



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

**LA FILOSOFÍA KAIZEN COMO HERRAMIENTA
DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN EL
MANEJO DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA
SALERM COSMETIC.**

Autora: Kristel González

San Diego, Julio 2018



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

**LA FILOSOFÍA KAIZEN COMO HERRAMIENTA DE MEJORAMIENTO
CONTINUO EN EL MANEJO DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA
SALERM COSMETIC.**

Trabajo de grado para optar al Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Autora: Kristel González

Tutor: Licdo. Humberto Annunziata

San Diego, Julio 2018



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA N° 00026-1-2018

San Diego, 14 de Julio del 2018.

Ciudadana

Kristel Vanessa González Font

C.I. 24.973.575

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **"La filosofía Kaizen como herramienta de mejoramiento continuo en el manejo de inventarios en la empresa Salerm Cosmetie"** como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente,

Dra. Belkys Suárez Montoya
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales



"Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica".



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

ACTA DE ACEPTACION DEL TUTOR

Quienes suscriben, esta Humberto Annunziata, de Cédula de Identidad No. V- 5.375.696, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por la ciudadana, Kristel González, portador de la Cédula de Identidad No. V- 24.973.575, deja constancia que el Trabajo de Grado titulado **“LA FILOSOFÍA KAIZEN COMO HERRAMIENTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN EL MANEJO DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA SALERM COSMETIC.”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, Julio del año dos mil dieciocho.

Lcdo. Humberto Annunziata

V- C.I. V-5.375.696

ÍNDICE GENERAL

	Pp.
LISTA DE GRÁFICOS	v
LISTA DE TABLAS	vi
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
RESUMEN INFORMATIVO	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.	3
1.2. Formulación del Problema.	5
1.3. Objetivos de la Investigación.	6
1.4. Justificación de la Investigación.	6
CAPÍTULO	
II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación.	8
2.2. Bases Teóricas.	12
2.3. Definición de Términos Básicos.	15
CAPÍTULO	
III MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación.	17
3.2. Fases Metodológicas.	18
3.2.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual.	18
3.2.2 Fase II. Establecer la fundamentación teórica.	22
3.2.3 Fase III. Aplicación de la filosofía Kaizen adaptada.	22
CAPÍTULO	
IV RESULTADOS	
4.1. Análisis de resultados	23
CAPITULO	
V LA PROPUESTA	
5.1 Presentación de la Propuesta.	43
5.2 Objetivos de la Propuesta.	44
5.3 Justificación de la Propuesta.	45
5.4 Factibilidad de la Propuesta.	46
5.5 Desarrollo de la Propuesta	48

CONCLUSIONES	pp. 59
RECOMENDACIONES	62
REFERENCIAS	64
ANEXOS	66

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO

	pp.
1. Actividad de capacitación	24
2. Sistema de administración	25
3. Existencia de manuales de políticas establecidas	26
4. Formulario de control	27
5. Acceso al almacén	28
6. Aplicar técnicas	29
7. Plan de inventario o propuesta anual	30
8. Cumple las demandas	31
9. Segregación de funciones	32
10. Propietarios informados	33
11. Prioridad de la empresa	34
12. Integrar el mejoramiento continuo	35
13. Empleados involucrados	36
14. Ambiente de trabajo prospero	37
15. Día establecido para la orden	38
16. Empleados constantes y disciplinados	39

LISTA DE TABLAS

TABLA	pp.
	24
1. Actividad de capacitación	25
2. Sistema de administración	26
3. Existencia de manuales de políticas establecidas	27
4. Formulario de control	28
5. Acceso al almacén	29
6. Aplicar técnicas	30
7. Plan de inventario o propuesta anual	31
8. Cumple las demandas	32
9. Segregación de funciones	33
10. Propietarios informados	34
11. Prioridad de la empresa	35
12. Integrar el mejoramiento continuo	36
13. Empleados involucrados	37
14. Ambiente de trabajo prospero	38
15. Día establecido para la orden	39
16. Empleados constantes y disciplinados	

DEDICATORIA

Quisiera dedicar el presente trabajo de grado primeramente, El presente trabajo de grado va dedicado a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

Kristel González

AGRADECIMIENTO

Quisiera agradecer primeramente, a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Me gustaría agradecer en estas líneas la ayuda que muchas personas y colegas me han prestado durante el proceso de investigación y redacción de este trabajo. En primer lugar, quisiera agradecer a mis padres que me han ayudado y apoyado en todo mi producto, a mi tutor, Humberto Annunziata, por haberme orientado en todos los momentos que necesité sus consejos.

A los Profesores que me han visto crecer como persona, y gracias a sus conocimientos hoy puedo sentirme dichoso y contento.

Finalmente, a la Universidad José Antonio Páez, por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento.

Kristel González



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

**LA FILOSOFÍA KAIZEN COMO HERRAMIENTA DE MEJORAMIENTO
CONTINUO EN EL MANEJO DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA
SALERM COSMETIC.**

San Diego, Julio del 2018

Autor: Kristel González
C.I.: 24.973.575

Tutor: Lcdo. Humberto Annunziata

RESUMEN INFORMATIVO

Esta investigación tuvo como objeto proponer la filosofía Kaizen como herramienta en el mejoramiento continuo en el manejo de inventarios de la empresa Salerm Cosmetic. Se realizó una investigación de campo y documental, con carácter descriptivo. La población objeto de estudio estuvo conformada por la totalidad de empleados que laboran en el departamento de almacenaje en la institución. En el proceso investigativo se aplicó un cuestionario de dieciséis (16) preguntas cerradas de respuestas dicotómicas tipo si-no, el cual fue aplicado a la población que estuvo conformada por quince (15) empleados, cuyos resultados permitieron realizar un diagnóstico de la situación actual en relación a la calidad de servicio brindado a los clientes, así como poder establecer la fundamentación teórica de la filosofía Kaizen como herramienta de mejoramiento continuo, y aplicar la Filosofía Kaizen adaptada a la Empresa de acuerdo a sus necesidades, para lograr darle solución a la problemática existente, en este sentido se concluye, que mediante la implementación de la técnica de mejora continua las 5´S el personal del área de almacén se integrará en los procesos de manejo de inventarios, manteniendo una participación activa, en las técnicas propuestas, lo que logrará la efectividad de la satisfacción del cliente, y concretar los despachos de las ventas efectuadas por la fuerza de ventas.

Descriptor: Filosofía Kaizen, procesos, optimización, inventarios.

INTRODUCCIÓN

El dinamismo con el que se desarrolla la actividad comercial, hoy en día, exige utilizar procedimientos novedosos para mejorar la capacidad de respuesta y hacer más eficiente el servicio al cliente. En este sentido las empresas de todos los sectores han comenzado a competir con base en la calidad y no solo en el costo. Las compañías que dominen el mercado del futuro serán las que puedan ofrecer una alta calidad, un precio competitivo y servicio en el momento justo que el cliente lo desee.

Por otra parte, la calidad de servicio a los pasajeros se puede mejorar conciliando los intereses de las empresas con las de los trabajadores; incentivándolos al diálogo e involucrándolos en un proceso de mejora continua hacia la calidad total. La presente investigación propone la aplicación de la filosofía Kaizen como herramienta en el mejoramiento continuo en el manejo de inventarios en la empresa SALERM COSMETIC. En función de ello el presente trabajo está estructurado en cinco (5) capítulos los cuales se explican a continuación:

Inicialmente, el Capítulo I, El Problema: Contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación tanto el general como lo específicos, así como la justificación de la investigación.

Continuando, el Capítulo II, Marco Teórico: Se refiere al marco teórico y está integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

Seguidamente, el Capítulo III, Marco Metodológico: Se describen el tipo y nivel de investigación, las fases metodológicas de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos.

Capítulo IV, Resultados, revela los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información y el desarrollo de las fases metodológicas del presente proyecto de trabajo de grado.

Capítulo V, la Propuesta que dará solución a la problemática existente en la empresa en estudio.

Finalmente, las Reflexiones Finales a las cuales llegó el autor en la presente investigación.

Referencias: Bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo información que permiten sustentar la propuesta presentada para el desarrollo de la presente investigación

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

El arte de cumplir con las especificaciones de los clientes, que hoy se denomina "calidad", ha existido como siempre como el comienzo de la fabricación de herramientas. Las herramientas hechas de huesos y rocas estaban sujetas a fracaso. Durante la Edad Media, las guías (asociación de personas del mismo oficio) controlaban la calidad. El principio de todas las iniciativas de calidad gira en torno a la filosofía de que el éxito de una compañía es una función de cuán bien la compañía satisface o incluso excede las necesidades de sus clientes y quiere, y mejora continuamente en el logro de este resultado. Para, Juran (1995:85), identifica cinco factores que han sido el impulso principal para mejorar la calidad en el siglo 20 y él concluyó "que si bien el siglo XX ha sido el siglo de la productividad, el siglo XXI será el siglo de la calidad".

Es por ello, que estas fuerzas que impulsaron la calidad de acuerdo con Juran incluyen; - Mayor complejidad y precisión de los productos - amenazas a la seguridad y salud humanas y al medio ambiente - regulaciones gubernamentales de calidad - el ascenso del movimiento consumista - intensificación de la competencia internacional en materia de calidad. En las últimas tres décadas se ha producido una gran transición en la mejora de los procesos del proceso rutinas, diseños y calidad. La llegada de muchas herramientas de mejora como Lean y Six, así como las metodologías de Sigma han formado un núcleo en muchas preocupaciones gigantes en el tratamiento de mejoras.

Igualmente, la aplicación de herramientas de optimización son relevantes para procesos y realización de operaciones de control. Un estudio vívido de la hoja de ruta para implementar y sostener los programas de mejora está cubierto y aplicado a procesos simplificados simples. Las herramientas de calidad para la optimización

pueden explicarse de una manera teórica pero exitosa, como la implementación que exige mucho de las normas subyacentes de la organización. Usualmente requerirá una reevaluación de las normas y valores, dirigir, involucrar y dar forma a los pensamientos de los empleados hacia una perspectiva de calidad cada vez mejor. Por supuesto, procesos de inclinación y aplicación las técnicas de gestión de la calidad para mejorarlas requieren más que solo replicar un conjunto de herramientas.

Por su parte, consideraríamos desarrollar una metodología que resulte exitosa implementación y sostenibilidad de los programas de mejora, lo que allana el camino para aumentar la cuota de mercado, ingresos y ganancias. Con competencia, innovación y nuevos desafíos, el valor de los clientes siempre cambiará y será más exigente preocupaciones de fabricación y servicio para integrar la mejora continua con su general objetivo. Traducir el valor de los clientes al deseo y objetivo de los empleados es la base de un estudio de mejora para la organización. Esto debe ser reflejado por: mejora de la productividad; crecimiento de la cuota de mercado; retención de clientes; reducción del tiempo de ciclo; reducción de defectos; cambio de cultura; desarrollo de productos / servicios; reducción de costos.

Asimismo, se enfatiza la técnica de gestión para involucrar a los empleados y compromiso para lograr el objetivo corporativo. Hacer que los empleados sepan los "por qué" y "cómo" de calidad y lo que significa para el cliente. Desarrollaremos una estrategia que garantice que el objetivo de los proyectos de mejora siempre tenga estrecho vínculo con el objetivo organizacional de una empresa. Cómo involucrar a la alta gerencia en proyectos de mejora que de otro modo solo serían supervisados por una unidad sub-organizativa. Nuestro objetivo es "encadenar" la mejora continua con las prioridades corporativas para garantizar sostenibilidad.

Con ello, los clientes que anhelan un aumento continuo en la calidad y una disminución correspondiente en precio y tiempo de entrega, las estrategias comerciales prevalecientes siempre serían poco confiables para cumplir la satisfacción de los consumidores. Esto obliga a la gestión de cualquier empresa que busque satisfacer a los clientes necesita vigilar las ventanas de mejora. Desde la promulgación de Total

Gestión de Calidad (TGC) por sus proponentes otros sistemas de calidad han sido introducidos como Kaizen, que son herramientas separadas de mejora de calidad que se promulgaron en era comercial separada por diferentes autores. Hoy en día, hay una tendencia creciente esta herramienta junto con cada porción como una cuña para el otro. La investigación ha demostrado que la mayoría empresas fallan al implementar programas de calidad y algunos temen iniciar el proceso de implementación.

De acuerdo a la filosofía Kaizen (el llamado milagro japonés) la participación de los empleados y el trabajo en equipo son la clave para el mejoramiento continuo. Eso no significa que las empresas que practican el mejoramiento continuo no tengan interés en el avance tecnológico y la automatización de procesos sino que en primer lugar tienden a fortalecer el trabajo y el crecimiento de los empleados. El Kaizen más que una herramienta gerencial es una filosofía de vida que busca generar solidaridad organizacional hacia propósitos comunes, con métodos de trabajo efectivos y una nueva cultura de la participación y el compromiso; todo esto centrado en un profundo respeto por la dignidad humana.

Ante tales implicaciones, y según lo observado en la empresa SALERM COSMETIC, se evidencia la necesidad de una gestión participativa lo cual constituye una debilidad de la empresa aunado a la inexistencia de manuales de procedimientos, falta de adiestramiento e insatisfacción en cuanto a los programas de incentivos que recibe el personal; lo cual genera cierta desmotivación en los empleados en el cumplimiento de sus funciones. En este sentido, la propuesta para la aplicación de la filosofía Kaizen en la empresa SALERM COSMETIC, pretende involucrar a todos en el mejoramiento continuo, tanto a la gerencia como a la fuerza de trabajo, a fin de que trabajen en equipo en el desarrollo de metas y valores comunes que conlleven a mejorar la calidad del servicio a un menor costo y construir la lealtad del cliente.

1.2 Formulación del Problema

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los fundamentos para la implantación de la filosofía Kaizen como

herramienta de mejoramiento continuo en el manejo de inventario en la empresa Salerm Cosmetic?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

La filosofía Kaizen como herramienta de mejoramiento continuo en la empresa Salerm Cosmetic.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Salerm Cosmetic, en relación a la calidad de servicio brindado a los clientes.
- Establecer la fundamentación teórica de la filosofía Kaizen como herramienta de mejoramiento continuo.
- Aplicar la Filosofía Kaizen adaptada a la Empresa Salerm Cosmetic.

1.4 Justificación de la Investigación

Los continuos y acelerados cambios en materia tecnológica, así como la reducción en el ciclo de vida de los productos, la evolución en los hábitos de los consumidores y la implacable competencia a nivel global que cada día exige a las empresas mayor calidad y variedad y menor coste y tiempo de respuesta, requiere la aplicación de métodos que en forma armónica permita hacer frente a todos estos desafíos.

Dentro de los métodos para la gestión de la calidad total y las técnicas para el mejoramiento continuo, destaca por su sencillez y sentido práctico el Kaizen, un armonioso método de mejoramiento continuo que sobresale por ser aplicable a todo nivel, tanto en la vida social, como en la vida personal y en el mundo de los negocios. En este último se caracteriza por desarrollar una cultura y dar participación a todos los trabajadores, desde la alta gerencia hasta el personal de limpieza. La filosofía Kaizen

sugiere profundos enfoques estratégicos, en los cuales la educación – capacitación, la mejora continua en los procesos y la administración participativa constituyen ejes primordiales.

Como filosofía, el Kaizen es una forma de vida y de ver la vida. Una forma de búsqueda incesante de mejoramiento destinado a superar continuamente sus propios niveles de performance, y de lograr mayores niveles de satisfacción para el consumidor. Constituye tanto una ética del trabajo, como una férrea disciplina destinada a mejorar los procesos para bien tanto de la empresa, como de sus miembros, propietarios, clientes y la sociedad en su conjunto. Así pues, es tan importante mejorar los niveles de performance para una mejor calidad de vida de los trabajadores, como para suministrar productos de mayor valor a los clientes y consumidores, disminuir los niveles de desperdicio y contaminación, mejorar las utilidades para los propietarios y suministrar fuentes de trabajo de calidad, buenos salarios, para mayor número de individuos y con mayor seguridad en el empleo.

Con la aplicación del Kaizen en la empresa SALERM COSMETIC, se busca involucrar a toda la empresa y sus componentes en el mejoramiento continuo para que ésta pueda superar a la competencia en niveles de calidad y costos, elevando sus estándares de servicio; éstas constituyen razones suficientes para proponer la aplicación de esta filosofía en la empresa, se mejoraría las deficiencias y se dejaría un aporte efectivo a la institución al eliminar todo aquello que impide un mejor servicio al público.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presenta el marco teórico, en el cual tal y como lo establece Balestrini (2004:55), señala que el marco teórico: “constituye la descripción de enfoques dinámicos que favorecen la formulación de los antecedentes, bases teóricas, que son los medios a garantizar la relación que hace énfasis en la calidad de una investigación cuando se estudia las variables”. Es por ello que, seguidamente se estarán estableciendo la selección de algunas investigaciones que constituyen un aporte al estudio, con el fin de relacionar los diferentes temas pautados en el proyecto, así mismo dejar sentado las bases que sustentan la investigación.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Una vez definido el planteamiento del problema y precisado su objetivo general y sus objetivos específicos que determinan los fines de la investigación, es de necesidad establecer los aspectos teóricos que sustentarán el estudio en cuestión. Se realizó un análisis de antecedentes previos a la investigación donde su búsqueda de información fue motivo para su recopilación y revisión a fin de orientar el desarrollo de la propuesta y afianzar su viabilidad. Y así determinar el estado de conocimiento en el cual se encuentra la temática objeto de estudio. Para el desarrollo de este trabajo se consultó las siguientes publicaciones:

Pinto y Zambrano (2018), presentaron una investigación que lleva como título **“Estrategias administrativas para optimizar los procesos en el manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor, S.A.”**, en la Universidad José Antonio Páez. La investigación se desarrolló bajo la metodología de un proyecto factible con diseño de campo a nivel descriptivo. La técnica que fue utilizada para la recolección de datos fue la encuesta a través de un cuestionario comprendido de diez (10) ítems, de respuestas cerradas tipo dicotómicas de alternativas si-no.

Dentro de los datos obtenidos se pudo evidenciar que, que la empresa en estudio necesita de soportes y de registros diarios de sus operaciones del almacén, para poder garantizar que la información registrada soporte adecuadamente las existencias físicas, minimice las diferencias, al momento de las tomas físicas, además el almacén requiere de un acondicionamiento físico para poder realizar las operaciones de pre-despacho antes de su salida definitiva, para poder realizar los conteos requeridos, así como acondicionar las áreas para realizar la recepción, almacenamiento y despacho.

Su aporte, al presente estudio, es la aplicación de la metodología de las cinco S, en el área de almacén para optimizar la organización del área de estudio, y lograr una efectividad en los procesos de recepción, almacenamiento y despacho, permitiendo implementar cada una de las fases de esta metodología, tanto físicamente las áreas de almacén, como en la oficina, creando una conciencia al personal de la necesidad de la mejora continua dentro de su área de trabajo, para lograr de manera efectiva lograr los objetivos y metas propuestos.

Por su parte, Baute y Hernández (2014), en su investigación que lleva por título **“Propuesta de mejoras para la reducción de scrap, en la línea dos, del área de llenado de cuidado bucal, en la empresa Colgate Palmolive Venezuela”**, presentada en la Universidad José Antonio Páez. La investigación se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo, a nivel descriptivo, en el cual se aplicó como técnicas de recolección de información la revisión documental, bibliográfica, la entrevista, inspecciones, análisis operacional y observación directa.

En la investigación los autores concluyen, que se realizó un estudio que permitió el análisis y diagnóstico de la situación actual, que propone mejoras para la reducción de scrap en la línea dos del área de llenado de cuidado bucal, aplicando las técnicas de ingeniería industrial, logrando proponer un plan de mejoras que reduzca la disminución de material scrap y finalmente un análisis costo beneficio de la mejora aplicada.

Su aporte al presente estudio, es la metodología implementada para lograr desarrollar las fases metodológicas, que permitirán realizar un adecuado diagnóstico de la situación actual de la empresa Salerm Cosmetic, en relación a la calidad de

servicio brindado a los clientes, y las técnicas de recolección utilizadas para poder obtener la información de tipo primario y secundario para el desarrollo del presente estudio, permitiendo establecer el marco teórico y metodológico requerido.

Montiel (2014), en su trabajo titulado **“Análisis y propuesta de mejora del proceso de manufactura de productos de línea blanca utilizando la metodología KAIZEN”**, trabajo presentado en la Universidad Iberoamericana de México. Dicho trabajo fue realizado bajo una investigación de campo, tipo descriptiva y exploratoria. Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la observación directa en la encuesta, aplicada a través de un cuestionario de dieciséis (16) ítems y la entrevista. Dentro de los resultados obtenidos se destaca que, para este proyecto que cuando una empresa quiere disminuir costos, es común que lo hagan disminuyendo su fuerza laboral, pero al hacer esto corren el riesgo de mermar la calidad de sus productos o servicios, lo que resulta en una pérdida de credibilidad por parte del cliente y a su vez resulta en una pérdida de mercado, y lo que es peor, resulta en un desgaste tanto físico como emocional entre los empleados de la compañía por las fricciones que a esto conlleva.

El presente trabajo de investigación se concretó en buscar demostrar, a través de un caso práctico, los conceptos básicos de la filosofía Toyota: lo que en occidente se ha llamado manufactura esbelta; también busca mostrar las barreras a las que nos enfrentamos, empezando por nosotros mismos, para empezar a entenderla y adoptarla, y cómo después de ver lo simple que es queremos complicarla porque no puede ser tan simple. Se habla de la forma en la que se lleva a cabo un taller kaizen (metodología utilizada en la manufactura esbelta para resolver problemas y mejorar procesos), de los diferentes tipos de herramientas existentes para atacar los problemas de acuerdo a su origen y de cómo todo empieza por lo básico: orden y limpieza.

La relación existente entre la investigación antes mencionada y la presente, es que ambas realizan diversos alcances que pretenden abarcar desde la identificación del área de oportunidad hasta los resultados después de la implementación de los cambios sugeridos, que permitan poder dar solución a la empresa sobre la problemática

planteada, a través de una propuesta viable, establecida de acuerdo a las necesidades que se puedan detectar a través del diagnóstico, para lo cual se aplicará un cuestionario, a la muestra a ser seleccionada que brindará información de tipo primario.

Flores (2013) en su trabajo titulado “**Aplicación del sistema kaizen en la industria de empaques flexibles**”, trabajo presentado en la Universidad de Guatemala. Metodológicamente se realizó un diseño de campo descriptivo. La técnica utilizada en la recolección de datos fue la encuesta, aplicada a través de un cuestionario con preguntas estructuradas de forma sencilla. Los resultados de la investigación indicaron que está abocado al análisis exhaustivo del proceso de contratación de trabajos o servicios a través de la herramienta para el mejoramiento de la producción. Para dar inicio a este análisis se hizo un estudio estadístico a fin de determinar el uso que se le está dando a la herramienta dentro de la organización. Una vez analizado el panorama y la problemática actual, fue conveniente establecer una nueva definición para la producción y bajo este nuevo enfoque cumplir con el objetivo de este trabajo catalogado como una propuesta de mejoras para este proceso con sus respectivos flujogramas y procedimientos, donde se establecen todas las instrucciones detalladas para dar seguimiento al proceso y los roles que cada participante directo desempeñará dentro del mismo.

La relación existente entre la investigación antes mencionada y la presente es que ambas realizan un estudio de investigación para el sistema Kaizen para el mejoramiento en la producción y optimización de los procesos los cuales son bases para el desarrollo del presente proyecto, debido a las estrategias de mejoramiento de las actividades de calidad, productividad y competitividad que busca la organización.

Mena (2013), en su trabajo titulado “**Implementación de un sistema de mejoramiento continuo – KAIZEN para PYMES CASO: “POWER CONSULTING**”, presentado en la universidad de Quito. Metodológicamente diseñaron una investigación descriptiva no experimental, donde no se manipularon variables, pero si se observaron hechos ya existentes que fueron analizados en un lapso de tiempo determinado. La técnica empleada fue la entrevista, aplicada a través del

cuestionario.

El resultado de la investigación fue que se analizó dentro de la organización uno de los departamentos más importantes, para plantear un mecanismo, que permita desarrollar de manera eficiente un sistema de mejoramiento continuo, así como tener en claro los conceptos, relacionados a la calidad, donde se visualizó todo lo concerniente a las filosofías y lo que se desea lograr con la implementación de un sistema de mejoramiento continuo para alcanzar los objetivos planteados.

Con ello, en esta investigación se realiza un enfoque sistémico para atacar la realidad empresarial. Se formulan visión y misión, se analizan: el contexto externo lo cual permitió identificar las variables externas claves (oportunidades y amenazas) y el contexto interno en donde se identificaron las variables internas (fortalezas y debilidades); toma en consideración el análisis de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) y la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) respectivamente.

La evaluación anterior ayudo a visualizar las diferentes condiciones y exigencias que establece una serie de objetivos tomando en cuenta la misión y el contexto interno y externo desarrollado para la Gerencia donde nos conduce a la obtención de la mejora en la calidad de servicio que brindamos a los clientes, así como al incremento de la productividad y al bajar nuestros costos, nos permite de esta manera poner más atención en satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Kaizen. Definición

Kaizen significa mejoramiento. Por otra parte, significa mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo. Cuando se aplica al lugar de trabajo, Kaizen significa un mejoramiento continuo que involucra a todos, gerentes y trabajadores por igual. Por lo tanto, cabe señalar que la filosofía Kaizen ha sido llamada por Evans (2009:370), como: “el concepto independiente de mayor importancia en la administración japonesa – la llave del éxito competitivo japonés”, debido a que Kaizen

se focaliza en mejoras pequeñas, graduales y frecuentes, a largo plazo y tiene en cuenta tres aspectos importantes: prácticas de operación, participación total y capacitación.

De acuerdo al autor Masaaki (1989), expresa que la esencia de Kaizen es sencilla y directa:

Kaizen significa mejoramiento. Más aún significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto gerentes como a trabajadores. La filosofía Kaizen supone que nuestra forma de vida - sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida familiar – merece ser mejorada constantemente.
(p. 39)

En este sentido, el Kaizen es representado por como una sombrilla que cubre prácticas exclusivamente japonesas: orientación al cliente, control total de la calidad (CTC), robótica, círculos de calidad, sistema de sugerencias, automatización, disciplina en el lugar de trabajo, mantenimiento productivo total, kanban, mejoramiento de la calidad, justo a tiempo (JIT), cero defectos, actividades en grupos pequeños, relaciones cooperativas trabajadores-administración, mejoramiento de la productividad, desarrollo del nuevo producto, entre otros.

2.2.2 Sistemas que Conforman el Kaizen

El Kaizen como filosofía dinámica acepta y absorbe todas aquellas técnicas y metodologías que permitan el mejor logro de sus fines últimos que son una mejora continua en los procesos a los efectos de la eliminación de desperdicios, el continuo incremento en la calidad y productividad, a los efectos de generar cada día un mayor valor agregado para los usuarios y consumidores. Así, dentro de este sistema de mejora continua llamado Kaizen, forman parte diversas técnicas, muchas de las cuales tuvieron su origen en corporaciones occidentales pero que en el Japón fueron utilizadas dentro de un sistema armónico y totalizador.

Entre los seis principales sistemas que conforman el Kaizen tenemos:

- Control de calidad total / Gerencia de Calidad Total.
- Un sistema de producción justo a tiempo.

- Mantenimiento productivo total.
 - Despliegue de políticas.
 - Un sistema de sugerencias.
 - Actividades de grupos pequeños.

2.2.3 Las Cinco “S”

De acuerdo a Dorbessan (2006:25), expresa que las 5S: “provienen de la transcripción fonética de las iniciales de ideogramas japoneses cuya traducción al español es “separar, ordenar, limpiar, estandarizar y autodisciplina”. Estos conceptos, aplicados grupalmente en organizaciones productivas, de servicios y educativas, producen logros trascendentales como un hábitat de trabajo agradable, limpio y ordenado, lo cual , entre otros, trae aparejados beneficios directos en cuanto a mejoras en la calidad, la productividad y la seguridad. Su práctica constituye algo indispensable a la hora de lograr una empresa de calidad global. Las cinco S se desarrollan mediante un trabajo intensivo. Las cinco S derivan de cinco palabras japonesas que conforman los pasos a desarrollar para lograr un óptimo lugar de trabajo, produciendo de manera eficiente y efectiva.

- a) Seiri (整理): organizar. Separar innecesarios.
- b) Seiton (整頓): ordenar. Situar necesarios.
- c)

circulante presentado en el Balance General de la mayoría de las empresas, además, es convertido en efectivo dentro del ciclo de operación de la compañía y por eso se cataloga como un activo corriente. Según Martínez (2007:1), “el inventario forma parte del activo corriente que está listo para la venta; es decir, toda aquella mercancía que posee una empresa valorada al costo de adquisición para la venta o actividades productivas”, convirtiéndose entonces en un recurso vital para cualquier organización.

En el caso de las empresas comercializadoras, se pueden definir como los artículos que se encuentran disponibles para la venta y en el caso de una compañía manufacturera, los productos terminados, en proceso, materia prima que se vayan a incorporar en la producción. En la presente investigación los inventarios a ser estudiados están comprendidos por los productos terminados disponibles para la venta, expendidos la empresa objeto de estudio.

2.3. Definición de Términos Básicos

Calidad Total: estrategia de gestión de la organización que tiene como objetivo satisfacer de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, normalmente empleados, accionistas y la sociedad en general.

Cliente: es aquella persona que, a cambio de un pago, recibe un bien o un servicio de alguien por ese concepto.

Eficacia: capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa. Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Eficiencia: es la capacidad de lograr ese efecto en cuestión el mínimo de recursos o en el menor tiempo posible.

Mejora Continua: es un enfoque para la mejora de procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos de oportunidad, la racionalización y otros factores que en conjunto permiten la optimización.

Procesos: es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.

Producción: es cualquier tipo de actividad destinada a la fabricación, elaboración y obtención de bienes y servicios.

Productividad: es un concepto afín a la economía, que se refiere a la relación entre la cantidad de productos obtenida mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su producción. En este sentido, la productividad es un indicador de la eficiencia productiva.

Satisfacción del cliente: es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente, cubriendo sus necesidades.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Se entiende que la metodología comprende el amplio estudio con observación rigurosa, por lo tanto, la metodología es el conjunto de métodos que rigen una investigación científica o en una exposición doctrinal. El concepto de Metodología se aplica en cualquier campo que lo requiera, razón por la cual es una idea abierta a la que se le puede asignar una idea en particular con el fin de concretar la tarea de investigación deseada y diversificada. En términos sociales, la metodología estudia la realidad social para hallar la explicación veraz de los hechos sociales, utilizando la observación y la experimentación común a todas las ciencias. En el actual capítulo, se presentaron las técnicas, instrumentos y métodos que fueron utilizados para el estudio.

3.1 Tipo de Investigación

En este orden de ideas, esta propuesta respondió a la modalidad de proyecto factible, donde según el Manual de normas de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2002), establece que:

Es la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (pág.7)

Esto reafirma lo expuesto en la anterior cita, en cuanto a que, un proyecto factible consiste en un conjunto de actividades relacionadas entre sí, con la finalidad de solucionar los problemas de la comunidad, en este caso se aplicó la implantación de la filosofía kaizen como herramienta de mejoramiento continuo en el manejo de inventarios en la empresa SALERM COSMETIC, objeto de esta investigación.

En este punto, se define el plan de trabajo que se llevó a cabo con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados para el trabajo especial de grado, estableciendo las actividades correspondientes para cada uno de ellos. De acuerdo con el propósito fundamental del presente estudio, se define el tipo de esta investigación como proyectiva, tal como señala, Hurtado (2000:23): “intenta proponer soluciones a una situación determinada. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, y no necesariamente ejecutar la propuesta”.

La información requerida para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto fue obtenida mediante un diseño de campo. La investigación de campo corresponde a un tipo de diseño de investigación, para la cual Sabino (2002:125), señala que: “se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos”; el cual se llevó a cabo mediante entrevistas y encuestas dirigidas fundamentalmente a los nuevos empleados y personal que comenzaron a trabajar en esta área y poseen conocimientos acerca del tema en estudio. Además se utilizó información proveniente de algunas instituciones y empresas que están relacionadas con este departamento.

3.2 Fases metodológicas

Dentro de las fases metodológicas, se estableció la definición estructural de los pasos a seguir para la realización del trabajo, dando cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos de la investigación, tal como se muestra a continuación:

3.2.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la empresa Salerm Cosmetic, en relación a la calidad de servicio brindado a los clientes.

Dentro de esta primera fase está la realización de un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa Salerm Cosmetic, en relación a la calidad de servicio brindado a los clientes. Para ello, se debe identificar primeramente la población que será objeto de estudio en la presente investigación, así como la muestra seleccionada la cual suministró información tipo primario para realizar el adecuado diagnóstico, así

como las técnicas e instrumentos que serán implementados para la recolección de la misma, y la manera de realizar la presentación y análisis de los resultados.

Población y Muestra

Parella y Martins (2004:85), afirman que: “todo estudio implica, en la fase de diseño, la determinación del tamaño poblacional y muestral necesario para su ejecución”. La ausencia de este proceso puede conducir a que se realice el estudio sin el número adecuado de sujetos, con lo cual no se puede estimar adecuadamente los parámetros ni identificar las diferencias significativas, cuando en la realidad sí existe. De acuerdo a esto a continuación se presentan la población y muestra objeto de estudio:

Población

Según Méndez (1994:79), señala que: “la población se compone de todos los elementos que van a ser estudiados y a quienes podrían ser generalizados los resultados de la investigación una vez concluida ésta”. La población de la presente investigación está constituida por quince (15) empleados, pertenecientes al área de almacén de la empresa.

Muestra

Igualmente, Hurtado y Toro (2010:158), señala que la muestra consiste: “en las poblaciones pequeñas o finitas no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados”. En este caso, en la investigación se estudió la totalidad del universo, por ser una población finita; asimismo, no se aplicó fórmulas para determinar el tamaño de la muestra. La población y muestra para este caso fueron iguales. En vista de que la población es pequeña se tomó toda para el estudio y esta se denomina muestreo censal, que de acuerdo a López (1998:123), opina que: “la muestra es censal es aquella porción que representa toda la población”.

Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Hurtado y Toro (2010:164), definen: “la selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos implica determinar por cuales medios o procedimientos el investigador obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación”. De allí que, la técnica seleccionada corresponde a la

manera de obtener los datos que luego de ser procesados, se convertirán en observación estructurada válida para la investigación. Esta se lleva a cabo cuando se quiere probar una hipótesis, o cuando se quiere hacer una descripción sistemática de algún fenómeno, es decir, cuando se realiza una investigación, en lo que se sabe exactamente lo que se va a investigar y se tiene un diseño de investigación entre las cuales se utilizaron la observación directa y la encuesta.

Observación Directa

Una técnica que se involucra en esta recolección de datos es la Observación directa, que de acuerdo a Sierra (1991), la define como:

Es la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, especialmente el de la vista, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas y hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente en el tiempo en que acaecen y con arreglo a las exigencias de la investigación científica. (p. 253)

En consecuencia, la observación es directa porque el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos, también es aquella donde se tienen un contacto directo con los elementos o caracteres en los cuales se presenta el fenómeno que se pretende investigar, y los resultados obtenidos se consideran datos estadísticos originales, y son usados para generar una respuesta a la problemática.

Encuesta

Para la búsqueda de la información de campo, se utilizará como técnica la encuesta, al respecto Mayntz, Holm y Hübner (1976:133), señalan que: “la encuesta es la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener”. En tal sentido, este instrumento permite obtener la información de un número considerable de personas que conforman la muestra. Según Tamayo y Tamayo (2001:317), define el cuestionario como: “ayuda o elementos que el investigador construye para la recolección de datos a fin de facilitar la medición de los mismos: cuestionario, entrevistas, tests”. De allí que, el cuestionario

de la encuesta debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir.

Se utilizó el cuestionario de tipo cerrado con dieciséis (16) preguntas dicotómicas de alternativas si-no. Asimismo, el cuestionario de tipo cerrado para la realización de la encuesta del proyecto individual, las preguntas marcan al encuestado una determinada forma de respuesta y una cantidad limitada de selección de respuestas. Los cuestionarios cerrados se utilizan para obtener información actual, valorar el acuerdo o el desacuerdo respecto de una propuesta, conocer la postura del encuestado respecto de una serie de juicios, entre otros.

Técnicas de Análisis de Datos

En lo referente al análisis de datos, se definieron las técnicas lógicas como la inducción, deducción, análisis, síntesis o estadísticas descriptivas o inferenciales, que fueron empleadas para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos.

Según Corbetta (2003:53), expresa que: “el análisis de los datos representa quizás la fase de una investigación social en la que resulta más visible la diferencia entre el enfoque cuantitativo y el cualitativo”. El mismo autor señala que:

...el análisis de tipo cualitativo se centra en los sujetos, en el sentido de que el individuo es observado y estudiado en su integridad. Los resultados se presentan en una perspectiva de tipo narrativo. La síntesis y las generalizaciones toman la forma de clasificaciones y tipologías. En el caso de las entrevistas estructuradas, los datos se pueden analizar siguiendo un criterio mixto, cualitativo y cuantitativo, al mismo tiempo. (p. 397)

Luego de recolectar los resultados de todas las interrogantes se procedió a organizar toda la información, tabulando los resultados, graficando en diagramas circulares, analizando e interpretándola para obtener el adecuado diagnóstico, los cuales sirvieron para desarrollar las fases posteriores, dar una solución al problema.

3.2.2 Fase II: Establecimiento de la fundamentación teórica de la filosofía Kaizen como herramienta de mejoramiento continuo.

En esta fase se estableció la fundamentación teórica de la filosofía Kaizen como herramienta de mejoramiento continuo, de acuerdo a las referencias bibliográficas obtenidas para poder desarrollar la propuesta adecuada que brinde una solución viable al problema expuesto en la cual se desarrollará las bases teóricas y fundamentos de diferentes autores sobre la filosofía Kaizen, y como esta filosofía dinámica acepta y absorbe todas aquellas técnicas y metodologías que permitan el mejor logro de sus fines últimos que son una mejora continua en los procesos a los efectos de la eliminación de desperdicios, el continuo incremento en la calidad y productividad, a los efectos de generar cada día un mayor valor agregado para los usuarios y consumidores.

3.2.3 Fase III: Aplicación de la Filosofía Kaizen adaptada a la Empresa Salerm Cosmetic.

Con los resultados en la fase I mediante la aplicación de la técnicas de recolección de datos, y las bases teóricas que fundamentan la teoría Kaizen expuesta en la fases II, esta fase consiste propiamente en la propuesta, que busca la aplicación de la Filosofía Kaizen adaptada a la Empresa Salerm Cosmetic, que permita la implementación de la herramienta las 5", para implementar una mejora continua en el área de almacén, integrando al personal que allí labora, para dar solución al problema planteado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados, para recolectar información de tipo primario que refleje la situación actual de la empresa Salerm Cosmetic., con la finalidad de detectar las debilidades existentes en sus procesos para poder dar una solución viable a la problemática planteada, a través de la propuesta mediante la aplicación de la Filosofía Kaizen adaptada a la empresa, que permitan optimizar el desempeño laboral del personal en el área de almacén, así como lograr un adecuado manejo de sus inventarios.

Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la empresa Salerm Cosmetic, en relación a la calidad de servicio brindado a los clientes.

En esta fase, se revisó la diagnóstico sobre la situación actual de la empresa Salerm Cosmetic en relación a la calidad de servicio brindado a los clientes, para ello se presentaron los resultados obtenidos de la utilización de la técnica la encuestas, apoyada de un cuestionario comprendido de dieciséis (16) preguntas, de respuestas cerradas tipo dicotómicas de únicas alternativas si-no, aplicado a la muestra representativa de la población comprendida por quince (15) personas involucradas en el proceso del departamento de contabilidad, los cuales se presentan a continuación:

Ítem 1.- ¿Cuenta la empresa Salerm Cosmetics C.A. con actividades de capacitación a sus empleados con respecto al manejo correcto del inventario?

Tabla 1.- Actividad de capacitación

	7	47%
	8	53%
	15	100%

Fuente: González. (2018)

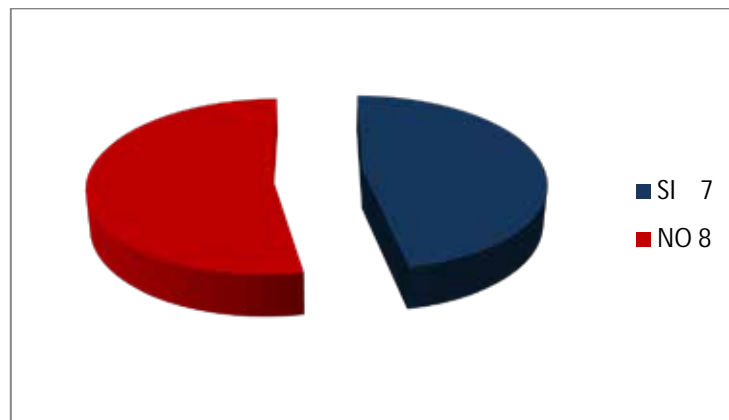


Gráfico 1.- Actividad de capacitación.

Fuente: González. (2018)

Análisis

En el presente gráfico se observa que el cincuenta y tres por ciento (53%) de los encuestados respondió, que la empresa Salerm Cosmetics C.A. no cuenta con actividades de capacitación a sus empleados con respecto al manejo correcto del inventario, por su parte el cuarenta y siete por ciento (47%) restante, señala que si lo cuenta con tales actividades. Es necesario, que el personal que se integre al nuevo cargo bien sea por promoción, remoción o nuevo ingreso, reciba una capacitación adecuada para garantizar su adaptación y efectividad en las tareas a ser realizadas.

Ítem 2.- ¿Emplea actualmente la empresa un sistema de administración de inventarios?

Tabla 2.- Sistema de administración

	14	94%
	1	6%
	15	100%

Fuente: González. (2018)

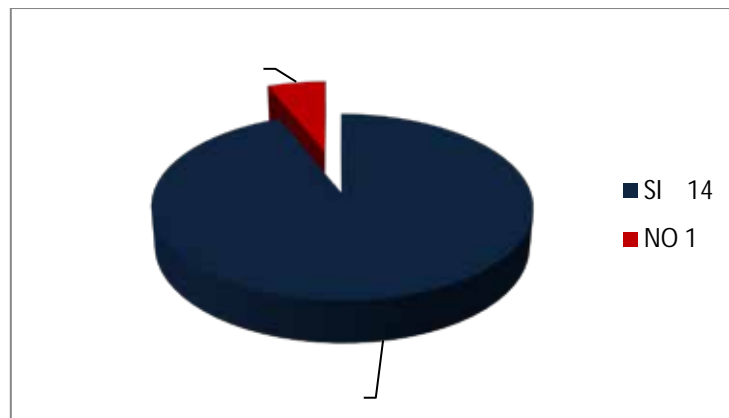


Gráfico 2.- Sistema de administración.

Fuente: González. (2018)

Análisis

Ante esta interrogante, se observa en el presente gráfico que, el noventa y cuatro por ciento (94%) de los encuestados respondió que actualmente la empresa emplea un sistema de administración de inventarios, en cambio el seis por ciento (06%) restante señala que no es empleado sistema alguno. Es de suma importancia, que todo el personal conozca el sistema de inventarios para evitar errores u omisiones, en los procesos de manejo de inventarios, por lo tanto esta es una debilidad observada referente al personal del almacén.

Ítem 3.- ¿Existe un manual de políticas establecidas acerca de las normas a cumplir en el proceso del registro de las operaciones de almacén e inventario?

Tabla 3.- Existencia de manual de políticas establecidas

	9	60%
	6	40%
	15	100%

Fuente: González. (2018)

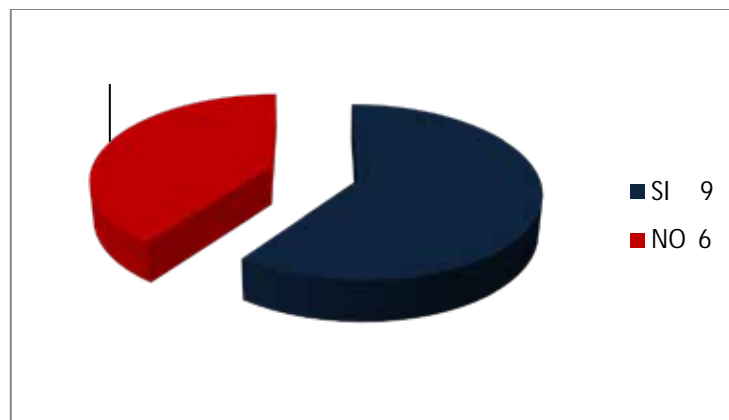


Gráfico 3.- Existencia de manual de políticas establecidas.

Fuente: González. (2018)

Análisis

El sesenta por ciento (60%) de los encuestados, expone que existe un manual de políticas establecidas acerca de las normas a cumplir en el proceso del registro de las operaciones de almacén e inventario, por su parte el cuarenta por ciento (40%) restante expresa no conocerlo. Los manuales son instrumentos que sirven de guía al personal para poder realizar sus actividades de manera adecuada minimizando, los errores u omisiones, ya que en ellos se detalla cómo se deben realizar los procedimientos para una efectiva ejecución de alguna actividad. En este sentido, algunas empresas no actualizan los manuales, y debido a los cambios del entorno, los procedimientos sufren cambios, generando que los establecidos en los manuales queden obsoletos o poco efectivos y ya no sean utilizados. Por lo tanto, se observa una debilidad importante en esta empresas, ya que una parte de los trabajadores señala no conocer manual alguno.

Ítem 4.- ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un formulario de control que registre el ingreso y salida de inventario?

Tabla 4.- Formulario de control.

	15	100%
	0	0%
	15	100%

Fuente: González. (2018)

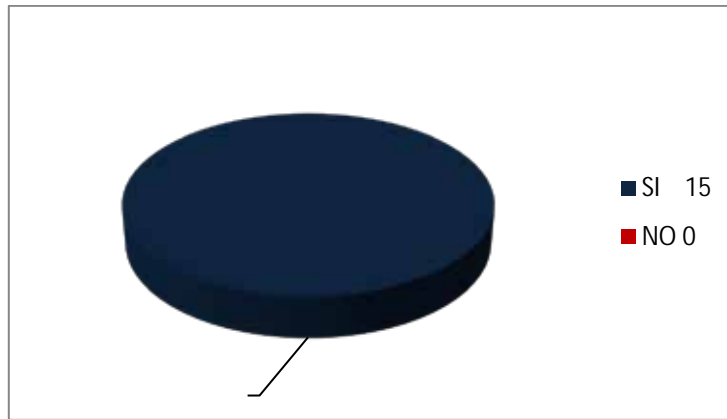


Gráfico 4.- Formulario de control.

Fuente: González. (2018)

Análisis

Ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados, expone que cuenta con un formulario de control que registre el ingreso y salida de inventario. Esto refleja una fortaleza en el manejo de los inventarios debido a que sirven de soporte sobre los movimientos de las existencias, y para identificar posibles diferencias existentes al momento de realizar la toma física.

Ítem 5.- ¿El acceso al almacén solo lo tiene el encargado?

Tabla 5.- Acceso al almacén.

	6	40%
	9	60%
	15	100%

Fuente: González. (2018)

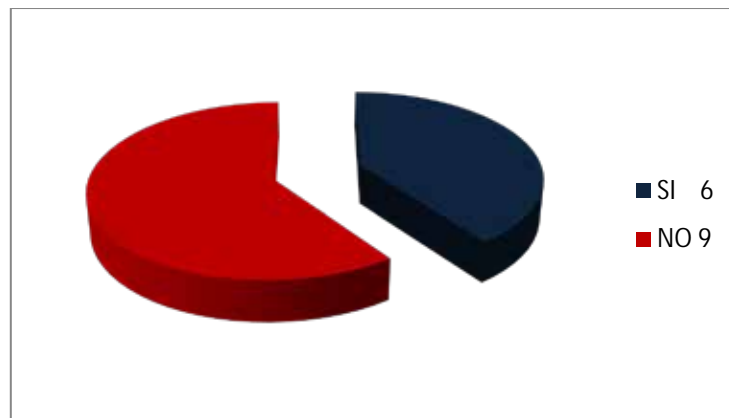


Gráfico 5.- Acceso al almacén.

Fuente: González. (2018)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que ante esta interrogante, el cuarenta por ciento (40%) expresa, que acceso al almacén solo lo tiene el encargado, por su parte el sesenta por ciento (60%) restante, señala que no sólo él lo tiene. Es necesario que exista controles del personal que accede al almacén, ya que el ingreso de personas no autorizadas, podría generar una mala manipulación de las existencias, y si no existe un responsable directo para su adecuada manipulación, puede generar conflictos en el área de almacén.

Ítem 6.- ¿Ha considerado la empresa en aplicar técnicas más complejas para el mejoramiento del manejo de inventario?

Tabla 6.- Aplicar técnicas.

	4	26%
	11	74%
	15	100%

Fuente: González. (2018)

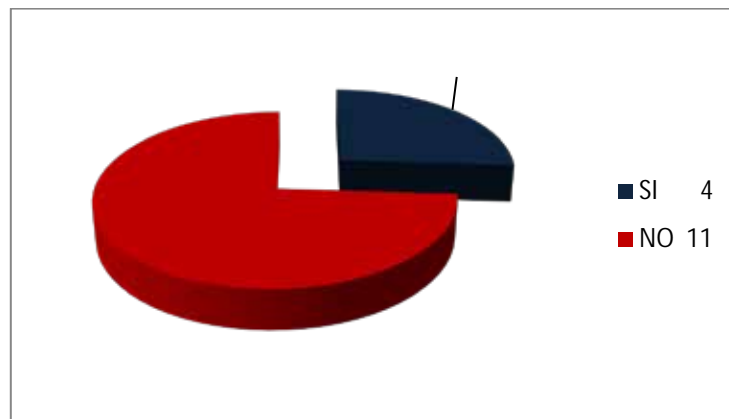


Gráfico 6.- Aplicar técnicas.

Fuente: González. (2018)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el veintiséis por ciento (26%) de los trabajadores, expresa que la empresa ha considerado en aplicar técnicas más complejas para el mejoramiento del manejo de inventario, por su parte el setenta y cuatro por ciento (74%) restante, señala que no lo ha considerado. Es necesario que la empresa tenga disposición de aplicar una mejora continua en el área de almacén, debido a que allí se lleva la custodia de uno de los activos de mayor significación para las empresas, ya que de ellos dependen los ingresos requeridos para mantener la operatividad de la organización producto de sus ventas. En este sentido, la disposición de la organización es de gran importancia para el desarrollo del presente estudio.

Ítem 7.- ¿Tiene usted conocimiento si la empresa tiene pensado un rubro destinado al mejoramiento de sistemas y adiestramiento de personal dentro del Plan de Inversiones o Presupuesto Anual?

Tabla 7.- Plan de Inversiones o Presupuesto Anual

	14	94%
	1	6%
	15	100%

Fuente: González. (2018)

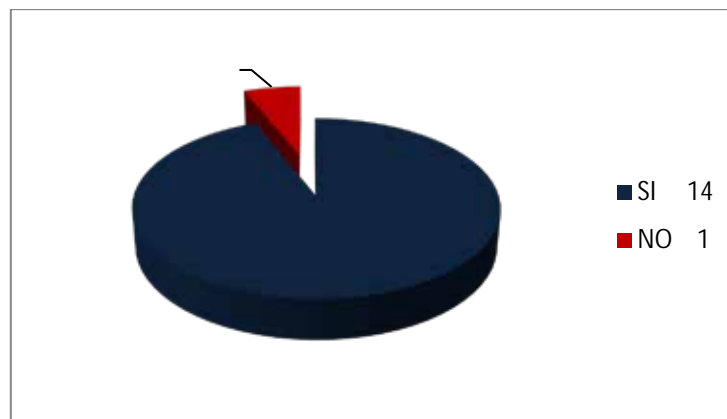


Gráfico 7.- Plan de Inversiones o Presupuesto Anual.

Fuente: González. (2018)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que ante esta interrogante, el noventa y cuatro por ciento (94%) de los encuestados expresa la empresa, dentro del Plan de Inversiones o Presupuesto Anual, tiene pensado un rubro destinado al mejoramiento de sistemas y adiestramiento de personal, por el contrario y el seis por ciento (06%) de los trabajadores, restantes, señalan que no. Esta situación genera un fortaleza para la empresa debido a que al brindarle al personal mejores herramientas de capacitación y adiestramiento, permite optimizar su desempeño en el logro de los objetivos organizacionales, que a pesar de ser un riesgo por la emigración de trabajadores, que se llevarán consigo tales conocimientos, el talento humano que perdure en la empresa, le dará valor agregado a la misma, ya que él es el que hace efectivas a las organizaciones y por ende competitivas en el mercado en el cual se encuentran.

Ítem 8.- ¿Cumple la empresa Salerm Cosmetics con éxito las demandas hacia su clientela?

Tabla 8.- Cumple las demandas.

	10	67%
	5	33%
	15	100%

Fuente: González. (2018)

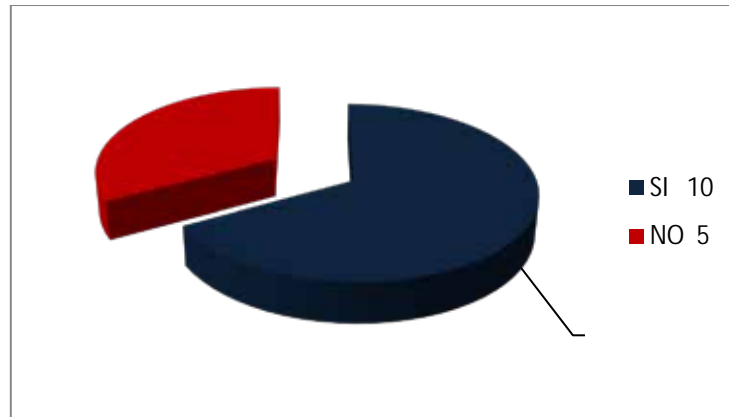


Gráfico 8.- Cumple las demandas.

Fuente: González. (2018)

Análisis

En el presente gráfico se observa, que el cincuenta por treinta y tres por ciento (33%) de los encuestados respondió negativamente, por su parte el sesenta y siete por ciento (67%) restante, señala que la empresa Salerm Cosmetics cumple con éxito las demandas hacia su clientela. Es necesaria la efectividad del proceso de despacho de las ventas concretadas con los clientes, ya que de esta manera se le podrá satisfacer su demanda, y agilizará el periodo de reposición de compra de los clientes, generando así mayores ventas para la empresa, además de mejorar su imagen ante los mismos, y su confianza en contar con un despacho oportuno para garantizar su operatividad, permitiendo mantener la fidelidad de ellos, ante la empresa.

Ítem 9.- ¿Es el inventario y registro de almacén maniobrado por personas ajenas a la custodia del mismo?

Tabla 9.- Segregación de funciones

	0	0%
	15	100%
	15	100%

Fuente: González. (2018)

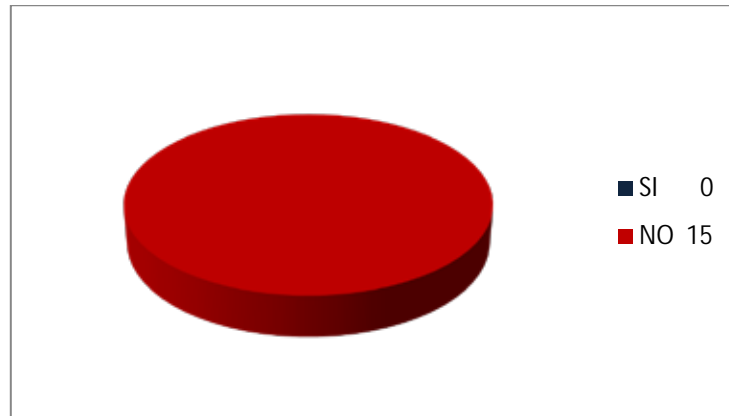


Gráfico 9.- Segregación de funciones.

Fuente: González. (2018)

Análisis

Ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió negativamente, debido a que en la empresa el inventario y registro de almacén no es maniobrado por personas ajenas a la custodia del mismo. Esto refleja una debilidad latente de riesgo en el manejo de inventarios, debido a que los custodios podrían tener acceso a manipular la inflación sobre las existencias reales, lo cual podría perjudicar negativamente, dando la posibilidad de fraudes, colución o manipulación inadecuada de los inventarios, por lo tanto se recomienda una adecuada segregación de las funciones para minimizar tales riesgos, como medida de control y garantizar la correcta salvaguarda de los activos.

Ítem 10.- ¿Sabe usted si son informados los propietarios de la empresa acerca de cualquier situación inusual que se presente en el área de almacén?

Tabla 10.- Propietarios informados.

	13	87%
	2	13%
	15	100%

Fuente: González. (2018)

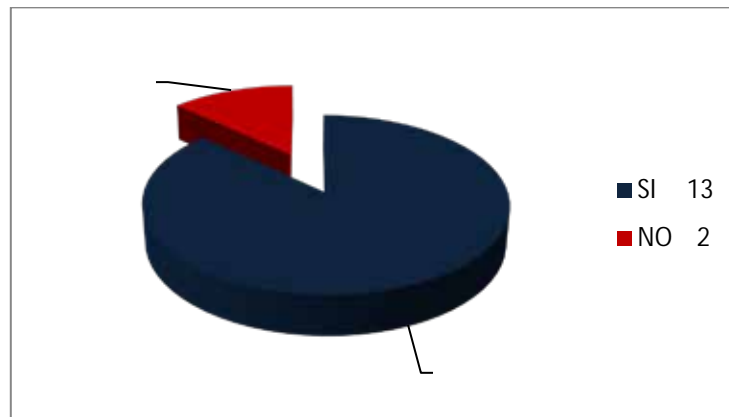


Gráfico 10.- Propietarios informados.

Fuente: González. (2018)

Análisis

El ochenta y siete por ciento (87%) de los encuestados respondió afirmativamente, ante esta interrogante, por su parte el trece por ciento (13%) restante señala que los propietarios de la empresa no son informados acerca de cualquier situación inusual que se presente en el área de almacén. Es necesario mantener una comunicación contante con los propietarios de la empresa, ya que de ellos depende la toma de decisiones importantes y a tiempo, respecto a los inventarios, y en el caso que surjan acontecimientos graves podría tomar medidas que afectaría al personal por falta de su comunicación, ya que en los trabajadores del almacén está depositada su confianza en salvaguarda y comunicación de los sucesos implicados.

Ítem 11.- ¿Es prioridad de la empresa involucrar a sus trabajadores, tanto a la gerencia como a la fuerza de trabajo en el mejoramiento continuo, a fin de trabajar en equipo en el desarrollo de sus metas?

Tabla 11.- Prioridad de la empresa.

7	47%
8	53%
15	100%

Fuente: González. (2018)

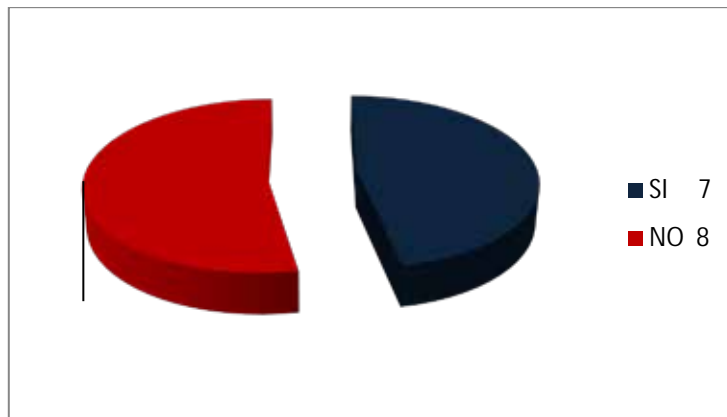


Gráfico 11.- Prioridad de la empresa.

Fuente: González. (2018)

Análisis

Ante esta interrogante, el cincuenta y tres por ciento (53%) de los encuestados respondió negativamente, debido expresan que para la empresa no es prioridad involucrar a sus trabajadores, tanto a la gerencia como a la fuerza de trabajo en el mejoramiento continuo, a fin de trabajar en equipo en el desarrollo de sus metas, por su parte el cuarenta y siete por ciento (47%) restante considera que si lo es. Es necesario evaluar el grado de satisfacción de los trabajadores y detectar el motivo de esta discrepancia, donde no concuerdan de igual manera la percepción de la empresa sobre este punto, y unificar criterios para la segregación de funciones, la manera como se involucra al personal y lo hace partícipe de la toma de decisiones para que no sientan preferencias o que son ignorados.

Ítem 12.- ¿Es integrar el mejoramiento continuo con respecto al sistema de fabricación y servicio al cliente un objetivo de la empresa?

Tabla 12.- Integrar el mejoramiento continuo.

	11	74%
	4	26%
	15	100%

Fuente: González. (2018)

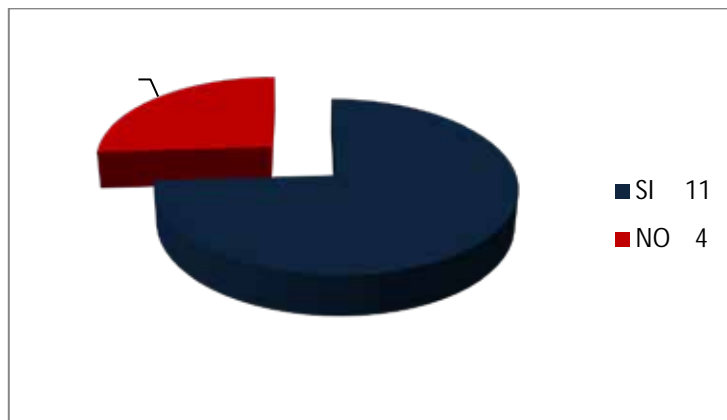


Gráfico 12.- Integrar el mejoramiento continuo.

Fuente: González. (2018)

Análisis

El setenta y cuatro por ciento (74%) de los encuestados respondió afirmativamente ante esta interrogante, debido a que considera que es un objetivo para la empresa integrar el mejoramiento continuo con respecto al sistema de fabricación y servicio al cliente, por su parte el veintiséis por ciento (26%) restante considera que no lo es. Es necesario que los objetivos organizacionales estén formalmente establecidos y sean difundidos entre el personal, de esta manera podrán direccionar sus esfuerzos al logro de los mismos.

Ítem 13.- ¿Son los empleados involucrados para lograr el objetivo corporativo?

Tabla 13.- Empleados involucrados.

	9	60%
	6	40%
	15	100%

Fuente: González. (2018)

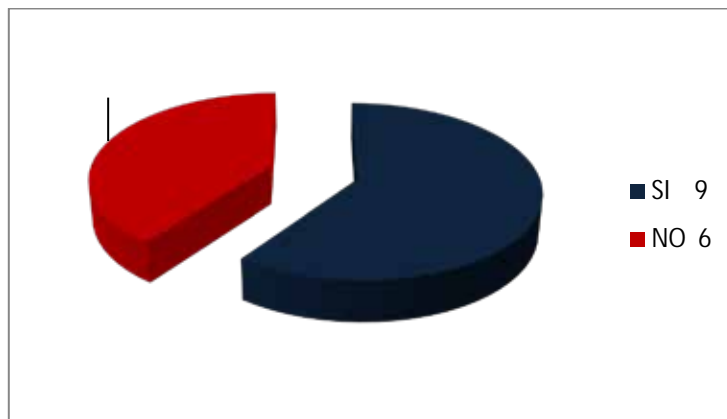


Gráfico 13.- Empleados involucrados.

Fuente: González. (2018)

Análisis

Ante esta interrogante, el sesenta por ciento (60%) de los encuestados respondió negativamente, debido a que los empleados son involucrados para lograr el objetivo corporativo, por su parte el cuarenta por ciento (40%) restante señala que no. Es necesaria la integración del personal al logro de los objetivos ya que es el talento humano quien le da valor agregado a las organizaciones, así como mostrarles la importancia de su alcance y de su participación, además darles a conocer los beneficios que obtendrían de ello, de esta manera se sentirán integrados a los procesos y sentirán parte de la organización, ya que de ellos dependen que la empresa sea efectiva y competitiva.

Ítem 14.- ¿Es el área de almacén un ambiente de trabajo prospero?

Tabla 14.- Ambiente de trabajo prospero.

5	33%
10	67%
15	100%

Fuente: González. (2018)

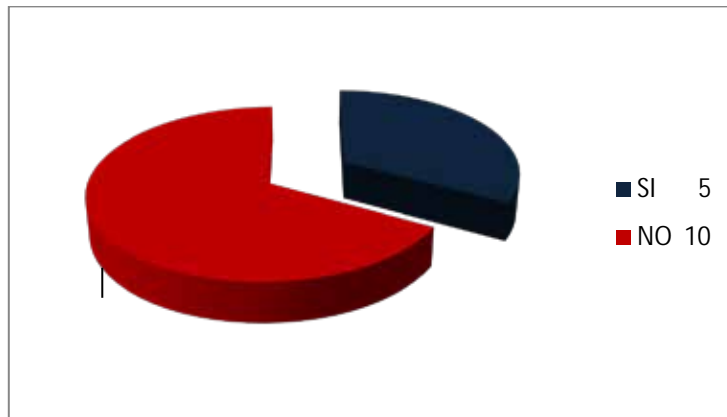


Gráfico 14.- Ambiente de trabajo prospero..

Fuente: González. (2018)

Análisis

El sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados respondió negativamente, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) restante expresa, que considera el área de almacén un ambiente de trabajo prospero. Esto refleja una debilidad latente, y una percepción de parte de los trabajadores del área de almacén sobre su efectividad en el cumplimiento de sus tareas lo que requiere controles y una mayor supervisión evidenciando la necesidad de implementar la propuesta, para optimizar el desempeño del personal, y garantizar la efectividad de las operaciones realizadas en el departamento.

Ítem 15.- ¿Se tiene algún día establecido para el orden del almacén?

Tabla 15.- Día establecido para la orden.

	9	60%
	6	40%
	15	100%

Fuente: González. (2018)

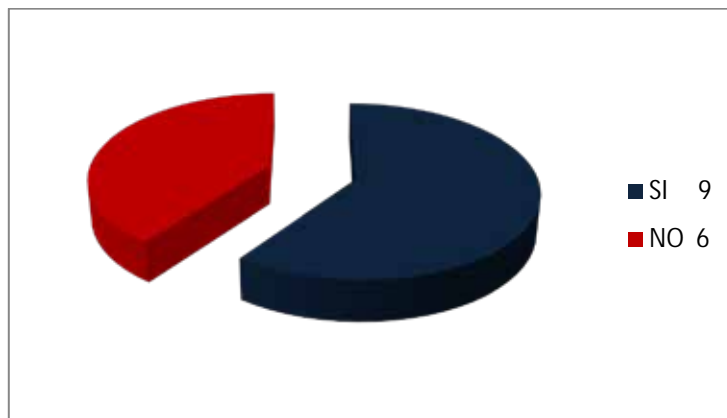


Gráfico 15.- Día establecido para la orden.

Fuente: González. (2018)

Análisis

Ante esta interrogante, el sesenta por ciento (60%) de los encuestados respondió afirmativamente, debido a que la empresa cuenta con un día establecido para el orden del almacén, por su parte el cuarenta (40%) por ciento restante señala lo contrario. Es de gran importancia el mantenimiento y cuidado de los almacenes, por lo tanto es requerido establecer un programa de limpieza continuo, y un día para mantenimiento general en el cual se puedan acondicionar las áreas tanto para la toma física de inventarios, como para comenzar un nuevo ciclo de operaciones, manteniendo las instalaciones, oficinas y pasillos, así como el área de recepción y despacho con los implementos necesarios para su operatividad.

Ítem 16.- ¿Son los empleados constantes y disciplinados con las instrucciones a seguir en el área de producción y almacén?

Tabla 16.- Empleados constantes y disciplinados.

	10	67%
	5	33%
	15	100%

Fuente: González. (2018)

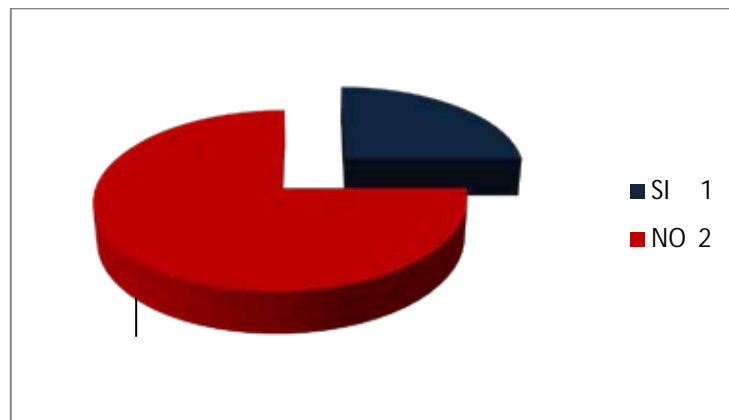


Gráfico 16.- Empleados constantes y disciplinados.

Fuente: González. (2018)

Análisis

El setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados respondió negativamente, ante esta interrogante, debido a que consideran que los empleados no son constantes y disciplinados con las instrucciones a seguir en el área de producción y almacén, por su parte el veinticinco por ciento (25%) restante considera que si. En toda área se requiere que el personal sea disciplinado y constante con las instrucciones establecidas, además que cumpla con los procedimientos, normativas y políticas de la organización, ya que esto garantizará el logro de los objetivos y metas planteados, de manera tal que es necesario, en la empresa de estudio, establecer normativas y supervisión de su cumplimiento para garantizar la integración del personal como grupo a lograr un adecuado manejo de los inventarios y mantenimiento de las instalaciones del almacén de la empresa.

Fase II: Establecimiento de la fundamentación teórica de la filosofía Kaizen como herramienta de mejoramiento continuo.

En esta fase se realiza el establecimiento de la fundamentación teórica de la filosofía Kaizen como herramienta de mejoramiento continuo, la cual acepta y absorbe todas aquellas técnicas y metodologías que permitan el mejor logro de sus fines últimos que son una mejora continua en los procesos a los efectos de la eliminación de desperdicios, el continuo incremento en la calidad y productividad, a los efectos de generar cada día un mayor valor agregado para los usuarios y consumidores. Por lo tanto, es necesario establecer las técnicas necesarias para poder optimizar los procesos en el área de almacén para un efectivo manejo de los inventarios, cuyos procesos incluyen la recepción, almacenamiento, identificación, distribución en el almacén de la mercancía, que garantice la custodia de los activos, incluyendo los registros, tomas físicas entre otros.

Asimismo, es necesario el mantenimiento de las áreas del almacén, las instalaciones, pasillos, zonas de recepción y despacho de la mercancía, los equipos e implementos, así como la oficina del almacén, la documentación, los sistemas de información, equipos tecnológicos entre otros. Por lo tanto, es necesaria la integración del talento humano en el mantenimiento de las instalaciones y el buen cuidado de los inventarios, así como de su correcto control de los movimientos que estos activos mantienen de manera constante durante todo el periodo, de reposición, almacenamiento y despacho.

Siendo de gran importancia mantener el área de almacén, se considera dentro del sistema de mejora continua llamado Kaizen, forman parte diversas técnicas, muchas de las cuales tuvieron su origen en corporaciones occidentales pero que en el Japón fueron utilizadas dentro de un sistema armónico y totalizador.

Entre los seis principales sistemas que conforman el Kaizen tenemos:

- Control de calidad total / Gerencia de Calidad Total.
- Un sistema de producción justo a tiempo.

- Mantenimiento productivo total.
 - Despliegue de políticas.
 - Un sistema de sugerencias.
 - Actividades de grupos pequeños.

Para lograr integrar estas técnicas se utilizará la técnica de las 5S, en el cual se logre integrar los siguientes elementos que la integran entre los cuales se encuentra: clasificar (Seiri), orden (Seiton), limpieza (Seiso), limpieza normalizada (Seiketsu), disciplina. (Shitsuke). Por lo tanto, es necesaria la integración en los procesos efectuados en el almacén de recepción, almacenamiento, identificación, rotación de inventarios, cuidado, distribución y registro de los movimientos, para poder tener una eficiente gestión de los mismos. Por lo tanto, siendo que las técnicas serán ejecutadas por el personal del almacén es necesaria una adecuada capacitación e inducción para el cumplimiento de procedimientos y normativas, así como incentivar la participación, el cuidado y la limpieza, por lo tanto se requiere adaptar la filosofía Kaizen adaptada a la empresa Sarlarm Cosméticos, de manera que le dé solución al problema planteado.

Fase III: Aplicación de la Filosofía Kaizen adaptada a la Empresa Salerm Cosmetic.

Esta fase consiste propiamente en la propuesta, que busca la aplicación de la Filosofía Kaizen adaptada a la Empresa Salerm Cosmetic. Entre las actividades de esta fase se encuentra, la evaluación de la calidad del ambiente de trabajo a través de las 5 “S”, del kaizen, ya que las mismas, representan acciones que son principios expresados con cinco palabras japonesas que comienza por S. Cada palabra tiene un significado importante para la creación de un lugar digno y seguro donde trabajar. Estas cinco palabras son: Clasificar (Seiri), Orden (Seiton), Limpieza (Seiso), Limpieza normalizada (Seiketsu), Disciplina. (Shitsuke). La evaluación de las 5´S y Kaisen fue realizada en el área de almacén de la empresa, la cual dio la oportunidad de presenciar

sus instalaciones y procesos operativos y de esta manera evaluarlos y, así ofrecerles sugerencias y recomendaciones que vayan en pro del beneficio de la misma.

Además, en esta fase se establecieron los estándares de servicios de la más alta calidad para ofrecer a los clientes la mayor comodidad y confort al momento de la adquisición de los productos de la empresa. Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

En este sentido, la propuesta estará estructurada de la siguiente manera:

- Presentación de la Propuesta.
- Objetivos de la Propuesta, tanto general como específicos.
- Justificación de la Propuesta.
- Factibilidad de la Propuesta.
- Desarrollo de la Propuesta.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

En este capítulo se desarrolla la propuestas, que consiste en logra el objetivo general propuesto, en el proponer un plan estratégico objeto proponer la filosofía Kaizen como herramienta en el mejoramiento continuo en el manejo de inventarios de la empresa Salerm Cosmetic., el cual tiene como fin poder disminuir las debilidades presentes detectadas durante el diagnóstico de los procesos de manejo de inventarios, mediante los resultados obtenidos de las técnicas e instrumentos de recolección de información aplicados, la se expone a continuación.

5.1 Presentación de la Propuesta

Dentro de los métodos para la gestión de la calidad total y las técnicas para el mejoramiento continuo, destaca por su sencillez y sentido práctico el Kaizen, un armonioso método de mejoramiento continuo que sobresale por ser aplicable a todo nivel, tanto en la vida social, como en la vida personal y en el mundo de los negocios. En este último se caracteriza por desarrollar una cultura y dar participación a todos los trabajadores, desde la alta gerencia hasta el personal de limpieza. La filosofía Kaizen sugiere profundos enfoques estratégicos, en los cuales la educación – capacitación, la mejora continua en los procesos y la administración participativa constituyen ejes primordiales.

La implementación del método de mejora continua a través de la filosofía Kaizen, permite a la empresas que implementen diferentes técnicas que le brinden una optimización de los procesos para lograr la efectividad de la organización, en el cumplimiento de su metas y objetivos propuestos, integrando al talento humano que quien le da valor agregado haciéndolas además de efectivas, competitivas para lograr las metas propuestas, en este sentido, y de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, aplicados en la empresa

Salerm Cosméticos, se puede señalar que existen debilidades en sus procesos de manejo de inventarios, que han generado poca efectividad en el área de almacén en cuanto al despacho efectivo a los clientes, no logrando una satisfacción garantizada, por no hacer sus entregas a tiempo.

Una de las causas latentes de tales implicaciones, es que el personal no recibe una adecuada capacitación al ingresar al cargo, no cuentan con manuales de normas y procedimientos, formalmente establecidos y actualizados a los requerimientos de los procesos para hacer efectivo, el proceso de gestión de inventarios, por otro lado, la empresa no realiza programas de participación del personal para implementar mejoras en el área, donde el personal ha evidenciado cierta apatía en participar en el mantenimiento y control de los inventarios, en este sentido se desea realizar la Filosofía Kaizen adaptada a la Empresa Salerm Cosmetic, para mejorar la gestión en el área de almacén.

Además de ello, se quiere lograr el establecimiento de los estándares de servicios de la más alta calidad para ofrecer a los clientes la mayor comodidad y confort al momento de la adquisición de los productos de la empresa, de tal manera que la implementación de esta filosofía permita minimizar las debilidades presentes en sus procesos de gestión de inventarios, que garanticen el registro oportuno, una supervisión constante de las actividades efectuadas por los trabajadores, procedimientos claros, una capacitación adecuada para optimizar su desempeño laboral, así poder contribuir al logro de los objetivos organizacionales, permitiendo a la empresa, poder mantenerse en el tiempo, al ser efectiva en el logro de sus planes y metas propuestos. Por lo tanto, siendo la satisfacción del cliente el principal motor de la organización, es que se requiere mejorar los procesos de inventarios, integrando al personal en una mejora continua de acuerdo a la filosofía Kaizen.

5.2 Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General

Aplicar la Filosofía Kaizen adaptada a la Empresa Salerm Cosmetic.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Implementar la técnica de las 5 S en el departamento de almacén inventarios de la empresa.
- Clasificar (Seiri) y Organizar (Seiton), en la empresa.
- Limpiar (Seiso) y Estandarizar (Seiketzuke) en la empresa.
- Disciplinar (Shitsuke) en la empresa, para garantizar satisfacción al cliente.

5.3 Justificación de la Propuesta

Después de haber aplicado las técnicas e instrumentos de recolección de datos, a través de los resultados obtenidos, se pudo determinar la situación actual de los procesos, y determinar las debilidades existentes en cuanto a la gestión del almacén de inventarios de la empresa Saler Costemics, por lo tanto, la presente propuesta busca la aplicar la filosofía Kaizen adaptada a sus necesidades, como herramienta en el mejoramiento continuo en el manejo de inventarios, con la finalidad de poder tener un mayor control en las operaciones, asegurando el correcto funcionamiento del manejo de inventarios, la integración del personal en la implementación de la metodología las 5 S, como herramienta de mejora continua, donde se integren los procesos de clasificar, organizar, limpiar, estandarizar y disciplinar, al personal para optimizar los procesos en el área de almacén de la empresa, y lograr la satisfacción del cliente brindando productos de calidad, y realizando un despacho oportuno.

A su vez, es muy importante para los empleados responsables de aplicar las actividades de recepción, almacenamiento, identificación de los productos, distribución en el almacén, y despacho de acuerdo a los pedidos, con el fin de garantizar la exactitud de las existencias al momento de las tomas físicas, un registro continuo, mantener las instalaciones del almacén, así como las maquinaria, que ayude además, de la salvaguarda de estos activos, considerados como la principal fuente de ingresos producto de sus ventas, por lo tanto es necesario un despacho efectivo de las ventas que permitan una pronta reposición de los inventarios de clientes, y generar más ventas ya

que es una ventaja competitiva, que el producto esté primero que el de los competidores en el piso de venta.

Por lo tanto, mediante la aplicación de la filosofía Kaizer de mejora continua, se pueda tener las respuestas a las diferentes interrogantes que se presentan en cuanto a la ejecución de los procesos de inventarios, y lograr una efectividad de los procesos en el logro de los objetivos organizacionales mediante la integración de sus trabajadores ya que es el talento humano quien hace efectivas a la empresas, dando valor agregado ya que se vuelven competitivas en el mercado en el cual se encuentran desarrollando su actividad económica. Esta propuesta es adaptable a cualquier organización, institución, cooperativas, fundaciones o sociedad organizada, sirviendo como marco referencial a cubrir las necesidades en la empresa en estudio.

5.4 Factibilidad de la Propuesta

Para determinar la factibilidad del diseño de proponer la filosofía Kaizen como herramienta en el mejoramiento continuo en el manejo de inventarios de la empresa Salerm Cosmetic., se aplicará mediante la utilización de los criterios institucionales, técnicos, operativos, y económicos, presentados a continuación:

5.4.1 Factibilidad Institucional

La empresa Salerm Cosmetic., ha manifestado su disposición de implantar la filosofía Kaizen como herramienta en el mejoramiento continuo en el manejo de inventarios de la empresa Salerm Cosmetic, lo que se traduce en una factibilidad institucional, brindando el apoyo necesario tanto para el desarrollo del estudio donde se visualiza en la disposición de la empresa a la puesta en marcha de la misma, así como la receptividad del personal de las áreas involucradas en el proceso de satisfacción de los clientes, mediante el despacho oportuno de los pedidos, efectuados a los vendedores de la empresa, en la aplicación de la misma. Es por ello, que la empresa podrá mejorar su imagen frente a sus clientes, empleados y accionistas.

5.4.2 Factibilidad Técnica

La presente propuesta es técnicamente factible, debido a que la empresa no deberá incurrir en gastos para la adquisición de recursos técnicos, ya que cuenta con los recursos necesarios en el área de almacén para manipular y mover los inventarios, para su recepción y despacho, almacenamiento, identificación, y registro, sistema administrativo computarizado, entre otros, necesarios para la puesta en marcha e implantación de la misma, además cuenta con tecnología de punta y constantemente son cambiados y/o adaptados a las exigencias del mercado actual.

5.4.3 Factibilidad Operativa

La implementación de la propuesta, no representa limitaciones con la operatividad, debido a que no será alterada la estructura del área en estudio, y solo se requiere dar a conocer al personal que labora en el área de almacén, la propuesta en cuanto a la implementación de la filosofía Kaizen para mejora continua, en las operaciones efectuadas en la empresa, permitiendo mejorar la efectividad e incrementar la eficacia en los procesos, optimizando el desempeño del personal dirigido al logro de los objetivos de la empresa. Asimismo, el personal involucrado en los procesos muestra disposición para su implementación. Cabe destacar, que el personal del área administrativa y contable que efectúa los procesos de registros contables, posee los conocimientos y destrezas necesarios para el desarrollo de la misma y están conscientes de los beneficios que les brindará tanto a la entidad como a ellos mismos en el desarrollo de las actividades diarias, asimismo a las respectivas gerencias para mantener un monitoreo continuo y supervisión de que se estén cumpliendo con las normativas propuestas.

5.4.4 Factibilidad Económica

Desde el punto de vista económico se considera factible, debido a que los recursos que utilizará la empresa, para desarrollar la propuesta no requieren de erogaciones significativas, y están disponibles y sin inconvenientes, y cualquier

inversión que se genera requiere de la evaluación costo-beneficio que brindará a la misma, ya que podrá contar con una información financiera y contable, veraz, oportuna y confiable para la toma de decisiones, así como la emisión de los estados financieros necesarios para poder presentar a los usuarios (accionistas, entidades financieras, entidades gubernamentales, clientes, proveedores, entre otros).

5.5 Desarrollo de la propuesta

La propuesta presentará la filosofía Kaizen como herramienta en el mejoramiento continuo en el manejo de inventarios de la empresa Salerm Cosmetic., que permitan mejorar el manejo de inventarios de forma eficiente y eficaz, de manera que se utilicen los recursos adecuadamente para satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la mejora continua de los procesos del área de almacén, permitiendo la adecuada recepción, almacenamiento, distribución y registro, de los inventarios, permitiendo al personal intervenir en la integración de la filosofía en los procesos, a través de la técnica de mejora continua las 5S, la cual está comprendida en cinco etapas: Clasificar (Seiri), Orden (Seiton), Limpieza (Seiso), Limpieza normalizada (Seiketsu), Disciplina. (Shitsuke).

La evaluación de las 5'S y Kaisen fue realizada en el área de almacén de la empresa, la cual dio la oportunidad de presenciar sus instalaciones y procesos operativos y de esta manera evaluarlos y, así ofrecerles sugerencias y recomendaciones que vayan en pro del beneficio de la misma, permitiendo además la optimización del desempeño laboral de los trabajadores, identificación con la empresa, cumplimiento de objetivos, direccionados a la satisfacción del cliente, ya que al aplicar de manera efectiva los despachos se podrá mantener el ciclo operativo de ventas, necesarias para recibir los ingresos correspondiente a las ventas, de manera de garantizar la operatividad de la empresa, así como mantenerse en el mercado en el cual se desenvuelve.



**LA FILOSOFÍA KAIZEN COMO HERRAMIENTA DE
MEJORAMIENTO CONTINUO EN EL MANEJO DE INVENTARIOS EN
LA EMPRESA SALERM COSMETIC**

Objetivo 1.- Implementar la técnica de las 5 S en el departamento de almacén inventarios de la empresa.

La filosofía kaizen es una herramienta de mejoramiento continuo, es por ello que el Kaizen, es un proceso basado en acciones concretas, simples y poco onerosas, y que implica a todos los trabajadores de una empresa, desde los directivos hasta los trabajadores de base. Como implica un cambio de actitud en el trabajador y también en la empresa, ambas definiciones apuntan a diferentes aristas pero en ningún momento pierden su conexión, la una no puede existir sin la otra.

Por su parte, partiendo del principio de que el tiempo, es el mejor indicador aislado de competitividad, actúa en grado óptimo al reconocer y eliminar desperdicios en la empresa, sea en procesos productivos ya existentes o en fase de proyecto, de productos nuevos, del mantenimiento de máquinas o incluso de procedimientos administrativos.

Su metodología trae consigo resultados concretos, tanto cualitativos como cuantitativos, en un lapso relativamente corto y a un bajo costo, por lo tanto, aumenta el beneficio para la organización que lo emplee, apoyado en la sinergia que genera el trabajo en equipo de la estructura formada para alcanzar las metas establecidas por la dirección de la compañía. La Filosofía Kaizen, se puede aplicar a los procesos, siempre y cuando se conozcan todas las variables del proceso. Una de las herramientas que se ha considerado en el presente trabajo de investigación es la aplicación de la metodología las 5S, así denominada por la primera letra del nombre que en japonés es

designada a cada una de sus cinco etapas, con la finalidad de conseguir mayor productividad y un mejor entorno laboral.

Las 5S comprenden las etapas de: Clasificar (Seiri) y Organizar (Seiton), Limpiar (Seiso) y Estandarizar (Seiketzuke), finalmente, Disciplinar (Shitsuke) en la empresa, para el presente estudio, con la finalidad de garantizar satisfacción al cliente, ya que esta será implementada en el área de inventarios de la empresa Cosméticos Salerm, para ello se busca dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, de acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación de la técnica de recolección de información, así como la eliminación de desperdicios, despilfarros producidos por el desorden, falta de aseo continuo en las instalaciones del almacén,

Por su parte, se busca minimizar las pérdidas por la calidad, tiempo de respuesta de los despachos, y de los costos, con la intervención del personal del área de almacén en el cuidado de sitio de trabajo e incremento de la moral por el trabajo, así como inculcar el sentido de pertenencia organizacional. Asimismo, se busca crear condiciones para amentar la vida útil de los equipos utilizados en el área de almacén, tanto los tecnológicos, como computadoras para llevar los registros de las operaciones, como mecánicos, paletas, traspaletas, estanterías, montacargas, entre otros, mediante la inspección permanente de la persona que opera los equipos, así como el mantenimiento adecuado para evitar su deterioro.

Mejorar la estandarización y la disciplina en el cumplimiento de los estándares al contar con un personal con disposición de participar en la elaboración de procedimientos de limpieza, mantenimiento, cuidado, reparación de las paletas, arreglo de las áreas de almacenamiento, pintar las secciones de mercancía y zona de carga para pre-despacho, selección, recepción, clasificación de mercancía deteriorada, ubicación del montacargas, ubicación de las traspaletas, entre otros.

Asimismo, es necesario hacer uso de elementos visuales que le recuerde al personal la implementación de las 5S, como tarjetas y tableros, afiches, trípticos, de manera que mantenga todo ordenado, limpio, y con todos los elementos y herramientas necesarios para ejecutar en el proceso de manejo de inventarios, tales como, paletas,

traspaletas, marcadores para colocar la mercancía separada por cliente, mediante el pre-despacho, carpetas para colocar los pedidos, al momento de aplicar la separación y clasificación de la mercancía, bolígrafo y resaltadores para identificar cada ítem separado, y por cliente, entre otros.

Por otro lado, conservar el sitio de trabajo mediante controles periódicos sobre las acciones de mantenimiento de las mejoras alcanzadas con la aplicación de las 5S. Por lo tanto, para poder implantar el programa a ser propuesto, de mejora continua de manejo de inventarios, para la satisfacción de los clientes, incluyendo el sistema justo a tiempo para reposiciones de inventarios, control de calidad total del servicio de despacho y entrega efectiva de la mercancía al cliente minimizando los errores de despacho y deterioro de la mercancía despachada, evitando devoluciones, y mantenimiento productivo total, referido al cumplimiento de metas establecidas, haciendo efectivo el despacho a los clientes, de acuerdo a los pedidos facturados.

Para poder cumplir con los objetivos que kaizen propone, pueden existir varias prácticas como aquellas que se inclinen a la orientación al cliente, un control total de la calidad, círculos aplicados al control de calidad, el movimiento de los cinco pasos de kaizen, por hacer mención de algunas importantes, y que llevan a la empresa hacia un mismo fin.

En este sentido, Kaizen valora tanto el proceso como el resultado, con el fin de que las personas se involucren en la continuación de su esfuerzo, la gerencia debe planear, organizar y ejecutar con cuidado el proyecto. Además las 5´S no son una moda ni el programa del mes, sino una conducta de la vida diaria, por tanto, necesita incluir pasos para su seguimiento. A tales efectos, como kaizen hace referencia a la resistencia de las personas al cambio, el primer paso consiste en preparar mentalmente a los trabajadores para que acepten las 5´S antes de dar comienzo a la ejecución del plan.

Como un aspecto preliminar al esfuerzo de las 5´S, debe asignarse un tiempo para analizar la filosofía implícita de las 5´S y sus beneficios: creando ambientes de trabajo limpios, higiénicos, agradables y seguros, revitalizando y mejorando el estado de ánimo, la moral y la motivación de los empleados, haciendo más fácil el trabajo de los

operadores, reduciendo el trabajo físicamente agotador y liberando espacio. El plan de acción incluirá:

- Establecimiento de objetivos.
- Entrenamiento para todos los empleados encaminado Kaizen y 5'S.
- Entrenamiento para la gerencia.
- Entrenamiento del equipo de almacén.
- Ayudar a los empleados a adquirir autodisciplina.
- Permitir que se identifique visualmente y, por tanto, que se solucionen los problemas relacionados con escasez de materiales, averías en las máquinas y demoras en las entregas.
- Resolver grandes problemas, de una forma simple.
- Hacer visibles los problemas de calidad.

Una vez comprendidos estos beneficios y asegurándose de que los empleados también los han entendido, se puede seguir adelante con el proyecto Kaizen y aplicación de la metodología. En este sentido a continuación se presentan la técnica de aplicación de las 5S propuesta para mejorar el proceso de manejo de inventarios y satisfacción del cliente elaborado de acuerdo a las necesidades requeridas por la empresa Cosméticos Salerm, y de acuerdo a la información recolectada y los resultados analizados, obtenidos de la implementación de la técnica de recolección de datos, aplicada en el departamento de almacén de la empresa en estudio.

Objetivo 2.- Clasificar (Seiri) y Organizar (Seiton), en la empresa.

Las 5'S representan la organización, el orden, la limpieza, la limpieza estandarizada y la disciplina, las cuales en la medida que se aplican dan la posibilidad de contar con, una calidad más elevada en los procesos de fabricación de los productos profesionales de belleza que Salerm ofrece, por consiguiente se obtienen menores costos, los tiempos de entrega se pueden agilizar considerablemente, existe mejor

seguridad en el manejo y disponibilidad del producto, lo anterior entre algunas ventajas son las que pueden lograrse dentro de la empresa. Para lograr el éxito, de esto primeramente se aplicará la etapa de Clasificar (Seiri).

2.1 Clasificar (Seiri) (): organizar. Separar innecesarios.

La primera "S" de esta estrategia aporta métodos y recomendaciones para evitar la presencia de elementos innecesarios. El seiri debe adoptarse como un proceso que día a día debe continuarse, para ello se realizarán las siguientes actividades en el departamento de almacén de la empresa en estudio:

- Separar en el sitio de trabajo las cosas que realmente sirven de las que no sirven.
- Clasificar lo necesario de lo innecesario para el trabajo rutinario.
- Mantener lo que se necesita y eliminar lo excesivo.
- Separar los elementos empleados de acuerdo a su naturaleza, uso, seguridad y frecuencia de utilización con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo.
- Organizar las herramientas en sitios donde los cambios se puedan realizar en el menor tiempo posible.
- Eliminar elementos que afectan el funcionamiento de los equipos y que pueden conducir a averías.
- Eliminar información innecesaria, que pueda conducir a errores de interpretación o de actuación.

2.2. Ordenar (Seiton) (): ordenar. Situar necesarios.

Una vez que se ha llevado a cabo el seiri (clasificar), y todos los elementos innecesarios se han retirado del área de trabajo, dejando solamente el número mínimo necesario, muchas veces de los que se necesitan, tales como herramientas, pueden ser elementos que no tengan uso si se almacenan demasiado lejos de la estación de trabajo o en un lugar donde no pueden encontrarse. Esto hace que se prosiga con la siguiente

etapa, seiton (ordenar) que significa ordenar los elementos para uso y disponibilidad como corresponde, para minimizar el esfuerzo y tiempo de búsqueda de los mismos.

Para lograr hacer esto, cada uno debe tener una ubicación, un nombre y un volumen designado, así como el número máximo que se permitirá.

- Disponer de un sitio adecuado para cada elemento utilizado en el trabajo diario, para facilitar su acceso y retorno al lugar.
- Mantener los sitios identificados para ubicar o almacenar los elementos que se emplean con poca frecuencia.
- Disponer de lugares para mantener el material o elementos que no se usarán en el futuro.
- Facilitar la identificación visual (en caso de maquinaria) de los elementos como equipos, sistemas de seguridad, alarmas, paneles de control, etc., para facilitar su inspección y control de limpieza.
- Identificar y marcar todos los sistemas auxiliares del proceso como tuberías, aire comprimido, combustibles.
- Emplear y promover siempre el concepto un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

Objetivo 3.- Limpiar (Seiso) y Estandarizar (Seiketzuke) en la empresa.

Una vez clasificados los elementos y ordenados, corresponderá a aplicación de una etapa de limpieza (Seiso) y estandarización (Seiketzuke), mediante los procedimientos siguientes:

3.1. Seiso (limpiar): limpiar. Suprimir suciedad.

Seiso o limpiar significa que cada uno es responsable por llevar la limpieza completamente de su lugar de trabajo, de tal forma que no exista polvo en el piso, oficinas del área, en las máquinas, ni en los equipos. Esta S propone con su práctica, la disminución de problemas como averías de las máquinas, contaminación, entre otros.

Incluye, además de la actividad de limpiar las áreas de trabajo (pisos, paredes, etc) y los equipos (máquinas y herramientas), el diseño de aplicaciones (métodos, horarios, quién, cómo y cuándo lo harán) que permitan evitar o al menos disminuir la suciedad y hacer más seguros los ambientes de trabajo.

- Integrar y practicar la limpieza de 5 a 10 minutos diarios.
- Combinar la limpieza con la inspección, asumiéndola como una actividad de mantenimiento autónomo.
- Abolir la distinción entre operarios del proceso, encargado de limpieza y técnicos de mantenimiento, todos son responsables por el aseo de su área, equipos y herramientas.
- Asignar un encargado a cada máquina y lugar, el verificarlo genera conocimiento sobre su funcionamiento.
- Buscar, con la limpieza las fuentes de suciedad, y contaminación hasta eliminar sus causas primarias.
- Repetir el ciclo barrer → limpiar → encerar → chequear → arreglar, en el día dedicado a la limpieza.

Este proceso se realizará continuamente durante todo el mes, y para el momento de la toma física, los primeros tres días hábiles de cada mes se realizará de una manera más profunda, para dejar el área de trabajo de manera óptima para el proceso de toma física de inventarios. En este sentido, la mercancía estará debidamente clasificada, en su área designada, las instalaciones limpias, la documentación archivada, de manera que al momento de recuento, todo este en su lugar, las devoluciones colocadas en su área correspondiente, la que esté en malas condiciones en un área clasificada, y las notas de crédito ya registradas, de manera que los reportes brinden información confiable sobre las existencias reales. Por su parte, los formatos utilizados para soportar el movimiento de inventarios, deberán estar archivados de manera que sin son necesarios para aclarar posibles diferencias, se pueda tener acceso a ello de manera efectiva.

3.2. Seiketsu (): estandarizar. Señalar anomalías.

Con la aplicación de seiketsu se pretende mantener el estado de limpieza y organización, ya alcanzado con las primeras tres S (seiri, seiton, seiso). En esta etapa (debe ser permanente), son los trabajadores los que tienen a su cargo el desarrollo de programas y diseño de mecanismos, en su propio beneficio.

Para lograr infundir esta cultura se emplean diferentes herramientas, la localización de fotografías del sitio de trabajo en condiciones de antes y después para que pueda ser visto por todos los empleados y así recordarles que ése es el estado en el que debe permanecer el área.

Además, el mantener la limpieza de la persona por medio del uso de ropa de trabajo adecuada, mascarillas, guantes y zapatos de seguridad, así como conservar un entorno de trabajo saludable y limpio, es también otra interpretación de seiketsu, la cual debe ser practicada en forma continua y todos los días (principios de kaizen).

- Mantener el estado de limpieza alcanzado con las tres primeras S.
- Establecer una medida o situación temporal.
- Acumular conocimiento y experiencia.
- Estabilizar la situación como estándar para el alcance, aplicando normas necesarias de limpieza, tiempo y medidas de seguridad a emplear.
- Hacer el estándar visible para todos, empleando fotografías de mantenimiento establecido.
- El empleo de estándares se deben auditar para verificar su cumplimiento.
- Mantener y mejorar continuamente el estándar.

Objetivo 4.- Disciplinar (Shitsuke) en la empresa, para garantizar satisfacción al cliente.

Finalmente, se presenta este objetivo para implementar disciplina entre los trabajadores, ya que es el talento humano el que le da valor agregado a las

organizaciones, haciéndolas efectivas y competitivas, de esta manera se busca ser eficaces y efectivos, en el logro de satisfacer las necesidades de los clientes, colocando sus despachos en el menor tiempo posibles, y con el mínimo margen de errores, de manera que sea óptimo el ciclo de venta y despacho.

4.1 Shitsuke (躰): disciplina. Seguir mejorando.

Shitsuke, tiene un significado muy particular y es la disciplina. Es decir todos aquellos trabajadores que, finalmente, se acoplan a la práctica continua de las 4'S anteriores (seiri, seiton, seiso y seiketsu) y que, por lo tanto, han logrado el hábito de realizar estas actividades en su trabajo diario, adquieren autodisciplina.

En este sentido, finalmente, los trabajadores logran acatar las normas establecidas y acordadas en cada paso, y para el momento en que se llega a shitsuke tendrán la disciplina para continuarlas en su trabajo cotidiano.

- Mantener el lugar de trabajo siempre limpio y ordenado.
- Seguir y respetar las reglas, normas organizacionales y de estándares para conservar el área de trabajo en excelentes condiciones.
- Promover la comunicación y el compartimiento de información entre los compañeros de trabajo.
- Fomentar las buenas relaciones humanas y el trabajo en equipo.
- Realizar un control personal, constatando el hábito de autodisciplina sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.
- Mejorar el respeto de usted mismo y de los demás, manteniendo en condiciones de orden, limpieza, seguridad las áreas designadas para tales fines.

En este mismo orden de ideas, la propuesta de cambio o plan de acción se basa en el perfecto cumplimiento de la filosofía de las 5'S, de esta manera, al conseguir un ambiente de trabajo apto para el desarrollo de las actividades cotidianas de producción

y almacenamiento, así como la aplicación del mejoramiento continuo en cada fase de operación de la empresa, se podrá satisfacer con mayor éxito, las necesidades de la clientela, se minimizarán costos, agilización de la producción, así como erradicar casi por completo los errores en el manejo de inventario.

4.2 Resistencia al cambio

Como es muy frecuente, en todo proceso que plantea o promueve un cambio dentro de la planta de producción trae consigo varios problemas los cuales se refieren a actitudes y reacciones que el personal puede mostrar, y no a problemas enfocados en la producción del producto. La resistencia al cambio es el más frecuente de estos problemas, es una barrera presente muy frecuente en todo personal, tanto a nivel operativo, como mandos medios y altos; se deben a actitudes negativas (por ejemplo, el decir aquí no necesitamos cambios, sólo gente que trabaje) que suceden por esos cambios repentinos que experimentan los trabajadores.

Si se ve reflejado este tipo de problema, es conveniente que se les explique a cada uno de los trabajadores todo el apoyo, pláticas constantes, seguimiento continuo y la dirección correcta, en solución a cualquier duda acerca del nuevo sistema a introducir dentro de la planta de producción, y que sin duda alguna causará un impacto en las labores que estas personas realizan día con día.

CONCLUSIONES

En base a la presente investigación, se puede señalar que se cumplió a cabalidad los objetivos específicos de la propuesta, los cuales permitieron aplicar la Filosofía Kaizen adaptada a la Empresa Salerm Cosmetic, para el mejoramiento continuo en el manejo de inventarios, que permitan garantizar la satisfacción del cliente. Por lo tanto, en esta investigación se puede concluir que mediante la implementación de la filosofía Kaizen, en el área de inventarios, a través se puede aplicar la metodología de las 5'S, que permitan un adecuado manejo de los mismos, ya que mediante el diagnóstico realizado a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información se pudo identificar las siguientes debilidades en sus procesos contables de las cuentas por pagar, detallados a continuación:

- Existe un manual de políticas establecidas acerca de las normas a cumplir en el proceso del registro de las operaciones de almacén e inventario, debido a que los manuales no se han actualizado, y los procesos han cambiado de acuerdo a los nuevos factores tanto internos como externos que influyen en los procesos de manejo de inventarios.
- La empresa no cuenta con actividades de capacitación a sus empleados con respecto al manejo correcto del inventario, o no se realiza la capacitación adecuada a todo el personal, lo que genera poca efectividad en los procesos en el área de estudio.
- El acceso al almacén no solo lo tiene el encargado, lo que es un riesgo de manipulación indebida de los inventarios, por lo tanto, se debe restringir el accesos de personas ajenas al mismo.
- La empresa no cumple con éxito las demandas hacia su clientela, la cual es la principal causa de la realización de la presente investigación, ya que esto genera insatisfacción de los clientes y estos podrían emigrar a otras empresa de la competencia.

- Es el inventario y registro de almacén maniobrado por personas ajenas a la custodia del mismo, por lo tanto es un riesgo de manipulación de las existencias, donde debe establecerse segregación de funciones en estas actividades, que minimice el riesgo de fraude.
- Los empleados no son del todo involucrados para lograr el objetivo corporativo, por lo tanto es necesario la disposición de la empresa, en este aspecto, ya que la metodología a implementar requiere de la participación de todos y cada uno de los involucrados en el área de almacén así como de sus directivos.
- El área de almacén no presenta un ambiente de trabajo próspero, lo que evidencia la necesidad de la implementación de la propuesta diseñada.

Se puede concluir, que mediante la implementación de la filosofía Kaizen, utilizando como técnica de mejora continua, las 5´S, el personal del almacén realizará una participación activa, para lograr la efectividad de los procesos en el manejo de inventarios, a través de las etapas de Clasificar (Seiri) y Organizar (Seiton), Limpiar (Seiso) y Estandarizar (Seiketzuke), finalmente, Disciplinar (Shitsuke) en la empresa, para el presente estudio, con la finalidad de garantizar satisfacción al cliente, ya que esta será implementada en el área de inventarios de la empresa Cosméticos Salerm, para ello se busca dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, de acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación de la técnica de recolección de información, así como la eliminación de desperdicios, despilfarros producidos por el desorden, falta de aseo continuo en las instalaciones del almacén.

Por su parte, se busca minimizar las pérdidas por la calidad, tiempo de respuesta de los despachos, y de los costos, con la intervención del personal del área de almacén en el cuidado de sitio de trabajo e incremento de la moral por el trabajo, así como inculcar el sentido de pertenencia organizacional. Asimismo, se busca crear condiciones para amentar la vida útil de los equipos utilizados en el área de almacén,

tanto los tecnológicos, como computadoras para llevar los registros de las operaciones, como mecánicos, paletas, traspaletas, estanterías, montacargas, entre otros, mediante la inspección permanente de la persona que opera los equipos, así como el mantenimiento adecuado para evitar su deterioro.

Todo ello, permitirá a la organización, lograr los objetivos organizacionales, contar con un personal que le de valor agregado a la empresa, haciéndola efectiva, y a su vez competitiva, brindando una satisfacción el cliente, que a lo larto se traduce en un posicionamiento efectivo, que le permitirá mantenerse en el tiempo en el mercado y contar con una ventaja competitiva ante las otras empresas existentes en el mismo ramo, además de mejorar la imagen de la empresa ante sus clientes, quienes preferirán seleccionar los productos de la empresa Salerm Comestic por la puesta en el piso de venta de su mercancía, entes que los competidores.

RECOMENDACIONES

Para lograr superar las debilidades encontradas de manera óptima a corto plazo, se insta una serie de recomendaciones a seguir, para lograr un mejor resultado aplicar la Filosofía Kaizen adaptada a la empresa Salerm Cosmetic, para lograr satisfacer las necesidades de los clientes, a tales efectos se establecen las siguientes recomendaciones:

- Implementar la herramienta de las 5'S como respaldo de la metodología Kaizen, para mejorar el manejo de los inventarios, propuesta en la presente investigación, con la finalidad de mejorar los procedimientos en el área de estudio, y garantizar información confiable oportuna y veraz para el proceso de toma de decisiones por la gerencia.
- Establecer reunión con el personal de los departamentos involucrados al proceso de almacén con el fin de poner en práctica las etapas de las 5'S, en todas las áreas del almacén a fin de lograr un ambiente y clima de trabajo óptimo, en un área limpia, requiriendo de su participación en los procesos, que el personal se sienta parte de la organización para querer integrarse a los procesos.
- Fomentar conciencia a los empleados sobre la importancia de el orden y la limpieza en el área de trabajo, y su participación en el mantenimiento de las instalaciones y en la salvaguarda de los inventarios.
- Aplicar mejoras que unifique la información de los procedimientos actuales mediante la actualización de los manuales, y realizar su difusión entre el personal del almacén.
- Hacer cumplir las etapas establecidas en el departamento almacén para poder prevenir, detectar y corregir las posibles fallas y errores que se pueden presentar durante el proceso.

- Mejorar el sistema de comunicación entre el departamento de almacén, ventas, compras y administración, para un eficiente ciclo de operaciones entre estas áreas.
- Implementar un sistema administrativo que agilice el proceso registro de los inventarios, y capacitar al personal para su uso, apoyado de un manual de normas y procedimientos.

REFERENCIAS

- Baute, Yeisys y Hernández, Moisés (2014). **Propuesta de mejoras para la reducción de scrap, en la línea dos, del área de llenado de cuidado bucal, en la empresa Colgate Palmolive Venezuela.** Universidad José Antonio Páez. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Dorbessan, José (2006). **Las 5S, Herramientas de cambio.** 1ª Edición. Buenos Aires, Argentina: Editorial de la Universidad Tecnológica Nacional.
- Flores, María (2013). **Aplicación del sistema kaizen en la industria de empaques flexibles.** Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala: Trabajo de grado no publicado.
- Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2010). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio.** 4ª Edición. Caracas. Venezuela. Editorial CIEC, S.A.
- Juran, Joseph (1995). **La calidad como filosofía de gestión.** 3ª Edición. Madrid. España: Editorial Díaz de Santos.
- López, Ángel (1998). **Metodología en las Ciencias Contables.** 1ª Edición. México: Editorial Jonson 2002.
- Masaaki, Imai (1998). **Cómo implementar el kaizen en el Sitio de Trabajo.** 5ª Edición. Colombia: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Mayntz, Renate; Holm, Kurt y Hübner, Peter (1976). **Introducción a los métodos de la sociología empírica.** 2ª Edición. Madrid. España: Alianza Editorial S.A.
- Mena, Vinicio. (2013). **Implementación de un sistema de mejoramiento continuo – KAIZEN para PYMES CASO: “POWER CONSULTING”**, universidad Técnica Particular de Loja. Quito. Ecuador: Trabajo de grado no publicado.

- Méndez, Carlos (2014). **Metodología. Guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias Económicas, Contables y Administrativas.** 1ª Edición. México D.F. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Montiel, Clemente (2014). **Análisis y propuesta de mejora del proceso de manufactura de productos de línea blanca utilizando la metodología KAIZEN.** Universidad Iberoamericana. México: Trabajo de grado no publicado.
- Palella, Santa y Martins, Feliberto (2004). **Metodología de la investigación cuantitativa.** 2ª Edición: Caracas. Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Pinto, Grecia y Zambrano, Consuelo (2018). **Estrategias administrativas para optimizar los procesos en el manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor, S.A.** Universidad José Antonio Páez. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Sierra, Restituto (1991). **Técnica de investigación social: Teoría y ejercicio.** 13ª Edición. Madrid. España: Editorial Paraninfo.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2001). **El proceso de la investigación Científica.** 3ª Edición. México: Ediciones Limusa, S.A.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2002). **Normas y Trabajos de Grado o Maestría y Tesis Doctorales.** Caracas. Venezuela: Editorial Publicaciones UPEL.

ANEXOS



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

Estimado señor

Gerente de Administración

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de la filosofía Kaizen como herramienta en el mejoramiento continuo en el manejo de inventarios de la empresa Salerm Cosmetic.

En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un trabajo de grado 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.

Anexo A

El cuestionario

1. ¿Cuenta la empresa Salerm Cosmetics C.A. con actividades de capacitación a sus empleados con respecto al manejo correcto del inventario?

SI ___ NO ___

2. ¿Emplea actualmente la empresa un sistema de administración de inventarios?

SI ___ NO ___

3. ¿Existe un manual de políticas establecidas acerca de las normas a cumplir en el proceso del registro de las operaciones de almacén e inventario?

SI ___ NO ___

4. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un formulario de control que registre el ingreso y salida de inventario?

SI ___ NO ___

5. ¿El acceso al almacén solo lo tiene el encargado?

SI ___ NO ___

6. ¿Ha considerado la empresa en aplicar técnicas más complejas para el mejoramiento del manejo de inventario?

SI ___ NO ___

7. ¿Tiene usted conocimiento si la empresa tiene pensado un rubro destinado al mejoramiento de sistemas y adiestramiento de personal dentro del Plan de Inversiones o Presupuesto Anual,?

SI ___ NO ___

8. ¿Cumple la empresa Salerm Cosmetics con éxito las demandas hacia su clientela?

SI ___ NO ___

9. ¿Es el inventario y registro de almacén maniobrado por personas ajenas a la custodia del mismo?

SI ___ NO ___

10. ¿Sabe usted si son informados los propietarios de la empresa acerca de cualquier situación inusual que se presente en el área de almacén?

SI ___ NO ___

11. ¿Es prioridad de la empresa involucrar a sus trabajadores, tanto a la gerencia como a la fuerza de trabajo en el mejoramiento continuo, a fin de trabajar en equipo en el desarrollo de sus metas?

SI ___ NO ___

12. ¿Es integrar el mejoramiento continuo con respecto al sistema de fabricación y servicio al cliente un objetivo de la empresa?

SI ___ NO ___

13. ¿Son los empleados involucrados para lograr el objetivo corporativo?

SI ___ NO ___

14. ¿Es el área de almacén un ambiente de trabajo prospero?

SI ___ NO ___

15. ¿Se tiene algún día establecido para el orden del almacén?

SI ___ NO ___

16. ¿Son los empleados constantes y disciplinados con las instrucciones a seguir en el área de producción y almacén?

SI ___ NO ___

Anexo B

Tabla de Frecuencias

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS		ALTERNATIVA / PORCENTAJES	
	SI	NO	SI	NO
1	7	8	47%	53%
2	14	1	94%	6%
3	9	6	60%	40%
4	15	0	100%	0%
5	6	9	40%	60%
6	4	11	26%	74%
7	14	1	94%	6%
8	10	5	67%	33%
9	0	15	0%	100%
10	13	2	87%	13%
11	7	8	47%	53%
12	11	4	74%	26%
13	9	6	60%	40%
14	5	10	33%	67%
15	9	6	60%	40%
16	10	5	67%	33%

Fuente: González. (2018)