

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
“INDOAMERICA”

FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y NEGOCIOS

TEMA: IMPLEMENTACIÓN DE LA FILOSOFÍA
DE LAS 5 S's EN EL DEPARTAMENTO DE
CONTABILIDAD EN SEGUROS EQUINOCCIAL
S.A.

AUTOR: Ana Viviana Suárez Ayala

DIRECTOR: Ing. Alcibar Pila T. MBA

QUITO-ECUADOR

2017

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de DIRECTOR del Trabajo de Investigación “IMPLEMENTACION DE LA FILOSOFIA 5S s DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.” presentado por Ana Viviana Suárez Ayala, para optar por el título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, CERTIFICO, que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Quito, _____

.....

Ing. Alcibar Pila T. MBA

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo práctico, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniería en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

.....

Ana Viviana Suárez Ayala

CI: 1715470991

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Trabajo Práctico de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Tecnológica Indoamérica.

Quito,

Para Constancia Firman:

TRIBUNAL DE GRADO

F:

PRESIDENTE

F:.....

VOCAL

F:.....

VOCAL

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por estar siempre conmigo y permitirme llegar a cumplir una más de mis metas que con tanto esfuerzo estoy logrando.

A mis madre, Magdalena Ayala, por el cariño, sacrificio y apoyo que siempre me ha dado durante toda mi vida, por enseñarme a conducirme de la manera más recta.

A mis hijos Kevin Alejandro y Julián Andrés, por su comprensión, apoyo en todas las cosas que he emprendido, por estar siempre a mi lado y sobre todo por su sacrificio y amor.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre por ser el pilar más importante en mi formación profesional, por brindarme la confianza, consejos y recursos para lograrlo.
A mis hijos Kevin Alejandro y Julián Andrés, por el sacrificio que tuvieron que hacer a tan corta edad, para apoyarme en esta meta que estoy cumpliendo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES	Pág
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	x
RESUMEN EJECUTIVO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. Análisis de la situación actual.....	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Descripción de la problemática y soluciones.....	9
1.3. Objetivo General y Objetivos específicos.....	13
2. Conceptualización.....	13
2.1. Las decisiones empresariales.....	13
2.2. Los seguros.....	15
2.3. La administración de la calidad y la filosofía de las 5 S's.....	17
3. Plan de implementación.....	21
3.1. Estrategias.....	21
3.2. Requerimientos.....	26
3.3. Cronograma.....	27
CONCLUSIONES.....	33
RECOMENDACIONES.....	34
BIBLIOGRAFÍA.....	35
ANEXOS.....	36

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Miembros del directorio	6
Cuadro 2: Nombre y cargo de los miembros	6
Cuadro 3: Análisis FODA.....	22
Cuadro 4: Matriz FODA	23
Cuadro 5: Pasos para implementar la metodología de las 5 S s.....	24
Cuadro 6. Cronograma de implementación de la filosofía de las 5 S s	27
Cuadro 7: Tabla de gestión visual.....	29
Cuadro 8: Ronda de verificación.....	31

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Anticipos, sponsor, fuerza de ventas y otros	8
Gráfico 2: Posición competitiva de SEGUROS EQUINOCCIAL S.A	9

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama de la organización	5
Ilustración 2: Desorden de los documentos en el área contable	12
Ilustración 3: Relación del área contable con la toma de decisiones	15
Ilustración 4: Ejemplo del antes y el después	32

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: IMPLEMENTACIÓN DE LA FILOSOFÍA DE LAS 5 S's EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD EN SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.

AUTOR: Ana Viviana Suárez Ayala

TUTOR: Ing. Alcibar Pila T. MBA

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la compañía de Seguros Equinoccial, en específico en el departamento de contabilidad, motivado porque en esta área, se procesan las informaciones económicas y financieras que evidencian el accionar de la organización en los diferentes ejercicios económicos. En este departamento se observa desde hace algún tiempo, un problema de organización, limpieza e higiene de sus locales que están afectando el desempeño correcto de los profesionales que allí laboran y por ende la disminución de los estándares de calidad en sus informes y en los registros contables que ellos procesan, lo que provoca que en muchas ocasiones se ralentice la atención tanto a los clientes como a los propios miembros de la dirección. Son diversos los métodos que existen en la administración, vinculados a la perfección de los procesos y al logro de una elevada gestión de la calidad, uno de ellos es la filosofía de las 5 S's que es muy utilizado por los japoneses y que ha logrado resultados muy positivos en las técnicas referidas a la calidad. Se establecen las acciones a tomar por los trabajadores y por los directivos, mediante un cronograma de trabajo, que incluye desde la capacitación, hasta las acciones más básicas para lograr que se estandaricen las acciones de higiene, organización, control. Después de diseñada e implementada la metodología, se realizan observaciones puntuales donde se demuestran el cambio de clima organizacional en el antes y después de establecer las pautas del trabajo. Se puede decir que el trabajo fue efectivo y que se logró cumplir con los objetivos trazados tanto el general como los específicos y que se abre el camino para que se continúen estableciendo estas estrategias en otras áreas de esta compañía.

DESCRIPTORES: Gestión de la calidad, administración, estrategias y dirección.

ABSTRACT

**TOPIC: IMPLEMENTATION OF THE PHILOSOPHY OF THE 5 S'S IN
THE DEPARTMENT OF ACCOUNTING IN EQUINOCCIAL INSURANCE**

AUTHOR: Ana Viviana Suárez Ayala

TUTOR: Ing. Alcibar Pila T. MBA

This research work was carried out in the Equinoccial Insurance company, specifically in the accounting department, motivated by the fact that in this area, the economic and financial information evidenced by the organization's actions in the different financial years is processed. In this department it has been observed for some time, a problem of organization, cleaning and hygiene of its premises that are affecting the correct performance of the professionals who work there and therefore the decrease of the quality standards in their reports and in the registers Accounting that they process, which causes that in many occasions slows the attention so much to the clients as to the own members of the direction. There are several methods that exist in the administration, linked to the perfection of the processes and the achievement of a high quality management, one of them is the philosophy of the 5 S's that is widely used by the Japanese and that has achieved Very positive results in techniques related to quality. It establishes the actions to be taken by the workers and by the managers, through a work schedule, which includes from the training, to the most basic actions to standardize the actions of hygiene, organization, control. After the methodology has been designed and implemented, specific observations are made where the organizational climate change is demonstrated before and after establishing the work guidelines. It can be said that the work was effective and that it was possible to comply with the objectives outlined both the general and the specific ones and that the path is opened so that they continue to establish these strategies in other areas of this company.

DESCRIPTORS: Management of quality, management, strategies and management.

INTRODUCCIÓN

La organización empresarial, constituye uno de los retos más habituales e importantes de la dirección, por lo que muchas investigaciones versan en este sentido. El cumplimiento de los objetivos para los que la organización está creada, solo se logran, si se tiene un nivel de gestión eficiente y una administración adecuada a ellos, donde por supuesto, las personas encargadas de llevar a cabo los procesos cumplen una función primordial, su bienestar en el puesto de trabajo, la limpieza e higiene de local, entre otros factores son determinantes en este sentido.

SEGUROS EQUINOCCIAL S.A, radicada en la ciudad de Quito, es una entidad que se destaca por la aplicación de variados conceptos relacionados con la planificación estratégica, en ella se trabaja de forma constante para mejorar paulatinamente los servicios que presta, basados en el fomento de valores dentro de sus trabajadores como la honestidad, el compromiso con el trabajo y el incremento de los niveles de rentabilidad. Sus líneas de negocio, están vinculadas a seguros de incendio, Responsabilidad civil, transporte, entre otras que se profundizan en la investigación.

A pesar de todos los esfuerzos de la dirección de la compañía por perfeccionar los procesos continúan existiendo brechas que perjudican el buen desempeño del trabajo de sus profesionales, es por ello que la búsqueda de alternativas que permitan mejorar sus resultados es un tema que siempre está presente entre sus directivos. La presente investigación se basa específicamente en el departamento de Contabilidad, donde en los últimos tiempos se ha observado un nivel de desorden que constituye una preocupación para sus directivos, dado que es precisamente en este departamento donde se procesan todos los datos de la organización y los resultados e informes de los ejercicios económicos.

Por lo tanto, teniendo en cuenta todas estas dificultades y tomando como referencia los modelos japoneses de dirección, se plantea en este trabajo, implementar la filosofía de las 5 S's en el departamento de contabilidad en SEGUROS EQUINOCCIAL S.A, este modelo se vincula estrechamente con los

estándares de calidad y su gestión empresarial. Esta herramienta de trabajo será ajustada a las características de la compañía, teniendo en cuenta sus recursos, tanto los materiales, los humanos y los financieros, observando el antes y el después de su aplicación.

1. Análisis de la situación actual

1.1. Antecedentes

El día 20 de agosto del año 1973, en Ecuador, específicamente en la ciudad de Quito, se conforma SEGUROS EQUINOCCIAL S.A, la cual cuenta con muchos años de experiencia en los modelos de gestión aplicados, así como su servicio diferenciado, lo que hace que esté ubicada como una de las compañías más importantes del país, en el sector privado. Tiene como objetivo fundamental resguardar los bienes de sus asegurados, además de su patrimonio. Sus trabajadores se esfuerzan por brindar un servicio que logre la satisfacción del cliente.

Con el pasar de los años, en específico luego del 1997, la organización se fue perfeccionando, hasta aplicar novedosas técnicas y conceptos de la planificación estratégica que han posibilitado que se incremente el prestigio de la misma y el logro de mayor credibilidad entre los clientes y demás personas que necesitan de sus servicios. En esta época se separan de la compañía los ramos de Vida y Asistencia Médica, con ellos se establecen dos empresas que llevan por nombre SALUD y EQUIVIDA.

A partir de 1997:

SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. comenzó una nueva etapa de su vida como negocio, donde se aplicaron una gran cantidad de conceptos de planificación estratégica, así como otros relacionados con la creación de valor y el mejoramiento del servicio que brinda; fue durante este periodo que se tomó la decisión de separar de la compañía los ramos de Vida y Asistencia Médica, constituyéndose así dos empresas para el efecto: SALUD y EQUIVIDA (Seguros Equinoccial, 2017 p.2-8).

SEGUROS EQUINOCCIAL extiende sus servicios hacia otras ciudades del país: Quito, Guayaquil, Manta, Loja, Cuenca, Ambato, Ibarra y Machala. SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. formando parte del GRUPO FUTURO, el cual junto a las empresas SALUD, EQUIVIDA y TECNISEGUROS, representa el Holding asegurador más grande del país, con más de USD 600,00 millones de ingresos. Entre los principales accionistas del GRUPO FUTURO se destacan: HABITAT CÍA. LTDA. (25,40%), DEFILO INVERSIONES CÍA. LTDA. (19,02%), ASESORÍA E INVERSIONES ASEVER CÍA.

LTDA. (11,96%) y otros que mantienen menos del 10,00% dentro de su participación (Seguros Equinoccial, 2017 p.2-8).

Las diversas líneas del negocio donde la entidad desarrolla sus actividades primordiales son las siguientes: “Seguros de Incendio, Responsabilidad Civil, Ramos Técnicos, Vehículos, Transporte, que están enfocados en la cobertura patrimonial y otros como: Robo, Accidentes Personales, Fidelidad y Vida están enfocados en coberturas personales” (Espinosa , 2015 p.22).

Misión

Brindar tranquilidad a nuestros clientes, protegiendo el patrimonio de sus familias y empresas.

Visión

Ser la aseguradora preferida en todo el mercado ecuatoriano liderando la incorporación de negocios afines a nuestra actividad. Tendremos presencia y reconocimiento internacional.

Valores

- 1- Honestidad
- 2- Honradez
- 3- Amor por el trabajo que se realiza
- 4- Aprendizaje continuo para mejorar
- 5- Respeto por los seres humanos
- 6- Valoración hacia el cliente
- 7- Respeto al medio ambiente

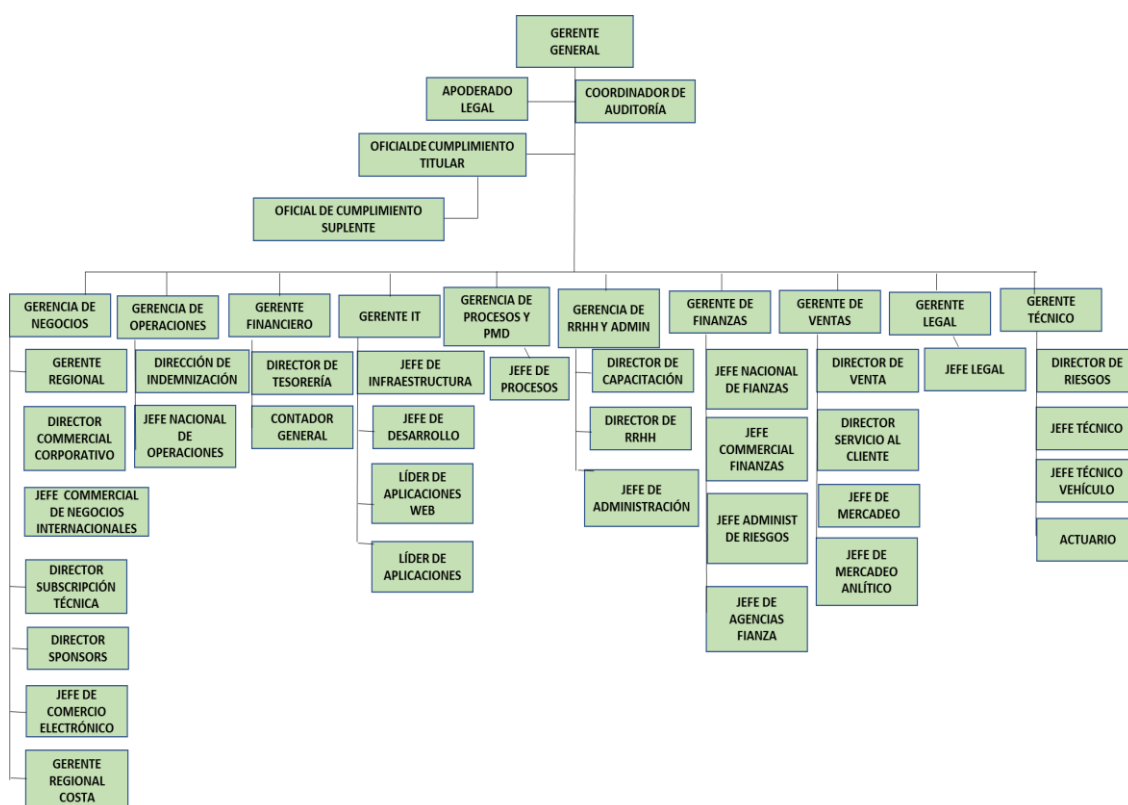
En fecha 30 de junio de 2016 la compañía objeto de esta investigación, se vincula administrativamente con MUNDOMOTRIZ S.A., esta empresa tiene su actividad direccionada a la reparación de vehículos. SEGUROS EQUINOCCIAL S.A., es propietaria del terreno, así como de las edificaciones que componen el taller mecánico, construcción que es arrendada a MUNDOMOTRIZ S.A.

Cuenta con otras empresas que se relacionan entre sí, por ejemplo: “Grupo

Futuro GRUFUSA S.A., ESTRATEGACORP S.A. EQUIVIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A., FUNDACIÓN FUTURO, TECNISEGUROS S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros, y SALUD Sistema de Medicina Pre pagada del Ecuador S.A” (Seguros Equinoccial S.A, 2016 p.3-5).

Una de las características más destacables y que además definen, SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. es que “es gobernada por la Junta General de Accionistas y administrado por un Directorio, una Gerencia General y Subgerencias, ellos deben cumplir con todos los estatutos de constitución de la compañía” (Seguros Equinoccial S.A, 2016 p.3-5). Bajo el Directorio y está estructurada o dividida en diferentes gerencias que se especifican en el siguiente organigrama:

Ilustración 1: Organigrama de la organización



Fuente: Seguros Equinoccial S.A., 2016
 Elaborado por: Viviana Suárez

Los ejecutivos que laboran en la compañía son personas con alto nivel profesional, los que cuentan con vasta experiencia en el sector, ello hace posible

que las tareas y los objetivos de la empresa se logren cumplir y se alcancen las metas propuestas.

Cuadro 1: Miembros del directorio

Miembros del Directorio	
Econ. Luis Romero	Presidente
Ing. Eduardo Izurieta	Vicepresidente
Econ. Felipe Burneo	Vocal Principal
Econ. Roberto González	Vocal Principal
Ing. Ignacio Maldonado	Vocal Principal
Dr. Fabián Jaramillo	Vocal Suplente
Sra. Paulina Burbano de Lara	Vocal Suplente
Ing. Daniela Espinosa	Vocal Suplente

Fuente: Seguros Equinoccial S.A., 2016 p. 3-5
Elaborado por: Viviana Suárez

Cuadro 2: Nombre y cargo de los miembros

Nombre	Cargo
Andrés Cordovez	Gerente General
Alberto Alcívar	Apoderado
José Repetto	Gerente Financiero
Esteba Vela	Gerente de Negocios
Marcelo Torres	Gerente de Mercadeo
Mónica Ramírez	Gerente de RRHH y Administración
Adriana Campoverde	Gerente de Fianzas
Ruben Narváez	Gerente de Operaciones
July Maldonado	Gerente de Procesos
Fernando Peñafiel	Gerente de IT
Emilio Lara	Gerente Legal

Fuente: Seguros Equinoccial S.A., 2016 p. 3-5
Elaborado por: Viviana Suárez

Clientes

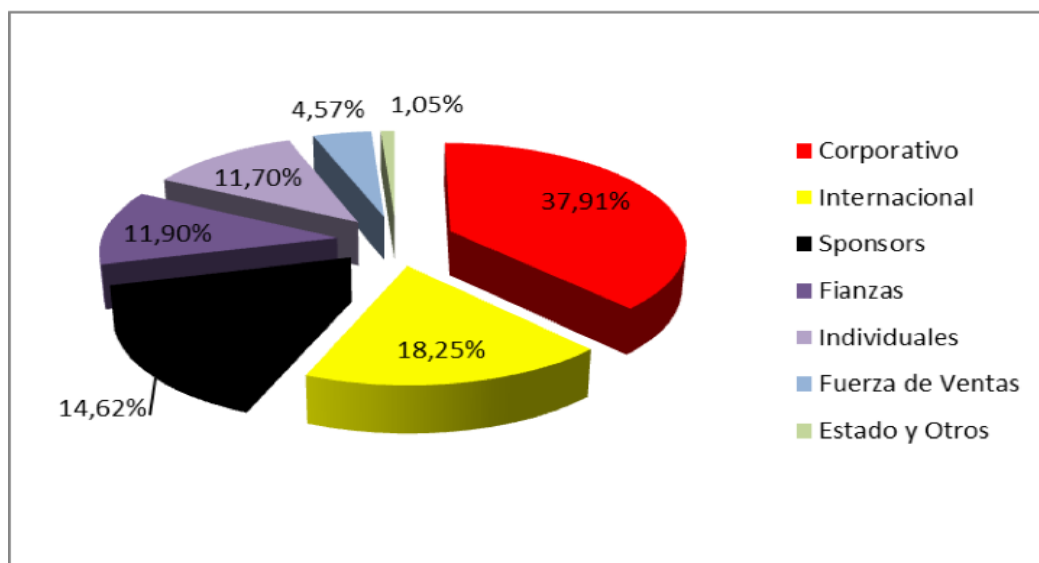
La compañía tiene una estrategia encaminada a la estabilidad de sus clientes a largo plazo, manteniendo elevados niveles de fidelización hacia ellos, además cuenta con una oferta que pueden mencionarse tanto productos como servicios, además de un equipo de trabajo, que se dedica a brindar el asesoramiento y orientación de forma, “siendo los principales sectores a los que brinda servicios de cobertura el industrial, los especiales, las personas y el comercial, cada uno de ellos con sus propias características” (Seguros Equinoccial S.A, 2016 p.3-5).

Sus principales clientes son:

Mareauto, Fybeca, Grupo Marathon, Movistar, entre otros, mientras que en el segmento Industrial se registran: Nestlé, Molinos Superior, La Fabril, Electroquil, Holcim, Novacero, entre otros. Al 30 de junio de 2016 los 10 principales clientes por prima fueron Electroquil S.A., Envases del Litoral S.A., Fertisa Fertilizantes S.A., Shaya Ecuador S.A., Agip Oil Ecuador B.V., Reybanpac Rey Banano del Pacifico C.A., Petrex S.A., Basesurcorp S.A., Compañía de Transporte Pesado Transconcem Cía. Ltda. y Yanbal Ecuador S.A. Electroquil S.A. representó el 3,73% de la prima neta emitida, le sigue de lejos Envases del Litoral S.A. con 0,67%. Estos porcentajes de participación de los principales clientes sobre la prima neta emitida reflejan el alto grado de atomización de la cartera de clientes, con lo cual se mitiga el riesgo de concentración (Seguros Equinoccial, 2017 p.2-8).

El 31 de diciembre de 2015, “el ramo corporativo ocupa la mayor cantidad del pastel con el 37,44%, seguidas por las primas que corresponden al sector individual con el 31,56%” (Seguros Equinoccial S.A, 2016 p.3-5). “Seguidamente, se puede observar un detalle con los principales segmentos por el otorgamiento de primas 30 de junio de 2016, siendo el ramo corporativo el más relevante con el 37,91%” (Seguros Equinoccial S.A, 2016 p.3-5):

Gráfico 1: Anticipos, sponsor, fuerza de ventas y otros



Fuente: Seguros Equinoccial S.A., 2016 p. 3-5

Elaborado por: Viviana Suárez

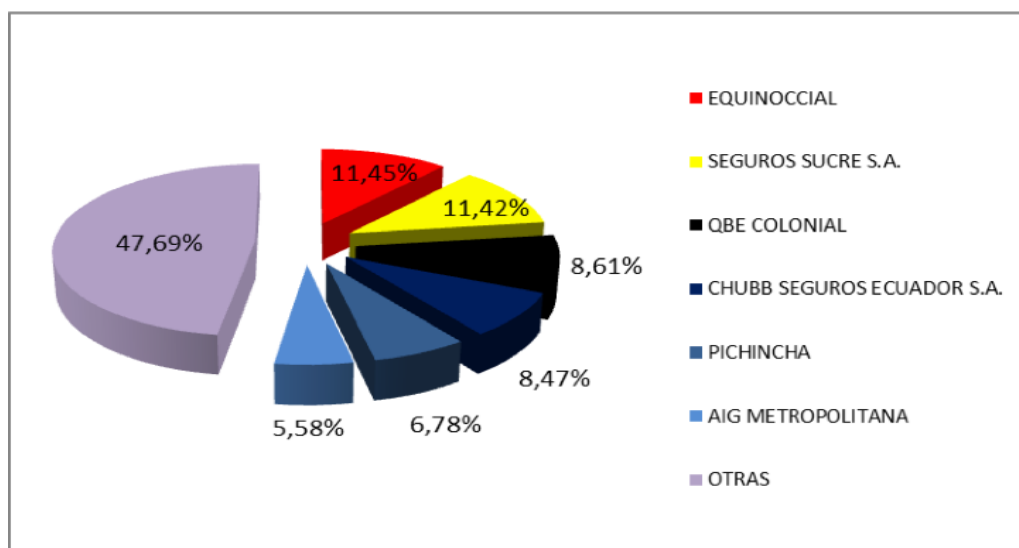
Posición Competitiva de SEGUROS EQUINOCCIAL S.A

Sus principales competidores son:

Seguros Sucre (pública), QBE Colonial y CHUBB SEGUROS ECUADOR S.A., abarcando el 30,11% del mercado asegurador del país a diciembre de 2015. A esa fecha Seguros Sucre contaba con la mayor participación del mercado con el 12,51% y SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. ocupó el segundo lugar con el 10,25% del mercado (Lefcovich, 2009 p.21).

A finales del mes de junio del año, 2016 la participación cambia en los primeros lugares, porque SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. llega dominar el mercado con un 11,45%, pasando al lugar dos Seguros Sucre, con el 11,42% de la prima neta emitida, como se muestra en el gráfico expuesto a continuación:

Gráfico 2: Posición competitiva de SEGUROS EQUINOCCIAL S.A



Fuente: Seguros Equinoccial S.A., 2016 p. 3-5

Elaborado por: Viviana Suárez

SEGUROS EQUINOCCIAL S. A., “ha encaminado sus actividades y se ha especializado en la rama correspondiente a los Vehículos, manteniendo su liderazgo, en la fecha correspondiente a diciembre de 2015, la empresa tuvo una participación del 19,11% del total de primas emitidas en el sistema para el ramo vehículos” (Seguros Equinoccial S.A, 2016 p.3-5). “Debe destacarse que la aseguradora que ocupa el segundo lugar en el ranking de primas netas emitidas fue QBE COLONIAL, con el 15,19%” (Seguros Equinoccial S.A, 2016 p.3-5).

1.2. Descripción de la problemática y soluciones

Como se ha expresado en el epígrafe anterior, los SEGUROS EQUINOCCIAL S.A, se caracterizan, por la preocupación hacia sus clientes para mantenerlo asegurados, con el fin de brindar una mayor tranquilidad en cuanto a la protección de sus patrimonios y recursos que le son indispensables en su vida diaria y del negocio, según le interese a cada uno de ellos. Sin embargo, para que esto se logre

debe existir una organización empresarial que conlleve al logro de estos resultados.

Acorde a todo esto, es preciso lograr en la entidad una confiabilidad en la consecución de los objetivos para lo cual está diseñada, esto solo se logra con una organización exacta de sus departamentos y en especial el que se dedica a la parte contable de la organización, es decir en el departamento de contabilidad, donde se conoce, según la investigación de campo realizada que existen desórdenes a la hora de completar las acciones requeridas para llevar a cabo sus funciones, con la eficiencia y la calidad esperada, lo cual se puede lograr utilizando novedosas técnicas de administración, para satisfacer la demanda de los seguros y al mismo tiempo lograr los niveles de rentabilidad acordes al promedio de lo que se obtiene en el en el sistema asegurador.

Sin embargo, existen problemas que deben ser resueltos en el corto plazo y que se han presentado en la aseguradora en el pasar de sus años de puesta en funcionamiento, estos problemas en gran medida se deben a una mala organización en el departamento de contabilidad, es por ellos que se decide establecer técnicas para elevar la calidad en este sentido, solo así se perfecciona el trabajo y se llega a niveles superiores de eficiencia, por ejemplo, en la aseguradora existe un nivel de desorganización en la documentación de sus archivos principales, lo que ha ocasionado problemas a la hora de administrar los procesos con mayor rapidez y eficiencia.

Otra de las cuestiones que se han visto afectadas es la limpieza de los mismos, lo que trae consigo un resquebrajamiento de la higiene de sus locales, aspecto que resulta muy incómodo para el clima laboral de sus profesionales. Por lo tanto, la visualización de los lugares destinados para las oficinas se torna desagradable y trae consigo confusiones y malos manejos de las técnicas a emplear por el departamento. Por todo lo anterior, se decide implementar en el departamento de contabilidad de la entidad la filosofía de las 5 S's.

Otros de los aspectos que han afectado al departamento de contabilidad ha sido el incremento de los costos en las operaciones, ya sea por un derroche de recursos materiales o por una cantidad excesiva de las personas que han tenido que intervenir en las acciones contables para resolver los problemas que se presentan. El trabajo en equipo es otra de las dificultades que se han presentado, producto a los niveles de desorganización, los trabajadores han olvidado las técnicas de trabajar en grupo para alcanzar altos índices de mejora continua en el trabajo.

Los indicadores de rentabilidad de la compañía en los últimos tiempos mostraron una tendencia decreciente, cayendo de forma significativa en el año 2015, por ejemplo, el ROE (relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro), pasó de 21.37% en el 2013 a 0.23% para el 2015, y el ROA (Es la relación entre el beneficio logrado en un determinado período y los activos totales de una empresa) de 3.32% a 0.04% respectivamente, todo provocado por una caída de sus resultados en estos años, sobre todo por el incremento de la partida dedicada a los siniestros (Seguros Equinoccial S.A, 2016 p.3-5).

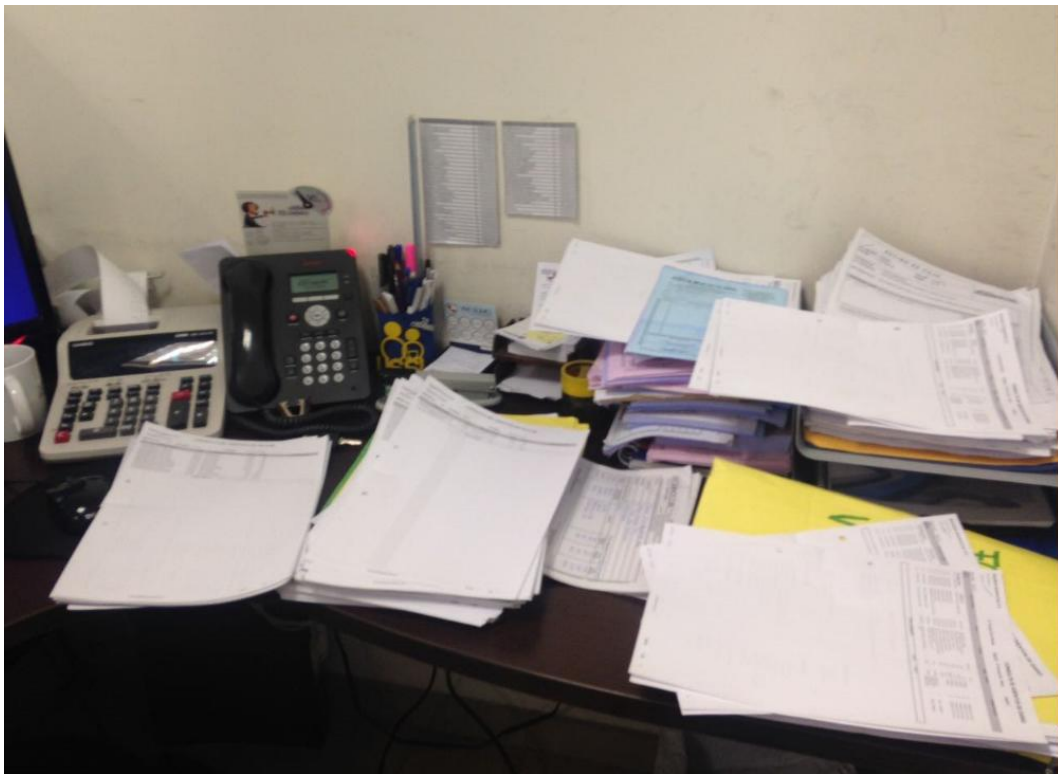
Una problemática que se ha presentado y a la cual es necesario hacer mención, es que la estructura de carteras por primas sufrió un ligero deterioro, debido en lo fundamental por los resultados obtenidos en el negocio de finanzas, sus “contratistas no han conseguido solventar las deudas con el estado, ni han conseguido obtener nuevos contratos, dirigidos a la paralización de obras públicas, todo esto puede afectar la generación de liquidez dentro de las finanzas de la compañía” (Seguros Equinoccial S.A, 2016 p.3-5).

El trabajo de investigación que se lleva a cabo, propone la aplicación del método de la filosofía de las 5 S's para perfeccionar el trabajo eficiente en el departamento contable, diagnosticando su situación inicial y las causas fundamentales de los problemas detectados, vinculando algunos elementos técnicos y de la administración que se sugieren para la administración de manera integrada y que llevan a una mejor funcionabilidad de los procesos del área objeto de estudio. Todo lo cual está orientado a la satisfacción del cliente y a lograr niveles de rentabilidad mayores, al mismo tiempo, los miembros de la

organización se pueden habituar a un ambiente de organización del trabajo superior.

Además, con la implementación de esta filosofía se optimizan los espacios, la imagen que se llevan los clientes es mucho más favorable, se concreta el trabajo en equipo, el conocimiento del puesto de trabajo es mayor, los trabajadores se sentirán más comprometidos con el trabajo y se incrementan los niveles de responsabilidad en el cumplimiento de las tareas.

Ilustración 2: Desorden de los documentos en el área contable



Fuente: Seguros Equinoccial S.A.
Elaborado por: Viviana Suárez

Como se puede observar en la anterior foto y en los anexos 1 y 2, se nota la falta de organización existente en el área contable (es solo un pequeño ejemplo) generándose la necesidad de establecer los mecanismos correspondientes que traigan consigo la solución de los problemas en el menor tiempo posible, ya que estas cuestiones traen consigo la lentitud en la solución de casos, la inestabilidad en la emisión de informes, dificultades para conocer los resultados económicos en

un determinado período, la dirección no tiene un acceso rápido y seguro a los documentos, entre otras dificultades que pueden traer consigo estas cuestiones.

1.3. Objetivo General y Objetivos específicos

Objetivo General:

Organizar el área de trabajo en el departamento de Contabilidad de Seguros Equinoccial, para lo cual se propone la ejecución de la metodología de las 5 S's en su medio laboral, perfeccionando sus resultados en el corto plazo en el control de documentos, logrando una cultura de mejora continua, un departamento limpio, ordenado y con un buen ambiente de trabajo.

Objetivos específicos:

1. Mejorar las condiciones del área contable, orden y limpieza en sus estaciones de trabajo, optimizando un adecuado control de documentos mejorando el ambiente laboral, la motivación del personal y la eficiencia y, en consecuencia la productividad del departamento.
2. Clasificar por actividades y recursos de trabajo, para el mejoramiento del sitio de labores en condiciones de orden y limpieza.
3. Generar una cultura de calidad en los puestos de trabajo que incorpore disciplina, y el compromiso del personal en la implementación y mantenimiento de la metodología 5 S's.

2. Conceptualización

2.1. Las decisiones empresariales

Las decisiones en la administración de los recursos en cualquier tipo de organización comercial sin importar la actividad que realiza constituye un elemento importante para lograr cumplir con los objetivos para los cuales fue creada, es por ello que debe prestarse especial atención a que las mismas se realicen lo más razonable posible. La elección entre varias opciones es una cuestión que los directivos deben enfrentar constantemente, en el ámbito empresarial está determinada por cuatro aspectos:

- 1- Planeación
- 2- Organización
- 3- Mando
- 4- Control

La toma de decisiones es entonces, escoger entre varias alternativas posibles la que sea la mejor opción para aplicar en la entidad, luego de establecer análisis y consideraciones, como lo expresan Suárez y Ricaurte en su investigación, “trabajando con exactitud cada uno de los detalles, para lograr lo que se desea establecer como meta, en dependencia de la actividad que se realiza y los niveles que se desean lograr” (Suarez & Ricaurte , 2015 p.15).

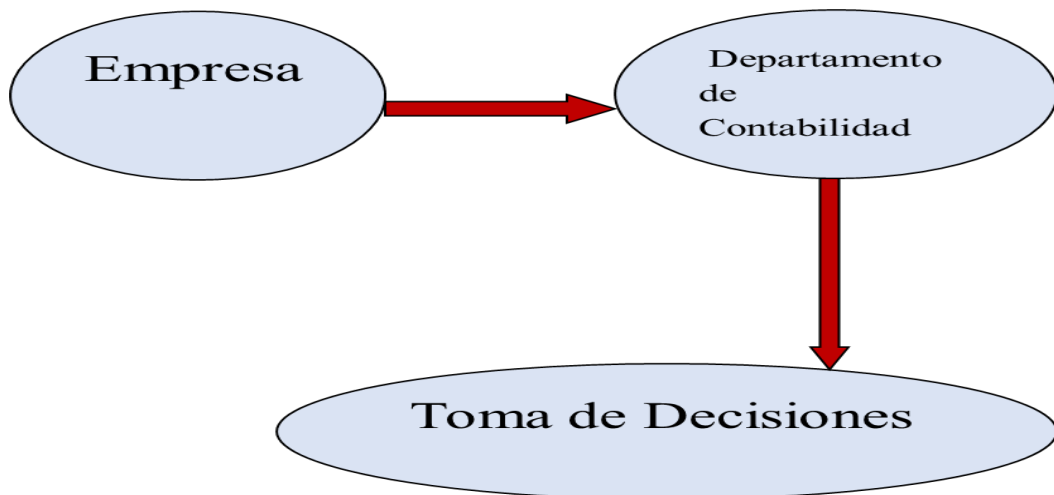
El proceso de la toma de decisiones pasa por varias etapas que ayudan a los directivos a enfocarse en la solución correcta de los problemas, esas etapas son:

- 1- Detectar e identificar el problema.
- 2- Buscar de un modelo que ya exista pero que sea aplicable al problema o que lleve desarrollar un nuevo modelo.
- 3- Definir los cursos alternativos que tienen mayor posibilidad de tenerse en cuenta, de igual modo analizar los datos que sean relativos para el curso de acción alternativo.
- 4- Conseguir datos de tipo cuantitativos y cualitativos que son relevantes en el problema.
- 5- Elección de una solución óptima que esté en correspondencia con las metas de la administración.
- 6- Retroalimentarse después de establecer las decisiones, con el único objetivo de que los directivos puedan determinar la efectividad del curso de acción escogida para la solución del problema.

Dentro de la toma de decisiones los datos ofrecidos por el departamento de contabilidad de cualquier organización son aspectos relevantes que van a incidir en ellas, dependiendo, por ejemplo, de la capacidad de crecimiento de la empresa,

la estabilidad económica que presenta en sus ejercicios contables, las características de sus recursos tanto financieros como humanos y materiales y la capacidad que tiene de originar fondos.

Ilustración 3: Relación del área contable con la toma de decisiones



Fuente: (Horngren, 2003 p.221)
Elaborado por: Viviana Suárez

En la ilustración anterior se representa la relación entre la toma de decisiones y los datos emitidos por el departamento de contabilidad, sin embargo, en todos estos procesos existen fallas humanas, tanto objetivas como subjetivas, por lo que, los resultados que se presenten no pueden ser absolutizados, sus limitaciones más comunes están dadas porque los informes que se emiten no son definitivos y esas son cuestiones a tener en cuenta en tal sentido (Horngren, 2003 p.221).

2.2. Los seguros

Prieto, en sus investigaciones acerca del seguro, plantea que son utilizados por una gran cantidad de organizaciones, en especial las dedicadas a la producción, que necesita protegerse de problemas coyunturales que pueden presentarse, riesgos, crisis económicas y eventos naturales de fuerza mayor, como, por ejemplo, terremotos, lluvias intensas u otros sucesos que traen consigo la pérdida de recursos materiales, financieros y humanos. Es una forma de prevenir los riesgos, remediando total o parcialmente los daños o efectos negativos sobre las economías, que pueden presentarse en el futuro, para lo cual se establece un

contrato que lo firman el asegurador y el asegurado, éste último es el beneficiario de la suma de dinero pactada en caso de la ocurrencia de suceso negativo que ocasiona el riesgo (Prieto , 2008).

El seguro consiste en un contrato por el cual una de las partes (el asegurador) se obliga, mediante una prima que le abona la otra parte (el asegurado), a compensar un daño o cumplir la prestación convenida si ocurre el evento previsto, como puede ser un accidente o un incendio, entre otros (Superintendencia de bancos y seguros, 2012 p.1).

Toda empresa que realiza actividades de lucro, debe cumplir con lo reglamentado en el contrato, abarcando las normas y los aspectos legales estipulados para este fin, que son las que se rigen a cada país, el Decreto Supremo plantea lo siguiente:

El seguro es un contrato con el cual una de sus partes, en este caso, el asegurador, es obligado, a cambio del pago de una prima a indemnizar a la otra parte, dentro de los límites convenidos, de una pérdida o daño producido por un acontecimiento incierto; o pagar un capital por una renta, si ocurre la eventualidad prevista en el contrato (Decreto Supremo, 2010 p.6).

Otra de las definiciones de seguro, es la emitida por Martínez y Jiménez de Praga, plantean:

Que es una operación mediante la cual un aparte del asegurado se convierte en acreedor, porque paga de forma remunerada la prima de una prestación que satisface ineludiblemente a la otra parte o el llamado asegurador, en el momento de la ocurrencia de un siniestro (Martinez , 2008 p.32).

Para el sujeto particular el seguro no es más que un medio para satisfacer una necesidad: el riesgo para la economía nacional es, cabalmente un incentivo para poner en marcha o desarrollar distintos sectores económicos: producción, cambio, crédito, etc. Evidentemente que el seguro es un medio de satisfacer una necesidad individual, por cuanto el individuo a través del seguro puede obtener de inmediato el resarcimiento económico sobre el daño el daño que sufre en su patrimonio o en su persona o en la realización de un riesgo, que en otras circunstancias lo afectaría irremediablemente y que otros medios de prevención como el ahorro no podría auxiliarlo de inmediato. Como incentivo para desarrollar

los diferentes sectores económicos por cuanto esta institución hace posible el tráfico de grandes capitales o la inversión de grandes capitales, protegiendo al gran empresario ante la posibilidad de que un riesgo, ajeno a su persona pueda perjudicar su patrimonio y provocar su quiebra económica (Jiménez de Parga , 2007 p.217).

2.3. La administración de la calidad y la filosofía de las 5 S's

La administración de la calidad constituye un modelo de cambio planeado, mediante el cual se logra mejorar de forma sostenida los niveles de productividad y la integración del personal que labora en la organización, por lo que es necesario abordar sin lugar a dudas el concepto de cambio, pues es precisamente en él en que se basan los principios que la regulan. Para que exista un cambio debe existir un nivel de insatisfacción que se exprese en el desaliento de los trabajadores o en una caída de los resultados económicos. A todos los cambios que la empresa requiera le preceden la disposición de los actores involucrados a cambiar su conducta hacia el trabajo, a adoptar nuevas formas y estilos de dirección, pero sobre todo los trabajadores deben conocer muy claramente sus funciones y la incidencia de ello en los resultados finales expresados en términos económicos (Juárez, 2009).

Las continuas mejoras en los procesos, la productividad y la eficiencia, constituyen un eje central y regulador de las empresas modernas, pero para su logro es recomendable el uso de herramientas novedosas, en este caso investigativo se toma como punto de partida la filosofía de las 5 S's, una herramienta japonesa desarrollada por Toyota para que sus resultados fueran cada vez mejores en el área de la administración, el orden y la limpieza. Al mismo tiempo se estimula el trabajo en equipo de todo el personal que labora en la organización.

Según Lefcovich, su máximo desarrollo se logra después de la segunda guerra mundial, cuando Japón se expande hacia el “mercado norteamericano y como una herramienta alternativa para las llamadas técnicas fordistas o modelo desarrollado

por Henry Ford, de la cadena de montaje, debido a que habían quedado obsoletas y se presumía que creaban fricciones laborales y sociales” (Lefcovich, 2009 p.21).

“El nombre de las 5 S’s, está en correspondencia las pautas a seguir, con el fin de fomentar el orden y la eficiencia del área de trabajo, de esta manera se puede lograr una mejor producción en las empresas” (Mucarcel, 2014 p.10).

La herramienta está conformada por cinco acciones que se expresan con cinco palabras que empiezan con la letra S, cada una de las cuales tiene un importante significado en la creación de un centro de trabajo digno, organizado, limpio y seguro, las palabras y sus definiciones según Lefcovich son las que se detallan a continuación:

- a) Seiri o Clasificar: “El éxito de esta fase consiste en lograr diferenciar los elementos necesarios y los innecesarios que se encuentran en destacando los innecesarios, para la decisión posterior a tomar” (Lefcovich, 2009 p.21)
- b) Seiton u Orden: “Está enfocado a los sistemas de guardado eficientes y efectivos. Este método es una estrategia que se basa en colocar cada cosa en su lugar” (Lefcovich, 2009 p.21).
- c) Seiso o Limpieza: “se refiere al mantenimiento de la limpieza de las máquinas y los ambientes de trabajo. Cuando se logre esta S, habrá que mantener una diaria limpieza a fin de conservar el buen aspecto y comodidad de esta mejora” (Lefcovich, 2009 p.21).
- d) Seiketsu o Estandarizar: “Estandarizar y sostener las prácticas y actividades correspondientes a las ‘S’ anteriores” (Lefcovich, 2009 p.21).
- e) Shitsuke o Disciplina: Construir autodisciplina en el taller o lugar de trabajo. Es una de las S más difícil de alcanzar e implementar porque depende mucho del operario y su cultura (Lefcovich, 2009 p.21).

Seiri:

En este punto, es necesario que todos los elementos que no contribuyan a los procesos sean retirados del departamento o del área en la que se esté implementando la filosofía del presente estudio. Estos artículos que son retirados se revisan posteriormente y se decide si pueden o no servir en otras áreas o por el

contrario se descartan y eliminan de forma tal que se libere espacios y se termine con los objetos obsoletos en los espacios de trabajo.

Para complementar este punto, deben eliminarse los antiguos registros de lugares donde pueden entorpecer el trabajo de las personas que laboran allí, los estantes en desuso deben ser removidos a otros lugares o gestionar su eliminación, los archivos que no se utilicen diariamente deben ser movidos hacia otros lugares que no interrumpa en el área.

Seiton:

La forma en que son ordenados y distribuidos los documentos evitan pérdida de tiempo en el manejo de ellos, por lo que se recomienda un sitio para cada documento o para cada objeto en cuestión. Un sitio para cada cosa y cada cosa en su lugar. “Los elementos que se consideraron necesarios se les asignan un espacio de almacenamiento, visualización y utilización, pintando líneas de señalización, siluetas, poniendo etiquetas, letreros, estantes, etc. Esta organización genera grandes beneficios tanto para el trabajador como para la organización” (Cuestas, A. D. F., 2012 p.45).

Para lograr esto: deben ponerse los objetos que se utilizan a diario al alcance de la mano, los que son de uso semanal, deben estar cerca del área de trabajo, los que se utilizan con menor frecuencia se deben colocar más lejos y así sucesivamente según se clasifiquen cada uno de ellos, la reubicación de los objetos debe ser autorizada a nivel de los directivos del área.

Seiso:

En el caso de la limpieza es una regla general, aplicada en todas las filosofías japonesas, debe realizarse en anterior al comienzo de la jornada laboral y después al concluirla. Esta regla establece que “tanto los trabajadores directos como administrativos deben ocuparse de la limpieza de sus áreas en estos periodos de tiempo, mientras que un supervisor o encargado debe comprobar que

efectivamente la limpieza se ha realizado de una manera adecuada” (Cuestas, 2012 p.48).

Los encargados de la limpieza deben estar en el local antes de que comience la jornada laboral, para que cuando lleguen los demás trabajadores encuentre un ambiente higiénico y acogedor, que estimule a una nueva jornada llena de éxitos y buenas prácticas contables.

Seiketsu:

Al mantener los patrones de limpieza y orden, como se expresa en los puntos anteriores, se debe llegar a otro nivel y para esto se utiliza la estandarización de los procesos, “llevándolos al carácter de leyes dentro de la empresa, y con esto se mantendrá permanentemente un entorno productivo e impecable” (Del Castillo, 2015 p.32).

- a) Crear procedimientos para evaluar periódicamente el seguimiento de la clasificación, el orden y la limpieza en el lugar de trabajo.
- b) Plasmar la nueva configuración de los objetos, así como las normas que rigen la clasificación y el orden de los mismos, en un documento claro, conciso y visible para todos los trabajadores, colocándolos en una cartelera.
- c) También se elaborará un horario de las obligaciones y las reglas de limpieza
- d) Una manera de fomentar el cumplimiento y estandarización de las reglas es incentivar la competición entre las áreas de la empresa, mediante premios o reconocimientos (Del Castillo, 2015 p.32).

En el departamento objeto de la presente investigación se diseñan estrategias de observación y control y la periodicidad en que deben realizarse, designando para ello un responsable, de manera que el trabajo sea continuo y eficiente en cuanto a la organización correcta del local.

Shitsuke:

Esta, es la última etapa, pero no la menos importante, ella asegura el seguimiento de todas las anteriores, evita que se rompa el proceso, o que se

detenga. Aquí en esta fase del método Toyota de la 5 S, se hace énfasis hacia una adecuada actitud en el área del trabajo, para asegurar el cumplimiento de las 5 S.

Los pasos aconsejables son los siguientes:

- a) Los empleados deben considerar el área de trabajo como su propia casa y adoptar las técnicas de la 5 S como otra tarea más de la jornada de trabajo y no como algo tedioso e impuesto.
- b) El total de los implicados en la empresa deberán cumplir la 5 S y además aplicarse valores como la dedicación, el compromiso y la sinceridad.
- c) Los diligentes deberán dar el ejemplo, llevando a cabo las tareas personalmente y socializando los resultados periódicamente (Del Castillo, 2015 p.32).

En el departamento de contabilidad de la compañía, se fomentará con la filosofía de las 5 S's, una conciencia hacia la organización de la zona de trabajo, cumpliendo con los requisitos que se establecen en los cuadros 2, 3 y 4. Además los administrativos contribuirán en la socialización resultados en reuniones previamente planificadas donde participen todos los trabajadores y viertan sus criterios al respecto.

La importancia y los beneficios de la implementación de la filosofía de las 5 S's son las siguientes:

- Eliminar los despilfarros en las diversas áreas y lograr el cumplimiento de las normas de seguridad industrial.
- Se genera una cultura de organización.
- Fomenta espacios con mayor calidez.
- Los empleados logran un sentido de pertenencia.
- La vida útil de los equipos puede incrementarse.
- Reducción de las pérdidas.
- La actividad principal se realiza con mayor calidad.

3. Plan de implementación

3.1. Estrategias

Para lograr reconocer las principales dificultades se aplica un análisis FODA, en el departamento de contabilidad de Seguros equinoccial S.A, donde se determinan las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, auxiliados por los expertos del departamento, para a partir de ello poder establecer la metodología atacando los puntos más vulnerables del área, las estrategias de la matriz por cuadrantes son:

- 1- FO: Estrategia Maxi-Maxi: Esta estrategia utiliza las fortalezas para maximizar las oportunidades.
- 2- FA: Estrategia Maxi-Mini: Esta estrategia utiliza las fortalezas para minimizar las amenazas.
- 3- DO: Estrategia Mini-Maxi: Estrategia para minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- 4- DA: Estrategia Mini-Mini: Estrategia para minimizar las debilidades evitando las amenazas.

En este análisis se llega a los siguientes resultados:

Cuadro 3: Análisis FODA

SEGUROS EQUINOCCIAL S.A	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1- Las áreas de trabajo, físicamente cumplen con los requisitos necesarios para la función que fueron creados. 2- Condiciones creadas para un ambiente de trabajo agradable. 3- Equipos y herramientas de trabajo necesarios para llevar a cabo las actividades. 4- Existencia de los documentos y expedientes necesarios para la contabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Papelería dispersa. 2- Folletos obsoletos. 3- No existen acciones preventivas y correctivas para mejorar los procesos. 4- Retraso en la entrega de información 5- Desconocimiento sobre mantenimiento de áreas limpias

<p>OPORTUNIDADES</p> <p>1- Normativas internacionales de calidad que describen los procedimientos a seguir.</p> <p>2- El incremento del uso de las nuevas tecnologías en el sector.</p> <p>3- El aumento de la educación hacia el uso del seguro en la sociedad.</p> <p>4- Las exigencias cada vez más crecientes de la disciplina laboral en las organizaciones.</p>	<p>1 F – O</p> <p>Estrategia Maxi-Maxi Estrategia que utiliza la fortaleza para maximizar las oportunidades.</p> <p>EQUINOCCIAL S.A. por los resultados de la matriz la estrategia que le corresponde es esta (Maxi-Maxi). Es una empresa de muchos años de experiencia en el negocio de los seguros y tiene buenos resultados, para que siga manteniendo lo alcanzado solo tiene que perfeccionar su organización, por lo cual se propone la METODOLOGÍA DE LAS 5 S.</p>	<p>2 D – O</p> <p>Estrategia Mini-Maxi Estrategia para minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>1- Competencia creciente en el mercado de seguros.</p> <p>2- Aumento de desperdicios</p> <p>3- Desorganización de documentos</p>	<p>3 F – A</p> <p>Estrategia Maxi-Mini Estrategia que utiliza las fortalezas para minimizar las amenazas</p>	<p>4 D – A</p> <p>Estrategia Mini-Mini Estrategias para minimizar las debilidades evitando las amenazas</p>

Elaborado por: Viviana Suárez

Cuadro 4: Matriz FODA

EQUINOCCIAL S.A	Fortalezas				Debilidades					Totales	
	F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4	D5		
	F-O Estrategia Maxi-Maxi				D-O Estrategia Mini-Maxi						
Oportunidades	O1	X	X					X			3
	O2	X		X	X	X				X	5
	O3		X	X				X			3
	O4	X	X		X	X	X		X		7
	F-A Estrategia Maxi-Mini				D-A Estrategia Mini-Mini						
Amenazas	A1							X			1
	A2	X			X						2
	A3		X						X		2
Totales		4	4	2	3	2	1	3	2	1	22

Elaborado por: Viviana Suárez

Como se puede observar en la matriz anterior, los especialistas otorgaron los niveles de incidencia para cada uno de los 4 aspectos que participan, el cuadrante

de mayor incidencia es en de las Fortalezas y las Oportunidades, al cual le corresponde la estrategia Maxi-Maxi, dado por las características de la empresa de ser una organización de mucha experiencia en el negocio, además de ser líder en su rama, dicha estrategia aprovecha las fortalezas para maximizar las oportunidades, o dicho de otra forma, puede utilizar los puntos fuertes para perpetuar sus oportunidades.

A partir de estos análisis se deciden las adecuaciones a la metodología para implementar la filosofía de las 5 S's, en el departamento de contabilidad en SEGUROS EQUINOCCIAL S.A, está dividido en cinco pasos fundamentales:

Cuadro 5: Pasos para implementar la metodología de las 5 S s

Pasos	Descripción	Herramientas
Paso 1: implantación de Clasificación	Consiste en la separación de elementos necesarios de los innecesarios, dentro del departamento de contabilidad de Seguros Equinoccial S.A. Debe existir una lista donde consten todos los elementos declarados como innecesario, retirándolos del sitio, debe ser observada por el encargado del departamento para incurrir en errores y eliminar documentos importantes.	Tarjetas de color: permite marcar las cosas innecesarias, como cajas, máquinas de escribir obsoletas, sillas o cualquier otro objeto que necesite acciones correctivas
Paso 2: implantación de organización	Ubicar los elementos necesarios en sitios que se puedan encontrar fácilmente, se mejora de esta forma la marcación e identificación de los registros contables de todas las cuentas de la empresa, expedientes de proveedores y clientes entre otros.	Se presenta un nivel de organización ideal a los trabajadores según su área. Se establecen equipos de trabajo y se recomiendan tareas a realizar por cada uno. Controles visuales para informar el sitio donde se encuentran los expedientes de las diversas

		actividades del departamento.
Paso 3: Implantación de limpieza	Se pretende conseguir que la limpieza del área de trabajo se mantenga de manera constante, conservando la clasificación y el orden de los elementos, se identifican las fuentes de suciedad de las zonas de trabajo.	No poner materiales pegados a las paredes que puedan manchar su pintura. Cuidar de no dañar con objetos las pinturas.
Paso 4: Implantación de estandarización	Conservar lo logrado aplicando las prácticas de las tres primeras S. mantener el departamento en perfectas condiciones	Normas. Procedimientos generales. Reuniones con el personal para la explicación e importancia del tema. Tablones de gestión visual donde se describa el avance de cada S implementada.
Paso 5: Implantación de disciplina	Debe logara el hábito de respeto y uso correcto de los procedimientos y los controles detallados con anterioridad. La disciplina es primordial porque sin ella no se logra un engranaje entre las 5 S s.	Incluir y ejercitar el entrenamiento aprendiendo a hacerlo. La dirección debe establecer estrategias que promuevan la disciplina. Motivar al personal del departamento de contabilidad hacia una disciplina basada en los principios de calidad.

Fuente: (Lefcovich, 2009 p.21)

Elaborado por: Viviana Suárez

Como se puede observar todos los elemento tratado en el cuadro anterior están en correspondencia con el logro de niveles superiores en la calidad del trabajo, donde a partir de las dificultades se logra establecer los requisitos para que las oficinas tengan una organización correcta y al mismo tiempo los trabajadores de

la misma se desenvuelvan en un ambiente agradable y que se comprometan con la alta dirección a mantener los estándares de calidad que se quieren lograr, en el siguiente epígrafe se establecen los principales requerimientos.

3.2. Requerimientos




Los requerimientos fundamentales que se necesitan para conocer si se logran los resultados están vinculados a lo que se ha logrado luego de establecer la metodología, donde hay que tener en cuenta si se han eliminado los materiales y útiles innecesarios, que todos los documentos estén ordenados e identificados, verificar que las fuentes de suciedad han sido eliminadas, debe existir un control visual mediante el cual se puedan observar las fallas y las mejoras continuas.

Por otro lado, los trabajadores deben verse involucrados en todos los procesos de mejora continua, convirtiéndose en una tarea de todos, lograr mayores índices de productividad que al mismo tiempo se traslucen en una menor cantidad de clientes insatisfechos, menos movimientos, disminución de traslados innecesarios y la optimización del tiempo.

También se debe tener en cuenta mantener el lugar de trabajo con las nuevas condiciones eliminando a tiempo los desperdicios, optimizando los espacios que se necesitan para el trabajo, los clientes deben observar una buena imagen, los accidentes de trabajo deben prevenirse a toda costa, la productividad del personal debe incrementarse, los especialistas del departamento deben sentir orgullo por el lugar donde trabajan, mayor preparación y conocimiento del puesto, lograr el trabajo en equipo.

El uso de los colores para la clasificación de las tareas se determina como lo estipule el administrador de la actividad o el responsable con el criterio de los demás participantes, en este caso se propone que se utilicen colores llamativos en los casos de mucho desorden o de documentos que deben ser eliminados puede ser

el rojo y el naranja respectivamente y los que se deben conservar pueden identificarse con el color verde. El significado de los colores se detalla como:

-  Rojo: materiales que no se usan o que casi nunca se usan.
-  Amarillo: Frecuencia de uso de una vez por semana.
-  Verde: frecuencia diaria de uso.

3.3. Cronograma

El cronograma de implementación de la filosofía de las 5 S s en la ASEGURADORA EQUINOCCIAL S.A, se establece para que se cumpla en los meses de diciembre del 2016 y enero y febrero del 2017 como se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 6. Cronograma de implementación de la filosofía de las 5 S s

Nombre del programa: Filosofía de las 5 S s			Observaciones		
Aplicación: Departamento de Contabilidad					
Fecha de inicio: 12/12/2016	Fecha de terminación: 12/02/2017	Duración total: 2 meses			
Nro	Actividades	Responsable	Meses		
			1	2	3
1	Recorrido por la unidad (tomar fotos y videos como evidencia)	Jefe del departamento de contabilidad de la Seguros Equinoccial S. A	x		
2	Identificación y análisis del departamento por los procesos que realiza	Jefe del departamento de contabilidad de la Seguros Equinoccial S. A	x		
3	Realizar el listado de los grupos de trabajo en dependencia de las actividades	Jefe del departamento de contabilidad de la Seguros Equinoccial S. A	x		
4	Distribución de los grupos de trabajo por los días de la semana	Jefe del departamento de contabilidad de la Seguros Equinoccial S. A	x		
5	Formación de facilitadores	Jefe del departamento de contabilidad de la Seguros Equinoccial S. A	x		
6	Aula y equipos para dos horas para explicar la	Jefe del departamento de contabilidad de la	x		

	metodología a los trabajadores del área	Aseguradora Equinoccial S. A			
7	Reproducir materiales didácticos para que se entienda mejor el trabajo a realizar	Jefe del departamento de contabilidad de la Seguros Equinoccial S. A	x		
8	Invitar de forma personalizada a los trabajadores	Jefe del departamento de contabilidad de la Seguros Equinoccial S. A		x	
9	Ceremonia de inauguración	Jefe del departamento de contabilidad de la Seguros Equinoccial S. A		x	
10	Impartir talleres	Jefe del departamento de contabilidad de la Seguros Equinoccial S. A		x	
11	Clasificar los objetos según su uso por los colores seleccionados	Jefe del departamento de contabilidad de la Seguros Equinoccial S. A	x	x	
12	Realizar los programas de limpieza	Jefe del departamento de contabilidad de la Seguros Equinoccial S. A		x	
13	Eliminar los documentos obsoletos	Jefe del departamento de contabilidad de la Seguros Equinoccial S. A		x	
14	Eliminar equipos innecesarios	Jefe del departamento de contabilidad de la Seguros Equinoccial S. A		x	
15	Reestructurar el local de trabajo si fuese necesario	Jefe del departamento de contabilidad de la Seguros Equinoccial S. A			x
16	Dar por terminada la tarea	Jefe del departamento de contabilidad de la Seguros Equinoccial S. A			x

Fuente: (Lefcovich, 2009 p.21)

Elaborado por: Viviana Suárez

Después de culminada esta etapa debe quedar establecida la forma de chequear que se mantengan los estándares logrados en el departamento, para ello se propone que se realice una vez al mes el siguiente cuestionario a los trabajadores del centro, por cada una de las S implementadas. Donde el trabajador marcará con una X las opciones que en su opinión siguen presentando dificultades.

Cuadro 7: Tabla de gestión visual

Categoría clave	Reactivos	Puntuación				
Clasificación	1- ¿Siguen existiendo artículos obsoletos en los pasillos y pisos del departamento?	Siempre	Casi siempre	En ocasiones	Rara vez	Nunca
	2- ¿La papelería y otros materiales de trabajo están en un lugar ordenado?					
	3- ¿Se sigues dejando objetos encima de las mesas por varias semanas?					
Organización	1- ¿Toma más de 30 segundos para encontrar lo que necesitas?					
	2- ¿Se siguen mezclando los materiales de trabajo que se usan con los que no se usan?					
	3- ¿Continúan existiendo cosas viejas e innecesarias por todos lados?					
Limpieza	1- ¿Al terminar la jornada de trabajo, el área sigue quedando desordenada?					
	2- ¿existen objetos sobre las mesas y las sillas que impiden					

	limpiar?					
	3- ¿Deja limpia las herramientas y equipos de trabajo?					
Estandarización	1- ¿Se coordinan los esfuerzos del equipo a través de procedimientos o normas?					
	2- ¿Cuándo hay cambio en las reglas se les comunica a todos los trabajadores?					
	3- ¿Conoce os procedimientos o normas para realizar su trabajo?					
Disciplina	1- ¿Sigue los procedimientos indicados?					
	2- ¿La práctica de la disciplina permite que realice mejor su trabajo?					
	3- ¿La disciplina es un hábito que practica diariamente?					

Fuente: (Lefcovich, 2009 p.21)

Elaborado por: Viviana Suárez

También es aconsejable utilizar una ronda de verificación visual, que puede llevarse a cabo por parte de la administración del lugar o de un responsable designado para ello, donde se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

Cuadro 8: Ronda de verificación

Nro	Aspectos a verificar	Condición	
		Buena	Mala
1	Orden y limpieza de los archiveros		
2	Limpieza bajo las mesas y los escritorios		
3	El personal está debidamente identificado		
4	Basura en malas condiciones o mal colocadas		
5	Papelerías organizadas dentro de las oficinas		
6	Limpieza en los equipos y útiles de oficina		
7	Información legible en tableros		
8	Posibilidad de transitar en pasillos		
9	Pulcritud en las mesa y sillas después de usarlas		
10	Impresión general de lo que se observa a simple vista		

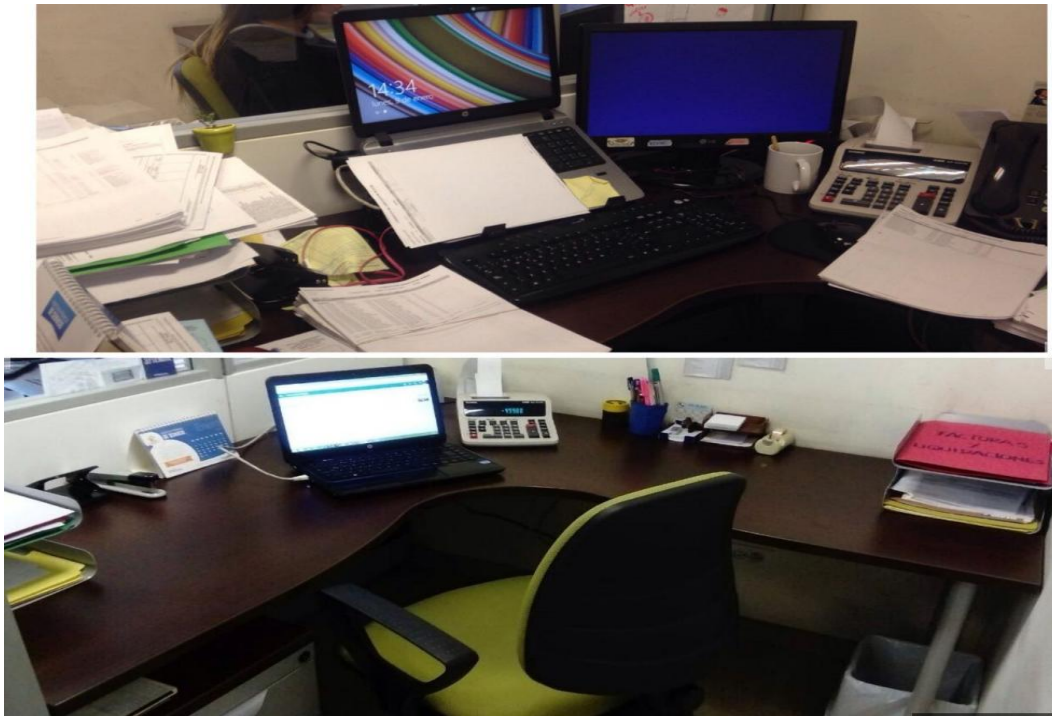
Fuente: (Lefcovich, 2009 p.21)

Elaborado por: Viviana Suárez

Como se ha podido observar durante todo el trabajo, la cultura por lograr los mejores niveles de calidad crece cada día más, extendiéndose hacia todos los campos de la vida económica, y también en lo social de los países que conforman el globo terráqueo. La importancia de lograr esta cultura es que hace posible que las cosas se hagan bien desde el principio, es decir en los comienzos de su elaboración, hasta lograr una terminación eficiente de la producción o de los servicios, en dependencia de la actividad que realiza la organización, empresa o negocio, a todo este proceso es al que se le llama gestión de la calidad.

El éxito de la metodología aplicada consiste es no perder de vista sus orígenes en cualquiera de las etapas de su puesta en marcha, aunque esta filosofía surge de la idea de los japoneses, es incuestionable que las culturas latinas deben adecuarlas a sus necesidades y formas específicas de desarrollo empresarial, sin embargo, no cabe duda que los aspectos que plantea como limpieza, organización, clasificación, estandarización y disciplina es aplicable en todos los entes económicos que deseen lograr calidades superiores en sus procesos. Luego de realizado los pasos correspondientes en el departamento se observan mejoras significativas, de las cuales, se exponen algunas evidencias tomadas en los locales del departamento de contabilidad de la compañía (ver anexos).

Ilustración 4: Ejemplo del antes y el después



Fuente: Seguros Equinoccial S.A.
Elaborado por: Viviana Suárez

Como se puede observar en las fotos anteriores y en las que constan en los anexos, el clima laboral ha mejorado notablemente dentro del departamento, esto fue posible gracias al compromiso de sus directivos y de los trabajadores del lugar, los administrativos gestionaron los productos que se necesitaban y mostraron un gran interés en que las cosas mejoraran en el local, ya que con esto también se logra que las acciones laborales fluyan sin dificultad, la entrega de información se torna mucho más confiable y las carencias existentes pueden ser resueltas poco a poco en dependencia de la urgencia y los niveles de prioridad de las tareas a desarrollar., en los anexos del trabajo, se exponen más fotos que evidencian la efectividad de la metodología establecida, otras evidencias se adjuntan en los anexos.

CONCLUSIONES

1. Mediante la aplicación de la filosofía de las 5 S, se logran mejorar las condiciones de la organización, alcanzando un mayor orden de sus locales, con lo cual se optimiza el control de los documentos, se perfecciona el clima laboral, la motivación del personal, la eficiencia y la productividad del departamento.
2. La higienización de los locales que pertenecen al departamento de contabilidad de la compañía se logró en el tiempo establecido, así como los estándares de limpieza que se deseaban alcanzar.
3. Se generó una cultura de calidad en el sitio de trabajo, en el que están incluidas una buena disciplina laboral, constancia y responsabilidad en la ejecución y mantenimiento de la metodología 5 S's.

RECOMENDACIONES

- 1- Mantener los niveles de organización en los locales y la optimización del control de los documentos, alcanzados con la implementación de la filosofía de las 5 S s.

- 2- Continuar fomentando la cultura de calidad en los trabajadores del departamento de contabilidad de la compañía.

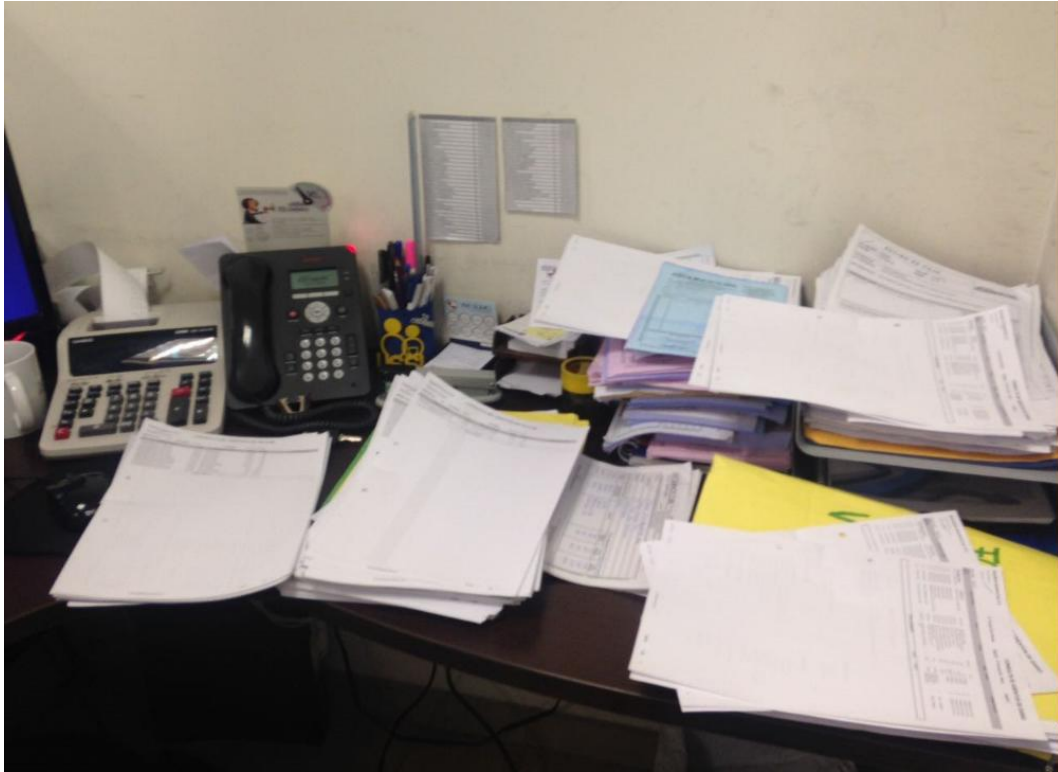
- 3- Realizar periódicamente las rondas de verificación y aplicar las tablas de gestión visual, para que de esta forma no se pierda lo logrado con la realización de este trabajo.

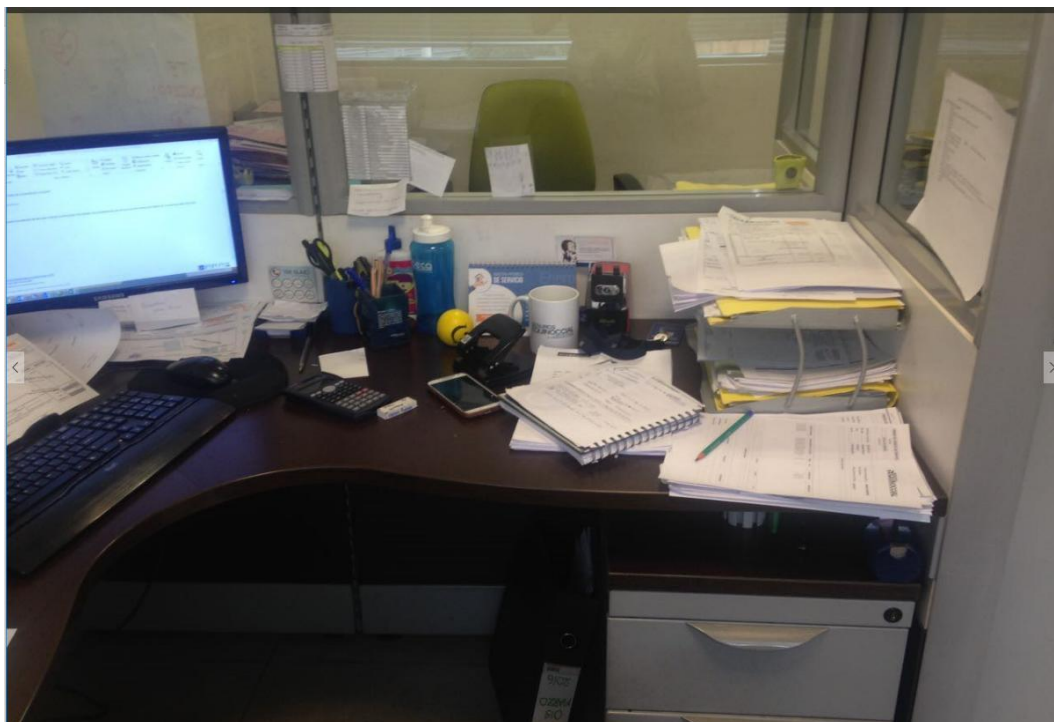
BIBLIOGRAFÍA

- Cuestas, A. D. *Estudio para el diseño de planta y mejoramiento de los procesos productivos en talleres macusa aplicando la metodología de las 5's ubicado en la ciudad de Ibarra 2012*. (2012). Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial. Facultad: Ciencias de la Ingeniería.
- Decreto Supremo. *Reformatorio del Código de Comercio, art 6*. (2010). Quito: Cámara de Comercio.
- Del Castillo, J. A. *Propuesta de implementación del modelo de gestión Lean Manufacturing en la empresa Ajoever S. A.* (2015). Colombia: Universidad de Cartagena. Programa Administración de Empresas.
- Horngren, C. *Contabilidad de Costos*. (2003). (10 ed., Vol. I). Bogotá: Pearson.
- Jiménez de Parga, R. *El seguro de crédito a la exportación*. (2007). Madrid: Tecnos S.A.
- Juárez, V. *Popuesta para implementar metodología 5 S s en el departamento de cobros de la subdelegación Veracruz Norte IMSS*. (2009). Veracruz: Universidad de Veracruz.
- Lefcovich, M. *Las 5S plus de producción japonesa*. (2004, Enero 24). España: Novum. Retrieved Abril 13, 2016 from <http://www.gestiopolis.com/las-5s-plus-de-produccion-japonesa/>
- Lefcovich, M. *Kaizen: Detección, Prevención y Eliminación de Desperdicios*. (2009). Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Martínez, M. A. *Organización y estrategia en la empresa aseguradora. Un ejemplo del sector asegurador en España*. (2008). Madrid: Universidad de Alcalá de Henares.
- Mucarcel, H. R. *Estudio para la estandarización y mejoramiento del proceso de servicios en la empresa Shine, utilizando las herramientas de justo a tiempo, 5 s y Mapeo de la Cadena del Valor*. (2014). Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Niño, N. *Modelo de aplicación de herramientas de manufactura esbelta desde el desarrollo y mejoramiento de la calidad en el sistema de producción de americana de colchones*. (2004). Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ingeniería.
- Ossa, E. *Teoría General del Seguro*". (1998). Bogotá: TEMIS.
- Prieto, E. *Las entidades de seguros como intermediarios financieros*. (2008). Madrid: Anales IAE.
- Seguros Equinoccial S.A. *Fortaleza financiera*. (2016). Quito: Class International Rating.
- Suarez, I., & Ricaurte, X. *Presupuesto de efectivo como herramienta de análisis en la toma de decisiones en el área financiera de la empresa CONSTRUPROGRESO S.A en los períodos del 2013-2014*. (2015). Guayaquil: Universidad Laica de Guayaquil.
- Superintendencia de bancos y seguros. *Informes*. (2012). Quito: Ministerio de Finanzas.

ANEXOS

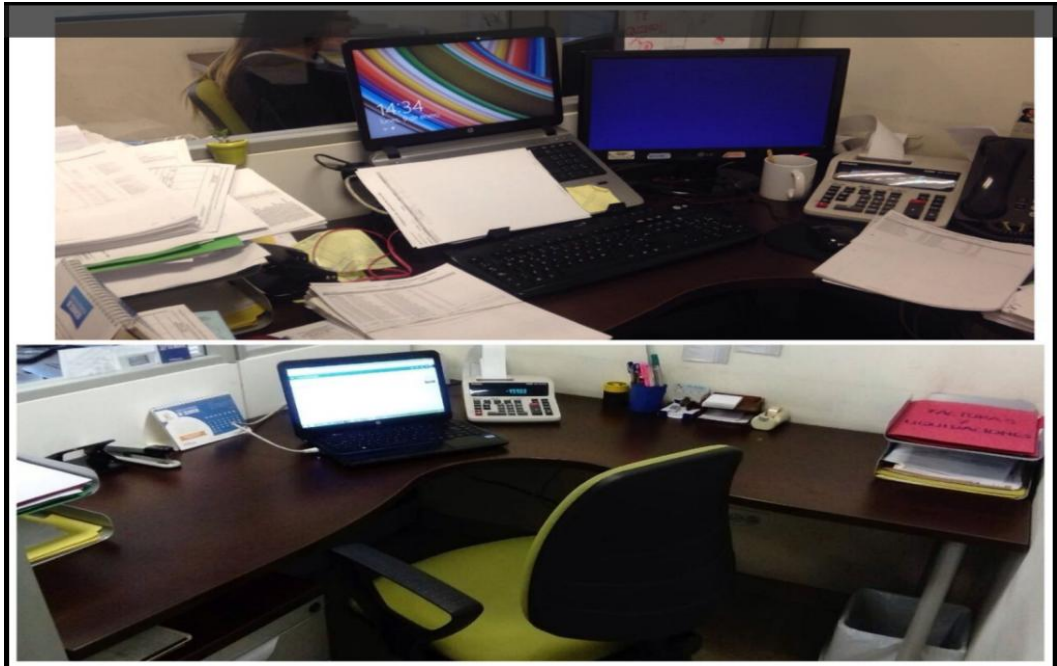
Anexo 1: Evidencias. Antes



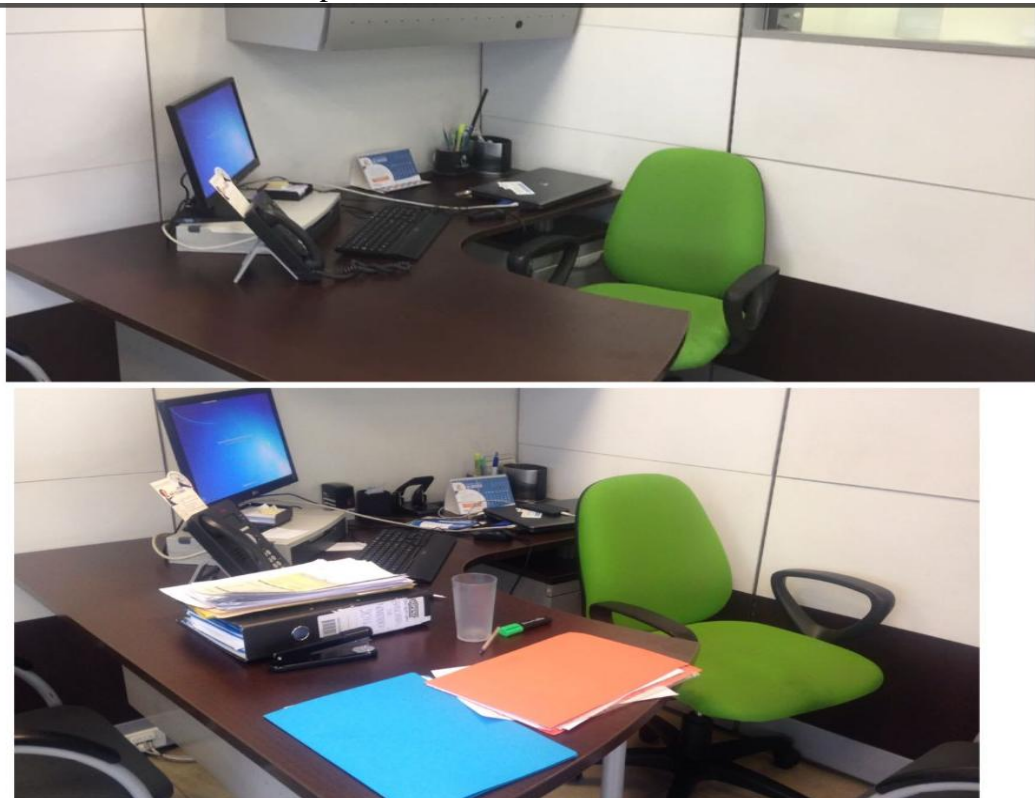


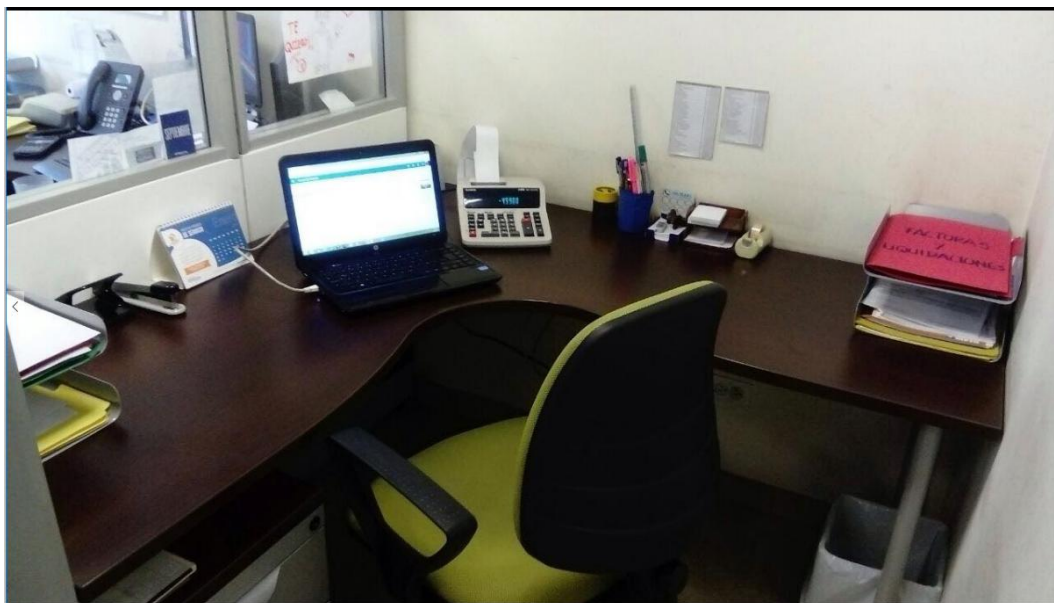
Anexo 2: Evidencias. Continuación





Anexo 3: Evidencias. Después





Anexo 4: Evidencias antes y después

