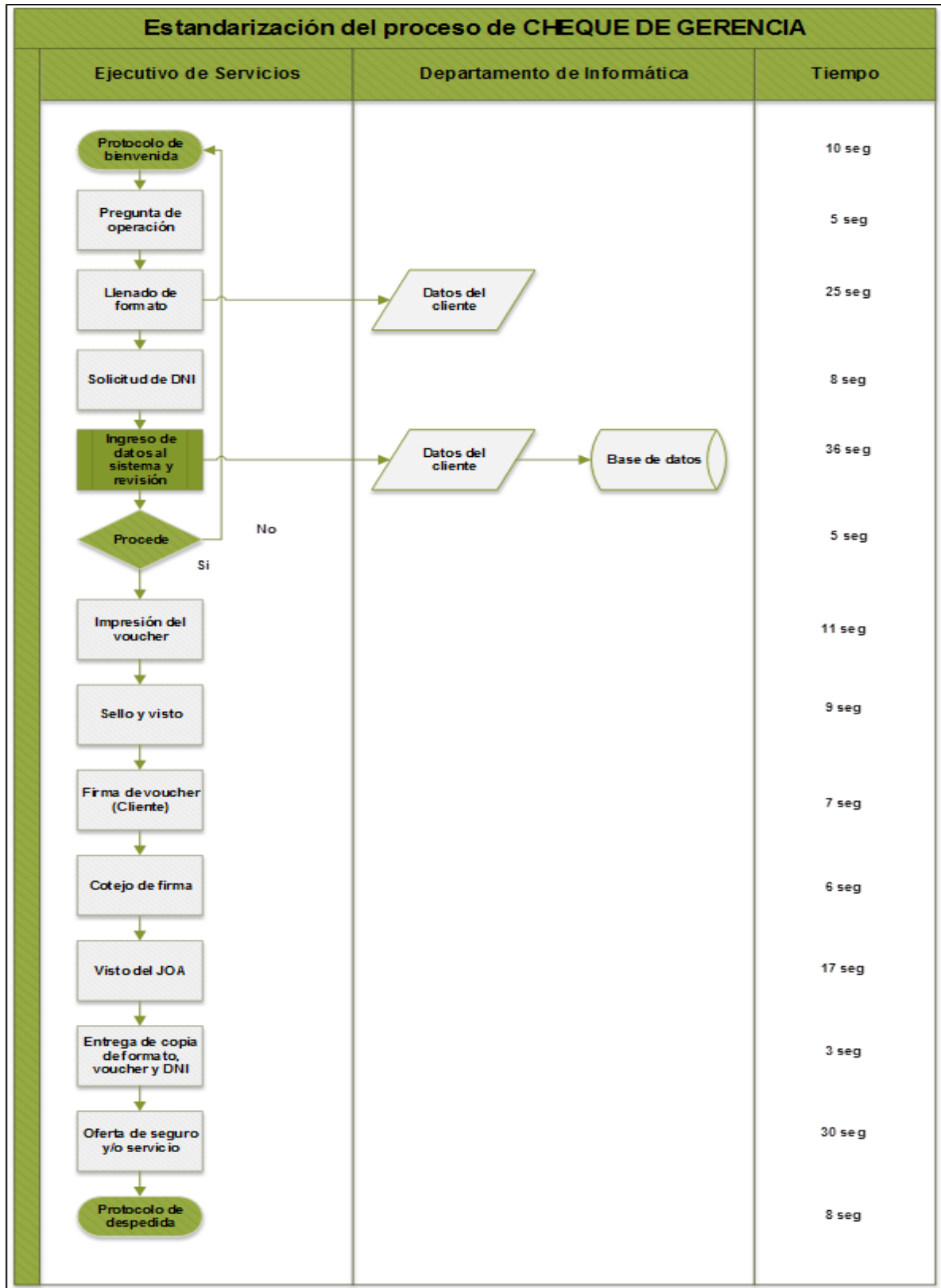


Fuente: Tabla 6.15 y tabla 6.16

**Descripción:**

Se observa que antes de aplicar la metodología de 5’S, el proceso de TRANSFERENCIA duraba 2 minutos con 9 segundos, y luego de aplicar la metodología 5’S se redujo a 2 minutos 4 segundos, por lo tanto ahora el servicio de TRANSFERENCIA es más rápido y eficiente.

Figura 6.25: Antes de aplicar la metodología de 5’S en el proceso de CHEQUE DE GERENCIA

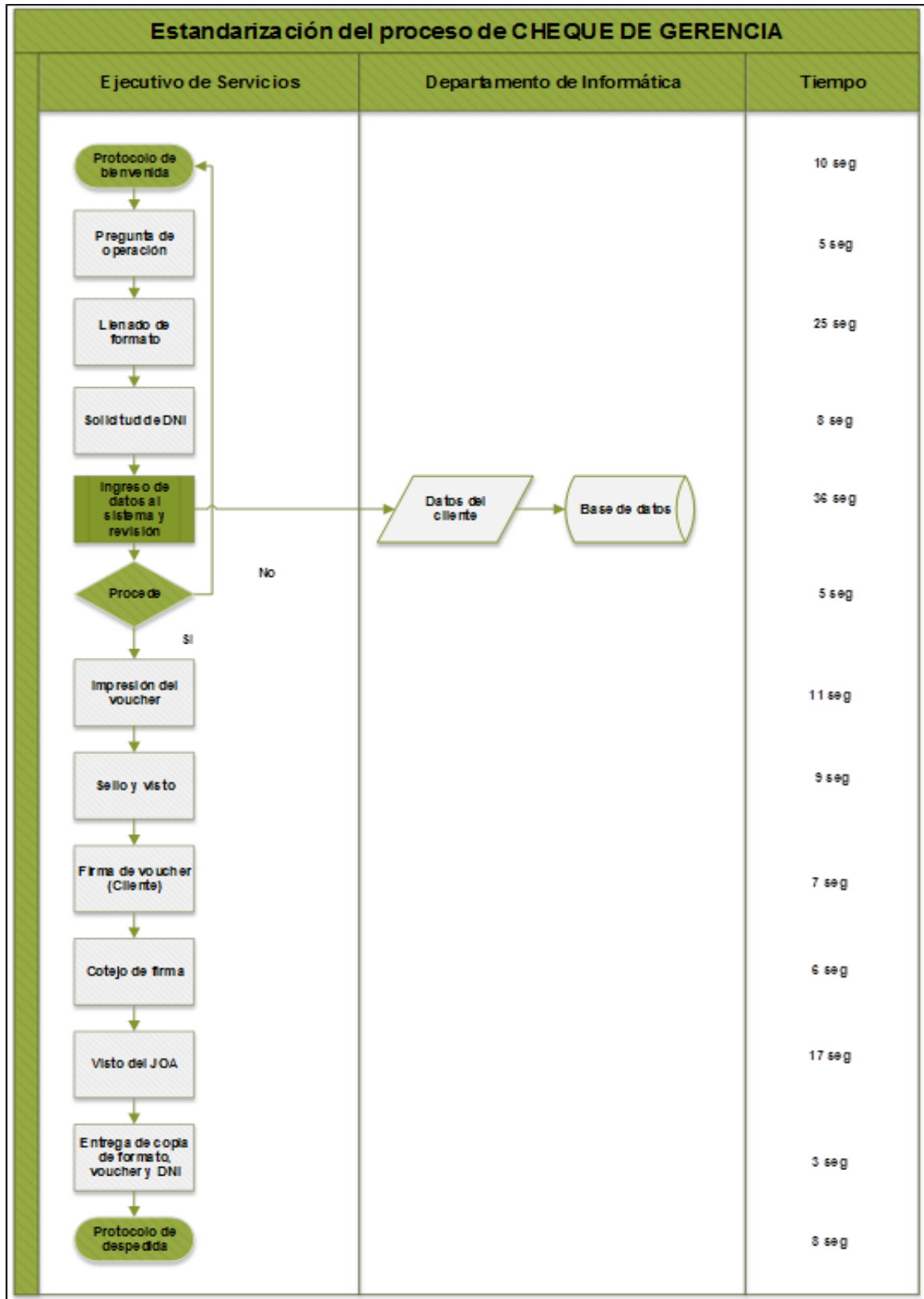


Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.



Figura 6.26: Después de aplicar la metodología de 5’S en el proceso de CHEQUE DE GERENCIA



Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.  
 Elaborado: Las autoras.

Tabla 6.17: Tiempos del proceso de CHEQUE DE GERENCIA

<b>ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5'S</b>		
<b>Secuencia</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Protocolo de bienvenida	10
2	Pregunta de operación	5
3	Llenado de formato	25
4	Solicitud de DNI	8
5	Ingreso de datos al Sistema y revisión	36
6	Impresión del voucher	11
7	Sello y visto	9
8	Firma de voucher (Cliente)	7
9	Cotejo de firma	6
10	Visto del JOA	17
11	Entrega de copia de formato, voucher y DNI	3
12	Oferta de seguro y/o servicio	30
13	Protocolo de despedida	8
<b>TOTAL - SEGUNDOS</b>		<b>175</b>
<b>TOTAL - MINUTOS</b>		<b>2.9</b>

Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

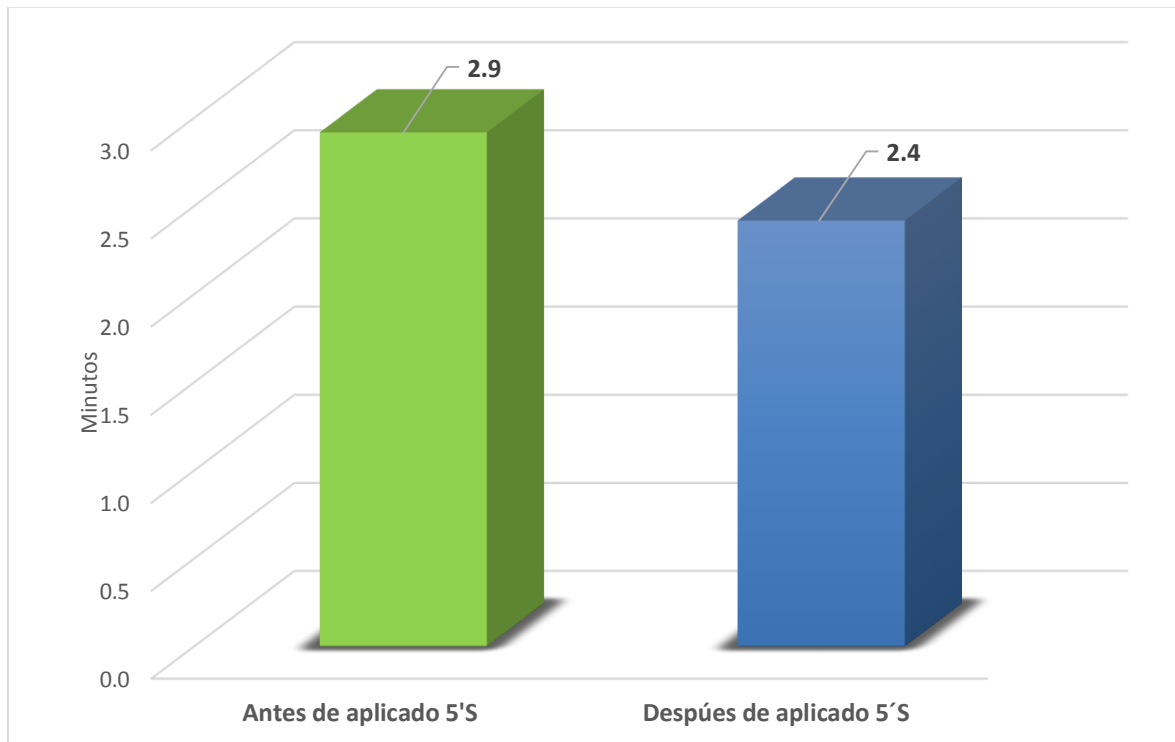
Tabla 6.18: Tiempos del proceso de CHEQUE DE GERENCIA

<b>DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5'S</b>		
<b>Secuencia</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Protocolo de bienvenida	10
2	Pregunta de operación	5
3	Llenado de formato	25
4	Solicitud de DNI	8
5	Ingreso de datos al Sistema y revisión	36
6	Impresión del voucher	11
7	Sello y visto	9
8	Firma de voucher (Cliente)	7
9	Cotejo de firma	6
10	Visto del JOA	17
11	Entrega de copia de formato, voucher y DNI	3
12	Protocolo de despedida	8
<b>TOTAL - SEGUNDOS</b>		<b>145</b>
<b>TOTAL - MINUTOS</b>		<b>2.4</b>

Fuente: Procesos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

Figura 6.27: Comparación del antes y después de la implementación de las 5'S en el  
 proceso de CHEQUE DE GERENCIA.



Fuente: Tabla 6.17 y tabla 6.18

### Descripción:

Se observa que antes de aplicar la metodología de 5'S, el proceso de CHEQUE DE GERENCIA duraba 2 minutos con 9 segundos, y luego de aplicar la metodología 5'S se redujo a 2 minutos 4 segundos, por lo tanto ahora el servicio de CHEQUE DE GERENCIA es más rápido y eficiente.

## 6.2. Ambiente de trabajo más agradable, limpio, productivo y eficiente en el área de Operaciones de Financiera Confianza.

Para analizar el ambiente de trabajo se debe conocer cómo se encuentra el ambiente del área de operaciones antes de la implementación de la metodología de 5'S.

Este indicador tiene mucha relación con la metodología 5's, ya que todas las técnicas aplicadas están encaminadas a proveer al lugar de trabajo un mejor ambiente laboral, para que las personas que trabajen en el área se sienten más cómodas realizando sus labores del día. Para poder medir este indicador se procedió a realizar una

encuesta al personal del área (9 trabajadores del área de operaciones) y se consideró ciertos aspectos relevantes, como son.

- Relación con los jefes.
- Relación con los trabajadores.
- Imparcialidad de trabajo.
- Orgullo y lealtad a la empresa.
- Compañerismo entre los trabajadores del área.
- Apreciación general de la empresa.

Tabla 6.19: Encuesta de Clima Laboral antes de la Implementación 5'S

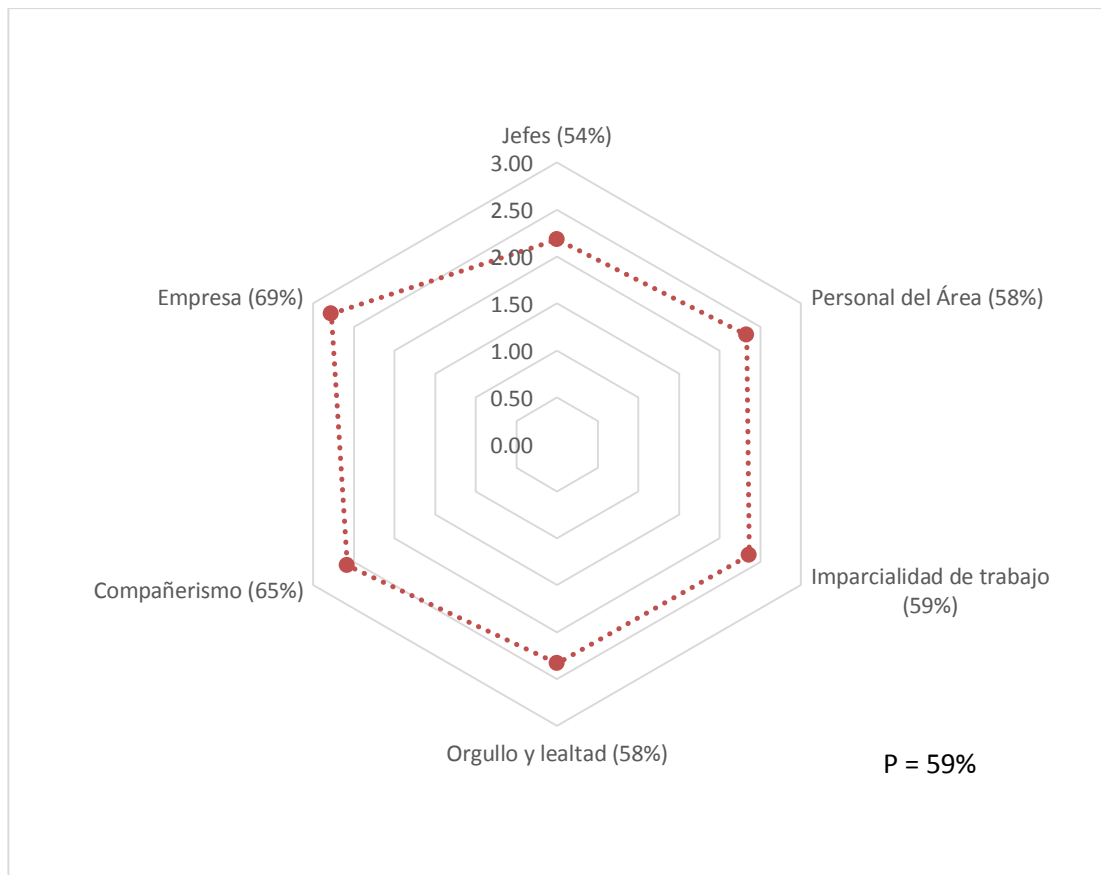
PREGUNTAS DE ENCUESTA - PRE TEST		Nada de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	Puntaje medio
		1	2	3	4		
<b>LOS JEFES</b>							
1	Mi jefe me mantiene informado de asuntos y cambios						
2	Mi jefe muestra agradecimiento por mi buen trabajo						
3	Mi jefe es competente para mantener el personal						
4	Mi jefe cumple sus promesas						
5	Las palabras de mi jefe coinciden con sus acciones						
<b>PERSONAL QUE LABORAN EN EMPRESA</b>							
6	Dispone de recursos y herramientas para realizar el trabajo						
7	Las responsabilidades de mi puesto de trabajo están bien definidas						
8	Considero que hay un medio de comunicación interna adecuada						
9	A los colaboradores se le anima a que equilibre su trabajo y vida personal						
<b>IMPARCIALIDAD EN EL TRABAJO</b>							
10	El personal recibe un trato, independiente de la posición que tiene						
11	Mi jefe no tiene un personal favorito						
12	Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de defenderme						
13	La gente es tratado justamente sin importar su antigüedad						
<b>ORGULLO Y LEALTAD</b>							
14	Siento que mi trabajo es valorado y que mi participación es importante						
15	Me siento orgulloso de los que hemos logrado						
16	Estoy orgulloso de decir a otras personas que trabajen aquí						
17	La gente viene a trabajar con gusto						
<b>COMPAÑERISMO</b>							
18	Las personas celebran cumpleaños						
19	En este lugar hay gente amigable para trabajar						
20	Trabajar en este lugar es divertido						
21	Trabajo en equipo y colaboración de todos						
<b>FINALMENTE CONSIDERANDO TODO LOS ANTERIORES</b>							
22	La Empresa es un buen lugar para trabajar						

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

Las preguntas realizadas con evaluación con el rango de valoración de 1 que es cuando no están de acuerdo a 4 en la que se encuentra totalmente de acuerdo con la pregunta.

Figura 6.28: Ambiente Laboral de la empresa antes de la implementación de las 5’S



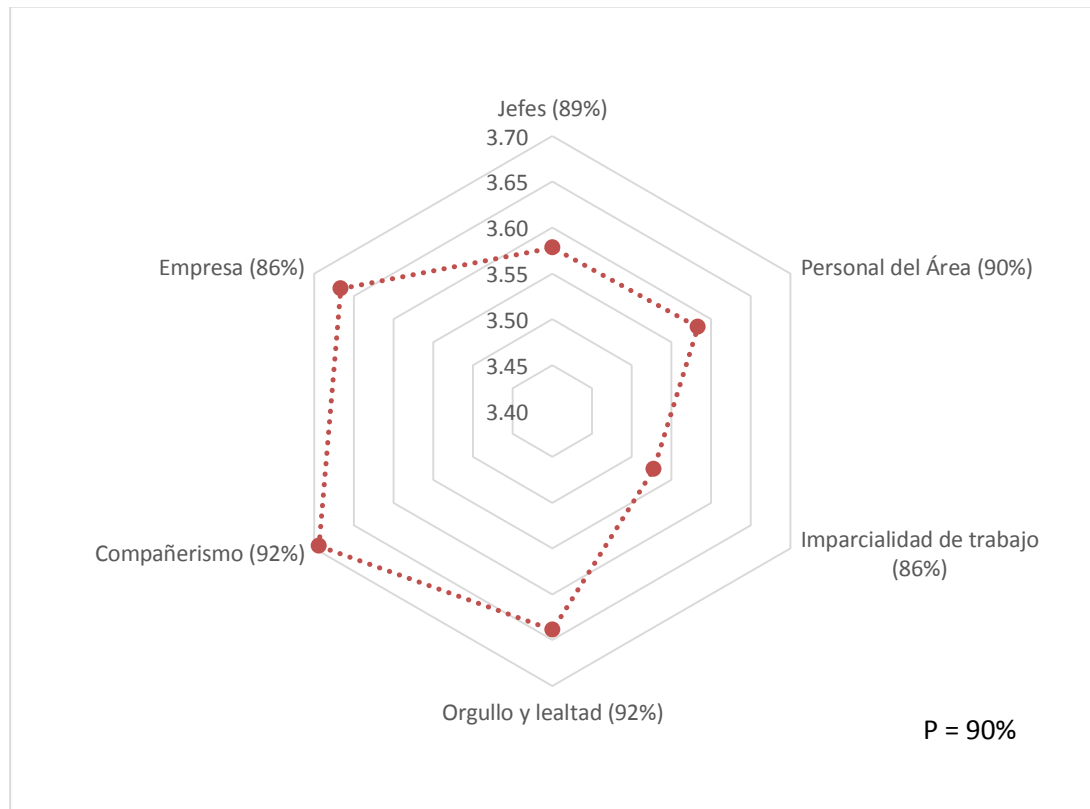
Fuente: Tabla 6.19

**Descripción:**

Se observa que después de la tabulación se obtiene los resultados donde se encuentra que el ambiente laboral del área de operaciones es de 59% de aceptación, quiere decir que el ambiente para los trabajadores no es malo, pero se puede mejorar.

Se volvió a analizar el ambiente laboral luego de realizar las técnicas de 5’S, para la cual se necesitó realizar medición de indicadores después de la implementación. Todos los trabajadores del área de operaciones responden las preguntas con objetividad para poder tener los datos más cercanos a la realidad. La encuesta fue realizada a todo el personal del área de operaciones obteniendo:

Figura 6.29: Ambiente Laboral de la empresa después de la implementación de las 5’s



Fuente: Tabla 6.19

**Descripción:**

Se observa que el ambiente laboral para los trabajadores mejoro después de la implementación de las 5’S, pasando de un nivel regular a un nivel bueno, donde existe un ambiente más agradable y eficiente.

**6.3. Avance de la implementación de 5’S en la atención al cliente del área de Operaciones de la Financiera Confianza.**

Para la evaluación del avance de la implementación de las 5’s en la atención al cliente del área de operaciones de la Financiera Confianza se realizó un cuestionario en el cual se medirá cada una de las 5’s por medio de 5 preguntas, las cuales serán ponderados en una escala de 1 a 5, donde 1 representa muy mal, 2 representa mal, 3 representa regular, 4 representa bueno, 5 representa muy bueno.

Tabla 6.20: Inspección de las 5'S

<b>INSPECCIÓN DE LAS 5'S</b>				
<b>HOJA DE AUTORIDADES 5S</b>		<b>PUNTAJE</b>		<b>EVALUADOR:</b>
				<b>FECHA:</b>
<b>5S</b>	<b>#</b>	<b>ARTÍCULOS REVISADOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PT</b>
<b>CLASIFICACIÓN</b>	1	Materiales o partes	Materiales en exceso de inventario	2
	2	Máquinaria u otros equipos	Existencias innecesarias alrededor	1
	3	Herramientas	Existencias innecesarias alrededor	2
	4	Control visual	Existencia o no de control visual	2
	5	Estándares escritos	Tiene establecido los estándares para 5S	2
	<b>SUBTOTAL</b>			
<b>ORDEN</b>	6	Indicadores de lugar	Existen áreas de almacenaje marcado	1
	7	Indicadores de artículos	Demarcación de artículos	2
	8	Indicadores de cantidad	Identificación máxima y mínimo	2
	9	Vías de acceso	Están identificados el área de operaciones	3
	10	Herramientas	Poseen un lugar claramente identificado	2
	<b>SUBTOTAL</b>			
<b>LIMPIEZA</b>	11	Pisos	Están los pisos libre, sin basura	4
	12	Computadores de escritorio	Están los CPU, libres de objetos	3
	13	Limpieza e inspección	Realizan inspección de áreas de trabajo	2
	14	Responsabilidad de Limpieza	Existe personal responsable de verificar esto	2
	15	Hábito de limpieza	Los trabajadores limpian su lugar de trabajo	1
	<b>SUBTOTAL</b>			
<b>ESTANDARIZACIÓN</b>	16	Notas de mejoramiento	Genera nota de mejoramiento regularmente	2
	17	Ideas de mejoramiento	Se ha implementado ideas de mejora	1
	18	Procedimientos claves	Usa procedimientos escritos, claros y actuales	2
	19	Plan de mejoramiento	Tiene plan futuro de mejora para el área	3
	20	La primera 3S	Están las primeras 3S mantenidas	2
	<b>SUBTOTAL</b>			
<b>DISCIPLINA</b>	21	Entrenamiento	Son conocidos los procedimientos estándares	2
	22	Materiales de trabajo	Son almacenados correctamente	2
	23	Control de Stock	Ha iniciado un control de stock	1
	24	Procedimientos	Están al día y son regularmente revisados	2
	25	Descripción del cargo	Están al día y son regularmente revisados	2
	<b>SUBTOTAL</b>			
<b>1 = Muy Malo      2 = Malo      3 = Regular      4 = Bueno      5 = Muy Bueno</b>				

Fuente: Área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

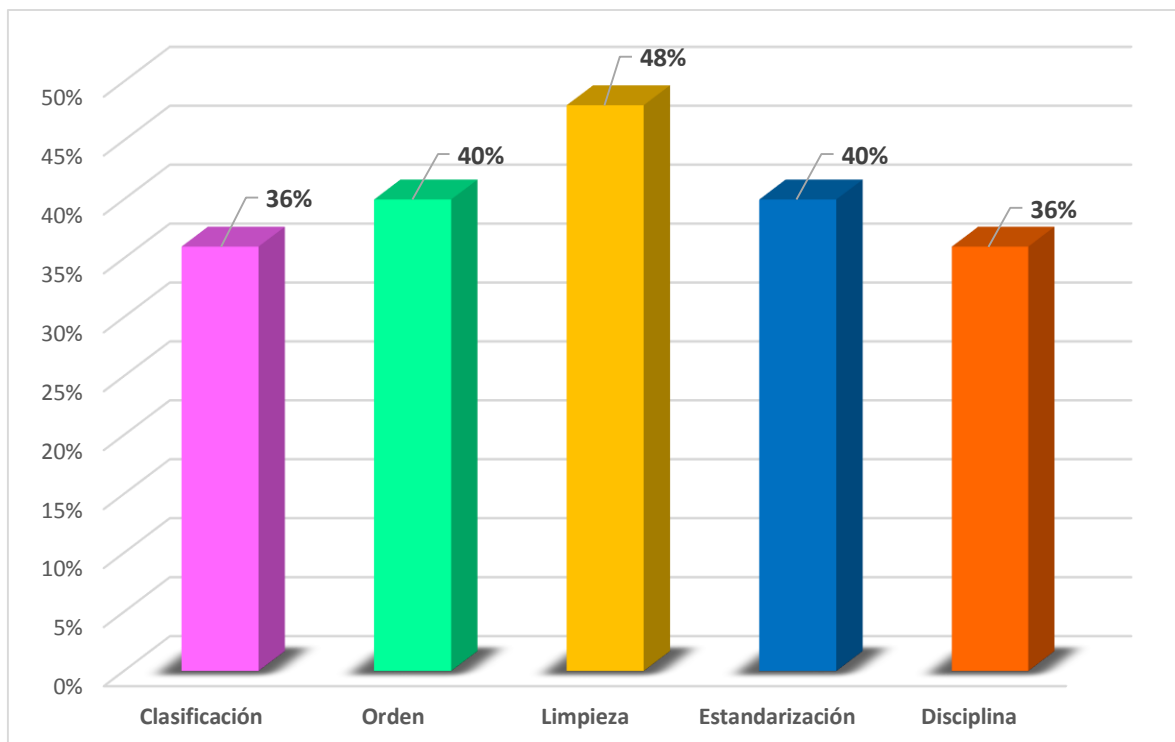


Tabla 6.21: Inspección Inicial del Área de operaciones antes de la implementación de las 5'S

Pilares 5'S	Puntaje	Máximo	Porcentaje
Clasificación	9	25	36%
Orden	10	25	40%
Limpieza	12	25	48%
Estandarización	10	25	40%
Disciplina	9	25	36%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>125</b>	<b>40%</b>

Fuente: Tabla 6.20

Figura 6.30: Inspección antes de la implementación de las 5'S



Fuente: Tabla 6.21

Se observa que antes de la implementación de la metodología 5'S el área de operaciones se encontraba en un nivel Malo con un 40%, ya que los porcentajes se encuentran por debajo del 50%, donde no se cumplían con los procedimientos correctos, por ello no había un ambiente de trabajo tan agradable, limpio, productivo y eficiente.

Luego de la implementación se realiza la inspección de las 5'S en el área de operaciones de la Financiera Confianza, obteniéndose lo siguiente:

Tabla 6.22: Inspección de las 5'S

INSPECCIÓN DE LAS 5'S				
HOJA DE AUTORIDADES 5S		PUNTAJE		EVALUADOR:
				FECHA:
5S	#	ARTÍCULOS REVISADOS	DESCRIPCIÓN	PT
CLASIFICACIÓN	1	Materiales o partes	Materiales en exceso de inventario	4
	2	Máquinaria u otros equipos	Existencias innecesarias alrededor	4
	3	Herramientas	Existencias innecesarias alrededor	5
	4	Control visual	Existencia o no ce control visual	5
	5	Estándares escritos	Tiene establecido los estándares para 5S	5
<b>SUBTOTAL</b>				<b>23</b>
ORDEN	6	Indicadores de lugar	Existen áreas de almacenaje marcado	5
	7	Indicadores de artículos	Demarcación de artículos	5
	8	Indicadores de cantidad	Identificación máxima y mínimo	5
	9	Vías de acceso	Están identificados el área de operaciones	4
	10	Herramientas	Poseen un lugar claramente identificado	5
<b>SUBTOTAL</b>				<b>24</b>
LIMPIEZA	11	Pisos	Están los pisos libre, sin basura	5
	12	Computadores de escritorio	Están los CPU, libres de objetos	5
	13	Limpieza e inspección	Realizan inspección de áreas de trabajo	5
	14	Responsabilidad de Limpieza	Existe personal responsable de verificar esto	5
	15	Hábito de limpieza	Los trabajadores limpian su lugar de trabajo	5
<b>SUBTOTAL</b>				<b>25</b>
ESTANDARIZACIÓN	16	Notas de mejoramiento	Genera nota de mejoramiento regularmente	4
	17	Ideas de mejoramiento	Se ha implementado ideas de mejora	5
	18	Procedimientos claves	Usa procedimientos escritos, claros y actuales	5
	19	Plan de mejoramiento	Tiene plan futuro de mejora para el área	5
	20	La primera 3S	Están las primeras 3S mantenidas	5
<b>SUBTOTAL</b>				<b>24</b>
DISCIPLINA	21	Entrenamiento	Son conocidos los procedimientos estándares	4
	22	Materiales de trabajo	Son almacenados correctamente	5
	23	Control de Stock	Ha iniciado un control de stock	5
	24	Procedimientos	Están al día y son regularmente revisados	5
	25	Descripción del cargo	Están al día y son regularmente revisados	5
<b>SUBTOTAL</b>				<b>24</b>
<b>1 = Muy Malo      2 = Malo      3 = Regular      4 = Bueno      5 = Muy Bueno</b>				

Fuente: Área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

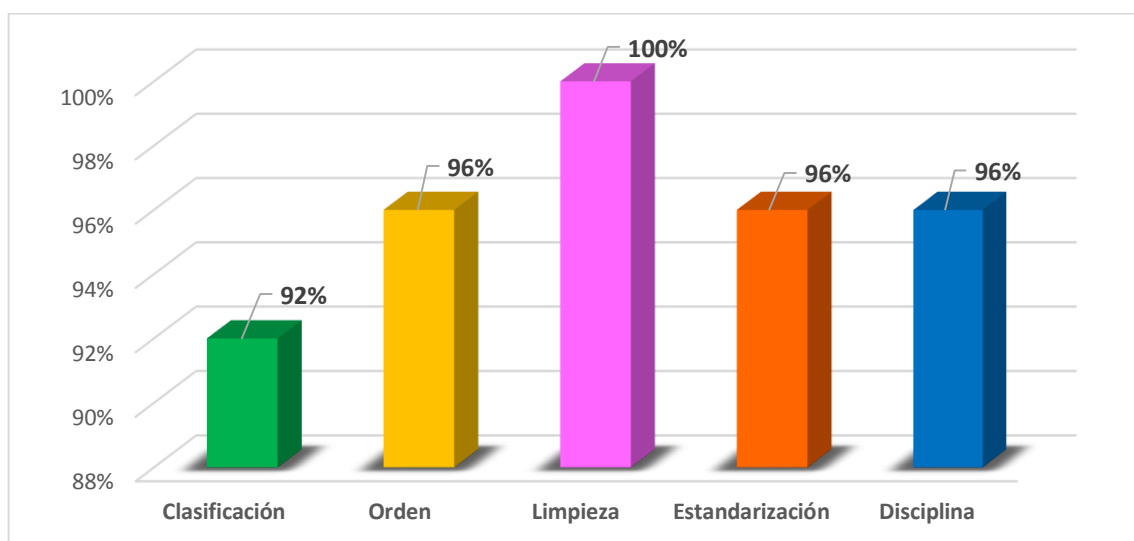
A continuación se procedió a tabular los datos, se nota la diferencia del incremento considerado de cómo se encuentra la metodología implantada, podemos analizar la 5'S, que tiene la mayor aplicación del área de operaciones.

Tabla 6.23: Inspección final del Área de operaciones después de la implementación de las 5'S

Pilares 5'S	Puntaje	Máximo	Porcentaje
Clasificación	23	25	92%
Orden	24	25	96%
Limpieza	25	25	100%
Estandarización	24	25	96%
Disciplina	24	25	96%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>125</b>	<b>96%</b>

Fuente: tabla 6.22

Figura 6.31: Inspección después de la implementación de las 5'S



Fuente: Tabla 6.23

Se observa que tenemos como mayor compromiso en los pilares Limpieza, Orden, Estandarización y Disciplina, así como también se realizó un buen trabajo en la selección y clasificación de artículos innecesarios, originando un agradable ambiente de trabajo.

#### 6.4. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La contrastación de la hipótesis se realizó mediante el modelo de Pre-Test y Post-Test, del cual se podrá aceptar o rechazar la hipótesis planteada.

Se tienen el siguiente dato:  $n = 50$  clientes

Luego se clasificó el nivel de satisfacción conforme a las siguientes especificaciones:

- |                             |   |                       |
|-----------------------------|---|-----------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | } | Nada de acuerdo       |
| 2. En desacuerdo            |   |                       |
| 3. De acuerdo               | } | Totalmente de acuerdo |
| 4. Totalmente de acuerdo    |   |                       |

Tabla 6.24: Tabulación de Encuesta Pre – Test

PREGUNTAS DE ENCUESTA - PRE TEST		Nada de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	Puntaje medio
		1	2	3	4		
<b>PERCEPCIÓN</b>							
1	Los ambientes de la Financiera estuvieron limpios y cómodos	5	35	10	0	105	11.67
2	El personal contó con equipos disponibles y materiales necesarios para su atención	12	35	3	0	91	10.11
3	Se le brindó el servicio de atención según las condiciones adecuadas	9	37	4	0	95	10.56
4	Se le resuelve cualquier problema que se le presente en los diferentes servicios	3	13	26	8	139	15.44
5	Siempre encuentra personal disponible para brindarle información cuando la necesita	2	18	29	1	129	14.33
6	El personal de la Financiera mostró interés en su servicio	7	11	32	0	125	13.89
7	El personal que lo atendió le transmitió confianza	11	4	27	8	132	14.67
8	El personal de la Financiera la/o trató con amabilidad, respeto y paciencia	10	17	20	3	116	12.89
9	Los horarios de la financiera se adaptan a sus necesidades	4	29	15	2	115	12.78
<b>TIEMPO DE REALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES</b>							
10	La atención en el servicio de retiro en efectivo funciona con rapidez	17	31	1	1	86	9.56
11	El personal que atiende en el servicio de depósito es efectivo	9	28	12	1	105	11.67
12	Cuando realiza un giro en la Financiera lo hace rápido	10	30	8	2	102	11.33
13	Cuando hace una transferencia, el personal lo hace con efectividad	7	29	10	4	111	12.33
14	Le gustaría que el personal realice las operaciones con mayor rapidez	8	17	22	3	120	13.33
<b>FIDELIZACIÓN DE CLIENTE</b>							
15	Se siente satisfecho en realizar sus operaciones en la Financiera confianza	5	29	15	1	112	12.44
16	Recomendaría algún familiar para que realice sus operaciones en la financiera Confianza.	1	31	17	1	118	13.11
17	Ha observado mejoras en la atención del cliente	7	38	4	1	99	11.00
18	Observa que el personal de la financiera trabaja en equipo	18	28	3	1	87	9.67

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaboración: Las autoras

Tabla 6.25: Tabulación de Encuesta Post - Test

PREGUNTAS DE ENCUESTA - POST TEST		Nada de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	Puntaje medio
		1	2	3	4		
<b>PERCEPCIÓN</b>							
1	Los ambientes de la Financiera estuvieron limpios y cómodos	1	5	14	30	173	19.22
2	El personal contó con equipos disponibles y materiales necesarios para su atención	0	9	7	34	175	19.44
3	Se le brindó el servicio de atención según las condiciones adecuadas	0	2	3	45	193	21.44
4	Se le resuelve cualquier problema que se le presente en los diferentes servicios	0	5	25	20	165	18.33
5	Siempre encuentra personal disponible para brindarle información cuando la necesita	0	2	17	31	179	19.89
6	El personal de la Financiera mostró interés en su servicio	0	3	22	25	172	19.11
7	El personal que lo atendió le transmitió confianza	0	1	12	37	186	20.67
8	El personal de la Financiera la/o trató con amabilidad, respeto y paciencia	0	2	20	28	176	19.56
9	Los horarios de la financiera se adaptan a sus necesidades	0	1	15	34	183	20.33
<b>TIEMPO DE REALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES</b>							
10	La atención en el servicio de retiro en efectivo funciona con rapidez	0	2	2	46	194	21.56
11	El personal que atiende en el servicio de depósito es efectivo	0	2	10	38	186	20.67
12	Cuando realiza un giro en la Financiera lo hace rápido	0	3	15	32	179	19.89
13	Cuando hace una transferencia, el personal lo hace con efectividad	0	2	10	38	186	20.67
14	Le gustaría que el personal realice las operaciones con mayor rapidez	0	1	20	29	178	19.78
<b>FIDELIZACIÓN DE CLIENTE</b>							
15	Se siente satisfecho en realizar sus operaciones en la Financiera confianza	0	1	17	32	181	20.11
16	Confianza.	0	2	10	38	186	20.67
17	Ha observado mejoras en la atención del cliente	0	4	9	37	183	20.33
18	Observa que el personal de la financiera trabaja en equipo	0	2	3	45	193	21.44

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaboración: Las autoras

#### 6.4.1. Prueba de la Hipótesis: Nivel promedio de mejora de atención al cliente del área de operaciones.

##### a. Definición de variables

**5s:** El nivel Promedio de mejora de atención al cliente del área de operaciones antes de la implementación de la metodología 5s.

**5s:** El nivel Promedio de mejora de atención al cliente del área de operaciones después de la implementación de la metodología 5s.

##### Hipótesis Estadísticas:

**H<sub>0</sub>:** Nivel promedio de mejora de atención al cliente del área de operaciones antes de la implementación de la metodología 5'S es mayor o igual que el nivel promedio de mejora de atención al cliente del área de operaciones con la implementación de la metodología propuesta.

$$H_0: NAC_a - NAC_d \geq 0$$

**H<sub>1</sub>:** Nivel Promedio de mejora de atención al cliente del área de operaciones antes de la implementación de la metodología 5'S es menor que el nivel promedio de mejora de atención al cliente del área de operaciones con la implementación de la metodología propuesta.

$$H_a: NAC_a - NAC_d < 0$$

##### b. Nivel de Significancia

El nivel de significancia ( $\alpha$ ) escogido para la prueba de la hipótesis será el 5% ( $\alpha = 5\%$ ) por lo tanto el nivel de confianza será el 95% ( $1-\alpha$ ).

Como  $\alpha = 0.05$  y  $n - 1 = 9 - 1 = 8$  grados de libertad, la región de rechazo consiste en aquellos valores de "t" menores que:

$$-t_{0.05} = 2.01$$

##### c. Estadístico de prueba

Se usará el estadístico de prueba T de Student que tiene una distribución t.

#### d. Valores tabulados

Podemos ver en la siguiente tabla la contrastación de los resultados de las pruebas realizadas del Pre y Post Test.

Tabla 6.26: Contrastación de resultados de post y Pre – Test

Pregunta	Pre - Test	Post - Test	Di	Di <sup>2</sup>
1	11.67	19.22	-7.56	57.09
2	10.11	19.44	-9.33	87.11
3	10.56	21.44	-10.89	118.57
4	15.44	18.33	-2.89	8.35
5	14.33	19.89	-5.56	30.86
6	13.89	19.11	-5.22	27.27
7	14.67	20.67	-6.00	36.00
8	12.89	19.56	-6.67	44.44
9	12.78	20.33	-7.56	57.09
10	9.56	21.56	-12.00	144.00
11	11.67	20.67	-9.00	81.00
12	11.33	19.89	-8.56	73.20
13	12.33	20.67	-8.33	69.44
14	13.33	19.78	-6.44	41.53
15	12.44	20.11	-7.67	58.78
16	13.11	20.67	-7.56	57.09
17	11.00	20.33	-9.33	87.11
18	9.67	21.44	-11.78	138.72
<b>Suma:</b>	<b>220.78</b>	<b>363.11</b>	<b>-142.33</b>	<b>1217.64</b>

Fuente: Las autoras

Calculamos los niveles promedio de la atención al cliente del área de operaciones de la Financiera Confianza.

**Promedio con el sistema actual:**

$$NACa = \frac{220.78}{50} = 4.42$$

**Promedio con el sistema propuesto**

$$NACd = \frac{363.11}{50} = 7.26$$



### e. Resultados de la Hipótesis Estadística

- **Diferencia de Promedios**

$$\bar{D} = \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{n}$$

Dónde:

$\bar{D}$  = Diferencia de Promedios del antes y después de la Implementación.

$D_i$  = Diferencia de Promedios de la Pregunta i – ésima.

$n$  = Número de personal.

Reemplazando tenemos:

$$\bar{D} = \frac{-142.33}{50}$$

$$D = -2.85$$

- **Desviación estándar**

$$S_d^2 = \frac{n\sum D_i^2 - (\sum D_i)^2}{n(n-1)}$$

Dónde:

$S_d$  = Desviación estándar.

$D_i$  = Diferencia de Promedios de la Pregunta i - esima.

$n$  = Numero de personal.

Reemplazando tenemos:

$$S_d^2 = \frac{50 * 1217.64 - (-142.33)^2}{50 * 49}$$

$$S_d^2 = 16.58$$

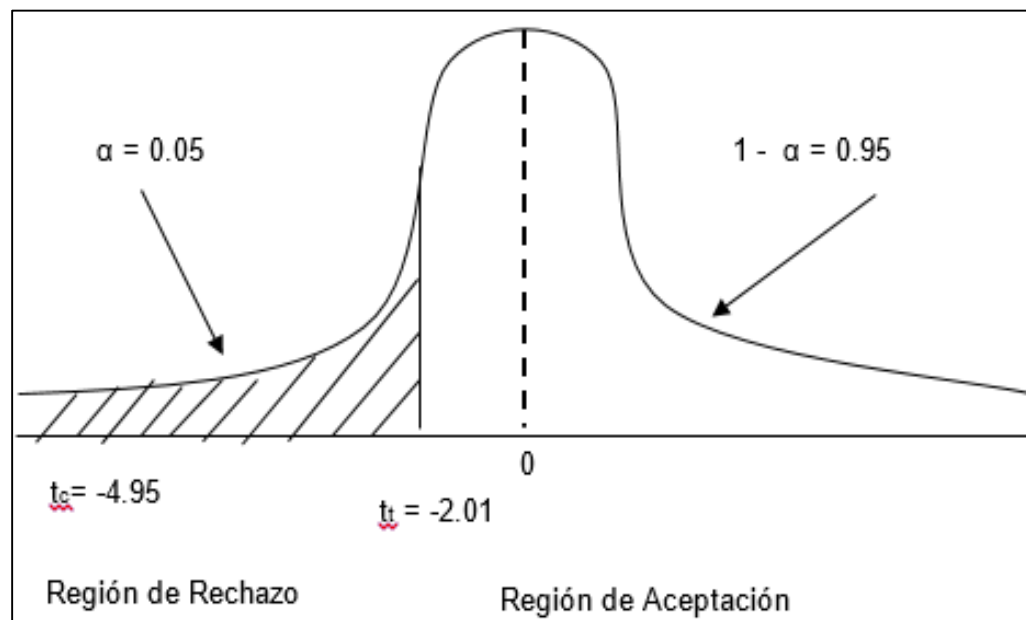
▪ **Calculo de T Student**

$$t = \frac{\bar{D}\sqrt{n}}{\sqrt{S_D}}$$

$$t = \frac{(-2.85)(\sqrt{50})}{\sqrt{16.58}}$$

$$t = -4.95$$

Figura 6.32: Zona de aceptación y rechazo de la hipótesis



Fuente: Las autoras.

Puesto que  $t_c = -4.95$  ( $t_{\text{calculado}}$ )  $<$   $t_{\alpha} = -2.01$  ( $t_{\text{tabular}}$ ), estando este valor dentro de la región de rechazo, se concluye que  $NAC_a - NAC_d < 0$ , se rechaza  $H_0$  y  $H_1$  es aceptada, por lo tanto se prueba la validez de la hipótesis con un nivel de error de 5% ( $\alpha = 0.05$ ), siendo la implementación de la metodología de 5’S propuesta una alternativa de solución para el problema de investigación.

## CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN

### 7.1. Discusión de Resultados

De acuerdo a la estimación de los niveles promedios de atención al cliente de los trabajadores respecto al sistema actual y el sistema propuesto, los valores obtenidos en las ecuaciones respectivamente, los resumimos en la siguiente tabla:

Tabla 7.1: Comparación de Resultados (sistema de implementación de 5'S en el área de operaciones)

SAC <sub>a</sub>		SAC <sub>d</sub>		IMPACTO (Incremento)	
Sistema de atención al cliente en el área de operaciones	Porcentaje	Sistema de atención al cliente en el área de operaciones	Porcentaje	Nivel de Impacto	Porcentaje
Puntaje	(%)	Puntaje	(%)	△ Puntaje	△ (%)
5.79	59	8.82	90	3.03	31

Fuente: Metodología 5'S en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

Elaborado: Las autoras.

Se puede observar que el nivel promedio de sistema de atención al cliente en el área de operaciones con el sistema actual es 59% y el nivel promedio de atención al cliente en el área de operaciones con el sistema propuesto es de 90%, siendo un incremento de 3.03 que representa al 31%, logrando mejorar el problema que existe en el área de operaciones como la atención al cliente, mediante la implementación de las 5'S.

En la estandarización de procesos se halló que habían actividades que hacían los procesos más largos, logrando con la implementación de la metodología 5'S eliminar estas actividades y así reducir los tiempos de cada proceso.

Además se observa que antes de la implementación de la metodología 5'S el área de operaciones se encontraba en un nivel Malo con un 40%, ya que los porcentajes se encuentran por debajo del 50%, donde no se cumplían con los procedimientos correctos, por ello no había un ambiente de trabajo agradable, limpio, productivo y eficiente, logrando dicho objetivo mediante la encuesta de la implementación de la 5'S.

Con la implementación de la metodología 5'S se logró un mayor compromiso en los pilares Limpieza, Orden, Estandarización y Disciplina, así como también se realizó un buen trabajo en la selección y clasificación de artículos innecesarios, originando un agradable ambiente de trabajo.

Después de haber hallado los resultados de nuestra investigación, lo comparamos con el estudio de Gómez, Ayala y Rojas (2012), quienes manifiestan que las condiciones de orden, limpieza y seguridad del taller de ebanistería de la Universidad de San Buenaventura Seccional Medellín, mejoraron considerablemente, pues las estaciones de trabajo se ven despejadas sin objetos o residuos que obstaculicen el trabajo y se mantienen las herramientas de manera ordenada, evitando la pérdida y el excesivo transporte para la búsqueda de las mismas.

Asimismo, la capacitación a la JOA y ejecutivos del área de trabajo, se constituye en la fase más importante de la implementación de la metodología, pues genera en los participantes las competencias y el compromiso adecuados para la ejecución. Por otro lado la implementación de las tarjetas rojas en la fase de clasificación, generaron en los empleados y en los directivos, el deber de deshacerse de los residuos, herramientas o maquinas obsoletas, que obstruyen el flujo adecuado de los procedimientos, buscando las mejores opciones de reutilización, reciclaje o almacenaje, donde dicha investigación concuerda con nuestros resultados, ya que la implementación de la metodología de 5'S propuesta es una alternativa de solución para el problema en el área de operaciones de la Financiera Confianza.

De acuerdo al estudio de Guachisaca y Salazar (2009), manifestaron que luego de la Implementación de la Metodología 5'S en las dos áreas más críticas del proceso productivo, la empresa logró alcanzar un ambiente laboral con mayor eficiencia, seguro y confortable, permitiendo así la elaboración de los productos con menor generación de desperdicios de los recursos y en el tiempo establecido por los clientes, donde dicho estudio concuerda con nuestra investigación, en la cual el ambiente laboral para los trabajadores mejoro después de la implementación de las 5'S, pasando de un nivel malo a un nivel bueno, donde existe un ambiente más agradable y eficiente.

Asimismo, en la investigación de Alvarado (2013), manifestó que el ambiente laboral actual, se encontraba en 76%, la cual mejoro con la implantación de la 5's, donde se

obtuvo un 89%, sobre una escala de Likert 1 a 4 (100) puntos teniendo la diferencia de impacto del ambiente laboral un 13%, dicho estudio concuerda con el nuestro el cual se encontró que el sistema de atención al cliente en el área de operaciones con el sistema actual fue 59% y el nivel promedio de atención al cliente en el área de operaciones con el sistema propuesto es de 90%, siendo un incremento de 3.03 que representa al 31%.

## CONCLUSIONES

1. Con la Implementación de 5'S se demostró que hubo una mejora en la atención al cliente del área de Operaciones de Financiera Confianza con un incremento del 31%.
2. Al diagnosticar la situación actual de atención al cliente en el área de Operaciones de Financiera Confianza, se encontró con un 59% de aceptación, esto quiere decir que el ambiente para los trabajadores no es malo, pero se logró mejorar al 90% con la implementación de la metodología 5's.
3. Al evaluar la estandarización de procesos de trabajo del área de operaciones de Financiera Confianza, se encontró que habían actividades innecesarias las cuales deberían anularse para mejorar la eficiencia de la atención al cliente, es así que luego de implementar las 5'S se pudo reducir algunas actividades como sello y visto, oferta de seguros o servicios, donde se logró mejorar la atención al cliente, brindándole un mejor servicio.
4. Se creó un ambiente de trabajo más agradable, limpio, productivo y eficiente en el área de Operaciones de Financiera Confianza, pasando de un nivel de 59% a un nivel de 90% con la implementación de la metodología 5'S.
5. Al determinar la inversión para la implementación de la metodología de 5'S se encontró que se tuvo que invertir un total de S/.147.00. Es una inversión baja analizando los beneficios que se han obtenido con la implementación de las 5'S en el área de operaciones de Financiera Confianza.
6. Al verificar el avance de la implementación de 5'S en la atención al cliente del área de Operaciones de Financiera Confianza, se observó que los colaboradores tomaron conocimiento de la importancia de la aplicación de las 5'S asumieron mayor compromiso en la metodología Limpieza, Orden, Estandarización y Disciplina, así como también se realizó un buen trabajo en la selección y clasificación de artículos innecesarios, originando un agradable ambiente de trabajo.

## RECOMENDACIONES

1. Mantener la práctica de la Metodología 5'S, para lograr así una mejor organización y una buena atención al cliente, incrementando los beneficios en dicha área de Financiera Confianza de la Ciudad de Trujillo.
2. Continuar con la mejora de la atención al cliente en el área de operaciones de Financiera Confianza, aplicando la metodología de las 5'S, para superar totalmente lo encontrado en el diagnóstico realizado en la presente investigación.
3. Mantener una evaluación continua aplicando la metodología 5'S en el área de operaciones de Financiera Confianza para descartar las actividades y los procesos que sean innecesarios, y así lograr una adecuada atención al cliente, siendo esta más efectiva para que los clientes puedan realizar sus operaciones de manera rápida.
4. Delegar actividades a los colaboradores de acuerdo a la Metodología 5'S de tal forma que no decaiga lo que se implantó, mejorando el ambiente de trabajo en su totalidad, y así lograr mantener el área de operaciones de Financiera Confianza en forma adecuada y agradable.
5. Continuar con la metodología 5'S como inicio de un proceso de mejora continua ya que la inversión para la implementación fue baja, logrando mejorar la calidad y la productividad de la empresa.
6. Capacitar a la alta dirección en el programa 5'S, explicando los beneficios que se obtienen y la importancia de todos los pasos necesarios para la implementación para así poder hacer que la alta dirección se involucre no solamente con la asignación de recursos sino también con su seguimiento y en futuro hacer la implementación de esta metodología para todas las áreas de esta empresa.

## REFERENCIAS

- Acuña, D. (2012), Incremento de la capacidad de producción de fabricación de estructuras de mototaxis aplicando metodologías de las 5s's e ingeniería de métodos, Lima – Perú.
- Aguilar, J. (2010). Evaluación de la calidad del servicio en el sector bancario a través del despliegue de la función de la calidad.
- Alvarado, V. (2013), Implementación de la metodología de 5's para la gestión operativa en el área de soporte técnico de la empresa Busines Data Service S.A.C. – Trujillo”, en Trujillo – Perú.
- Anderson W. (2008). Estadística para administración y economía. 10ma. Edición. Cengage Learning.
- Arellano, E. (2012). Metodología de las 5S. Unión social de empresarios de México. USEM. México.
- Barahona, B. (2013). Mejora del proceso de galvanizado en una empresa manufacturera de alambres de acero aplicando la metodología lean six sigma. Lima - Perú.
- Cardoza, J. (2010). Estrategia de las 5S — Gestión para la mejora continua. Honduras.
- Díaz, C. (2012), Mejora continua por medio del sistema de las 5s, una empresa de aire acondicionado y refrigeración, en Guatemala.
- Dorbessan, J. (2000). Las 5s, Herramientas de Cambio. Buenos Aires: Facultad Regional San Luis, 2000.
- Euskalit (2008), Metodología de las 5S Mayor Productividad Mejor lugar de trabajo. Disponible en: [www.cidem.com/www.cidem.com/cidem/binaris/5S\\_tcm48-8182.pdf](http://www.cidem.com/www.cidem.com/cidem/binaris/5S_tcm48-8182.pdf).
- Gómez L., Ayala H. y Rojas C. (2012), Implementación de la metodología 5s en el área de carpintería en la Universidad de San Buenaventura, Medellín – Colombia.
- Guachisaca, C. y Salazar M. (2009), Implementación de 5'S como una Metodología de mejora en una Empresa de Elaboración de Pinturas, en Guayaquil – Ecuador.



- Guaila, J. y Barahona, B. (2013), Mejoramiento de la productividad en la empresa Induacero CIA. Ltda. En base al desarrollo e implementación de la metodología 5S y VSM, herramientas del lean Manufacturing, Riobamba – Ecuador.
- Guerrero, A. (2009). Implementación de 5S como una Metodología de Mejora en una Empresa de Elaboración de calzados.
- Guerrero, C. y Salazar, M. (2009). Metodología de las "5S" (Organización del lugar de trabajo)
- Gutiérrez, H. (2005). Implementación de la Metodología de Mejora 5'S en una Empresa Litográfica.
- Hernández R, Fernández C, y Baptista L. (2010). Metodología de la Investigación. Tercera Edición. México Edit. McGraw Hill.
- Hernández, J., Carreño, Z. y Sánchez, P. (2015), Impacto de las 5'S en la productividad, la calidad, el clima organizacional y la seguridad industrial en Caucho Metal Ltda., en Colombia.
- Juárez, C. (2009), Propuesta para implementar metodología 5's en el departamento de cobros de la Subdelegación Veracruz Norte IMSS, en la Universidad Veracruzana, México.
- Kleyman H. (2009). Servicio al cliente para pequeñas empresas.
- Lamprea, E., Carreño, Z. y Sánchez, P. (2015), Impacto de las 5S en la productividad, calidad, clima organizacional y seguridad industrial en la empresa Cauchometal Ltda., en Chile.
- Lefcovich, M. (2008). Cinco S. Los Cinco Pilares De La Fábrica Visual. Disponible en: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), [www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/pilares-de-la-fabricacion-en-mejores-practicas.htm](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/pilares-de-la-fabricacion-en-mejores-practicas.htm).
- Martínez, D. (2007). Metodología para la implementación de las 5s en John Deere Ibérica. Madrid.
- Miranda V. (2009). Implementación de la Metodología de Mejora 5S en la Línea de Producción de Cuadernos Universitarios en una Industria de Artes Gráfica. Guayaquil – Ecuador.

- Morán, A. (2013), Implementación de la metodología de 5s para mejorar la gestión operativa en la empresa de Cescorp S.A - Sucursal Trujillo, en Trujillo – Perú.
- Peña, H. (2010), Implementación de la metodología 5s en la coordinación de la carrera ingeniería y administración de la producción industrial, en Lima – Perú.
- Peralta A. (2000). Calidad del servicio de atención al cliente en Hodrolara, C.A. Tesis de grado de maestría, UCLA. Barquisimetro.
- Pérez C. (2014). La calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de la empresa restaurante campestre SAC - Chiclayo periodo enero a septiembre 2011 y 2012.
- Rada, A. (2003). Implementación de la metodología 5s en la coordinación de la carrera ingeniería y administración de la producción Industrial.
- Ramos (2009). Propuesta de metodología para la implementación de 5's en las áreas productivas de los productos Novasure, Mammosite y Adiana de la empresa Hologic Surgical Products, en la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) San José, Costa Rica.
- Rodríguez, M. (2009). Las 5´S herramientas básicas de mejora de la calidad de vida.
- Rojas, D. (2006). Manual de Implementación del programa 5´S Un Sistema de Gestión de Calidad, ISBN: 84-689-0085-0, 2004.
- Rosales (2013). Implementación de la Metodología 5's para Incrementar la productividad en Unidades Operativas Industriales.
- Torres (2014). Propuesta de mejora de 5'S en el proceso de fabricación de pernos en una empresa metalmecánica, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima – Perú.
- Venero, G. (2004). Implementación Programa 5s. Disponible en: [www.ucsm.edu.pe](http://www.ucsm.edu.pe), [www.ucsm.edu.pe/moodledata/eindustrial/86/moddata/assignment/85/149/individual\\_2.doc](http://www.ucsm.edu.pe/moodledata/eindustrial/86/moddata/assignment/85/149/individual_2.doc).
- Viteri, V. (2011), Implementación de la metodología de mejora 5s en la línea de producción de cuadernos universitarios en una industria de artes gráfica, en Guayaquil – Ecuador.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Encuesta de la Metodología 5'S.

INSPECCIÓN DE LAS 5'S				
HOJA DE AUTORIDADES 5S		PUNTAJE		EVALUADOR:
				FECHA:
5S	#	ARTÍCULOS REVISADOS	DESCRIPCIÓN	PT
CLASIFICACIÓN	1	Materiales o partes	Materiales en exceso de inventario	
	2	Máquinaria u otros equipos	Existencias innecesarias alrededor	
	3	Herramientas	Existencias innecesarias alrededor	
	4	Control visual	Existencia o no de control visual	
	5	Estándares escritos	Tiene establecido los estándares para 5S	
	<b>SUBTOTAL</b>			
ORDEN	6	Indicadores de lugar	Existen áreas de almacenaje marcado	
	7	Indicadores de artículos	Demarcación de artículos	
	8	Indicadores de cantidad	Identificación máxima y mínimo	
	9	Vías de acceso	Están identificados el área de operaciones	
	10	Herramientas	Poseen un lugar claramente identificado	
	<b>SUBTOTAL</b>			
LIMPIEZA	11	Pisos	Están los pisos libre, sin basura	
	12	Computadores de escritorio	Están los CPU, libres de objetos	
	13	Limpieza e inspección	Realizan inspección de áreas de trabajo	
	14	Responsabilidad de Limpieza	Existe personal responsable de verificar esto	
	15	Hábito de limpieza	Los trabajadores limpian su lugar de trabajo	
	<b>SUBTOTAL</b>			
ESTANDARIZACIÓN	16	Notas de mejoramiento	Genera nota de mejoramiento regularmente	
	17	Ideas de mejoramiento	Se ha implementado ideas de mejora	
	18	Procedimientos claves	Usa procedimientos escritos, claros y actuales	
	19	Plan de mejoramiento	Tiene plan futuro de mejora para el área	
	20	La primera 3S	Están las primeras 3S mantenidas	
	<b>SUBTOTAL</b>			
DISCIPLINA	21	Entrenamiento	Son conocidos los procedimientos estándares	
	22	Materiales de trabajo	Son almacenados correctamente	
	23	Control de Stock	Ha iniciado un control de stock	
	24	Procedimientos	Están al día y son regularmente revisados	
	25	Descripción del cargo	Están al día y son regularmente revisados	
	<b>SUBTOTAL</b>			
<b>1 = Muy Malo      2 = Malo      3 = Regular      4 = Bueno      5 = Muy Bueno</b>				

## ANEXO 2: Validación de la encuesta de la Metodología 5'S.

Trabajadores	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	Total
1	1	2	5	5	1	3	2	2	2	2	3	5	3	3	1	3	1	1	2	2	5	1	5	2	1	63
2	5	1	3	4	1	2	2	3	5	1	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	1	1	1	2	70
3	4	3	1	4	4	4	1	2	2	2	4	3	5	3	1	3	3	1	1	3	1	2	4	5	4	70
4	2	5	2	5	5	5	5	5	3	3	4	3	2	2	5	1	4	3	3	4	1	4	3	1	1	81
5	4	4	3	4	2	3	4	4	4	5	2	4	4	2	3	1	3	1	2	5	4	4	1	1	5	79
6	3	3	1	2	1	2	5	1	4	5	4	5	5	1	3	2	3	2	4	1	4	3	3	2	5	74
7	3	1	3	3	1	1	5	3	4	2	2	3	2	3	2	1	3	2	2	2	2	1	5	3	1	60
8	5	4	3	3	5	3	1	4	5	4	2	2	2	5	4	3	3	2	4	4	3	5	5	3	1	85
9	3	3	1	3	1	2	3	2	5	3	4	3	2	1	3	1	4	4	3	4	5	2	3	4	4	73
10	3	1	1	3	5	1	2	2	1	4	2	2	4	5	2	4	4	3	4	4	1	3	2	3	2	68

Salida del Programa Estadístico SPSS V.20:

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.881	25



- Coeficiente alfa >.9 es excelente
- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >.5 es pobre
- Coeficiente alfa <.5 es inaceptable

Como el valor del alfa de Cronbach es 0.881 es mayor que el 0.8, por lo tanto es bueno el instrumento.

### ANEXO 3: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Financiera Confianza

PREGUNTAS DE ENCUESTA - PRE TEST		Nada de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	Puntaje medio
		1	2	3	4		
<b>LOS JEFES</b>							
1	Mi jefe me mantiene informado de asuntos y cambios						
2	Mi jefe muestra agradecimiento por mi buen trabajo						
3	Mi jefe es competente para mantener el personal						
4	Mi jefe cumple sus promesas						
5	Las palabras de mi jefe coinciden con sus acciones						
<b>PERSONAL QUE LABORAN EN EMPRESA</b>							
6	Dispone de recursos y herramientas para realizar el trabajo						
7	Las responsabilidades de mi puesto de trabajo están bien definidas						
8	Considero que hay un medio de comunicación interna adecuada						
9	A los colaboradores se le anima a que equilibre su trabajo y vida personal						
<b>IMPARCIALIDAD EN EL TRABAJO</b>							
10	El personal recibe un trato, independiente de la posición que tiene						
11	Mi jefe no tiene un personal favorito						
12	Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de defenderme						
13	La gente es tratado justamente sin importar su antigüedad						
<b>ORGULLO Y LEALTAD</b>							
14	Siento que mi trabajo es valorado y que mi participación es importante						
15	Me siento orgulloso de los que hemos logrado						
16	Estoy orgulloso de decir a otras personas que trabajen aquí						
17	La gente viene a trabajar con gusto						
<b>COMPAÑERISMO</b>							
18	Las personas celebran cumpleaños						
19	En este lugar hay gente amigable para trabajar						
20	Trabajar en este lugar es divertido						
21	Trabajo en equipo y colaboración de todos						
<b>FINALMENTE CONSIDERANDO TODO LOS ANTERIORES</b>							
22	La Empresa es un buen lugar para trabajar						

#### ANEXO 4: Validación de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Financiera Confianza.

Trabajadores	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	Total
1	4	3	1	3	1	2	3	1	1	1	3	2	3	1	3	2	2	2	2	4	3	2	49
2	3	3	1	2	1	2	3	1	2	1	3	4	2	4	2	4	4	1	3	3	1	1	51
3	4	3	1	4	3	2	4	3	1	2	2	1	3	2	4	1	4	4	3	2	2	2	57
4	3	4	2	4	2	2	3	3	3	1	2	2	4	2	4	2	3	4	3	4	2	1	60
5	4	1	4	2	1	2	2	3	3	1	1	2	3	4	1	2	1	1	4	2	4	2	50
6	1	4	3	4	3	1	3	3	4	1	4	2	2	2	4	4	3	1	3	4	1	4	61
7	2	4	2	3	1	1	2	4	3	3	1	2	1	4	1	4	1	4	3	1	1	2	50
8	4	1	2	2	2	1	1	2	1	3	4	1	2	3	1	1	4	2	2	4	1	4	48
9	1	1	1	1	2	3	3	1	2	2	2	4	3	1	1	2	1	3	2	3	1	3	43
10	3	1	2	3	4	4	4	1	3	2	3	4	2	2	3	1	4	2	1	3	4	4	60

Salida del Programa Estadístico SPSS V.20:

##### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.788	22



- Coeficiente alfa >.9 es excelente
- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >.5 es pobre
- Coeficiente alfa <.5 es inaceptable

Como el valor del alfa de Cronbach es 0.788 es mayor que el 0.7, por lo tanto es aceptable el instrumento.

### ANEXO 5: Encuesta aplicada a los clientes de la Financiera Confianza.

PREGUNTAS DE ENCUESTA		Nada de acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	Puntaje medio
		1	2	3	4		
<b>PERCEPCIÓN</b>							
1	Los ambientes de la Financiera estuvieron limpios y cómodos						
2	El personal contó con equipos disponibles y materiales necesarios para su atención						
3	Se le brindó el servicio de atención según las condiciones adecuadas						
4	Se le resuelve cualquier problema que se le presente en los diferentes servicios						
5	Siempre encuentra personal disponible para brindarle información cuando la necesita						
6	El personal de la Financiera mostró interés en su servicio						
7	El personal que lo atendió le transmitió confianza						
8	El personal de la Financiera la/o trató con amabilidad, respeto y paciencia						
9	Los horarios de la financiera se adaptan a sus necesidades						
<b>TIEMPO DE REALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES</b>							
10	La atención en el servicio de retiro en efectivo funciona con rapidez						
11	El personal que atiende en el servicio de depósito es efectivo						
12	Cuando realiza un giro en la Financiera lo hace rápido						
13	Cuando hace una transferencia, el personal lo hace con efectividad						
14	Le gustaría que el personal realice las operaciones con mayor rapidez						
<b>FIDELIZACIÓN DE CLIENTE</b>							
15	Se siente satisfecho en realizar sus operaciones en la Financiera confianza						
16	Recomendaría algún familiar para que realice sus operaciones en la financiera Confianza.						
17	Ha observado mejoras en la atención del cliente						
18	Observa que el personal de la financiera trabaja en equipo						

### ANEXO 6: Validación de la encuesta aplicada a los clientes de la Financiera Confianza.

Clientes	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	Total
1	4	3	1	1	3	1	2	4	4	3	3	1	3	1	2	3	2	3	44
2	1	4	2	3	1	1	1	3	2	4	2	3	3	1	4	2	2	4	43
3	1	2	4	2	4	1	3	3	4	1	3	2	3	2	2	2	1	1	41
4	2	1	4	4	3	3	2	2	3	1	3	4	3	2	4	1	3	2	47
5	3	2	2	2	1	3	3	2	2	3	3	1	4	1	4	4	4	1	45
6	2	3	2	3	2	1	4	4	1	3	3	2	3	2	4	1	1	1	42
7	3	2	4	1	4	1	3	4	1	3	3	4	3	3	1	3	2	1	46
8	3	1	4	3	1	4	4	4	4	3	2	4	4	1	3	3	2	4	54
9	2	3	4	4	1	1	1	2	2	1	3	1	2	1	2	3	4	4	41
10	2	2	2	4	1	1	1	1	2	4	3	3	2	4	1	3	1	3	40
11	1	4	2	1	1	1	4	2	2	4	1	2	1	3	3	1	3	1	37
12	2	3	1	1	3	4	1	2	3	3	1	2	1	4	4	4	3	2	44
13	2	4	3	4	1	2	4	3	1	4	4	3	3	2	2	4	4	3	53
14	3	3	2	4	2	3	2	3	3	2	4	3	4	1	3	3	1	3	49
15	1	3	2	2	4	4	2	3	3	4	4	4	1	1	4	4	4	4	54

Salida del Programa Estadístico SPSS V.20:

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.788	22



- Coeficiente alfa >.9 es excelente
- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >.5 es pobre
- Coeficiente alfa <.5 es inaceptable

Como el valor del alfa de Cronbach es 0.788 es mayor que el 0.7, por lo tanto es aceptable el instrumento.



## **ANEXO 7: Evidencias fotográficas antes de la implementación de la metodología 5'S**

### **Anexo 7.1: Cerraduras de puertas en mal estado**



Fuente: Financiera Confianza

### **Anexo 7.2: Enchufes en mal estado**



Fuente: Financiera Confianza

### Anexo 7.3: Cerraduras en mal estado



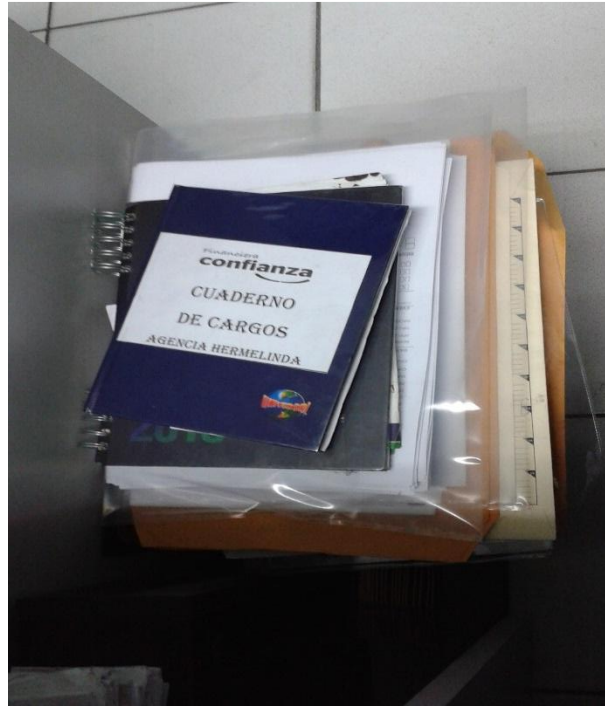
Fuente: Financiera Confianza

### Anexo 7.4: Paredes sucias



Fuente: Financiera Confianza

### Anexo 7.5: Documentos desordenados



Fuente: Financiera Confianza

### Anexo 7.6: Oficinas en desorden



Fuente: Financiera Confianza

### Anexo 7.7: útiles de escritorios en desorden

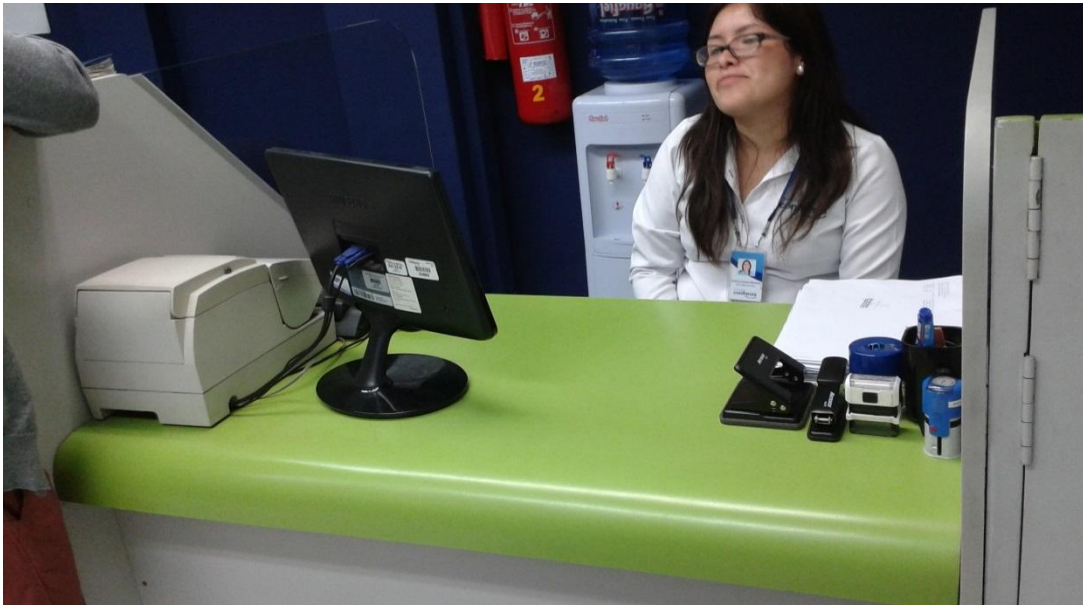


Fuente: Financiera Confianza



## **ANEXO 8: Evidencias fotográficas después de la implementación de la metodología 5'S**

Anexo 8.1: útiles de escritorio ordenados en cada oficina



Fuente: Financiera Confianza

Anexo 8.2: Oficina ordenada y limpia



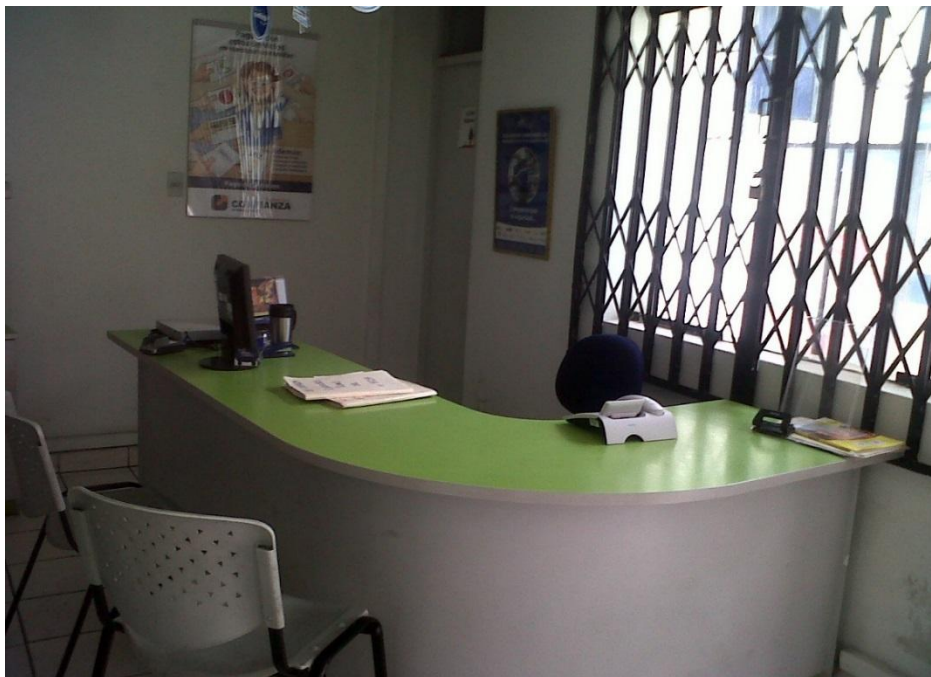
Fuente: Financiera Confianza

### Anexo 8.3: Área de operaciones ordenada, señalada y limpia



Fuente: Financiera Confianza

### Anexo 8.4: Oficina ordenada y limpia



Fuente: Financiera Confianza



### Anexo 8.5: Financiera confianza señalada



Fuente: Financiera Confianza

### Anexo 8.6: Documentos y archivos ordenados



Fuente: Financiera Confianza

### Anexo 8.7: Documentos y archivos ordenados por colores



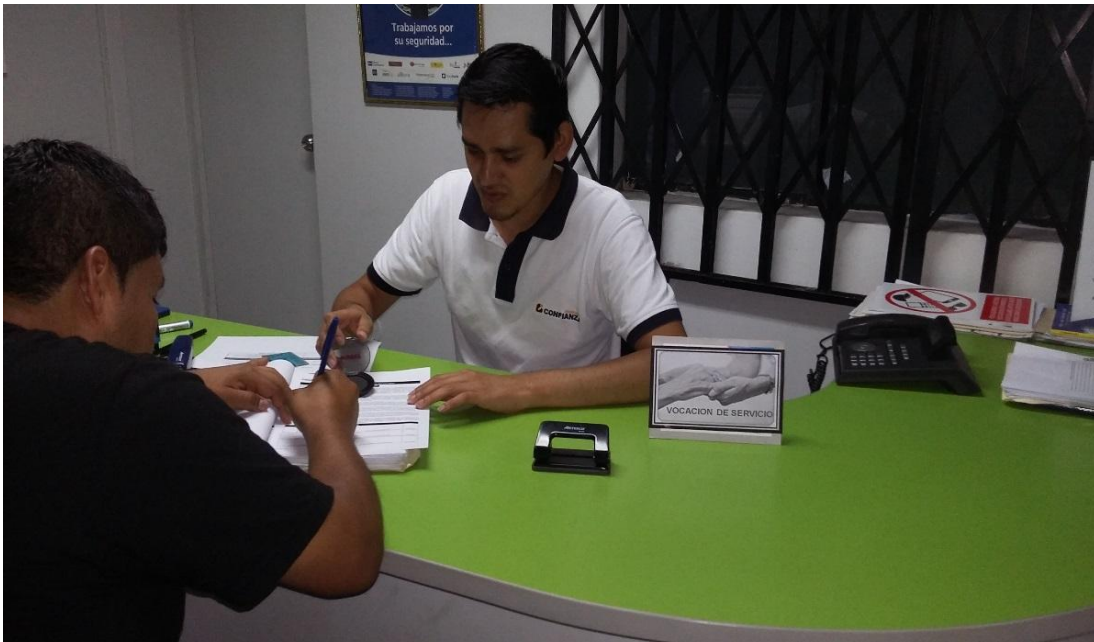
Fuente: Financiera Confianza

### Anexo 8.8: Escritorio sin documentos para Atención al cliente.





Anexo 8.9: Atención al cliente más rápida.



Fuente: Financiera Confianza

Anexo 8.10: Equipos limpios



Fuente: Financiera Confianza

### ANEXO 9: Matriz de Consistencia

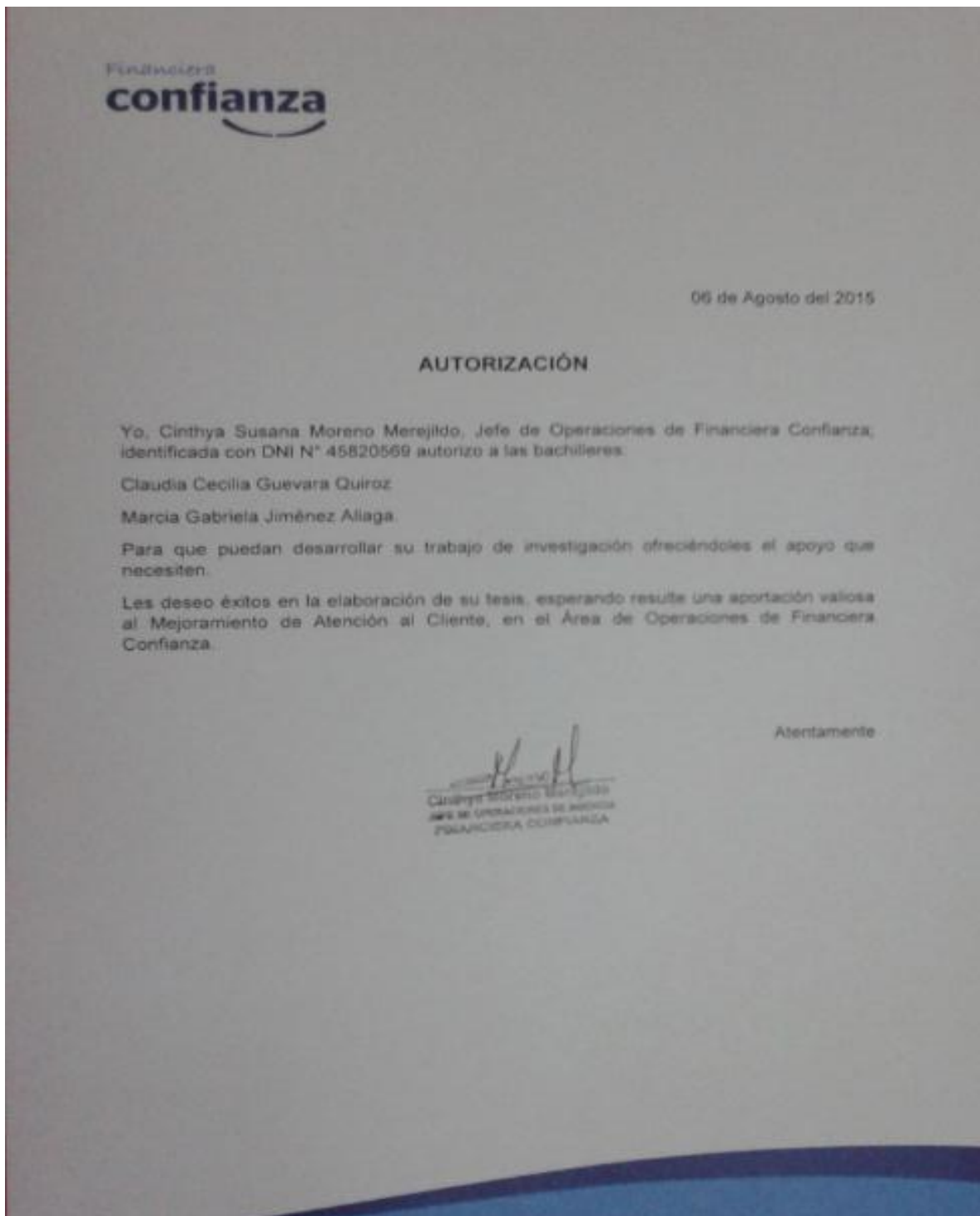
Título: IMPLEMENTACIÓN DE 5'S PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE DEL ÁREA DE OPERACIONES DE FINANCIERA CONFIANZA, TRUJILLO – 2014.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones	Muestra	Diseño	Instrumento	Estadística
¿De qué manera la implementación de 5'S incide en la mejora de la atención al cliente en el Área de Operaciones de la Empresa Financiera Confianza?	<p><b>General:</b> Determinar de qué manera la implementación de 5'S mejora la atención al cliente en el área de Operaciones de la empresa Financiera Confianza 2014 - Trujillo.</p> <p><b>Específicos:</b> 1. Diagnosticar la situación actual en el área de Operaciones de Financiera Confianza. 2. Evaluar la estandarización de procesos de trabajo del área de operaciones de Financiera Confianza.</p>	La implementación de la metodología de 5'S incide significativamente en la mejora de la atención del cliente del área de operaciones de la empresa Financiera Confianza Trujillo – 2014.	<p>Variable Independiente:</p> <p><b>Implementación de las 5'S.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (Seiri) Clasificar</li> <li>- (Seiton) Orden</li> <li>- (Seiso) Limpieza</li> <li>- (Seiketsu) Estandarización</li> <li>- (Shitsuke) Disciplina</li> </ul>	<p><b>Población:</b> Clientes de la Financiera Confianza del área de operaciones.</p> <p><b>Muestra:</b> 50 clientes atendidos en el área de operaciones de la Financiera Confianza.  9 trabajadores del área de operaciones.</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Experimental</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> Pre experimental El diseño se diagrama de la siguiente manera:  <b>O<sub>1</sub> – X – O<sub>2</sub></b>  Donde: O<sub>1</sub>: Pre test X: Metodología 5'S O<sub>2</sub>: Post test</p>	<p>Encuesta de la metodología 5'S.</p> <p>Encuesta de los trabajadores.</p> <p>Encuesta de los clientes.</p> <p>Guía de análisis de documentos.</p>	<p>Estadístico de prueba "t" de Student para muestras relacionadas.</p> $t = \frac{\bar{d}}{\hat{s}_d} \sqrt{n}$

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones	Muestra	Diseño	Instrumento	Estadística
	<p>3. Crear un ambiente de trabajo más agradable, limpio, productivo y eficiente en el área de Operaciones de Financiera Confianza.</p> <p>4. Determinar la inversión para la implementación de la metodología de 5'S en el área de operaciones de Financiera Confianza.</p> <p>5. Medir el avance de la implementación de 5'S en la atención al cliente del área de Operaciones de Financiera Confianza.</p>		<p>Variable Dependiente:</p> <p><b>Atención al Cliente.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción</li> <li>- Tiempo de realización de las operaciones.</li> <li>- Fidelización de cliente.</li> </ul>				

Fuente: Elaborado por las autoras.

## ANEXO 10: Carta de Autorización



Fuente: Financiera Confianza