



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CONTROL DE FACTURACIÓN E INVENTARIOS
EN EL ALMACÉN DE LA EMPRESA EL PARRAL
DE VALENCIA, C.A., UBICADA EN EL ESTADO
CARABOBO MUNICIPIO VALENCIA**

Empresa: EL PARRAL DE VALENCIA, C.A.

Autor: Jorge Gouveia
C.I.: 21.213.713

San Diego, Junio del 2017



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CONTROL DE FACTURACIÓN E INVENTARIOS EN EL ALMACÉN DE
LA EMPRESA EL PARRAL DE VALENCIA, C.A., UBICADA EN EL
ESTADO CARABOBO MUNICIPIO VALENCIA**

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Tutor Académico: Licdo. Humberto Annunziata
C.I.

Tutor Empresarial: Licda. Jenifer Tejada
C.I.

Autor: Jorge Gouveia
C.I.: 21.213.713

San Diego, Junio del 2017

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	pp. 1
CAPÍTULO	
I LA EMPRESA	
1.1. Nombre de la empresa.	3
1.2. Reseña Histórica.	3
1.3. Misión.	4
1.4. Visión.	4
1.5. Valores.	4
1.6. Estructura Organizativa de la Empresa.	4
1.8. Actividades desarrolladas durante la pasantía.	5
CAPÍTULO	
II EL PROBLEMA	
2.1. Planteamiento del Problema.	7
2.2. Formulación del Problema.	11
2.3. Objetivos del Informe.	12
2.4. Justificación de Informe.	12
2.5. Alcance del Informe.	13
CAPÍTULO	
III MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL	
3.1. Antecedentes.	15
3.2. Bases Teóricas.	21
3.3. Definición de Términos Básicos.	57
CAPÍTULO	
IV FASES METODOLOGICAS	
4.1. Fases del Informe.	59
4.1.1. Fase I. Evaluación de la situación actual.	59
4.1.2. Fase II. Identificación de las debilidades y fortalezas.	61
4.1.3. Fase III. Diseño de estrategias administrativas.	62
CAPÍTULO	
V RESULTADOS	
5.1. Análisis de los Resultados	63
CAPÍTULO	
VI PROPUESTA	
6.1. Presentación de la Propuesta	78
6.2. Objetivos de la Propuesta	79
6.3. Justificación de la Propuesta	79

6.4. Factibilidad de la Propuesta	PP. 80
6.5. Desarrollo de la Propuesta	81
REFERENCIAS	120
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	126
ANEXOS	128

LISTA DE TABLAS

TABLAS	P.P.
1. Equipos Y Elementos Innecesarios	86
2. Disposición De Los Elementos Innecesarios	87
3. Resumen De Tarjetas Rojas	88
4. Elementos Necesarios	89
5. Responsables Del Orden Por Área	95
6. Responsables De La Limpieza Por Área	103
7. Especificaciones	108
8. Tiempos De Ciclo Actuales Y Mejorados	109
9. Mejora De Los Indicadores	110
10. Inversión En Materiales Y Mano De Obra	111
11. Costos De Capacitación	112
12. Inversión Total Del Proyecto	112
13. Ingreso Neto Mensual	113

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	P.P.
1. Recepción de mercancía	64
2. Entrega rápida al almacén	65
3. Registro de Inventario	66
4. Existencia de normas y procedimientos establecidos	67
5. Segregación de Funciones	68
6. Control de inventario de materia prima	69
7. Almacenamiento.	70
8. Factibilidad Operativa	71
9. Seiso Mantener limpio el área de trabajo	72
10. Control Sanitario	73

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	P.P.
1. Organigrama Estructural de la empresa El Parral De Valencia, C.A.	5
2. Elementos innecesarios en el área “A”	83
3. Elementos innecesarios en el área C	84
4. Área de lubricación	85
5. Elementos innecesarios área D	85
6. Ubicación de los elementos necesarios	91
7. Indicador para la cubeta de hielo	91
8. Indicador para la cubeta de esponja	92
9. Ubicación de elementos necesarios	93
10. Indicador para elementos necesarios	93
11. Ubicación de elementos necesarios	94
12. Ubicación de elementos necesarios	95
13. Etapas De Limpieza	96
14. Modelo de carteles y volantes	105
15. Modelo de posters y afiches	105
16. Área de enfriamiento	107
17. Clasificación de herramientas o equipos de trabajo	116

LISTA DE CUADROS

CUADRO	P.P
1. Análisis Situacional FODA	74
2. Diagnóstico de Entorno	114
3. Frecuencia de uso	115
4. Cómo colocar las cosas	116

INTRODUCCION

En la actualidad, las empresas buscan herramientas y técnicas que le permitan mejorar sus procesos, con la finalidad de ser más eficientes y eficaces en el logro de sus objetivos, por lo que genera cambios en todos los niveles organizacionales en busca de la excelencia, para lograr ser más competitivos en el mercado en el cual se desenvuelve.

Para ello, la gerencia, dirige sus esfuerzos en administrar eficientemente sus recursos, y una de las herramientas que busca incluir en sus procesos es el control, que le permite salvaguardar los bienes que posee y la implementación de estrategias gerenciales que le permita fortalecer su ventaja competitiva.

Por lo tanto, tienen que implementar sistemas de control para preparar los procedimientos integrales para poder desarrollar sus actividades de forma adecuada, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información veraz, certera, oportuna, útil y necesaria para la toma de decisiones, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol, y objetivos que participen con el cumplimiento de la función empresarial.

El control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de disminuir o anular de manera significativa el volumen de riesgos a las cuales se puedan afectar los distintos tipos de organizaciones, sean estas públicas o privadas, con o sin fines de lucro, en cualquier sector económico.

Aunque el control interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y busca que ésta sea más flexible y competitiva, ya que el control interno implica que cada uno de sus componentes esté aplicados a cada categoría esencial de la institución, convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias

relacionadas entre sí, con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas.

El control interno no acaba en mantenimiento de registros contables y la detección de fraudes; sino que además, sirve como elemento facilitador y orientador para que la administración conduzca la institución efectivamente hacia el cumplimiento de su misión y el logro de sus objetivos.

De acuerdo a las reflexiones anteriores, el presente informe busca proponer una solución viable a la problemática actual que presenta la empresa La empresa El Parral de Valencia C.A., la cual es una panadería, que presenta debilidades en sus procesos de facturación y de inventarios, por lo que requiere de estrategias administrativas para optimizar el control de sus procesos, por lo tanto se busca que tales estrategias, estén basadas en el método de las 5S para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén.

Es por esta razón, que se procede a diseñar estrategias administrativas para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa en estudio. En función de ello, se desarrollan los siguientes capítulos;

El Capítulo I: La empresa: En él se da a conocer la misión, visión, valores ubicación, reseña histórica de la empresa y el organigrama.

Capítulo II: El Problema: se desarrolla en el planteamiento del problema, los objetivos trazados por el autor y la justificación del porqué de este informe.

Capítulo III: Marco Referencial Conceptual, se contemplan los antecedentes de la investigación, los aspectos relacionados a la realización y ejecución de un plan estratégico, donde incluya citas textuales que sirvan de soporte a la investigación y finaliza con la definición de términos básicos. Asimismo,

Capítulo VI: Fases Metodológicas, se establecen en función de las fases de la investigación y el análisis empleado en este estudio para alcanzar el objetivo general. Y por último,

Capítulo V, se muestran los resultados del informe de pasantías.

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1 Ubicación De La Empresa

EL PARRAL DE VALENCIA, C.A., se encuentra ubicada en la Urb, El Parral, Local 13-14, Av. Principal, C.C. El Parral., Valencia - Estado Carabobo.

1.2 Reseña Histórica

EL PARRAL DE VALENCIA, C.A. inicio sus actividades en 12 de noviembre de 2.012 por lo cual ya cuentan con más de 4 años de presencia y trayectoria en el mercado.

Desde el inicio de sus actividades buscan especializarse en la elaboración de sus productos de panadería siempre buscando la calidad, ante todo, brindar día a día el sabor especial que, de gusto al paladar de toda su clientela, buscando su empresa gane una posición competitiva por estos méritos.

Con el transcurso de los años la empresa ha sufrido varios cambios, agregando nueva maquinaria al proceso productivo y desincorporando gran parte de ella. Actualmente contamos con un excelente grupo humano el cual parte de ellos busca capacitarse continuamente por los cambios que se van presentando en nuestro ámbito.

Nuestro objetivo principal es lograr una permanente mejora en las actividades a fin de dar un servicio que asegure a nuestros clientes sus necesidades mediante un ambiente cálido y cordial para ellos. Los cumplimientos de dichas pautas nos obligan a un estricto cumplimiento de nuestras tareas.

Debemos agregar que a partir de agosto del 2.016 nuestra empresa cuenta con una maquinaria nueva primordial para el cumplimiento de nuestras actividades como es el Horno de panadería.

1.3 Misión

Es una empresa que elabora y comercializa productos de panadería y cafetería, con estándares de calidad y con la tradición del sabor artesanal, que satisfaga los gustos de los clientes que demandan un sabor casero y aquellos con gustos más contemporáneos; garantizado con el uso de materia prima de calidad y con una fuerza laboral calificada y comprometida con la visión empresarial.

1.4 Visión

Ser una empresa líder en la zona oriental en el área de Panadería, ofreciendo una variedad de presentaciones de productos con los más altos estándares de calidad, que satisfagan las expectativas de sus clientes, procedimientos amigables con el personal y el medio ambiente y respaldado por un recurso humano calificado y comprometido con los valores de la empresa.

1.5 Valores

Honestidad: Realizan su trabajo con transparencia y rectitud.

Lealtad: Son fieles a la empresa y buscan su permanencia.

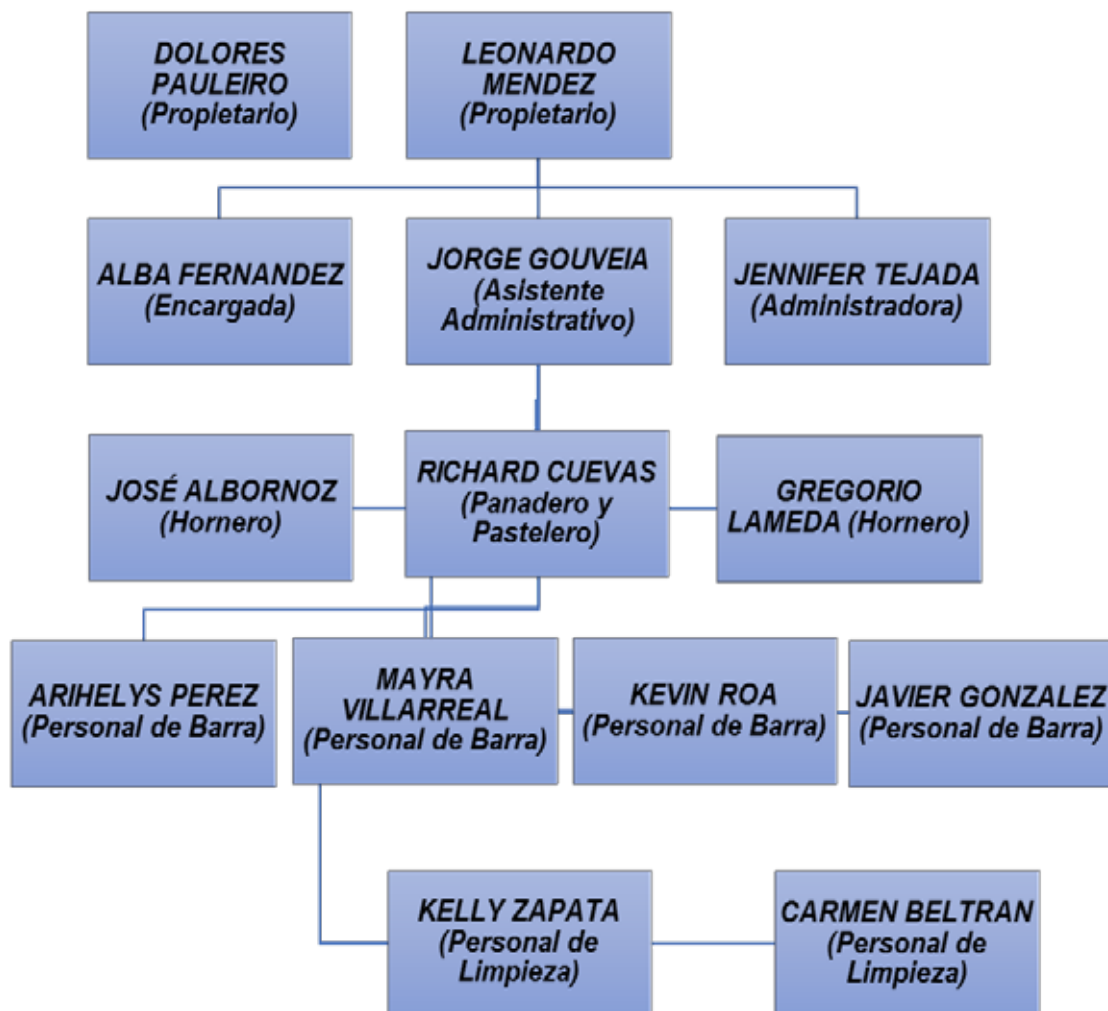
Participación: Promover la participación activa de todo el personal en la toma de decisiones.

Respeto: Escuchan y valoran a los demás buscando armonía personal y laboral.

1.6 Organigrama Estructural de la Empresa

A continuación se presenta el organigrama estructural de la empresa EL PARRAL DE VALENCIA, C.A. en la cual se realiza la pasantía, específicamente en el departamento de administración bajo el cargo de asistente administrativo.

Figura1.- Organigrama Estructural de la empresa EL PARRAL DE VALENCIA, C.A.



Fuente: Departamento de Administración (2006)

1.7 Actividades realizadas durante la pasantía

Departamento: Administrativo y Almacén.

Funciones Del Pasante: Asistente Administrativo y de Almacén.

A continuación, se detallan el conjunto de actividades que han de ser realizadas por le pasante durante el periodo de su pasantía, de las cuales se cita:

Actividades de realizadas por el Pasante:

1. Archivo de Facturas.
2. Cancelación de Nomina.
3. Control de Asistencia.
4. Control de Chequera.
5. Control de Mantenimiento de Maquinarias.
6. Control y Registro de Movimientos y Saldos de Cuentas Bancarias.
7. Encargado de Personal de Limpieza.
8. Encargado Mantenimiento del Orden en la Empresa.
9. Pago de Gastos por Transferencias.
10. Recepción y Chequeo de Compras.
11. Registro y Control de Producción.
12. Revisión de Herramientas de Trabajo.
13. Revisión de Inventario de Materia Prima.

CAPITULO II

EL PROBLEMA

2.1 Planteamiento del Problema

Actualmente, las empresas a nivel mundial se encuentran en un entorno cambiante, siendo afectadas por los avances tecnológicos, la información financiera, la competencia y la globalización, entre otros factores, los cuales coaccionan a que las organizaciones estén a la vanguardia y planteen estrategias que les permitan seguir siendo competitivas en el mercado.

Es por ello, que dependen de un buen funcionamiento de todas sus operaciones para poder alcanzar la eficacia y eficiencia en cada uno de sus procesos, todo esto se logra a través de políticas establecidas las cuales velan por un buen desempeño del control interno de las organizaciones para cumplir con los procedimientos necesarios dirigidos al logro de los objetivos propuestos por la gerencia.

Ahora bien, en Venezuela la situación político-económica y social que atraviesa actualmente se dirige hacia los factores anteriormente nombrados como la competitividad, la globalización, entre otros, es por ello que en las organizaciones son los tópicos más sobresalientes de estos últimos tiempos, aunado a los cambios en los planes de gobierno, así como a la inestabilidad de la moneda entre otros; afectan significativamente el país. En este sentido, estos existen paralelamente a una realidad concreta y preocupante, cuya característica principal se describe “crisis” en diversas áreas específicas en lo que respecta a economía, política, administración y finanzas.

A tal efecto, es menester resaltar que el sector comercial no escapa de esta realidad y se ha visto en la necesidad de afrontar estos cambios referidos anteriormente, a través de herramientas técnicas y legales como la actualización

sistemática, capacitación en la variabilidad de reglamentos, entre otras, para cumplir con el perfil que exigen los competidores del sector comercial, a nivel mundial.

Al respecto, estas organizaciones cuentan con políticas y procedimientos administrativos que soportan los registros, el acatamiento de las líneas de mando en el organigrama y cumplen con las normas establecidas por los organismos competentes, permitiendo, así la fluidez de la información financiera para que los accionistas y terceras personas involucradas conozcan la situación económica real de las mismas.

En consecuencia, gran parte de las entidades se ven en la necesidad de revisar sus procesos con el propósito de establecer nuevas políticas y estrategias orientadas a garantizar la calidad y servicios que éstas ofrecen, de modo que logren mantener la eficiencia de las operaciones, hasta fortalecer su posición dentro de un mercado en el que por estas mismas razones la competencia se ha hecho cada vez más exigente.

En este orden de ideas, al referirse a políticas y procedimientos administrativos, es necesario que existan estrategias para llevar a cabo los procesos de la entidad, a través de un control interno efectivo en cada una de sus áreas. Es necesario resaltar que una de las áreas más susceptibles es el almacén, ya que en este se maneja la mercancía que se recibe, manufactura y despacha, siendo el rubro de los inventarios comúnmente la fuente generadora de ingresos de la mayoría de empresas.

Es por ello, que el área de almacén debe llevar un procedimiento eficiente, el cual vele por el adecuado manejo de los inventarios, y a su vez a través de un sistema administrativo, conciliar las salidas con las ventas realizadas. En este sentido, la facturación de una empresa se encuentra directamente relacionada con los inventarios dependiendo de la actividad de la misma, a través de la comercialización, manufactura o implementación de insumos para la prestación de un servicio.

Cabe resaltar que, los inventarios constituyen en la mayoría de las empresas el principal problema relacionado con la administración y control interno que se inicia desde la adquisición de materia prima, producción, almacenamiento y distribución de los insumos y productos terminados.

Asimismo, el proceso de facturación puede traer errores en las ventas reales por la carencia de controles dentro de su ejecución, lo cual podría traducirse en multas y sanciones por parte de los organismos recaudadores de tributos, e incluso sanciones penales debido a errores u omisiones en la facturación de las ventas, es por ello que es fundamental manejar de forma eficiente las existencias de los inventarios y la facturación de las ventas.

Por lo tanto, dentro de toda organización deben existir medidas organizativas y operativas para garantizar que sus operaciones se realicen eficazmente y de acuerdo a lo planificado.

La herramienta idónea que debe existir en toda empresa para llevar a cabo todo este proceso son procedimientos administrativos de control, los cuales son diseñados con la finalidad de documentar los procedimientos ya existentes en una organización, cuando hablamos de procedimientos nos referimos a un área funcional: ventas, cuentas por cobrar, compras, cuentas por pagar, inventarios, finanzas, entre otros; además permite formalizar y estandarizar las normas y procedimientos para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones y procedimientos de las distintas actividades que se realizan en una organización.

En tal sentido, el control interno constituye una faceta fundamental de la gestión administrativa. Se trata de la serie de sistemas, decisiones, acciones e instrumentos de aplicación consistente, articulados en los procesos y proyectos de la organización, que se desarrollan en puntos previos, coincidentes o posteriores a determinados actos administrativos como un medio para el logro de los objetivos previstos. Así, el control interno está presente en todos los procesos organizacionales desde antes que éstos den inicio y, mediante procesos de verificación y otros similares, hasta después de que han concluido.

Debido a la importancia que esto genera, se hace necesario el desarrollo e implementación de estrategias administrativas, las cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que se requieren para alcanzar y

mantener la eficiencia, efectividad y eficacia de los procesos. Asimismo para lograr dichos cambios también debemos considerar la importancia que tienen los sistemas administrativos dentro de una organización.

Por lo tanto, uno de los objetivos principales en el área administrativa, es el de verificar que los procesos desarrollados por el personal se estén efectuando de acuerdo con los estándares establecidos por la empresa.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, el presente informe de pasantías se enfoca en la empresa El Parral de Valencia C.A., ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo, la misma es una panadería, la cual presenta debilidades en sus procesos de facturación y de inventarios, por lo que requiere de estrategias administrativas para optimizar el control de sus procesos.

En este orden de ideas, se resalta que existen problemas de coordinación entre las actividades que se desarrollan entre Ventas y Finanzas (Administración) lo que ha traído como consecuencia discrepancias al momento de tomar decisiones para aplicar las políticas de Cobranzas lo que origina morosidad y baja efectividad en la empresa.

Todo esto quiere decir que el personal administrativo en el seguimiento de sus políticas internas, desarrolla sus actividades pero al igual sus herramientas de trabajo dejan muchos vacíos de información, en consecuencia la precisión para aplicar los procesos administrativos y los controles internos no se basan en reseñas satisfactorias.

En tal sentido, se escogió el área de almacén específicamente los procesos de facturación e inventario, por ser éste uno de los subsistemas de gran importancia de la organización; la forma como están estructuradas sus operaciones requiere obligatoriamente que se definan parámetros para el desarrollo de las actividades que allí se realizan, de lo contrario sería muy factible que su actividad constituyera una desorganización, en el que por supuesto no se obtendrán buenos resultados.

Por tal motivo, el presente informe tiene como fin proponer estrategias administrativas para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A., que le permita segregar funciones y distribuir responsabilidades al personal que allí labora, de tal manera que se realicen las

actividades de manera eficaz y eficiente, orientados al cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización, afianzando un valor agregado que permite a la organización ser competitiva, y preservar su permanencia en el mercado.

Para el logro del establecimiento de dichas estrategias, se pretende considerar como herramienta la metodología de las 5S, así denominado por la primera letra (en japonés) de cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples, los cuales son: clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina.

En cuanto a las “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.

Por lo anteriormente expuesto, para dar cumplimiento al objetivo principal de este informe de pasantías se pretenden diseñar estrategias administrativas basadas en el método de las 5S para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A., cumpliendo con los requerimientos de la gerencia, para implantar una herramienta que mejore sus procesos, brinde una seguridad razonable sobre el manejo de sus inventarios, y proporcione información confiable, veraz y segura para la toma de decisiones.

2.2 Formulación del Problema

La situación anteriormente descrita, da motivos para formular la siguiente interrogante: ¿Cuáles serían las estrategias administrativas adecuadas que permitan optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A., ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo?

2.3 Objetivos del Informe

2.3.1 Objetivo General

Proponer estrategias administrativas para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A., ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo.

2.3.2 Objetivos Específicos

1. Evaluar la situación actual de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A.
2. Identificar las debilidades y fortalezas de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A.
3. Diseñar estrategias administrativas basadas en el método de las 5S para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A.

2.4 Justificación del Informe

La carencia de controles internos establecidos en el área de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A., ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo, ha motivado a la elaboración de estrategias administrativas para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa en estudio, debido a la falta de organización que se lleva a cabo en el momento de la ejecución del proceso presentándose ausencia de orientación de los deberes y responsabilidades, generando problemas de coordinación entre las actividades que se desarrollan entre Ventas y Finanzas (Administración) lo que ha traído como consecuencia discrepancias al momento de tomar decisiones para aplicar las políticas de facturación e inventario, lo que origina diferencias en las existencias de mercancía y baja efectividad en la empresa.

Todo esto quiere decir que el personal administrativo en el seguimiento de sus políticas internas, desarrolla sus actividades pero al igual sus herramientas de trabajo dejan muchos vacíos de información, en consecuencia la precisión para aplicar los procesos administrativos y los controles internos no se basan en reseñas satisfactorias.

Por lo tanto, el diseño de estrategias administrativas basadas en el método de las 5S para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa en estudio, aportaría a esta los pasos que se deben tomar en cuenta para realizar las operaciones correspondientes al área de almacén, ejecutándolas de manera eficiente apoyándose en una estructura de principios administrativos debidamente aceptados.

Mediante la elaboración estrategias administrativas en la empresa El Parral de Valencia C.A., ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo., se espera darle un valor agregado a la misma, y que este diseño sirva como beneficio e instrumento para cada uno de los empleados que pertenecen a la organización, así como solucionar la problemática existente, además se podrían considerar las recomendaciones que puedan surgir en el presente estudio y puede ser utilizado como guía base o aporte principal por alumnos de la Universidad José Antonio Páez, para iniciar investigaciones sobre las estrategias administrativas de control de facturación e inventario en las empresas y a su vez despertar inquietudes en los investigadores, también puede ser utilizado por cualquier persona que desee conocimientos sobre el tema antes mencionado.

Por otro lado, el presente informe será de gran ayuda para el investigador, ya que le podrá permitir desarrollar habilidades y destrezas en cuanto a coordinación, investigación y comunicación, utilizando los procesos administrativos y servir de base para aportar soluciones a otras empresas con situaciones similares.

2.5. Alcance del Informe

El presente informe de pasantías se realizará con el objetivo de proponer estrategias administrativas para optimizar el control de facturación e inventario en el

almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A., ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo, a través de la metodología 5S, queda de parte de la organización su ejecución e inspección de los resultados que se puedan generar con la implementación de tan valiosa herramienta.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL

3.1 Antecedentes del Informe

Este capítulo contiene los antecedentes del estudio, se incluye los trabajos realizados previamente relacionados con el tema o problema tratado en la investigación. Se incluyen aquí, las opiniones, conclusiones y recomendaciones realizadas por otros autores que han tratado la problemática que constituye el núcleo, centro u objeto de la investigación que se ha abordado. Seguidamente se presenta el informe de:

Primeramente, Dajome (2015) presentó un informe titulado **“Estrategias que permitan mejorar el control del inventario de la empresa Distribuidora Romano & Pontigo C.A.”**, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad José Antonio Páez. El informe tuvo como objetivo principal proponer estrategias que permitan mejorar el control del inventario de la empresa Distribuidora Romano & Pontigo C.A. cuya finalidad es destacar la importancia que representa tener un adecuado control de los inventarios de mercancía, debido a que de ellos dependen los ingresos que van a obtener las empresa comerciales, al existir una efectiva administración de los inventarios se conoce con exactitud la cantidad de productos que se necesita a diario para cubrir la demanda, así como también saber cuándo efectuar su reposición.

La metodología empleada, en el informe el cual se desarrolló en tres (3) fases metodológicas, utilizando como técnicas de recolección de información la encuesta y la observación directa, utilizando como instrumentos el cuestionario conformado por preguntas dicotómicas cerradas de respuestas si-no, y el cuadro de observación, cuyos datos fueron analizados, tabulados y graficados, con los cuales se detectó la situación

actual en cuanto a los procesos en el manejo de inventario, identificando las debilidades y fortalezas en los procesos, que permitieron ofrecer la información necesaria para el diseño de las estrategias a proponer.

La autora concluye en su informe, que se alcanzaron los objetivos planteados ya que mediante el desarrollo del mismo, se pudieron determinar aquellos puntos críticos dentro del almacén por la falta de estrategias que dirijan el manejo adecuado de los inventarios, entre las debilidades existentes cabe resaltar que el personal del almacén no conoce completamente sus funciones, además de no contar con una adecuada inducción al ingreso en la empresa, lo que genera mal manejo de la mercancía, y un descontrol ente las mercancías despachadas y las existentes, por lo que se hizo necesario la aplicación de métodos que permitan controlar la problemática planteada.

Su relación con la presente investigación, está debido a que en la empresa en estudio, también existen debilidades en cuanto al manejo de los inventarios, por lo que se requiere implementar acciones de inducción y capacitación en el personal que realiza los procesos en el área de estudio, y es quien interviene directamente en los procesos de recepción, distribución y almacenamiento.

Por otro lado, Torres (2014) en su trabajo de grado titulado **“Propuesta de mejora en el proceso de fabricación de pernos en una empresa Metalmecánica”**, para optar por el título de Ingeniero Industrial, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Surge de la necesidad de mejorar el proceso de fabricación de pernos especiales dentro de la empresa en estudio mediante el uso de herramientas de la filosofía de manufactura esbelta con el objetivo de optimizar sus procesos y garantizar su supervivencia en un mercado tan competitivo y cambiante, a través de la sistematización de la eliminación de los desperdicios y problemas presentes en dicho proceso.

El objetivo principal de la investigación fue analizar la situación actual de la empresa en estudio, proponer la implementación de las herramientas de manufactura que le permita mejorar la calidad de sus productos, reducir el tiempo de entrega y

responder de manera rápida a las necesidades cambiantes del cliente, mejorar su competitividad en el mercado y la satisfacción del cliente.

La metodología aplicada fue a través de un proyecto factible con diseño de campo, la cual utilizó como técnica de recolección de datos la observación directa en el proceso de manufactura de pernos.

Luego de identificar los principales procesos productivos, se procedió a priorizar las herramientas de manufactura esbelta 5S's, SMED y Poka Yoke. Como herramientas que se complementan e interactúan, para así poder atacar y eliminar los principales problemas.

El investigador concluye 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.

Asimismo, el autor señala que 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.

Su relación con el presente informe es que en ambas investigaciones, se propone una solución de la problemática de manufactura utilizando como herramienta la metodología de las 5S, por lo que este antecedente puede aportar bases teóricas y estrategias que sirvan de apoyo para la solución de la problemática existente.

Por otra parte, Blanchard y Cárdenas (2013), en su trabajo de grado titulado **“Estrategias de auditoría operacional para la gestión de inventarios de la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela (GRAVECA C.A.) Ubicada en Valencia, Estado Carabobo”**, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad José Antonio Páez. El objetivo general de esta investigación fue proponer estrategias de Auditoría operacional para la gestión de

inventarios de la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela (GRAVECA C.A.) Ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

La investigación se basó bajo la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo y revisión documental, así como el empleo de las técnicas la encuesta, a través del cuestionario como instrumento de recolección de información, aplicado a nueve (09) personas que laboran dentro del área de contabilidad e inventarios y como guía la observación directa, lo que permitirá por su parte, evaluar el manejo de los recursos de la empresa para garantizar el mejor uso de los inventarios.

Los investigadores concluyen, en la importancia de asignar la responsabilidad de controlar y verificar los procesos de inventario de la empresa, para medir su eficiencia y tomar medidas pertinentes que orienten su mejoramiento, así como coordinar la consecución más idónea de los recursos tecnológicos, financieros, materiales y humanos involucrados en la actividad relacionada con la gestión de inventarios.

Su aporte a la presente investigación, es que proporciona estrategias que pudieron solventar la problemática planteada, las cuales pueden servir de soporte para la elaboración de las estrategias a proponer, considerando los recursos antes citados, presenten en el proceso de manejo de inventario, revisar las necesidades existentes y darle solución al problema previsto en el presente informe.

En el trabajo de grado presentado por Chirinos y Ñungoso (2013), titulado **“Plan de control interno de facturación para la Coordinación de Apoyo a la Comunidad de la Universidad José Antonio Páez”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez, para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública. El objetivo principal de la investigación fue el diseño de un Plan de Control interno para la Coordinación de Apoyo a la Comunidad de la Universidad José Antonio Páez, ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo.

Asimismo, se presenta como un proyecto factible, de acuerdo a las estrategias empleadas se fundamenta en una investigación de campo, porque todos los datos e

información fueron recopilados del mismo lugar donde se desarrollaron los hechos, el tipo de muestra fue intencional, ya que los investigadores decidieron quienes serían los integrantes de la misma. En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, se utilizó el cuestionario con respuestas cerradas, validadas y confiables mediante la opinión de dos expertos para obtener los datos necesarios.

Las autoras concluyen que, hacen falta controles a través de procedimientos y formularios que permitan regular las actividades del área de facturación, recursos que fueron señalados en el plan de control interno propuesto.

Por lo tanto, su relación con el presente informe, es que no cuentan con procedimientos de control interno formalmente establecidos, donde se evidencia que los errores u omisiones cometidos por las personas encargadas de los procesos ha sido por la falta de lineamientos previamente detallados y comunicados, por lo que el personal labora sin pautas preestablecidas, es por ello que el plan de acción establecido puede aportar estrategias para desarrollar la propuesta de este informe y resolver la problemática que se presenta.

Para finalizar, López (2013) en su trabajo de grado titulado **“Implementación de la metodología 5 s en el área de almacenamiento de materia prima y producto terminado de una empresa de Fundición”** presentado en la Universidad Autónoma de Occidente, Cali-Colombia para optar al título de Ingeniero Industrial.

La investigación tuvo como objetivo general fue implementar integralmente la metodología de 5S en los almacenes de una empresa de fundición de cobre, aluminio y bronce, haciendo hincapié en el positivo efecto que representa a la organización desde los puntos de vista de sinergia operativa, ventaja financiera y creación de ambientes de trabajo que al disponer de los elementos realmente indispensables se transforma en sitios agradables y seguros.

Se tomó para iniciar con el proyecto un área piloto en la cual se identificaron varios desperdicios que provocaban que la actividad fuera improductiva; mediante la generación de planes de acción se sugirieron una serie de actividades para que con su

cumplimiento dieran solución a los problemas que no generaban valor a la actividad como: el retraso en la respuesta al cliente en la entrega de pedidos, la acumulación de materiales sin movimiento y la desorganización de las bodegas de materia prima y producto terminado.

La metodología de esta investigación fue de un proyecto factible con diseño de campo, aplicando como técnicas de recolección de datos la observación directa y la encuesta a través del instrumento el cuestionario con preguntas dicotómicas SI-NO.

Al respecto, la autora concluye que los 5 principios a los cuales hace referencia la metodología de 5S aplica siempre y cuando se observe el flujo integral de la operación, la identificación de los hallazgos en las áreas de almacenamiento exigió profundizar sobre los aspectos previos y posteriores a tales puntos pues como señala Toyota, lo que importa es el éxito de la cadena productiva, es evidenciar los temas de gran impacto sobre ella. Al eliminar el inventario obsoleto se reducen los costos de almacén y se permite la ventaja financiera al disponer de materia prima que en una situación opuesta debiera ser comprada, se dispone de menos volumen de materiales por mantener y limpiar, menor número de transacciones internas, etc.

Dicho trabajo tiene relación con el presente informe, ya que servirá de apoyo y de información para la elaboración de las estrategias que se desarrollarán en la propuesta con la finalidad de apoyarse en la metodología de las 5S para dar solución a la problemática existente.

3.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas la conforman aquellas sustentaciones netamente teóricas, que sirven de base para la sustentación del estudio. Arias, F. (2006), señala que “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”.

Según el mismo autor, establece que las bases teóricas están compuestas:

Por los conceptos, proposiciones y filosofías que explican o contribuyen a esclarecer el problema de estudio. Estas permiten ubicar el tema objeto de estudio dentro del conjunto de teorías existentes además de permitir en cual corriente de pensamientos se escribe y lo explica así: Las bases teóricas comprenden el conjunto de proposiciones que constituyen un punto de vista el cual va dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado, por ello se pueden dividir las bases teóricas en función de los tópicos que integran la temática tratada a las variables que serán analizadas. (p. 41)

Entre las teorías que fundamentan este informe se mencionan:

3.2.1 Estrategias

Según Quinn (2002) lo define como:

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.

Koontz (2003), señaló que las estrategias son:

Programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. (p. 79)

Atendiendo a las ideas antes señaladas, la estrategia es usada como herramienta de dirección para facilitar procedimientos y técnicas, que empleadas de manera interactiva y funcional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

Proceso de Diagnostico Estratégico

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere, según Ansoff (2002; 127) “partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión,

objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos”. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa. Las estrategias hacen referencia a cómo lograr un objetivo, y estas deberán ser lo más eficiente posible. No se debe olvidar que casi toda organización dispone de unos recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hace imperativo diseñar unas estrategias con base en la situación real de la empresa.

Esto quiere decir que se debe realizar un estudio y un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, y es esta herramienta la que va a permitir hacer un diagnóstico de la empresa, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que estas no existen. Cuando se inicia una organización las estrategias se fundamentan en la misión y visión de la empresa, pero cuando las estrategias se van a diseñar en una organización en marcha, se debe partir de la situación real de la empresa con el objetivo de llegar a un punto ideal el cual surgirá se fundamentara igualmente en la misión y visión de la empresa. En el caso de diseñar estrategias para una empresa en marcha, en la que ya se conoce.

3.2.2 Control Interno

Tomando en cuenta que el control interno va a servir como base o instrumento de control, la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (2002), la define como:

El plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adaptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa. (p. 310).

Por su parte Estupiñan (2002) define el Control Interno como:

Un proceso ejecutado por la Junta Directiva ó Consejo de Administración de una entidad, por su grupo directivo (Gerencial) y por el resto del personal, diseñada específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

(p. 21).

Objetivos del Control Interno

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.

- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, en otras palabras al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Componentes del Control Interno

El marco integrado de control que plantea el Control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Ambiente de Control

Refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que

le asignan al control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de dirección, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

Según Mantilla (2009), indica que:

El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructura las actividades del negocio, se establece los objetivos y se valora los riesgos. Esto es cierto no solamente en su diseño, sino también en la manera cómo opera en la práctica. El ambiente de control está influenciado por la historia y por la cultura de la entidad. Influyen en la conciencia de control de su gente. Las entidades efectivamente controladas se esfuerzan por tener gente competente, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo lo ancho de la empresa, y establecen un tono por lo alto positivo. Establecen las políticas y los procedimientos apropiados, incluyen a menudo un código de conducta escrito, el cual fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, en aras de conseguir los objetivos de la entidad. (p.25)

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Por su parte Arens (2006; 307) define el ambiente de control de la siguiente

financieros de la entidad y mantiene una comunicación constante tanto con los auditores internos como externos.

- Asignación de Responsabilidades y autoridad: Se refiere a la asignación de autoridad y responsabilidad en cada uno de los niveles de la organización y el establecimiento de relaciones de información y protocolos de autorización.
- Políticas y prácticas sobre recursos humanos: son las prácticas relacionadas con el empleo, orientación, entrenamiento, evaluación, conserjería, promoción, compensación y acciones remediabiles a fin de obtener los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia.

Evaluación de Riesgos

La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser administrados y controlados. Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas continuarán cambiando, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización interno y externo, entre los cuales se puede mencionar:

Factores externos:

- Desarrollos Tecnológicos.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes.
- La competencia.
- Nueva legislaciones y regulaciones.
 - Catástrofes naturales.

- Cambios económicos.

Factores Internos:

- Ruptura en el procesamiento de los sistemas de información.
- La calidad del personal involucrado y los métodos de entrenamiento y motivación.
- Cambio en las responsabilidades de la administración.
- Ineficiencia en el comité de auditoría.
- La naturaleza de las actividades de la empresa y el acceso de los empleados a los activos.

Posteriormente a la identificación de los riesgos, la empresa debe realizar el análisis de los riesgos. La gerencia y la junta directiva determinan los riesgos que se han de aceptar, el alcance y los métodos que se han aplicar para vigilar y mitigar los riesgos. Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.

- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

Actividades de Control

Son las políticas y procedimientos que facilitan asegurar los lineamientos de la organización. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Además constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

En este mismo orden de ideas las actividades de control son definidas por Mantilla (2009) como;

Las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se está llevando a cabo las directivas administrativas, tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. (p.59).

Por tales razones, las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados: las operaciones; la confiabilidad de la información financiera; el cumplimiento de leyes y reglamentos.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros; los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello especificar claramente tales funciones.

La gama que abarca las actividades de control, es muy amplia entre ellas se encuentran: análisis efectuados por la dirección; seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades; comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cálculos, análisis de consistencia; controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos; dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros; segregación de funciones; aplicación de indicadores de rendimiento; entre otros.

De igual forma, es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

Información y Comunicación

Los sistemas de información están representados por el conjunto de recursos de una organización, diseñado para proporcionar información con la finalidad de lograr los objetivos del negocio. Debido a esto es fundamental que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones y responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en coordinación con los demás, hacia el mejor logro de las metas.

Basado en la conceptualización del control interno, se puede deducir que la información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

Entre los medios de comunicación más frecuentes utilizados en una organización, se pueden mencionar: los manuales, los procesos, las políticas, circulares, entre otros; de acuerdo a Mantilla (2009):

Una entidad con una larga y rica historia de operar con integridad, y cuya cultura está bien entendida por la gente a todo lo largo de la operación, seguramente encontrará pocas dificultades para comunicar su mensaje. Una entidad sin tal tradición requerirá mayor esfuerzo en la manera como se comunican los mensajes. (p. 80)

Por tanto, la información operacional, financiera y de cumplimiento es primordial para conformar un sistema que posibilite la dirección, ejecución y control de las operaciones.

De igual forma, la comunicación es importante no solo a nivel interno sino también hacia el exterior de la entidad. Frecuentemente, las comunicaciones recibidas de los entes externos proporcionan a la empresa información relevante en relación al funcionamiento del Sistema de Control Interno. El conocimiento que los auditores externos tienen respecto a las actividades de la empresa y sobre el Sistema de Control

Interno le proporcionan a la alta gerencia y a la administración información relevante de control.

Supervisión y Monitoreo

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión.

Los sistemas de control interno y, en ocasiones, la forma en que los controles se aplican, evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Las causas pueden ser la incorporación de nuevos empleados, defectos en la formación y supervisión, restricciones de tiempo y recursos y presiones adicionales. Asimismo, las circunstancias en base a las cuales se configuró el sistema de control interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir de los riesgos originados por las nuevas circunstancias. En consecuencia, la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos.

Según Arens (2006), el monitoreo es:

Las actividades del monitoreo se refieren a la evaluación continua o periódica de la eficacia del diseño y operación de una estructura de control interno por parte de la administración a fin de determinar que está funcionando de acuerdo con lo planeado y que se modifique de acuerdo con cambios en las condiciones. (p.31)

De acuerdo a al control interno incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión y monitoreo: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitada especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema, que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos:

- Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

3.2.3 Facturación

La factura es un documento que refleja la entrega de un producto o la provisión de un servicio, junto a la fecha de devengo, además de indicar la cantidad a pagar como contraprestación.

De igual manera, en la factura se encuentran los datos del expedidor y del destinatario, el detalle de los productos y servicios suministrados, los precios unitarios, los precios totales, los descuentos y los impuestos. Estos indican que ellas se exponen la información para el registro de los ingresos de una empresa.

Finalmente se considera como el justificante fiscal de la entrega de un producto o de la provisión de un servicio, que afecta al obligado tributario emisor (el vendedor) y al obligado tributario receptor (el comprador). El original debe ser custodiado por el receptor de la factura. Habitualmente, el emisor de la factura conserva una copia o la matriz en la que se registra su emisión.

La factura correctamente cumplida es el único justificante fiscal, que da al receptor el derecho de deducción del impuesto (IVA). Esto no se aplica en los

documentos sustitutivos de factura, recibos o tickets, la identificación tributaria uniformiza la forma de codificar a las empresas para facilitar el control tributario.

Tipos de Facturas

Las facturas pueden categorizarse de acuerdo con su propósito en los siguientes tipos:

Ordinarias: Son las que documentan la operación comercial.

Rectificativas: Se refieren a aquellos documentos que incluyen correcciones de una o más facturas anteriores, o bien devoluciones de productos, envases y embalajes o comisiones por volumen.

Recapitulativas: Son las que documentan agrupaciones de facturas de un período. Para que esta factura tenga validez fiscal se han de anular las anteriores.

Es importante acotar que si se tiene en cuenta cada uno de los tipos de facturas se podría decir que son parte de los documentos permitidos por la Ley, parte del SENIAT, y es por eso que es de suma importancia que se mencione que el IVA, responsable inscripto o no, es una salida al consumidor final que emite la factura. Además existen las siguientes variantes en este documento:

- **Pro-forma:** documenta una oferta, con indicación de la forma exacta que tendrá la factura tras el suministro. No tiene valor contable ni como justificante. Suele incluir la fecha máxima de validez.
- **Copia:** documenta la operación para el emisor, con los mismos datos que el original. Debe llevar la indicación de copia para permitir distinguirla del original.
- **Duplicado:** documenta la operación para el receptor, en caso de pérdida del original. La expide el mismo emisor que expidió el original y tiene los mismos datos que el original. Debe llevar la indicación de duplicado para

permitir distinguirla del original, especialmente para el caso de que reaparezca el original.

- Factura Normalizada: Dada la libertad normativa para que la factura pueda tener cualquier aspecto, se crea un problema cuando el obligado tributario receptor utiliza medios informáticos para digitalizar la factura, obteniendo la información de sus campos con sistemas computarizados, dado que no siempre es fácil determinar la información de relevancia contable y fiscal. Para facilitar este proceso, se propone que los emisores utilicen diversos modelos de factura en función de la complejidad que requiera la factura.

Sistema de Facturación

El autor Catacora (2007; 30), define “un sistema de facturación se diseña con el objetivo de registrar y controlar las operaciones de ventas de la organización”.

Funciones de un sistema de facturación

- Control de precios de cada producto
- Clasificación de productos por grupos y subgrupos
- Emisión de presupuesto
- Definición de condiciones de pago
- Control de pedidos de clientes
- Emisión de órdenes de entrega
- Análisis de la gestión de ventas o facturación
- Consulta de inventarios
- Actualización de inventarios
- Actualización de saldos clientes

El autor Catacora (2007; 282) indica que “El proceso de facturación tiene objetivo de controlar, procesar y registrar todas las actividades relacionadas u

operaciones que tiene como objetivo mantener y aumentar las ventas de una empresa”. El procesamiento de facturación generalmente se establece en un sistema diferente al sistema contable, pero tiene conexión con éste debido a que es la fuente de información para el proceso contable de las cuentas ingresos. Se tiene que el proceso de facturación genera información que debe ser incorporada en los siguientes registros:

- Registro auxiliar de cuentas por cobrar, donde asignan las diferentes facturas procesadas a cada uno de sus clientes, también se descargan en el registro las facturas pagadas por los clientes, y estos procesos se realizan por cada transacción.
- Registros estadísticos de ventas.
- Cuentas del mayor generalmente correspondiente a los ingresos por ventas.

El ciclo de facturación, también conocido como ingresos es fundamental para las empresas porque de éste depende su ingreso. En la mayoría de las empresas medimos el crecimiento o tamaño a través de las cifras de las ventas. Esta cifra es significativa tanto en unidades monetarias como en unidades de ventas, su crecimiento constante dará inicios de una empresa en expansión con posibilidad de inversión.

3.2.4 Inventario

Los inventarios son vitales para el bienestar de la mayoría de las empresas, por lo tanto su función es vital, ya que ayuda a la independencia de la relación operación continuidad de las variaciones de demanda, determina condiciones económicas, determina las óptimas secuencias de operaciones y hace uso óptimo de la capacidad productiva.

Pulido (2009) define a los inventarios de la siguiente manera:

Son las cantidades de bienes que una empresa mantiene en existencia en un momento determinado, el cual pertenece al patrimonio productivo de la empresa y permite además, a través de su evaluación sistemática y consecuente, ofrecer a las finanzas de la empresa, herramientas e indicadores que puedan hacer posible proyectar de manera más eficiente su rentabilidad. (p.21).

Los Inventarios como parte de un renglón tan vital en los activos de la empresa, requieren mayor énfasis en aspectos tales como la concepción de lo que es un inventario, el papel que desempeña en la empresa, su real importancia, los diferentes tipos de inventario que existen o pueden aplicarse, la utilidad que se deriva al aplicarlos correctamente y con la rigurosidad requerida para cada caso particular.

Según Aldana (2002) considera inventarios:

Todas las materias primas , los materiales suministros , productos totalmente elaborados , productos en procesos de elaboración , recursos renovables , recursos no renovables , semovientes y todos los bienes con que cuenta la empresa los cuales se utilizaran como base para procesos de transformación, adición , subdivisión , coproducción o acondicionamiento de otro producto ; estos inventarios pueden venderse o arrendarse en el ciclo de la operación normal del negocio , en cumplimiento del objeto social.
(p 108).

Tipos de Inventario

Los tipos de inventarios para una empresa manufacturera se clasifican normalmente en materias primas, productos terminados, partes componentes e inventarios en proceso. Los inventarios son fundamentalmente una función de tres elementos: incertidumbre o variabilidad en la demanda, incertidumbre o variabilidad en el proceso de producción y finalmente incertidumbre o variabilidad en el suministro.

En el mismo orden de idea, Pulido, J. (2009), dice que los inventarios están compuestos según su categoría de la siguiente manera:

Tenemos inventarios de acuerdo a las características físicas de los objetos a contar y pueden ser de los siguientes tipos:

Inventario de materia prima o insumos: son aquellos en los cuales se contabilizan todos aquellos materiales que no han sido modificados por el proceso productivo de las empresas, pero que son parte esencial para la elaboración de los productos terminados que se ofrecen en el mercado.

Inventarios de materia semielaborada o productos en proceso: como su propio nombre lo indica, son aquellos materiales que han sido modificados por el proceso productivo de la empresa, pero que todavía no son aptos para la venta.

Inventarios de productos terminados: son aquellos donde se contabilizan todos los productos que van a ser ofrecidos a los clientes, es decir que se encuentran aptos para su distribución y venta.

Inventarios de materiales para soporte de las operaciones, o piezas y repuestos: son aquellos donde se contabilizan los productos que aunque no forman parte directa del proceso productivo de la empresa, es decir no serán colocados a la venta, hacen posible las operaciones productiva de la misma, estos productos pueden ser: maquinarias, repuestos, artículos de oficina, etc. Estos inventarios también pueden entrar en la clasificación de los inventarios de activos fijos.

Existe otra clasificación que se refiere a la concepción lógica del proceso del inventario, los cuales son los siguientes:

Inventarios cíclicos o de lote: se generan al producir en lotes no de manera continua. Por ejemplo cuando un carnicero que desposta acumula piezas hasta completar un lote que será enviado al molido o al siguiente proceso. Estos inventarios

facilitan las operaciones en sistemas clásicos de producción, porque permiten que el sistema productivo no se detenga.

Inventarios estacionales (por estación): son aquellos donde se contabilizan los productos que poseen demandas que dependen de alguna estación o periodo de tiempo específico. Un ejemplo de estos pueden ser: los paraguas, los juguetes, los alimentos navideños y los artículos textiles de moda.

Inventarios de seguridad: se generan para amortiguar variaciones en la demanda o para cubrir errores en la estimación de la misma. Estos inventarios derivan del hecho de que la demanda de un bien o servicio proviene usualmente de estudios de mercado que difícilmente ofrecen una precisión total.

Inventarios especulativos: estos se derivan cuando se espera un aumento de precios superior a los costos de acumulación de inventarios, por ejemplo, si las tasas de interés son negativas o inferiores a la inflación. En nuestras empresas este tipo de inventario es muy delicado, pues su uso indiscriminado puede acarrear fuertes pérdidas de liquidez que afectan negativamente la rentabilidad, por lo que se recomienda manejar este tipo de inventarios con mucho cuidado.

Por otra parte también podemos clasificar los inventarios de acuerdo a su estrategia de control, los cuales pueden ser:

Inventarios perpetuos: es el que se lleva en continuo acuerdo con las exigencias en el almacén. Por medio de un registro detallado que puede servir también como auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades física. Los registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestrales o provisionales. También este tipo de inventario ofrece un alto grado de control, porque los registros de inventarios están siempre actualizados.

Inventarios intermitentes: este inventario se puede efectuar varias veces al año. Se recurre a él por razones diversas, no se pueden introducir en la contabilidad del inventario contable permanente al que se trata de cumplir en parte.

Inventario final: es el inventario que se realiza al termino del ejercicio económico, generalmente al finalizar el periodo y puede ser utilizado para determinar una nueva situación patrimonial en ese sentido, después de efectuadas las operaciones mercantiles de dichos periodos.

Inventario inicial: es el que se realiza al dar comienzo a las operaciones.

Inventario físico: es el inventario real. Es contar, pesar, o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza como una lista detallada y valorada de las existencias. Al término de esa actividad se debe pasar al cálculo del inventario realizado mediante un listado del stock realmente poseído. La realización de este inventario tiene como finalidad, convencer a los auditores de que los registros del inventario representan fielmente el valor del activo principal. Es por ello que la preparación de la realización del inventario físico consta de cuatro fases las cuales son:

- Manejo de inventarios (preparativos)
- Identificación
- Instrucción
- Adiestramiento

Inventario máximo: debido al enfoque de control de masas de empleados, existe el riesgo que el control de inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos. Por lo tanto se establece un control de inventario máximo. Se mide un mes de demanda pronosticada.

Inventario mínimo: es la cantidad mínima del inventario a ser mantenida en el almacén.

Otro tipo de inventario que encontramos en las empresas puede ser clasificado como inventario de acuerdo a su esquema de producción, los cuales pueden ser:

Inventarios en tránsito: el cual es utilizado con el fin de sostener las operaciones propias para abastecer los conductos que ligan a la compañía con sus proveedores y sus clientes, respectivamente. Existen porque un material debe moverse de un lado a otro, mientras el inventario se encuentra en camino, no puede tener una función útil para las plantas y los clientes, existen exclusivamente por el tiempo de transporte.

Inventarios en consignación: es aquella mercadería que se entrega para ser vendida pero el título de propiedad lo conserva el vendedor. También es importante resaltar que la “consignación” se refiere a una condición del pago de la mercancía, mas no es una condición de la compra como tal, todo objeto que entra al inventario y que puede ser clasificado internamente como inventario a consignación se debe registrar como una compra normal, pero se establece que la condición del pago de esa factura se rige por consignación, es decir por mercancía vendida.

Inventarios mixtos: es de una clase de mercancía cuyas partidas no se identifican o no pueden identificarse con un lote en particular.

Inventario disponible: es aquel que se encuentra disponible para la producción o venta.

Inventarios en línea: es aquel que guarda a ser procesado en la línea de producción.

Inventario agregado: se aplica cuando administrar las exigencias del único artículo representan un alto costo. Para minimizar el impacto del costo en la administración del inventario, los artículos se agrupan ya sea en familia u otros tipos de clasificación de materiales de acuerdo a su importancia económica.

Inventario en cuarentena: es aquel que se debe cumplir con un periodo de almacenamiento antes de disponerse del mismo, es aplicado a bienes de consumo,

generalmente comestibles u otros, como por ejemplo las bebidas alcohólicas añejadas, quesos y embutidos madurados, etc.

Inventario de previsión: se tienen con el fin de cubrir una necesidad futura que está plenamente definida. Se diferencia con respecto a los de seguridad, en que los de previsión se tienen a la luz de una necesidad que se conoce con certeza razonable y por lo tanto, involucra un menor riesgo.

Inventario de anticipación: son los que se establecen con anticipación a los periodos de mayor demanda (temporada alta de venta), a programas de producción comercial o a un periodo de cierre de la planta. Básicamente los inventarios de anticipación almacenan horas-trabajos y hora-máquinas para futuras necesidades y limitan los cambios en las tasas de producción.

Método de Valuación

Teniendo como premisa lo anteriormente dicho podemos decir que los principales métodos de valuación de Inventarios son los siguientes:

Método Costo Identificado: este método puede arrojar los importes más exactos debido a que las unidades en existencia si pueden identificarse como pertenecientes a determinadas adquisiciones.

Costo Promedio: tal y como su nombre lo indica la forma de determinarse es sobre la base de dividir el importe acumulado de las erogaciones aplicables entre el número de artículos adquiridos o producidos.

Método Primero en Entrar, Primero en Salir: este método identificado también como "PEPS", se basa en el supuesto de que los primeros artículos y/o materias primas en entrar al almacén o a la producción son los primeros en salir de él.

Método Último en Entrar, Primero en Salir o "UEPS": este método parte de la suposición de que las últimas entradas en el almacén o al proceso de producción, son los primeros artículos o materias primas en salir.

Método Detallista: con la aplicación de este método el importe de inventarios es obtenido valuando las existencias a precios de venta deduciéndoles los factores de margen de utilidad bruta, así obtenemos el costo por grupo de artículos producidos.

3.2.5 Metodología de Mejora 5S

En cuanto a las “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.

El concepto de las 5S no debería resultar nada nuevo para ninguna empresa, pero desafortunadamente sí lo es. El movimiento de las 5S 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.

En este orden de ideas, las 5S están basadas en el kaizen, cuya traducción del japonés significa (kai) para llegar a (zen), es decir, mejora continua.

De igual manera, es un arreglo seguro, limpio y ordenado del área de trabajo que proporcione un lugar específico para cada cosa y elimine cualquier cosa que no sea necesaria.

El método de las 5 « S », así denominado por la primera letra (en japonés) de cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples:

- Seiri (): Organizar. Separar innecesarios
- Seiton (): Ordenar. Situar necesarios

- (): Limpiar. Suprimir suciedad
- Seiketsu (): Estandarizar. Señalizar anomalías
- Shitsuke (): Disciplina. Seguir mejorando

Beneficios de las 5”S”

Las cinco “S” traen consigo grandes beneficios dentro de una empresa que son las siguientes:

- Reduce pérdidas en el producto por tener mala calidad, evita un mayor porcentaje de errores.
- Se hace mucho más rápido el trabajo, a su vez reduciendo operaciones que son sin valor.
- Orgullo del lugar donde se trabaja, pues un lugar limpio siempre habla de quien lo está trabajando.
- Mejor imagen ante el cliente, permite que el cliente esté además satisfecho con un producto que viene de un trabajo limpio y ordenado.
- Más espacio para trabajar de una forma más ordenada y libre de averías.
- Menos movimientos y traslados inútiles, que lo único que ocasionan son pérdidas de tiempo.
- Mayor productividad.
- Trabajo en equipo, ya que todos se involucran a hacer las cosas bien desde un principio, participando todos juntos haciendo que la empresa crezca día con día.
- Aumento de vida útil a los equipos, ya que el trabajador se hace responsable del cuidado de su equipo de trabajo, pues tiene el conocimiento de los posibles accidentes que se pueden ocasionar si no se le da un buen uso al equipo.
- Impulso a la alta calidad.

- Tiempos de respuesta cortos.

La primer “S” a aplicar: “SEIRI”

Clasificación y descarte

“Ten solo lo necesario en la cantidad correcta”. Esto quiere decir que debemos distinguir que es lo que realmente me está siendo útil en el área de trabajo, porque muy frecuentemente nos llenamos de elementos innecesarios que no permiten realizar nuestra labor adecuadamente, hasta hemos llegado a pensar que todos esos estorbos nos pueden servir algún día pero no nos damos cuenta que lo único que creamos son stocks reducidos en proceso que a la larga molestan, estorban y quitan mucho espacio.

Además, estos elementos afectan mucho el control visual, impide una buena circulación por toda el área de trabajo y nos induce más a provocar errores en el manejo de materias primas, y en muchas ocasiones puede causar accidentes en el trabajo.

Por eso es importante aprender a deshacernos de las cosas que creemos que son innecesarias y que nos están provocando problemas para desenvolvernos con mayor facilidad en nuestro trabajo.

Cabe mencionar que no siempre todo tiene que desecharse si no que se le puede dar otro uso a las cosas que nos están estorbando, es importante darse bien cuenta o hacernos algunas preguntas como: ¿Qué podemos reparar?, ¿qué podemos o deberíamos vender, si es necesario?, ¿tiene que estar precisamente aquí?, ¿podemos utilizarlo en algún otro departamento?, aunque la mayoría de veces es mejor optar por deshacerme ya que la mayoría es estorbo.

Quizá nos suene sin importancia, pero si nos ponemos a pensar si sucede algún accidente en el cual debemos salir de la empresa y este se encuentra totalmente desordenado con cosas que no son necesarias y realmente estorban, corremos el

riesgo de tener que pasar por un accidente, tenemos que hacer conciencia pues éstas cosas pueden ocurrir, puede sonar trágico pero si no estamos alerta podemos perder hasta la propia vida en nuestro trabajo.

Como puedo aplicar SEIRI

Se debe seleccionar un área que tenga algún elemento que crea usted que debe ser descartado, y colocar etiquetas rojas. Si es posible, las etiquetas rojas deben ser grandes para poder visualizarlas de igual manera con un número para indicar que deben ser sacadas inmediatamente.

Puede ser que al final de haber seleccionado los elementos de cada área, sea muy grande la cantidad de tarjetas rojas lo que indica que es un llamado de atención, por lo cual todo aquello ya seleccionado tendrá que ser desechado.

Beneficios de usar SEIRI

Al aplicar SEIRI podemos darnos cuenta que se preparan mejor las áreas de trabajo para que tengan más seguridad y produzcan más, ya que SEIRI se enfoca más a lo que es seguridad. Pues cuando existen muchos elementos que son innecesarios no permite una buena visualización de todas las áreas de trabajo lo que hace un lugar más tenso e inseguro.

Sus beneficios son los siguientes:

- Liberan espacio útil en planta y oficinas espacio al que quizá puedo darle un mejor uso.
- La calidad de producto mejora, ya que a través de una buena visualización se previenen más los errores.
- Los trabajadores pueden mejorar la productividad en el uso del tiempo, es decir, sin menos cosas que me estén estorbando con mayor facilidad y rapidez realizo mi trabajo.

- Eliminar pérdidas de materiales que quizá se dejaron mal acomodados por un largo tiempo, o estuvieron expuestos a un ambiente no favorable para ellos y ahora no pueda darles uso.

¿Qué obtengo si no me encargo de aplicar SEIRI?

- El cumplimiento con las entregas al cliente se pueden ver afectadas debido a la pérdida de tiempo por causas de estorbo y que no se haya podido movilizar adecuadamente.
- La planta de producción se vuelve muy insegura, se presentan constantemente más accidentes, se pierde tiempo valioso que pude utilizar para hacer algo más productivo y se dificulta de manera grande realizar el trabajo pues es demasiado incomodo intentar trabajar con cosas que molestan e impiden moverse más.
- En caso de una señal de alarma o emergencia, si las vías por donde nos conducimos están ocupadas con cosas que son innecesarias impediría totalmente la salida del personal poniendo en riesgo a los trabajadores.
- Menos cantidad de producto por pérdidas de tiempo.
- Mayor índice de accidentes tanto en el personal como en los equipos.

La segunda “S” a aplicar: “SEITON”

Organización

“Un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio”, quiere decir que se trata de organizar todos los elementos que ya una vez han sido seleccionado como necesarios o que aún son útiles, para que estos se acomoden en un lugar definido y así se encuentren con mucha más facilidad es decir, las cosas que utilizamos con más frecuencia debemos colocarlas en un lugar donde sabemos que lo vamos a encontrar sin estar perdiendo el tiempo en buscarlo.

Es importante tener un sitio para cada cosa, muchas veces en nuestro hogar tenemos un lugar para específico y se nos facilita más encontrar las cosas pues ya sabemos dónde están, lo mismo debe hacerse en nuestro trabajo pues se nos complicaría menos hacer nuestra labor y nos beneficiaría más, aprovecharíamos el tiempo que estamos perdiendo en la búsqueda de elementos y produciríamos más.

Es por eso que anteriormente ya se mencionaba que quizá sin darnos cuenta en nuestros hogares practicábamos las cinco “S” pues con el simple hecho de que exista orden ya las estamos llevando a cabo.

También es necesario cuestionarse un poco para hacer conciencia como ¿qué cosas realmente no es necesario tenerlas a la mano?, ¿cuál es el mejor lugar para los elementos?, ¿de qué elementos podemos reducir la cantidad que se tiene?

El propósito de SEITON la mejora de identificación, la marcación de los controles de la maquinaria de los sistemas y elementos críticos para mantenimiento y su conservación en buen estado.

Si decidimos no aplicar esta segunda “S” como resultado tendríamos pérdida de tiempo pues un lugar desordenado no permite la visualización de los elementos o materiales que van a utilizarse durante el trabajo. Es importante hacer que las “S” vayan aplicándose de una manera adecuada. Entre otras cosas obtendríamos lo siguiente:

¿Qué ocurre si se decide no aplicar SEITON?

- Se puede perder tiempo de muchas personas que están esperando del elemento para poder continuar con su trabajo, y a su vez se produce menos porque ese tiempo perdido en buscar se pudo haber aprovechado para continuar produciendo más.
- Movimientos innecesarios.
- Un lugar desordenado no permite la visualización de los elementos o materiales de oficina.

- Se alimenta la maquinaria con elementos que pueden estar defectuosos o que no están siendo previstos para el tipo de proceso.
- Defectos.
- Pérdida de dinero.
- Crisis del personal.
- Lugares inseguros.
- Pérdida de moral en los trabajadores.
- Alto riesgo de accidentes.
- Lo que más puede ocurrir si no tomamos en cuenta la segunda “s” son los despilfarros de tiempo lo que nos trae muchas desventajas.

¿Qué debemos hacer para que se implemente SEITON y se nos facilite más el trabajo?

- Todos los elementos utilizados deben colocarse lo más cercano del lugar de donde se usan.
- Los materiales menos usados deben almacenarse fuera para que también no se vuelvan estorbo.
- Se deben almacenar los elementos de acuerdo con su función y su producto.
- También pueden ponerse algunos letreros y tarjetas para visualizar más donde localizar los elementos.

La tercer “S” a aplicar: “SEISO”

Limpieza

“Los trabajadores se merecen el mejor ambiente y entorno”, lo que quiere decir la tercer “s” es que desde el Gerente, el administrativo, el oficial y el técnico, es decir, todos los trabajadores que existen en la empresa son los encargados de crear un lugar limpio de trabajo ya que es de suma importancia que el lugar donde siempre nos

encontramos esté limpio, pues esto nos motiva más se dice que un lugar limpio siempre habla bien de ti.

SEISO consiste en eliminar el polvo y todas las fuentes de suciedad asegurándose a su vez que todos los medios se encuentren siempre en el mejor estado. Es muy importante que cada uno de los trabajadores sean responsables de la pequeña zona en la que se encuentran y no debe haber ninguno que no se involucre si no que deben comprometerse porque de lo contrario si los trabajadores no asumen su responsabilidad la limpieza nunca se volverá real.

Debemos estar conscientes que si nosotros participamos o hacemos que nuestra área de trabajo esté limpia es no solo por un rato, si no tratar de ir mejorando y no crear con el paso del tiempo de nuevo toda aquella suciedad, que a lo mejor no nos damos cuenta pero nos afecta de gran manera, en cuanto a nuestro producto como en nuestro bienestar propio.

Muchas veces creemos que el deber es sólo de la persona encargada de la limpieza, pero no deberíamos pensar así porque debemos demostrar que tenemos educación y que nada nos cuesta hacer trabajo en equipo y colaborar para poder mejorar.

Y porque no preguntarnos: ¿Cree realmente que es difícil ser limpio?, ¿cómo podría mantener limpio siempre?, ¿le gusta estar rodeado de suciedad?, ¿en qué cree que mejoraría si aumentara mucho más su grado de limpieza?

Tener una empresa limpia es muy importante, ya que da una buena presentación a todos aquellos que la visitan el tener una buena impresión es demasiado agradable para todos.

SEISO trae grandes beneficios que son los siguientes:

- Mejora el bienestar físico y mental del trabajador.
- Trae más calidad al producto y evitan menos errores por suciedad del producto.

- Clientes satisfechos quizá, no lo creemos pero un lugar limpio hace que el cliente compre con más gusto, esto quiere decir que facilita la venta del producto.
- Reduce accidentes.
- Le da mejor imagen tanto interna como externa a la empresa.
- Incrementa la vida útil de todo tipo de maquinaria, pues evita deterioro por contaminación y polvo.
- Las averías son detectadas con mucha más facilidad cuando el estado se encuentra totalmente limpio.
- Mayor venta debido a la calidad que demuestra un producto en estado óptimo de limpieza.

La cuarta “S” a aplicar: SEIKETSU

Higiene y Visualización

“Todos queremos calidad de vida en el trabajo”, quiere decir que la cuarta “S” se implementa para mantener la limpieza de la persona por medio de uso de ropa de trabajo o elementos de protección adecuados, así también mantener el entorno de trabajo limpio ya que todas las “s” se usan con un fin común, por eso es que a lo mejor todo nos suena parecido pero se trata de lograr calidad y es por eso que la limpieza se menciona quizá con mucha insistencia.

Debemos tener en cuenta que quien exige calidad también cuida de su apariencia propia, pues quien no cuida bien de sí mismo no puede hacer o vender productos que tengan calidad. Tal vez tener una empresa limpia requiera de gastos de utensilios, pero es mejor hacer las cosas bien desde un principio a gastar quizás más por fallas debido a un lugar que no es higiénico.

En algunas empresas usan su ropa de trabajo con colores claros para que les permita una mejor visualización y detectar la suciedad rápidamente, y son un gran indicador de limpieza e higiene de su lugar de trabajo.

Beneficios de SEIKETSU

- Evita daños a la salud tanto del trabajador como del consumidor.
- Como en las anteriores “s” evita fallas.
- Más seguridad.
- Desempeño por parte de los trabajadores.
- El personal asume mayores responsabilidades ya que está preparado para eso.
- Mejor productividad de planta.
- Los tiempos de intervención mejoran

Nuestra presentación personal también cuenta mucho, esto no implica que debamos vestir de lo más lujoso pero si de la manera más cuidadosa y limpia ya que esto es para nuestro bienestar propio.

La quinta “S” a aplicar: SHITSUKE

Compromiso y disciplina

“Orden, rutina y perfeccionamiento constantes”, quiere decir, que consiste en trabajar de acuerdo con las normas establecidas. Quizá al escuchar disciplina lo que primero se nos viene a la mente o nos imaginamos es una persona que va estar muy pendiente de nosotros esperando de cualquier error para castigarnos y no es así, si no que se trata de comprometernos nosotros mismos de hacer las cosas con voluntad y de hacerlas como se supone deben ser desde un principio.

A veces se nos hace un poco aburrido obedecer en cuanto a los elementos de protección, en la mayoría de las empresas se pide usar cubre bocas y se nos complica

mucho respetarlas porque nos aburre tenerlo todo el día pero no nos damos cuenta que es por nuestro bienestar, quizá el polvo con el tiempo nos puede causar daños de salud. Por eso es también importante aplicar las anteriores “S” ya mencionadas, pues tenemos que tener una buena disciplina para poder crear un buen entono de trabajo en base a buenos hábitos.

En cualquier empresa debemos realmente comprometernos a hacer las cosas bien desde un principio y como se nos indica, muchas veces no nos sentimos parte y únicamente trabajamos por recibir un sueldo, no debería ser así pues debemos tener lealtad a nuestra empresa a través de la disciplina esto es mucho más fácil.

Debemos cambiar no por el simple hecho de cambiar, sino porque sabemos que al hacerlo nuestro trabajo se hace más sencillo, nuestro tiempo se aprovecha mejor y los resultados que obtenemos son de mejor calidad. Pero lo mejor es que al desarrollar estas nuevas prácticas descubrimos que el estar en la empresa cambia volviéndose más cómodo y menos tenso, más práctico y menos tedioso.

Al desarrollar la Quinta “S” podemos decir que estamos llevando a cabo una nueva disciplina de trabajo, que consiste en aplicar coherente y sistemáticamente las actividades anteriores. Hemos pasado paulatinamente del esfuerzo consciente de pensar y aplicar nuevas prácticas laborales y desaprender viejos hábitos para adquirir unos nuevos a una nueva forma de trabajo, que surge de manera natural porque hemos sido sus creadores.

La disciplina es muy importante ante cualquier circunstancia debemos aprender a respetar lo que se nos pide en nuestro trabajo y es algo que debemos hacer sin que haya alguien que nos lo esté pidiendo, tiene que haber voluntad todo el tiempo.

Debemos hacer de las anteriores “S” una realidad no algo que se nos olvide con el paso del tiempo si no mejorar día con día y debemos hacernos a la idea que es indispensable hacer de la disciplina una norma de vida.

Procedimiento para la Ejecución de 5s

1. Defina el Área de Trabajo a ser Mejorada

- Vaya donde está la acción.
- Identifique el flujo del proceso en el área de trabajo.
- Identifique los desplazamientos del personal que intervienen en el proceso.

2. Identifique las Actividades

- Anote las actividades que se realizaran en el área de trabajo que van a mejorar.
- Marque el área a ser mejorada.
- Tome una foto del área.
- Ubíquese en un lugar estratégico.
- Marque la ubicación.

3. Cree el Mapa del Sitio de Trabajo

- Dibuje el sitio de trabajo.
- Dibuje un diagrama de flechas indicando la ruta del proceso.
- Dibuje otro diagrama de flechas indicando los desplazamientos de las personas.
- Coloque las actividades del área a ser mejorada del proceso (utilice notas adhesivas).
- Coloque la foto correspondiente.

Técnicas de Promoción del Sistema 5S

La implementación efectiva de las 5S en una empresa es una gran tarea que requiere herramientas poderosas. Estas herramientas de promoción 5S no es necesario que sean costosas. De hecho, herramientas tan simples como los boletines y

distintivos pueden ser muy efectivas para estimular la participación en el programa 5S.

Hay tres puntos que la experiencia demuestra que son verdaderamente importantes en lo que concierne a la promoción, fortalecimiento y habituación de las actividades 5S.

1. La necesidad de educar a cada uno sobre las 5S y el modo de implantarlas. Los altos directivos deben asumir el liderazgo en el establecimiento de la organización de promoción y en la supervisión de su administración.
2. Deben emplearse las diversas herramientas 5S para apoyar continuamente la promoción de las 5S.
3. La implementación de las 5S, es un proceso continuo que debe convertirse en un hábito en todos los empleados, La base para apoyar este proceso de habituación es la habilidad para dar y recibir críticas.

A continuación se nombran las herramientas de promoción más comunes:

- Eslóganes 5S
- Insignias y botones 5S
- Mapas 5S
- Cuadros de ciclos de trabajo 5S
- Boletines y posters 5S
- Exhibiciones de fotografías 5S
- Manuales de Bolsillos 5S

3.3 Definición de términos básicos

Administrativo (va): relativo a la administración, resolución administrativa, persona que tiene oficio de administrar.

Área: espacio comprendido entre ciertos límites.

Control de operaciones: es el subsistema de control efectuado en el nivel de ejecución de las operaciones se trata de una forma de control realizada sobre la

ejecución de las tareas y las operaciones desempeñadas por el personal no administrativo de la empresa, en este sentido, el control operacional se refiere a los aspectos más específicos, como las tareas y operaciones.

Contabilidad Administrativa: es aquella que proporciona informes basados en la técnica contable que ayuda a la administración, a la creación de políticas para la planeación y control de las funciones de una empresa.

Contabilidad Financiera: es la técnica mediante la cual se recolectan, se clasifican, se registran, se suman y se informa de las operaciones cuantificables en dinero, realizadas por una entidad económica.

Eficacia: grado en que una organización alcanza sus objetivos y metas.

Eficiencia: medida de la cantidad de los recursos utilizados por una organización para dar lugar a una unidad de producción.

Estrategia: es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización, de una forma singular y viable.

Formulario: libro o escrito en el que se contienen fórmulas que deben usarse para pedir o ejecutar algo.

Gerencia: es el arte de hacer que las cosas ocurran, es decir, es el cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización.

Lote: un conjunto de unidades o piezas, contadas pesadas o medidas, que integran la cantidad ordenada en un pedido de compra o en una orden de producción, se denomina lote.

Manuales: es una orientación o herramienta para comunicar y para especificar a cada empleado el ejercicio de sus funciones.

Norma: detalla la forma como debe llevarse a cabo un procedimiento, tiene carácter específico y no general.

Optimizar: mejoramiento continuo de las actividades o procesos operativos y administrativos de una empresa con miras a producir bienes o servicios de calidad.

Organización: conjunto de actividades, personas y recursos coordinados que tienen por objeto aumentar la productividad y obtener un rendimiento óptimo (con la misma inversión económica).

Política: orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo. Lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.

Procedimientos Administrativos: un procedimiento administrativo implica el desarrollo formal de las acciones que se requieren para concretar la intervención administrativa necesaria para la realización de un determinado objetivo.

Planificación: es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

Registro Sistemático: es un registro sistemático porque sigue un método y es continuo.

Registro Cronológico: es cronológico porque se tiene que realizar momento a momento, día a día según va transcurriendo el tiempo.

CAPÍTULO IV

FASES METODOLÓGICAS

El presente capítulo está referido a las fases metodológicas que se llevarán a cabo para hacer posible el presente informe de pasantía, aquí se especifica a través de un lenguaje claro y sencillo los métodos e instrumentos que serán empleados.

En este orden de ideas, se plantea una solución a la problemática presentada en este informe de pasantía, en la cual se explica cuáles son las estrategias administrativas para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A., ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo.

4.1 Fases de la Investigación

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos, se desarrollarán tres (03) fases metodológicas con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo general el cual es proponer estrategias administrativas optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A., ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo.

4.1.1 Fase I. Evaluación de la situación actual de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A.

En esta fase se revisarán las actividades referentes a la facturación e inventario que se desarrollan a diario en el área de almacén, de la empresa El Parral de Valencia C.A., por lo que la técnica que se empleará para obtener la información necesaria será la encuesta a través del instrumento el cuestionario, el cual contendrá preguntas dicotómicas con posibles respuestas (SI-NO), para el manejo estadístico de datos, con el propósito de obtener información general de las funciones y los procesos que se desarrollan en el área de almacén, debido a que la empresa carece de normas y

procedimientos formalmente establecidos, que garanticen el cumplimiento de los mismos.

Por lo tanto, Arias (2006; 67) expresa que “la técnica de recolección de datos es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”; a su vez Arias (2006; 69) expresa que el instrumento de recopilación de la información “es cualquier recurso, dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”.

En este sentido, Palella y Martins (2006; 111) explican que la encuesta “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes en forma anónima, las responden por escrito”.

Al mismo tiempo, Arias (2006; 74) indica que el cuestionario “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel, contentivo de una serie de preguntas”.

Cabe destacar que para la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, es necesario seleccionar la población y muestra, según Tamayo y Tamayo (2010: 114) “consiste en la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica en común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, la población objeto de estudio estará representada por el personal que integran los departamentos de administración y almacén, es decir tres (03) personas, que intervienen en los procesos de facturación e inventario.

Una vez aplicado el instrumento, se analizarán los resultados de manera cuantitativa, estarán elaborados en gráficos de columnas expresados de forma porcentual. Los mismos mantendrán un orden de preguntas que se encuentran en el instrumento de recolección de información para demostrar la necesidad mejorar las actividades de facturación e inventario en el área de almacén.

4.1.2 Fase II. Identificación de las debilidades y fortalezas de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A.

Para el desarrollo de esta segunda fase, será necesaria la extracción, del análisis de los resultados que se obtendrán de la herramienta de la encuesta, donde se evidencian las debilidades, fortalezas, del control interno en los procesos de facturación e inventario de la empresa El Parral de Valencia C.A. Por lo tanto, se va a aplicar la técnica de análisis de contenido el cual según Balestrini (2005; 156), consiste en “el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogaciones de la investigación”.

Un factor considerado por la planificación estratégica para el diagnóstico, es el análisis interno de la realidad organizacional en términos de conocer sus potencialidades y fallas específicas. Dentro de este ámbito de análisis, existen múltiples técnicas capaces de contribuir a la realización de este proceso: en el presente informe se utilizará la Matriz DOFA. En concordancia con la fase anterior, el diagnóstico no sólo se circunscribe a lo interno, sino también a lo externo, es decir, a la realidad que rodea a la organización que orienta su razón de ser, actuar y producir.

A tal efecto, una vez identificadas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades control interno de los procesos de facturación e inventario, se diseñará una matriz DOFA, ya que según Serna. (2007; 158) permite obtener “una clara visión de los datos obtenidos, a fin de establecer condiciones favorables que permitan disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades, que favorezcan en la formulación de las estrategias”, de manera que interaccionando los factores, surgirán estrategias que darán estructura a la propuesta.

Por lo tanto se obtendrán estrategias tipo FA, FO, DA, DO; al cruzar las fortalezas con las debilidades internas con las oportunidades y amenazas del medio, que inciden en el proceso de facturación e inventario, surgiendo alternativas de solución a la problemática planteada.

4.1.3 Fase III. Diseño de estrategias administrativas basadas en el método de las 5S para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A.

Para el desarrollo de esta etapa se tomará en cuenta lo analizado en las fases anteriores, elaborar estrategias administrativas basadas en el método de las 5S para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A., que permitan la mejora en los procesos realizados en este departamento, con la finalidad de permitirles tener una visión más amplia del mejoramiento que debe realizarse en los procesos de gestión.

CAPITULO V

RESULTADOS

5.1 Análisis de los Resultados

Este capítulo consiste en exponer los resultados obtenidos a través de las técnicas de recolección de información la encuesta, los cuales permitirán realizar un diagnóstico de la situación de cómo se llevan los procesos de facturación e inventario, permitiendo identificar las debilidades y fortalezas existentes, y de esta manera poder elaborar el diseño de estrategias administrativas basadas en el método de las 5S para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A. que pueda darle solución a la problemática planteada.

Fase I: Evaluación de la situación actual de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A.

Esta fase de investigación, tiene la finalidad de establecer un diagnóstico adecuado sobre la situación actual de la facturación e inventarios en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A., y dónde se están presentando las fallas, lo cual está generando debilidades en el proceso. Para ello, se aplicó la técnica de la encuesta, un cuestionario compuesto de diez (10) ítems de preguntas cerradas de respuestas dicotómicas si – no, aplicado a una población conformada tres (03) personas que trabajan en el área de facturación e inventario, cuyos resultados se muestran a continuación:

Pregunta N° 1

1.- ¿Existe una eficaz recepción de la mercancía?

Cuadro N° 01: Recepción de mercancía

Respuestas	Cantidades	Porcentajes
SI	1	33%
NO	2	67%

Fuente: Gouveia, 2.017

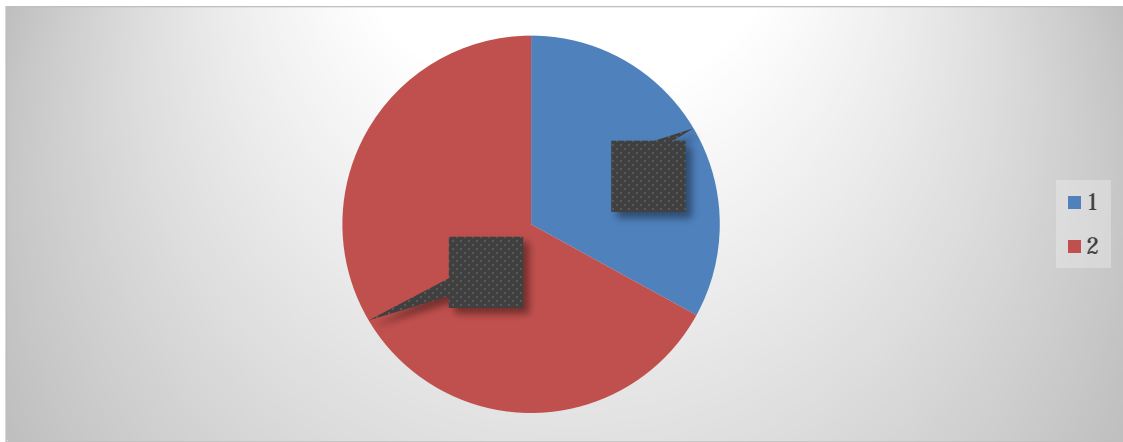


Gráfico N° 01: Recepción de mercancía

Fuente: Gouveia, 2.017

Análisis: Ante esta interrogante, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, dice que no existe una recepción eficaz de la mercancía, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) restante, indica que si la recibe. Es importante que sea la mercancía sea recibida de manera adecuada y que se dejen registros de las existencias recibidas, de tal forma que se pueda llevar un control, para ello existen los formatos de recepción de mercancía que permite arrojar una constancia de lo que realmente se recibió en el almacén y servir de comparación con lo que está establecido en la factura y en la orden de compra.

Pregunta N° 2

2.- ¿Pasa con rapidez a producción la mercancía que llega a almacén?

Cuadro N° 02: Entrega rápida al almacén

Respuestas	Cantidades	Porcentajes
SI	1	33%
NO	2	67%

Fuente: Gouveia, 2.017

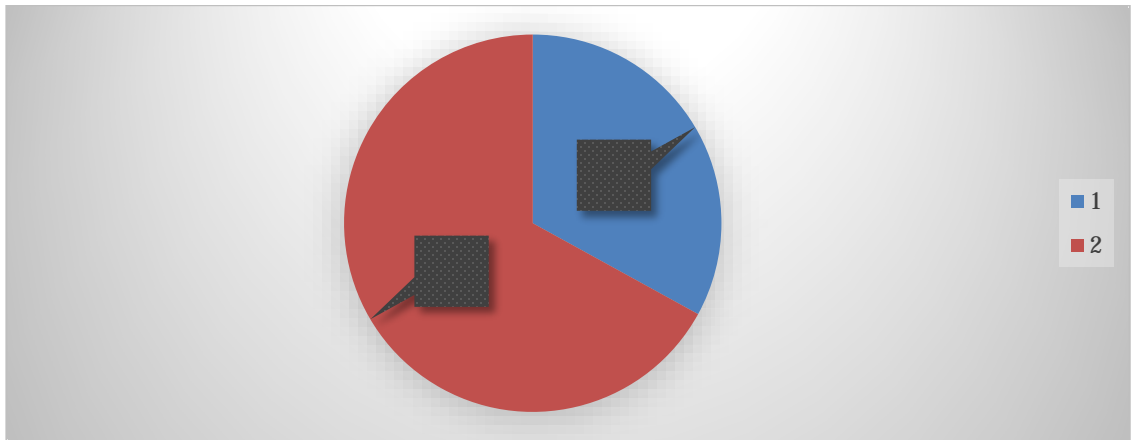


Gráfico N° 02: Entrega rápida al almacén

Fuente: Gouveia, 2.017

Análisis: Se puede observar que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, señala que no pasa con rapidez a producción la mercancía que llega al almacén, en cambio el treinta y tres por ciento (33%) señala que si, esto refleja que hay una debilidad en el proceso de traslado de mercancía, bien sea por que no está bien organizada o identificada, para que sea fácil de buscar y pueda llegar a producción, o no se han establecidos procedimientos adecuados que unifique criterios para que todo el personal pueda realizar las actividades de manera coherente, organizada y sencilla.

Pregunta N° 3

3.- ¿Existe un correcto registro de inventario en almacén?

Cuadro N° 03: Registro de Inventario

Respuestas	Cantidades	Porcentajes
SI	0	0%
NO	3	100%

Fuente: Gouveia, 2.017

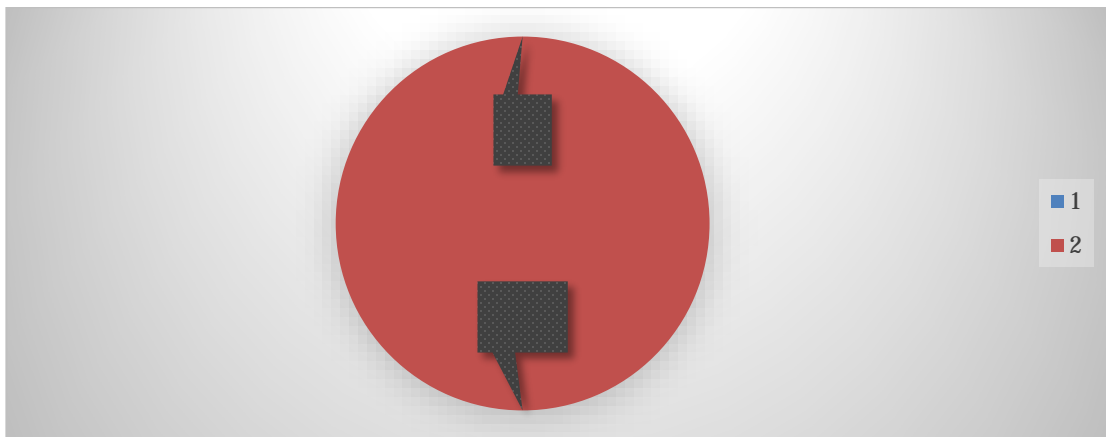


Gráfico N° 03: Registro de Inventario

Fuente: Gouveia, 2.017

Análisis: Ante esta interrogante el presente gráfico refleja que el cien por ciento (100%), señala que no existen un correcto registro de inventario en el almacén, dado que se evidencia una de las más grandes debilidades presente de la problemática, ya que si no hay un registro de inventarios no se sabe cuáles son las existencias exactas para que se pueda hacer el proceso de producción, planificación de las compras y de las ventas.

Pregunta N° 4

4.- ¿Existen normas y procedimientos establecidos para la recepción de mercancías?

Cuadro N° 04: Existencia de normas y procedimientos establecidos

Respuestas	Cantidades	Porcentajes
SI	1	33%
NO	2	67%

Fuente: Gouveia, 2.017

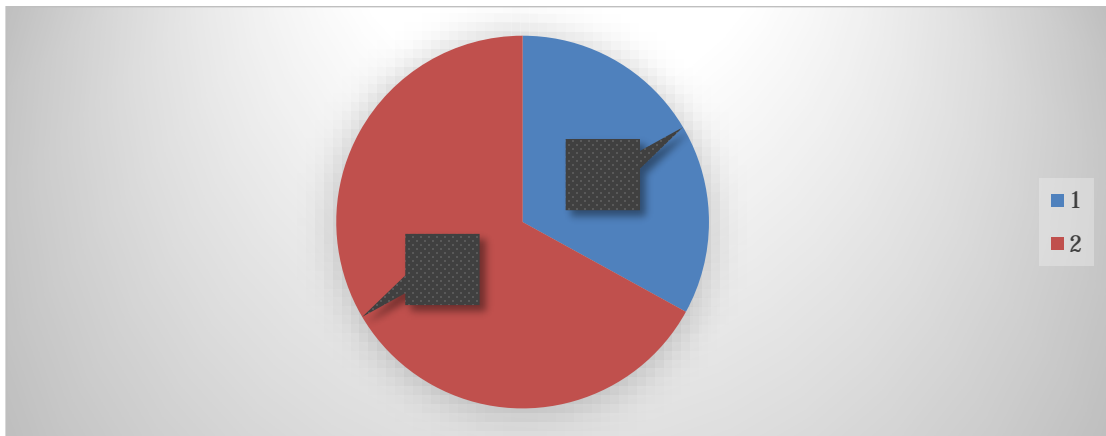


Gráfico N° 04: Existencia de normas y procedimientos establecidos

Fuente: Gouveia, 2.017

Análisis: Ante esta interrogante el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados señala que no existen procedimientos establecidos para la recepción de mercancías, y en cambio el treinta y tres (33%) señala que si, esto evidencia que si existen manuales, pero no están actualizados o no han sido difundidos de manera equitativa a todo el personal del área, por lo tanto debe haber una unificación de criterios para que todo el personal realice los procedimientos de una misma manera y esto garantice el logro de los objetivos en cuanto a la recepción de la mercancía.

Pregunta N° 5

5.- ¿Existe segregación de funciones?

Cuadro N° 05: Segregación de Funciones

Respuestas	Cantidades	Porcentajes
SI	0	0%
NO	3	100%

Fuente: Gouveia, 2.017

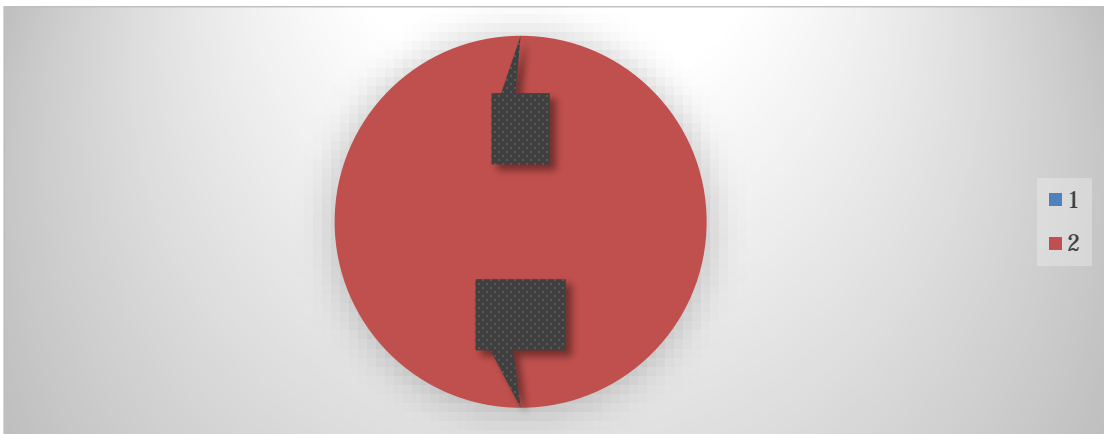


Gráfico N° 05: Segregación de Funciones

Fuente: Gouveia, 2.017

Análisis: El cien por ciento (100%) de los encuestados señalan que no existe segregación de funciones, esto es una debilidad altamente importante en el área de almacén debido a que la persona que realiza la recepción, despacho, traslado de mercancía y registro deben estar segregadas para que pueda existir un control y cada uno tenga una responsabilidad sobre los movimientos de inventarios.

Pregunta N° 6

6.- ¿Existe un adecuado control de inventario de materia prima en el almacén?

Cuadro N° 06: Control de inventario de materia prima

Respuestas	Cantidades	Porcentajes
SI	0	0%
NO	3	100%

Fuente: Gouveia, 2.017

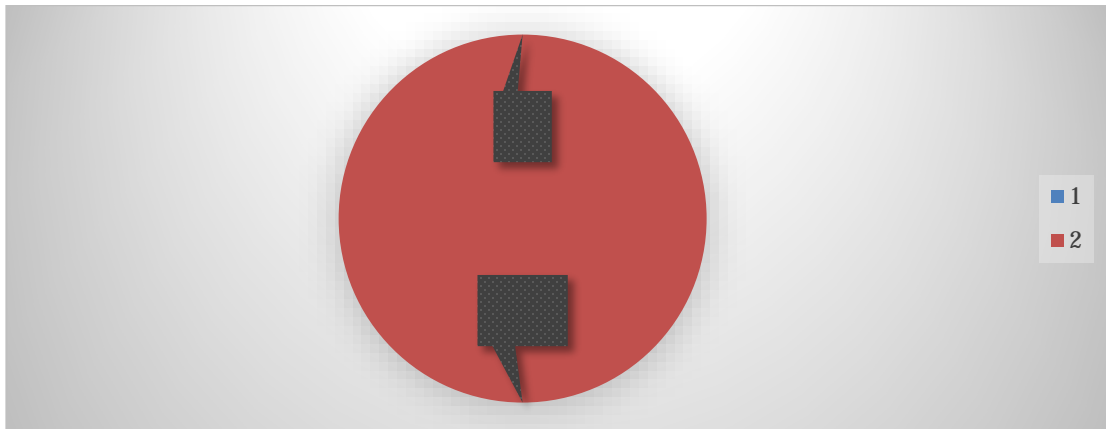


Gráfico N° 06: Control de inventario de materia prima

Fuente: Gouveia, 2.017

Análisis: Ante esta interrogante, señala el cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió que no existe un adecuado control de inventario de materia prima en el almacén esto refleja una gran debilidad, debido a que los controles internos buscan detectar posibles debilidades, desviaciones o fraudes, y establecer los correctivos necesarios, por lo tanto si no se encuentran controles internos no se podrá detectar la debilidad y no se podrá atacar para poder evitar que la empresa sufra por robos deterioros de la mercancía o por fraude.

Pregunta N° 7

7.- ¿Existe una adecuada área de almacenamiento, considerando los estándares básicos?

Cuadro N° 07: Almacenamiento.

Respuestas	Cantidades	Porcentajes
SI	1	33%
NO	2	67%

Fuente: Gouveia, 2.017

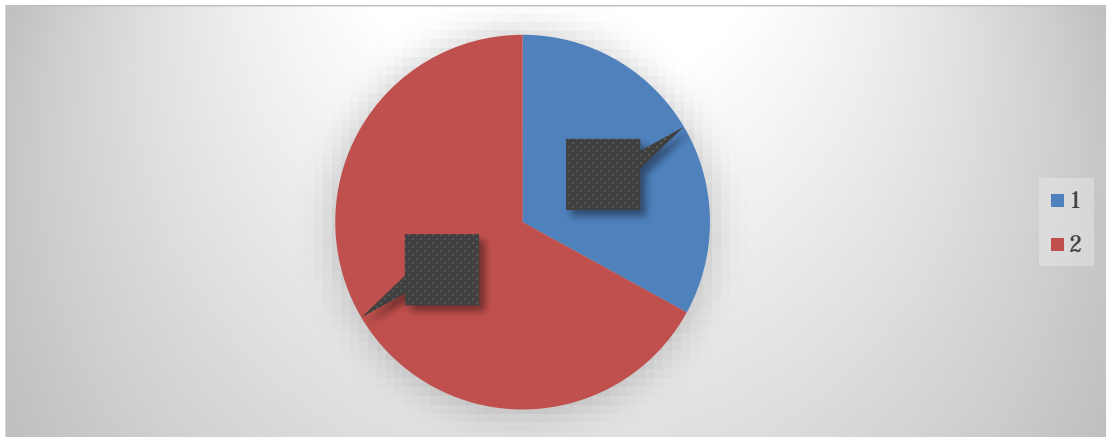


Gráfico N° 07: Almacenamiento

Fuente: Gouveia, 2.017

Análisis: El sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados señala, en esta interrogante, que no existe una adecuada área de almacenamiento considerando los estándares básicos, el treinta y tres (33%) considera que si existe. Se observa un aumento en la falta de unificación de criterios, debido a que se necesita que este adecuadamente distribuida el área de almacenamiento, que esté identificada la mercancía y que se encuentren en un fácil acceso, de tal manera que puedan disminuir los tiempos de despacho o traslado de mercancía dentro del almacén.

Pregunta N° 8

8.- ¿Está de acuerdo en llegar a realizar este tipo de estrategia 5 S dentro de la empresa?

Cuadro N° 08: Factibilidad Operativa

Respuestas	Cantidades	Porcentajes
SI	3	100%
NO	0	0%

Fuente: Gouveia, 2.017

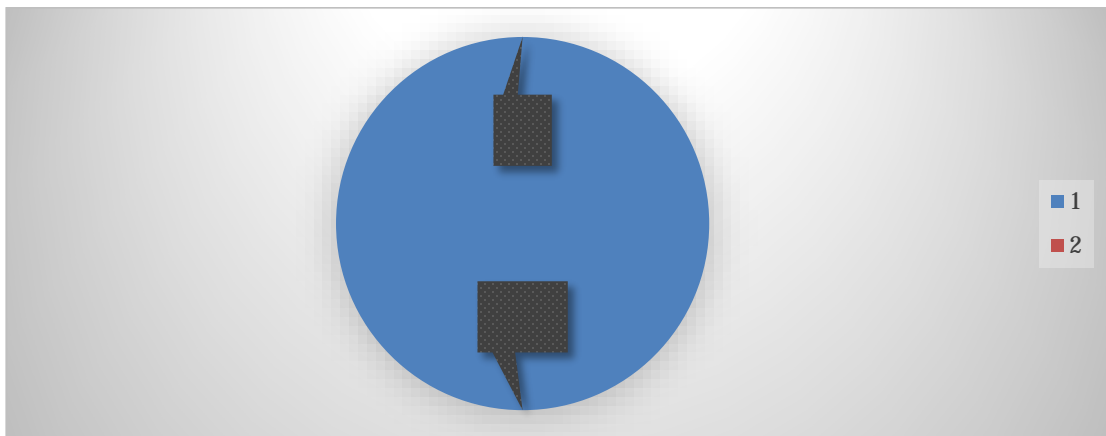


Gráfico N° 08: Factibilidad Operativa

Fuente: Gouveia, 2.017

Análisis: Se puede observar en esta interrogante que el cien por ciento (100%) de los encuestados señala, que están de acuerdo en llegar a realizar las estrategias de las 5 s dentro de la empresa, lo que evidencia una factibilidad operativa donde el personal refleja su disposición al cambio para mejorar el proceso.

Pregunta N° 9

9.- ¿Cree usted que es necesario establecer Seiso (Mantener limpio el área de trabajo) en el área de facturación e inventario?

Cuadro N° 09: Seiso Mantener limpio el área de trabajo

Respuestas	Cantidades	Porcentajes
SI	3	100%
NO	0	0%

Fuente: Gouveia, 2.017

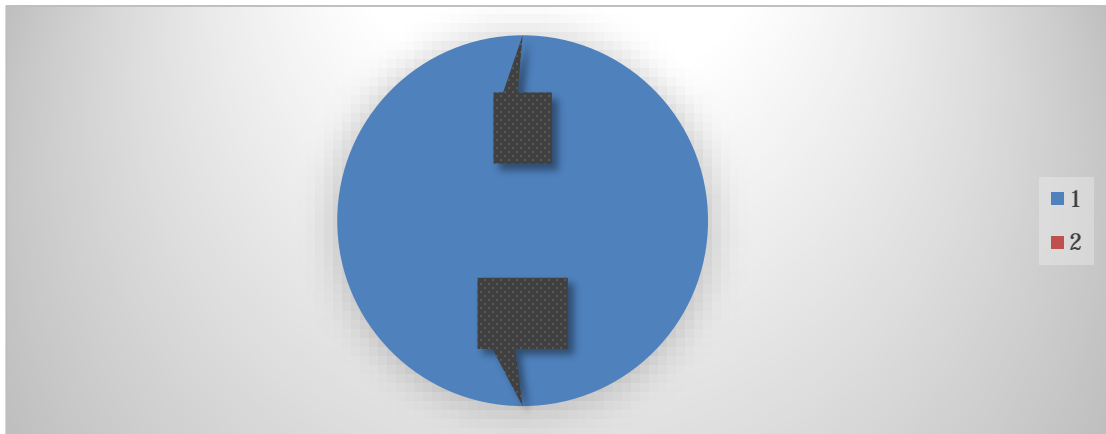


Gráfico N° 09: Seiso (Mantener limpio el área de trabajo)

Fuente: Gouveia, 2.017

Análisis: En la interrogante, cien por ciento (100%) de los encuestados señala, que si consideran necesario mantener limpio el área de trabajo, lo que da factibilidad de establecer dentro de las estrategias el Seiso que permite que un área limpia de trabajo se pueda mantener generando un ambiente más agradable y seguro para trabajar.

Pregunta N° 10

10.- ¿Mantiene la empresa control sanitario de la materia prima que llega a producción y almacén?

Cuadro N° 10: Control Sanitario

Respuestas	Cantidades	Porcentajes
SI	2	67%
NO	1	33%

Fuente: Gouveia, 2.017

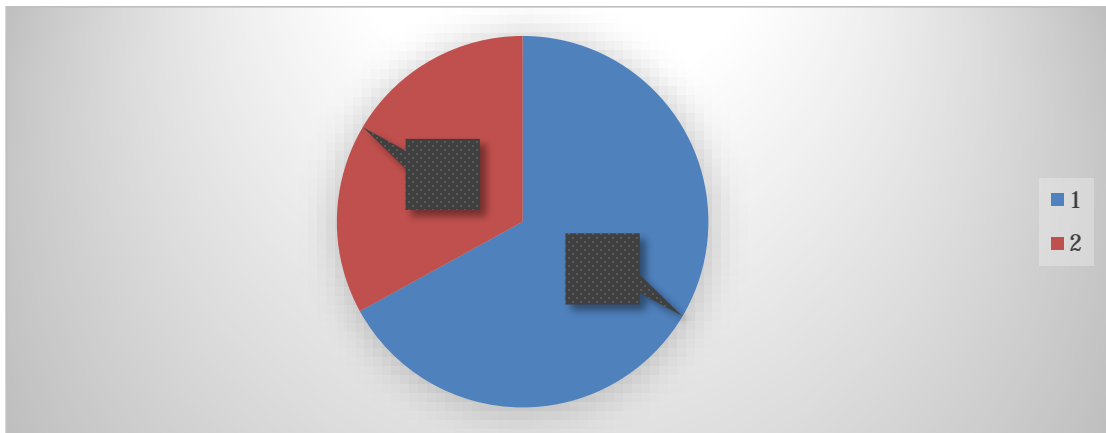


Gráfico N° 10: Control Sanitario

Fuente: Gouveia, 2.017

Análisis: Se puede observar, en esta interrogante que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados señala que si se mantiene en la empresa control sanitario de la materia prima que llega a producción desde almacén, en cambio el treinta y tres (33%) indica que no; esto genera una debilidad debido a que si no se mantiene un control sanitario la materia puede contaminar el producto y así mismo, la producción que se encuentra en cola.

Fase II. Identificación de las debilidades y fortalezas de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A.

En esta fase, una vez obtenidos los resultados de los datos e información recolectados a través de la encuesta, los cuales han sido codificados, graficarlos e interpretados, la fase de interpretación permitió extraer las conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados. Cuyos resultados serán expuestos mediante una matriz DOFA; para detallar los factores internos y externos que influyen en el proceso de flujo de caja de los cuales se identificaron las debilidades existentes para minimizarlas a través de los lineamientos a ser propuestos.

Cuadro 1.- Análisis Situacional FODA

		Estrategia FO
<ul style="list-style-type: none"> · Personal capacitado con disposición de implementar cambios. · Se realizan tomas de inventario. · Disposición del personal para implementar cambios con la estrategia 5S. · Capacidad de almacenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> · Amplia cartera de proveedores. · Existencia de la estrategia 5S. · Empresa estable en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> · Diseño de estrategias administrativas basadas en el diseño las 5S.
		Estrategia FA
Debilidades	Amenazas	Estrategia DO
<ul style="list-style-type: none"> -Falta de manuales y controles internos. · No cuentan con sistema administrativo computarizado para llevar los registros de inventarios. · No cuentan con formatos para control de entradas y salidas. · Falta de controles internos. · Mala distribución del almacenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> · Productos regulados por el estado. · Precio no acorde con la realidad de los costos. · Riesgo a expropiación para bienestar público. · Incremento de los precios de los gastos y costos, disminución de las ventas, producto de economía inestable inflacionaria. 	<ul style="list-style-type: none"> · Normativas para el registro diario de los movimientos de inventarios.
		Estrategia DA

Fuente: Gouveia (2017)

De acuerdo a la exposición de los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica la encuesta, se pudo identificar las siguientes debilidades existentes en los procesos de manejo de inventario de la empresa El Parral de Valencia C.A.

Fortalezas

- Personal capacitado con disposición de implementar cambios.
- Se realizan tomas de inventario, lo cual es bueno ya que permite detectar faltantes con anticipación.
- Disposición del personal para implementar cambios con la estrategia 5S.
- Capacidad de almacenamiento.
- Consideran necesario mantener limpio el área de trabajo, lo que da factibilidad de establecer dentro de las estrategias el Seiso que permite que un área limpia de trabajo se pueda mantener generando un ambiente más agradable y seguro para trabajar.

Debilidades

- No se realiza una recepción eficaz de la mercancía, es importante que la mercancía sea recibida de manera adecuada y que se dejen registros de las existencias.
- No se trasladada con rapidez a producción la mercancía que llega al almacén, esto refleja que hay una debilidad en el proceso de traslado de mercancía, bien sea por que no está bien organizada o identificada, para que sea fácil de buscar y pueda llegar a producción, o no se han establecidos procedimientos adecuados que unifique criterios para que todo el personal pueda realizar las actividades de manera coherente, organizada y sencilla.
- No existen un correcto registro de inventario en el almacén, por lo tanto, se evidencia una de las más grandes debilidades presente de la problemática, ya que si no hay un registro de inventarios no se sabe cuáles son las existencias

exactas para que se pueda hacer el proceso de producción, planificación de las compras y de las ventas.

- No existen procedimientos establecidos para la recepción de mercancías, los cuales no han sido difundidos de manera equitativa a todo el personal del área, por lo tanto debe haber una unificación de criterios para que todo el personal realice los procedimientos de una misma manera y esto garantice el logro de los objetivos en cuanto a la recepción de la mercancía.
- No existe segregación de funciones, esto es una debilidad altamente importante en el área de almacén debido a que la persona que realiza la recepción, despacho, traslado de mercancía y registro deben estar segregadas para que pueda existir un control y cada uno tenga una responsabilidad sobre los movimientos de inventarios.
- No existe un adecuado control de inventario de materia prima en el almacén esto refleja una gran debilidad, debido a que los controles internos buscan detectar posibles debilidades, desviaciones o fraudes, y establecer los correctivos necesarios, por lo tanto si no se encuentran controles internos no se podrá detectar la debilidad y no se podrá atacar para poder evitar que la empresa sufra por robos deterioros de la mercancía o por fraude.
- No existe una adecuada área de almacenamiento considerando los estándares básicos. Se observa un aumento en la falta de unificación de criterios, debido a que se necesita que este adecuadamente distribuida el área de almacenamiento, que esté identificada la mercancía y que se encuentren en un fácil acceso, de tal manera que puedan disminuir los tiempos de despacho o traslado de mercancía dentro del almacén.
- No se mantiene en la empresa control sanitario de la materia prima que llega a producción; esto genera una debilidad debido a que si no se mantiene un control sanitario la materia puede contaminar el producto y así mismo, la producción que se encuentra en cola.

- Falta de manuales y controles internos.
- No cuentan con sistema administrativo computarizado para llevar los registros de inventarios.
- No cuentan con formatos para control de entradas y salidas.

A través de las debilidades expuestas, se puede inferir la necesidad que existe de establecer estrategias administrativas basadas en el método de las 5S para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A.

Fase III. Diseño de estrategias administrativas basadas en el método de las 5S para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A.

En esta fase se expone la propuesta, la cual debe poseer todos los atributos necesarios para que su uso pueda mejorar las actividades de control interno para la optimización de los procesos de facturación e inventarios, de tal manera que logre maximizar el rendimiento y cubrir las expectativas de la empresa, permitiendo pueda darse solución a la problemática planteada, y cumplirse con el objetivo general de la investigación.

Una vez desarrolladas las fases anteriores, se procedió en esta fase a desarrollar la propuesta orientado al diseño de estrategias administrativas basadas en el método de las 5S para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A., con el objeto de alcanzar el mejoramiento de los procesos, efectuar las reposiciones de inventarios de manera oportuna y poder contar con las reposiciones requeridas para mantener el ciclo productivo, de la empresa.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la propuesta

Una vez aplicada la técnica de recolección de datos, con los resultados obtenidos se procedió a realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos en el manejo de inventarios los cuales permitieron identificar las debilidades existentes en sus procesos las cuales requieren de los siguientes, diseñar estrategias administrativas basadas en el método de las 5S para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A.

Para tales fines, la propuesta se basa en la aplicación de estrategia administrativas enfocadas en las 5 S de las áreas de facturación e inventario, establecimiento de controles de mercancía, registro oportuno de los inventarios, adquisición de sistemas administrativos, capacitación al personal así como utilización de zona de pre-despacho para el conteo de mercancía, finalmente tomas físicas recurrentes y sorpresivas para detectar a tiempo diferencias de inventarios, así como la realización de los ajustes de manera oportuna.

Para la empresa, se busca ofrecer un conjunto de herramientas que le permita al personal de almacén, mejorar desempeño al establecer controles internos para efectuar los procesos administrativos y contables de manejo de inventarios, que le garanticen el correcto control y evaluación de los inventarios de mercancía y el buen funcionamiento de los procesos de recepción, almacenamiento, distribución y registro, para que de esta manera puedan contar con una herramienta actualizada que les sirva de soporte a cada uno de ellos, y de esta forma desarrollar sus funciones

siguiendo los parámetros correctos que garanticen la efectividad rapidez de las actividades del departamento.

5.2. Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General

Diseñar estrategias administrativas basadas en el método de las 5S para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A

5.2.2 Objetivos específicos

- Clasificar (Seiri) y Organizar (Seiton), en la empresa.
- Limpiar (Seiso) y Estandarizar (Seiketzuke) en la empresa.
- Disciplinar (Shitsuke) en la empresa. Además en esta estrategia tiene la finalidad de aplicar la estrategia de las 5 S en el área de facturación con la finalidad de mejorar sus procesos y optimizar el rendimiento del personal.

5.3 Justificación de la Propuesta

La presente propuesta se justifica debido a que mediante ella se podrá diseñar estrategias administrativas basadas en el método de las 5S para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A. con la finalidad de mejorar la eficiencia en la recepción, custodia, despacho, y registro de mercancía , facilitando una solución viable al problema que presenta en el manejo de los mismos, ya que se procederá a planificar las actividades, organizar las funciones entre el personal y direccionar su ejecución en base a la motivación laboral, todo ello generando eficiencia y eficacia en el manejo del inventario.

En cuanto a los beneficios que obtendrá la empresa con las estrategias administrativas propuestas, la gerencia podrá monitorear y establecer controles de los inventarios, para poder realizar el registro oportuno, y emitir reportes para efectuar

las correspondientes reposiciones, mantener el proceso productivo sin interrupciones por desabastecimiento, por lo tanto, las estrategias administrativas basadas en las 5 S propuesta en el proceso de facturación e inventario, se traducen en una mayor planificación, coordinación y organización en el almacenamiento de la mercancía en donde el recurso humano, con un alto sentido de pertenencia y motivación hacia el trabajo, realizará sus labores con eficiencia y eficacia, en pro de la consecución de los objetivos organizaciones, que puedan brindarle estabilidad laboral y económica, así como el registro oportuno para la emisión de reportes y toma de decisiones.

5.4 Factibilidad de la Propuesta

Para dar cumplimiento a la propuesta planteada, es imprescindible evaluar las posibilidades del estudio, con la finalidad de proporcionar los medios necesarios para el alcance de los objetivos propuestos, es por esto que se debe tomar en consideración la factibilidad operativa, tecnológica y económica que ella presenta.

5.4.1 Factibilidad Operativa

En cuanto a la factibilidad operativa, la propuesta no requiere de mayores espacios para el manejo de los inventarios, además no se requiere de un cambio en la estructura organizativa de la empresa, ya que se cuenta con el personal necesario para realizar las actividades que se desarrollan en el departamento de almacén. Además, esta factibilidad viene determinada por todas las actividades u operaciones que se realizan en la empresa, por consiguiente, en el desarrollo de esta investigación la propuesta es operativamente factible, ya que la misma genera cambios, logrando efectividad en los procedimientos y métodos ejecutables para el control interno de la entrada, almacenamiento y salida de los productos que ella comercializa.

5.4.2 Factibilidad Técnica

En cuanto a la factibilidad tecnológica, está estrechamente relacionada con procedimientos, recursos y medios con que cuenta la empresa El Parral de Valencia,

C.A. para garantizar los resultados deseados con el diseño propuesto. Por consiguiente, la empresa tiene a disposición un personal para implantar cambios, en el manejo de inventarios, y considerar el diseño de las nuevas herramientas propuestas.

5.4.3 Factibilidad Económica

Cabe señalar, que esta factibilidad consiste en el análisis de los costos – beneficios aplicados para el diseño de la propuesta, permitiendo conocer de esta forma la inversión a realizar. La empresa aportará una pequeña inversión económica, siendo esta factible para llevar a cabo la aplicación de la propuesta, quedando por parte de la misma su aplicación.

5.5 Desarrollo de la Propuesta

En la presente investigación se desarrolla la propuesta que consiste en diseñar estrategias administrativas basadas en el método de las 5S para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A, que proporcionen valor agregado al ofrecer una variedad de productos, para mejorar la efectividad en la recepción de materia prima, traslado a producción, almacenamiento de productos terminados, custodia y venta de mercancía, por lo tanto el compendio de las estrategias administrativas estuvieron acorde a los objetivos específicos antes descritos, sin embargo, se considera de mayor relevancia e importancia, el desarrollo de las seleccionadas, ya que se determina como la estructura en sí de la proposición planteada.

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS BASADAS EN EL MÉTODO DE LAS 5S PARA OPTIMIZAR EL CONTROL DE FACTURACIÓN E INVENTARIO EN EL ALMACÉN DE LA EMPRESA EL PARRAL DE VALENCIA C.A

Estrategia 1. Clasificación (Seiri) y Organización (Seiton), en la empresa:

Esta estrategia tiene como finalidad implantar la Clasificación (Seiri) y Organización (Seiton), en la empresa, para poder acceder a los inventarios de manera eficiente y eficaz, y poder alcanzar el cumplimiento de las tareas diarias.

Clasificación (Seiri)

Tarjetas Rojas.

Para realizar la clasificación de manera efectiva, en primera instancia se procederá a identificar y eliminar los elementos innecesarios dentro de las áreas de trabajo, esto se lo realizará mediante el uso de tarjetas rojas. Los elementos que no sean etiquetados con estas tarjetas permanecerán en sus lugares para su posterior organización.

El empleo de tarjetas rojas es de carácter fundamental en este proceso de clasificación, ya que una vez está colocada sobre los elementos innecesarios, servirá como un indicador visual de que dicho elemento debe de ser retirado del área.

Identificación de Elementos Innecesarios

En el recorrido que se realizó al área de producción de panes, para la identificación de elementos innecesarios se encontró una gran variedad, que van desde una funda de arroz hasta un horno.

Se dividió el área de producción de panes en pequeñas áreas. Cada una de estas contiene una operación destinada a agregar valor a sus productos.

En el área “A” correspondiente al amasado, se encontró tres (03) recipientes plásticos, que por su mal estado no son utilizados dentro del proceso, una balanza de brazo que se encuentra dañada y una caja de cartón la cual contenía una pequeña balanza que se encontraba sucia pero no estaba dañada, y una pequeña funda de arroz.



Figura 2 Elementos innecesarios en el área “A”

En el área B correspondiente al moldeado, de igual manera se encontró un (01) recipiente plástico que no es utilizado y una (01) pequeña caja de cartón que no cumple función alguna dentro de este proceso.

En el área C que contiene las cámaras de leudo, se encontró una (01) estantería móvil que no es utilizada por ninguna de las operaciones, debido a que una de sus llantas se encuentra dañada, seis (06) pedazos de cartón. Además se encontró un (01) horno, dos (02) escobas y una (01) escalera; el horno necesita ser reparado para funcionar, las escobas y la escalera se encuentran en buen estado.



Figura 3.- Elementos innecesarios en el área C

En otro punto de esta área, se realiza una operación de preparación donde se lubrican los moldes metálicos con una sustancia desmoldante, con la finalidad de que el pan no se pegue en el molde metálico después de la cocción. Esta operación debe ser realizada en otra área, ya que en ocasiones obstaculiza el tránsito hacia las cámaras de leudo, además genera suciedad. Debido a este proceso también se encontraron más elementos innecesarios, un (01) recipiente plástico y tres (03) canecas vacías.

En el área D correspondiente al horneado del pan, se encontró dos (02) recipientes plásticos, siete (07) moldes metálicos que por su mal estado han sido dados de baja y tres (03) planchas metálicas.



Figura 4 Área de lubricación



Figura 5 Elementos innecesarios área D

En el área E, donde se realiza el enfriado de los panes, se encontró doce (12) pedazos de cartón, una (01) máquina etiquetadora en estado inoperativo por faltarle varias piezas. Además se encontró una (01) mesa y una (01) silla.

En la tabla 11 se listan todos los elementos y equipos innecesarios que se encontraron dentro de cada área del proceso productivo de panes.

Adicionalmente, se menciona el estado en que estos elementos se encuentran. Los elementos en mal estado serán eliminados. Estos serán ubicados temporalmente fuera de la planta junto a los desechos.

Los elementos que se encuentran en estado regular, es decir que siendo arreglados o limpiados pueden volver a ser utilizados, deberán de ser almacenados en el taller de mantenimiento. Todos los elementos en buen estado deberán de ser transferidos a las áreas donde tengan utilidad. La disposición que se deberá tomar con cada uno de estos elementos se muestra en la tabla 12.

Se requerirán en total treinta y cinco (35) tarjetas rojas (los pedazos de cartón fueron agrupados), en diecisiete (17) de los elementos con esta tarjeta será eliminados y los dieciocho (18) restantes transferidos a diversas áreas.

**TABLA 11
EQUIPOS Y ELEMENTOS INNECESARIOS**

Área	Elemento	Cantidad	Estado
A	Recipiente plástico	3	Regular
	Balanza de brazo	1	Malo
	Caja de cartón	1	Bueno
	Balanza de brazo	1	Bueno
	Funda de arroz	1	Malo
B	Recipiente plástico	1	Regular
	Caja de cartón	1	Regular
C	Estantería móvil	1	Regular
	Pedazo de cartón	6	Regular
	Horno	1	Regular
	Escoba	2	Bueno
	Escalera	1	Bueno
	Recipiente plástico	1	Malo
	Recipiente plástico	2	Regular

D	Molde metálico	7	Malo
	Plancha metálica	3	Malo
E	Mesa	1	Bueno
	Pedazo de cartón	12	Bueno
	Silla	1	Regular
	Etiquetadora	1	Malo

Fuente: Gouveia (2017)

TABLA 12
DISPOSICIÓN DE LOS ELEMENTOS INNECESARIOS

Área	Elemento	Cantidad	Disposición
A	Recipiente plástico	3	Transferir a mantenimiento
	Balanza de brazo	1	Eliminar
	Caja de cartón	1	Transferir a bodega de mat. prima
	Balanza de brazo	1	Transferir a bodega de mat. prima
	Funda de arroz	1	Eliminar
B	Recipiente plástico	1	Transferir a mantenimiento
	Caja de cartón	1	Transferir a mantenimiento
C	Estantería móvil	1	Transferir a mantenimiento
	Pedazo de cartón	6	Transferir a mantenimiento
	Horno	1	Transferir a mantenimiento
	Escoba	2	Transferir a limpieza
	Escalera	1	Transferir a limpieza
	Recipiente plástico	1	Eliminar
D	Recipiente plástico	2	Transferir a mantenimiento
	Molde metálico	7	Eliminar
	Plancha metálica	3	Eliminar
E	Mesa	1	Transferir al área de pastelería
	Pedazo de cartón	12	Transferir a limpieza
	Silla	1	Transferir al área de pastelería
	Etiquetadora	1	Eliminar

Fuente: Gouveia (2017)

Los elementos transferidos al área de mantenimiento, luego de ser limpiados o arreglados, permanecerán temporalmente hasta que estos sean requeridos por otras áreas. Si estos no son de utilidad para ninguna de las áreas en un plazo de 1 semana, serán eliminados.

**TABLA 13
RESUMEN DE TARJETAS ROJAS**

Total de tarjetas rojas	35
Elementos transferidos	18
Elementos eliminados	17

Fuente; Gouveia (2017)

Identificación de Elementos Necesarios

Una vez identificados todos los elementos innecesarios y establecidos el destino que estos tendrán, el análisis se enfoca en los elementos que son útiles dentro de cada área de trabajo. Se usa la misma metodología que se emplea para la identificación de los elementos innecesarios, esto es la búsqueda por área, para lo cual se emplea la división del área de trabajo.

Esta búsqueda no solamente fue una inspección visual, sino que se le preguntó a los operarios que herramientas son las que ellos emplean, ellos colaboraron con toda la información necesaria sin embargo esta fue corroborada observando las herramientas que ellos emplean en el desarrollo de sus actividades. A partir de esta información se elaboró la tabla 14.

En las áreas C y E correspondientes a la fermentación y al enfriamiento del pan no se utilizan herramientas debido a la naturaleza de estos procesos.

TABLA 14
ELEMENTOS NECESARIOS

Área	Elemento	Cantidad
A	Cubeta para hielo	1
	Cubeta para levadura	1
	Balanza	1
B	Bastón metálico	1
	Recipiente plástico	1
	Brocha	1
	Molde metálico	300
	Percha móvil	15
D	Guantes (par)	1
	Gancho metálico	1
	Percha móvil	6
E	Percha móvil	7
	Gaveta (con fundas)	1

Fuente: Gouveia (2017)

Organización (Seiton) en la empresa

El propósito de este pilar es establecer donde y como deben de ser almacenados los elementos necesarios para las operaciones que se llevan a cabo dentro de los procesos productivos, con la finalidad de que su búsqueda y retorno sea de manera rápida y fácil.

En el pilar anterior se identificaron los elementos necesarios e innecesarios, estos últimos marcados con tarjetas rojas deben abandonar las áreas de trabajo, el destino de todos y cada uno de ellos ha sido establecido.

Con lo que respecta a los elementos que permanecen dentro del área de trabajo, estos serán clasificados según su frecuencia de uso, con la finalidad de determinar dónde y cómo estos deberán de ser almacenados.

La metodología 5s ordena que los elementos sean ubicados cerca del operario en función de su frecuencia de uso, en nuestro caso, la frecuencia de uso de los elementos dentro de las áreas de trabajo es de varias veces por hora a excepción del bastón metálico y del recipiente plástico con la brocha. El bastón metálico es utilizado para ayudar a empujar la masa en el cono de la divisora, de igual manera el recipiente (que contiene aceite) y la brocha sirve para lubricar las paredes del cono de la divisora. Estos elementos son utilizados únicamente cuando es necesario, sin embargo son usados al menos tres (03) veces al día.

Indicadores y de Pintura

Con estas estrategias se organiza eficientemente las áreas de trabajo, indicando específicamente en qué lugar van a ser almacenados los elementos de trabajo dentro de cada área.

Área A

En esta área se propone el uso de marcas de pintura, dibujando dos (02) recuadros en el piso con las iniciales “H” y “E” para la cubeta de hielo y la cubeta para la masa esponja respectivamente como se muestra en la figura 6.

Adicionalmente, se colocarán indicadores en la pared para dar a conocer que recuadro corresponde a cada cubeta. Para esto se utilizarán dos (02) letreros, ver figuras 7 y 8.

La balanza utilizada para pesar el agua con hielo y la esponja permanece en su lugar ya que esta se encuentra cerca de la amasadora y se encuentra en un lugar visible y accesible.

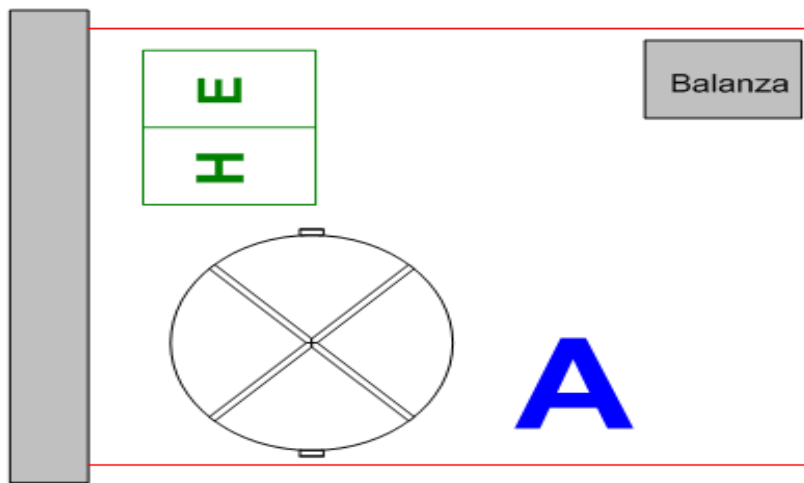


Figura 6.- Ubicación de los elementos necesarios



Figura 7.-Indicador para la cubeta de hielo



Figura 8 Indicador para la cubeta de esponja

Área B

En esta área se propone el uso de una mesa metálica, la cual tendrá un pequeño agujero en su parte izquierda para colocar el bastón metálico dentro de este. La parte derecha de la mesa está destinada a colocar el recipiente plástico, la brocha deberá estar siempre dentro del recipiente. Se colocará un letrero en la parte frontal de la mesa.

También se propone dibujar un rectángulo y la palabra “perchas” con pintura para indicar donde deberán de ser colocadas las perchas móviles. Los moldes metálicos deberán de estar siempre colocados en las perchas, esto quiere decir que ambos elementos siempre deberán de moverse juntos.

Área C

En esta área no se realiza ninguna actividad humana, ya que el proceso únicamente requiere del reposo del pan, por lo que no se necesita ninguna herramienta de trabajo.

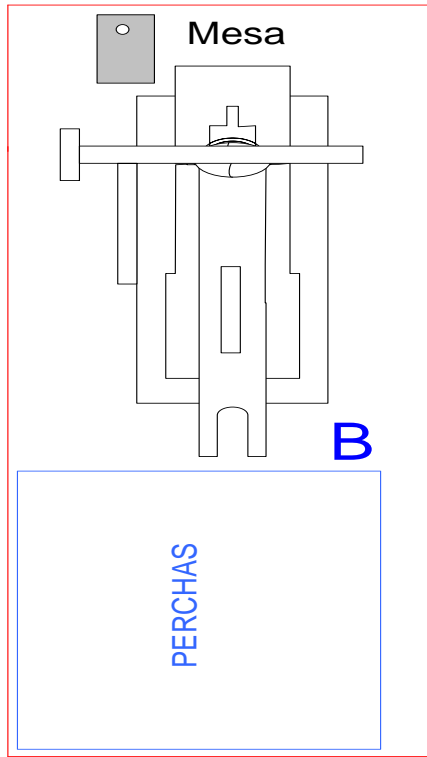


Figura 9.-Ubicación de elementos necesarios

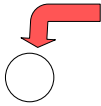
<p>Bastón metálico</p>	<p>Cubeta y brocha</p>
<p>Cantidad: 1</p> <p>Insertar en el agujero</p> 	<p>Cantidad: 1</p>

Figura 10 Indicador para elementos necesarios

Área D

En esta área se deberá colocar una mesa cerca de la salida del horno donde se colocará el gancho que es utilizado para hallar los moldes de pan. Además se dibujará un rectángulo y la palabra “perchas” con pintura para indicar dónde deben de ser colocadas las perchas. Los guantes deberán de estar siempre con el operario ya que son utilizados en diferentes puntos del horno.

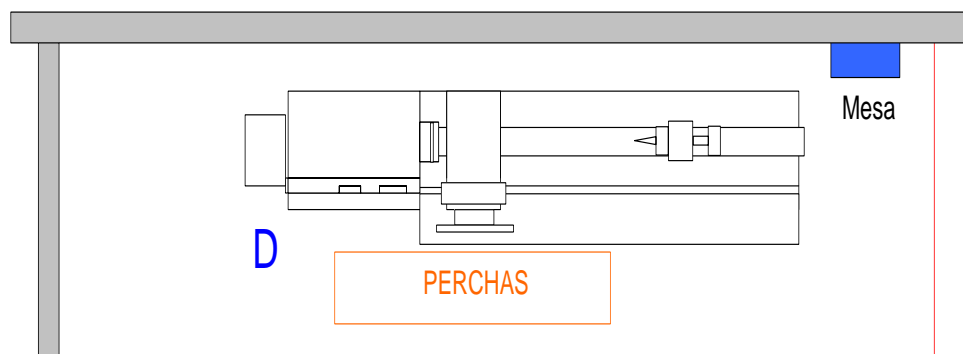


Figura 11 Ubicación de elementos necesarios

Área E

Al igual que en el área C, no se requieren herramientas de trabajo debido a que el proceso únicamente requiere del reposo del pan para que este baje de temperatura.

Área F

En esta última área se deberá dibujar dos rectángulos y la palabra “perchas” en el piso indicando donde deben de ser almacenadas las perchas, tanto las que transportan el producto en proceso como el producto terminado como se muestra en la figura 8.

La gaveta que contiene las fundas no necesita ser reubicada ya que se encontraba originalmente ubicada cerca de la enfundadura en un lugar de fácil acceso para los operarios. La cantidad de fundas dentro de la gaveta es la suficiente, estas son abastecidas todos los días al empezar la jornada de trabajo.

Una vez que se han establecido la ubicación de los elementos, se asigna responsables en cada área para que lleven el control del orden.

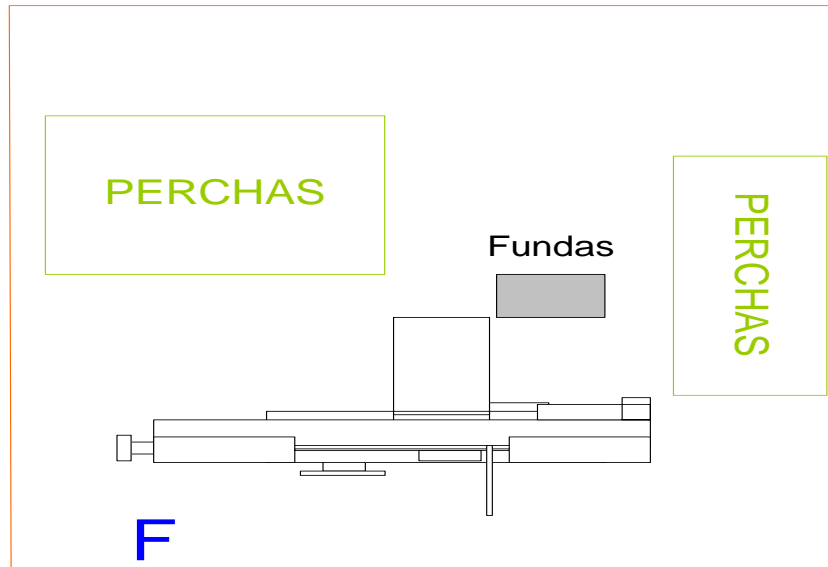


Figura 12 Ubicación de elementos necesarios

TABLA 15
RESPONSABLES DEL ORDEN POR ÁREA

Área	Responsable
A	Operario A
B	Operario B

Fuente; Gouveia (2017)

Estrategia 2. Limpieza (Seiso) y Estandarización (Seiketzuke) en la empresa.

Limpieza (Seiso) en la empresa

La finalidad de este pilar es identificar y eliminar todos los focos de suciedad así como incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo. El proceso de implementación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también del tiempo requerido para su ejecución.

Para la ejecución de este pilar, se han diseñado una serie de pasos a cumplir como se muestra en la figura 13, los cuales ayudan a realizar una efectiva ejecución.

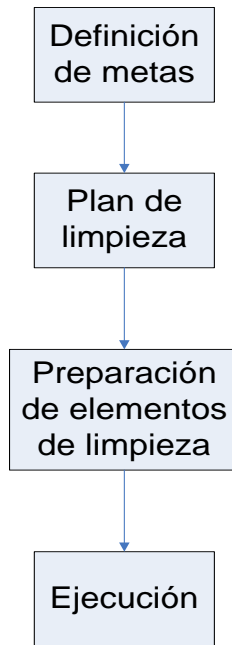


Figura 13 Etapas De Limpieza

Definición de metas

- Mantener todas las áreas de trabajo del proceso productivo de panes de molde siempre limpia.
- Incentivar la actitud de limpieza en los puestos de trabajo, erradicando malas costumbres en el personal.

Plan de limpieza

Para la ejecución de la limpieza nuevamente se utiliza la división de las áreas propuesta de manera de que esta sea compartida y se la realice de manera efectiva.

En la empresa existe un plan de limpieza el cual no es respetado, sin embargo este detalla que actividades realizar y como ejecutar la limpieza. Adoptaremos este plan de limpieza sin embargo se lo adapta a las necesidades de este proyecto.

Esta limpieza debe de realizarse 30 minutos antes de finalizar la jornada de trabajo.

Área A

· Limpieza de la amasadora

Las personas que realicen la limpieza de la máquina deben contar con los materiales y equipos necesarios, para garantizar un trabajo óptimo y con el menor riesgo de accidentes.

- 1.** Apagar y bloquear la máquina, para evitar accidentes durante la limpieza y mantenimiento.
- 2.** Sopletear la parte exterior de la amasadora.
- 3.** Con la ayuda de un desengrasante y un trapo lavar la cubierta de la amasadora.
- 4.** Lavar la parte interior de la olla de la amasadora.
- 5.** Barrer y recoger todos los desperdicios de masa y harina del piso y botarlo a la basura.
- 6.** Baldear toda el área de amasado.

Área B

· Limpieza del sistema continuo productor de panes de molde.

Las personas que realicen la limpieza de la máquina deben contar con los materiales y equipos necesarios, para garantizar un trabajo óptimo y con el menor riesgo de accidentes.

- 1.** Apagar y bloquear la máquina, para evitar accidentes durante la limpieza y mantenimiento.
 - 1.1.** Proceda a limpiar y sopletear el ascensor.
 - 1.2.** Con un trapo limpio y húmedo limpiar toda la estructura del ascensor de la máquina.
- 2.** Limpieza de la divisora de moldes.
 - 2.1.** Limpiar bien y con mucho cuidado toda la tolva.
 - 2.2.** Proceda a limpiar con mucho cuidado la cuchilla cortadora de masa de la tolva.
 - 2.3.** Retirar la lata recogedora de harina y aceite, limpiarla bien.
 - 2.4.** Con un trapo limpio y húmedo limpiar toda la estructura metálica de la máquina.
- 3.** Limpieza de la boleadora de molde:
 - 3.1.** Retirar toda la masa que se encuentra pegada y luego sopletear bien.
 - 3.2.** Con un trapo limpio y húmedo limpiar toda la estructura metálica de la máquina.
- 4.** Reposadora de molde:
 - 4.1.** Retirar la lata recogedora de harina y limpiarla bien.
 - 4.2.** Retire con cuidado la canastilla y lavarla bien.
 - 4.3.** Sopletear la parte interior de la reposadora.
 - 4.4.** Limpiar bien y sopletear la banda transportadora de bollos de masa.
 - 4.5.** Limpiar con desengrasante toda la estructura metálica y acrílica de la máquina.
- 5.** Limpieza de la moldeadora.

- 5.1. Limpiar y sopletear todos los rodillos abriendo la tapa posterior y frontal.
- 5.2. Sopletear bien la banda formadora.
- 5.3. Levantar con cuidado la plancha de formado para limpiar y sopletear.
- 5.4. Limpiar con una espátula el transportador de molde y sopletear bien.
- 5.5. Con un trapo limpio y húmedo limpiar toda la estructura de la máquina.
- 5.6. Recoger con una escoba toda la masa y harina que caen al piso durante la limpieza de la máquina y colocarla en los tachos de basura y baldear el área.

Área C

a. Limpieza de las cámaras de leudo

Las personas que realicen la limpieza de la máquina deben contar con los materiales y equipos necesarios, para garantizar un trabajo óptimo y con el menor riesgo de accidentes.

1. Apagar y bloquear el sistema de vapor, para evitar accidentes durante la limpieza y mantenimiento.
2. Limpiar bien toda la parte superior de la cámara
3. Limpiar con ayuda de desengrasante.
4. Baldear o trapear la parte interior de la cámara.
5. Baldear o trapear toda el área donde se encuentra la cámara.

Área D

· Limpieza del horno continuo

Las personas que realicen la limpieza de la máquina deben contar con los materiales y equipos necesarios, para garantizar un trabajo óptimo y con el menor riesgo de accidentes.

- 1** Apagar y bloquear el sistema de vapor, para evitar accidentes durante la limpieza y mantenimiento.
- 2** Limpiar bien toda la parte superior del horno.
- 3** Limpiar con ayuda de desengrasante Limpiar y desengrasar con ayuda de un desengrasante
- 4** Barrer y recoger todos los desperdicios del piso y botarlo a la basura.
- 5** Baldear toda el área del horno.

Área E

b. Limpieza del Área de Enfriamiento

Las personas que realicen la limpieza de la máquina deben contar con los materiales y equipos necesarios, para garantizar un trabajo óptimo y con el menor riesgo de accidentes.

- 1** Barrer y recoger todos los desperdicios del piso y botarlo a la basura.
- 2** Baldear toda el área de enfriado.

Área F

· Limpieza de la Rebanadora de Pan

Las personas que realicen la limpieza de la máquina deben contar con los materiales y equipos necesarios, para garantizar un trabajo óptimo y con el menor riesgo de accidentes.

Las actividades marcadas con negrilla deben de ser realizadas diariamente, el resto los días sábados al final de la jornada de trabajo.

1. Apagar y bloquear la máquina, para evitar accidentes durante la limpieza y mantenimiento.
2. Abrir la compuerta de la rebanadora de moldes, tanto la de arriba como la de abajo.
3. Retirar todas las migas de pan que se encuentren dentro de la rebanadora
4. Sopletear toda la rebanadora.
5. Abrir la compuerta de la enfundadora.
6. Sacar todas las fundas que se encuentren dentro o fuera de la enfundadora.
7. Sopletear con aire comprimido para eliminar todas las migas de pan que estén dentro de la enfundadora.
8. Barrer todo el piso del área donde se encuentra la máquina y colocar la basura en los tachos.
9. Baldear el piso del área de enfundado y rebanado de molde.

Preparación de Elementos de Limpieza

Para la ejecución de la limpieza se requerirá de escobas, trapos, baldes, trapeadores, desengrasante y tachos de basura.

Cada área de trabajo deberá de contar con su propia escoba, balde, tacho de basura, trapeador y al menos 2 trapos o franelas.

De igual manera cada área deberá tener una manguera la cual deberá de ser conectada a las tomas de aire comprimido. La longitud de las mangueras estará en función a la distancia a la que se encuentran los partes u objetos a limpiar de las tomas.

El desengrasante será necesario para la limpieza de las áreas A, B, C y D, por lo que cada una de estas áreas deberá de contar con su propio galón.

Ejecución

La ejecución de este pilar deberá de estar acompañado por charlas instructivas y de capacitación, que abarquen desde el porqué de la limpieza y su importancia hasta como realizar la limpieza de los equipos de manera efectiva.

El logro de las metas de limpieza que fueron definidas previamente servirá para medir el éxito de la ejecución de esta importante etapa de las 5S. Limpiar todas las áreas de trabajo será la tarea más fácil, en donde se deberá de trabajar arduamente es en cambiar la cultura de trabajo de las personas de manera que la limpieza sea una tarea implícita dentro del desarrollo de las actividades diarias dentro de las áreas de trabajo.

Estandarizar (Seiketzuke)

En este pilar se busca crear hábitos de limpieza y orden para evitar perder todo lo que se ha logrado con las tres primeras S y de esta manera mantener las áreas de trabajo en perfectas condiciones.

De ahí la gran importancia de este pilar, el cual constituye el soporte de todo lo que se ha alcanzado, por lo que se debe de elaborar controles efectivos que garanticen el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

Adicionalmente, todos los operarios deben de conocer claramente cuáles son sus responsabilidades y los procedimientos para cumplir con las tareas que le han sido encomendadas.

Asignación de Responsabilidades de Limpieza

Para que el cumplimiento del plan de limpieza se lleve a cabo, se elaboró la tabla 16 donde se asignó responsables a cada área de trabajo. Esto no quiere decir que estas personas son las únicas que deben de realizar las labores de limpieza, todos los operarios están en la obligación de mantener limpio sus respectivos puestos de trabajo.

TABLA 16
RESPONSABLES DE LA LIMPIEZA POR ÁREA

Área	Responsable
A	Operario A
B	Operario B

Fuente; Gouveia (2017)

Patrulla 5S

La patrulla 5s es la encargada de llevar un estricto control de las tareas que han sido asignadas dentro de la implementación de las 5s, por este motivo esta patrulla ha sido conformada por personas relacionadas con las tareas de producción diaria:

- Jefe de planta
- Supervisor de planta
- Digitadores de los puntos de control 1 y 2
- Representante de los trabajadores

Estas personas deberán velar por el cumplimiento de todos los procedimientos que han sido establecidos mediante controles periódicos en todas las áreas del proceso productivo.

Para el control de las tres primeras S, se ha diseñado un formato de control para cada área, los cuales serán llenados por la patrulla 5`s luego de realizar sus recorridos de inspección.

Estrategia 3. Disciplina (Shitsuke) en la empresa.

En este último pilar se busca que el respeto y el cumplimiento de todos los estándares y procedimientos establecidos a través de la metodología sean cumplidos de manera “inconsciente” por parte de los operarios, quiero decir, que el mantenimiento del orden y de la limpieza sea parte de la cultura de los trabajadores, que no lo vean como una tarea más o una obligación, sino que esto sea una “necesidad” que deben de satisfacer para poder trabajar en un ambiente más adecuado.

Pero para llegar a ese nivel de compromiso, es necesario promocionar continuamente las 5s e incentivar a todo el personal involucrado, por lo cual se debe conformar un Consejo de Promoción 5`s que se encargue de la difusión continúa de la metodología y de estimular a los trabajadores en el cumplimiento de las actividades que les sea asignada.

Este consejo colocará carteles y repartirá volantes en donde se explique que son las 5`s y sus beneficios. De igual manera se colocará posters y afiches con mensajes que motiven al cumplimiento de las tareas asignadas y que además hagan sentir orgullosos a los trabajadores de los logros alcanzados, como se muestra en las figuras 14 y 15

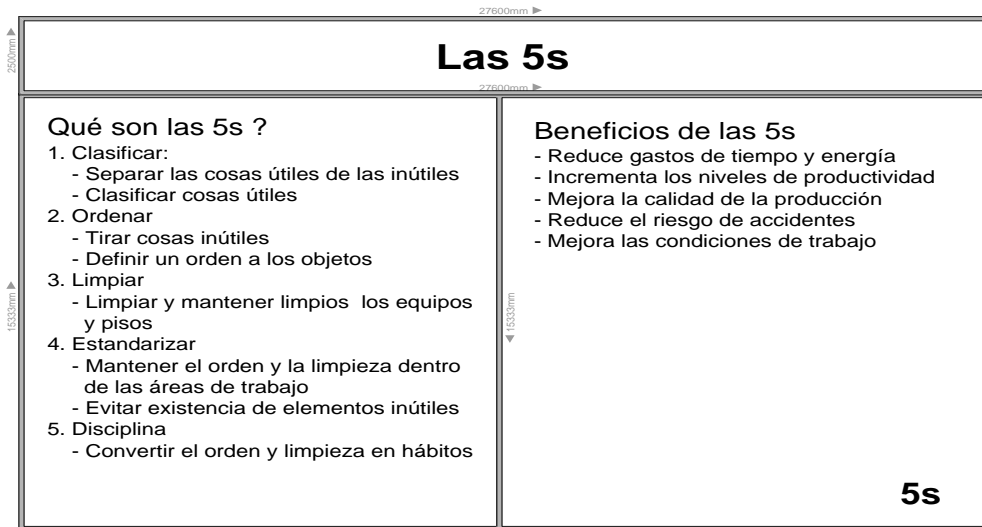


Figura 14.- Modelo de carteles y volantes

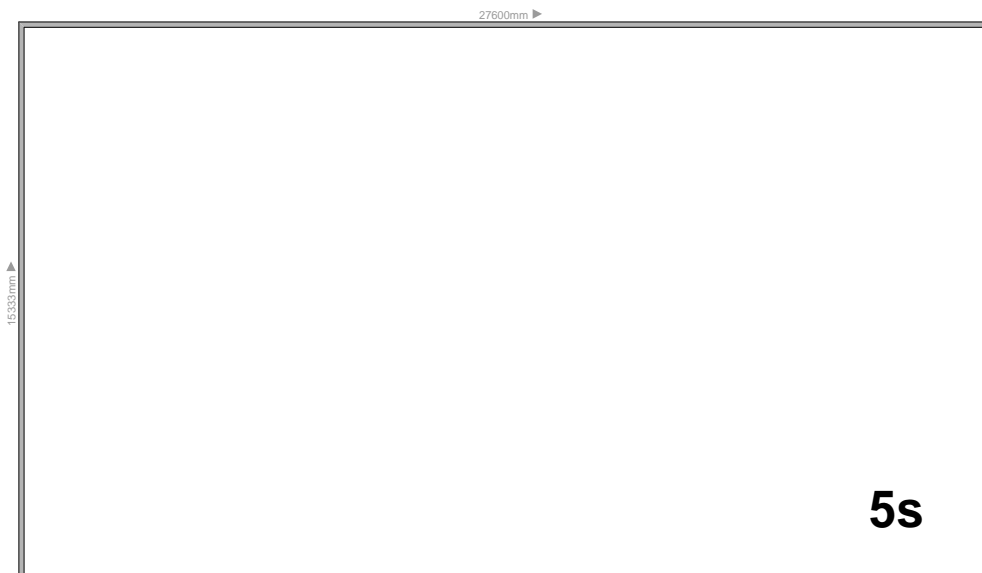


Figura 15 Modelo de posters y afiches

Cronograma de la Implementación

En el apéndice 7 se muestra el cronograma de la implementación de la metodología de mejora 5s, implementación que está programada para ser realizada en el transcurso de un (01) mes.

En este cronograma se muestran todas las actividades de cada uno de los pilares, desde la planificación hasta la evaluación parcial de cada uno de estos. En las planificaciones de cada etapa se preparan todas las herramientas que van a ser útiles para su ejecución, además de explicar a todas las personas involucradas como se va a desarrollar las actividades, recogiendo todas las inquietudes que surjan. Si bien al final de cada una de las actividades se analizará con cada uno de los participantes si fueron realizadas de manera correcta, al final de cada pilar se analizará el desarrollo general de cada una de las S.

Reducción del Tiempo de Ciclo del Enfriamiento de Panes de Molde.

Una vez culminada la ejecución de la metodología 5s se obtuvo mejoras en el orden y limpieza de todas las áreas de trabajo del proceso productivo, sin embargo en las áreas de fermentado y enfriamiento estas mejoras no son tan significativas en cuanto a la reducción de tiempos de proceso, debido a la naturaleza de ambos procesos donde el uso de herramientas de trabajo es nulo.

El área que representa el cuello de botella del proceso es justamente el área de enfriamiento, razón por la cual se realiza una mejora adicional en esta área, con la finalidad de reducir el tiempo de ciclo de manera significativa.

En el diagnóstico inicial realizado, llamó la atención que el enfriamiento de los panes se lo realice al ambiente, es decir sin el empleo de algún equipo o dispositivo que acelere el proceso.

El enfriamiento consiste en bajar la temperatura de los panes hasta los 38° C, temperatura en la cual la humedad de los panes es la adecuada para posteriormente ser enfundados.

Para dicho propósito se idea un sistema de enfriamiento que permita obtener el mismo resultado en un menor tiempo. En las grandes empresas panaderas, donde el proceso de elaboración del pan es completamente automatizado, se utilizan

enfriadores automáticos, en algunas empresas medianas donde los panes se desplazan en lotes (perchas), se emplean ventiladores de pedestal.

Para este proyecto, la alternativa de utilizar ventiladores resulta más atractiva, ya que el proceso en estudio no es automatizado, y se emplean lotes de trabajo. Adicionalmente se maximiza el espacio y este sistema de enfriamiento puede ser aprovechado por los demás tipos de panes que se elaboran dentro del área de panadería.

En conversaciones que se mantuvo con el jefe de producción, se bosquejó un sistema de enfriamiento que consiste en tres (03) ventiladores de pedestal colocados en serie, y frente a estos se colocan las perchas en hileras de manera paralela a los ventiladores tal como se muestra en la figura 12. De igual manera se estableció las especificaciones de los ventiladores, las cuales se muestran en la tabla 17.

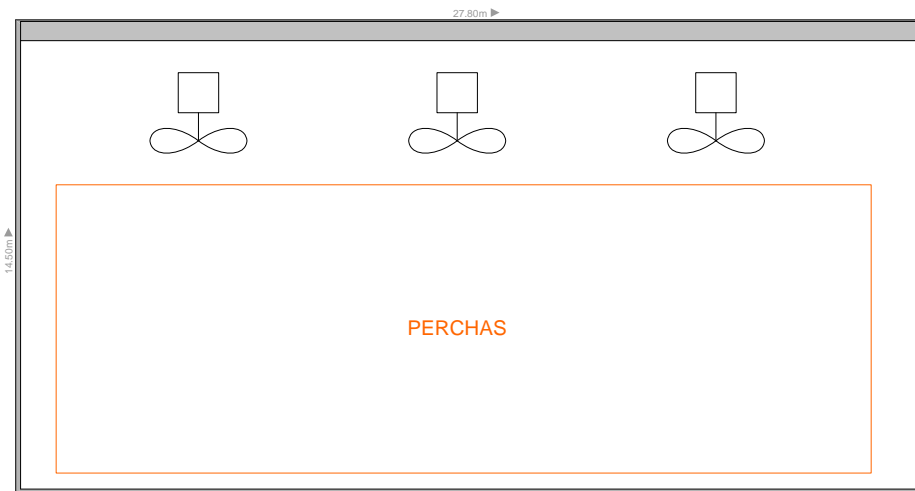


Figura 16 Área de enfriamiento

**TABLA 17
ESPECIFICACIONES**

Ventilador de Pedestal	
Descripción	Medida
Diámetro	30 pulg
Motor	1 Hp
Revoluciones	10000 RPM
Altura (max)	1.40 m

Fuente: Gouveia (2017)

El jefe de producción utilizó un sistema similar en la empresa donde él laboraba antes y estimó en función a su experiencia anterior que el tiempo de enfriamiento se reduce a una (01) hora, es decir a la mitad del tiempo actual.

Resultados Esperados

Medición y Evaluación de las Mejoras

Una vez ejecutada la metodología de mejora 5s, corresponde realizar la evaluación de los resultados obtenidos, para poder medir en qué grado se ha mejorado en relación a la situación inicial.

Con la eliminación de los elementos innecesarios y el ordenamiento de las herramientas de trabajo, se reduce el desperdicio de tiempo, lo que se traduce en una reducción del tiempo de ciclo para cada una de las operaciones donde se detectó problemas, más la reducción del tiempo de enfriamiento de los panes gracias a la implementación de un sistema de enfriamiento, se obtiene una reducción del tiempo de ciclo global de todo el proceso.

TABLA 18
TIEMPOS DE CICLO ACTUALES Y MEJORADOS

Operación	TC actual (min)	TC mejorado (min)
Amasado	15	11
Moldeado	30	20
Fermentado	80	80
Horneado	70	52
Enfriado	120	60
TOTAL	315	223

Fuente: Gouveia (2017)

El nuevo tiempo de ciclo global del proceso es de doscientos veintitrés (223) minutos, el cual en comparación al tiempo de ciclo actual del proceso representa un ahorro de noventa y dos (92) minutos, es decir una reducción del veintinueve por ciento (29%).

La tasa de producción actual de la línea dada por la operación Enfriado es de tres (03) lotes por hora, una vez instalado el sistema de enfriamiento la tasa de producción de esta operación es de seis (06) lotes por hora, por lo que el nuevo cuello de botella de la línea es la operación de Rebanado con cuatro (04) lotes por hora, valor que representa la nueva tasa de producción de la línea.

A partir de estas mejoras se logra aumentar la tasa de producción de la línea de tres (03) a cuatro (04) lotes por hora, lo que representa una mejora del treinta y tres (33%). Esto significa pasar de producir dieciocho (18) lotes a veinticuatro (24) lotes dentro de la jornada de trabajo.

Además se obtuvo resultados importantes en lo que respecta al aspecto visual de la planta, libre de elementos innecesarios, con todas las herramientas ordenadas, pisos y maquinarias limpias y una nueva actitud y cultura de trabajo.

**TABLA 19
MEJORA DE LOS INDICADORES**

Indicador	Valor actual	Valor esperado	% de mejora
Tiempo de ciclo	315 min	223 min	29%
Producción diaria	3654 panes	4872 panes	33%

Fuente; Gouveia (2017)

Análisis Costo-Beneficio

Con este análisis se evalúa la conveniencia de la ejecución de la metodología 5s y la implantación del sistema de enfriamiento, colocando en una balanza los costos de inversión y los beneficios que se obtienen.

Costo

Para la implementación de la metodología 5s en la línea de producción de panes de molde, se requiere una inversión para cada una de las etapas que cubra los costos de los materiales así como la inversión de horas-hombre necesarias para su ejecución.

En la tabla 20 se muestra la inversión para cada una de las etapas de la metodología tanto materiales como humanas.

En materiales y mano de obra se requiere una inversión total de ciento cincuenta y cuatro mil (154.000 BsF). Para calcular el costo de la mano de obra se

utilizó el promedio del sueldo de los trabajadores por hora multiplicado por el número de horas y por la cantidad de trabajadores a capacitar.

Los costos de capacitación involucran tanto el costo de la mano de obra como el costo de la capacitación por hora, estos costos se muestran en la tabla 21.

El costo de la capacitación es de trescientos ochenta mil (380.000 BsF), a este valor se le adicionan setenta mil (70.000 BsF) por concepto de transportación, refrigerios y material didáctico, lo que da un valor total de cuatrocientos cincuenta mil (450.000 BsF).

TABLA 20
INVERSIÓN EN MATERIALES Y MANO DE OBRA

Inversión por etapas		
Etapas	Recursos	Costo /BsF
Clasificación	Cartulinas	5.000
	Marcadores	2.000
	Mano de obra	13.500
Orden	Pintura	14.000
	Cintas adhesiva	4.000
	Marcadores	2.000
	Cartulinas	3.000
	Mano de obra	40.500
Limpieza	Implementos de limpieza	20.000
	Mano de obra	40.500
Disciplina	Cartulinas y hojas	10.000
	TOTAL	154.500

Fuente; Gouveia (2017)

**TABLA 21
COSTOS DE CAPACITACIÓN**

Capacitación		
Etapas	Horas	Costo /BsF
Clasificación	2	127.000
Orden	2	127.000
Limpieza	2	127.000
TOTAL		381.000

Fuente; Gouveia (2017)

El costo de la implementación del sistema de enfriamiento de panes está en función del costo de los ventiladores más las instalaciones eléctricas respectivas. Se realizó la cotización de un ventilador con las especificaciones requeridas en un taller industrial y el costo es de ciento cincuenta mil (150.000) por unidad, más el costo de la instalación eléctrica da un costo total de quinientos cincuenta mil (550.000 BsF).

El costo total de todo el proyecto suma un total un millón ciento cincuenta y cuatro mil (1.154.000 BsF) tal como se muestra en la tabla 22.

**TABLA 22
INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO**

Tipo de inversión	Costo /BsF
Metodología 5s	154.000
Capacitación 5s	450.000
Sistema de enfriamiento	550.000
Total	1,154.000

Fuente; Gouveia (2017)

Beneficio

Con la implementación de este proyecto se espera incrementar en un treinta y tres por ciento (33%) la producción de panes, esto representa una producción de un mil doscientos (1200) unidades adicionales diaria para cada uno de los veinte (20) días laborables por mes. El ingreso neto por unidad es de cincuenta (50 BsF) por lo que el beneficio económico total es de un millón doscientos mil (1.200.000 BsF) mensuales.

El costo de la inversión de este proyecto es de un millón ciento cincuenta y cuatro mil (1.154.000 BsF) valor el cual después del primer mes de la ejecución de este proyecto queda cubierto.

Como se mencionó previamente los beneficios que se obtienen con la ejecución de este proyecto van más allá de lo económico, la formación de hábitos de limpieza y orden crearán una nueva cultura de trabajo, que tendrá un impacto positivo para la empresa a largo plazo.

TABLA 23
INGRESO NETO MENSUAL

Tipo de ingreso	Costo /BsF
Unidades diarias producidas	1.200 Unds
Días laborados	20 días
Ingreso neto unitario	50 BsF
Ingreso Neto Total	1.200.000BsF

Fuente; Gouveia (2017)

Estrategia 3. Esta estrategia tiene la finalidad de aplicar la estrategia de las 5 S en el área de facturación con la finalidad de mejorar sus procesos y optimizar el rendimiento del personal.

Esta estrategia permite al trabajador aplicar la estrategia de 5 S para mejorar los procesos en el área de facturación, así como cualquier otra área de la organización, en el cual deberá realizarse una serie de preguntas detalladas a continuación:

Cuadro 2.- Diagnóstico de Entorno

Empresa: El Parral de Valencia			
Proceso de Facturación (Diagnóstico de entorno)			
ITEMS	ESTRATEGIA	PREGUNTAS	
1	Clasificar SEIRI	¿Tienes objetos sin uso más de un mes encima de la mesa de trabajo?	¿Hay Papelería dispersa y desordenada?
2	Ordenar SEITON	¿Se mezclan instrumentos de trabajo que sirven con los que no sirven?	¿Tomo más de 5 minutos para encontrar lo que necesito para realizar mi trabajo?
3	Limpieza SEISO	¿Al terminar la jornada mi área de trabajo se queda llena de cosas?	¿Mis herramientas y equipo de trabajo los dejo limpios?
4	Estandarización SEIKETSUKE	¿Se conocen los procedimientos o normas para la realización del trabajo?	¿Se sincronizan los esfuerzos del equipo a través de procedimientos o normas?
5	Disciplina SHITSUKE	¿La disciplina es un hábito que practico cotidianamente?	¿Generalmente sigo los procedimientos indicados?

Fuente; Gouveia (2017)

Clasificación, SEIRI (Mantener solo lo necesario)

En cuanto a este segmento de la estrategia de clasificación SEIRI, (mantener solo lo necesario) el trabajador se debe realizar las siguientes preguntas, para evaluar y clasificar el área de trabajo.

Cuadro 3.- Frecuencia de uso

Seleccione sus documentos, Herramientas o equipo de trabajo de acuerdo a la frecuencia de uso	
1.- A cada momento todos los días todas las semanas.	Ubíquelo en la oficina o consultorio, sobre la mesa de trabajo o cerca de ella.
2.- Una vez al mes cada tres meses.	Ubíquelo cerca al sitio de trabajo.
3.- Esporádicamente.	Ubíquelo en el almacén o en un depósito.
4.- Lo que no es necesario.	Descártelo, Suprímalo, Deséchelo.

Fuente; Gouveia (2017)

Organización, SEITON (Mantenga todo en orden).

Simultáneamente, en todas las áreas de servicio, cada trabajador lleva a cabo la clasificación.

En un día señalado con anticipación, en pasillos, oficinas, espacios comunes, armarios, gavetas, estantes, escritorios así como en consultorios, libreros y muebles de uso.

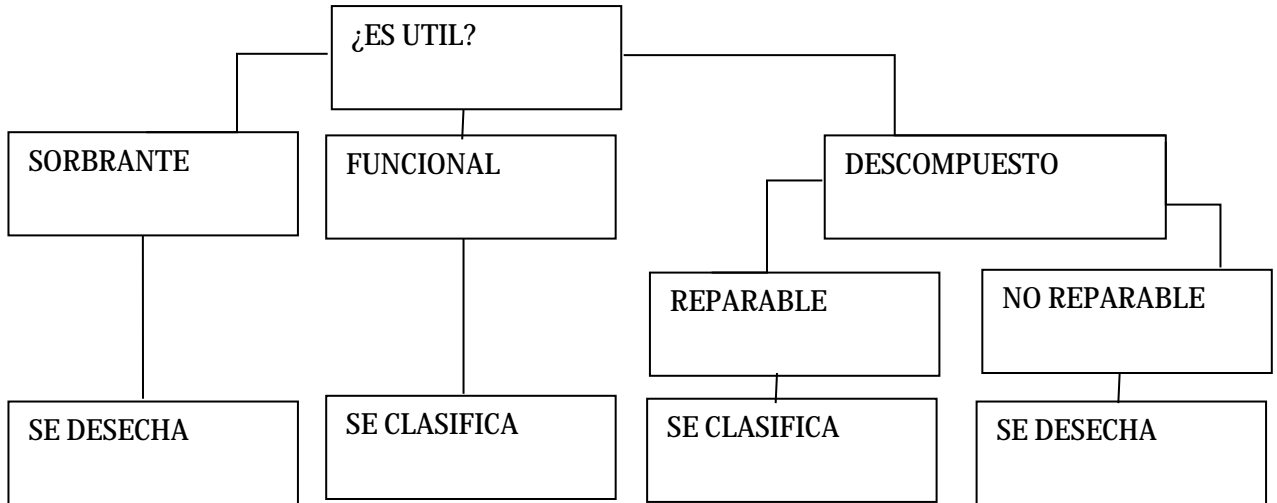


Figura 17.- Clasificación de herramientas o equipos de trabajo

Al desechar lo innecesario y clasificar las herramientas, documentos y equipo de trabajo de acuerdo a frecuencias de uso, nuestra área crece y se vuelve más cómoda y ordenada

Ordenar por características de tamaño, color, funcionamiento como sería el caso de artículos de papelería dejando en el escritorio los de uso diario

Ordenar los artículos mediante claves alfa numéricas o numéricas y determinar los lugares de almacenamiento por períodos de utilización: a la mano lo que se utilice diariamente, luego lo de uso semanal, mensual, anual.

Cuadro 4.- Cómo colocar las cosas

Decida cómo va a Guardar (Teniendo en cuenta lo siguiente)	
¡QUE SEA!	Fácil de Guardar
	Fácil de Identificar donde esta
	Fácil de Sacar
	Lo que esta primero es lo que más se usa.

Al terminar la tarea cada usuario deberá colocar en su justo lugar el artículo que utilizó

Limpieza, SEISO (Mantenga todo limpio)

Limpie los instrumentos o aparatos, antes y después de su uso, verifique su funcionalidad.

Si durante el proceso de limpieza encuentra condiciones indeseables, identifique las causas principales y establezca acciones preventivas.

Trabajo para facilitar la limpieza general; colocar cada cosa en su sitio. Antes de salir, dejar todo ordenado y limpio como se quiere encontrar al día siguiente: retirar lo innecesario del puesto de trabajo para facilitar la limpieza general; colocar cada cosa en su sitio.

Cada uno de nosotros merecemos un sitio limpio para trabajar

Estandarización, SEIKETSUKE (Unifique a través de normas).

Para lograr que los esfuerzos sean perdurables, es necesario que la acción sea simultánea, que se sincronicen los esfuerzos de todos y que todos actúen de acuerdo a su responsabilidad. Unificar a través de normas, reglamentos o procedimientos los acuerdos tomados de la evaluación de las 9 claves para el cambio (9's) en sus tres grandes variables operacionales que son: entorno físico en el trabajo clasificación, organización y limpieza. Equipo estandarización persona disciplina el cambio debe ser realizado por todos y a un mismo tiempo. Esta es la forma de lograr que no solo se dé el cambio, sino que además se mantenga y se realicen mejoras. El reglamento que se establezca, puede contener mecanismos para lograr la participación de los compañeros en la prevención.

Disciplina, SHITSUKE (Cumplir con acuerdos leyes y reglamentos)

Entendemos " disciplina " como el cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos, pudiendo ser desde la asistencia puntual a las labores o reuniones de trabajo, la entrega a tiempo de tareas o servicios comprometidos o inclusive el otorgamiento de un reconocimiento prometido por un dirigente a sus empleado

Desde este punto de vista la disciplina tiene mucho que ver con la congruencia, es decir "actuar como se piensa y dice" ya que la entendemos como la capacidad de asumir nuestra responsabilidad sin importar las consecuencias y sin buscar culpables o fabricar responsables.

REFLEXIONES FINALES

En el presente estudio una vez aplicadas las técnicas de recolección de datos, y con los resultados obtenidos se pudo realizar un análisis para el diagnóstico de los procesos en el manejo de inventario, cuyos resultados fueron expuestos en una matriz DOFA, en el cual se consideraron los factores internos y externos, que permitieron identificar las debilidades existentes en el manejo de inventarios, las cuales se detallan a continuación:

- No se realiza una recepción eficaz de la mercancía, es importante que la mercancía sea recibida de manera adecuada y que se dejen registros de las existencias.
- No se trasladada con rapidez a producción la mercancía que llega al almacén, esto refleja que hay una debilidad en el proceso de traslado de mercancía, bien sea por que no está bien organizada o identificada, para que sea fácil de buscar y pueda llegar a producción, o no se han establecidos procedimientos adecuados que unifique criterios para que todo el personal pueda realizar las actividades de manera coherente, organizada y sencilla.
- No existen un correcto registro de inventario en el almacén, por lo tanto, se evidencia una de las más grandes debilidades presente de la problemática, ya que si no hay un registro de inventarios no se sabe cuáles son las existencias exactas para que se pueda hacer el proceso de producción, planificación de las compras y de las ventas.
- No existen procedimientos establecidos para la recepción de mercancías, los cuales no han sido difundidos de manera equitativa a todo el personal del área, por lo tanto debe haber una unificación de criterios para que todo el

personal realice los procedimientos de una misma manera y esto garantice el logro de los objetivos en cuanto a la recepción de la mercancía.

- No existe segregación de funciones, esto es una debilidad altamente importante en el área de almacén debido a que la persona que realiza la recepción, despacho, traslado de mercancía y registro deben estar segregadas para que pueda existir un control y cada uno tenga una responsabilidad sobre los movimientos de inventarios.
- No existe un adecuado control de inventario de materia prima en el almacén esto refleja una gran debilidad, debido a que los controles internos buscan detectar posibles debilidades, desviaciones o fraudes, y establecer los correctivos necesarios, por lo tanto si no se encuentran controles internos no se podrá detectar la debilidad y no se podrá atacar para poder evitar que la empresa sufra por robos deterioros de la mercancía o por fraude.
- No existe una adecuada área de almacenamiento considerando los estándares básicos. Se observa un aumento en la falta de unificación de criterios, debido a que se necesita que este adecuadamente distribuida el área de almacenamiento, que esté identificada la mercancía y que se encuentren en un fácil acceso, de tal manera que puedan disminuir los tiempos de despacho o traslado de mercancía dentro del almacén.
- No se mantiene en la empresa control sanitario de la materia prima que llega a producción; esto genera una debilidad debido a que si no se mantiene un control sanitario la materia puede contaminar el producto y así mismo, la producción que se encuentra en cola.

Se puede concluir, que la empresa en estudio cuenta con personal calificado para las actividades de logística de despacho y control de inventarios, lo cual es una fortaleza, sin embargo no se han realizado capacitaciones recientes en esta área que le permita brindar un mejor desempeño de sus actividades, ya que no requiere de mayor capacitación en cuanto a los procesos que allí se desarrollan.

Por todo lo antes expuesto, se puede evidenciar que se logró el objetivo principal del presente trabajo de grado, proponer estrategias administrativas basadas en el método de las 5S para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A.

RECOMENDACIONES

Para poder lograr la efectividad de las estrategias administrativas propuestas para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A., la empresa debería tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Tomar en consideración los resultados obtenidos en la investigación, así como la implementación de la propuesta planteada, ya que a través de un adecuado control y evaluación continua de las actividades del almacén específicamente en relación a los procesos manejo de inventarios, que permitirá realizar los ajustes necesarios para optimizar la gestión interna de los mismos.
- Fomentar inculcar una cultura que permita el adecuado registro de los inventarios y cumplir con los procedimientos propuestos, en especial a nivel de la administración de los inventarios como factor influyente en la eficiencia financiera de la empresa, ya que estas cifras son las que se arrojan en los estados financieros.
- Capacitar y adiestrar al personal que labora en la empresa mediante cursos de capacitación para actualizar el conocimiento que tengan sobre el manejo de los inventarios, de manera que contribuyan al enriquecimiento y eficiencia en el desempeño de sus obligaciones, disminuyendo así los posibles errores al momento de registro, recepción y almacenaje de mercancía.
- Ejecutar la toma física de los inventarios, por lo menos una vez al mes y para poder ajustar oportunamente las variaciones que puedan existir y garantizar la fiabilidad de las cifras de este rubro en los estados

financieros, así como establecer inventarios mínimos y máximos, para no sufrir de desabastecimiento y poder cubrir sus ventas, y no sobrecargar sus inventarios para que no generen mayores gastos a la empresa, o sufran los inventarios de obsolescencia, deterioro o pérdida.

REFERENCIAS

Bibliográficas

- Aldana, Mario. (2002). **Enciclopedia de Contabilidad. Manejo de Inventarios.** Primera Edición. Bogotá. Colombia: Editorial Panamericana.
- Ansoff,, Igor (2002). **Estrategia Corporativa,** Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, México.
- Arens, Arthur (2006). **Auditoría un Enfoque Integral,** 6ta edición, editorial Prentice Hall Hispanoamericana. S.A. México.
- Arias, Fidia (2006). **El proyecto de investigación.** 5ta Edición. Editorial Episteme. Caracas. Venezuela.
- Belestrini, Miriam (2005). **Como se elabora el proyecto de investigación.** Editorial Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.
- Blanchard, Emerson y Cárdenas, Marbelis (2013). **Estrategias de auditoría operacional para la gestión de inventarios de la empresa Grupo de Repuestos Automóviles Venezuela (GRAVECA C.A.) Ubicada en Valencia, Estado Carabobo.** Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego. Venezuela.
- Catacora, Fernando (2007). **Sistemas y Procedimientos Contables.** Primera Edición. Mc Graw-Hill Interamericana S.A. México. D.F.
- Chirinos, Maribel y Ñungoso, Rita (2013). **Plan de control interno de facturación para la Coordinación de Apoyo a la Comunidad de la Universidad José Antonio Páez.** Universidad José Antonio Páez. Trabajo de Grado no publicado. San Diego. Venezuela.
- Dajome, Delia (2015). **Estrategias que permitan mejorar el control del inventario de la empresa Distribuidora Romano & Pontigo C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Informe de pasantía no publicado. Venezuela.

Estupiñan, Rodrigo (2002). **Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales**. Primera edición. ECOE ediciones. Bogotá, Colombia.

Federación de Colegios de Contadores Públicos.

Koontz, Harold (2003). **Administración una Perspectiva Global**. Duodécima Edición. Mc Graw-Hill. Interamericana. México.

López, Liliana (2013). **Implementación de la metodología 5 s en el área de almacenamiento de materia prima y producto terminado de una empresa de Fundición**. Universidad Autónoma de Occidente. Trabajo de grado no publicado. Cali-Colombia.

Mantilla, Samuel (2009). **Control Interno. Estructura Conceptual Integrada**. Ecoe Ediciones Bucaramanga, Colombia.

Martínez, Mario (2003). **Diseño de Inventarios**. Editorial Noriega. Editores México

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2006). **Metodología de la investigación cuantitativa**. Editorial Fedupel. Venezuela.

Serna, Humberto (2007). **Gerencia Estratégica - Planeación y Gestión - Teoría y Metodología**. 7ª Edición. Editorial 3R Editores.

Tamayo y Tamayo, Mario (2010). **El proceso de la investigación Científica**. Tercera Edición. Ediciones Limusa, S.A. Bogotá. Colombia.

Quinn, James (2002). **El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos**. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México

Torres, Rubén (2014). **Propuesta de mejora en el proceso de fabricación de pernos en una empresa Metalmecánica**. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Trabajo de Grado No Publicado. Lima. Perú.

Electrónicas

Pulido, J. (2009), Manual de Procedimientos para el Control de Inventarios. [Documento en línea] Disponible en (http://salud.edomexico.gob.mx/html/uma/manual/MP-CONTROL%20INVENTARIOS_texto_2.pdf). [Consulta, 2016 Noviembre].

ANEXOS



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Cuestionario

Señores

El Parral de Valencia C.A.

Departamento de Administración.-

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de diseñar estrategias administrativas basadas en el método de las 5S para optimizar el control de facturación e inventario en el almacén de la empresa El Parral de Valencia C.A.

En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un informe de acreditación de pasantía universitario. Por lo que la información que usted suministre será muy valiosa, tendrá carácter confidencial y se utilizará para fines estrictamente académicos y mejora para la organización.

Instrucciones Generales:

- 1.- Lea detenidamente cada uno de los ítems del cuestionario antes de responder.
- 2.- Marque con una equis (X) la casilla correspondiente a la opción que representa su opinión.
- 3.- Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

Gracias por su colaboración

Anexo1.- Cuestionario

1. ¿Existe una eficaz recepción de la mercancía?
SI__ NO__
2. ¿Pasa con rapidez a producción la mercancía que llega a almacén?
SI__ NO__
3. ¿Existe un correcto registro de inventario en almacén?
SI__ NO__
4. ¿Existen normas y procedimientos establecidos para la recepción de mercancías?
SI__ NO__
5. ¿Existe segregación de funciones?
SI__ NO__
6. ¿Existe un adecuado control de inventario de materia prima en el almacén?
SI__ NO__
7. ¿Existe una adecuada área de almacenamiento, considerando los estándares básicos?
SI__ NO__
8. ¿Está de acuerdo en llegar a realizar este tipo de estrategia 5 S dentro de la empresa?
SI__ NO__
9. ¿Cree usted que es necesario establecer Seiso (Mantener limpio el área de trabajo) en el área de facturación e inventario?
SI__ NO__
10. ¿Mantiene la empresa control sanitario de la materia prima que llega a producción y almacén?
SI__ NO__

Anexo 2.- Tabla de Frecuencia

PREGUNTA ÍTEM	FRECUENCIA /ALTERNATIVA		FRECUENCIA /ALTERNATIVA	
	SI	NO	SI	NO
1	1	2	33%	67%
2	1	2	33%	67%
3	0	3	0%	100%
4	1	2	33%	67%
5	0	3	0%	100%
6	0	3	0%	100%
7	1	2	33%	67%
8	3	0	100%	0%
9	3	0	100%	0%
10	2	1	67%	33%

Fuente: Gouveia (2017)